



**HAL**  
open science

# La relation entreprise-territoire : une approche globale pour un développement local

Corentin Carion

► **To cite this version:**

Corentin Carion. La relation entreprise-territoire : une approche globale pour un développement local. Sciences de l'Homme et Société. 2022. dumas-04405345

**HAL Id: dumas-04405345**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04405345>**

Submitted on 19 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CARION Corentin  
Année Universitaire 2021-2022

ETAT DE L'ART

Master 1 Gestion des territoires et développement local  
Parcours Développement des Territoires, Aménagement, Environnement (DTAE)

# La relation entreprise-territoire : une approche globale pour un développement local



UNIVERSITÉ D'ARTOIS

**Tutrice universitaire :** Anne-Ryslène Zaoual, Maître de Conférences en Gestion  
**Tutrice professionnelle :** Audrey Gy, Chargée de Mission Développement  
Economique - Communauté de Communes Sud Avesnois

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué à la réalisation de l'Etat de l'art. Dans un premier temps, je souhaite remercier ma tutrice universitaire Madame Zaoual, Maître de Conférences en Gestion pour sa disponibilité et ses conseils. Je la remercie particulièrement pour son écoute et la méthode qu'elle a pu m'apporter concernant l'état de l'art et le rapport de stage.

Dans un second temps, je tiens à remercier l'ensemble de mes collègues au sein de la Communauté de Communes Sud Avesnois pour leurs conseils concernant la réalisation de l'état de l'art. Je veux remercier tout particulièrement ma tutrice professionnelle, Madame Gy, chargée de mission développement économique pour son soutien dans la rédaction mais aussi pour les discussions concernant le sujet de mon état de l'art du fait de son expérience ce qui m'a permis d'alimenter ma réflexion et d'introduire certaines thématiques.

Je souhaite remercier également Monsieur Vilaire ancien chargé de mission Développement Economique au sein de la Communauté de Communes Sud Avesnois et actuellement DGS de la Mairie d'Anor pour avoir pris le temps de transmettre ma candidature et pour son aide dans la réalisation de certaines missions de stage. Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers les acteurs du territoire que j'ai pu rencontrer qu'ils soient chefs d'entreprises, élus, habitants et qui m'ont parlé de leurs expériences utiles pour croiser les regards et enrichir mon état de l'art.

Un remerciement à Monsieur Moullé, Maître de Conférences en Géographie pour son aide dans la mobilisation de références bibliographiques ainsi que Monsieur Petit, Co-directeur du Master DTAE et Maître de Conférences en Economie pour sa disponibilité dans l'organisation de la soutenance.

Je tiens à remercier dans un dernier temps, ma famille, mes amis qui ont su me soutenir et m'apporter de précieux conseils dans la réalisation des dossiers ainsi qu'à Monsieur Quédé, Professeur d'Histoire-Géographie pour son aide concernant la relecture.

## TABLE DES MATIERES

<b>Remerciements.....</b>	<b>1</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>I- La relation entreprise-territoire : de la mondialisation au développement économique local.....</b>	<b>7</b>
A- L'entreprise et son territoire, "une histoire difficile" .....	7
B- Le développement local durable : vers une réconciliation territoire-entreprises ? .....	12
C- Les entreprises face à ce nouveau modèle de développement.....	16
<b>II- Les entreprises au service de l'attractivité du territoire.....</b>	<b>19</b>
A- Partir ou rester, quand l'entreprise choisit son développement.....	19
B- Les modes de coopérations : vers une stratégie d'entreprises territorialisées ? .....	24
C- L'entrepreneur : au cœur du territoire et territoire de cœur .....	29
<b>III - Les territoires, un levier pour le développement des entreprises.....</b>	<b>34</b>
A- L'héritage : une empreinte du territoire sur l'entreprise .....	34
B- Les ressources, vers une « raison d'être territoriale » des entreprises ? .....	38
C- "la stratégie collective des territoires", vers un modèle de développement à long terme ?.....	43
<b>Conclusion.....</b>	<b>49</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>52</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>57</b>

## INTRODUCTION

“Il y a une relation d’interdépendance entre l’entreprise et le territoire. En effet, sans le territoire, l’entreprise ne pourrait ni se développer ni exister, d’une part, sans l’entreprise, le territoire court le risque de se désertifier” (Madoun, 2017).

Effectivement, comment parler du territoire sans parler de ses entreprises et comment parler des entreprises sans parler de leur territoire d’implantation ? Avec cette citation du professeur de management Mouloud Madoun, on prend la mesure de l’indissociable destin de ces deux entités. Un territoire sans entreprise est-il réellement vivable et une entreprise sans lien avec son territoire est-elle réellement viable ? Pour comprendre leur relation il faut connaître leur définition. Alors que l’espace est un simple réceptacle de l’activité économique, le territoire est un producteur de ressources et un acteur du développement. “C’est un espace socialement organisé, un construit, c’est-à-dire à la fois le cadre et le résultat de stratégies d’acteurs” (Perrat et Zimmermann, 2003). Dans cette définition, on voit l’importance du territoire comme base essentielle de la production de ressource mais aussi de la nécessaire construction de relations entre acteurs pour faire émerger des projets communs. Mais au-delà de l’aspect démocratique de cette notion, il est important de rappeler que le territoire est “un construit résultant de données économiques, culturelles, historiques, sociales, et offrant des potentialités en termes d’acquis ou à valoriser, ou de difficultés à surmonter” (Glon, 1996). On retrouve donc l’importance d’une coopération entre acteurs mais aussi l’importance d’une analyse multisectorielle pour découvrir la complexité de la construction territoriale.

Depuis les années 1950, le lien territoire/entreprise s’est confirmé dans les études scientifiques afin de montrer en quoi cette relation est un angle de travail essentiel pour comprendre le développement local qui est “un processus de diversification et d’enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies” (Grefe, 1984). Autrement dit une activation des ressources d’un territoire par ses acteurs locaux afin de créer un développement territorial global. Ce qui n’est pas sans rappeler la notion de territoire et l’importance des relations entre acteurs qu’ils soient économiques, sociaux ou politiques nécessaires au développement territorial.

Mais la relation entreprise/territoire a évolué, tantôt domination du territoire avec des entreprises qui s'intègrent dans le paysage local et évoluent avec les acteurs locaux tantôt une domination des entreprises qui décident pour les territoires avec la mondialisation qui fait que ce n'est plus l'entreprise qui s'adapte au territoire mais le territoire qui doit posséder les atouts recherchés par une entreprise sous peine de refus d'implantation. Aujourd'hui, c'est l'approche horizontale qui domine le lien entreprises/territoires, c'est-à-dire la capacité à "requestionner la relation entre entreprise et territoire" (Ottaviani, Daudigeos, 2021) pour faire en sorte que chaque entité puisse tirer profit du second sans chercher à prendre le dessus afin d'obtenir des bénéfices mutuels.

Qui plus est, un nouveau modèle de développement local est apparu avec non seulement une prise en compte des modalités de production et des systèmes localisés de production mais aussi de l'avènement des innovations reposant sur la valorisation ou la spécification des ressources locales (Torre, 2018). Un modèle pensé à partir de la gouvernance territoriale qui remet en cause le principe de verticalité et apporte une certaine libéralisation de l'action publique au profit des acteurs locaux qu'ils soient institutionnels, économique ou associatifs et qui peuvent par la valorisation d'une ressource élaborer des projets communs pour le développement des territoires dans une démarche de concertation et/ou d'opposition (Torre, 2018).

Dès lors, en quoi les avantages mutualisés des entreprises et des territoires sont-ils un atout indispensable dans la réussite du processus de développement local ?

Il sera question dans un premier temps d'analyser la relation entreprise/territoire et le développement local sous le prisme de la mondialisation et des modèles de développement qui, depuis les années 2000, ont façonné les territoires et ont permis une réconciliation entre l'entreprise et son territoire. Dans cette partie, l'accent sera mis sur la relation complexe entre l'entreprise et son territoire sous le prisme du phénomène de mondialisation et qui, au-delà du fait d'entraîner une interdépendance des territoires et une accélération des flux et des échanges a entraîné un basculement dans la hiérarchie de gouvernance. Ainsi, ce territoire n'est plus la marque d'une entreprise mais il doit être capable de répondre aux besoins des grandes entreprises avec une capacité de décision et d'application réduite. On passe donc d'un territoire qui choisit à un territoire qui subit. Il sera aussi question de parler des modèles

de développement qui ont été influencés par les enjeux territoriaux et sociétaux avec plus de durabilité, plus de territorialité et plus de coopération dans les décisions. Une approche théorique puis pratique sera présentée afin d'analyser les nouvelles stratégies de développement actuelles et leurs applications concrètes sur les entreprises et les territoires.

Ensuite, nous pourrions découvrir en quoi l'entreprise est un levier pour l'attractivité du territoire. Il sera question d'aborder « les logiques d'agglomération spatiale, d'ancrage territorial et de proximité des acteurs de l'innovation qui fondent la dynamique de compétitivité des firmes et des territoires » (Depret et Hamdouch, 2009). Ainsi, un focus sera fait sur la question de l'ancrage et du nomadisme territorial (Zimmermann, 2005) afin de comprendre les stratégies de coopération des entreprises au service de leur développement avant d'analyser les solutions innovantes basées sur les notions de proximité, de systèmes productifs locaux ou de cluster mais aussi de découvrir en quoi ils ont permis de réinventer le développement territorial. Ce dernier est alors caractérisé par un double objectif avec d'une part un développement exponentiel des entreprises regroupés en pôles et d'autre part, l'amélioration de l'attractivité économique des territoires aux multiples services comme les agglomérations ce qui n'est pas sans accroître certaines inégalités. Outre les grandes entreprises, il est essentiel d'analyser le comportement des petites et moyennes entreprises et de voir leur motivation qui ont su réinventer le développement local et s'inscrire dans un respect avant tout du territoire et non de la productivité ce qui fait que "l'entreprise devient elle-même le territoire" (Frimousse, 2017) et non l'inverse.

Enfin, nous nous intéresserons à la question des territoires comme facteur de développement des entreprises. Pour assurer un développement dans un monde concurrentiel important, des territoires ont choisi d'initier des stratégies basées sur la mise en avant de leurs avantages afin, à la fois d'attirer de nouvelles entreprises mais aussi de fidéliser celles déjà présentes sur le territoire, pour éviter un départ lié à un transfert ou à une délocalisation de leurs activités par exemple (Bost et Leriche, 2018). Il sera donc question de voir en quoi l'héritage laissé par les anciennes générations peut être un moyen de relancer l'activité économique des territoires et qu'il peut devenir un facteur différenciant grâce à la spécialisation. Celle-ci induit la domination d'une activité industrielle sur un territoire donné (Zimmermann, 2005) mais avec des activités diverses qui gravitent autour. Après l'analyse sur

le passé des territoires, nous pourrions analyser le présent avec les ressources spécifiques disponibles et non-délocalisables qu'elles soient économiques (terroir, savoir-faire) mais aussi humaines avec les habitants et les acteurs locaux. L'accent sera aussi mis sur la spécification c'est à dire la capacité des acteurs économiques à se coordonner dans un objectif de stratégie collective (Zimmermann, 2005) sans oublier l'intervention des acteurs institutionnels pour qu'ensemble ils puissent assurer une meilleure gestion de la ressource à des fins de développement territorial durable.



## **I- La relation entreprise/territoire : de la mondialisation au développement économique local**

Le lien entreprise/territoire peut être considéré comme naturel mais plusieurs degrés de proximité existent entre ces deux notions. Dans l'histoire, entre instabilités politiques, géopolitiques, entre crises et périodes de prospérité, le lien a évolué entre l'entreprise et son territoire. D'abord lien privilégié pour une production et une consommation locale puis ouverture au monde avec des produits standardisés et une géographie des coûts avant de voir apparaître un lien d'intérêt mais surtout un lien d'affinité qui permet à l'entreprise et à son territoire de se développer. Il est donc important d'analyser l'impact de la mondialisation et ce qui caractérise le lien entre entreprise et territoire durant cette période avant de voir en quoi de nouveaux modèles de développement se sont imposés et comment ils se sont illustrés concrètement sur les territoires.

### **A- L'entreprise et son territoire, "une histoire difficile"**

Avant les années 1970, les territoires étaient caractérisés par une mono-activité qui faisait la fierté de toute une région et de l'ensemble de la population. Une entreprise qui à elle seule tenait le territoire et embauchait la plupart de ses habitants alors que dans le même temps une ville était construite autour de l'entreprise comme si seul l'entreprise pouvait créer le territoire. L'entreprise Michelin à Clermont-Ferrand ou la porcelaine de Limoges illustre ce phénomène.

Dans les années 1970, les entreprises se sont détachées de leur ancrage historique et de leurs localisations traditionnelles car les firmes recherchaient une meilleure compétitivité prix (Messaoudi, 2018). Ceci révèle l'apparition d'un nouveau phénomène appelé mondialisation<sup>1</sup>. Cette mondialisation a élargi l'espace géographique au sein duquel les entreprises exercent leurs activités et affecte l'ensemble des secteurs à la fois secondaire avec les industries mais aussi tertiaire avec la finance et les capitaux (Broussolle, 2004). Après un monde caractérisé par une économie de subsistance couplée à une activité économique

---

<sup>1</sup> Processus géo-historique multiséculaire d'extension progressive du capitalisme dans l'espace géographique mondial (Carroué, 2002)

locale, la société occidentale entre dans ce que Suzanne Berger<sup>2</sup> appelle le “made in monde”. Cette image de marque rassemble des produits identiques aux localisations multiples avec la naissance de grands groupes qui vont utiliser la fusion-acquisition comme outil de développement et faciliter ainsi la réalisation de leurs objectifs. Fini la proximité et les spécificités territoriales, les entreprises changent de stratégie et adoptent un modèle basé sur le “triptyque coût-qualité-temps” (Allais, Roucoules, Reyes, 2015). C’est pourquoi la production locale destinée à satisfaire les habitants du territoire laisse la place à une productivité intensive caractérisée par une diminution du temps de production et une qualité moindre pour réduire drastiquement les coûts de fabrication. Un triptyque remis en question par des chercheurs qui montrent que la prédominance du coût pousse les entreprises à délocaliser vers des pays disposant d’une main d’œuvre à bas coûts au détriment de la qualité. Pour cela, ce sont donc les facteurs de production et la localisation qui serviront à faciliter ce rendement. Les entreprises choisissent alors leur territoire en fonction de l’offre de localisation qui leur paraît essentielle au développement et les choix se portent bien souvent sur les espaces urbains où la main d’œuvre et les structures sont présentes. On assiste donc à une polarisation géographique croissante de l’activité économique autour d’un nombre limité d’agglomérations reliées entre elles par des réseaux (Broussolle, 2004). C’est pourquoi les axes de communication et les bâtiments économiques sont un atout essentiel dans un monde où les avantages comparatifs deviennent la norme. Cette dynamique contribue à accroître les inégalités entre les espaces urbains et les espaces ruraux (souvent enclavés) ainsi qu’entre le centre qui conserve les activités à fort contenu technologique et la périphérie qui accueillent les activités peu capitalistiques et à faible contenu technologique (textile-habillement par exemple) (Messaoudi, 2018).

Mais ce choix des territoires ne doit pas cacher le fait que les entreprises choisissent leur implantation pour les avantages qu’elles vont pouvoir en tirer et non pour satisfaire les besoins du territoire dans la mesure où la plupart des entreprises n’ont pas développé une responsabilité territoriale (RTE). Sans un dialogue avec les acteurs du territoire, sans une construction d’une stratégie d’entreprise prenant en compte les enjeux du territoire (Daudigeos, Ottaviani, 2021), la notion du territoire est-elle encore utile ? (Pecqueur, 2009) et est-ce que la mondialisation n’a pas entraîné une déterritorialisation des activités (Torre,

---

<sup>2</sup> Suzanne Berger est historienne et politologue américaine, elle est l’auteure de l’ouvrage « Made in Monde, les nouvelles frontières de l’économie mondiale » paru en 2006 aux éditions du Seuil.

2018) ? On rentre alors dans une économie globale, que Jacques Fontanel définit comme « une économie dans laquelle les facteurs de production (ressources naturelles, capital, technologie, travail), aussi bien que les biens et les services sont disponibles dans l'ensemble du monde ». On passe de la notion d'unicité à la notion d'uniformisation c'est-à-dire ce monde ou rien n'est identique à un monde où tout est similaire.

C'est pourquoi on assiste à des délocalisations successives et où l'emploi industriel s'est réduit de 42% entre 1974 et 2011 (Albert-Cromarias, Asselineau, 2017) avec la mise en place d'une division internationale du processus productif afin d'assurer une meilleure compétitivité-prix dans un contexte d'hyper concurrence à l'échelle mondiale (Bost et Leriche, 2018). Comme l'illustre l'OCDE<sup>3</sup>, la part des investisseurs étrangers dans le capital des grandes entreprises françaises ne cesse de progresser. Il est passé de 10% en 1985 à 43.7% aujourd'hui du capital des sociétés qui composent l'indice phare (CAC 40) de la Bourse de Paris. Cette stratégie contribue à éloigner les centres de décision du territoire national et donc à accroître la dépendance des territoires dans la mesure où la gouvernance n'a pas lieu au niveau local dans les territoires de production, si davantage elle n'a pas subi les stratégies d'externalisation. Mais après le secteur secondaire, c'est aussi le secteur tertiaire qui est touché par les délocalisations totales<sup>4</sup> ou partielles<sup>5</sup> (Messaoudi, 2018) avec le développement des services informatiques dans des pays en développement comme en Inde, accentué par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui entraîne la création de "l'entreprise éclatée" avec un centre de décision, un centre de recherche et une usine de production qui ne sont pas au même endroit (Broussolle, 2004). Pour illustrer ces propos, il est intéressant de prendre le cas du groupe volailler Doux : après une première délocalisation au Brésil pour réduire les coûts de production et des matières premières, il étudie une implantation en Ukraine pour éviter les problèmes de sanctions européennes qui frappent l'importation des produits d'Amérique du Sud. Toutefois, avec la guerre en Ukraine, la délocalisation va-t-elle être remise en question ? On voit donc que les délocalisations sont le fruit de la recherche permanente d'une réduction des coûts pour

---

<sup>3</sup> Organisation pour la coopération et le développement économique. Cette instance a été créée en 1961 succédant à l'organisation européenne de coopération économique (OECE) afin d'analyser les phénomènes économiques mondiaux et de conseiller les gouvernements dans leur politique économique (INSEE, OCDE)

<sup>4</sup> La délocalisation totale consiste à fermer un site dans un pays d'origine, à ouvrir un nouveau site à l'étranger et exporter la production finale (Messaoudi, 2018)

<sup>5</sup> La délocalisation partielle concerne une ou plusieurs étapes du processus de production, mais ne touche pas l'établissement dans son ensemble (Messaoudi, 2018)

assurer une meilleure compétitivité prix mais que celles-ci tiennent de plus en plus compte des questions géopolitiques qui peuvent être un obstacle plus important que le prix. Cependant la question de la responsabilité sociale (RSE) n'est que très peu abordée puisque que les entreprises en dehors des facteurs de production ne prennent pas en compte la question de l'emploi et du bien-être en entreprises ce qui signifie que le territoire et ses acteurs sont liées à l'évolution économique de l'entreprise et que lorsqu'il y a une crise de l'entreprise, elle devient une crise du territoire (Zimmermann, 2005) voire une crise sociale.

On peut voir que nous sommes dans le cadre d'une politique d'attractivité traditionnelle caractérisée par une relation à sens unique (Leon, Sauvin, 2010), l'entreprise domine et peut décider sur le territoire de ce qu'elle veut faire sans se soucier de l'environnement autour. Comme le souligne Pierre Veltz (1993), il existe un paradoxe dans cette relation entreprise/territoire ou l'essentiel pour les pouvoirs publics et de créer une activité économique pour permettre la création d'emplois par exemple et donc attirer plusieurs entreprises mais on voit qu'avec la domination des entreprises, les territoires s'enferment dans une stratégie d'ouverture ou chaque entreprise est la bienvenue peu importe ses ambitions. Par conséquent, ceci entraîne une relation de dépendance du territoire vis-à-vis de l'entreprise. Le territoire redevient donc espace dans la mesure où il sert de support pour assurer un développement local organisé par les firmes multinationales. Les acteurs locaux sont dépassés et ceci entraîne un risque de la résignation et conduit à une vision fataliste (Glon, 1996) dans laquelle l'objectif est de copier ce qui est fait ailleurs plutôt que de décider une stratégie unique et prenante en compte les caractéristiques du territoire.

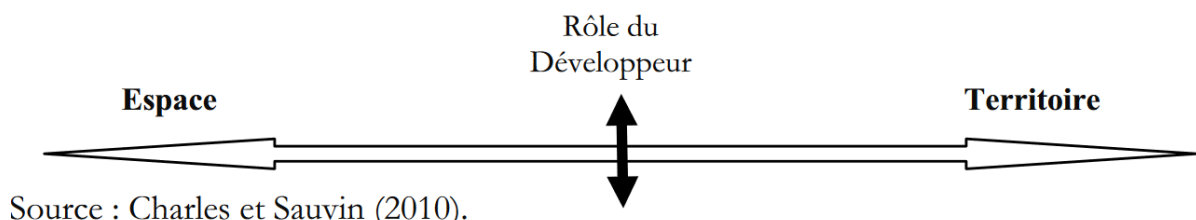


Fig 1 : De l'espace au territoire / Charles et Sauvin, 2010

En plus de cette peur du territoire à être attractif, les entreprises sont dans des stratégies économiques globales basées sur un développement multiscalair. L'objectif est de produire toujours plus et à des endroits différents ce qui entraîne un éclatement des unités de

production. De la création d'un produit à sa commercialisation, plusieurs pays sont sollicités entre la production, le marketing et le centre de décision. Ceci entraîne donc une dépendance de notre économie aux chaînes globales d'approvisionnement (Torre, 2018) car moins la production est proche et plus la tension sur l'importation de matières est importante dans un monde où la compétence logistique est désormais une composante essentielle de la compétitivité des entreprises et des territoires (Broussolle, 2004) voire un moyen de pression géopolitique. Qui plus est, ce développement global qui caractérise les grands groupes accentue la méconnaissance du territoire par les entreprises (Daudigeos, Ottaviani, 2021). Le territoire n'est pas l'outil essentiel au développement du produit mais seulement un support pour la réalisation d'une tâche dans le processus de création d'un produit. Mais ce qui est le plus important pour les pouvoirs publics c'est d'assurer une stabilité d'emplois dans leur territoire. Or, plus l'entreprise est internationalisée et plus elle sera préoccupée par les logiques de productivité en priorité, ce qui contribue à une plus grande mobilité pour maximiser la rentabilité. C'est la fin de l'ancrage territorial des entreprises qui faisait la fierté d'un territoire et de ses habitants. Une entreprise peut donc décider de fermer si le groupe estime qu'elle n'est plus rentable ce qui entraîne une fermeture de site peu importe le nombre de salariés. On peut alors dire que l'entreprise ne devient plus le territoire mais détient le territoire.

Ainsi, on peut voir que la mondialisation n'a pas supprimé les territoires mais, au contraire elle a montré leur différence étant donné les inégalités avec une délocalisation de la production dans des pays disposant d'une main d'œuvre à bas coût, ce qui a entraîné une augmentation du chômage et une paupérisation des bassins d'emplois industriels (Albert-Cromarias, Asselineau, 2017). De plus, elle a mis en avant l'importance de prendre des décisions politiques au niveau local pour éviter la domination des entreprises et elle a permis de prendre conscience que plus les entreprises ont un environnement de travail local et plus elles réussissent à s'adapter aux bouleversements économiques mondiaux (Glon, 1996). Les acteurs locaux sont donc incontournables pour enclencher des dynamiques territoriales et tenter de s'adapter tant bien que mal à l'évolution comme lors des politiques industrielles successives. Des politiques caractérisées par des nationalisations jusque dans les années 1970 avant de voir apparaître un désengagement progressif de l'Etat avec de nombreuses privatisations et à l'émergence d'une gouvernance territoriale dans les années 2010.

Il est donc nécessaire de passer de l'ego système et de s'engager dans l'éco système (Madoun, 2017) c'est-à-dire dans un nouveau modèle de développement coopératif qui soit capable de prendre en compte les mutations d'un monde hyper mondialisé et d'inclure dans les décisions l'ensemble des acteurs locaux (habitants, associations, élus) qui font vivre le territoire et les entreprises.

## **B- le développement local durable : vers une réconciliation territoire/entreprises ?**

Après la récession du début des années 1990, la question des effets de la mondialisation sur les territoires survient et sonne comme un coup de tonnerre dans un monde interdépendant. La crise de la mondialisation qui est caractérisée par une prise de conscience des dégâts de la désindustrialisation comme en France ainsi que de l'augmentation des inégalités et du chômage apparaît comme une évidence dans un monde financier sous pression. Certains chercheurs parlent d'un « coup d'arrêt » porté à son déploiement planétaire pendant que d'autres parlent de "démondialisation"<sup>6</sup> (Bost et Leriche, 2018). Les notions fusent pour illustrer non le changement brutal mais une prise de conscience collective dans laquelle l'objectif est de réduire la libéralisation et de revenir à une gouvernance locale. Mais pour d'autres chercheurs, la démondialisation sonne plus comme une phase de ralentissement voir de stagnation plutôt qu'une fin de la mondialisation (Bost et Leriche, 2018).

Cette notion renvoie aussi à la volonté des territoires de refaire valoir leurs avantages en entrant dans de nouvelles formes d'économies qu'elles soient collaboratives ou sociales et solidaires avec le retour aux circuits-courts, à l'anti-gaspillage, à la protection de l'environnement et à des rapports sociaux plus coopératifs entre acteurs locaux (Bost et Leriche, 2018), c'est le développement local. Cette démarche qui correspond à la valorisation des ressources spécifiques du territoire grâce à la mobilisation de tous les acteurs locaux (Glon, 1996) a pour objectif de lutter contre la mondialisation qui trop souvent a fait l'objet de stratégie économique.

---

<sup>6</sup> La démondialisation est une notion définie par Walden Bello en 2002. Bien que cette notion ne fasse pas consensus, elle est définie comme étant un système de gouvernance économique "globale", marqué par une plus grande décentralisation et un pluralisme dans les stratégies de développement des pays adaptées à leur économie, à leurs structures et à leurs valeurs.

Lutter contre l'exclusion des territoires ruraux, transformer l'entreprise de la rentabilité en une entreprise innovante et intégrée à son territoire sans oublier l'importance de la gouvernance pour porter un projet de territoire commun (Glon, 1996) telle est la devise du développement local. Mais pour réussir ce développement, il faut mobiliser deux notions essentielles que sont la gouvernance et la production (Torre, 2018).

La gouvernance apporte un côté plus social dans un monde dirigé par les acteurs économiques. Ce sont les acteurs du territoire qui décident pour le territoire et plus seulement les entreprises. On a donc une gouvernance plus locale et surtout avec des individus qui connaissent le savoir-faire et qui font l'identité du territoire. C'est également la gouvernance qui permet de réinventer les nouveaux modèles économiques des territoires spécialisés dans une seule activité. Ensemble, les acteurs font évoluer la filière, innovent et permettent de renforcer l'identité du territoire comme valeur sûre d'un savoir-faire (Glon, 1996). Plus seulement les entreprises, plus seulement la vision de quelques élus, le développement devient l'affaire de tous. Entre entreprises qui agissent pour le territoire, acteurs publics qui répondent aux besoins des entreprises et des habitants qui sont acteurs des dynamiques territoriales par les ateliers participatifs, c'est la fin de l'entreprise qui propose et du territoire qui dispose. Dans le même temps ceci permet à l'entreprise une insertion sur un territoire par intégration et non par assimilation c'est-à-dire en respectant ses spécificités (Léon et Sauvin, 2010). Mais pour assurer un développement local, il faut que les acteurs acceptent d'être égaux en termes de décision, de coopérer et de satisfaire les intérêts de chacun (que ce soit le profit ou l'intérêt commun) sans oublier l'importance de se fixer des objectifs comme la mise en œuvre de projets de territoire. C'est donc la gouvernance mixte (Zimmermann, 2005) entre acteurs publics et privés qui permet de faire émerger une cohésion autour d'un projet commun. Cette création de réseaux d'acteurs permet l'innovation (Moati, Mazars, Pouquet, 2006) et assure ainsi un développement du territoire qui n'est plus dans un objectif d'acceptation de chaque entreprise qui se présente sans prendre en compte la pertinence au regard du projet de territoire (Zimmermann, 2005). Ainsi, l'entreprise ne réussira que si elle passe par le territoire (Frimousse, Peretti, 2017) ce qui signifie que le territoire devient un acteur (Veltz, 1993) indispensable pour la réussite de l'entreprise.

On peut donc voir que le projet de territoire est un outil essentiel pour les acteurs locaux car ensemble, ils peuvent décider d'une stratégie de développement en fonction des ressources du territoire et de ce qu'ils considèrent comme adéquate avec l'identité de ce territoire. Avec ce projet, le territoire devient de fait attractif, car il montre l'implication de l'ensemble des acteurs pour préparer l'avenir. Ainsi, l'entreprise si elle est intéressée peut rejoindre le projet dans un "territoire apprenant" (Léon, Sauvin, 2010) en s'intégrant automatiquement dans le tissu local et en suivant une logique de développement d'un produit en fonction des ressources spécifiques et des avantages différenciateurs d'un territoire (Léon, Sauvin, 2010). Dans ce cas, les acteurs choisissent eux-mêmes la manière dont le développement se fera c'est pourquoi le territoire est bel est bien le résultat d'une création par les acteurs (Pecqueur, 2009). Mais cette gouvernance peut faire face à un obstacle aujourd'hui dans un contexte où la décentralisation est en constante mutation et où certains échelons sont sur la sellette ce qui peut entraîner moins de proximité institutionnelle alors que celle-ci est un élément central pour la réussite de la gouvernance locale. (Torre, 2018)

La gouvernance permet aussi le respect du principe d'équité (Beaurain, 2004), dans la mesure où comme indiqué ci-dessus, les habitants sont des acteurs à part entière impliqués dans les décisions qui concernent leur territoire (Talbot, 2006). Ceci permet d'apporter une légitimité au projet tout en évitant les blocages et donc en facilitant la réalisation du projet à condition que la démocratie participative ne soit pas qu'illusoire mais qu'elle ait un aspect concret, c'est-à-dire que son bilan soit considéré comme positif par les habitants. Si les habitants et les acteurs du territoire viennent à refuser "une fausse gouvernance", ils peuvent alors réagir en cherchant la co-construction d'une innovation (Loyalty), en s'opposant (Voice) ou alors en quittant le territoire (Exit)<sup>7</sup> s'ils sont en total désaccord avec la stratégie de développement menée par les acteurs publics (Talbot, 2006). Ceci permet alors aux acteurs de participer aux décisions du territoire et dans le même temps de mettre la pression sur les acteurs institutionnels afin qu'ils prennent en compte les intérêts de chacun.

La gouvernance oui, mais une nouvelle manière de produire est essentielle pour assurer un développement territorial (Torre, 2018). Une manière de produire qui implique une prise en compte des enjeux sociétaux à savoir les questions de traçabilité (circuit-courts, savoir-faire) mais aussi sur la question de l'utilisation des ressources qui tendent à s'appauvrir pour

---

<sup>7</sup> Ces trois concepts sont tirés du livre de Albert.O.Hirschmann paru en 1970 "Exit, Voice and Loyalty" et qui traite de la question des obstacles qui peuvent nuire à la qualité des prestations proposées par les acteurs privés et publiques.



certaines. C'est pourquoi la gouvernance peut aussi être un moyen d'assurer une utilisation raisonnée d'une ressource afin de la préserver grâce à sa gestion commune et d'éviter ainsi la tragédie des biens communs<sup>8</sup>. Les acteurs coopèrent pour éviter tout conflit sur l'utilisation d'une ressource et éviter ainsi des rapports de pouvoir entre les acteurs d'une gouvernance locale (Talbot, 2006). Il s'agit ainsi de prendre en compte les conséquences d'une activité sur la vie des autres habitants (Daudigeos, Ottaviani, 2021).

Grâce à ces dynamiques territoriales issues de la gouvernance et d'une volonté de produire mieux, les entreprises adoptent une stratégie inverse de celle menée pendant près de 40 ans avec des relocalisations qui succèdent aux délocalisations. On retrouve donc un retour de la production (Messaoudi, 2018) avec une délocalisation des unités de production basée dans les pays asiatiques accentuée par une augmentation de la main-d'œuvre ainsi que des coûts et des délais de transport. Les bénéfices-coûts ne sont donc plus les seules prises en compte dans le choix d'implantation des entreprises.

A l'instar de la responsabilité sociale des entreprises qui prend une place prépondérante avec le développement de l'éco-conception<sup>9</sup> et du bien-être des entreprises. Le territoire n'est plus seulement choisi pour sa localisation mais aussi pour sa réputation (savoir-faire, cohésion des entreprises déjà installées) car l'histoire des liens (Talbot, 2006) compte plus que l'histoire des lieux. Les entreprises réfléchissent ainsi en amont à leur manière de se développer et de connaître les effets de ce développement sur l'environnement, les individus et le tissu économique. Par exemple, en s'appuyant sur l'écologie industrielle<sup>10</sup>, les entreprises s'intègrent dans une stratégie de protection de l'environnement et de développement économique mais avec un avantage concurrentiel du fait de la prise en compte de la durabilité et de la cohésion sociale ce qui accroît la valeur d'un produit (Porter, 1998) pour les consommateurs.

Ainsi, on peut voir que les nouvelles formes de développement basées sur la gouvernance locale, les nouvelles modalités de production et le retour au territoire permettent de recréer le lien entreprise/territoire qui pouvait être rompu dans le temps et

---

<sup>8</sup> La tragédie des biens communs est un concept défini par Garrett Hardin en 1968 selon lequel, les biens qui présentent une non-exclusion d'usage mais une rivalité dans leur consommation sont appelés bien communs. Souvent utilisés par une communauté d'utilisateurs, ces biens seraient voués à être surexploités (Combes et al, 2016)

<sup>9</sup> Intégration des contraintes environnementales dans le processus de développement du produit (ISO 14062, 2002).

<sup>10</sup> L'écologie industrielle (IE) peut être définie comme la recherche de synergies entre les parties prenantes afin de réduire les impacts environnementaux des activités humaines sur les écosystèmes (Buclet, 2011).

dans l'espace. Un nouveau développement local plus territorial et plus durable ou la qualité a surpassé la quantité, car "se développer, c'est d'abord produire : davantage, peut-être mieux, parfois moins..." (Torre, 2018).

### **C- Les entreprises face à ce nouveau modèle de développement**

Le développement local est une nouvelle approche qui doit obliger d'une part, les entreprises à revoir leurs modes de production et de gouvernance et d'autre part, les territoires à proposer autre chose que de la main d'œuvre. Les entreprises ont effectué des relocalisations, bien souvent dans les territoires d'origines avant la délocalisation couplées à des innovations multisectorielles (Bost, Leriche, 2018). Pour ce faire, elles ont entrepris une réorganisation de leurs activités (Daudigeos, Ottaviani, 2021). Il suffit de prendre l'exemple de Danone pour comprendre que les entreprises axent leur champ de recherche et développement sur la souveraineté alimentaire et la coordination avec l'ensemble des acteurs du territoire (en l'occurrence les agriculteurs) pour améliorer leur responsabilité sociale et territoriale ainsi que la qualité de leurs produits, tout ceci dans une logique de raison d'être territoriale. On a donc une volonté d'amélioration de l'image de marque des entreprises qui utilisent le territoire comme moyen de promotion de leurs activités. Fini la productivité hors-sol qui a pour seul horizon la compétitivité-prix, les entreprises s'intéressent au territoire et vivent avec le territoire. Attractivité et développement mutuels deviennent la norme avec un territoire qui profite de la renommée de ses entreprises et les entreprises qui mettent en valeur l'avantage pour elles de se situer dans un territoire qui bouge et qui a une identité.

Ce modèle de développement local se multiplie comme on peut le voir avec l'entreprise néerlandaise Samas qui avait délocalisé une partie de sa fabrication de meubles en Chine et a décidé en 2006 de relocaliser en France et plus précisément à Noyon dans l'Oise (Messaoudi, 2018). Ainsi, des emplois ont pu être relocalisés et les bénéfices sur les coûts de main d'œuvre, qui avant étaient la cause de la délocalisation ont été absorbés par l'augmentation progressive des coûts de transport, la mauvaise qualité des produits importés et l'arrivée de la robotique comme outil de réduction des coûts de production. Le schéma se répète quand on prend l'exemple de l'entreprise Geneviève Lethu, spécialiste des arts de la table, qui a relocalisé sa production en France et en Europe. Après une période de

délocalisation, l'entreprise produit seulement 10% de sa production en Chine en 2010 contre 40% en 2003. Aujourd'hui, la production s'effectue à Thiers pour la coutellerie et dans les Vosges pour le linge de table (Messaoudi, 2018).

On peut donc voir que les relocalisations se sont accélérées dans les années 2010, un chiffre confirmé par le cabinet Alix Partners qui atteste que 69 % des entreprises d'Europe occidentale interrogées projettent de relocaliser une partie de leur production (Messaoudi, 2018). De même, le cabinet PriceWaterhouseCoopers, lors d'une enquête en 2014 illustre le fait que  $\frac{2}{3}$  des 384 entreprises de la zone euro, auraient déjà procédé à des relocalisations dans leur pays (Messaoudi, 2018). Ces choix sont non seulement incités par l'augmentation des délais et des coûts de transports, une qualité moindre, une hausse des coûts de la main d'œuvre dans les pays en développement mais aussi par un accroissement de la demande européenne et une volonté de produire au plus proche de la demande dans les territoires concernés par celle-ci. On assiste donc à un retour d'activités sur les territoires et à un retour d'emploi avec le développement du made in France (Messaoudi, 2018). Mais ceci ne doit pas cacher les délocalisations qui continuent à avoir lieu sur le territoire national. Pour donner une illustration, l'observatoire de l'Investissement (Trendeo) a comptabilisé entre 2008 et 2017, 92 entreprises ayant effectué une relocalisation en France. Mais ce chiffre est à mettre en relation avec les délocalisations car durant cette période cela représentait 1 cas de relocalisation pour 6 délocalisations et 1 emploi créé pour 30 emplois détruits (Messaoudi, 2018). On voit donc que la démondialisation a lieu mais que celle-ci reste limitée dans le temps.

Le secteur primaire est aussi touché par ces nouvelles formes de développement local. C'est le cas des ligneurs de la Pointe de Bretagne qui se sont rassemblés pour créer un label. Outre la volonté de réguler les prises pour respecter les délais de reproduction des poissons et de la volonté de lutter contre la surpêche, les ligneurs de la Pointe de Bretagne ont accès à de multiples avantages en créant ce label. Tout d'abord, celui-ci permet de mettre en avant la qualité du poisson et le respect de la pêche dite traditionnelle. Qui plus est, celui-ci permet une augmentation du prix de vente et de meilleures conditions de travail grâce à des sorties moins régulières sans oublier la protection des fonds marins avec une pêche à la ligne et non au chalut. On a donc un comportement plus social et plus collectif dans les activités économiques (Drouot, Le Corroller, 2019).

Ainsi, les ligneurs ont créé une communauté<sup>11</sup> capable de s'autoréguler et de mettre en place une coopération efficace afin de résoudre les problèmes qui pourraient apparaître et d'assurer une solidarité, fondateur d'une autonomie et d'une identité face aux autres (Drouot, Le Corroller, 2019). Adhérer à cette association, c'est adhérer aux valeurs des nouvelles économies comme l'économie collaborative ou sociale et solidaire afin de remettre l'éthique et l'humain au centre des activités économiques. On a donc un modèle porteur de valeurs et de traçabilité (savoir qui a péché, où et comment ?) dans lequel la réussite est conditionnée par la bonne volonté des acteurs à respecter les règles fixées par l'association. Un lien entre consommateurs et ligneurs apparaît du fait d'une transparence sur le métier et d'un produit éthique recherché par les consommateurs.

L'exemple de pôles de métiers d'art<sup>12</sup> est un autre exemple pour présenter le développement local basé sur un collectif et des bénéfices mutuels. L'objectif recherché ici est double avec le développement d'une activité économique caractérisée par des produits à forte valeur ajoutée et le développement touristique autour de l'artisanat (identité du territoire) (Kosianski, 2011). La spécificité de ces produits permet d'éviter la compétitivité et de créer ainsi des produits capables d'attirer en dehors du territoire. (Kosianski, 2011). Ainsi, le pôle permet une cohésion autour de métiers d'art, il induit une spécialisation intense du territoire et donc un monde économique et social qui travaille autour de l'artisanat. Les habitants sont eux aussi acteurs de ce développement ce qui crée une identité et un réseau au service d'une attractivité reconnue (Kosianski, 2011). On retrouve la relation acteurs publics et privés avec d'un côté le maire qui recherche une diversification économique et le professionnel des métiers d'art qui recherche le développement d'une filière.

Au-delà de la capacité des entreprises et des territoires à travailler ensemble au service de l'attractivité, il existe des outils de développement mis en place pour permettre de recréer du lien ou favoriser le positionnement international de ses PME. Comme c'est le cas en 1985 avec le programme SOCRAN (Liefoghe, 1996). Ce programme belge développé dans la région de Liège est un bon exemple de développement en Belgique et permet de voir ce qui se fait en dehors des stratégies de développement françaises. Le programme consiste en l'apport

---

<sup>11</sup> Les communautés sont des regroupements d'individus qui s'auto-organisent pour mettre en place des actions collectives (Ostrom, 1990).

<sup>12</sup> Concentrations d'entreprises de métiers d'art, qui entretiennent des relations entre elles et avec le territoire (KOSIANSKI, 2004).

d'aides publiques pour permettre la réalisation de diagnostics et de conseils lors de la création d'entreprises ainsi que l'intégration dans un réseau d'entreprises à plusieurs échelles (régionales, européennes, internationales) pour consolider le tissu économique local. Dans ce programme, c'est la qualité du profil du porteur de projet qui l'emporte sur l'intérêt du produit (Liefoghe, 1996). On peut ainsi voir que l'humain et l'aspect social l'emportent sur l'aspect économique.

## **II- Les entreprises au service de l'attractivité du territoire**

Après avoir vu l'évolution du lien entreprise/territoire et les nouveaux modèles de développement basés sur plus de coopération et plus d'éthique, il est important de voir comment cela se traduit au sein des entreprises. Elles mettent en place différentes stratégies territoriales pour permettre leur développement. Il sera donc question ici de voir comment au travers de différentes notions l'entreprise s'invente ou se réinvente pour assurer son attractivité qui entraînera aussi l'attractivité du territoire. On peut donc se demander s'il est préférable de partir ou de rester et en quoi la proximité et la coopération entre entreprises sans oublier la motivation des entrepreneurs locaux favorisent le développement du territoire.

### **A-Partir ou rester, quand l'entreprise choisit son développement**

Lorsque l'on parle d'une entreprise, peu importe le lien qu'elle entretient avec le territoire, il est important de connaître sa stratégie de localisation. Ancrage ou nomadisme territorial ? Avec ces deux notions, on peut donc s'interroger sur ce que préfère l'entreprise et quels sont les éléments qui l'ont poussé à choisir l'un plutôt que l'autre. Soit elle choisit l'ancrage territorial ce qui signifie que ces activités économiques ont un lien essentiel avec le territoire (Frayssignes, 2007) soit elle opte pour le nomadisme c'est-à-dire une mobilité récurrente des activités de production influencée par les facteurs de production (Zimmermann, 2005). Le choix est très complexe et l'entreprise doit le faire en fonction de sa situation actuelle. Qui plus est, celui-ci évolue dans le temps influencé par les phénomènes de mondialisation et de localisme mais guidé par la compétitivité et l'attractivité des entreprises. Néanmoins, après une période de nomadisme intense provoquée par l'évolution rapide des coûts de production dans les pays industrialisés et le développement des firmes

multinationales (Zimmermann, 2005), comment renouer avec l'ancrage territorial et quels sont ses bénéfices à long terme ? Et surtout comment sortir du désancrage territorial (Zimmermann, 2005) qui devient la norme avec les nombreuses délocalisations à partir des années 1970 et qui entraîne la perte de nombreux emplois ainsi que l'augmentation de la précarité sociale et territoriale ?

Si la solution semble être l'anticipation des problématiques économiques, la coopération des acteurs locaux et le développement de la responsabilité sociale des entreprises (Touré, 2016) alors l'ancrage territorial est cette solution. On a donc un lien entreprise/territoire qui peut être et qui va être redessiné dans les années 2010 avec une stratégie de proximité au service du territoire dans laquelle l'objectif est d'assurer une gouvernance plus locale basée sur le respect de la démocratie participative et donc de la voie de l'ensemble des acteurs locaux dans les décisions. Avec cet ancrage territorial, une entreprise peut être en capacité, avec l'aide des acteurs publics, de réhabiliter des territoires oubliés via une stratégie de développement à long terme basée sur la création d'emplois, le soutien aux associations locales ou encore l'éco-conception et la coopération.

Les territoires ne sont donc plus des espaces de production mais bel et bien des piliers essentiels au développement de l'activité économique. Qui plus est, l'ancrage territorial apporte des bénéfices mutuels comme l'accès à la formation pour la population du fait de la création d'emplois qui permet à la fois de développer une main d'œuvre qualifiée et de satisfaire les besoins de l'entreprise en termes de salariés (Touré, 2016).

Ainsi, pour qu'il y ait coopération il faut de l'ancrage territorial de la part d'une entreprise et pour obtenir un ancrage, il faut une relation inter-entreprises facilitée par les acteurs publics locaux (Zimmermann, 2005). Mais ce que recherchent les entreprises dans une stratégie d'ancrage territorial c'est la possibilité de s'appuyer sur un tissu local et donc sur un réseau afin de structurer, rendre plus compétitif et plus solide leur développement. Un élément non-négligeable dans un monde où la compétitivité arrache les entreprises à leur territoire si ces deux-là n'ont pas tissé de lien et que l'entreprise était présente de manière hors-sol c'est-à-dire juste pour les avantages de production du territoire. On peut donc voir que l'ancrage territorial est un facteur essentiel de désenclavement d'un territoire (Zimmermann, 2005). En effet, il illustre la capacité des entreprises et du territoire à construire collectivement des ressources c'est-à-dire à innover en prenant en compte les caractéristiques de celui-ci ce qui

créé de l'attractivité pour attirer de nouvelles entreprises qui vont elles aussi s'intégrer aux réseaux et bénéficier de l'ancrage territorial. Ceci signifie alors que plus l'ancrage territorial de l'entreprise est fort et plus elle évite les délocalisations. Elle peut donc concurrencer des produits fabriqués dans des pays où la main d'œuvre est bon marché en jouant sur les avantages différenciant du produit c'est-à-dire sur son identité et sur sa qualité de production qui respectent les principes de durabilité et d'éthique.

Il est cependant nécessaire de relativiser cet avantage concurrentiel dans la mesure où certains produits sont en concurrence à l'échelle nationale ou européenne, ce qui rend plus complexe la valorisation d'un produit fabriqué sur un territoire similaire et avec les mêmes normes à respecter (Broussolle, 2004).

Pour apporter une illustration concrète à l'ancrage territorial, il est intéressant d'analyser les territoires qui ont subi le plus fortement les délocalisations car ce sont eux qui, aujourd'hui sont touchés le plus par les relocalisations. On peut prendre l'exemple de l'entreprise Hibon spécialisée dans la fabrication de surpresseurs et qui a relocalisé sa production de la République Tchèque vers l'usine de Wasquehal dans le Nord en 2008. Mais au-delà de relocalisation à l'échelle européenne, on retrouve des relocalisations à l'échelle internationale avec l'entreprise Meccano qui relocalise sa production à Calais en 2009 alors que celle-ci était localisée en Chine. Ces exemples permettent d'illustrer les délocalisations influencées par le souhait des entreprises d'intégrer l'identité territoriale dans la fabrication de leur produit (Messaoudi, 2018). Le territoire devient l'image de marque comme c'est le cas avec l'entreprise Cadahluce qui choisit Paris pour sa production du fait d'un savoir-faire important dans le prêt à porter. L'ancrage territorial est défini par l'origine géographique, l'image de production locale et le savoir-faire (Messaoudi, 2018).

On retrouve aussi des produits à plus fort ancrage territorial (Messaoudi, 2018) comme les ligneurs de la Pointe de Bretagne qui, au travers de leur association et leur mode de pêche, assurent une coopération et une adhésion à leur activité. Cet ancrage basé sur l'identité territoriale du produit et sur sa capacité à être commercialisé de manière transparente apporte un avantage différenciant sur les concurrents industriels (Drouot et Le Corroller, 2019). Ainsi, l'ancrage territorial permet de réaffirmer la place du territoire dans les stratégies d'entreprise afin de toujours se réinventer et d'éviter le déclin économique. Une stratégie

payante mise en place par des territoires qui, étant donné leur histoire, connaissent les effets de la concurrence et ont appris des conséquences d'un manque d'innovations territoriales. En effet, les délocalisations sont aussi le moyen de repenser le développement territorial (Messaoudi, 2018) et de faire émerger une prise de conscience quant à la nécessité d'innover pour penser un modèle plus viable économiquement.

On comprend donc l'importance des entreprises qui mettent en avant l'ancrage dans leurs stratégies territoriales car leur objectif est de transformer un territoire passif dans lequel les entreprises, plus nomades comptent juste sur les opportunités financières et technologiques d'un territoire (Zimmermann, 2005) à un territoire actif où la volonté pour l'entreprise est de devenir un acteur à part entière qui coopère avec les acteurs locaux pour assurer un développement plus social et plus durable (Daudigeos, Ottaviani, 2021). Cet équilibre entre *"besoins spécifiques du territoire et contribution territoriale de l'entreprise"* apporte une cohésion et contribue à la création de la raison d'être territoriale de l'entreprise<sup>13</sup> (Daudigeos, Ottaviani, 2021).

Mais l'ancrage n'est pas qu'une question de raison d'être c'est aussi une question de proximité car comme a pu le souligner Bernard Pecqueur, *"les multiples facettes de la proximité permettent de combiner relation marchande et relation de confiance, ce qui est propice au développement économique local"*. Ceci illustre bien le fait que les proximités sont une condition essentielle pour à la fois permettre le développement économique de l'entreprise mais qu'elle ait aussi la capacité de s'ancrer dans le territoire et donc de coopérer avec l'ensemble des acteurs locaux. On peut donc dire que la proximité organisée permet la coopération (Torre, 2018) et que la coopération permet l'ancrage.

Mais avant de comprendre en quoi la proximité permet l'ancrage territorial, il est nécessaire de comparer les deux formes de proximités. D'une part, la proximité organisationnelle qui est la capacité d'une organisation à rendre les interactions plus faciles entre ses membres qu'avec les acteurs situés à l'extérieur de l'organisation (Colletis-Wahl et al, 2008). D'autre part, la proximité géographique qui est la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement

---

<sup>13</sup> La raison d'être correspond à la contribution que l'entreprise souhaite donner à la société compte tenu de son activité et de ses impacts sociaux et environnementaux, en mobilisant ses parties prenantes (Sénat – Rapport d'information n° 572, 2019-2020)



(Colletis-Wahl et al, 2008). A travers cette proximité, on retrouve l'importance des réseaux de communication et la volonté de rapprocher les lieux pour satisfaire les besoins de la population et des entreprises (Torre, 2018). Concernant le développement économique, la proximité organisationnelle implique des liens en termes d'organisation de la production alors que la proximité géographique induit des liens en termes de distance (Torre, 2018).

Cette dernière peut permettre un développement mutuel de deux territoires car une entreprise qui continue son développement permet de développer le territoire voisin et dans le même temps renforce l'attractivité du territoire d'origine (Nadaud, 2020). Par exemple, les salariés du cognaçais résident vers Saint Jean d'Angély et Saintes car ces villes sont plus à proximité du littoral et elles permettent un meilleur cadre de vie. Ainsi, du fait des activités, des services proposés dans ces villes et de l'implication des salariées sur leur territoire de résidence, le territoire voisin du cognaçais connaît lui aussi un développement. En termes de développement économique, c'est la recherche de travail pour le conjoint dans ce secteur géographique élargi qui peut le permettre (Nadaud, 2020). Comme indiqué précédemment, les axes de communication sont essentiels pour la réussite de la proximité géographique comme entre Saintes et Saint Jean d'Angély avec l'Autoroute A10.

Quant à la proximité organisationnelle, elle permet une participation de la population dans les prises de décisions avec une approche horizontale du développement (Torre, 2018) et assure une coopération pour faire émerger des innovations.

Néanmoins, cette proximité peut aussi être source de conflit (Torre, 2018) quand il y a un déficit de gouvernance locale et que certains acteurs ne respectent pas les intérêts d'autres acteurs. Un conflit qui peut être un obstacle à l'ancrage territorial mais aussi une source d'innovation car il permet de forcer le dialogue pour atteindre un consensus.

Ainsi, on peut dire que l'ancrage territorial qui peut être caractérisé par la proximité et la raison d'être territorial des entreprises permet un lien de coalescence<sup>14</sup> (Glon, 1996) c'est-à-dire une coordination entre acteurs du territoire (Colletis-Wahl et al, 2008) capable de faire émerger des innovations territoriales.

---

<sup>14</sup> Coopération des différentes entreprises d'un territoire sur une même ressource de la recherche et développement jusqu'à la commercialisation en passant par la conception (GLON, 1996)

## **B - Les modes de coopérations : vers une stratégie d'entreprises territorialisées ?**

Les formes de proximité sont donc essentielles pour assurer un ancrage territorial et permettre ainsi le développement local. Mais pour cela, il est important de les analyser et de voir en quoi elles peuvent faire émerger des innovations capables de renforcer l'entreprise dans son territoire. A travers ces formes de coopérations, l'objectif est de comprendre à la fois l'importance de la notion de coopétition<sup>15</sup> (Battista Dagnino et al, 2007) qui domine ces structures mais aussi le rôle central du lien acteurs publics/privés essentiel pour le fonctionnement de ces systèmes de proximité. Des entrepreneurs apportent les compétences, le financement et les infrastructures spécifiques tandis que les acteurs locaux les aident à l'installation et facilitent la mise en réseau (Asselineau, Cromarias, 2010). La coopétition a un double objectif : tout d'abord le respect des intérêts individuels et l'aide entre entreprises car elles sont liées dans ces structures de proximité. Mais dans le même temps, la compétition apporte une stimulation de la recherche et développement pour innover constamment et satisfaire ses clients. Au travers ce fonctionnement, on voit apparaître une autorégulation des entreprises afin d'éviter la faillite et le monopole de l'une d'entre-elles. Les entreprises sont interdépendantes. Les systèmes de proximité entraînent de la compétitivité territoriale via des stratégies de coopération et d'écologie industrielle (Allais, Reyes, Roucoules, 2015). Ceci signifie donc que les entreprises mettent la priorité autant sur les questions de cohésion que de durabilité. Entre effet à long terme sur l'ensemble des entreprises multisectorielles, les territoires de proximité et sur la préservation des ressources pour les générations futures (équité), les formes de coopération assurent un modèle plus vertueux et circulaire. Pour réussir à se réinventer et à contrer la volatilité des prix du marché, les systèmes de proximité sont un outil essentiel pour les entreprises car ils permettent de développer des innovations, de développer la formation et de transmettre l'information pour assurer une cohésion et améliorer la qualité (Glon, 1996). Au travers la réciprocité territoriale<sup>16</sup> c'est-à-dire les bénéfices mutuels entre entreprise et territoire dans

---

<sup>15</sup> La coopétition est une notion théorisée par Nalebuff et Brandenburger en 1996 et qui désigne le rapprochement d'intérêts entre « complémentaires », qui coopèrent tout en restant concurrents (Leroy, Sanou, 2014)

<sup>16</sup> Le milieu local permet une émulation dans le développement de l'entreprise et les entreprises ainsi que la formation et l'innovation permettent de conserver voire d'augmenter le nombre d'emplois ainsi que de diversifier le type d'offre (Glon, 1996)

ces systèmes, l'attractivité et la compétitivité sont poussées à l'extrême ce qui crée un microcosme hyper compétitif qui lutte contre le marché mondialisé. On peut donc voir que la localisation (Storai, 2017) et le statut juridique de ces formes de proximité (Touré, 2016) facilitent la coopération avec les acteurs locaux et donc une stratégie de développement à long terme pour le territoire et l'entreprise.

Ces systèmes de proximité peuvent prendre différentes formes. Après le célèbre district industriel, on retrouve les Systèmes Productifs Locaux, les Clusters et les Pôles de compétitivité ou Milieu Innovateur. Pour comprendre la différence du lien entre entreprises et territoires selon ces formes à proximité, il est nécessaire de les définir et de les analyser. A travers cette réflexion, nous pouvons donc comprendre en quoi ces formes de proximité permettent, selon leurs spécificités d'améliorer l'attractivité du territoire et d'entraîner un développement parallèle des entreprises entre elles.

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriels)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des entreprises	<b>Districts industriels</b>	<b>Systèmes productifs locaux (SPL)</b>
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	<b>« Clusters »</b>	<b>Pôles de compétitivité</b>

Fig 2 : Les pôles de compétitivité, une forme de collaboration interorganisationnelle / Retour D. (2009)

Pour comprendre l'évolution des systèmes de proximité, il est indispensable d'analyser le tableau de Didier Retour qui illustre parfaitement les différentes caractéristiques. Comme indiqué, les districts industriels<sup>17</sup> sont les premières formes de proximité caractérisées par une concentration d'acteurs économiques (industriels) et donc de compétences diverses autour d'une production dominante dans un but de productivité. C'est dans ces lieux que naissent des savoir-faire issus d'une coopération interentreprises reposant sur de

<sup>17</sup> Le district industriel est une notion définie par Alfred Marshall en 1919 comme étant "un système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel »

nombreuses expériences productives communes et des relations interpersonnelles importantes (Maillat, 1992). De ces districts industriels ont pu naître ce que l'on appelle des systèmes productifs locaux (SPL).

Alors que les districts industriels sont basés sur des entreprises aux productions différentes et aux compétences différentes mais travaillant pour un même secteur, les SPL sont basés sur des entreprises qui peuvent être similaires et donc entrer en concurrence. Ces systèmes sont donc des groupements d'entreprises mais aussi des structures de recherche et de formations capables de travailler en étroite collaboration privilégiée par la proximité (Maillat, 1992). Dans ces systèmes productifs locaux, on intègre les acteurs publics qui ont la volonté de renforcer la compétitivité de cette structure grâce à une stratégie de développement à long terme basée sur la formation à l'intérieur de ces lieux, élément indispensable à l'innovation. Ces formes de proximité sont les premières à illustrer la possibilité d'être rentable et de se développer grâce au lien social avant tout. Ceci est le cas dans l'exemple du textile du Prato dans la mesure où les entreprises italiennes se sont regroupées afin de mettre en valeur leur savoir-faire et de lutter contre la concurrence déloyale des entreprises chinoises implantées en Italie avec des produits vendus à bas coûts et made in Italy mais avec une qualité médiocre et des conditions de travail inhumaines. Ainsi, ces systèmes sont caractérisés par une flexibilité et une réactivité exceptionnelle avec une chaîne de valeur (production, logistique et décision) fonctionnant en réseau et avec une externalisation des fonctions de production par un réseau de sous-traitants (Guillaume, 2008) afin d'améliorer leur adaptation aux nombreuses mutations du système économique mondialisé (Broussolle, 2004). Ainsi, les SPL se caractérisent par une division du processus de production et le développement d'une gouvernance collective (Guillaume, 2008). Les systèmes productifs locaux ne concernent pas que les industries, ils peuvent aussi se décliner dans le secteur primaire auprès de l'industrie agroalimentaire.

C'est le cas des systèmes agroalimentaires localisés (SYAL) qui fonctionnent de la même manière que les systèmes productifs locaux mais en étant composés d'unités de production agricole et d'entreprises agro-alimentaires. A travers ces SYAL, on retrouve l'ensemble de la chaîne de valeur d'un produit avec une production qui prend en compte les spécificités locales d'un territoire et son terroir mais aussi la manière dont le produit va être valorisé c'est-à-dire la manière dont il va être perçu par les consommateurs (Fourcade, 2008). On retrouve un système de proximité fabriquant des produits hyper-territorialisés et prenant en compte le

triptyque « espace, acteurs, pratiques » (Prévost et al, 2014). C'est donc un écosystème avec l'ensemble des acteurs qui ont une approche globale du territoire (gestion de la ressource, gouvernance) pour permettre la fabrication d'un produit local (Fourcade, 2008). Une fois le SYAL développé, la même expérience peut être reproduite sur des territoires voisins (Fourcade, 2008) voire menée en partenariat avec d'autres territoires similaires pour développer davantage les territoires et l'ancrage des entreprises et créer une identité commune, c'est-à-dire l'appartenance de l'entreprise à son territoire indispensable pour la réussite du système. Dans ces expériences, c'est donc bien le territoire qui organise l'entreprise et non l'inverse ce qui signifie que les SYAL travaillent avec et non pas seulement sur le territoire, tout en étant compétitif, dans une logique de développement global/local (Fourcade, 2008).

Par ailleurs, avec un environnement mondialisé et un développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les structures de proximité ont dû se réinventer et trouver un moyen de devenir compétitives sur le secteur des technologies et du numérique. C'est pourquoi, sont apparues de nouvelles formes de coopérations caractérisées par des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interconnectées dans un domaine particulier basé sur une logique de coopération, les clusters (Porter, 1998). La spécificité de ces clusters est l'apport des institutions associées comme les universités, les organismes de formation ou les associations professionnelles qui ont la capacité à produire plus d'innovations. On retrouve un écosystème renforcé, composé d'entreprises appartenant au même secteur d'activité mais avec des compétences différentes et des entreprises exogènes au cluster mais fonctionnant en réseau ce qui apporte une réelle cohésion entre public et privé (Asselineau et Cromarias, 2010), afin d'obtenir des avantages comparatifs localisés (Porter, 1998) et être ainsi compétitif.

Ces clusters sont la preuve que le développement local durable intégré dans une économie mondialisée existe, mais qu'il doit être basé sur plus de gouvernance, de coopération et d'humain, sans laisser de côté la partie compétition naturelle de l'entreprise (Porter, 1998). Avec ce modèle, on peut voir que le coût de la main d'œuvre et des matières premières ont été supplantés par les échanges de connaissances et de compétences entre les acteurs locaux (Allais, Reyes, Roucoules, 2015) comme élément constructeur d'une compétitivité.

Les clusters sont aussi caractérisés par un fort partage de l'information du fait de contacts privilégiés entre acteurs publics et privés, ce qui permet une rapidité dans la production et

donc une réponse aux besoins de clients plus efficace (Porter, 1998). Ainsi, ces structures attirent toujours plus d'employés très qualifiés, intéressés par la coopération et la réussite du modèle, ce qui accentue encore plus l'attractivité, aidée par les programmes de développement des acteurs publics (Porter, 1998) dans une optique de retombées positives pour le territoire. Les clusters sont donc des atouts non-négligeables pour les territoires car les matières premières ne sont plus un avantage absolu alors que "l'atmosphère industrielle" (Asselineau, Cromarias, 2010) en est un. Plus besoin de se développer grâce au passé du territoire mais seulement par la volonté d'acteurs qui coopèrent pour l'innovation comme à Sophia Antipolis. Néanmoins, pour disposer de cluster sur son territoire, il faut avoir des infrastructures (universités, laboratoires) un réseau d'entrepreneurs au niveau local déjà présent, sans oublier les réseaux de communication pour faciliter les échanges. Qui plus est, le territoire doit être reconnu pour sa capacité à partager la connaissance essentielle au développement du cluster et à un dynamisme des élus locaux capables de proposer des programmes de formations et de recherches avec des aides financières afin d'impulser des innovations (Porter, 1998). On voit donc que la création de clusters entraîne des inégalités du fait de la difficulté de certains territoires à répondre à "ce cahier des charges". Les aires métropolitaines sont ainsi davantage favorisées du fait de leur capacité à mobiliser une main d'œuvre qualifiée et des services de qualité sans oublier leur fonctionnement en réseau ce qui renforce leur attractivité au profit des territoires ruraux et entraîne un enclavement involontaire de ces territoires (Guillaume, 2008).

Toutefois, depuis 2005, de nouveaux systèmes de proximité apparaissent, caractérisés par une multitude d'entreprises de secteurs différents, des services et infrastructures annexes de qualité et une aide active des pouvoirs publics, ce sont les pôles de compétitivité. Denis Maillat parle d'ailleurs de Systèmes Productifs Locaux composés de services de recherche et développement et de firmes multisectorielles. Dans ces pôles, on retrouve l'humain au centre du développement, loin de la simple logique de productivité et la responsabilité sociale des entreprises est intégrée avec la prise en compte des questions de durabilité et de bien-être au travail. Comme pour le cluster, on retrouve l'importance simultanée de la fonction productive et des activités de recherche accentuées par une proximité des compétences comme élément d'innovation (Guillaume, 2008). Dans ces pôles, la place du territoire est centrale avec des relations horizontales entre entreprises de différentes tailles et acteurs publics capables de coopérer pour l'intérêt de tous. En ce sens, le territoire n'est plus

simplement considéré comme une ressource ou une activité, c'est un vaste réseau entre acteurs locaux et entreprises intégrés dans les pôles de compétitivité qui n'exploitent plus mais fabriquent la ressource (Guillaume, 2008), ils deviennent donc des milieux innovateurs<sup>18</sup>. Le territoire comme support et les interactions comme élément de développement telle est la devise du milieu innovateur qui est caractérisé par une mise en réseau des acteurs locaux afin d'assurer une compétitivité territoriale. On y retrouve un aspect social fort, vecteur d'une culture locale et d'une identité unique ainsi que d'une territorialisation des activités (Maillat, 1992) capables d'assurer un développement territorial durable.

Ainsi, on peut voir que les différents systèmes de proximité ont pu réinventer le lien entreprise-territoire au fil du temps, tout en mettant en avant la volonté d'assurer un développement mutuel. Aujourd'hui, il existe des fablabs, des espaces de coworking regroupés dans ce que l'on appelle des tiers lieux<sup>19</sup> ainsi que des hôtels d'entreprises où l'interaction est le maître-mot. On retrouve donc l'importance des petites entreprises et des services locaux offerts aux habitants pour assurer l'attractivité du territoire parce que le développement ne se conçoit pas comme un repli sur soi même au niveau local (Liefoghe, 1996). Non seulement il doit être collectif mais il doit être un moyen de "sauver" des territoires trop longtemps oubliés grâce à de nouveaux modèles de développement basés sur les systèmes de proximité. Ce développement pose ainsi la question de savoir s'il "faut privilégier la structuration du local ou les contraintes du global ?" (Broussolle, 2004).

### **C – L'entrepreneur : au cœur du territoire et territoire de cœur**

On a pu voir que l'ancrage territorial peut être lié au développement des systèmes de proximité qui favorisent la coopération entre acteurs et donc la connaissance du territoire dans lequel se trouvent les entreprises. Mais un autre exemple est à analyser lorsque l'on parle d'ancrage territorial : l'entrepreneur du territoire. Parler d'entrepreneur du territoire c'est parler de l'ancrage territorial par excellence. Outre le fait qu'il soit attaché à la question

---

<sup>18</sup> Défini par Denis Maillat en 1998, "le milieu innovateur illustre la rencontre entre les dynamiques internes et les changements survenus à l'extérieur d'un territoire suscitant des innovations ou des transformations dans le système technoproductif".

<sup>19</sup> Le tiers lieu est une notion développée par Ray Oldenburg en 1989 et se définissant comme un espace ouvert, hybride et qui facilite la rencontre entre des acteurs hétérogènes, et la mutualisation de ressources aux services de projets individuels et collectifs. Ces espaces sont à la fois des espaces physiques dédiés au travail et aux activités collectives, mais aussi des espaces sociaux d'échanges entre acteurs (Besson, 2018)

productive comme chaque acteur économique, l'entrepreneur ne conçoit pas le développement sans s'appuyer sur le territoire et les autres acteurs du territoire. Le social avant l'économie, mais surtout il choisit son territoire et pas un territoire. Motivé par l'envie de développer un lieu symbolique (Reix, 2008) une partie de son histoire, l'entrepreneur donne bien souvent plus que son temps pour assurer la réussite de son entreprise, il y consacre sa vie. La passion du territoire devient le nouvel espoir de réussite des chefs d'entreprise. Il est important de donner ici une approche plus humaine au développement économique avec une analyse sur les individus qui sont à l'origine de la création des entreprises.

Quand on parle d'entrepreneurs du territoire, il est nécessaire de rappeler qu'il existe deux types d'entrepreneurs, ceux qui s'installent sur un territoire du fait des ressources disponibles (humaines et/ou matérielles) sans prendre en compte le tissu local et ceux qui choisissent de s'implanter ici du fait de leur attachement au lieu. Il est aussi important de rappeler que ce sont les dirigeants des petites et moyennes entreprises qui sont le plus attachés à leur territoire et qui illustrent le mieux le lien puissant entre leur entreprise et leur territoire. La création de ces entreprises est dans ce cas motivée par des raisons personnelles du fait de la volonté du dirigeant de créer des relations sur son territoire d'origine (Touré, 2016). Mais cette volonté d'ancrage territorial sur son territoire dépend des liens qu'il entretient avec son territoire. Pour illustrer cela, François Bousquet a déterminé trois types de liens qui permettent de comprendre la différence entre les entrepreneurs du territoire.

En premier lieu, on retrouve les liens affectifs avec le territoire ce qui signifie que l'entrepreneur aime le territoire mais sans forcément qu'il soit originaire de celui-ci ni, qu'il défende ses valeurs (Bousquet, 2015). Les liens affectifs peuvent venir aussi bien de la famille et donc de l'héritage personnel que des activités de l'entrepreneur effectuées sur le territoire, ce qui crée donc un réseau professionnel et amical. Le choix de l'entrepreneur dépend alors de l'attachement qu'il a avec ce lieu et de son histoire, sans oublier son savoir-faire et son identité (Bousquet, 2015). On a donc un entrepreneur qui choisit le territoire car il "aime" ce territoire et amplifié par l'entourage familial et amical présent sur ce lieu car plus le réseau est important et plus les entrepreneurs auront les ressources pour réussir leur projet (Reix, 2008). C'est pourquoi, on retrouve de nombreux entrepreneurs qui s'installent là où ils ont grandi, ou alors travaillent avec des natifs pour obtenir de précieux conseils quant à l'adéquation entre produits proposés et habitudes de consommation des habitants du territoire par exemple. Travailler là où l'on a grandi c'est obtenir bien souvent l'aide de la



famille comme “soutien moral” (Reix, 2008) qui est un élément fondateur de la réussite d’une entreprise ancrée localement. Mais la famille est aussi un maillon indispensable dans l’apport de contacts et dans le fonctionnement d’une entreprise lors de ses débuts sans oublier la transmission de certaines familles d’entrepreneurs qui font naître le goût de l’innovation et de l’entrepreneuriat (Reix, 2008). C’est pourquoi les contacts privés sont un atout utilisé régulièrement par les entrepreneurs pour les épauler dans le long travail administratif qu’impose la création d’entreprise. Cette démarche signifie que certains entrepreneurs choisissent leur territoire du fait de la présence de la famille comme faisant partie intégrante de la stratégie d’installation. Elle montre bel et bien l’importance de la proximité familiale pour créer un réseau (Moati, Mazars, Pouquet, 2006) qui peut parfois être inexistant et assurer ainsi un ancrage plus durable. Cette proximité vectrice d’une identité (comme pour la communauté basque et la marque “64”) qui se développe grâce à des produits du territoire (REIX, 2008). Plus qu’une entreprise, c’est un bout de territoire.

C’est aussi le cas pour Philippe.L, entrepreneur à Saint-Bonnet-de-Rochefort dans l’Allier qui est à l’origine de la création d’un Naturopôle au sein d’un territoire rural (Asselineau, Cromarias, 2010). Depuis 1995, date à laquelle il a créé sa première entreprise (LPH) avec l’aide de la mairie, il continue à développer son activité et à tisser des liens avec des investisseurs du secteur de la santé afin de faire grandir un lieu d’innovation spécialisé dans le secteur de la nutrition et de la santé (Asselineau, Cromarias, 2010). Ainsi, son exemple montre tout d’abord le lien affectif qu’il a avec ce territoire dans la mesure où il dit que son défi était d’entreprendre dans son « pays ». (Philippe L). Qui plus est, il montre que les liens de proximité et donc le système productif local qu’il a créé fonctionne et permet un développement mutuel des entreprises tout en améliorant l’attractivité du territoire. Tout ceci grâce à la spécialisation des entreprises sur un secteur d’activité (celui de la production de médicaments à base de plantes) mais avec une complémentarité qui permet de réaliser une grande partie de la production sur place. Il existe donc une activité dominante mais avec des activités annexes liées à celle-ci ce qui permet de mettre en avant les compétences d’un territoire tout en évitant les contraintes de la “mono-activités traditionnelle” qui peut entraîner une instabilité du tissu économique local.

Ensuite, on retrouve des liens idéologiques, qui unissent l’entrepreneur et le territoire en fonction des valeurs dégagées par ce dernier. L’entrepreneur ne se base pas sur une approche personnelle avec ce territoire mais son choix vient surtout du fait que les décisions politiques

et le projet de territoire doivent s'inscrire dans les mêmes valeurs que les siennes (Bousquet, 2015). Pas question de travailler sur un territoire qui ne respecte pas l'écologie ou le bien-être au travail par exemple. L'entrepreneur souhaite donc s'inscrire dans une logique de développement collectif basée sur le respect des valeurs mutuelles telles que le développement du circuit court ou la prise en compte de la durabilité dans le projet de développement. Le territoire peut ainsi mettre en avant ses atouts en termes de conditions de vie et d'éthique comme facteur d'attractivité envers les entrepreneurs. L'ancrage est moins présent que lors du lien affectif car on n'est pas sur une question d'héritage mais sur la prise en compte des questions de société et de devoir moral (Bousquet, 2015). Le choix du territoire importe peu tant que celui-ci respecte les valeurs de l'entrepreneur (Bousquet, 2015). Néanmoins, il ne faut pas oublier que le lien idéologique peut découler du lien affectif. Lorsqu'un entrepreneur quitte son territoire de manière temporaire pour évoluer professionnellement, il se rend compte par moment du confort de vie laissé derrière lui en allant souvent s'installer dans les grandes villes (Reix, 2008). Comme le cadre de vie et les valeurs qu'il connaît ne sont pas forcément présentes dans son nouveau territoire, revenir relève du choix des valeurs et plus forcément des relations même si celles-ci peuvent jouer également. Le retour aux racines peut être aussi un moyen de lutter contre "la mobilité forcée" (Reix, 2007) présente dans certaines entreprises. Choisir pour éviter de subir et être acteur du développement de son territoire en créant des richesses et des emplois.

Après l'importance de l'environnement familial et amical ainsi que des valeurs comme moyen de créer son entreprise sur un territoire, on retrouve des entrepreneurs qui s'installent sur un territoire pour ses ressources (liens opportunistes) (Bousquet, 2015). L'entrepreneur mesure les avantages et inconvénients du territoire et, en fonction de cela, il décide si son entreprise aura les outils nécessaires pour se développer durablement. Il s'appuie donc sur le territoire pour assurer son développement mais l'ancrage n'est pas nécessairement présent dans la mesure où il l'utilise à des fins de compétitivité et de profits. On peut alors déplorer une absence de lien fort avec le territoire (Bousquet, 2014).

Finalement, en fonction des différentes situations des entrepreneurs, il y a une différence au niveau de l'importance du lien entre entreprise et territoire. Un entrepreneur qui s'appuie sur le milieu économique local et qui intègre l'identité du territoire dans son entreprise, montre que le territoire n'est plus support mais apport (Michun, 2007). Dans le même temps, cela signifie que l'entreprise doit se plier au projet de territoire défini entre les pouvoirs

publics et les autres entreprises déjà installées. Il faut donc avoir une motivation supplémentaire et partager les mêmes ambitions pour que l'entreprise et le territoire réussissent tous les deux.

Mais pour pouvoir s'ancrer sur un territoire il ne suffit pas de l'aimer, il faut le connaître. C'est pourquoi, il est indispensable que l'entrepreneur connaisse le tissu économique local (Moati, Mazars, Pouquet, 2006) afin de pouvoir participer à la cohésion et au développement économique du territoire. La connaissance est aussi un moyen "d'intégrer les ressources territoriales dans l'activité de l'entreprise" (Allais, Reyes, Roucoules, 2015) ce qui accentue un peu plus l'identité de l'entreprise comme reflet de l'identité d'un territoire. Coopération et ressources sont des éléments essentiels à l'intégration et à la réussite de l'entreprise au sein d'un territoire. Cela montre aussi que le lien affectif qu'un entrepreneur a avec son territoire est essentiel pour éviter d'avoir une connaissance basée uniquement sur une représentation parfois idéalisée du lieu (Bousquet, 2014). Celle-ci serait dangereuse dans la mesure où cette vision peut être biaisée par les informations indirectes que l'on a obtenu sur le territoire, ce qui peut être décalé de la réalité et donc rendre le projet incompatible avec les valeurs du territoire.

En-dehors de l'ancrage territorial, il est important de noter que l'expérience de l'entrepreneur joue dans son choix de s'installer ou non. Pour la plupart, c'est dans le même secteur que leurs activités précédentes que les entrepreneurs choisissent de créer leur activité. Ainsi, au vu de l'importance du réseau et du carnet d'adresses (comme indiqué précédemment), il est important d'avoir des compétences et des connaissances dans un secteur d'activité pour se lancer et c'est chose faite pour ces entrepreneurs du fait de leur passé sur le même secteur d'activité (Reix, 2008).

On voit donc que l'expérience et la connaissance permettent l'ancrage et que dans le même temps cet ancrage assure aux entrepreneurs souvent responsables de TPE et PME une résistance face aux grandes entreprises mondialisées (Moati, Mazars, Pouquet, 2006). Du fait de produits consommés ou de prestations proposées localement, les entreprises dépendent du marché local ce qui permet de réduire la distance et de montrer que la proximité est un outil de lutte contre les fluctuations du marché international. La connaissance est aussi un moyen d'éviter l'implantation "hors-sol" d'une activité sur un territoire c'est-à-dire qui ne correspond pas aux besoins et aux spécificités du territoire.

Ainsi, on peut voir que certains entrepreneurs sont ancrés dans leur territoire de différentes manières mais avec le même objectif : développer leur territoire et non un territoire. Par la famille, les amis, le réseau professionnel ou les pouvoirs publics les entrepreneurs avancent, définissent puis modèlent un nouvel avenir pour le territoire. Plus de cohésion, moins de pollution, tel est l'objectif des entrepreneurs qui sont au cœur du territoire mais ont aussi le territoire en eux. La multitude des acteurs présents autour de l'entrepreneur est donc un avantage pour créer une utilité sociale territoriale (Daudigeos, Ottaviani, 2021) c'est-à-dire que l'entreprise doit être reconnue comme « positive » pour le territoire et construire grâce au travail de concertation avec les acteurs, de nouvelles ressources pour ce territoire.

### **III - Les territoires, un levier pour le développement des entreprises**

Les entreprises permettent de renforcer l'attractivité des territoires mais dans le même temps, il est important d'analyser le rôle des territoires qui sont un moyen de faire naître ou de développer des entreprises grâce aux ressources locales. Grâce à la volonté des entreprises d'être dans un environnement unique, les territoires ont compris leur rôle essentiel en jouant à la fois sur leurs avantages compétitifs et différenciateurs (Pecqueur, 2006) pour réussir à attirer de nouvelles entreprises et surtout à fidéliser celles déjà présentes dans un contexte de désindustrialisation dû à l'hyper concurrence entre les territoires (Bost et Leriche, 2018). A travers cette partie, il sera question de voir en quoi l'héritage des territoires peut être un moyen de spécialisation des entreprises et d'avantages différenciants avant de s'intéresser à la question des ressources territoriales et de leur valorisation par les acteurs locaux. Enfin, il sera intéressant d'analyser la stratégie collective des territoires comme nouveau modèle de développement à travers des exemples de territoire qui en ont fait leur stratégie de développement.

#### **A - L'héritage : une empreinte du territoire sur l'entreprise**

Comment parler du lien entreprise et territoire sans parler du lien historique qui les unit ? Non seulement le produit doté d'une histoire et d'un territoire permet d'impulser un développement local (Delfosse, 2013), mais en plus, il est une ressource qui produit un

avantage décisif sur la concurrence (Dumoulin, Simon, 2005). L'héritage est donc garant d'une identité et de l'unicité d'un produit qui devient à son tour "l'emblème de la localité" (Delfosse, 2013) c'est-à-dire l'étendard d'un territoire. L'héritage peut donc se ressentir dans l'identité des territoires avec des spécificités nées de cette histoire. Celle-ci est d'ailleurs exploitée par des entreprises afin de créer une plus-value au produit qui sera valorisé auprès des clients (Allais, Reyes, Roucoules 2015).

C'est le cas des entreprises de la commune de Thiers qui ont su, au fil des siècles, utiliser tout d'abord les caractéristiques du territoire (eau sans calcaire) pour développer la filière du papier, avant de développer la coutellerie du fait d'une évolution des demandes de production (Albert-Cromarias, Asselineau, 2017). Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, le secteur de la coutellerie est très présent y compris dans l'identité du territoire et ce malgré le déclin à la fin du siècle dernier et l'arrivée des secteurs mondialisés de l'automobile et de l'armement. Territoire meurtrie par la désindustrialisation, Thiers a su puiser dans son héritage pour recréer une dynamique économique autour de son activité historique. Au travers de la coutellerie, des activités annexes se développent spécialisées dans ce secteur d'activité mais aussi dans la plasturgie ou la métallurgie et cela évite la mono-activité qui fragilise tant de territoires. Taux de chômage important, faible niveau de qualification et population très ouvrière tel était la situation de Thiers dans les années 2000-2010 mais avec la volonté des entreprises et des pouvoirs publics, Thiers renaît et montre qu'un territoire d'innovation hier, redevient un territoire d'innovation aujourd'hui grâce à son héritage et son identité. Cette spécialisation est aussi présente à Roubaix avec le textile qui après une crise dans les années 1970, a su se réinventer au travers d'autres secteurs entre art et économie avec l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles de Roubaix par exemple (Glon, 1996).

Si l'on prend le savoir-faire historique, les couteaux Laguiole sont aussi un exemple réussi d'utilisation de l'héritage à des fins de développement économique local. Au travers du couteau Laguiole, on retrouve l'identité, la culture ou encore l'héritage du territoire (Allais, Reyes, Roucoules, 2015). Un marketing territorial poussé à l'extrême avec le couteau qui devient l'ambassadeur de l'identité du territoire. Qui plus est, le territoire peut grâce à son histoire, proposer différents savoir-faire qui ensemble pourront former un panier de biens<sup>20</sup>, permettant un développement durable autour de ses produits comme c'est le cas avec le

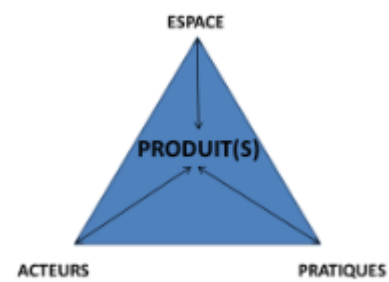
---

<sup>20</sup> Ensemble de produits et de services se renforçant les uns les autres et tendant à faire émerger une offre structurée et attractive (Frayssignes, 2007)

couteau Laguiole ainsi que le fromage et la viande présents en grand nombre sur le territoire de l'Aveyron via des AOP (Frayssignes, 2007). Cet héritage apporte de l'attractivité pour le territoire et de la création d'emplois autour de ces produits locaux. Ainsi, les valeurs immatérielles comme le savoir-faire et la tradition deviennent un facteur de différenciation pour l'entreprise (Allais, Reyes, Roucoules, 2015). Entre tradition et modernité, le territoire est un atout indispensable pour le développement de l'entreprise.

En-dehors de la création de savoir-faire industriels, l'héritage permet aussi l'identité territoriale d'un produit agricole regroupé dans un terroir<sup>21</sup>. Au-delà de l'aspect territorial des produits agricoles, le terroir permet une gouvernance locale entre acteurs du territoire (élus, agriculteurs, habitants) afin de mettre en valeur un modèle de production basé sur le patrimoine, le savoir-faire et les ressources locales (Prévost, 2014).

A travers ce produit, les acteurs des territoires en déclin peuvent donc initier un projet collectif car sans coopération, il n'y a pas de dynamique et donc pas de moyen de valoriser un produit local. Frayssignes (2007) met en avant le fait que plus la coopération est présente et plus le produit pèse dans l'économie d'un territoire. A la rencontre entre espace, acteurs et pratiques (Prévost et al, 2014), le produit devient le territoire. Par exemple,



*Fig 3 : Le terroir privilégiant l'entrée par le produit, expression de l'activité humaine dans l'espace local et le temps long / Prévost et al, 2014*

l'éclatement des lieux de production en *AOC Caprines du Centre* fragilise la filière qui est dominée par une activité agricole conventionnelle ce qui limite le développement territorial. Or, les *AOC Roquefort et Savoyardes* illustrent quant à elle une coopération reposante sur des structures interprofessionnelles. Elles permettent de valoriser un savoir-faire traditionnel et une ressource spécifique (Frayssignes, 2007) et donc d'intégrer un marketing territorial autour de ce produit, ce qui favorise la dynamique économique du produit et renforce l'attractivité du territoire. On voit donc que la coopération est essentielle au développement d'un savoir-faire mais qu'en plus c'est grâce à l'héritage que des territoires peuvent renaître et se développer comme la labellisation AOC Munster en 1969 pour soutenir les agriculteurs des Vosges avec un effectif en perte de vitesse (Delfosse, 2013).

<sup>21</sup> « Un terroir est un espace géographique délimité défini à partir d'une communauté humaine qui construit au cours de son histoire un ensemble de traits culturels distinctifs, de savoirs et de pratiques, fondés sur un système d'interactions entre le milieu naturel et les facteurs humains (INRA-INAO-UNESCO1, cité dans la charte Terroirs & Cultures, 2005)

Comme les produits industriels, on voit que les produits agricoles à forte identité permettent de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs devenus des consommateurs tout en bénéficiant d'un ancrage important qui permet la vente de produits locaux au sein d'un marché mondialisé (Prévost et al, 2014). On voit donc que l'agriculture n'est plus seulement un secteur implanté sur un territoire mais il fait partie intégrante de la dynamique multisectorielle nécessaire au développement territorial. L'agriculture n'est plus sur un territoire mais elle permet le territoire c'est-à-dire contribue à la construction de l'identité d'un territoire. A travers ces modèles de production locaux, on répond non seulement à la valorisation d'un territoire et aux besoins des consommateurs à la recherche de produits locaux en circuits-courts mais cela entre aussi dans un modèle de prise en compte de la durabilité par les acteurs économiques en respectant les spécificités écologiques du territoire (paysages, biodiversité) nécessaire à la construction d'une stratégie de développement à long terme (Prévost et al, 2014).

Au-delà de la valorisation d'un produit, l'héritage est un levier essentiel de développement et l'assurance de limiter la désertification au sein des territoires ruraux (Delfosse, 2013). Par exemple, le fromage "le crottin de Chavignol" a été en mesure de faire émerger une coopération entre les acteurs pour dynamiser un territoire en déclin dans les années 1950. Puis c'est avec un partenariat avec le tourisme (route des vins, route du fromage) que les savoir-faire ont pu être connus et reconnus au-delà du territoire permettant ainsi d'imposer, grâce à l'attractivité d'un produit, le développement d'un territoire (Delfosse, 2013). Avec cette analyse on remarque donc que l'héritage permet l'identité territoriale d'un produit et que celui-ci permet de soutenir l'économie de territoires majoritairement enclavés et pas ou peu intégrés à la mondialisation comme c'est le cas pour la tapisserie d'Aubusson, la ganterie de Saint-Junien ou la céramique de Nevers (Kosianski, 2011).

L'héritage est synonyme de développement pour les territoires mais aussi pour les agriculteurs qui, au travers de la recherche d'un savoir-faire et de sens à leur profession, bénéficie d'une meilleure rémunération dans un secteur où la tendance est plutôt à la productivité et à la baisse des coûts du lait dans un système agricole conventionnel dominant. Par conséquent, le savoir-faire d'un territoire peut répondre aux objectifs des nouveaux modèles de développement basés sur une économie plus durable et plus solidaire.

D'autres entreprises comme Danone ont su tirer profit des ressources historiques du département du Nord de tradition agricole avec le développement de produits laitiers par exemple (Glon, 1996).

Mais au-delà du terroir et de la spécification d'un territoire dans le passé, l'héritage permet aussi une solidité dans les relations et coopérations entre territoires voisins. L'interterritorialité<sup>22</sup> peut donc être le fruit de l'héritage. Non seulement les liens sont le reflet de l'histoire économique et administrative des territoires (Nadaud, 2020) mais en plus, ils sont le ciment même de la réussite économique interterritoriale. Ce cercle vertueux montre donc que des territoires liés grâce à l'histoire peuvent se développer mutuellement.

Ainsi, « Tributaire de son histoire, le territoire est le produit de la double influence d'activités et de groupes d'entreprises structurantes » (Aubert, 2014, p.20). Entre dynamisme des acteurs locaux et présence d'un savoir-faire traditionnel, le territoire peut se développer (Kosianski, 2011). L'identité et la connaissance d'un territoire sont des atouts pour que le passé puisse éclairer l'avenir sans oublier l'importance de la gouvernance locale pour éviter de tomber dans le piège des « dépendances au sentier »<sup>23</sup>.

## **B- Les ressources, vers une « raison d'être territoriale » des entreprises ?**

Il n'y pas de territoires sans ressources et pas de ressources sans territoire. Un territoire dispose de ressources génériques c'est-à-dire des ressources qui sont présentes sur d'autres territoires et qui n'apportent donc pas d'avantages différenciateurs (Zimmermann, 2005). Mais il dispose aussi de ressources spécifiques qui lui sont propres (Zimmermann, 2005) caractéristiques de la "nature (climat, géologie, etc.), de son histoire respectueuse et de choix politiques passés" (Albert-Cromarias, Asselineau, 2017, p10). Ces ressources seront donc notre objet d'étude pour cette partie. Dans ces ressources spécifiques, on peut trouver des ressources disponibles<sup>24</sup> et latentes<sup>25</sup>. Qu'elles soient directement utilisables ou brutes, c'est-

---

<sup>22</sup> L'interterritorialité consiste à reconnaître que chaque organisation politique gestionnaire d'un territoire est prise dans un ensemble plus vaste à la coordination duquel elle doit contribuer : on peut parler de « devoir d'articulation », ou encore de « politique des échelles » (Brenner, 1999).

<sup>23</sup> Théorisé par l'économiste Paul David dans les années 1980, la dépendance au sentier est l'effet de persister dans des choix adoptés, même si d'autres solutions meilleures existent, car il est difficile d'en changer (Peyrard-Moulard, 2021, Pour l'éco)

<sup>24</sup> Les ressources disponibles entendu au sens de pouvant être achetées et vendues sur un marché. Elles sont caractérisées par une quantité, un prix et une qualité (Hirschman, 1958)

<sup>25</sup> Les ressources latentes ne sont pas immédiatement disponibles - au sens de faisant l'objet de relations d'achat/vente sur un marché (Hirschman, 1958)



à-dire devant être transformées pour être disponibles, les ressources disponibles et latentes doivent être prises en compte dans les stratégies de développement afin d'obtenir un avantage durable pour l'entreprise et son territoire (Allais, Reyes, Roucoules, 2015). Cette stratégie passe par la création d'une dynamique territoriale c'est-à-dire une coordination des acteurs locaux pour connaître et valoriser ces ressources (Colletis-Wahl et al, 2008).

Au-delà de la disponibilité des ressources, les ressources spécifiques sont caractérisées par des ressources matérielles<sup>26</sup> et immatérielles<sup>27</sup> (Prévost et al, 2014). Celles-ci sont essentielles pour développer un territoire avec à la fois les atouts en termes d'aménagement du territoire mais aussi la capacité des acteurs à apprendre collectivement des gestes qui ont été effectués par les anciennes générations et à les répéter pour faire vivre l'identité d'un territoire. On peut donc voir que les ressources ne sont pas que naturelles avec les matières premières, elles sont aussi économiques avec les entreprises ou encore sociales avec les acteurs d'un territoire.

Pour résumer, nous pouvons dire que "les ressources correspondent à l'ensemble des richesses qui existent au sein d'un territoire, sans pour autant que celles-ci ne soient révélées, ou totalement mises en valeur de manière cohérente" (Glon, 1996).

On peut donc voir qu'un territoire dispose de nombreuses ressources mais que celles-ci dépendent du lieu et de la capacité des acteurs à se mobiliser. Qui plus est, une ressource assure bien souvent le développement d'un territoire c'est-à-dire que chaque territoire à la capacité à mettre en avant des projets basés sur ses ressources spécifiques (Colletis et Pecqueur, 2018). Il suffit donc que chaque acteur prenne conscience de la présence de la ressource et qu'une gouvernance locale soit mise en place pour que cette ressource devienne un atout pour le territoire (Colletis et Pecqueur, 2018).

Ceci est le cas pour les pôles et métiers d'art qui ont su être valorisés par l'ensemble des acteurs du territoire afin d'en faire un levier du développement économique local (Kosianski, 2011). On peut donc voir que cette ressource culturelle a permis non seulement la création d'une identité territoriale mais dans le même temps elle a permis aux habitants de devenir

---

<sup>26</sup> Les ressources matérielles sont les matières premières mises en fabrication (les végétaux directement transformés ou utilisés pour l'alimentation des animaux, les animaux eux-mêmes, les micro-organismes), mais aussi le patrimoine bâti, les outils de fabrication et les matériaux qui les constituent, les voies de communication (Prévost et al, 2014)

<sup>27</sup> Les ressources immatérielles sont principalement constituées par les savoir-faire, valorisés au travers de l'aptitude humaine à recevoir d'une communauté et à lui transmettre l'expérience, la culture, les potentiels d'adaptabilité et d'innovation (Prévost et al, 2014)

des vrais acteurs de leur territoire (Kosianski, 2011). Au travers différents métiers d'art, des villages entiers ont pu mettre en place "un savoir-faire manuel d'excellence, issu de pratiques traditionnelles permettant la création d'objets à fort contenu esthétique, uniques ou produits en petite série" (Kosianski, 2004). L'avantage absolu est né grâce à la mobilisation des acteurs autour d'une ressource.

En ce qui concerne le label "bar de ligne de la pointe de Bretagne", on suit la même logique avec une valorisation de la ressource grâce à une coopération entre les acteurs de la filière afin d'assurer un développement économique et de mettre en avant leur passion pour les savoir-faire du territoire. Qui plus est, au travers de cette valorisation de la ressource au service du développement territorial, le label est une réponse aux enjeux de durabilité et aux nouveaux modes de consommation des habitants (Drouot, Le Corroller, 2019). Non seulement ils sont dans une logique de transparence envers le consommateur avec une mise en avant de la qualité du produit et des méthodes de fabrication mais ils sont aussi dans une démarche éco-responsable avec une prise en compte des problèmes de surpêche et de disparition de la ressource (Drouot, Le Corroller, 2019). Mais au-delà de l'aspect territorial, écologique et social, les pêcheurs utilisent la ressource de manière plus raisonnée (interdiction de pêcher durant la période de reproduction du bar) tout en assurant un revenu plus correct dans un contexte de concurrence et de hausse des coûts de production (Drouot, Le Corroller, 2019). Le label de produit, qui est une ressource en soi devient aussi un label de territoire puisque non seulement il crée une identité commune mais en plus il permet un développement multi-sectoriel territorial c'est-à-dire capable de revoir le mode de gestion de la ressource tout en apportant un bénéfice pour l'ensemble des acteurs de la filière de la production à la consommation. On a donc des territoires qui sont économiquement plus durables mais aussi des entreprises territorialisées qui créent du lien avec le territoire et ce à partir d'une seule ressource (Drouot, Le Corroller, 2019). Comme indiqué précédemment, la ressource peut alors assurer le développement d'un territoire.

Il est important de mettre en avant la fragilité de cette ressource qui, si une gestion collective et raisonnée n'est pas développée (Drouot, Le Corroller, 2019), entraînera son extinction. Les pêcheurs ont donc, grâce à leur connaissance de la disponibilité de la ressource, dû mettre en place des outils nécessaires à sa préservation. On voit donc que pour éviter une destruction

de la ressource naturelle, les pêcheurs (ressource sociale) se sont regroupés<sup>28</sup> pour créer un label (ressource territoriale), ce qui signifie que les différents types de ressources peuvent être mobilisés simultanément afin de sauver d'autres ressources territoriales. Ceci permet alors d'assurer une pérennité des ressources et d'obtenir un développement territorial à long terme.

On voit que la coopération (plutôt que la concurrence) et la gestion de la ressource du bar de la pointe de Bretagne assure un développement territorial et répond aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels. Dans le même temps, la ressource peut être un bon moyen de consolider les entreprises sur le territoire grâce à l'émergence d'une identité territoriale forte et d'un sentiment d'appartenance comme le montre le label qui représente la Pointe du Raz en Bretagne (Drouot, Le Corroller, 2019). Un label qui porte une image de marque, celle d'un territoire mettant en avant son savoir-faire et ses paysages uniques (Drouot, Le Corroller, 2019) c'est-à-dire son terroir et son patrimoine.

Avec ce label, les pêcheurs de la Pointe du Raz en Bretagne ont ouvert la voie à d'autres pêcheurs à l'échelle nationale qui ont repris cette innovation territoriale et vont mettre en place ce label comme les pêcheurs de ligne de Normandie ou du Pays-Basque (Drouot, Le Corroller, 2019). On voit donc que les ressources d'un territoire, même si elles sont spécifiques à ce territoire, peuvent faire émerger une méthode capable d'être reconduite sur d'autres territoires et ainsi de faire émerger des innovations en fonction des caractéristiques de chaque territoire. Un procédé qui, s'il venait à se répéter, pourrait mettre en avant la place des acteurs locaux comme moteur du développement territorial local.

D'autres exemples français comme le groupe Lafarge ont fait le choix des ressources spécifiques pour créer une matière dominante aujourd'hui : le ciment. (Allais, Reyes, Roucoules, 2015). Au travers la modification de la composition du ciment avec 50 % de combustible non fossile et 30 % de biomasse dans la production de ciment pour 2020, le groupe entre dans l'écologie industrielle et utilise les ressources locales pour assurer un respect des conventions environnementales et une création d'emplois grâce au développement de filière de recyclage des déchets à des fins de création du produit fini (Allais, Reyes, Roucoules, 2015). On voit donc que l'utilisation des ressources comme les déchets de biomasse, déchets agricoles, pneus, déchets industriels, déchets urbains peuvent être un

---

<sup>28</sup> L'association regroupait en 2017 près de 140 adhérents (Drouot et le Corroller, 2019)

moyen de développer le territoire et l'image de l'entreprise en termes de responsabilité sociale et environnementale.

Les ressources utilisées dans ces exemples deviennent des "éléments d'identité, d'attractivité et de rayonnement" (Kosianski, 2011) nécessaires dans la réussite des projets de développement territorial.

Cependant, certaines ressources ne peuvent pas être utilisées sans une mobilisation des acteurs et une coopération pour la valorisation de celle-ci. Outre la spécialisation des entreprises c'est-à-dire leur capacité à être complémentaires sur une activité dans un territoire donné, il est important de mettre en avant la spécification (Zimmermann, 2005) c'est-à-dire l'importance de mobiliser les acteurs locaux (habitants, associations, élus) pour assurer une meilleure gestion de la ressource et une création de nouvelles ressources (raison d'être territoriale de l'entreprise) à des fins de développement local et de croissance des jeunes entreprises (Moati, Mazars, Pouquet, 2006).

Ces ressources doivent permettre le développement économique tout en assurant la préservation et l'utilisation de ressources naturelles et renouvelables par exemple. Se serait alors un moyen d'obtenir un avantage différenciant tout en permettant le renouvellement et donc un accès durable aux ressources (Daudigeos, Ottaviani, 2021).

Ainsi, tous ces exemples nous montrent que la gestion raisonnée de la ressource entraîne une modification des modes de production. Ils assurent un développement économique via la création de nouvelles filières et la création d'emplois (Torre, 2018) ce qui permet d'ancrer ces activités dans une stratégie de développement territorial à long terme, prenant en compte la responsabilité sociale des entreprises. On a donc un développement entreprise-territoire grâce à la coopération des acteurs locaux autour d'une ressource assurant, une identité, un développement et une attractivité. Avec la connaissance et la prise en compte de ses ressources spécifiques, les entreprises ne sont donc plus à la recherche de meilleurs facteurs de production mais elles entrent dans de nouvelles formes de développement basées sur les ressources sociales c'est-à-dire les acteurs locaux ce qui favorise leur ancrage territorial (Zimmermann, 2005) et montre que le territoire devient la ressource de l'entreprise (Boris-Azeau, 2017).

Néanmoins, il est indispensable pour les acteurs locaux de se développer en fonction de la ressource et non l'inverse car un développement ne peut s'effectuer que lorsque les besoins

d'une société prennent en compte la disponibilité des ressources locales (Allais, Reyes, Roucoules, 2015).

### C- "la stratégie collective des territoires", vers un modèle de développement à long terme ?

On parle sans arrêt de pouvoirs publics et d'entreprises mais qu'est réellement ce lien qui permet le développement territorial. La stratégie collective<sup>29</sup> permet cette compréhension du lien indispensable entre une entreprise et son territoire pour se développer. Les clusters, les systèmes productifs locaux ou les pôles de compétitivité sont des formes incontestables de stratégie collective, mais qu'est ce qui les caractérise du point de vue du territoire et comment le territoire et ses acteurs aident-ils les entreprises à se développer ? Dans le même temps des nouvelles formes de stratégie collective se mettent en place avec des territoires toujours plus inventifs pour séduire les entreprises et montrer que seule une grande disponibilité des élus et des acteurs locaux en général permet leur réussite.

À travers la stratégie collective, on entend la coopération de l'ensemble des acteurs locaux qu'ils soient publics ou privés afin de définir un projet de territoire via ses ressources nécessaires au développement local durable (Asselineau, Cromarias, 2010). Dans une stratégie collective, le territoire n'est pas un support mais il est la production collective, résultant des actions d'un groupe humain, avec ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation » (Torre, 2015, p. 278). Cela signifie qu'à travers la

coordination, les acteurs font du territoire une ressource. La stratégie collective est donc un outil pour répondre aux problématiques du territoire et aux besoins des habitants. A travers cette stratégie, les acteurs définissent un projet de développement basé sur la connaissance de son passé, de ses potentiels clients ainsi que de ses propres spécificités afin d'être dans

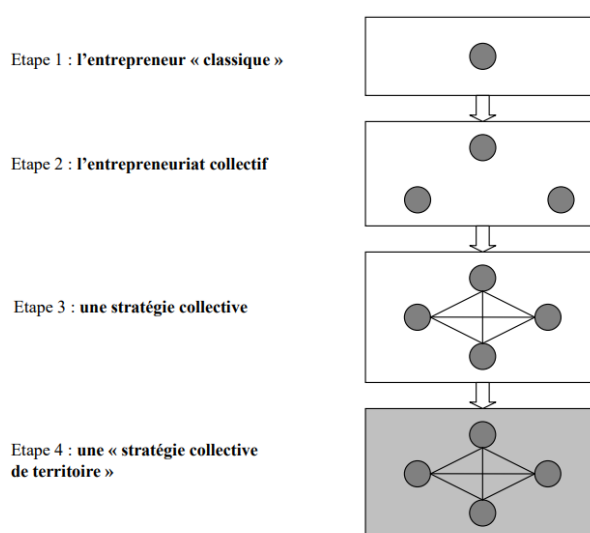


Fig 4 : De l'entrepreneur à la « stratégie collective de territoire » / Asselineau et Cromarias, 2010

<sup>29</sup> La stratégie collective se conçoit comme « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations » (Astley et Fombrun, 1983).

une logique de territorialisation des activités nécessaire à un développement à long terme (Asselineau, Cromarias, 2010).

Pour qu'une stratégie collective fonctionne, il faut s'assurer que les contraintes de chacun soient prises en compte et ne pas essayer de faire en sorte que différents acteurs aient le même intérêt (Albert-Cromarias et Asselineau, 2017). Il ne suffit donc pas de négocier mais de se concerter sans quoi la stratégie est vouée à l'échec avec le risque de voir des conflits éclater entre acteurs. C'est pourquoi les acteurs publics doivent être le médiateur entre les acteurs locaux.

Au-delà de leurs capacités à aménager un territoire du fait de la création d'infrastructures (zone d'activités économiques, équipements publics) ou d'incitations financières (subventions, exonérations), les acteurs publics peuvent valoriser les ressources permettant un développement multi-sectoriel indispensable à la création d'une cohésion territoriale. Celle-ci peut faire émerger une identité et une image de marque pour le territoire, amplifiées par les valeurs et les convictions imprégnées dans l'action publique (Drouot, Le Corroller, 2019). Toutes ces aides directes (aménagement) ou indirectes (identitaire) sont des atouts indispensables pour l'implantation des entreprises. Les acteurs publics ont donc la possibilité de jouer sur les choix d'implantation des entreprises pour développer leur territoire (Broussolle, 2004). Ainsi, leur objectif est de proposer des actions innovantes afin d'attirer des entreprises et d'assurer leur ancrage nécessaire à un développement économique à long terme (Broussolle, 2004).

L'exemple de la filière AOC est une illustration concrète d'une stratégie collective de territoire. Tout d'abord, on retrouve différents acteurs avec les agriculteurs qui sont le cœur du dispositif, les acteurs de la recherche et développement capables d'apporter une innovation et de répondre aux besoins des consommateurs et les autres acteurs du territoire tels que les élus, les professionnels du tourisme ou les restaurateurs (Frayssignes, 2007).

Qui plus est, le développement et la pérennité de la filière dépendent du dynamisme des acteurs et de leurs capacités à se coordonner, éléments essentiels à la création de produits spécifiques. Par exemple, l'AOC Bas Normandes illustre la volonté des élus de rendre attractif le territoire via leur produit du terroir alors que l'AOC Sud Aveyrons illustre quant à lui l'apport des acteurs du tourisme dans un but d'utilisation du produit à des fins d'attractivité de l'ensemble du territoire tout comme l'AOC Savoyardes (Frayssignes, 2007) avec une mise en avant du "package fromage-ski-nature".

L'exemple du Naturopôle à Saint-Bonnet-de-Rochefort en Auvergne illustre lui aussi l'importance de la stratégie collective pour assurer un développement dans un territoire rural. Outre le fait que l'entrepreneur soit motivé par l'implantation d'une entreprise sur son territoire, la réussite provient aussi du dynamisme des pouvoirs publics via la création d'un pôle d'excellence rural<sup>30</sup> (Asselineau, Cromarias, 2010). Aujourd'hui avec 4 grandes entreprises et l'ensemble des collectivités du territoire, le Naturopôle est reconnu comme un pôle d'innovation de référence dans le domaine de la nutrition-santé. Ainsi, grâce à l'intervention des pouvoirs publics et de la motivation d'un entrepreneur, le site a pour objectif de renforcer la coopération en interne, de continuer à innover et à répondre aux marchés européens, d'être inscrit dans une démarche de durabilité, sans oublier l'importance de consolider son identité liée à celle du territoire (Asselineau, Cromarias, 2010). Ce pôle souhaite donc renforcer son ancrage, indispensable dans un territoire où l'attractivité tient à cette prouesse économique (Asselineau, Cromarias, 2010).

Quant à la réindustrialisation du bassin de Thiers, on retrouve le développement de la stratégie collective afin d'assurer une coopération entre acteurs locaux et lutter contre la concurrence mondiale (Albert-Cromarias, Asselineau, 2017). L'objectif ici est donc de mettre en place une coopétition, c'est-à-dire une coopération à plus ou moins long terme avec des entreprises du territoire concurrentes spécialisées dans la coutellerie afin d'utiliser l'héritage collectif au service de l'attractivité du territoire et de son développement.

Les pôles de métiers d'art sont quant à eux l'illustration de la volonté des acteurs publics de se spécialiser sur ce secteur afin d'en faire une image de marque pour l'attractivité du territoire (Kosianski, 2011). De nombreuses collectivités comme les départements de Haute-Loire ou du Morbihan travaillent sur ce secteur grâce à un accompagnement à la fois financier avec des aides à l'investissement mais aussi relationnel avec l'intégration dans des réseaux professionnels. L'incitation envers les collectivités locales comme les communes ou intercommunalités est aussi développée via des aides directes lors de l'installation des entrepreneurs spécialisés dans les métiers d'art (Kosianski, 2011).

---

<sup>30</sup> Lancée en 2005, cette politique vise le regroupement des acteurs économiques qui partagent la même spécialisation afin de renforcer leur compétitivité au sein des territoires ruraux, selon les mêmes modalités que les pôles de compétitivité (Ceapraz, 2016)

On voit donc à travers ces exemples que des stratégies entre acteurs économiques et acteurs institutionnels sont mises en place afin d'assurer un développement mutuel qui se répercute sur l'attractivité du territoire (Kosianski, 2011).

Mais les acteurs publics peuvent aussi orienter le développement via des politiques spécifiques telles que les pays (Delfosse, 2013) ou les ZAE (Zones d'activités économiques). A travers l'exemple des Pays que l'on nomme aujourd'hui PETR (Pôle d'Equilibre Territorial et Rural), l'objectif est de permettre une coopération interterritoriale entre les collectivités et avec les acteurs économiques. Grâce à la cohérence géographique, économique ou historique que ces territoires peuvent avoir (Talbot, 2006), les pays permettent "la création d'un projet commun de développement durable" (art. 25 de la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et du Développement Durable du Territoire adoptée le 29 juin 1999) incluant plusieurs territoires aux caractéristiques similaires.

L'exemple du pays de la Saintonge Romane illustre la réussite que certains territoires ont pu connaître grâce au dynamisme des acteurs publics. Via la fusion de 7 intercommunalités, les acteurs du territoire utilisent le collectif pour mettre en place un projet de développement multi-sectoriel qui répond aux besoins des habitants et qui permet d'assurer un développement économique via la création d'emplois. Cela montre que dans une stratégie collective, seul le manque de coopération interterritoriale et les conflits entraînent son inefficacité (Nadaud, 2020).

Les ZAE<sup>31</sup> quand elles ont été développées dans un objectif de concentration des activités économiques pour une meilleure compétitivité. A travers la création d'entreprises, les acteurs publics espèrent obtenir une synergie pour rendre viable le territoire économiquement et créer de l'emploi. Cependant, les ZAE reflètent l'importance des acteurs publics dans la stratégie collective car certains chercheurs comme Valérie Codron illustrent le fait que la réussite des ZAE dépend du dynamisme des acteurs publics et de l'accessibilité des territoires. Elle explique que certaines ZAE sont "hors-sol" et que la coopération n'a pas lieu ce qui empêche tout ancrage nécessaire à la réussite économique. Alors même si celles-ci permettent d'obtenir des terrains aménagés et des prix de vente attractifs pour créer un véritable dynamisme économique, seul le microcosme, les incitations financières et l'accessibilité permettent d'attirer des chefs d'entreprise (Codron, 1996). L'exemple de la

---

<sup>31</sup>Un espace de terrains nus de surface variable juridiquement et techniquement apte à recevoir un certain nombre de bâtiments et d'installations industrielles ou d'entrepôts (Masson)



Thiérache, territoire rural du Nord de la France frontalier avec la Belgique illustre bien cette difficulté de développement économique sans véritable stratégie collective. Malgré les réunions inter-entreprises réalisées par la Communauté de Communes de la Thiérache du Centre, il existe un manque de coopération entre acteurs publics et avec les acteurs économiques accentué par un enclavement important (Codron, 1996). Sans véritable coopération transfrontalière du fait d'une volonté politique restreinte, orienté sur leur seul territoire d'intervention, le territoire est aussi marqué par une "désappropriation territoriale" (Codron, 1996) avec des élus qui pensent que seul l'Etat est la solution face à une concurrence externe qui a fragilisé le secteur avant de penser aux problématiques internes ou à la non-action des acteurs locaux qui peuvent être aussi à l'origine du déclin économique. On voit donc la conséquence d'un manque de communication entre les collectivités accentuées par un certain fatalisme des élus qui pensent qu'ils ne peuvent pas être à l'origine du développement de leur territoire (Codron, 1996). Cet exemple montre bien l'importance des stratégies collectives de territoire pour assurer un développement car sans une bonne coopération, les outils de développement économique n'en seront que moins efficaces.

Mais au-delà des avantages économiques, la stratégie collective doit prendre en compte le "capital social territorial" (Peraldi et Rombaldi, 2009) c'est-à-dire intégrer d'autres structures territoriales indispensables à la mise en place d'un écosystème (Allais, Reyes, Roucoules 2015) telles que les centres de formation ou de recrutement par exemple. L'objectif à travers ce capital social est d'apporter un cadre de valeurs qui sera une base pour assurer un développement territorial. L'ensemble des relations seront donc faites sur le territoire et pour le territoire.

Pour cela, des méthodes innovantes voient le jour avec comme mission d'éviter les délocalisations et la perte des activités et des emplois locaux (Allais, Reyes, Roucoules, 2015) grâce à l'action publique. C'est pourquoi en 2012, un partenariat entre Pôle Emploi et l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières) a été créé afin de réaliser un diagnostic des compétences concernant la main d'œuvre locale. Celui-ci permet ainsi de connaître les atouts d'un territoire en termes de ressources humaines et d'orienter l'activité industrielle en fonction de ceux-ci, tout en anticipant l'ouverture de formations correspondant aux postes qui vont être créés (Albert-Cromarias, Asselineau, 2017). Au-delà de maintenir des activités historiques, les pouvoirs publics et les entreprises spécialisées utilisent la coopération et l'héritage (Albert-Cromarias, Asselineau, 2017) pour inverser la tendance et ne plus obliger les

ouvriers à s'adapter à de nouvelles activités mais faire venir une activité adaptée à la main d'œuvre locale.

Ainsi, dans les nouvelles formes de stratégie collective on retrouve une approche institutionnelle, c'est-à-dire des dynamiques territoriales qui ne peuvent être pensées indépendamment de leurs origines historiques et sociales et du fait qu'elles reposent aussi sur une dimension collective (Colletis -Wahl et al, 2008). Cette coopération entre acteurs locaux est essentielle au développement local si est seulement si elle permet de faire émerger des projets de territoire (Talbot, 2006). Cette stratégie est d'ailleurs influencée par l'Etat qui apporte des aides au développement lorsque les territoires créent une dynamique au lieu de donner systématiquement aux territoires en difficultés (Talbot, 2006). Le territoire devient donc actif avec des acteurs qui sont moteurs du développement territorial.

Cependant, cette coopération n'est pas sans poser des problèmes de gouvernance avec une multitude d'acteurs économiques, politiques, administratifs qui n'ont pas les mêmes intérêts et où leurs relations peuvent être affaiblies par des conflits passés (Talbot, 2006). Il faut donc assurer une gouvernance horizontale et locale entre acteurs publics et privés pour pallier ces problématiques et surtout avoir des collectivités dynamiques et solides dans la prise de décision pour réussir à faire vivre le débat et à être le garant de la réussite du projet (Talbot, 2006). C'est seulement à ces conditions que le projet aura une possibilité d'être durable et accepté par tous (Daudigeos, Ottaviani, 2021).

## CONCLUSION

Finalement, on peut voir que le lien entreprise-territoire est d'abord un lien naturel, forcément présent à partir du moment où l'entreprise se localise sur un territoire. Cependant, le degré d'intensité de ce lien est complexe et varie beaucoup en fonction de facteurs exogènes et endogènes. L'entreprise sur son territoire était un élément central dans le fonctionnement de la société et de l'économie jusque dans les années 1970. Souvent principal pourvoyeur d'emploi, forgeant une identité industrielle et une fierté pour les salariés du territoire, l'entreprise travaille avec son territoire pour des produits qui étaient la plupart du temps conçus pour le marché local.

Avec l'arrivée du marché mondialisé, les liens se sont distendus voire ont entraîné un risque de rupture au tournant des années 1980-1990. Avec l'avènement des firmes multinationales, l'entreprise n'est plus "qu'un rouage de la machine". Décision internationalisée en fonction du contexte global pour une application sur des territoires avantagés au niveau productivité et compétitivité. Les acteurs publics sont souvent dépourvus devant des entreprises qui choisissent sans grandes concertations et des territoires qui acceptent toutes les entreprises peu importe leur impact et leur cohérence avec les caractéristiques du territoire afin d'assurer une attractivité économique et un développement des emplois à tout prix.

Mais les différentes récessions et la crise des Subprimes ont entraîné une prise de conscience dans les limites de l'hyper-mondialisation. C'est pourquoi de nombreux territoires ont misé sur le développement de la gouvernance locale. Coopération entre acteurs du territoire qu'ils soient économiques, politiques ou associatifs, la gouvernance a pour objectif de reprendre "le contrôle du territoire et de créer une stratégie globale de territoire. Une entreprise qui souhaite s'installer devra donc montrer sa volonté de prendre connaissance et de respecter les ressources du territoire et de s'inscrire dans une logique collective de développement (Allais, Reyes, Roucoules, 2015) en participant aux différentes rencontres et en faisant partie du réseau d'acteurs. Le territoire devient donc un atout pour l'entreprise sur le plan de l'identité et de l'image de marque et plus uniquement sur la productivité et le besoin de main d'œuvre. Il y a donc l'émergence d'une responsabilité territoriale des entreprises en plus de la responsabilité sociale des entreprises (questions d'éthique, de durabilité et de bien-être au travail). Les entreprises choisissent donc de s'ancrer sur le territoire ou de partir selon les bénéfices qu'elles peuvent tirer de celui-ci. L'ancrage d'une entreprise permet le développement mais c'est grâce à l'attractivité et à la coopération d'acteurs que l'ancrage

peut avoir lieu. Celui-ci est aussi accentué par des rapports de proximité. En développant des pôles spécialisés dans un ou plusieurs secteurs et en ajoutant des services comme la formation et la recherche et développement, on peut voir les bénéfices mutuels que les entreprises peuvent avoir et l'avantage que cela procure pour le territoire en termes d'attractivité. A cela s'ajoute l'action des acteurs publics ce qui crée une sphère de prospérité tant sur le plan économique que sociale. Un ancrage encore plus important lorsque les entrepreneurs investissent dans leur territoire d'origine. Que l'on parle du lien affectif ou idéologique, l'entrepreneur aime le territoire sur lequel il s'implante ce qui accentue son envie de s'intégrer dans un réseau d'entrepreneurs et de travailler avec l'ensemble des acteurs du territoire pour assurer un développement local. Attaché à une identité et aux caractéristiques uniques du territoire, l'entrepreneur travaille avec le territoire et pas sur le territoire.

Outre l'apport de l'entreprise pour le territoire, celui-ci est aussi un levier pour le développement des entreprises. A travers, son histoire, sa spécialisation économique, le territoire apporte un avantage pour les entreprises qui souhaitent s'y implanter. Qu'elles soient spécialisées dans l'industrie ou les produits agro-alimentaires, le territoire peut être un moyen d'apporter une marque aux produits et une typicité locale. Mais il peut aussi apporter des paysages, des matières premières qui seront un atout indispensable pour la réussite d'une entreprise. Néanmoins, pour pouvoir tirer profit des ressources du territoire et réussir un développement à long terme, les entreprises doivent s'allier avec les acteurs du territoire. Ensemble, ils ont la possibilité de répondre aux besoins de la population locale et de continuer à renforcer l'image positive et attractive du territoire. Un moyen aussi de trouver des solutions innovantes pour faire face à de nouvelles lois qui vont réinventer radicalement le lien entreprise-territoire comme la loi Climat et Résilience avec le Zéro Artificialisation Nette en 2050. Penser le renforcement des entreprises présentes sur le territoire via la coopération de l'ensemble des acteurs plutôt que continuer dans une logique d'étalement urbain tel est le défi de demain qui s'impose déjà à nous.

Ainsi, à travers cette analyse nous avons vu l'importance des liens entreprise-territoire comme levier du développement territorial. Cependant obtenir un développement local et durable sur le territoire relève d'une stratégie complexe à mettre en œuvre car pour y arriver il faut des acteurs productifs, des collectivités et des services déconcentrés, sans oublier des

dispositifs locaux de gouvernance (PNR, Pays) ainsi que le monde associatif (Torre, 2018) et les habitants. C'est cet écosystème d'acteurs qui s'impose aujourd'hui dans les nouveaux projets de territoire. Maintenant la question reste de savoir s'il sera occulté par les modèles de développement productiviste ou s'il sera en mesure de s'imposer comme le nouveau modèle de développement par excellence.

## BIBLIOGRAPHIE

- Albert-Cromarias Anne et Alexandre Asselineau, 2017 « Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisation ». *Management des projets collaboratifs innovants et Territoires*, HAL. URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02366207>, HAL ID : hal-02366207, consulté le 01/05/2022
- Allais Romain, Tatiana Reyes, et Lionel Roucoules, mai 2015 « Inclusion of territorial resources in the product development process ». *Journal of Cleaner Production* Volume 94, p187-197. URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01178698>, DOI : <https://doi.org/hal-01178698>, consulté le 13/04/2022
- Asselineau, Alexandre, et Anne Cromarias, 2 septembre 2010, « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? » *Management Avenir*, Volume 36, n° 6, p152-67. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-152.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/mav.036.0152>, consulté le 30/03/2022
- Aubert Jean-Pierre, Septembre 2014, « Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation », *Conseil de développement de la Métropole et du Pays de Brest*, p14-26. URL : [https://www.conseil-developpement-brest.fr/images/pdf/luailleurs/rapport-MAAMEFINALRevise22\\_10\\_2014\\_2.pdf](https://www.conseil-developpement-brest.fr/images/pdf/luailleurs/rapport-MAAMEFINALRevise22_10_2014_2.pdf), consulté le 07/05/2022
- Battista Dagnino Giovanni, Frédéric Le Roy, et Saïd Yami, 2007, « La dynamique des stratégies de coopération ». *Revue française de gestion* Volume 176, n°7, p87-98. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-87.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3166/rfg.176.87-98>, consulté le 14/05/2022
- Beaurain Christophe, 1 novembre 2003, « Gouvernance environnementale locale et comportements économiques ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier 2. URL : <https://journals.openedition.org/developpementdurable/1110>, DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1110>, consulté le 14/05/2022
- Bost, François, et Frédéric Leriche, 17 décembre 2018, « Entreprises et territoires à l'épreuve de la démondialisation ». *Annales de géographie* 723724, n° 5, p443-62. URL : <https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2018-5-page-443.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/ag.723.0443>, consulté le 12/04/2022
- Bousquet François, 2014, « L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME ». *Phdthesis, Université de Bordeaux*, HAL, p360-369. URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01232234>, NNT : 2014BORD0045, consulté le 31/05/2022
- Broussolle Claude, 2004, « Localisation des entreprises et développement territorial », Futuroouest. URL : <https://www.futuroouest.com/wp-content/uploads/2018/04/LocalisationEntreprises.pdf>, consulté le 31/05/2022.
- Codron, Valérie, 1996, « Zones d'activités et développement local au cœur d'un territoire frontalier : la Thiérache ». *Hommes et Terres du Nord* 4, n° 1, p223-32. URL : [https://www.persee.fr/doc/htn\\_0018-439x\\_1996\\_num\\_4\\_1\\_2563](https://www.persee.fr/doc/htn_0018-439x_1996_num_4_1_2563), DOI : <https://doi.org/10.3406/htn.1996.2563>, consulté le 14/04/2022

- Colletis Gabriel et Bernard Pecqueur, 2018, « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. Le rôle de la proximité géographique ». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 5-6, p993-1011. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2018-5-6-page-993.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/reru.185.0993>, consulté le 30/04/2022
- Colletis-Wahl Hans-Kristian, Véronique Peyrache-Gadeau et Bénédicte Serrate. « Introduction générale. Les dynamiques territoriales : quelles nouveautés ? » *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, n° 2, p147-57. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2008-2-page-147.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/reru.082.0147>, consulté le 03/05/2022
- Daudigeos, Thibault, et Fiona Ottaviani, 10 novembre 2021, « La loi PACTE : une opportunité pour interroger la « raison d'être territoriale » des entreprises ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, n° Vol. 12, n°2, URL : <https://journals.openedition.org/developpementdurable/19491>, DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.19491>, consulté le 11/04/2022
- Delfosse, Claire, 15 juin 2013, « Produits de terroir et territoires. Des riches heures du développement rural à la gouvernance métropolitaine ». *Sud-Ouest européen. Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, n° 35, p 17-29 URL : <https://journals.openedition.org/soe/549#tocto2n7>, DOI : <https://doi.org/10.4000/soe.549>, consulté le 19/04/2022
- Depret Marc-Hubert et Abdelillah Hamdouch, 15 décembre 2009, « Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech ». *Revue d'économie industrielle*, n° 128, p21-52. URL : <https://journals.openedition.org/rei/4067?lang=en>, DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.4067>, consulté le 30/04/2022
- Drouot, Bruno, et Cécile Le Corroller, 2019, « Le territoire : élément clé de la réussite du label "bar de ligne de la pointe de bretagne" ». *Natures Sciences Sociétés* 27, n° 4, p422-32. URL : <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2019-4-page-422.htm>, DOI : <https://doi.org/10.1051/nss/2020007>, consulté le 25/04/2022
- Dumoulin Régis, et Éric Simon, 2005, « Stratégie de rupture et PME : la réplication impossible ». *Revue française de gestion* 155, n° 2, p75-95. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-2-page-75.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3166/rfg.155.75-95>, consulté le 25/04/2022
- Fourcade, Colette, 2008, « Des dynamiques territorialisées novatrices : le cas des PME agro-alimentaires ». *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, n° 2, p193-210. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2008-2-page-193.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/reru.082.0193>, consulté le 25/04/2022
- Frayssignes, Julien, 1 janvier 2007, « Les AOC dans le développement territorial. Une analyse en termes d'ancrage appliquée au cas français des filières fromagères. » *Ruralia, Sciences sociales et mondes ruraux contemporains*, n° 20. URL : <https://journals.openedition.org/ruralia/1732>, ISSN : 1280-374X, consulté le 11/05/2022

- Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti, 12 décembre 2017, « Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ? ». *Question(s) de management* 19, n° 4, p13-24, URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2017-4-page-13.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/qdm.174.0013>, consulté le 30/03/2022
- Glon, Éric, 1996, « Entreprises, territoire et développement local », *Hommes et Terres du Nord* 4, n° 1, p194-202, URL : [https://www.persee.fr/doc/htn\\_0018-439x\\_1996\\_num\\_4\\_1\\_2559](https://www.persee.fr/doc/htn_0018-439x_1996_num_4_1_2559), DOI : <https://doi.org/10.3406/htn.1996.2559>, consulté le 30/03/2022
- Greffé, Xavier, 1984, « Chapitre III. Les enjeux économiques de la décentralisation », *Territoires en France*, Economica, p125-202. URL : <https://www.cairn.info/territoires-en-france--9782717807066-p-125.htm>, ISSN : 978-2-7178-0706-6, consulté le 12/04/2022
- Guillaume Régis, 22 septembre 2008, « Des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité : approches conceptuelles et figures territoriales du développement », *Lavoisier, Géographie, économie, société*, n° 3, 295-309. URL : <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2008-3-page-295.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3166/ges.10.295-309>, consulté le 01/05/2022
- Kosianski, Jean-Michel, 5 mai 2011, « Territoire, culture et politiques de développement économique local : une approche par les métiers d'art ». *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, n° 1, p81-111, URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2011-1-page-81.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/reru.111.0081>, consulté le 25/04/2022
- Léon, Alain, et Thierry Sauvin, 20 avril 2010, « L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? » *Mondes en développement* 149, n° 1, p43-52, URL : <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2010-1-page-43.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/med.149.0043>, consulté le 30/03/2022
- Liefoghe, Christine, 1996 « Services aux entreprises et développement local : le cas de Liège en Belgique ». *Hommes et Terres du Nord* 4, n° 1, p240-48, URL : [https://www.persee.fr/doc/htn\\_0018-439x\\_1996\\_num\\_4\\_1\\_2566](https://www.persee.fr/doc/htn_0018-439x_1996_num_4_1_2566), DOI : <https://doi.org/10.3406/htn.1996.2566>, consulté le 12/04/2022
- Maillat Denis, 1992, « La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu », *Entreprises innovatrices et développement territorial*, GREMI/EDES, p3-22. URL : <http://www.unine.ch/irer/gremi/Gremi%20.pdf#page=7>, consulté le 30/03/2022
- Messaoudi Dalila, 17 décembre 2018, « Entreprises et territoires : entre délocalisations et relocalisations d'activités de production ». *Annales de géographie* 723724, n° 5, p588-611. URL : <https://www.cairn.info/revue-Annales-de-geographie-2018-5-page-588.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/ag.723.0588>, consulté le 06/05/2022
- Michun, Stéphane, 1 janvier 2007, « Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? » *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n° 97, p37-49, URL : <https://journals.openedition.org/formationemploi/1678>, DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1678>, consulté le 30/03/2022
- Moati, Philippe, Marjorie Mazars, et Laurent Pouquet, 15 mars 2006, « Croissance des jeunes entreprises et territoires ». *Revue d'économie industrielle*, n° 113, p61-82, URL :



<https://journals.openedition.org/rei/293>, DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.293>, consulté le 12/04/2022

Nadaud, Emmanuel, 26 octobre 2020, « Gouvernance et interterritorialité, enjeux de développement économique ». *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, n° 4, p695-715, URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2020-4-page-695.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/ru.204.0695>, consulté le 25/04/2022

Pecqueur, Bernard, 26 mai 2009, « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? *Géographie, économie, société* 11, n° 1, p55-62, URL : <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2009-1-page-55.htm>, ISSN : 1295-926x, consulté le 31/03/2022

Peraldi Xavier et Michel Rombaldi, 2009, « La contribution de l'économie sociale et solidaire au développement rural : quelques constats dans le contexte Corse ». *Lavoisier, Géographie, économie, société* 11, n° 2, p161-79. URL : <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2009-2-page-161.htm>, ISSN : 1295-926x, consulté le 19/04/2022

Porter, Michael E, décembre 1998, « Clusters and the New Economics of Competition ». *Harvard Business Review*, URL : <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>, ISSN : 0017-8012, consulté le 31/03/2022

Prévost, Philippe, Mathieu Capitaine, François Gautier-Pelissier, Yves Michelin, Philippe Jeanneaux, Fatiha Fort, Aurélie Javelle, et al, 10 mai 2014, « Le terroir, un concept pour l'action dans le développement des territoires ». *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, n° Volume 14 Numéro 1, URL : <https://journals.openedition.org/vertigo/14807>, DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.14807>, consulté le 19/04/2022

Reix Fabien, 20 mars 2008, « L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique ». *Lavoisier, Géographie, économie, société* 10, n° 1, p29-41. URL : <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2008-1-page-29.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3166/ges.10.29-41>, consulté le 31/05/2022

Renard, Jean-Pierre, Éric Glon, et Didier Paris, 1996, « Zones d'activités, développement local et territoire ». *Hommes et Terres du Nord* 4, n° 1, p212-22, URL : [https://www.persee.fr/doc/htn\\_0018-439x\\_1996\\_num\\_4\\_1\\_2561](https://www.persee.fr/doc/htn_0018-439x_1996_num_4_1_2561), DOI : <https://doi.org/10.3406/htn.1996.2561>, consulté le 12/04/2022

Retour Didier, 2008, « Pôles de compétitivité, propos d'étape ». *Revue française de gestion* 190, n° 10, p93-99. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-10-page-93.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3166/rfg.190.93-99>, consulté le 07/05/2022

Talbot, Damien, 10 mai 2006, « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ? Une illustration par les pays ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier 7, URL : [https://journals.openedition.org/developpementdurable/2666#xd\\_co\\_f=MjI0Y2NkMzljMzliNjc4ODAxMTE2NDYzMjI2MTA5NjE=](https://journals.openedition.org/developpementdurable/2666#xd_co_f=MjI0Y2NkMzljMzliNjc4ODAxMTE2NDYzMjI2MTA5NjE=), DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.2666>, consulté le 31/03/2022

- Torre André, 2018, « Développement territorial et relation de proximité ». *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, n° 5, p1043-1075. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2018-5-page-1043.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/reru.185.1043>, consulté le 01/05/2022
- Torre André, 9 novembre 2018, « Les moteurs du développement territorial ». *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, n° 4, p711-736. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2018-4-page-711.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/reru.184.0711>, consulté le 12/04/2022
- Toure, Jean Marie, 2016, « Comment une entreprise contribue au développement de son territoire ? Et comment articuler ancrage local et projets développés par le territoire ? » Document, Excelia Business School, URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03197169>, DOI : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03197169>, consulté le 25/04/2022
- Veltz, Pierre. « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires ». *Revue économique* 44, n° 4 (1993): 671-84. <https://doi.org/10.3406/reco.1993.409472>.
- Zimmermann, Jean-Benoît, 2005, « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial ». *La Revue de l'Ires* 47, n° 1, p21-36, URL : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2005-1-page-21.htm>, DOI : <https://doi.org/10.3917/rdli.047.0021>, consulté le 12/04/2022

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : De l'espace au territoire.....	10
Figure 2 : Les pôles de compétitivité, une forme de collaboration interorganisationnelle.....	25
Figure 3 : Le terroir privilégiant l'entrée par le produit, expression de l'activité humaine dans l'espace local et le temps long.....	36
Figure 4 : De l'entrepreneur à la « stratégie collective de territoire » .....	43

CARION Corentin  
Année Universitaire 2021-2022

RAPPORT DE STAGE

Master 1 Gestion des territoires et développement local  
Parcours Développement des Territoires, Aménagement, Environnement (DTAE)

# Le développement économique au sein d'un territoire rural : le cas de la Communauté de Communes Sud Avesnois



UNIVERSITÉ D'ARTOIS



**Tutrice universitaire :** Anne-Ryslène Zaoual, Maître de Conférences en Gestion

**Tutrice professionnelle :** Audrey Gy, Chargée de Mission Développement Economique - Communauté de Communes Sud Avesnois

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué à la réalisation du rapport de stage. Dans un premier temps, je souhaite remercier ma tutrice universitaire Madame Zaoual, Maître de Conférences en Gestion pour sa disponibilité et ses conseils. Je la remercie particulièrement pour son écoute et la méthode qu'elle a pu m'apporter concernant l'état de l'art et le rapport de stage.

Dans un second temps, je tiens à remercier l'ensemble de mes collègues au sein de la Communauté de Communes Sud Avesnois pour leurs conseils concernant la réalisation du rapport de stage. Je veux remercier tout particulièrement ma tutrice professionnelle, Madame Gy, chargée de mission développement économique et Madame Clément, DGS de la Communauté de Communes Sud Avesnois pour leur soutien dans la rédaction mais aussi pour leur aide dans la réalisation de mes missions de stage ainsi que pour leur disponibilité afin de me faire découvrir l'ensemble des missions du service.

Je souhaite remercier également Monsieur Vilaire ancien chargé de mission Développement Economique au sein de la Communauté de Communes Sud Avesnois et actuellement DGS de la Mairie d'Anor pour avoir pris le temps de transmettre ma candidature et pour son aide dans la réalisation de certaines missions de stage. Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers les acteurs du territoire que j'ai pu rencontrer qu'ils soient chefs d'entreprises, élus, habitants et qui m'ont parlé de leurs expériences utiles pour croiser les regards et enrichir mon rapport de stage.

Un remerciement à Monsieur Petit, Co-directeur du Master DTAE et Maître de Conférences en Economie pour sa disponibilité dans l'organisation de la soutenance.

Je tiens à remercier dans un dernier temps, ma famille, mes amis qui ont su me soutenir et m'apporter de précieux conseils dans la réalisation des dossiers ainsi qu'à Monsieur Quédé, Professeur d'Histoire-Géographie pour son aide concernant la relecture.

## TABLE DES MATIERES

<b>Remerciements.....</b>	<b>1</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>I- Contextualisation des missions de stage.....</b>	<b>5</b>
A- Un territoire : entre héritage textile et projets innovants.....	5
B- La Communauté de Communes Sud Avesnois .....	8
C- Le service développement économique.....	10
<b>II- Des exemples de missions de stage au service du territoire .....</b>	<b>12</b>
A- Les suivis de projet de développement économique .....	12
B- La réalisation des atlas des bâtiments et terrains communaux et intercommunaux .....	14
C- Le développement des outils de communication économique .....	16
<b>III – Bilan réflexif concernant les missions du stage.....</b>	<b>18</b>
A- Les méthodes, connaissances et compétences acquises lors du stage..	18
B- Les difficultés rencontrées et mes stratégies pour les surmonter .....	20
C- Un stage au carrefour du master DTAE et de l'état de l'art.....	22
<b>Conclusion.....</b>	<b>24</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>25</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>26</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>27</b>

## INTRODUCTION

*“Je vous félicite, je vais prendre comme exemple ce que vous avez réalisé et je vais le partager partout dans le monde”* Jérémy Rifkin.

Certes, cette citation de l'essayiste américain et inventeur de la troisième révolution industrielle pourrait illustrer le développement entrepris par des pôles de compétitivités comme La Silicon Valley ou Sophia Antipolis mais elle se réfère à la Troisième Révolution Industrielle à Fourmies sur le territoire de l'Avesnois. A travers ce rapport de stage réalisé dans le cadre du Master 1 DTAE à l'Université d'Artois, il sera question de développement économique au sein d'un territoire rural : l'Avesnois, territoire d'innovation en termes de transition écologique, numérique et social mais aussi économique. C'est pourquoi avec les différentes missions réalisées, nous pourrons voir comment s'illustre le développement économique sur le territoire. Durant ces semaines de stages qui ont débuté le 04 avril 2022, j'ai pu remarquer l'importance du lien entre entreprises et territoire à des fins de développement territorial. Par ailleurs, ce sujet fait aussi l'objet d'une analyse dans mon état de l'art.

Le développement économique est un secteur majeur pour tout territoire mais encore plus lorsqu'il s'agit de territoires ruraux qui plus est enclavés et avec des difficultés liées aux délocalisations par exemple. Le Sud Avesnois est un territoire économique spécialisé. Territoire prospère depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle avec le développement de la filière textile, il attirait de nombreuses entreprises et de nombreux ouvriers ce qui entraîne le développement des villes et villages du territoire. Fourmies, Wignehies, Anor sont tant de lieux qui ont été façonnés par cette histoire. Il est donc essentiel de connaître l'histoire économique du territoire pour comprendre la situation actuelle. Aujourd'hui, ce territoire dispose de nombreuses friches industrielles, qui pour la plupart, ont fait l'objet d'opérations de renouvellement urbain afin d'allier héritage et modernité. L'écoquartier de la Verrerie Blanche à Anor en est une illustration. Ainsi, l'analyse portera sur les différentes missions et notamment celles que j'ai pu réaliser au sein du service développement économique et en quoi elles sont influencées par l'identité du lieu et les caractéristiques d'un territoire rural et transfrontalier. Que ce soient les demandes de subventions, les rencontres entre acteurs pour développer l'attractivité économique d'un territoire ou encore la recherche de locaux pour

des potentiels porteurs de projets, toutes les missions participent au renouveau d'un territoire trop souvent dénigré et empreint d'un sentiment de fatalité de la part d'acteurs extérieurs comme intérieurs.

Dès lors, quels sont les leviers qui permettent de faire du développement économique un moteur de l'attractivité d'un territoire rural ?

Dans ce rapport, une contextualisation de la mission de stage sera effectuée avec une description du territoire, de la structure d'accueil et du service de développement économique ainsi que de ses acteurs. Un point sera apporté sur la situation géographique du territoire de l'Avesnois et plus précisément du Sud Avesnois (périmètre de la Communauté de Communes) ainsi que sur ses caractéristiques économiques, sociales et environnementales. En ce qui concerne la Communauté de Communes Sud Avesnois, il sera question de présenter la structure avec des compétences et ses acteurs (élus et techniciens). Puis le service développement économique fera l'objet d'une présentation détaillée avec les missions qui sont réalisées dans ce pôle.

Ensuite nous aborderons la question des missions qui m'ont été confiées durant ce stage. 3 missions principales seront alors détaillées dans la mesure où elles ont constitué la plus grande partie de mon temps de travail. Dans un premier temps, il sera question d'analyser les actions que j'ai pu mener dans le cadre du suivi de création ou de renforcement des Zones d'Activités Economiques (ZAE)<sup>1</sup>. Il s'agira pour ce sujet d'analyser les différentes étapes nécessaires à la création d'une ZAE et des acteurs à mobiliser. La deuxième action concerne la réalisation d'un atlas des bâtiments et terrains d'activités intercommunaux. Avec l'appui d'autres atlas qui ont déjà été menés dans les années 2000, l'objectif est d'assurer une mise à jour des données des bâtiments qui appartiennent à la Communauté de Communes et la façon dont ils peuvent être mis en avant pour faciliter la connaissance de ceux-ci auprès des élus et faire l'objet d'une vente pour des acteurs privés ou publics. La troisième action concerne le développement de supports de communication papier (affiches, brochures) spécialisés sur le développement économique et à destination des potentiels porteurs de projets pour apporter quelques précisions sur les atouts du territoire et les aides de la Communauté de Communes Sud Avesnois (CCSA) qu'elles soient financières ou d'ingénierie.

---

<sup>1</sup> « La zone d'activités économiques désigne la concentration ou le regroupement d'activités économiques (artisanales, tertiaires, industrielles et logistiques) sur un périmètre correspondant à une opération d'aménagement réalisée par un maître d'ouvrage public ou par des promoteurs/investisseurs privés qui vont céder ou louer les terrains et les bâtiments à des entreprises » (Cerema, 2014, p.7).



Un focus sera aussi mis sur l'aide à la réalisation d'un diagnostic d'attractivité du territoire. Il sera un outil de connaissance et d'attractivité du territoire à destination des entreprises pour aider au développement économique selon les besoins et les caractéristiques du territoire. Enfin, les compétences que j'ai pu acquérir et les méthodes que j'ai pu utiliser durant ce stage feront l'objet d'une explication avant de mettre en avant les difficultés rencontrées et la manière dont j'ai pu y répondre. Un lien sera aussi fait avec les éléments que j'ai pu apprendre en cours dans le cadre du Master 1 DTAE ainsi que la manière dont ils ont pu être reliés avec mon stage et comment ils ont pu à certains moments être des outils pour la réalisation de certaines missions. Après l'analyse de ces missions, il sera question de montrer en quoi elles illustrent toute l'importance de l'entreprise et du territoire pour le développement économique local et de voir que celles-ci sont en lien avec des théories défendues par des chercheurs dans leurs sujets de recherche respectifs.

Pour conclure ce rapport, il sera question de faire un bilan de ce stage et de voir en quoi il peut être replacé dans un cadre plus global pour savoir en quoi il peut être une étape bénéfique pour la réussite de mon avenir professionnel.

## I- Contextualisation des missions de stage

Avant de pouvoir analyser les missions réalisées dans le cadre de mon stage, il est important de comprendre le fonctionnement de la collectivité dans laquelle j'ai pu effectuer ce stage ainsi que le territoire sur lequel elle intervient.

### A- Un territoire : entre héritage textile et projets innovants

Le territoire de l'Avesnois est un territoire à dominante rurale et transfrontalier enclavé entre la Belgique à l'Est, le département de l'Aisne au Sud, le territoire de la Sambre au Nord et du Cambrésis à l'Ouest. Situé en Région Hauts-de-France et plus précisément dans le département du Nord, il est caractérisé par un paysage

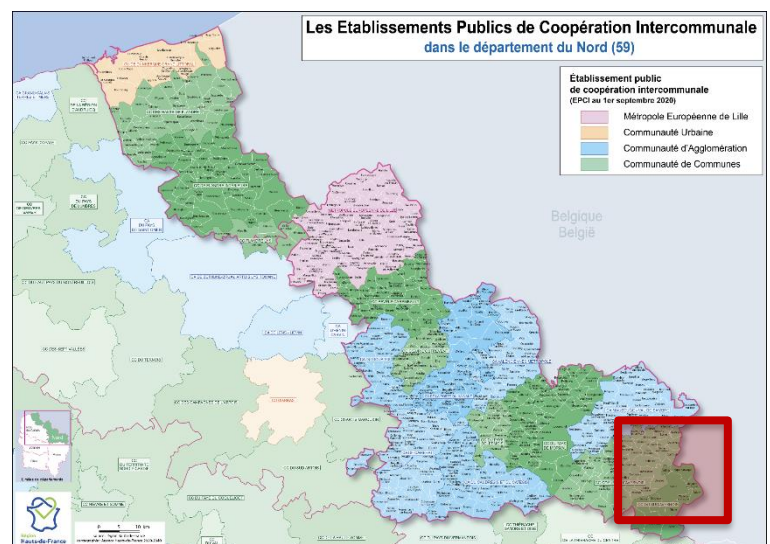


Fig 1 : Etablissements Publics de Coopération Intercommunale dans le département du Nord / Agence Hauts-de-France 2020-2040, Région Hauts-de-France, 2020

de bocage<sup>2</sup> et par une prédominance de l'élevage. L'Avesnois dispose donc d'une continuité écologique mais aussi économique et sociale du fait de son histoire. Longtemps une terre agricole, l'Avesnois a connu la prospérité avec l'avènement du textile au XIX<sup>e</sup> siècle. Mais avec la désindustrialisation, l'Avesnois est entré dans une phase de déclin économique et social ce qui a entraîné un déclin démographique. Qui dit fermeture des usines dit augmentation du chômage et de la précarité. Alors le territoire est divisé entre ceux qui le quitte pour chercher du travail dans un autre territoire et ceux qui restent mais qui connaissent un confort de vie amoindri. Ce déclin est encore marqué aujourd'hui avec un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale et un manque d'attractivité du territoire malgré un travail efficace des différents acteurs.

Malgré l'enclavement, les acteurs réussissent à travailler en synergie pour assurer un développement durable. Entre axes de communication, développement des services publics et amélioration de l'offre culturelle, le territoire ne manque pas de ressources pour satisfaire la population locale et attirer toujours plus. La validation pour une mise à 2x2 voies de la RN2, artère principale du territoire et la réouverture du Canal de la Sambre à L'Oise en sont des exemples. De même, le dynamisme des agriculteurs locaux enclenche non seulement un véritable processus de transformation de leurs installations agricoles conventionnelles en agriculture biologique mais sont aussi les garants de la protection de l'identité du patrimoine naturel.

Quand on zoome sur le Sud Avesnois, on se rend compte que les difficultés sont toujours les mêmes mais que le dynamisme l'est tout autant. Le territoire est marqué par un héritage puissant, celui du textile. Cette activité économique a fait la renommée de la ville de Fourmies entre autres. Ville ouvrière par excellence, elle s'est développée autour des filatures, héritage que l'on retrouve aujourd'hui dans les habitats ouvriers préservés de certains quartiers. Au-delà des logements, la mémoire des travailleurs du textile est toujours vivante avec la présence d'un écomusée retraçant leur histoire.

Au-delà de son histoire, le territoire a une accessibilité souvent oubliée dans la mesure où il est situé à 40 minutes de Maubeuge, 1h de Valenciennes et Charleroi, 1h30 de Lille et 2h de

---

<sup>2</sup> Le bocage est un système agraire typique du Nord-Ouest de l'Europe apparu généralement à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle en raison de la spécialisation de certaines régions dans l'élevage bovin ou ovin. Sur le plan paysager, le bocage est un espace semi-fermé marqué par la présence des haies vives clôturant chaque parcelle (Géoconfluences)

Bruxelles. Au carrefour de territoires allant de la renommée régionale jusqu'à la renommée internationale, le Sud Avesnois dispose d'un confort de vie très recherché par des urbains en quête d'une vie plus calme et reposante comme a pu le montrer la crise sanitaire.

Caractérisé par le bocage, le territoire met l'accent sur la lutte contre le changement climatique et la protection de la biodiversité, avec la valorisation des haies servant pour alimenter un réseau de chaleur par exemple. Cherchant à devenir un territoire à énergie positive des communes comme Fourmies prennent en compte les exigences du triptyque Négawatt avec la production des énergies renouvelables via des panneaux solaires, la recherche d'une efficacité énergétique avec la rénovation des bâtiments et la sobriété incluse dans le programme de Troisième Révolution Industrielle (Rev3).

Ce programme d'innovation territoriale a pour objectif d'inclure la démocratie participative dans les processus de développement du territoire. Au travers des ateliers, les habitants peuvent enrichir leurs idées sur les futurs aménagements de la commune mais aussi connaître des moyens pour consommer mieux et consommer moins. Des structures comme le tiers-lieu ou le repair café sont des lieux qui peuvent accueillir ce type d'événement. Mais ce programme Rev 3 a pour objectif non seulement d'améliorer les services offerts aux habitants mais aussi d'attirer des nouveaux acteurs économiques sur un territoire souffrant d'un manque d'attractivité.

Malgré la présence d'une entreprise internationale spécialisée dans la fabrication de caves à vins et de deux hôtels d'entreprises intercommunaux complets, le territoire connaît des difficultés sociales. Mais il regorge de projets innovants pour sortir de cette vision de déclin et entrer dans un développement local lié aux besoins et aux caractéristiques du territoire comme la création d'une chronique pour mettre en avant les Entrepreneuses et Leadeuses Inspirantes en Sud Avesnois (ELISA) ou encore le développement d'unités de méthanisation sur le territoire lançant la question de l'économie et de l'agriculture de demain.

*“Fourmies fait partie des belles histoires de la Région”*

*Emmanuel Bertin, Directeur du CERDD*

## B- La Communauté de Communes Sud Avesnois

Si l'on se place à l'échelle du territoire de la Sambre Avesnois et donc de l'arrondissement d'Avesnes-sur-Helpe, on peut voir qu'il est constitué de 4 EPCI<sup>3</sup>. La Communauté de Communes du Sud Avesnois (CCSA) est située au sud de l'arrondissement d'Avesnes-sur-Helpe avec la Belgique à l'Est, le département de l'Aisne au Sud et la Communauté de Communes du Cœur de l'Avesnois au Nord. Les

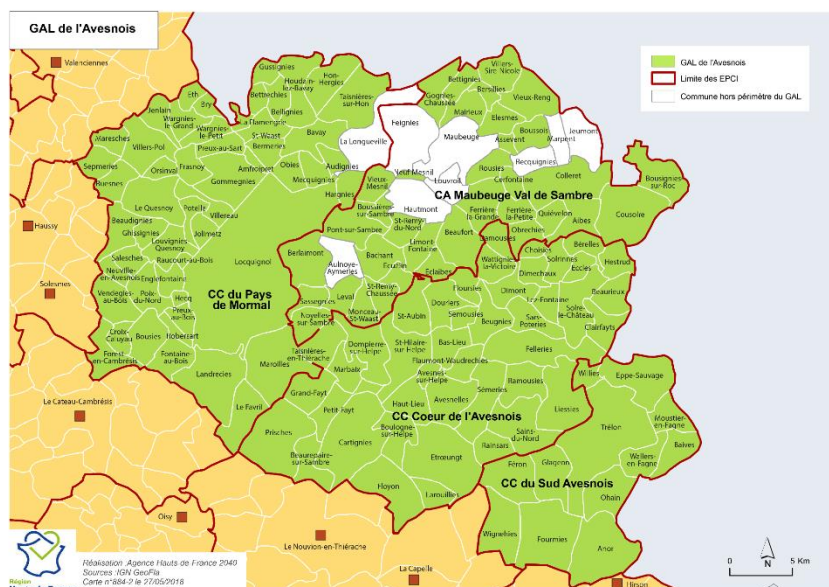


Fig 2 : GAL de l'Avesnois /Agence Hauts-de-France 2020-2040, Région Hauts-de-France, 2018

intercommunalités ont été créées en 1992 renforcées par la loi Chevènement de 1999 qui définit les Communautés de Communes, les Communautés d'Agglomérations, les Communautés Urbaines en fonction du nombre d'habitants. La Communauté de Communes Sud Avesnois est née, quant à elle, de la fusion des Communautés de communes d'Action Fourmies et Environs et du Guide du Pays de Trélon, le 1er janvier 2014.

La CCSA regroupe à ce jour 12 communes pour un total de 26 675 habitants. Les communes faisant partie de cette intercommunalité sont Anor, Fourmies (le siège de la collectivité), Wignehies, Trélon, Glageon, Ohain, Baives, Willies, Eppe-Sauvage, Moustier-en-Fagne,

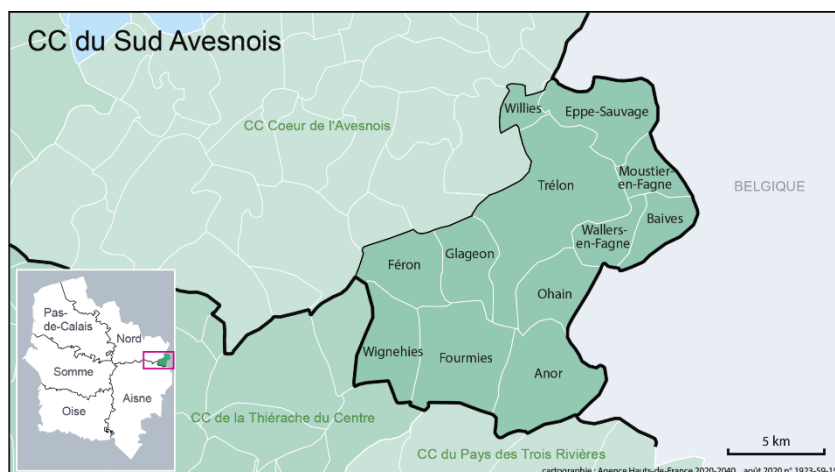


Fig 3 : Communauté de Communes Sud Avesnois / Agence Hauts-de-France 2020-2040, Région Hauts-de-France, 2020

Wallery-en-Fagne et Féron. La Communauté de Communes est composée d'un conseil communautaire qui gère les affaires de l'intercommunalité lorsque celles-ci dépendent de ses

<sup>3</sup> Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) sont des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de « projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité » (INSEE).

compétences. Ce conseil est composé des maires et de conseillers municipaux des communes appartenant à l'EPCI. L'intercommunalité dispose aussi d'un bureau communautaire composé d'un président (Mickaël Hiraux) et de Vice-Présidents. Les Vice-Présidents détiennent chacun un domaine de compétences de l'intercommunalité. On retrouve donc le développement économique, la culture avec le réseau de lecture publique, le tourisme, la transition numérique et écologique, la santé et les déchets mais aussi les secteurs de fonctionnement de l'intercommunalité avec les ressources humaines, les finances, la communication ou encore les services techniques.

En ce qui concerne les actions développées au sein de la compétence tourisme, on retrouve la création d'un réseau de Greeters développé par un chargé de mission tourisme participatif. L'objectif est de permettre à des habitants et à des touristes de profiter de visites guidées avec des bénévoles qui sont eux-mêmes habitants et qui font partager la passion de leur territoire (patrimoine historique, naturel, gastronomique par exemple). Qui plus est, un partenariat est mis en place avec les autres intercommunalités de l'arrondissement pour le développement d'un office de tourisme intercommunal.

La CCSA a aussi d'autres compétences : la gestion de deux déchetteries (Ohain et Fourmies), la collecte des ordures ménagères (compétence qui n'est pas externalisée comparée à un grand nombre d'intercommunalités), de l'air d'accueil des gens du voyage, des festivités ou encore des travaux.

Pour la compétence santé, la CCSA lutte contre les déserts médicaux avec la création de maisons de santé pluridisciplinaires. Ce projet a non seulement obtenu la labellisation Pôle d'Excellence Rural (PER) mais dans le même temps, il permet de proposer plusieurs services (médecin, infirmier, orthophoniste par exemple) ainsi que de la télémédecine pour faciliter la pose de diagnostic et assurer une meilleure prise en charge, même dans un territoire éloigné des grands centres médicaux.

La culture est aussi une compétence de la Communauté de Communes qui a développé un réseau de lecture publique "Médi@'Pass". Son objectif est de permettre aux habitants d'avoir accès à l'ensemble des médiathèques du territoire et à leurs activités. Ceci a pour objectif de sensibiliser les habitants et notamment les jeunes générations à l'importance de la culture, qu'elles soient littéraires ou cinématographiques. Qui plus est, c'est un réseau transfrontalier qui travaille avec la Belgique et plus précisément avec la médiathèque de Momignies, ce qui permet de renforcer la cohésion interterritoriale et de lutter ensemble contre les

problématiques économiques et sociales que connaissent les deux territoires de chaque côté de la frontière. L'objectif est donc de privilégier l'échelle européenne pour proposer des solutions permettant un développement territorial transfrontalier.

### **C- Le service développement économique**

La communauté de communes dispose aussi d'une compétence centrale qu'est le développement économique. Dans la mesure où j'effectue mon stage au sein de ce service, il est intéressant de connaître les missions qui sont réalisées au sein de ce pôle avant d'analyser celles que j'ai pu effectuer. Ce service est normalement composé de 2 chargées de mission développement économique. Tout comme l'ensemble des services administratifs de la Communauté de Communes Sud Avesnois, le service est situé au sein du PIDE (Pôle Intercommunal de Développement Économique). Ce site original, par sa composition est un lieu central sur le territoire. Étant composé de la CCSA, d'un pôle commun (BGE, Face Thiérache, CMA, Leader Intérim) et d'un hôtel d'entreprises<sup>4</sup> avec bureaux et ateliers, il allie acteurs économiques et institutionnels et met en avant la coopération comme levier du développement territorial. Le secteur alimentaire est représenté avec la laiterie JeanJean par exemple mais on retrouve aussi un cabinet d'architectes ou encore une agence d'intérim. Outre les bénéfices financiers pour des petites entreprises, les hôtels d'entreprises sont une politique visant à faire émerger une cohésion au sein du bâtiment, nécessaire à la bonne réussite des projets de chacun. La CCSA a fait le pari de ces structures dans la mesure où deux sont déjà complets, localisés à Fourmies pendant qu'un troisième va être aménagé à Trélon. La gestion des hôtels d'entreprises est donc une des missions majeures de la Communauté de Communes dans la mesure où il faut assurer la réalisation des baux professionnels mais aussi répondre aux besoins des entreprises et gérer la partie technique (boîtes aux lettres, remise des clefs, gestion du bâtiment). La réalisation des baux pour les professionnels de santé au sein des maisons de santé pluridisciplinaire est aussi une mission du service développement économique. Toujours concernant les petites entreprises du territoire, une aide à l'investissement des TPE-PME a été mise en place pour les entrepreneurs qui souhaitent créer

---

<sup>4</sup> Les hôtels d'entreprises sont des structures dédiées à accueillir généralement des entreprises de services (bureaux) ou de très jeunes entreprises qui souhaitent s'installer dans leurs premiers locaux. L'idée est également de partager : Certes les locaux, mais aussi les outils de fonctionnement (bureautique, salle de réunion...) et de bénéficier parfois d'un accompagnement pour le démarrage d'une activité (Edifiz)

ou développer leurs activités. Il est donc nécessaire de les aider dans leurs démarches administratives et de présenter les projets aux élus avant de s'occuper de la bonne transmission de la subvention si elle est acceptée.

La communication économique fait partie intégrante des missions du service. Il faut donc assurer la mise à jour de la page Facebook et du site internet de l'intercommunalité dédié au développement économique (Sud Avesnois Invest). Cette mise à jour doit se faire sur la base d'articles concernant les acteurs économiques du territoire mais aussi des vidéos ou des photos des entreprises par exemple. Il faut aussi apporter du contenu économique pour le journal de la communauté de communes (Mon Sud Avesnois). Le service développement économique a aussi pour mission de réaliser des demandes de subventions lorsque des projets sont décidés. On retrouve par exemple le fonds friches pour reconvertir des friches industrielles mais aussi le FNADT (Fonds National d'aménagement et de développement des territoires) qui permet d'aider à la réalisation de projet nécessaire à l'attractivité ou encore la DSIL (dotation de soutien à l'investissement local) pour le financement d'installations énergétiques par exemple au sein des collectivités.

La recherche de bâtiments économiques est aussi une part importante du service avec la mise à jour régulière d'un observatoire de l'immobilier économique sur le territoire du Sud Avesnois. Celui-ci contient l'ensemble des locaux commerciaux, des entrepôts et des bureaux actuellement en vente ou en location au sein des agences immobilières ou des sites internet tels que Le Bon Coin. Grâce à ce tableau, les potentiels porteurs de projets qui souhaitent s'implanter sur le territoire peuvent obtenir des informations précises comme le prix, la superficie ou la description du bien et la structure qui met en vente le bien afin de faciliter leurs démarches. Celui-ci est en complément des informations que le service a sur les bâtiments disponibles sur le territoire. Cela peut aussi permettre la mise en relation des porteurs de projets avec des investisseurs qui souhaitent louer ou vendre des biens voir construire sur-mesure selon leurs besoins.

D'autres missions viennent compléter celles déjà citées comme la mise en place d'outils de communication papier mais ils font partie de mes missions de stage que je pourrais développer en deuxième partie. Tout comme la gestion des ZAE au travers des démarches administratives (urbanisme, juridique, foncier) pour la réalisation de travaux de voirie ou de la construction d'infrastructures ou encore la mise à jour et la création d'atlas des bâtiments

et terrains intercommunaux et communaux. L'attractivité économique au travers de diagnostics fera aussi partie des missions effectuées durant le stage.

## **II- Des exemples de missions de stage au service du territoire**

### **A- Le suivi des projets de développement économique**

L'une des missions les plus importantes que j'ai eu à effectuer pendant toute la durée du stage concerne la gestion des projets de développement économique. Ces projets concernent aussi bien des Zones d'Activités Économiques que des sites industriels ou même des écoquartiers. Pour qu'un projet aboutisse, plusieurs démarches et étapes administratives sont à réaliser. Un projet se décide puis se conçoit. Dans la période de construction du projet, plusieurs étapes sont essentielles pour respecter la légalité, tout en assurant une qualité et une durabilité au projet. Pour expliquer ce processus, je vais pouvoir m'appuyer sur différents exemples de projets que j'ai pu traiter même si l'ensemble du processus ne sera, en aucun cas, détaillé puisque la durée du stage ne le permet pas.

Pour le premier exemple, il concerne la viabilisation de la ZAE d'Ohain (création d'une voirie intercommunale) et de l'installation d'une bâche incendie (obligatoire au sein de ces zones économiques). Lorsque je suis arrivé, le projet était déjà acté par les élus du Conseil Communautaire. La division cadastrale (*annexe 1*) (nécessaire afin de connaître les parcelles qui pourront être vendues à des fins d'installation d'entreprises ainsi que leur superficie) était en cours de réalisation chez le notaire. Celle-ci permet aussi de savoir où va se situer la voirie (sur quelles parcelles). Sur ce dossier, j'ai donc pu rédiger une note explicative pour permettre à la DGS de faire une présentation de la situation lors du Conseil Communautaire aux élus afin de déboucher sur un vote d'achat des terrains par la CCSA et qui servira de support à la rédaction de la délibération. En effet, le vote est essentiel pour permettre à la CCSA de racheter des terrains à la mairie d'Ohain afin de pouvoir être propriétaire et de construire la voirie qui desservira les entreprises présentes sur la ZAE. Dans le même temps, il était indispensable d'analyser le dossier *loi sur l'eau* déposé dans le cadre de l'extension de la ZAE pour validation et de renvoyer impérativement les pièces manquantes à la DDTM. En ce qui concerne la maîtrise d'œuvre, un appel d'offres a été déposé par la collectivité sur le site « marchés sécurisés » dans la mesure où le montant des travaux dépassait le seuil obligeant la réalisation d'un marché public. Qui plus est, nous devons avoir la capacité de gérer les imprévus dans le dossier comme cela fut le cas avec la modification de la division cadastrale



qui a dû repartir chez le géomètre pour une fusion de parcelles, ce qui a pris plus de temps. D'autres missions sont aussi à prévoir comme la réunion avec le SDIS<sup>5</sup> nécessaire pour assurer l'emplacement de la bâche incendie afin de faciliter l'intervention des secours en cas de risques. Pour la bâche incendie, le choix de la maîtrise d'œuvre a été réalisé en même temps que la voirie et il n'y a pas besoin de division cadastrale dans la mesure où la bâche sera située sur une parcelle qui appartient déjà à la CCSA. Pour la suite du projet, une réunion bornage terrain a pu être programmée. Elle est nécessaire à la validation officielle de la division cadastrale. Après analyse des réponses des entreprises et analyse de ces offres par un cabinet d'étude, les élus vont pouvoir choisir, en fonction des notes attribuées, la maîtrise d'œuvre. Il faut, dans ce cas, préparer les notifications de rejets pour les candidats qui ne sont pas retenus et l'information au candidat retenu puis attendre 11 jours avant de notifier le candidat retenu, nécessaire pour le lancement des travaux.

Les missions consistent donc à être le médiateur entre les différents acteurs impliqués (géomètre, cabinet d'étude, mairie, entreprises) afin de réaliser et d'envoyer les pièces en temps voulu et de gérer les problématiques qui pourraient apparaître.

Ce processus se répète pour d'autres projets comme la ZAE Espérance à Fourmies avec la création d'une voirie et l'installation d'une bâche incendie. En dehors de l'importance du choix de la maîtrise d'œuvre, de la division cadastrale, des réunions défense incendie et des notes explicatives pour que le conseil communautaire puisse délibérer sur chaque projet, il est important de participer aux réunions de préparation des travaux et de chantier pour s'assurer que le projet se poursuit bien même pendant l'exécution des travaux au cas où une demande serait formulée par la maîtrise d'œuvre. Dans le même temps, certains travaux seront lancés avant d'être propriétaire des terrains via une attestation, ce qui signifie que pendant les travaux, les démarches pour acheter les terrains continuent à être effectuées.

Concernant la création d'une voirie aux Aciéries et Forges d'Anor, l'envoi des pièces au notaire va être réalisé afin de devenir propriétaire des parcelles et de pouvoir ensuite faire la réfection. Mais dans le même temps, il faut gérer l'envoi des pièces pour effectuer la vente de terrains de la CCSA au profit d'autres collectivités comme à Anor pour la réalisation d'un

---

<sup>5</sup> Le Service départemental d'Incendie et de Secours est un établissement public chargé de l'organisation et de la distribution des secours sur le territoire d'un département. Il a pour missions la Prévention des risques d'incendie dans des établissements publics et sites industriels, la Prévision avec la préparation de mesures de sauvegarde pour les risques les plus importants et d'organisation des moyens de secours et les Opérations de secours en situation d'urgence.

chemin « mobilités douces » à proximité de l'écoquartier. Actuellement, les pièces ont été envoyées au notaire pour réaliser la vente.

Néanmoins, le dossier le plus avancé concerne la création d'un giratoire Rue Chomel à Fourmies dans la mesure où l'ensemble des étapes ont pu être réalisées. J'ai donc pu distribuer l'avis de travaux aux enseignes et aux riverains qui sont situées sur la zone commerciale afin de les avertir des modifications de déplacement à prévoir. Les travaux ont d'ailleurs démarré le 20 juin. Pour ce dossier, il reste à acter la vente d'une parcelle appartenant à un privé au profit de la CCSA afin d'aménager une sente<sup>6</sup> piétonne courant du mois de septembre.

### B- La réalisation des atlas des bâtiments et terrains communaux et intercommunaux

L'atlas des bâtiments communaux a été mis en place par l'ancien chargé de mission développement économique de la CCSA afin de réaliser un état des lieux des bâtiments appartenant à la communauté de communes et leurs caractéristiques (superficies, références cadastrales, localisations). A travers ce document, nous pouvons ainsi transmettre les informations à l'assurance mais aussi aux élus pour qu'ils puissent avoir une vision



Fig 4 : Première de couverture de l'atlas des bâtiments d'activités intercommunales / Corentin Carion, 2022

<b>3 - PIDE</b> Rue Raymond Chomel ZA La Marlière FOURMIÉS		
	<b>DESCRIPTIF DU BATI</b> Ateliers (Hôtel d'entreprise) d'une superficie totale de 902m <sup>2</sup> Salles de réunions (PIDE) d'une superficie totale de 288m <sup>2</sup> 8 bureaux (Hôtel d'entreprise) : *2 bureaux de 14m <sup>2</sup> *1 bureau de 15m <sup>2</sup> *1 bureau de 33m <sup>2</sup> *1 bureau de 51m <sup>2</sup> *1 bureau de 68m <sup>2</sup> *1 bureau de 74m <sup>2</sup> Bureaux (Communauté de Communes) d'une superficie totale de 300m <sup>2</sup>	
<b>OBSERVATIONS</b>		<b>DONNEES GENERALES SUR LE BATI</b> Période de construction : Etat général du bâti : excellent Surface du site d'activité : 5274 m <sup>2</sup> Type de bâtiment : Bureaux, Ateliers et salles de réunion

Fig 5 : Présentation du bâtiment « PIDE » dans l'atlas des bâtiments d'activités intercommunales / Corentin Carion, 2022

d'ensemble des biens de la CCSA. Avec cette mise à jour de l'atlas qui datait pour la dernière version de 2012, l'objectif a été de faire un point sur les bâtiments qui ont pu faire l'objet d'une vente et qui n'a appartiennent donc plus à la CCSA mais aussi des bâtiments qui ont pu être

<sup>6</sup> Une sent piétonne est un petit chemin, un sentier (CNRTL)

rachetés par la collectivité. Ainsi, cela permet de connaître les propriétés de la Communauté de Communes.

Au niveau de la composition du document, on retrouve différentes images (satellite, cadastre, photos aériennes) afin de permettre une visualisation du site, de connaître son emplacement exact et de voir son emprise. Qui plus est, une description en détails des parcelles est réalisée avec les superficies ainsi que l'état du bâtiment. Pour obtenir l'emprise et donc les références cadastrales des nouveaux bâtiments, une matrice cadastrale a pu m'être envoyée par un géomètre pour que je puisse voir à quelle parcelle correspond quel bâtiment et dessiner ensuite l'emprise pour les nouveaux bâtiments ou ceux qui n'avaient pas été enregistrés jusqu'à là.

Ce travail est terminé pour les bâtiments d'activités intercommunaux mais il est en cours de réalisation pour les terrains. Étant donné que c'est un nouveau document, il est important de se baser uniquement sur la matrice cadastrale pour connaître les parcelles des terrains qui appartiennent à la collectivité et savoir leurs superficies. Ensuite, il est alors possible de dessiner l'emprise et de réaliser les différentes images avec l'emprise pour connaître la localisation, les références cadastrales, la vision satellite et le bâtiment en lui-même avec une photographie. Ainsi, on peut retrouver dans l'atlas les différentes parcelles qui composent les Zones d'Activités Economiques avec leur superficie dans la mesure où l'ensemble des terrains de la collectivité sont sur des ZAE. Cet atlas comporte pour certaines parcelles le prix au mètre carré dans la mesure où certaines évaluations domaniales ont pu être demandées pour la vente de terrains par exemple. On retrouve aussi les entreprises déjà présentes au sein des ZAE ainsi que leurs superficies et leur nombre de salariés. En outre, il est important de préciser que tous ces terrains sont à urbaniser pour une vocation économique c'est-à-dire classés UE dans le PLU de chaque commune. Comparé à l'atlas des bâtiments intercommunaux qui sont tous occupés, l'atlas des terrains a pour objectif de faire de la promotion auprès des investisseurs et porteurs de projets pour aider à l'installation d'entreprises sur ces terrains constituant les ZAE.

Un dernier atlas est en cours de réalisation et il concerne les terrains communaux. Dans celui-ci, la même mise en page est privilégiée que pour les atlas intercommunaux dans la mesure où elle facilite la lecture et la compréhension des parcelles qui appartiennent à la collectivité. Avant la réalisation, j'ai donc pu contacter l'ensemble des communes afin d'obtenir la liste de leurs bâtiments et terrains communaux. A ce jour, certaines communes ne m'ont pas encore

répondu. En croisant les données obtenues avec les connaissances de l'ancien chargé de mission développement économique, j'ai pu réaliser l'emprise des terrains communaux pour les communes d'Anor, Wignehies, Trélon, Glageon, Ohain et Fourmies. La même méthode a été utilisée pour l'atlas des terrains intercommunaux dans l'objectif d'aider les communes à trouver des investisseurs sur leurs terrains.

Enfin, un tableur Excel va pouvoir être réalisé avec l'ensemble des bâtiments et commerces vacants sur le territoire de chaque commune, qu'ils soient communaux ou non. L'objectif sera de noter l'ensemble des informations, à savoir l'adresse du bien, sa superficie, son prix de location ou d'achat, le type d'activités ou encore l'état du bâtiment. L'objectif est de permettre à la communauté de communes d'avoir une vue d'ensemble sur les bâtiments qui sont vacants dans chaque commune et de connaître leurs caractéristiques afin de voir s'ils peuvent être compatibles avec les demandes des potentiels porteurs de projets. Ce document vient compléter l'observatoire déjà mis en place afin de couvrir l'ensemble des biens vacants du territoire en temps réel.

### **C- Le développement des outils de communication économique**

La troisième mission la plus importante concerne la réalisation d'outils de communication à des fins de développement de l'attractivité économique du territoire. A ce jour, la CCSA compte un site internet, une page Facebook et un journal d'information "Mon Sud Avesnois" (*annexe 4*) et le service développement économique possède un site internet "Sud Avesnois Invest" (*annexe 3*) (comme indiqué précédemment). Tous ces outils permettent de valoriser les actions menées par la collectivité au profit du territoire du Sud Avesnois. Ils apportent plus de transparence et de valorisation aux activités et donc du dynamisme au territoire, en mettant en valeur les secteurs du tourisme, de la culture ou encore du développement économique.

Ma mission sur ce sujet consiste donc en la création de nouveaux outils de communication. Dans la mesure où une vidéo sur le développement économique a déjà pu être réalisée, je me suis orienté vers le développement d'une brochure, d'un flyer et d'une affiche. L'objectif est d'obtenir des outils de communication en version papier afin de pouvoir proposer un aperçu des actions du service développement économique. Au travers des salons, des rencontres avec des porteurs de projets ou sur les réseaux sociaux, ils serviront pour l'ensemble des

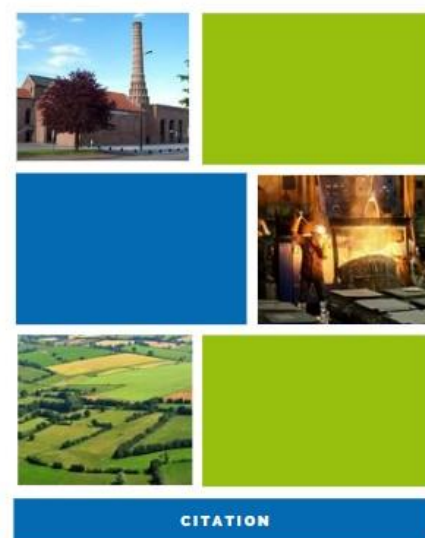
acteurs afin d'avoir un premier contact avec la collectivité et de voir en quoi elle peut les aider dans leurs démarches de création d'entreprise ou d'obtention de subventions par exemple. La réalisation de ces outils de communication est en cours. Grâce au site internet Canva, j'ai pu commencer à réfléchir au design de la brochure et de l'affiche. Une attention a été portée au



Fig 6 : Ebauche de la brochure « Investir en Sud Avesnois » (recto) / Corentin Carion, 2022

respect de la charte graphique avec au maximum trois couleurs qui respectent les couleurs du logo de la CCSA. Pour la brochure, la volonté est d'apporter un regard de trois acteurs du

territoire à savoir un élu via le Président de la Communauté de communes Sud Avesnois, une technicienne avec Audrey Gy (Chargée de mission développement économique) et un dirigeant d'une entreprise du territoire. L'objectif est d'avoir leurs regards sur les atouts qu'apporte le territoire en termes de développement économique. On retrouvera aussi une introduction sur l'actualité du territoire concernant le nombre d'entreprises, l'évolution et le type d'activités présentes. Puis, un focus sera effectué sur 3 types d'aides que peut apporter la collectivité aux entreprises, que ce soit en termes d'accompagnement ou de soutien financier. En ce qui concerne l'affiche, l'objectif est d'attirer le regard grâce à des activités



LE SUD AVESNOIS VOUS FAIT GRANDIR  
DEVENEZ ACTEUR DE VOTRE TERRITOIRE  
Sud Avesnois pide

Fig 7 : Affiche « Le Sud Avesnois vous fait grandir » / Corentin Carion, 2022

caractéristiques du territoire et qui font son identité. Il y a donc une volonté d'utiliser son patrimoine industriel et naturel pour montrer la beauté mais aussi la présence d'un héritage dans les communes de la collectivité.

En ce qui concerne les outils de communication existant, j'ai eu l'opportunité de réaliser une interview et d'écrire un article sur la laiterie Jean Jean (annexe 5) et la boulangerie Renaux afin de mettre en avant leur savoir-faire et leur passion du territoire. Ces articles ont pu être publiés soit dans le journal *Mon Sud Avesnois* soit sur le site *Sud Avesnois Invest* dans une nouvelle rubrique intitulé *Retour sur Investissement* afin de savoir en quoi les subventions accordées par la collectivité aux TPE ont pu être utiles pour la création ou le développement

de leur activité.

Par conséquent, impliquée dans une démarche active, la collectivité a pour mission d'attirer des entreprises sur son territoire et notamment au sein de ses ZAE. C'est pourquoi un partenariat avec une agence de développement a pu être mené afin de réaliser un diagnostic d'attractivité économique du territoire. Dans ce cadre, j'ai pu fournir l'ensemble des documents et réaliser un argumentaire sur les atouts du Sud Avesnois à destination de l'agence de développement afin de les aider dans la réalisation du diagnostic. Celui-ci permettra à cette agence étant donné son réseau et en fonction des caractéristiques du territoire, de proposer à des entreprises de venir s'installer dans le Sud Avesnois.

### **III- Bilan réflexif concernant les missions du stage**

#### **A- Les méthodes, connaissances et compétences acquises lors du stage**

L'ensemble des missions que j'ai pu effectuer pendant le stage m'ont permis d'acquérir des compétences et une expérience concernant le développement économique d'un territoire via les méthodes que j'ai pu mettre en place pour mener à bien mon travail. La première méthode concernait l'organisation. Grâce aux différentes missions qui m'ont été confiées, j'ai pu développer une certaine autonomie dans le travail. J'ai mis en place une hiérarchisation dans mes missions ce qui a facilité leur réalisation tout en respectant les délais. Ceci m'a aidé à comprendre l'importance de gérer son travail sur le long terme tout en ayant la capacité de gérer une situation d'urgence quand celle-ci se présentait.

Les missions réalisées m'ont aussi beaucoup aidé pour acquérir des compétences dans le domaine du développement économique. Si l'on prend l'exemple de la gestion des ZAE, j'ai eu l'opportunité de travailler avec différents acteurs afin de prendre conscience de l'importance du chargé de mission en tant que médiateur pour faire le lien entre ces acteurs. Qui plus est, j'ai pu prendre connaissance des différentes étapes de la création ou du développement d'une ZAE tout en prenant en main des sites professionnels comme "marchés sécurisés" pour la gestion des marchés publics par exemple. Les réunions avec les élus et les techniciens sont aussi une bonne façon de découvrir de nouvelles notions typiques de ces dossiers de ZAE et d'apprendre ainsi à confronter les avis et à travailler en équipe pour répondre à l'intérêt général. Cela fut le cas lors de la réunion de chantier pour déterminer les déviations imposées aux habitants pendant la durée des travaux tout en prenant en compte

la gêne occasionnée. J'ai pu ainsi mesurer l'importance de la coopération entre acteurs pour gérer au mieux et proposer une "meilleure" solution à long terme.

Par ailleurs, il est important dans l'organisation de gérer les mails et les courriers en temps réel afin d'éviter d'accumuler la masse de travail et de diminuer ainsi le risque d'erreurs.

Ces missions ont aussi été pour moi l'occasion d'approfondir les connaissances en urbanisme que j'ai pu obtenir au sein du master 1 DTAE mais aussi d'en acquérir de nouvelles concernant les marchés publics ou les procédures administratives et juridiques tout au long du processus. C'est donc un bon moyen de découvrir une grande partie des projets de développement et de comprendre la pluridisciplinarité du métier avec la réalisation de nombreuses tâches toutes différentes les unes des autres mais interdépendantes pour mener à bien la réussite du projet.

La réalisation des atlas des bâtiments et terrains d'activités intercommunaux et communaux est une mission importante pour découvrir de nouveaux outils, d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer des compétences. Au travers cette mission, j'ai appris à utiliser des logiciels comme "cadastre.data.gouv.fr" ou encore "cadastre.gouv.fr" et à mobiliser d'autres ressources comme Géoportail, Google Maps ou Word. Ces logiciels offrent l'avantage de réaliser les emprises des bâtiments et terrains intercommunaux par rapport à la matrice cadastrale que j'ai obtenu grâce à la coopération d'un géomètre et ce afin de relever l'ensemble des propriétés de la collectivité. Ceci est donc un bon moyen d'acquérir des compétences techniques. Elles seront transférables sur des missions et expériences professionnelles similaires à venir. A l'instar de la découverte du site « démarches simplifiées » qui facilite l'envoi des dossiers par dématérialisation. D'une part, il a pour rôle d'effectuer une évaluation domaniale afin de mettre un prix sur certains terrains d'activités économiques. D'autres part, il est aussi utilisé pour les demandes de subventions.

Quant à la mission sur la communication économique, l'outil Canva est tout à fait adapté afin de commencer la réalisation de la brochure et de l'affiche. Cette mission laisse libre court à une certaine créativité. Celle-ci fait partie des nombreuses qualités attendues dans le métier de développeur économique. En effet, dans un monde du tout numérique, il est important aujourd'hui de savoir utiliser des outils de promotion. C'est donc un atout que de pouvoir acquérir de l'expérience dans ce domaine. Qui plus est, cette mission est aussi un bon moyen de comprendre les "codes" utilisés dans le développement économique et de voir que celui-ci peut être très différent de la communication d'un produit par exemple. J'ai pu découvrir

une méthode de communication basée sur la mise en avant des acteurs et des caractéristiques du territoire pour attirer des entreprises.

Enfin, la mission sur l'aide apportée à une agence de développement dans l'objectif de réalisation d'un diagnostic d'attractivité m'a incité à développer d'autres compétences. Grâce à cela, j'ai pu prendre contact avec de nombreuses entreprises du territoire afin de connaître leur spécialisation économique et leur nombre de salariés. Ceci est un bon moyen de découvrir le tissu économique local et de rédiger un compte-rendu sur la situation économique du territoire. Au-delà des informations apportées à l'agence de développement, c'est une source d'enrichissement personnel car un bon moyen de développer son esprit d'analyse et de synthèse nécessaire dans n'importe quel type de poste.

Même si certaines missions ont été plus courtes que d'autres, elles n'en restent pas moins très utiles pour acquérir des compétences et mettre en place des connaissances que l'on a pu acquérir pendant la première année de master DTAE. Ceci est le cas pour la mise en contact entre des investisseurs et des potentiels porteurs de projets. Ceci permet de prendre des initiatives et d'aller au-devant des acteurs pour connaître leurs besoins, leur spécialisation économique et ainsi essayer de les diriger pour augmenter les chances de réussite d'installations d'entreprises sur le territoire.

Qui plus est, d'autres missions permettent de voir l'importance du partenariat avec d'autres acteurs comme la réunion avec le Greta Hainaut pour sensibiliser les entreprises à la formation continue et son utilité dans la recherche de nouveaux salariés ou encore la réunion pour la défense incendie de la ZAE d'Ohain avec le SDIS Nord. Ainsi, cela montre qu'il a été important pour moi de discuter avec l'ensemble des acteurs pour connaître leur point de vue et travailler en groupe dans une logique de coopération multisectorielle afin de répondre aux défis du territoire comme la prévision des risques ou la lutte contre le taux de chômage. Quant à l'atelier développement économique pour la révision de la charte du Parc Naturel Régional de l'Avesnois, elle permet d'appliquer les méthodes vues en cours sur un territoire comme la prise en compte d'un diagnostic décliné en fiches action qui pourront être appliquées sur le territoire.

## **B- Les difficultés rencontrées et mes stratégies pour les surmonter**

La réalisation de l'état de l'art et du rapport de stage qui s'ajoute aux journées intenses du stage m'ont surpris. J'ai dû revoir mon organisation pour réussir à respecter les délais sur



chaque mission que j'avais à effectuer. J'ai donc été contraint de mettre en place une méthode de travail basée sur une priorisation des missions à réaliser. Ainsi, j'ai répondu aux actions les plus urgentes en termes de délais et ensuite travaillé sur les missions secondaires lors des périodes les plus calmes. Quant à l'organisation sur l'état de l'art et le rapport de stage, j'ai pu profiter des soirées, des week-ends et de mes jours de congés pour planifier les différentes étapes et respecter les délais. Outre l'organisation de ces journées, des difficultés ont pu apparaître dans la réalisation de mes missions. Par exemple, j'ai dû rédiger les pièces jointes pour une demande de subventions en une après-midi afin que tout soit prêt pour le conseil communautaire du soir et permettre ainsi au président de la CCSA de signer les documents. Avec 5 pièces à rédiger, j'ai dû gérer à la fois la pression de rendre l'ensemble des documents en temps et en heure mais aussi faire en sorte de proposer une rédaction de qualité. En très peu de temps j'ai donc dû mettre en place une organisation par étape avec une hiérarchisation des documents selon leur niveau de difficulté. Heureusement, j'ai pu compter sur l'aide d'un collègue pour réaliser certains documents.

Ces situations d'urgences sont formatrices dans la mesure où elles montrent que le travail est fait de périodes plus calmes avec une gestion des projets en cours et d'autres périodes où des documents vont être demandés en urgence, ce à quoi il faut répondre avec une efficacité et une rapidité que seule une organisation et une planification du travail permettent d'obtenir. L'une des plus grosses difficultés a été de gérer des projets de développement sur lesquels je ne connaissais rien du choix de ce projet, de son objectif et de sa mise en œuvre. Il m'a donc fallu prendre connaissance des dossiers dans leur globalité pour comprendre à quelle étape le dossier était arrêté au moment où un chargé de mission développement économique a quitté la structure et quelles étaient les missions à effectuer à ce moment afin de faire en sorte de ne pas retarder l'avancée du dossier. Grâce à une bonne coopération et une grande disponibilité de Madame Gy, chargée de mission développement économique et de Madame Clément DGS de la CCSA, j'ai pu comprendre rapidement l'utilité et les différentes étapes à réaliser pour faire avancer les projets. Qui plus est, la réalisation de dossiers numériques m'a facilité la tâche afin d'éviter de me tromper de dossier et de savoir selon chaque projet à quelle étape il était arrêté.

La dernière difficulté concernait la prise de retard dans la réalisation de l'atlas des bâtiments et terrains communaux. Certains élus m'ont répondu tardivement ou ne m'ont pas répondu, ce qui signifie que ce document ne peut pas être finalisé tant que je ne dispose pas de leurs

retours. J'ai donc effectué plusieurs relances à la suite de quoi certains élus m'ont finalement répondu mais certaines communes restent encore sans réponse.

### **C- Un stage au carrefour du master DTAE et de l'état de l'art**

La première année de master DTAE m'a permis d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques (avec le mode projet) dans une perspective d'utilisation de celles-ci sur les territoires. De plus, elle m'a habitué à travailler à de nombreuses reprises sur l'importance du bilan réflexif pour comprendre ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré. Ceci est une méthode identique à celle appliquée dans un cadre professionnel dans la mesure où l'objectif est qu'après chaque projet une analyse puisse être faite sur la manière dont le projet a été mené et de voir si des difficultés avaient pu retarder voire fragiliser celui-ci. A travers ce bilan réflexif, c'est la capacité à se remettre en question et à trouver des solutions dans l'avenir qui permettront d'éviter les obstacles au maximum et de proposer des projets co-construits et solides pour assurer un développement à long terme.

Quant aux matières du master DTAE, elles m'ont aidé à comprendre certains projets de développement économique voire d'assurer une application des connaissances apprises en cours sur le territoire. C'est le cas du cours "d'économie comme moteur du développement territorial" où l'objectif a été de voir les conditions nécessaires à l'implantation d'entreprises sur le territoire et les acteurs à mobiliser. De même, le cours "de management et développement territorial" apporte une approche collaborative et un regard pluridisciplinaire nécessaire pour la réussite de projets relevant du développement économique. Les cours de "repenser les relations urbain-rural" et de "mondialisation et attractivité territoriale" sont aussi un moyen de connaître les caractéristiques de ces territoires et de voir en quoi une approche globale permet de comprendre les difficultés et les atouts économiques des territoires ainsi que les conditions à réunir pour répondre aux choix d'implantations des entreprises (accessibilité, services, ressources). Quant au cours de "décentralisation", il offre une base sur le fonctionnement des collectivités, essentielle pour un stage dans ce type de structures et de voir quelles sont les compétences qui peuvent être réalisées au sein de la CCSA me concernant. Les questions de démocratie participative et de durabilité étant de plus en plus présentes, même au sein du développement économique et encore plus dans un territoire labellisé « Troisième Révolution Industrielle », les cours de "Société civile et pouvoirs

publics” ainsi que “Planification territoriale et développement durable” sont des outils pour appréhender ces questions dans un but de co-construction des projets et d’implication des habitants dans les décisions afin de réduire les contestations. Mais ce qui permet d’avoir un regard sur les collectivités et de comprendre le jeu d’acteurs entre techniciens, élus et habitants, reste le stage d’immersion au sein de la commune de Frévent. Il a permis de poser un diagnostic et de faire des propositions grâce au travail d’équipe, une méthode que j’ai pu aussi utiliser concernant les projets de développement économique au sein de la Communauté de Communes Sud Avesnois.

Il est important aussi de voir le lien entre les missions de stage et les analyses réalisées dans l’état de l’art. Effectivement, j’ai pu constater l’importance des recherches sur la thématique de la relation entreprise-territoire comme moyen d’innovation sur un territoire. En analysant le sujet, on remarque que des projets fonctionnent sur un territoire et que cela peut être mis en relation avec d’autres territoires sur lesquels les projets peuvent être efficaces ou non. Ainsi, la recherche permet à ce moment de reprendre un exemple de projet qui a fonctionné pour l’appliquer sur un territoire aux caractéristiques similaires ou alors modifier la méthode qui a été utilisée en l’adaptant aux besoins du territoire. C’est ainsi que des territoires peuvent, grâce à la coopération élus, techniciens, chercheurs mettre en place des projets d’innovations adaptés au territoire. Par exemple, on voit que les modèles de proximité qui sont défendus par des chercheurs comme des modèles permettant la coopération et le renforcement économique de l’entreprise sont développés sur le territoire de la CCSA avec le développement des Zones d’Activités Economiques par exemple. Ainsi, les entreprises travaillent ensemble dans un environnement collectif ou peuvent émerger des innovations à des fins d’attractivité territoriale. C’est aussi le cas pour le développement des TPE/PME sur le territoire du Sud Avesnois avec de nombreux entrepreneurs qui ont développé leurs activités sur leur territoire. Il y a donc une forte proportion d’entrepreneurs qui sont nés et ont grandi sur ce territoire et qui veulent travailler avec comme ont pu le mettre en avant certains chercheurs.

Au-delà de la responsabilité territoriale des entreprises qui s’accroît avec l’augmentation du nombre d’entrepreneurs du territoire, il est important aussi de voir le développement de la responsabilité sociale des entreprises avec une prise en compte des questions de bien-être et de durabilité comme moyen d’attractivité dans un territoire sur lequel la crise du recrutement est d’actualité.

## CONCLUSION

Ainsi, l'analyse du territoire et de mes principales missions de stage permet de voir quels peuvent être les leviers utilisés par les collectivités pour assurer un développement économique. Entre développement des Zones d'Activités Économiques, valorisation des terrains intercommunaux à usage économique et communication économique, l'objectif est de faire connaître le territoire et d'augmenter son attractivité auprès des Très Petites Entreprises (TPE), Petites et Moyennes Entreprises (PME) ou Grandes Entreprises (GE). A travers différentes missions, le service développement économique s'adapte aux caractéristiques du territoire en travaillant à la fois sur l'accompagnement des entreprises dans leur création mais aussi sur le développement des services publics comme les maisons de santé pluridisciplinaire dans un objectif de répondre aux besoins des habitants.

Par la même occasion, ce stage est un bon moyen de découvrir un secteur du développement territorial qu'est le développement économique. Attiré par l'aide aux entreprises et l'attractivité économique du territoire, j'ai souhaité effectuer ce stage pour voir si les missions du développeur sont en adéquation avec mes centres d'intérêts. Travailler pour les entreprises mais surtout travailler sur mon territoire. Avec ce stage, j'ai eu l'opportunité de m'impliquer pour l'intérêt général au sein d'une collectivité qui est située dans la Grande Thiérache (mon territoire d'origine).

Ce stage a aussi été une première expérience dans le développement des territoires et donc un test pour voir si je souhaitais continuer dans cette filière. Il m'a permis d'appliquer des connaissances vues en cours, d'acquérir des compétences, mais aussi de découvrir le monde du travail, l'importance des liens entre les acteurs et les obstacles que peuvent imposer certaines missions. En ce qui me concerne, ce stage est une étape importante au sein de mon projet professionnel qui permet de découvrir le métier de développeur et ses caractéristiques et la manière dont on peut répondre aux difficultés qui sont posées. C'est un travail qui renforce l'autonomie et favorise l'émergence d'une attitude professionnelle. Les missions m'ont beaucoup intéressé même si à ce jour il m'est impossible de savoir si je postulerais sur un poste de chargé de mission développement économique dans la mesure où je souhaiterais découvrir d'autres secteurs du développement territorial avant de faire un choix.

## BIBLIOGRAPHIE

Communauté de Communes Sud Avesnois, 6 septembre 2016, « Accueil - Sud Avesnois Invest ». URL : <https://sud-avesnois-invest.com/>, consulté le 10/06/2022

Communauté de Communes Sud Avesnois, « Communauté de Communes Sud Avesnois ». URL : <https://cc-sudavesnois.fr/>, consulté le 10/06/2022.

Edifiz, 25 mai 2020, « Différence entre village d'entreprise et Hôtel d'entreprise ? ». URL : <https://www.edifiz.fr/quelle-est-la-difference-entre-village-dentreprises-et-hotel-dentreprises/>, consulté le 19/06/2022

Mairie de Fourmies, 07 janvier 2022, « Ils sont rev 3 : la ville de Fourmies », *Rev 3, l'économie durable et connectée en Hauts-de-France*, p24. URL : <https://rev3-entreprises.fr/ils-sont-rev3-la-ville-de-fourmies/>, consulté le 10/06/2022

Mairie de Fourmies, « Chronologie, Ville de Fourmies ». URL : <https://www.fourmies.fr/pages/page-chronologie-12062015.html>, consulté le 10/06/2022

Préfet de Corrèze, « Historique de l'intercommunalité / Intercommunalité / Collectivités territoriales / Politiques publiques / Accueil - Les services de l'État en Corrèze ». URL : <https://www.correze.gouv.fr/Politiques-publiques/Collectivites-territoriales/Intercommunalite/Historique-de-l-intercommunalite>, consulté le 11 juin 2022.

CERDD, « Révolution industrielle : Fourmies a engagé la troisième ». URL : <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Initiatives-sur-les-transitions-economiques/Revolution-industrielle-Fourmies-a-engage-la-troisieme>, consulté le 10 juin 2022.

CNRTL, « SENTE : Définition de SENTE ». URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/sente>, consulté le 20 juin 2022.

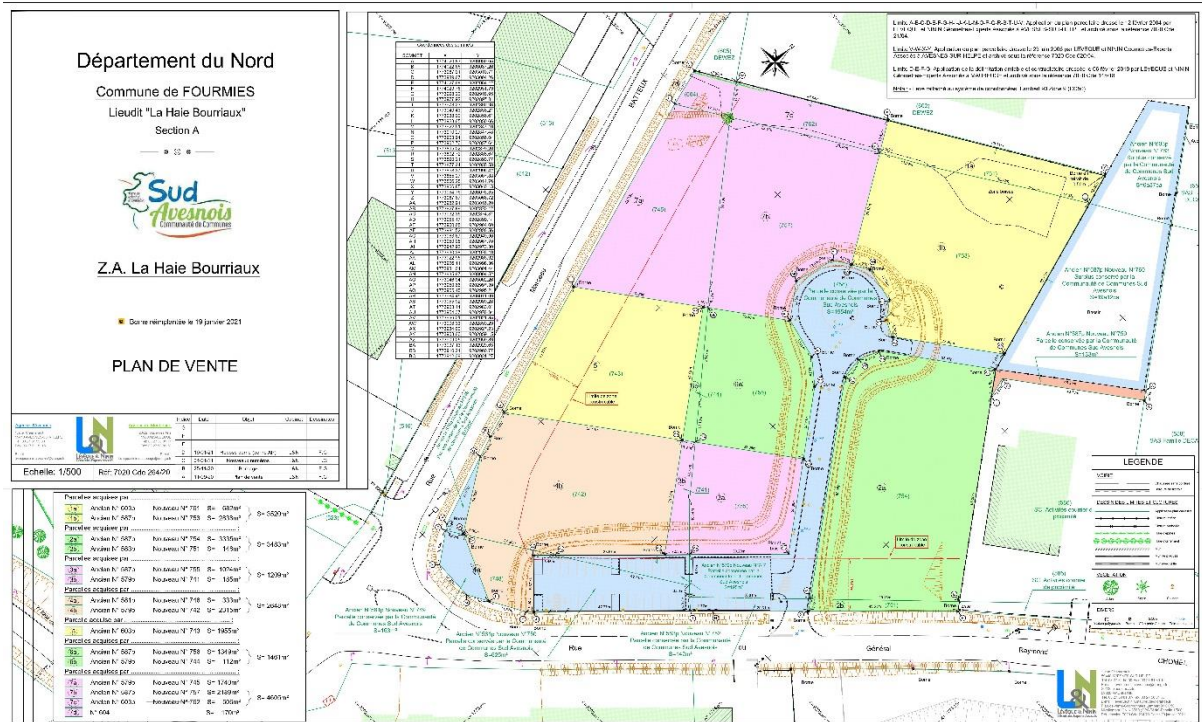
CEREMA, « ZAE | Cerema ». URL : <https://www.cerema.fr/fr/mots-cles/zae>, consulté le 10 juin 2022.

## TABLE DES FIGURES

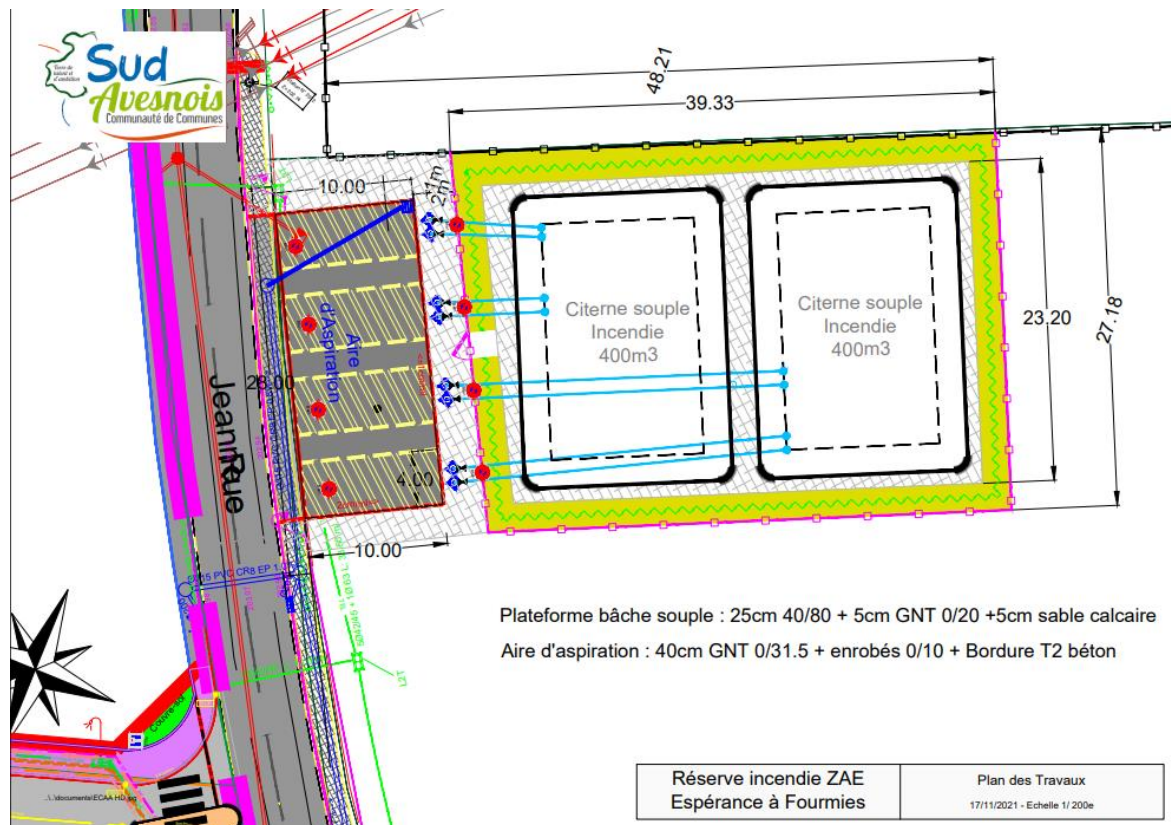
Figure 1 : Etablissements Publics de Coopération Intercommunale dans le département du Nord .....	5
Figure 2 : GAL (groupe d'action locale) de l'Avesnois .....	8
Figure 3 : Communauté de Communes Sud Avesnois.....	8
Figure 4 : Première de couverture de l'atlas des bâtiments d'activités intercommunaux .....	14
Figure 5 : Présentation du bâtiment « PIDE» dans l'atlas des bâtiments d'activités intercommunaux.....	14
Figure 6 : Ebauche de la brochure « Investir en Sud Avesnois » (recto).....	17
Figure 7 : Affiche « Le Sud Avesnois vous fait grandir » .....	17

# ANNEXES

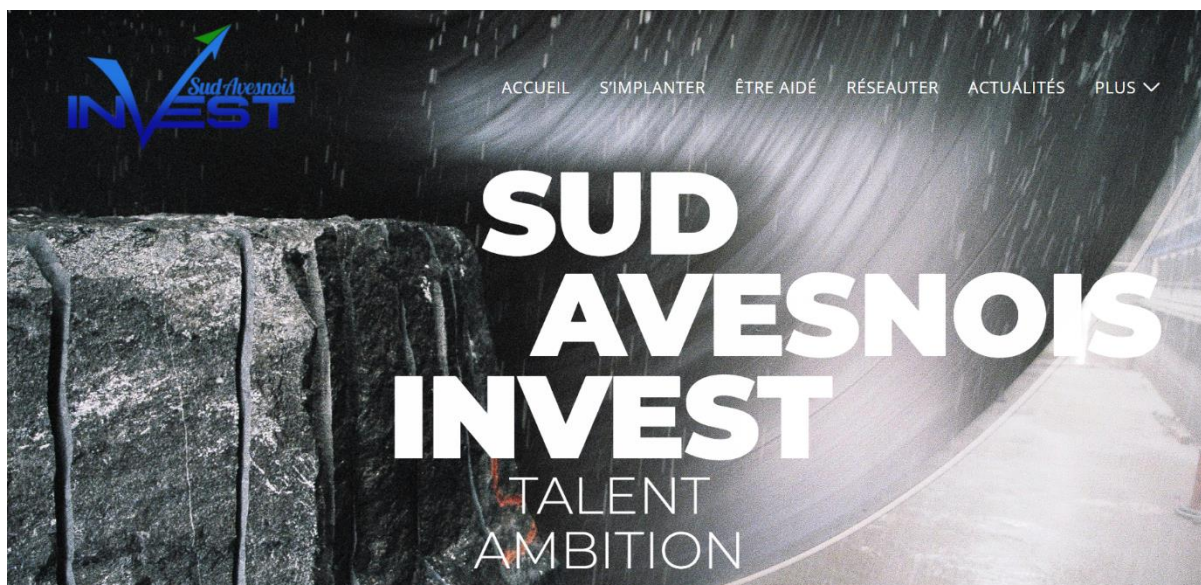
## Annexe 1 : Plan projet pour la ZA la Haie Bourriaux/ Lévêque et Ninin Géomètres



## Annexe 2 : Plan Travaux pour la bache incendie de la ZAE Espérance/ ECAA 59



Annexe 3 : Site internet « Sud Avesnois Invest », Développement Economique / Communauté de Communes Sud Avesnois



Annexe 4 : Journal d'information « Mon Sud Avesnois » / Communauté de Communes Sud Avesnois





DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



## Retour sur Investissement avec la laiterie JeanJean

**EN SAVOIR +**  
2 Rue du G<sup>e</sup> Raymond Chomel  
Laiterie JeanJean

Depuis sa création, la Communauté de Communes Sud-Avesnois est aux côtés des entreprises, notamment via le dispositif d'aide aux TPE. Que sont devenues les sociétés bénéficiaires ?

Focus sur l'une d'elles, avec la laiterie JeanJean.

Créée en 2016 par Jean Terrel, la laiterie JeanJean, située dans un local de l'hôtel d'entreprises du PDIÉ, avait bénéficié dès sa création d'une aide de la Communauté de Communes Sud-Avesnois pour ses investissements.

Aujourd'hui, l'activité s'est bien développée. En effet, après avoir investi dans une machine de conditionnement, il a pu élargir sa gamme de produits (yaourts, fromage blanc, faisselles) et a embauché une personne en mars 2022 afin de répondre aux commandes.

L'entreprise vend ses produits dans la métropole illoise et dans diverses structures scolaires, associatives ou de santé.

Pour trouver les bons produits bio et locaux de la laiterie JeanJean, rendez-vous dans les boutiques bio de l'Avesnois et auprès de certains magasins de proximité.



8 - Mon Sud

Annexe 6 : Carnet de bord

Date	Missions
Lundi 04 Avril 2022	Découverte de la CCSA, des compétences de la collectivité, des missions du service dev éco (aider les porteurs de projets dans leur démarche, remplir des dossiers de subventions, conseiller les élus sur les aides, attirer des investisseurs, trouver les locaux adaptés), des définitions bail emphytéotique, commerciale, dérogatoire mais aussi mise à jour de l'observatoire de l'immobilier économique en Sud Avesnois avec les commerces, bâtiments et terrains qui sont en vente ou location par diverses agences immobilières sur le territoire. Visite des locaux de la CCSA (partie administrative et compétences lecture publique, numérique et dev touristique).
Mardi 05 Avril 2022	Finir l'observatoire de l'immobilier économique en Sud Avesnois. Faire la demande de subventions FNADT pour la ZAE d'ohain afin d'obtenir des subventions dans le cadre du PACTE 2 SAT sur démarches simplifiées en ligne. Réalisation de la demande d'évaluation domaniale pour la réalisation d'un écoquartier sur le site des Verreries.
Mercredi 06 Avril 2022	Faire les demandes d'évaluation domaniale pour le projet d'écoquartier sur le site du Conditionnement le projet d'installation d'un crématorium rue Jeanne III (cession des parcelles de la comcom à la mairie de Fourmies donc estimation du bien) Réflexion sur la mise en forme de l'atlas des bâtiments et terrains intercommunaux, des informations à mettre à l'intérieur( superficie, photo, QR code avec vidéo, agencement, cadastre, carte) atlas interne pour la comcom et externe pour les porteurs de projets et réflexion sur un besoin de carte interactif sur le site dev éco de la comcom. Réflexion sur le recensement des bâtiments intercommunaux mais aussi sur les bâtiments industriels et commerces communaux et conseils sur les aides à mobiliser pour les communes dans le cadre du rachat de commerce ou infrastructures. Visite des services techniques pour découvrir le traitement des déchets et le fonctionnement des déchetteries ainsi que du service des festivités. Début du travail sur l'atlas pour connaître le parc de bâtiments intercommunaux et savoir ce qui a été acheté et vendu pour actualiser.
Jeudi 07/04/2022	Mettre à jour avec les pièces jointes la demande de subventions FNADT, supprimer dans l'atlas les bâtiments vendus, contact avec l'ancien chargé de mission dev éco pour connaître les missions telles que appeler impôt foncier pour récupérer matrice cadastrales et voir si pas d'oubli pour les bâtiments et avoir les anciennes évaluation domaniale pour estimation du prix. Vérifier la conformité entre tableur Excel et ancien Atlas (version 2008). Réunion avec DGS, chargé de mission dev éco et ancien chargé de mission dev éco pour faire le point sur les différents dossiers et notamment marché publics et demande de subventions.
Vendredi 08/04/2022	Début de l'atlas sur word, envoyer des pièces jointes au notaire de fourmies dans le cadre d'une vente de terrain entre CCSA et Anor, demande de matrices cadastrales et réalisation de la demande sur Cerfa pour le centre

	des impôts foncier. Titre de propriété pour la bande de terrain à Anor attestant de l'acquisition par la CCSA en 2010 des terrains de la chaudronnerie d'Anor.
Lundi 11/04/2022	Découverte de la maison de santé, de l'hôtel d'entreprises Pierre et Bertrand et du Conditionnement mais aussi du site Planex à Fourmies. Fin de la base de données avec photo, cadastre, vue satellite et localisation maps des bâtiments intercommunaux. Création de l'atlas word avec les photos des bâtiments et page de garde. Il reste la mise en page, la cartographie, les informations des bâtiments et le sommaire (vérifier la matrice cadastrale pour éviter les oublis). Envoi du plan du géomètre au notaire pour clore le dossier avec la mairie d'Anor. Mettre l'ensemble des photos, cadastre, localisation et vue satellite sur l'atlas en word. Réunion avec les élus de la commission Dev Eco et les partenaires (BGE et Région HDF) pour le comité d'attribution des aides aux TPE.
Mardi 12/04/2022	Interview de monsieur Jean Terrel de la laiterie Jean Jean pour l'article du magazine de la CCSA concernant la rubrique Retour sur Investissement afin de connaître les bénéficiaires de subventions de la CCSA et dans l'objectif de réalisation d'une vidéo de promotion "Bien investir en Sud Avesnois". Envoi de mails dans le cadre de la demande de subventions FNADT- ZAE d'Ohain à la mairie d'Ohain, réalisation des questions pour les entrepreneurs et réflexion sur comment réaliser la vidéo de promotion. Tournage à la laiterie Jean Jean, appeler candidat pour l'appel d'offre du giratoire rue legrand.
Mercredi 13/04/2022	Faire le résumé pour la délibération du Conseil Communautaire concernant la vente de terrain à la CCSA pour la viabilisation de la ZAE d'Ohain. Rédaction de l'article sur la laiterie Jean Jean dans le cadre de la rubrique Retour sur Investissement. Scanner les pièces jointes pour la demande d'extrait de matrice cadastrale et envoi au centre des impôts foncier et l'attestation de l'acquisition par la CCSA des terrains concernant la viabilisation de la ZAE d'Ohain et envoi sur démarche simplifiée. Dérusher l'interview de Jean Terrel pour la vidéo de promotion
Jeudi 14/04/2022	Mise en page de l'atlas, vérifier le rapport d'activités concernant le nombre de bâtiments intercommunaux, finir le texte pour la laiterie JeanJean, recherche d'un bâtiment pour accueillir les compagnons du Tour de France sur la CCSA (friche Hubinet ou friche Letoret), réalisation d'une demande de subventions FNADT pour un cabinet dentaire à Fourmies. Réalisation de l'ensemble des pièces jointes pour signature au président le soir en conseil communautaire.
Vendredi 15/04/2022	Réalisation de la demande de subvention sur démarche simplifiées pour le cabinet dentaire dans le cadre du pacte SAT. Prise de contact pour un entrepreneur qui souhaite investir dans un entrepôt de stockage en Sud Avesnois (Defroidmont). Envoi de mail au DGS pour la friche letoret pour prise de rendez-vous avec les compagnons. Écrire les concordances du projet cabinet dentaire en lien avec le pacte SAT 2. Commencer à remplir l'atlas avec les données générales du bâti.
Mardi 19/04/2022	Continuer à mettre à jour l'atlas avec les données générales du bâti, faire les cartographies avec la situation globale des bâtiments intercommunaux, rajouter la délibération signée pour la demande de subventions Cabinet dentaire à la MSP de Fourmies, faire le sommaire

Mercredi 20/04/2022	Entretien avec Guillaume sur la demande de bâti pour de potentiels porteurs de projets. Appel des différents investisseurs pour faire un état des lieux des bâtis existants.
Jeudi 21/04/2022	appels des investisseurs pour complément d'informations et faire une demande d'évaluation domaniale et travailler sur la demande fond Friche pour les AFA. Réalisation d'un tableur Excel avec les contacts et porteurs de projet et leur demande.
Vendredi 22/04/2022	Faire un petit article pour la newsletter sur mon arrivée au sein du pôle dev eco, finir l'atlas des bâtiments intercommunaux, faire un récapitulatif des bâtiments vacants pour un potentiel porteur de projets. Commencer l'atlas des terrains intercommunaux
Lundi 25/04/2022	Continuer l'atlas des terrains intercommunaux, appeler le chargé de commercialisation pour le fonds de commerce à côté de l'hypermarché pour un potentiel porteur de projets et état des lieux des galeries vacantes dans l'hypermarché. Commencer à mettre à jour le tableau des potentiels porteurs de projet cherchant un terrain ou un bâtiment
Mardi 26/04/2022	Envoyer une délibération concernant l'acquisition de la voirie des AFA au notaire, remplir le tableau RGPD pour la base de donnée, appeler les potentiels porteurs de projet pour connaître leur besoins et les mettre en relation par la suite si il existe des bâtiments vacants
Mercredi 27/04/2022	Continuer l'appel des potentiels porteurs de projet, visite d'un bâtiment vacant d'un investisseur afin de connaître l'agencement et de savoir quels types d'activités mettre à l'intérieur. Découverte d'un projet sur une friche industrielle et recherche des aides pour les communes et comcom afin de racheter des bâtiments ou de les rénover. Découvrir un projet de développement sur une friche.
Jeudi 28/04/2022	Découverte du rôle de l'EPF (rachète les terrains pour supporter le foncier, assurer la sécurité et dépolluer les sols avant de revendre aux collectivité quand il y a un projet de territoire et prix minoré si logements sociaux et découverte de la convention de revitalisation Etat/NOV. Réunion sur la convention de revitalisation Etat/NOV pour découvrir avec les acteurs politiques et les techniciens le suivi de la convention et le traitement des dossiers pour accorder des subventions. Rendez-vous avec Noréade sur diagnostic pour le site des AFA
Vendredi 29/04/2022	Choix du design pour les outils de communication (brochure et affiche), appeler les communes pour connaître leurs bâtiments et commerces vacants. Réunion avec les élus pour le projet de giratoire
Lundi 02/05/2022	Ouverture des marchés pour un projet sur marché sécurisé, réunion sur les aides aux entreprises avec la région HDF, envoyer un pièce pour dossier loi sur l'eau, etudier la matrice cadastrales des communes (sauf fourmies) pour voir si l'atlas est à jour sans oublier de bâtiments ou terrains.
Mardi 03/05/2022	réunion défense incendie avec le SDIS sur le site des AFA, finir l'atlas des bâtiments et terrain interco
Mercredi 04/05/2022	Réunion pour établir un diagnostic économique sur des thématiques (économie, industrie numérique, sous-traitance) et attirer des IDE sur le

	territoire en partenariat avec Business France. Envoyer diagnostic Noréade pour AFA et continuer la vérification des terrains et bâtis interco avec matrice cadastrale.
Jeudi 05/05/2022	Fin de l'atlas des terrains avec emprise, localisation des terrains grâce à la matrice cadastrales, fiche demande d'intervention portail ZA Saint Laurent, mail Business France
Vendredi 06/05/2022	Observatoire de l'immobilier économique en sud avesnois, appeler les agences immobilières et notaires pour avoir les infos sur les bâtis et terrains économiques disponibles, fixer rendez-vous pour rencontrer les maires sur la question des commerces vacants.
Lundi 09/05/2022	continuer le travail sur les outils de communication (brochure, affiche), envoyer les notifications de rejet et information au candidat retenu sur marché sécurisé, appeler les mairies sur la question des commerces vacants, article sur la boulangerie Renaux pour les aides TPE, finir l'observatoire de l'immobilier économique en Sud Avesnois
Mercredi 11/05/2022	rencontrer la manager de centre-ville à la mairie de Fourmies et le chef du pôle Urbanisme et Habitat pour connaître les bâtiments, terrain et commerces vacants sur la commune de Fourmies, préparer un argumentaire pour le diagnostic d'attractivité business france, demander les terrains à usage économique et bâtiments au service urbanisme de la mairie de fourmies
Jeudi 12/05/2022	réunion VAE avec le GRETA pour favoriser la formation continue et aider les entreprises au recrutement, réunion à la com'com Sud Avesnois pour la réussite du diagnostic business france sur l'attractivité économique (mettre en avant les atouts du territoire)
Vendredi 13/05/2022	envoyer les modifs pour la division cadastrale ZAE Espérance pour crématorium et répartition des différentes propriétés sur site planex avec plan cadastrale
Mardi 17/05/2022	réunion préparatoire des travaux ZAE Espérance, Giratoire rue chomel
Mercredi 18/05/2022	Réunion SDIS pour la ZAE d'Ohain
Jeudi 19/05/2022	Réunion pour un projet sur le site PLANEX avec les techniciens de la CCSA, de la ville de Fourmies et du groupe. Travailler sur les zones à urbaniser dans le nouveau PLUI de la CCSA afin de répertorier les terrains à vocation économique.
Vendredi 20/05/2022	voir avec guillaume vilair pour les dossiers suivi par la DDTM, visite d'un site de méthanisation à Wallers-en-fagne
Lundi 23/05/2022	réalisation d'un document avec l'ensemble des informations à envoyer à Business France pour la réalisation d'un diagnostic (site internet, vidéo, écrit)+rendez-vous avec jérôme pour infos sur la comcom
Mardi 24/05/2022	rendez-vous avec quentin pour infos culture de la comcom, continuer à récupérer des infos pour le diagnostic

Mercredi 25/05/2022	trier mes mails, gérer une réclamation d'un gérant d'une entreprise sur Fourmies, appeler pour trouver un bâtiments pour un potentiel porteur de projet en peinture
Lundi 30/05/2022	continuer les demandes de bâtis et commerces communaux vacants, travailler sur le dossier loi sur l'eau avec la DDTM (dossier incomplets) et mail pour la ZAE Espérance et ZAE Ohain sur les avancées en cours
Mardi 31/05/2022	Rendez-vous avec guillaume DGS de la mairie d'Anor pour voir des dossiers (atlas des bâtiments intercommunaux, panneaux photovoltaïques, divers), diagnostic business france à terminer
Mercredi 01/06/2022	envoyer le diagnostic business france, imprimer l'atlas des bâtiments intercommunaux, travailler sur l'atlas des terrains intercommunaux, travailler sur le dossier défense incendie ZAE Espérance
Jeudi 02/06/2022	travailler sur le dossier de la ZAE Ohain - division cadastrale et ZAE Espérance pour la défense incendie, atlas des terrains intercommunaux et communaux, tourisme durable pour business France
Mardi 07/06/2022	journée à Landrecies pour travailler sur le développement économique sous forme de d'ateliers dans le cadre de la révision de la charte du PNRA
Mercredi 08/06/2022	traitement des mails, rédaction de note pour la délibération concernant bâche incendie de la ZAE Espérance et vente terrain ZA Saint Laurent à Anor. Envoyer mail pour COPAS et pour bornage terrain ZAE Ohain
Jeudi 09/06/2022	faire des notifications de rejet et d'information candidat pour un marché publics, écrire une note pour un bureau communautaire sur la bâche incendie ZAE Espérance, définir la parcelle et sa superficie ainsi que son emprise pour une vente de terrain à usage économique, préparer des documents pour les travaux du giratoire rue chomel (infos aux commerçants).
Lundi 13/06/2022	faire une note pour un bureau communautaire concernant la vente d'un terrain sur une ZAE. renvoyer des informations sur le territoire pour le diagnostic d'attractivité à Business France. appeler des géomètres pour recevoir des divisions cadastrales de ZAE, appeler des notaires pour le suivi des dossiers, appeler un technicien environnement pour faire une note sur le choix d'une localisation pour un dossier loi sur l'eau.

Mardi 14/06/2022	faire l'observatoire, envoyer des mails pour le géomètre, un dossier loi sur l'eau, appeler pour une vente de terrain, continuer l'atlas des terrains d'activité intercommunaux, faire une fiche action pour le suivi de subvention PACTE SAT
Mercredi 15/06/2022	Réunion SRDEII à Wagnies le Grand pour le nouveau schéma de 2022-2028 de la Région HDF Faire une note pour la sente piétonne, distribuer avis de travaux pour le giratoire aux enseigne de la zone, regarder les zones à urbaniser à vocation économique dans les plans de zonage pour le PLUI
Jeudi 16/06/2022	continuer l'atlas des terrains intercommunaux et communaux, mettre des pièces-jointes des marchés publics à la signature pour le maître d'oeuvre (Giratoire Rue Chomel), distribution d'avis de travaux aux habitants impactés par le giratoire
Lundi 20/06/2022	visiter un bâtiment commercial pour mettre dans l'observatoire, appel pour le suivi de dossier, réunion de travail avec les chargées de mission développement économique
Mardi 21/06/2022	réunion pour la remise des clefs d'un nouvel hôtel d'entreprise à Trélon propriété de la CCSA, réunion avec les concessionnaires concernant la viabilisation de la ZAE Espérance
Mercredi 22/06/2022	Continuer l'atlas des terrains intercommunaux et communaux