

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer
38, rue Saint Sabin
75011 Paris
tel/fax : 01 48 06 48 86
diffusion@eclm.fr
www.eclm.fr

Les versions électroniques et imprimées des documents sont librement diffusables,
à condition de ne pas altérer le contenu et la mise en forme.
Il n'y a pas de droit d'usage commercial sans autorisation expresse des ECLM.

N° 5

**LE DIALOGUE
DES ENTREPRISES
ET DU TERRITOIRE**

**Propositions pour
une politique**

*Loïc Bouvard
Pierre Calame*

Mars 1988

LOIC BOUVARD – PIERRE CALAME

LE DIALOGUE
DES ENTREPRISES
ET DU TERRITOIRE

PROPOSITIONS POUR UNE POLITIQUE

RAPPORT AU MINISTRE DE L'EQUIPEMENT, DU LOGEMENT,
DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DES TRANSPORTS

MARS 1988

NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES METHODES

Le texte présenté dans ce dossier n'a pas été produit par la FPH. Il a été écrit en 1988 dans le cadre d'une mission effectuée par un parlementaire, Loïc Bouvard, et par l'actuel président de la Fondation, Pierre Calame, à la demande du ministre français de l'Équipement. Elle visait à identifier les nouveaux enjeux et, éventuellement les nouvelles méthodes de l'Aménagement du territoire. Les doctrines en vigueur restaient en effet marquées par la situation de l'économie française des années 60, avec des entreprises essentiellement nationales appelées à délocaliser leurs activités de production de la capitale vers la province. Or, en vingt ans, le paysage économique avait radicalement changé. Les conclusions présentées ici s'appuient sur une enquête conduite auprès de plus de soixante chefs d'entreprises de toutes tailles, installées en France.

Mais les questions abordées dans le texte, notamment celles qui ont trait à l'évolution de l'organisation des entreprises, dépassent de beaucoup le contexte français. Et nous avons décidé de le publier en « dossier à fenêtre » FPH en constatant que nous étions souvent conduits à le donner à des partenaires de la Fondation qui, fonctionnaires, chercheurs, syndicalistes, membres d'ONG, sont appelés à un moment ou à un autre à situer leur propre action dans le cadre d'un développement local et régional.

La FPH

AVANT PROPOS

Monsieur Pierre MEHAIGNERIE, Ministre de l'Équipement, du Logement, de l'Aménagement du Territoire et des Transports, préoccupé des risques de concentration des activités sur certaines zones, notamment en région parisienne, nous a confié une mission de courte durée, quatre mois, visant à mieux comprendre la manière dont se localisent les fonctions stratégiques des entreprises, à présenter les évolutions à venir du fait de l'unification européenne et à suggérer aux pouvoirs publics des pistes de réflexion sur les politiques à mener pour éviter que l'ensemble des centres de décision se regroupent à Paris.

Le présent document rend compte des conclusions de cette mission.

Nous n'avons eu ni l'ambition de faire une théorie de l'aménagement du territoire ni celle de décrire l'évolution récente des régions et des villes, mais avons simplement cherché à comprendre la répartition actuelle des centres de décision et leur évolution probable.

Pour cela nous sommes allés voir 76 chefs d'entreprises de toutes branches et de toutes tailles, moitié en région parisienne, moitié dans 7 grandes villes : Lille, Rennes, Bordeaux, Toulouse, Marseille, Lyon et Strasbourg.

Chaque entretien a été centré sur l'entreprise : son histoire, ses hommes, ses techniques, ses produits, ses fournisseurs, ses clients, son organisation, ses projets. Les attentes à l'égard de l'environnement n'ont été abordées qu'en fin d'entretien.

Pour beaucoup de nos interlocuteurs la démarche était surprenante. Un membre du parlement et un représentant de la fonction publique venaient ensemble, au nom d'un Ministre, rencontrer un chef d'entreprise dans son bureau pour lui parler de ce qu'il connaît le mieux : son entreprise.

Cette démarche a été en général bien ressentie. Elle traduisait, mieux qu'un long discours, une attitude : placer l'Etat en position d'écoute patiente de ses interlocuteurs.

Peut-être faut-il attribuer à l'intérêt suscité par la démarche la richesse de ce qui nous a été dit.

A maints égards, cette « promenade » à travers l'espace économique français a constitué une opportunité exceptionnelle. Plus la mission se déroulait, plus nos interlocuteurs étaient avides de savoir ce que disaient les autres entreprises sur les mêmes sujets.

Elle a transformé notre manière d'aborder et de comprendre l'aménagement du territoire. Nous en avons dégagé quelques leçons pratiques mais avons souhaité

que d'autres puissent disposer aussi de ces matériaux pour en tirer leurs propres leçons.

D'où la présentation détaillée des constats.

La méthode utilisée – l'entretien libre – présente un grand intérêt. Mais elle a une limite : le petit échantillon ne peut être représentatif d'un tissu d'entreprises aussi diversifié que celui de la France.

Pour y pallier nous nous sommes appuyés sur le réseau dont dispose le ministère de l'Équipement, du Logement, de l'Aménagement du Territoire et des Transports, pour rechercher des études et des chiffres significatifs auxquels confronter nos propres observations, pour choisir les entreprises à rencontrer, pour procéder à quelques investigations complémentaires et pour nous mettre en contact avec des experts très divers (46 ont été interviewés).

*
* *

Parmi les aides apportées il faut mentionner tout particulièrement celles de E. PERRIN et de M. PASTOR du Plan Urbain et celle de J. BONNAMY d'Économie et Humanisme.

En s'appuyant sur les recherches menées dans le cadre du programme « Mutations technologiques et dynamiques urbaines » ils ont pu réunir nombre de données précieuses.

I. LANCIEN et ses collègues du cabinet ont organisé les rendez-vous et transcrit les résumés d'entretiens.

Les Agences d'Urbanisme ont sélectionné les entreprises à rencontrer dans chaque ville et nous ont permis, dans le cadre de très brefs séjours, d'aller à l'essentiel. Certaines d'entre elles ont réuni les éléments disponibles sur leur agglomération, concernant les thèmes de la mission.

Le Service Technique de l'urbanisme a fait la synthèse de différentes études.

La Direction des Affaires Économiques et Internationales s'est appuyée sur le réseau des directions régionales de l'Équipement pour analyser de façon plus précise les mutations de la branche Bâtiment et Travaux Publics.

La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale a fourni un certain nombre de documents et tapé le présent rapport.

Qu'ils soient ici tous remerciés.

INTRODUCTION

Le présent rapport reflète la démarche même de la mission :

- Partir des entreprises. Leur implantation dans l'espace est un reflet de leur organisation interne et des relations qu'elles entretiennent avec leur environnement économique, social, administratif et politique ;
- Saisir ce qui est en mouvement. L'aménagement du territoire agit plus efficacement sur un devenir riche en incertitudes que sur le présent. Quand les choses sont figées il est trop tard pour vouloir les modifier.

Cette double attitude suppose d'accepter un détour. On ne parlera que très peu de ce qui fait d'ordinaire l'aménagement du territoire et on se gardera en particulier de le réduire aux institutions et aux politique spécialisées qui en portent le nom. Chaque entreprise et chaque administration transforme à tout instant le territoire comme Monsieur Jourdain faisait de la prose : sans le savoir.

L'analyse de chaque entretien puis l'aller et retour de l'un à l'autre nous ont permis de dégager un certain nombre de grandes tendances dans les transformations en cours dans l'économie française. Leur présentation gomme certes bien des nuances et bien des différences, d'une taille d'entreprise à l'autre (notre échantillon allait d'une entreprise de 15 salariés à une de 250.000) et d'une branche à l'autre (du laboratoire pharmaceutique lié à un groupe multinational à la cartonnerie familiale) mais il nous a semblé préférable de nous centrer sur les similitudes et sur leurs implications du point de vue de l'action.

Les mutations en cours dans l'économie relèvent finalement d'un petit nombre de phénomènes massifs, au premier rang desquels l'ampleur et la rapidité de développement des sciences et des techniques. Ses conséquences principales se situent à plusieurs niveaux :

- la réduction rapide des coûts de transport des personnes, des biens et des informations, qui induit une globalisation des marchés et des réseaux ;
- Le développement de la micro informatique qui induit la décentralisation du traitement de l'information, l'automatisation des techniques de production, la révolution des services ;

- la complexité croissante de l'univers technique qui transforme les besoins en main d'œuvre et l'organisation des entreprises et du tissu économique.

Ces évolutions ont toutes des conséquences à terme pour la répartition des activités sur le territoire. Les unes contribuent à la diffusion plus grande des activités dans l'espace, les autres au contraire renforcent l'importance des pôles d'échange, de formation et de service, c'est-à-dire les métropoles.

Le rapport comporte quatre parties :

- les mutations de l'entreprise ;
- les mutations de l'économie ;
- les mutations du Territoire,
- sept pistes de réflexion.

1. Les mutations de l'entreprise

La structure des prix de revient évolue rapidement : les coûts de production directs se réduisent tandis que les investissements immatériels se développent. La diversification de la demande et la réduction de durée de vie des produits tend à remettre en cause les schémas tayloriens de division du travail fondés sur une dissociation des activités de conception et de production. Ces deux mouvements réduisent la place et l'intérêt économique des usines entièrement consacrées à la fabrication, usines dont le transfert en province avait fourni les gros bataillons de la décentralisation industrielle des années 50 à 70.

Les besoins en main d'œuvre se modifient et les cadres constituent maintenant la ressource stratégique des entreprises. Celles-ci tiennent, de ce fait, le plus grand compte de leurs besoins et de leurs désirs. D'où l'importance actuelle des métropoles, des villes universitaires, de la culture et de la qualité de vie urbaine dans la compétition économique.

Amenées à gérer un monde complexe et à être plus réactives face à un marché en évolution constante, les entreprises prêtent de plus en plus d'attention à leur organisation interne. Les vieux schémas de centralisation du pouvoir au sein de sièges sociaux lourds et de systèmes pyramidaux s'effacent lentement mais sûrement au profit de systèmes plus décentralisés où le pouvoir est partagé entre un ensemble de cellules jouissant d'une autonomie croissante. C'est une chance considérable, à terme, pour la province.

La cohérence d'ensemble n'étant plus assurée par une centralisation des pouvoirs, les entreprises cherchent à l'asseoir sur une culture commune et sur une vision de l'avenir partagée par tous.

2. Les mutations de l'économie

La mondialisation des marchés et l'unification de l'Europe ont largement ouvert la concurrence. Seules peuvent survivre ceux qui ont la taille critique suffisante pour investir dans les nouveaux moyens de production et se maintenir aux premiers rangs mondiaux. D'où les transformations rapides du tissu économique. La recherche de la taille critique se fait principalement par croissance externe. Les entreprises familiales dont le chef est âgé sont parmi les plus vulnérables. Mais la taille critique n'implique pas nécessairement le gigantisme car le leadership peut être exercé sur un créneau de marché très spécialisé.

Chaque entreprise cherche à se consacrer au cœur de son métier. De ce fait elle est plus dépendante qu'autrefois de son environnement économique. Sachant qu'elle ne peut tout faire elle recourt à des fournisseurs de biens et services avec lesquels elle crée des rapports de partenariat. Cela renforce l'intérêt des métropoles, lieux privilégiés des échanges, et conduit les entreprises qui interviennent sur tout le territoire à concentrer leurs forces sur un petit nombre de villes dont chacune dessert plusieurs régions administratives.

Les entreprises tentent de fournir à leurs clients un couple produit-service. L'opposition classique entre secteur secondaire et secteur tertiaire devient de ce fait artificielle. Mais le produit supporte la distance tandis que le service exige la proximité. Aussi les fournisseurs cherchent-ils à se rapprocher de leurs clients qui, la plupart du temps, ont leurs centres de décision à Paris.

Ces transformations ôtent toute signification à l'idée d'économies régionales autonomes. Cela ne veut pas dire pour autant que l'on assiste comme il y a 10 ou 20 ans à une migration des sièges sociaux de la province à Paris ou à une concentration du pouvoir économique au sein de quelques grands groupes. En effet ceux-ci, immédiatement exposés à la concurrence internationale et à la compression des marges sur les produits standardisés, réduisent régulièrement les effectifs. La création d'emplois se fait dans des structures plus petites.

3. Les mutations du territoire

Ces mutations reflètent celles des entreprises et de l'économie.

L'aménagement du territoire ne peut plus se penser à l'échelle nationale : c'est une Europe des villes que nous voyons émerger, Europe au sein de laquelle Paris et province sont plus complémentaires que rivales. D'ailleurs, les entreprises savent utiliser les avantages respectifs de l'un et de l'autre et la coexistence sur le territoire français d'une capitale de taille européenne et de métropoles provinciales dynamiques peut être une chance pour la France.

Les entreprises et l'économie s'organisent en un vaste système interconnecté. Aussi les communications nationales et internationales jouent-elles un rôle essentiel et les régions ou les villes, mal reliées à un réseau, risquent-elles d'être marginalisées.

La création de nouveaux établissements par des entreprises en croissance n'est plus en mesure d'assurer le développement des différentes régions. Leur prospérité résultera, dans l'avenir de leur aptitude à susciter création d'entreprises et innovation. Cette aptitude dépendra de la capacité des villes à élaborer un projet à long terme susceptible de galvaniser les énergies, atténuer les rivalités, assurer la convergence des efforts de tous. Bien des obstacles structurels s'opposent encore à de tels projets mais l'Etat peut aider à lever certains d'entre eux. Car l'Etat a finalement le territoire qu'il mérite et qu'il façonne.

4. Sept pistes de réflexion

L'enjeu majeur est maintenant de préparer l'ensemble du territoire français à l'économie de demain et à l'unification de l'Europe. Les politiques à mener sont structurelles plutôt que ponctuelles.

– Pour adapter la politique aux enjeux à venir évitons de raisonner aujourd'hui avec des concepts adaptés à la réalité d'hier et renonçons en particulier à la représentation hiérarchique et pyramidale de la société, de l'économie et de l'espace. Les réseaux qui se constituent aujourd'hui sont beaucoup plus complexes, plus maillés qu'autrefois. Les communications doivent en tenir compte et permettre d'assurer aux différentes régions leur pleine insertion européenne. Le nouveau plan autoroutier va dans ce sens.

– Une des actions les plus efficaces de l'Etat, pour concourir à un aménagement harmonieux du territoire, serait de se moderniser : adapter son organisation territoriale à la France urbaine, décentraliser les fonctions

de décision, être plus en phase avec la vie économique, mieux partager le pouvoir. Le ministère chargé de l'aménagement du territoire serait le mieux placé pour initier le mouvement.

– L'économie forme un vaste système interdépendant liant les fournisseurs à leurs clients. La commande publique y occupe une place déterminante. Tout ce qui concourt à décentraliser cette commande invite les fournisseurs de l'Etat à suivre le même mouvement et sert, de proche en proche, à renforcer les pôles de province.

– Au lieu de chercher à influencer par des contraintes ou des avantages ponctuels les différentes institutions publiques et privées, l'Etat pourrait agir sur les règles du jeu dans lequel ces institutions se meuvent, en particulier en réformant la fiscalité locale et en pratiquant la vérité des coûts.

– L'appui financier de l'Etat devrait être sélectif et viser avant tout à soutenir les villes et les régions qui font la preuve de leur capacité à se mobiliser autour d'un projet collectif ambitieux visant notamment à stimuler la création d'entreprises.

– La tendance des organisations à mieux partager le pouvoir crée un gisement de décentralisation potentielle au profit de la province. L'Etat devrait pouvoir, à l'image de notre mission, nouer avec beaucoup d'entreprises un dialogue plus confiant et plus fécond permettant d'accompagner les mutations à venir.

– Enfin, la recherche et le système de formation supérieure occupent un rôle central dans l'économie de demain. De fructueux partenariats peuvent naître entre universités, écoles, entreprises, centres de recherche, villes et régions. Ils supposent un travail très approfondi et rigoureux au plan local concourant à créer le milieu favorable à l'innovation et à la création.

I. LES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE

1. LA COMPOSITION DES PRIX DE REVIENT

- 1.1. Les coûts directs de production sont en baisse rapide
- 1.2. Les investissements immatériels se développent

2. L'EVOLUTION DE LA DEMANDE

- 2.1. Les produits sont plus divers et leur durée de vie plus courte
- 2.2. La conception et la fabrication sont plus fréquemment associées

3. LES BESOINS EN MAIN D'OEUVRE QUALIFIEE

- 3.1. Les cadres constituent la ressource stratégique
- 3.2. Les besoins des cadres orientent les choix de localisation
 - a. Vie professionnelle et vie personnelle
 - b. Qualité de la vie
 - c. Formation des enfants
 - d. Entretien de la qualification
 - e. Indépendance vis à vis de l'entreprise
 - f. « Oxygène mental »
- 3.3. L'espace de l'entreprise est aussi social et symbolique
- 3.4. Les spécialistes sont insérés dans un réseau mondial

4. PLUS QU'AUTREFOIS LE POUVOIR SE PARTAGE

- 4.1. La qualité de l'organisation est la clé de l'efficacité
- 4.2. Des cadres plus responsables sont plus motivés
- 4.3. Les spécialistes accèdent au pouvoir
- 4.4. On ne garde au siège social que l'indispensable

5. CONSTRUIRE ET PRESERVER LA COHESION

- 5.1. La culture, facteur essentiel de la cohésion
- 5.2. Pas d'identité sans enracinement
- 5.3. L'alternance de la centralisation et de la décentralisation
- 5.4. Certaines relations supportent la distance, d'autres pas
- 5.5. Le changement de lieu, inséparable d'un changement de culture
- 5.6. Pas de mobilisation ni de cohésion sans « nouvelle frontière »

II. LES MUTATIONS DE L'ECONOMIE

1. LE NOMBRE DE CONCURRENTS SE REDUIT

- 1.1. L'europe économique est faite
- 1.2. L'ambition de chacun : faire partie des leaders mondiaux
- 1.3. Le leadership n'est pas réservé aux géants
- 1.4. La taille critique : un impératif pour survivre
- 1.5. Les bouleversements peuvent être très rapides
- 1.6. La croissance externe : manger ou être mangé
- 1.7. Grands groupes et PME : un partage des tâches
- 1.8. L'âge des chefs d'entreprise : annonciateur des mutations à venir

2. LES LIENS ENTRE PARTENAIRES SE RENFORCENT

- 2.1. Les entreprises se concentrent sur le cœur de leur métier
- 2.2. Les coûts indirects sont traqués
- 2.3. Première cible : les stocks
- 2.4. Deuxième cible : la non qualité
- 2.5. les fournisseurs : des partenaires à part entière
- 2.6. Services internes et externes : un développement conjoint
- 2.7. La création de services spécialisés nécessite une taille critique
- 2.8. Les régions françaises : trop petites pour les entreprises

3. CLIENTS ET FOURNISSEURS SE RAPPROCHENT

- 3.1. Secteur secondaire et secteur tertiaire : une opposition artificielle
- 3.2. L'entreprise colle à son client
- 3.3. A client centralisé, fournisseur centralisé

4. DES LA DOMINATION A L'INTERDEPENDANCE

- 4.1. L'autonomie des économies régionales : un mythe
- 4.2. Tout ne se concentre pas sur Paris
- 4.3. Tout ne se concentre pas en quelques mains

III. LES MUTATIONS DU TERRITOIRE

1 – L'EUROPE SE TISSE

- 1.1. L'Europe des villes émerge
- 1.2. La région parisienne fléchit sous son poids
 - a. Un fonctionnement coûteux pour les entreprises
 - b. Des conditions de vies difficiles
 - c. La saturation des échanges
 - d. Des difficultés d'organisation
- 1.3. Paris demeure irremplaçable
- 1.4. Paris-Province : les rivales se marient
- 1.5. Le réseau fait la ville

2 – LES RACINES DE L'AVENIR

- 2.1. Les germes
- 2.2. La terre natale
- 2.3. La greffe
- 2.4. Le terreau
- 2.5. L'écologie de la création

3 – LA FECONDATION DE L'ESPRIT

- 3.1. Le hasard fertilisé
- 3.2. Les liaisons se nouent
 - a. Grandes écoles et universités
 - b. Recherche publique et recherche privée
 - c. Le mélange des genres
- 3.3. Les passerelles se jettent
- 3.4. Le choix des domaines d'excellence
- 3.5. Les tâches se partagent

4 – LE PROJET PREND FORCE

- 4.1. Les hommes font l'histoire
- 4.2. Le projet se bâtit
 - a. Le long terme
 - b. La bonne échelle
 - c. Le dépassement des antagonismes
 - d. Un leader
 - e. Des partenaires attentifs et compétents
 - f. Un partage des risques
 - g. Le renouvellement des élites
- 4.3. Les obstacles se surmontent

5 – L'ETAT A LE TERRITOIRE QU'IL MERITE

- 5.1. Il achète et il régleme
- 5.2. Il crée la société à son image

IV. SEPT PISTES DE REFLEXION

1 – PREPARER LE TERRITOIRE AUX ENJEUX DE DEMAIN

- 1.1. Harmoniser les idées et les faits
- 1.2. Construire des réseaux maillés
- 1.3. Inscrire la France dans l'espace européen
- 1.4. Conforter les métropoles

2 – MODERNISER L'ETAT

- 2.1. Elaborer un plan de 5 ans
- 2.2. Au Ministère de l'Equipeement d'initier le mouvement
 - a. La prise en compte des villes
 - b. L'inversion des rapports
 - c. La connaissance de l'économie et de la société
 - d. L'évolution du management

3 – DECENTRALISER LA COMMANDE PUBLIQUE

4 – REFORMER LES REGLES PLUTOT QUE LES ACTEURS

- 4.1. Adapter la fiscalité locale
- 4.2. Pratiquer la vérité des coûts

5 – SOUTENIR L'AMBITION DES VILLES

6 – VALORISER LE POTENTIEL DE DECENTRALISATION

7 – DEFINIR DES POLITIQUES LOCALES DE RECHERCHE ET DE FORMATION

I – LES MUTATIONS DE L'ENTREPRISE

1 – La composition des prix de revient

1.1. LES COÛTS DIRECTS DE PRODUCTION SONT EN BAISSÉ RAPIDE

L'image de l'économie est souvent décalée par rapport aux réalités, plus lente à évoluer que les faits eux-mêmes.

Au 19^{ème} siècle, il a fallu du temps pour que l'industrie soit reconnue comme créatrice de richesse à part entière. Une fois reconnue elle est devenue l'image même de l'économie, fondant une représentation simpliste du fonctionnement des entreprises : d'un côté la production, seule source de richesse, de l'autre le siège social qui détient le pouvoir de commandement. Les services généraux, dont les dépenses ne peuvent être imputées à une production particulière et dont la productivité reste floue, gardent une image parasitaire : le clergé et la noblesse à cheval sur le dos du tiers état.

Or, nous avons constaté dans beaucoup de branches une évolution très rapide de la structure des coûts. La plupart du temps, les coûts directs de fabrication des produits ne sont plus qu'une part minoritaire, voire très minoritaire, de la valeur ajoutée. Il sont laminés entre les dépenses « amont » (marketing, conception, préparation de la production), l'investissement immatériel (gestion des hommes, formation, recherche) et les dépenses aval (technico-commercial, relations avec le client, service après vente).

Dans certaines branches, par exemple l'électronique, plusieurs entreprises ont fait état d'une chute vertigineuse des coûts directs de fabrication, passés en 10 ans de 35 à 7 ou 10 % de la valeur ajoutée ! Il est vrai que l'introduction des composants en électronique a constitué un bouleversement radical des méthodes de fabrication. Mais sans atteindre cette ampleur, le mouvement est fort dans toutes les branches industrielles. Même constatation dans le tertiaire, les banques et les assurances par exemple : l'informatique puis la micro informatique et les télécommunications ont fait littéralement s'effondrer le coût du traitement et de la circulation de l'information.

L'effet sur l'emploi a été évident et brutal dans toutes les branches soumises à la concurrence mondiale : multiplication des fermetures d'usines et réduction des emplois de production de 5 à 6 % par an, au moins dans les

activités traditionnelles ; création d'usines à automatisation très poussée dans les branches nouvelles. L'effet est partiellement différé mais potentiellement aussi important dans des branches plus « protégées » comme la banque ou l'assurance.

Cette chute des coûts directs de fabrication ne s'accompagne pas d'une augmentation très sensible du taux d'encadrement de la production. Lorsqu'un établissement, industriel ou tertiaire se consacre uniquement à la fabrication d'objets ou au traitement d'informations, les cadres ne représentent que 1 à 3 % des effectifs. Par contre, les autres activités de recherche, de formation, de commerce, de service au client, d'études et méthodes, etc... sont très consommatrices en cadres : des taux d'encadrement de 30 à 50 % nous ont été cités fréquemment, taux comparables à ceux que l'on rencontre dans les services spécialisés d'étude et de conseil aux entreprises.

Ces constats ont une portée considérable pour l'aménagement du territoire.

Ils montrent tout d'abord que la représentation dualiste de l'entreprise industrielle, le siège social et les unités de production, les « grands bureaux » et l'usine comme on disait dans la sidérurgie, ne correspond plus à grand chose. Ce qui compte de plus en plus c'est... le reste. Il arrive que formation interne et recherche développement représentent ensemble plus que les coûts directs de fabrication.

Ils montrent ensuite que l'énergie dépensée pour attirer des activités économiques est parfois disproportionnée à l'enjeu. Une « usine tournevis » rapporte certes beaucoup de taxe professionnelle mais, comparativement à l'investissement consenti, elle représente peu d'emplois et son effet d'entraînement sur l'économie locale est à peu près nul.

Ils montrent enfin les menaces qui pèsent à terme sur les villes du grand bassin parisien qui ont accueilli de 1960 à 1970 des unités de production ou de traitement de l'information décentralisées de la Région Parisienne.

(Annexes 1, 2, 3, 4)

1.2. LES INVESTISSEMENTS IMMATERIELS SE DEVELOPPENT

Ces investissements concernent principalement la recherche, la formation et la mise au point de logiciels.

– La recherche développement est de loin l'investissement le plus fréquemment cité par les entreprises.

- Dans un contexte de marché mondial c'est le moyen de se donner un avantage sur les concurrents. C'est aussi, pour beaucoup de firmes, agro-alimentaires par exemple, le moyen d'évoluer vers des produits de plus haute valeur ajoutée. C'est enfin le moyen de maintenir l'encadrement en baleine, en lui proposant de nouveaux défis.
- La formation est parfois la condition de la survie de l'entreprise quand les changements techniques nécessiteraient des profils de personnel très différents des profils actuels. Le problème, simple à résoudre dans des branches en pleine croissance, devient particulièrement difficile quand les effectifs stagnent ou régressent et quand le personnel est constitué de gens de 40 à 50 ans, embauchés à une époque où la nature des besoins était très différente.
- Les logiciels spécialisés – de conduite des processus de fabrication, de contrôle de la qualité, de gestion des informations et des stocks – représentent un des investissements principaux des dernières années. C'est aussi un domaine d'élection de la coopération entre services internes des entreprises et prestataires de services extérieurs. Certains de ces services, très spécialisés peuvent venir de Paris ou d'une autre grande ville mais il est important de pouvoir trouver, dans l'environnement proche la base technique nécessaire... ne serait-ce que pour pouvoir attirer les gens qualifiés dont l'entreprise a besoin pour son propre compte.

(Annexes 5,6,7,8,)

2. L'évolution de la demande

2.1. LES PRODUITS SONT PLUS DIVERS ET LEUR DUREE DE VIE PLUS COURTE

Le raccourcissement des cycles et des séries résulte de trois phénomènes dont l'importance relative varie d'une branche à l'autre mais qui sont présents, à un titre ou à un autre, dans la plupart des entreprises : la recherche de produits à haute valeur ajoutée, la diversité des produits finaux, la nécessité d'amortir rapidement les coûts d'innovation.

- Les marges dégagées sur les produits de grande série sont généralement faibles et exposées au grand vent de la concurrence internationale. Pensons au nombre de lieux où l'on peut produire des voitures, des machines à laver, des télévisions ou des chemises en coton de qualité presque équivalente. Beaucoup d'entreprises cherchent donc à compléter leur activité avec des biens à plus haute valeur ajoutée : en additionnant du sur mesure au prêt à porter.

– Le public souhaite une consommation plus personnalisée. Cette tendance se retrouve dans l'alimentation l'automobile, le logement, l'aménagement des bureaux, etc... Tout l'art consiste à rendre compatibles les effets d'échelle résultant de la production de masse et cette diversité infinie des produits. Ce qui est en général obtenu par deux moyens complémentaires : introduire la différenciation le plus tard possible dans le processus de production (automobile, construction électrique) et utiliser toutes les ressources de la micro informatique pour réduire les temps nécessaires au changement de produit (atelier flexibles, production assistée par ordinateur).

– Enfin, les rentes de situation nées d'une innovation sont de moins en moins durables. Quelle que soit la protection juridique associée à la propriété industrielle, plusieurs chefs d'entreprise, appartenant à des branches différentes, nous ont dit évaluer à deux ou trois ans au maximum cette rente. « Au delà, on peut considérer que c'est presque tombé dans le domaine public ».

2.2. LA CONCEPTION ET LA FABRICATION SONT PLUS FREQUEMMENT ASSOCIEES

Le schéma taylorien s'accompagnait d'une coupure nette, matérialisée éventuellement par des localisations différentes, entre les services de conception et de fabrication. Cette coupure est remise en question un peu partout : pour les biens professionnels naturellement mais aussi l'électronique ou l'automobile. Cela tient principalement à la nécessité de mieux gérer des cycles plus courts, des produits plus divers. Et ce souci rejoint la volonté de mieux gérer les relations entre fonctions au sein de l'entreprise, entre le marketing et les services commerciaux, entre les bureaux d'étude et les centres de production.

Les modes d'organisation traditionnels se caractérisaient par une « perte en ligne » considérable au passage de l'un à l'autre. C'est cette perte qu'il faut réduire. D'où les mouvements convergents que nous avons constatés : rapprocher des usines le centre de recherche et les services commerciaux ; renforcer les contacts physiques donc la proximité entre le bureau d'études et le lieu de production ; faire circuler les cadres d'une fonction à l'autre ; créer autour d'un produit donné une filiale autonome chargée de concevoir, de produire et de vendre.

3. Les besoins en main d'œuvre qualifiée

3.1. LES CADRES CONSTITUENT LA RESSOURCE STRATEGIQUE

La croissance des besoins en cadres résulte très directement de l'évolution rapide des sciences et des techniques et des ruptures que cette évolution provoque dans les modes de production.

Les techniques sont de plus en plus sophistiquées. De moins en moins nombreux dans la production proprement dite, les cadres sont au contraire très demandés pour les services d'étude, de recherche, d'organisation et de méthode, d'informatique, de gestion financière...

Les cadres devenant la ressource stratégique, l'entreprise s'implante de préférence là où l'on peut les trouver, les attirer, les garder, les motiver et leur permettre de travailler efficacement.

Le profil des cadres vraiment stratégiques pour l'entreprise varie d'une branche à l'autre : innovateurs dans les laboratoires ; spécialistes d'une technique ou d'un savoir faire dans la banque et dans les entreprises de haute technologie ; concepteurs de logiciels dans l'électronique ; cadres de marketing dans les entreprises fabriquant des biens de grande consommation ; technico-commerciaux capables d'analyser les besoins du client dans les biens professionnels ; chefs de projet capables de concevoir la combinaison de sous systèmes techniques différents dans l'aérospatiale et l'électronique ; chefs de chantier dans le bâtiment et l'ingénierie.

Parfois placés hors hiérarchie ces spécialistes sont souvent en position de force vis à vis de l'entreprise, contrairement à la plupart des cadres traditionnels de la ligne hiérarchique, car leurs compétences sont transférables d'une entreprise à l'autre. Ils ont à la semelle de leurs souliers une partie importante du capital de l'entreprise : ce qui était vrai dans le tertiaire le devient dans l'industrie.

Les trouver et les garder constitue un enjeu primordial.

Toute transformation de l'entreprise, a fortiori tout changement de ville ou de région, sont évalués en fonction du risque de perdre ou de ne pouvoir attirer les cadres stratégiques.

Il arrive même que l'entreprise ou le centre de recherche soient prêts à implanter telle ou telle fonction là où sont ou veulent aller les cadres qui en sont responsables.

Lorsqu'il s'agit de développer des activités nouvelles il est nécessaire de recruter des cadres débutants. L'existence de formations supérieures sur place, correspondant aux besoins de l'entreprise constitue alors un atout essentiel.

Signe des temps, les entreprises disent n'avoir aucune difficulté à embaucher des jeunes ingénieurs en province, au moins dans les villes universitaires attractives. Il n'y a plus, sauf exceptions, de tropisme parisien irrésistible.

(annexe 9)

3.2. LES BESOINS DES CADRES ORIENTENT LES CHOIX DE LOCALISATION

Malgré la variété des entreprises rencontrées, plusieurs traits constants se dégagent et constituent le portrait robot du cadre de demain.

a. Vie professionnelle et vie personnelle

Ne pas sacrifier la première à la seconde. Ce qui signifie en particulier pas de déplacements domicile travail épuisants, une très bonne accessibilité de la ville si les voyages d'affaire sont nombreux, des possibilités de réinsertion professionnelle du conjoint en cas de changement de lieu de travail.

b. Qualité de la vie

D'accord pour travailler beaucoup disent les cadres mais avec une vie agréable à côté.

Trois thèmes dominant :

- une vie culturelle et urbaine riche, notamment pour les jeunes sans enfant ;
- la possibilité de pratiquer des sports (c'est notamment le tiercé neige, soleil, mer) ;
- une vie sociale souvent assez fermée sur leur monde (en informatique on nous a parfois parlé de « tribu »).

Deux modèles de cadres cohabitent : un modèle « parisien » ; un modèle « provincial ».

Le premier est plus cosmopolite, attaché au pouvoir et aux signes ; le second est plus tourné vers le sport, la famille, la commodité et l'agrément de la vie quotidienne. Un chef d'entreprise nous a même dit « le premier est plus sur le versant de l'avoir, le second sur le versant de l'être ».

Ces deux modèles se distinguent assez clairement comme l'atteste la grande difficulté, reconnue par tous, de faire passer les cadres de l'un à l'autre : la mobilité de province à province est plus facile que la mobilité, dans les deux sens, entre Paris et la province.

On peut en tirer trois conséquences essentielles :

- Dans la France de 1990 le modèle des cadres dynamiques, appelés à des fonctions importantes, attachés à une vie urbaine provinciale, existe à part entière et correspond à certaines évolutions socioculturelles de l'ensemble de la population ;
- La plupart des entreprises ont besoin de cadres participant de chacun des deux modèles culturels et c'est une bonne raison de placer les entreprises à cheval sur Paris et la province ;
- Les politiques visant à améliorer la qualité de vie urbaine sont devenues des politiques essentielles du développement économique.

c. Formation des enfants

Les cadres ont pour vrai capital leur formation : ils veulent pouvoir le transmettre à leurs enfants.

Aussi sont-ils en général très attentifs à la qualité des établissements scolaires, ce qui peut influencer fortement leur localisation, notamment pour ceux dont les enfants sont à l'âge de l'enseignement secondaire. Ce problème se trouve bien sûr accentué lorsque l'entreprise, très tournée vers l'étranger, emploie des cadres de plusieurs nationalités.

d. Entretien de la qualification

« Entretien la qualification » est un souci premier des entreprises et des intéressés eux-mêmes, d'autant plus pour ces derniers qu'au delà de 40 à 50 ans le rapport de force avec l'entreprise s'inverse. Or, l'entreprise n'est pas à même d'assurer seule, pour toutes les spécialités qui ne sont pas au cœur de son métier, l'environnement professionnel et social nécessaire à l'entretien de la qualification de ses cadres. Un spécialiste isolé se déprécie vite.

D'où l'importance accordée aux conditions d'environnement : proximité d'une université où suivre et donner des cours ; proximité d'activités semblables créant un environnement professionnel stimulant ; proximité de laboratoires de recherche, etc...

L'entretien de la qualification des cadres est une dimension fondamentale de la polarisation du territoire. Il plaide pour une politique de « pôles d'excellence » spécialisés.

e. Indépendance vis à vis de l'entreprise

Le maintien d'une indépendance vis à vis de l'entreprise, suppose en particulier un marché local de l'emploi assez vaste pour pouvoir changer d'entreprise sans changer de ville.

f. « Oxygène mental »

Les Allemands disaient autrefois : « l'air de la ville rend libre ». Ce thème apparaît dans le propos des entreprises. Le risque majeur pour une entreprise ou un cadre, dans une période de mutations, est de se « débrancher » et de s'assoupir. D'où la nécessité de l'inattendu et de la surprise, de ce qui bouscule, confronte, remet en question, donne des idées, bref de « l'oxygène mental ».

Or, seul Paris semble, pour l'instant en France, représenter un réservoir considérable « d'oxygène mental » : on y travaille et on y vit moins bien... paradoxalement on y « respire » mieux. Les entreprises qui nous ont dit cela ne souhaitent pas pour autant s'installer à Paris ; elles veulent pouvoir y venir souvent, y avoir un pied à terre, venir y chercher, avec une bouffée de gasoil, de l'oxygène mental.

Nouvelle raison d'une complémentarité Paris – Province. On n'est plus au temps des « dames au chapeau vert » mais des efforts sont encore à faire dans les métropoles de province et Paris reste quasiment irremplaçable.

3.3. L'ESPACE DE L'ENTREPRISE EST AUSSI SOCIAL ET SYMBOLIQUE

Les cadres se localisent aussi dans un espace symbolique qui leur renvoie l'image qu'ils veulent se faire d'eux mêmes : modernisme, dynamisme et excellence. D'où l'importance de la beauté, de la culture, des signes d'un dynamisme collectif.

Les entreprises sont très sensibles à cette dimension.

Une mention particulière pour les cadres de marketing et les spécialistes des marchés dans les banques. Ce sont les catégories les plus exclusivement parisiennes. Plus on est proche de la mode, de la publicité, du spectacle, de la manipulation des symboles plus on est exclusivement parisien. Seules deux entreprises familiales rencontrées gèrent la totalité de leur marketing depuis la province. Toutes les autres ont soit, pour les plus grosses, une antenne marketing parisienne, soit, pour les plus petites, recours à des services parisiens.

3.4. LES SPECIALISTES, SONT INSERES DANS UN RESEAU MONDIAL

Autre corollaire du développement des sciences et des techniques les professions et les spécialités sont de plus en plus diversifiées. Au point que l'on frise parfois la « babelisation » de la connaissance. Songeons qu'il faut 6 millions de mots maintenant pour désigner l'ensemble des concepts et objets utilisés dans les sciences et les techniques. Aucune gestion centralisée de cette complexité ne pourrait éviter le total engorgement et la paralysie.

Même dans un domaine aussi restreint en apparence que l'informatique ou la construction électrique, une même firme est appelée à faire travailler ensemble « des spécialistes dont chacun est à peine en mesure de comprendre ce que fait son voisin ». Il en résulte trois conséquences :

- Dans les méthodes de direction : l'avenir est à des structures plus petites, plus conviviales permettant une bonne coopération entre les individus. Ce peut-être un atout pour la province, réputée plus conviviale que Paris.
- Dans les localisations : où peut-on offrir un milieu professionnel stimulant et un marché de l'emploi suffisamment vaste à 36 spécialistes simultanément ? S'il s'agit de spécialistes pointus d'un même domaine la réponse est : pôle universitaire, technopole. S'il s'agit de spécialistes diversifiés la réponse est : métropole ou complémentarité entre Paris et province.
- Dans l'appel à des services extérieurs : seul un tissu économique dense, diversifié et complet permet de trouver des services spécialisés dans les domaines où une entreprise ne peut « se payer » les spécialistes correspondants.

La taille d'une métropole susceptible de réunir sur place l'ensemble de spécialiste nécessaires croit au fur et à mesure que les sociétés se développent et se diversifient. Les métropoles françaises hors Paris, sorties

de leur réseau national et international, seraient incapables d'assurer la diversité des services et spécialistes nécessaires.

En 1983 la région parisienne compte 275 000 emplois tertiaires de haut niveau. L'agglomération lyonnaise vient juste derrière avec 22 000. Rennes en a un peu plus de 4 000 : des rapports de 1 à 14 et de 1 à 65 !

Les relations professionnelles des spécialistes, de la banque, de l'informatique, de la physique, du textile, de l'organisation, de la pharmacie, se tissent à l'échelle mondiale. Au niveau local il y a le marché de l'emploi, l'univers social et symbolique, l'entretien de la qualification. L'échelle au dessus n'est ni la région ni le pays mais plutôt le monde. Pas n'importe où au monde : les autres « pôles d'excellence » de la discipline concernée, Paris, Londres, Bristol, Tokyo, New York, Mineapolis, mais aussi, pour certaines branches spécialisées, Montpellier, Toulon, Grenoble ou même telle ou telle université. D'où l'importance du réseau national et international (avion et télécommunications).

(Annexe 10)

4. Plus qu'autrefois le pouvoir se partage

Le souci de mieux gérer la complexité conduit à une évolution fondamentale de l'organisation interne des entreprises et à une redistribution du pouvoir.

Autrefois réparti entre de nombreuses entreprises autonomes dirigées chacune par un chef d'entreprise seul maître après Dieu, le pouvoir tend maintenant à se concentrer, pour chaque métier, dans des groupes importants. Par contre au sein de ces groupes, il est exercé plus collégalement et réparti entre différents pôles et niveaux exerçant chacun des pouvoirs délimités et spécialisés.

4.1. LA QUALITE DE L'ORGANISATION EST LA CLE DE L'EFFICACITE

L'aménagement du territoire des années 60 s'est appuyé sur la recherche de nouveaux bassins de main d'œuvre de production, les entreprises négociant au passage le renforcement des fonctions de direction en région parisienne.

Le premier enjeu des entreprises est maintenant l'efficacité de l'organisation. C'est elle qui va gouverner les choix de localisation.

La plupart des réflexions privilégient « l'unité à taille humaine », moins de 500 personnes, ayant une autonomie relative de décision et de gestion,

responsable de ses résultats, lieu d'interactions intenses entre ses différents membres.

Cette orientation ne peut manquer d'avoir à terme un important impact sur l'espace.

4.2. DES CADRES PLUS RESPONSABLES SONT PLUS MOTIVES

Beaucoup d'entreprises ont vécu le temps des « turbo ingénieurs » qui débarquaient du train ou de l'avion de Paris, donnaient leurs orientations et repartaient. Or, si la circulation des hommes entre Paris et la province est plus intense que jamais comme l'atteste la croissance du trafic d'Air Inter ou le remplacement des turbo-ingénieurs par les « cadres TGV », elle nous semble avoir changé de nature.

Nous avons rencontré, même dans de grands groupes visiblement pyramidaux, le souci d'une autonomie de pensée et d'action des différentes cellules qui composent l'entreprise. Car celle-ci ne peut rester à l'écart des transformations culturelles de la société : le défi jeté au monde par la concurrence japonaise rencontre la remise en cause par les jeunes des modèles hiérarchiques et autoritaires.

Le frein principal tient à la mentalité et à l'âge de l'encadrement : le milieu de la pyramide est constitué de cadres de 50 ans qui ont fait carrière dans l'entreprise et sont les relais entre le sommet et la base. C'est eux qui sont les plus directement menacés par l'évolution des idées et des organigrammes. C'est eux qui résistent, accompagnés des services dont ils se sont entourés dans des sièges sociaux aux allures de cathédrale. Ils représentent une part non négligeable du « tertiaire supérieur » concentré sur Paris. Mais, à n'en pas douter, leur avenir est derrière eux.

Les entreprises qui se créent et se développent maintenant, dans l'industrie ou dans les services, fonctionnent sur un autre modèle, par fédération de petites unités où la responsabilité est décentralisée. Les autres ont à gérer leur propre histoire à trouver et les transitions indispensables pour se rapprocher de ce modèle auquel elles aspirent. Elles engagent une politique intense de formation de leur personnel. Elles s'efforcent de dégonfler des sièges sociaux démesurément grossis. Elles transforment les services fonctionnels en centres de service ayant à se facturer aux unités opérationnelles au lieu de donner des directives et de s'imputer sur les frais généraux.

Le pouvoir se partage. Ce partage est maintenant revendiqué comme indispensable à l'efficacité de l'entreprise, nécessaire à la mobilisation des hommes.

4.3. LES SPECIALISTES ACCEDENT AU POUVOIR

Le pouvoir se partage aussi avec l'émergence sensible du « pouvoir des spécialistes ». Le temps est proche encore où le seul pouvoir légitime était celui des chaînes hiérarchiques. Ce n'est plus le cas. Fabricants de logiciels dans l'informatique, inventeurs de nouvelles molécules dans la pharmacie, spécialistes d'un type de clientèle dans le technico-commercial, ingénieurs de procédé industriel dans les biens intermédiaires, spécialistes des changes ou de l'export dans la banque représentent des pouvoirs à part entière.

Le modèle hiérarchique traditionnel mettait à la base ceux qui avaient en charge une partie fragmentaire de la production donc des gens étroitement spécialisés. Plus on montait dans la hiérarchie plus la « compétence », au double sens technique et administratif du terme, était générale.

A l'image de ce qui se passe dans la banque le schéma tend, dans beaucoup de branches, à s'inverser : des personnes relativement polyvalentes à la base, notamment au contact des clients, ayant à disposition un ensemble de spécialistes regroupés au sommet. Ce nouveau schéma, on le voit, recèle un mode de répartition du pouvoir très différent du précédent.

(Annexes 11, 12)

4.4. ON NE GARDE AU SIEGE SOCIAL QUE L'INDISPENSABLE

Comment concilier le partage du pouvoir et l'unité de stratégie ? les avantages de petites unités autonomes et responsables et la force dont dispose une grande structure ?

C'est une des préoccupations majeures des chefs d'entreprise d'aujourd'hui. Près de la moitié d'entre eux nous en ont parlé. Tous ou presque arrivent à des conclusions voisines.

La cohérence passe par la centralisation de quatre fonctions :

La gestion des cadres dirigeants : aucune filiale n'a la propriété exclusive des cadres d'avenir, même quand elle a procédé elle-même à leur recrutement.

La gestion centralisée de la trésorerie, dans l'idée que l'entreprise doit réduire les frais financiers et gérer au mieux les flux d'argent. Ce n'est pas sans incidence sur la centralisation des banques.

Le contrôle de gestion : ce contrôle, parfois lourd, le plus souvent en voie d'allégement, est toujours strict ; c'est la contrepartie de la liberté de gestion.

La stratégie à moyen terme et les grands investissements : l'entreprise entend tirer parti de sa masse pour investir le plus judicieusement, pouvoir faire face à une percée technique dans tel ou tel de ses métiers, concentrer l'effort de recherche et de développement sur un créneau donné. La décision prise est souvent collective. On demande par exemple à un chef d'entreprise quel est le lieu de la décision stratégique (sous entendu : est-ce à Paris ou en province ?). Il répond : le comité de direction, dans le cadre d'un séminaire stratégique s'inscrivant dans le cycle annuel de planification. On demande un lieu, il répond un type de structure et un moment de l'année. Que le séminaire ait lieu à Paris, à Grenoble ou à Cannes, peu importe.

Les entreprises qui étaient plus centralisées que dans ce schéma tendent à se décentraliser. Les entreprises plus décentralisées, par exemple celles qui n'avaient pas de gestion centralisée des cadres dirigeants, tendent à se centraliser.

Ainsi se dessinent les sièges sociaux de demain. Ils seront en général bien plus légers que ceux d'hier.

5. Construire et préserver la cohésion

5.1. LA CULTURE, FACTEUR ESSENTIEL DE LA COHESION

Une entreprise très décentralisée ne peut maintenir sa cohésion à coup de procédures. Elle a besoin d'une cohésion des hommes, ce qui suppose, comme dans toute société humaine, le partage de quelques valeurs fondamentales. La « culture d'entreprise » est à la mode comme la « qualité totale » ou les « cercles de qualité ». On peut sourire de voir tous les journaux d'entreprise enfourcher, avec des mots quasi identiques, les mêmes chevaux de bataille. Mais si la mode a un tel écho c'est aussi parce qu'elle rencontre des préoccupations réelles : les mots et les concepts se sont imposés parce que le besoin était là.

D'où peut venir la cohésion ? Certains veulent la tirer d'une histoire partagée. D'autres, d'une communauté de métiers. Un chef d'entreprise définissait le métier commun comme « la mise en œuvre de procédés complexes au service de produits de grande diffusion ». Un autre comme « la prise en charge des besoins des collectivités locales », etc...

Dans les entreprises de création récente et en pleine croissance on veillera dans l'embauche des cadres à bien caractériser le style de l'entreprise. Une embauche, dans l'une d'elle, est suivie d'un stage dans l'entreprise de six mois à un an visant moins à acquérir des techniques qu'à s'imprégner des méthodes de travail.

5.2. PAS D'IDENTITE SANS ENRACINEMENT

Les entreprises opèrent dans un espace économique national et mondial. Leurs fournisseurs sont rarement sur place. Et pourtant nombre d'entre elles, mêmes récentes, même « parachutées », souhaitent renforcer leur enracinement local. Paradoxe ? Pas tant que cela.

L'enracinement contribue à la définition d'une identité et d'une culture ; parfois d'une mentalité, d'un style de relation. Plutôt que des solidarités économiques localisées les entreprises recherchent une cohésion humaine, des lieux où les relations avec les partenaires administratifs et politiques soient personnalisées et aisées. Des lieux avec lesquels partager une communauté de destin. Les déboires des entreprises dominantes dans une région et qui l'ont entraînée dans leur chute sont présents dans tous les esprits et l'enracinement ne se fera plus à ce prix. D'où le souci de s'enraciner dans des régions suffisamment peuplées pour ne pas en devenir le père et avoir à en assumer la responsabilité.

Peu d'entreprises parlent d'un réel enracinement en région parisienne et, quand elles le font, elles parlent souvent d'un lieu plus spécifié : le Val d'Oise, l'Est parisien, etc...

Ce constat est très important pour l'avenir car c'est à travers cet enracinement régional que s'opéreront, par des hommes plus que par des échanges économiques, l'enrichissement mutuel. Il suppose que l'entreprise ne soit pas déçue dans ses attentes et rencontre chez ses interlocuteurs une volonté de partenariat.

5.3. L'ALTERNANCE DE LA CENTRALISATION ET DE LA DECENTRALISATION

Chaque entreprise a son histoire, n'en est pas au même stade dans la constitution de sa culture. Organisme vivant elle a ses moments de repli sur soi et d'expansion.

Beaucoup d'entreprises actuelles sont le fruit de fusions successives et regroupent des personnes originaires de cultures différentes. Le chef d'entreprise a alors un enjeu vital : constituer une identité, homogénéiser les procédures et les réflexes. Cela ne s'obtient qu'en faisant vivre les gens ensemble. C'est une des motivations principales avancées par les entreprises qui ont hérité d'implantations nombreuses et distantes pour regrouper l'ensemble des activités en un seul lieu.

Une fois la culture constituée, la proximité devient un frein à l'autonomie et vient le temps pour les enfants d'aller fonder un foyer ailleurs. Parfois l'Etat peut aider l'entreprise « mère » à le faire. Mais il doit pour cela intervenir à bon escient : vouloir imposer l'éloignement géographique lors de la phase de constitution de la cohésion c'est menacer l'entreprise d'éclatement. Il serait sans doute plus utile de chercher à discuter avec celles qui ont des enfants adolescents.

(Annexe 13)

5.4. CERTAINES RELATIONS SUPPORTENT LA DISTANCE, D'AUTRES PAS

Deux innovations techniques des dix dernières années, micro informatique et télécommunications (transpac, télécopie), portent en germe une transformation fondamentale des organisations et du territoire.

Les bouleversements sont majeurs dans les branches dont le métier principal est de traiter l'information. Les cathédrales informatiques organisées autour de l'autel de l'ordinateur central y font place à l'église de village. La résistance du clergé est le frein principal au mouvement.

Le traitement de l'information peut se délocaliser : une nouvelle vague de décentralisation des centres de traitement est sans doute envisageable dans la banque, les assurances, les transports de voyageurs et de marchandises, bref tout ce qui suppose la gestion en temps réel d'un grand nombre d'informations.

La réduction du coût des communications à distance, obtenue en pratiquant la vérité des prix pour les liaisons interurbaines constituera de la part des pouvoirs publics une mesure de justice, une incitation et un symbole.

La cohésion de l'entreprise une fois constituée il suffit de contacts interpersonnels réguliers pour l'entretenir et beaucoup d'échanges internes à l'entreprise supportent la distance. La plupart des liens réguliers entre fournisseurs et clients également.

Par contre, tout ce qui relève de la compréhension des besoins des clients, des échanges entre partenaires, de la gestion des interfaces entre services, du décloisonnement entre mondes professionnels, de la créativité, du travail en équipe suppose la proximité.

5.5. LE CHANGEMENT DE LIEU, INSEPARABLE D'UN CHANGEMENT DE CULTURE

Une entreprise est comme une famille. Lorsqu'elle habite longtemps à un endroit les vieux meubles s'entassent, on ne jette pas les médicaments périmés, on se contente de pousser un peu plus les vieilleries pour faire la place aux objets nouveaux, les habitudes sont trop bien ancrées pour se laisser extirper facilement.

Un déménagement est l'occasion de faire du tri, de démarrer sur un nouveau pied, de se moderniser. Ce phénomène s'observe bien quand une PME est expropriée ou qu'une ferme brûle. Un déménagement, même sans changer de ville, relève pour beaucoup d'entreprises de la même logique. Lorsqu'un changement technique et culturel devient inévitable le déménagement s'impose. C'est dire combien le choix des lieux est, pour les entreprises, inséparable de la réflexion sur l'organisation interne.

L'opération de déménagement est toujours délicate car, contrairement à une famille, le tri entre ce qu'il faut garder et ce dont on devrait se séparer se fait à deux : le chef d'entreprise ... et son personnel. Les « bons » vont-ils suivre et les « moins bons » rester ? ou l'inverse ?

Dans une économie faiblement croissante les changements de localisation sur le territoire sont à aborder à partir des changements techniques et culturels à venir.

5.6. PAS DE MOBILISATION NI DE COHESION SANS « NOUVELLE FRONTIERE »

« Il est difficile de gérer un groupe qui n'est pas en croissance car on ne peut assurer le développement de carrière des meilleurs » ; « je suis à l'affût des innovations pour éviter que les cadres ne s'ennuient ou ne s'endorment » ; « on ne motive pas les gens longtemps en leur donnant un pseudo pouvoir » ; « autrefois les gens avaient l'illusion que c'était en

hantant les couloirs du Siège qu'on faisait carrière, maintenant les enjeux de pouvoir sont ailleurs et les gens sentent les vertus de la décentralisation » ; « si les cadres pensent qu'être en province c'est être loin du soleil, ils n'iront pas » ; « les cadres de marketing ne veulent pas s'éloigner des regards des chasseurs de tête ».

Les cadres dirigeants sont la plupart du temps porteurs d'un mythe de la croissance, mesure tangible de l'augmentation du pouvoir comme le nombre de têtes de bétail chez les éleveurs Peuhl,

Les chefs d'entreprise, de leur côté, ont toujours peur de perdre les meilleurs ou que leurs principaux barons s'épuisent en luttes fratricides faute de territoires à conquérir.

Or, la croissance quantitative a ses limites.

Quelle autre « nouvelle frontière » proposer ?

Le développement de l'autonomie interne des différentes cellules de l'entreprise fait partie de ces nouvelles frontières.

II. LES MUTATIONS DE L'ECONOMIE

1. Le nombre de concurrents se réduit

Les journaux bruissent d'OPA en tous genres et, pour l'opinion publique, la répartition du pouvoir économique ressemble chaque jour un peu plus à un jeu de belotte : on bat les cartes, on coupe et on distribue.

Derrière les grandes manœuvres, les coups de bluff et de poker, quelques réalités simples qui modèlent la France de demain : les progrès accomplis en matière de transport des biens, des personnes et des informations font voler en éclats les frontières.

1.1. L'EUROPE ECONOMIQUE EST FAITE

Cette unification, réalisée depuis bon nombre d'années pour les produits intermédiaires (le verre, le fer, l'aluminium) et pour les produits standardisés d'équipement des entreprises et des ménages, (aéronautique, automobile, électroménager), s'étend aux produits de grande consommation (alimentation, médicaments) et aux biens professionnels.

L'espace économique de beaucoup d'entreprises, même moyennes, n'est ni régional ni même national : il est européen et mondial.

L'unification des marchés n'est pas totale. Des pans résistent encore (banques, assurances, distribution électrique ou une partie des services) protégés par la réglementation ou profitant des différences culturelles entre pays mais l'échéance de 1992, omni-présente, a une valeur plus symbolique qu'économique dans l'esprit de la plupart de nos interlocuteurs : ruban inaugural autant que point de départ.

L'ensemble du territoire s'organise en fonction de cette mondialisation des marchés. Bénéficiant de l'avantage du dernier parti, les firmes internationales d'implantation récente, américaines ou japonaises, se sont organisées d'entrée de jeu à l'échelle du marché européen. Beaucoup ne sont d'ailleurs venues sur le continent qu'à cause des perspectives d'unification de l'Europe et le choix des sites d'implantation le traduit : en général, chaque site fabrique un produit unique à l'échelle du marché européen.

Les firmes multinationales déjà présentes dans différents pays d'Europe avant la 2ème guerre mondiale, dans l'automobile et l'électroménager par exemple, s'étaient structurées pour répondre à des marchés nationaux. Elles doivent, comme les firmes françaises elles-mêmes, effectuer une restructuration de leurs bureaux d'études et de leurs sites de production pour mieux spécialiser chacun d'eux.

1.2. L'AMBITION DE CHACUN : FAIRE PARTIE DES LEADERS MONDIAUX

Unifier les marchés, c'est avant tout unifier les conditions de concurrence. Or, la présence sur le marché mondial comporte des frais fixes : l'entretien du réseau commercial, l'investissement dans les nouvelles techniques, la recherche développement. Ces frais fixes se répercutent sur le prix de revient et le grèvent d'autant moins que la quantité vendue est plus importante. Ce qui, de l'avis de beaucoup, impose à l'entreprise qui veut dégager une marge suffisante pour continuer à investir d'être dans les premières au plan mondial sur un produit particulier.

Filialisation, élagage et spécialisation des sites constituent les différentes facettes d'un même mouvement. Chacun est accoutumé à voir cette logique à l'œuvre dans les branches très exposées au regard, l'automobile, l'aéronautique ou les chantiers navals par exemple, mais on la retrouve à l'échelle d'entreprises de 200 à 1 000 personnes.

1.3. LE LEADERSHIP N'EST PAS RESERVE AUX GEANTS

On ne retient souvent du tissu économique que la partie émergée de l'iceberg : les produits consommés par les ménages, les services aux personnes et quelques biens d'équipement spectaculaires comme les avions ou les satellites. Mais on se prive ainsi de comprendre ce qui fait la chair de l'économie. Le produit fini n'arrive qu'en bout de chaîne. L'entreprise qui le fabrique ne représente qu'une faible proportion de la valeur ajoutée totale. Les biens professionnels, eux, sont plus spécifiques et du fait de leur diversité, une entreprise moyenne peut parfaitement être leader mondial sur son marché.

En matière d'équipement informatique, par exemple, à côté des micro ordinateurs banalisés on rencontre beaucoup de « créneaux » professionnels : image de synthèse, informatique médicale, gestion bancaire, ordinateurs spécialisés pour le contrôle de procès industriels, outils de mesure et de détection, etc... Ce qui explique que dans les effectifs de salariés des branches informatique et électronique les producteurs de biens professionnels soient très largement majoritaires.

Mais c'est aussi vrai pour les textiles spéciaux, les composants de l'aérospatiale et de l'aéronautique, les microturbines, les systèmes d'alarme et de surveillance, les machines professionnelles. Cette extrême diversité du tissu est une chance considérable pour la province.

On ne gère pas un petit créneau comme de la production en grande série. Les grands groupes, s'ils étaient monolithiques, seraient très mal armés pour susciter, développer et gérer ces créneaux de manière efficace : ils risqueraient d'alourdir les coûts par des frais généraux et par des décisions trop lentes. Il faut que taille de l'entreprise et taille du créneau soient en rapport. Les firmes moyennes qui réussissent sont celles qui savent repérer, avec un œil plus fin, les miettes que le groupe ne voit pas ou a la patte trop grosse pour saisir. C'est la cohabitation du pigeon et du moineau.

A plusieurs reprises nous avons entendu dire, sans pouvoir le vérifier, que les groupes français sont moins prêts que certains partenaires étrangers à saisir ces petits créneaux sous des formes adaptées c'est-à-dire, le plus souvent, en partenariat avec des centres de recherche ou des PME.

Il y a probablement là une piste importante pour le développement d'un partenariat local.

1.4. LA TAILLE CRITIQUE : UN IMPERATIF POUR SURVIVRE

La mondialisation des marchés n'est pas la seule cause de réduction du nombre d'entreprises dans un métier donné.

L'évolution des techniques de production, notamment l'automatisation, conduit à des investissements unitaires de taille élevée. Le problème n'est plus d'être un leader mondial mais d'amortir cet investissement et donc de disposer d'un marché « local » suffisamment vaste. L'effondrement de certaines entreprises régionales, dans l'équipement automobile ou dans les emballages à façon, par exemple, s'explique selon nos interlocuteurs par la taille insuffisante du marché local.

1.5. LES BOULEVERSEMENTS PEUVENT ETRE TRES RAPIDES

Les processus décrits précédemment valent principalement pour les produits arrivés à maturité. L'électronique et l'informatique au contraire continuent – pour quelque temps encore – à voir, à côté du géant IBM, coexister des entreprises de taille moyenne concurrentes sur des produits voisins. Mais elles sont toutes à la recherche de créneaux sur lesquels asseoir leur leadership. Il arrive dans certains domaines, comme l'alimentaire ou le commerce par exemple, qu'une structure économique

ancienne à base d'entreprises familiales liées par un pacte de non agression se perpétue. Qu'un renard s'introduise dans la basse-cour et chacun très vite se vend, s'il est encore temps, au plus offrant.

1.6. LA CROISSANCE EXTERNE : MANGER OU ETRE MANGE

Deux moyens concurrents s'offrent pour atteindre la taille critique si vivement désirée : le développement de l'entreprise par ses propres moyens (croissance interne) ou le rachat d'entreprises existantes (croissance externe).

Le clivage est ici net.

Les produits neufs s'apparentent à la conquête de territoires vierges et la croissance interne prédomine.

Pour les produits arrivés à maturité, la croissance externe est unanimement préférée. On pénètre sur un territoire déjà occupé et le cheval de Troie vaut mieux que la construction de nouvelles villes, à la merci des razzias des voisins. Banque, agro-alimentaire, biens d'équipement, bâtiment et travaux publics, construction électrique, aéronautique, hôtellerie, grande distribution... aucune branche ne semble échapper au processus.

Il y a une dizaine d'années le rachat s'inscrivait dans la logique de centralisation du pouvoir alors dominante. Il s'inscrit maintenant plus volontiers dans une stratégie de différenciation du pouvoir, de maintien de l'individualité et parfois de l'équipe dirigeante de l'entreprise rachetée, d'enracinement régional. Le grand groupe se fait caméléon. C'est plus qu'une façade. Le fond et la forme vont de pair. L'exemple de la branche Bâtiment, qui a vu disparaître en dix ans la grande majorité des entreprises moyennes indépendantes, est à cet égard exemplaire : la population locale est parfois loin de supposer que telle entreprise, dont on est habitué à déchiffrer depuis 20 ans le nom sur les chantiers, est tombée dans l'escarcelle d'un des « majors ».

1.7. GRANDS GROUPES ET PME : UN PARTAGE DES TACHES

Comme dans l'élevage il y a des pays naisseurs et des pays d'embouche. Pour une grande entreprise il est plus facile de prendre le contrôle d'une PME dynamique obligée de trouver hors de son sein les fonds propres nécessaires à sa croissance puis de développer cette nouvelle filiale en l'épaulant de ses moyens de recherche, de ses méthodes de gestion et de son réseau commercial que de prendre le risque de l'innovation. Ce partage des

taches n'a rien de particulièrement choquant ; les vertus de l'innovateur ne sont pas nécessairement celles du gestionnaire.

1.8. L'AGE DES CHEFS D'ENTREPRISE : ANNONCIATEUR DES MUTATIONS A VENIR

Pourquoi des PME se vendent-elles malgré leur prospérité ? Il faut souvent en chercher la raison dans l'âge du chef d'entreprise. La plupart des PME sont nées ou se sont développées pendant les « trente glorieuses ». Ce qui veut dire que bien souvent leur créateur, on aurait parfois envie de dire leur père, est atteint par la limite d'âge. Que faire ? Chercher un successeur ou réaliser le patrimoine ? C'est très souvent le second terme de l'alternative qui s'impose, soit qu'aucun des héritiers n'ait l'envie ou la capacité de reprendre le flambeau soit, comme on nous l'a dit souvent, que la transmission du patrimoine aux héritiers sous forme monétaire soit plus aisée que sous forme d'entreprise dont, le patron disparu, la valeur risque de se déprécier rapidement.

Taille insuffisante, sentiment que des virages devront être pris tôt ou tard et que l'entreprise ne sera pas armée pour le faire, la sirène dit : vendez pendant que l'entreprise a encore de la valeur.

Il n'est pas sûr que toute l'attention nécessaire soit portée dans l'économie régionale à ces effets de génération : la moyenne d'âge des chefs d'entreprise est souvent un signe des mutations qui se préparent.

2. Les liens entre partenaires se renforcent

Au rythme où allaient les choses on a pu croire il y a une quinzaine d'années à l'émergence de grands groupes couvrant une vaste gamme de produits, absorbant fournisseurs et clients, intégrant l'amont et l'aval. Ce mouvement de concentration se serait traduit par une centralisation du pouvoir aux mains de quelques centaines de personnes ayant toutes leur bureau dans un rayon de

5 km autour de Notre Dame. La réalité est infiniment plus nuancée.

Au cœur des réflexions en cours : la gestion de la complexité. Les chefs d'entreprise ont tous pris conscience du fait que cette gestion est coûteuse. Les économies réalisées sur les coûts de transport (en ayant des centres de production polyvalents), sur le coût des intermédiaires (en faisant tout directement), sur les marges des fournisseurs et des prestataires de service (en les absorbant) sont plus que compensées par l'augmentation des frais généraux, par le coût de gestion des interfaces, par la rigidité des systèmes

intégrés. Plutôt que de tout faire elle-même l'entreprise a intérêt à s'appuyer sur un réseau de partenaires. Aussi accorde t-elle une importance croissante à la qualité et à la densité de ce réseau.

2.1. LES ENTREPRISES SE CONCENTRENT SUR LE CŒUR DE LEUR METIER

L'« élagage », auquel procèdent de nombreux grands groupes après des tentatives de diversification menées au cours des années 1960 et 70, fait assez souvent la « Une » dans les journaux.

Ces rectifications de territoire, (on pourrait presque parler, en référence aux terroirs ruraux, de remembrement) s'accompagnent d'un effort systématique pour arbitrer entre faire et faire. Sous traiter les petits créneaux, faire appel à des services extérieurs, ne garder au sein de l'entreprise que les fonctions les plus nobles, voire sous traiter toute l'activité de fabrication une fois le produit entièrement conçu, accorder à l'étranger des fabrications sous licence : nous avons rencontré au cours de l'enquête ces différentes formes « d'externalisation » qui passent toutes par un effort pour définir ce qui est le cœur du métier, qu'il faut alors garder sous peine de devenir groupes vides les « hollow corporations », dont parlent les Américains.

2.2. LES COÛTS INDIRECTS SONT TRAQUÉS

Les entreprises savent que la compétitivité ne se joue plus seulement et même plus prioritairement au niveau des coûts directs de fabrication. La « chasse aux gaspis » est ouverte dans toutes les autres fonctions de l'entreprise : mauvaise organisation, procédures inadaptées, frais financiers, stocks immobilisés, coût de la non qualité, faible mobilisation des cadres, inadaptation du personnel aux nouveaux besoins, méthodes de commandement désuètes, lourdeur des chaînes hiérarchiques, absence de dialogue entre techniciens et commerçants, sièges sociaux peu productifs, concurrence entre services parallèles...

Les entreprises ont appris que beaucoup d'énergie est gaspillée en frottements.

L'effort entrepris pour réduire ces coûts indirects change les relations de l'entreprise avec ses partenaires.

2.3. PREMIERE CIBLE : LES STOCKS

A l'image des Japonais beaucoup d'entreprises veulent éliminer les stocks intermédiaires et travailler à « flux tendus ».

Leur fournisseur doit donc être en mesure de les livrer en temps et en heure, ce qui suppose que les délais de transport soient bien maîtrisés.

Les entreprises estiment en général que c'est le cas dès lors qu'un réseau autoroutier les relie. Va-t-on aller jusqu'à un rapprochement du fournisseur et de son client ? Non quand il s'agit de grandes séries où la production se programme et le délai de route s'intègre dans cette programmation. Oui quand il s'agit de séries courtes, difficiles à programmer à l'avance. Nous avons rencontré deux cas de ce type ; un équipementier automobile et une entreprise de construction électrique.

Les stocks de produits finis ou de pièces détachées sont également remis en question, au moins à l'échelle régionale. Les méthodes modernes de télétraitement de l'information et la qualité du réseau de transports européen incitent à réduire le nombre d'entrepôts et à aller vers un entrepôt central, géré de manière très moderne et situé au centre de gravité du marché national et au cœur du réseau de transports... c'est-à-dire en Île de France. La Francilienne sera le lieu d'élection des entrepôts nationaux... à moins que de nouveaux progrès de la logistique en dispensent un jour complètement.

2.4. DEUXIEME CIBLE : LA NON QUALITE

Autre coût indirect important, la non qualité : non qualité interne qui conduit à revoir la distribution interne du pouvoir ; non qualité des composants en provenance des fournisseurs. Plus une entreprise se concentre sur le cœur de son métier et plus elle est dépendante de la qualité de ses partenaires. Dans certaines productions très automatisées (électronique) ou sophistiquées (aéronautique), le contrôle des composants représente... près de la moitié de la main d'œuvre de production.

D'où l'importance accordée au contrôle chez les fournisseurs : certaines entreprises n'hésitent pas à mettre en place la politique de qualité des fournisseurs, à procéder à un audit industriel régulier. Les rapports s'en trouvent profondément modifiés.

2.5. LES FOURNISSEURS : DES PARTENAIRES A PART ENTIERE

Flux tendus, qualité : les liens entre fournisseur et client se transforment en profondeur.

La grande époque des services centralisés d'achat où les fournisseurs étaient mis en concurrence dans l'objectif presque unique de parvenir au plus bas prix semble révolue : elle coupait les centres de production de

leurs fournisseurs, toute possibilité de renvoyer sur le service d'achat la responsabilité des échecs ; elle privilégiait parfois les fournisseurs financièrement fragiles, pratiquant la fuite en avant en cassant les prix.

On voit dans toutes les branches, se mettre en place des relations de complémentarité s'apparentant à des liens organiques.

Cette évolution ne signifie pas nécessairement un renforcement des sous traitances locales. Bien au contraire. Elle conduit à des fournisseurs moins nombreux mais plus solides : mieux vaut un fournisseur fiable qu'un fournisseur faible. Elle permet même une certaine délocalisation des fournisseurs : le lien avec les clients devenant organique il supporte la distance.

Certaines entreprises nous ont même dit qu'elles ne voulaient pas représenter plus du tiers du chiffre d'affaire de leurs fournisseurs de peur d'avoir à gérer, en cas de chute du marché, les problèmes sociaux des fournisseurs en plus des leurs propres. Enfin, des entreprises fortement exportatrices souhaitent voir leurs fournisseurs partager avec elles le risque de change et veulent passer avec eux des marchés en dollars... ce qui ne va pas précisément dans le sens du petit sous traitant à la porte de l'usine !

2.6. SERVICES INTERNES ET EXTERNES : UN DEVELOPPEMENT CONJOINT

Parmi les fournisseurs des entreprises, les sociétés de service occupent une place à part. Elles se sont beaucoup développées depuis vingt ans et leurs caractéristiques commencent à être mieux connues. Les services concernés sont de deux natures : les services « banaux » de nettoyage, de maintenance, de restauration et les services spécialisés.

Ce sont les secours qui importent pour l'aménagement du territoire. Ils complètent le développement des fonctions tertiaires internes aux entreprises.

En effet, lorsqu'une fonction prend de l'importance l'entreprise évolue les avantages et les inconvénients de la réalisation directe et de la sous-traitance. Pour les fonctions « nobles » ne faut pas se défaire) et externe (pour disposer de spécialistes).

Aussi constate-t-on un développement simultané des services internes et externes. Ils sont complémentaires plutôt que concurrents et constituent dans tous les pays développés les secteurs de l'économie qui se développent le plus vite et qui requièrent le plus grand nombre de cadres.

Dans le choix du service spécialisé auquel recourir une entreprise prend en considération la compétence plutôt que la proximité. Il n'en reste pas moins que la densité et la diversité des services aux entreprises constitue un facteur d'attraction important et leur développement compte pour beaucoup dans le rayonnement d'une métropole.

(Annexes 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24)

2.7. LA CREATION DE SERVICES SPECIALISES NECESSITE UNE TAILLE CRITIQUE

Le thème revient fréquemment. L'entreprise en parle à propos de sa propre organisation territoriale et à propos des services auxquels elle a recours.

L'image la plus simple nous en est fournie par la recherche agronomique : la taille des équipes susceptibles d'avoir une réputation internationale a augmenté d'année en année parce qu'il faut combiner des spécialités de plus en plus diverses. Le nombre de centres de recherche tend de ce fait à se réduire.

Pour amortir une équipe complexe il faut un marché de taille suffisante. On ne le trouve, sauf pour les services « banaux », ni à l'échelle d'une ville moyenne ni à l'échelle des régions administratives françaises.

Ceci explique que les mécanismes de croissance de l'emploi tertiaire au sein des entreprises aient évolué depuis la dernière guerre. Jusqu'alors le tertiaire croissait de façon homothétique, là où il était déjà présent. Au contraire, depuis la guerre une polarisation s'opère : les espaces se différencient beaucoup plus nettement selon qu'ils ont ou non atteint la taille critique nécessaires.

Dans les régions très denses comme la Hollande, la Suisse industrielle ou le Rhin allemand la polarisation s'opère à l'échelle de régions urbaines autant qu'à l'échelle de pôles ponctuels. Mais il n'est pas réaliste de rêver, dans un pays aussi peu dense que la France, à une dispersion partout dans l'espace. Certaines banques disent par exemple : pour des services très spécialisés, seul Paris a en France la taille de marché suffisante.

(Annexes 25, 25bis)

2.8. LES REGIONS FRANÇAISES : TROP PETITES POUR LES ENTREPRISES

Vingt et une des entreprises rencontrées ont une organisation territoriale en France : banques, sociétés de services, bureaux d'études, sociétés informatiques, BTP etc...

Il est particulièrement intéressant de voir comment elles se structurent spontanément. La Région, au sens administratif et politique du terme, n'est jamais considérée comme une échelle géographique pertinente. Même lorsqu'une entreprise s'est organisée en une vingtaine de régions leurs limites ne coïncident pas avec celles des régions administratives. Et, surtout, dans la quasi totalité des cas, le découpage spontané du territoire se fait en un petit nombre de régions : de quatre à dix. Dans huit cas ce nombre est de cinq ou six. Là où le nombre était plus élevé il tend à se réduire pour que le marché « régional » soit capable, par sa taille, d'amortir la présence d'une équipe musclée et de services spécialisés.

Il est fascinant de constater cette convergence malgré l'extrême diversité des branches auxquelles appartenaient les entreprises interrogées.

Là où le territoire est couvert par un maillage plus fin (succursales, concessionnaires, filiales locales etc...) on atteint une centaine de points d'enracinement territorial. Mais ces découpages, qui sont le reflet du tissu économique à un niveau plus élémentaire, n'ont rien à voir non plus avec le découpage départemental.

Ainsi apparaît une règle qui se vérifiera de façon plus évidente encore pour les villes : les niveaux du pouvoir politique et administratif n'ont plus grand chose à voir avec la vie économique.

3. Clients et fournisseurs se rapprochent

3.1. SECTEUR SECONDAIRE ET SECTEUR TERTIAIRE : UNE OPPOSITION AUJOURD'HUI ARTIFICIELLE

Chacun a pris l'habitude de distinguer secteur secondaire et secteur tertiaire. Cette distinction demande un réexamen pour plusieurs raisons.

La première, déjà développée, tient à la transformation des modes de production, transformation qui « tertiarise » les activités industrielles.

La seconde tient au développement actuel d'activités de service organisées sur un mode « industriel » : chaînes hôtelières, grande distribution, sociétés de service informatique.

La troisième tient au fait que les principaux gains de productivité à venir se situent dans l'activité « tertiaire » : banques, assurances, gestion commerciale, services administratifs, etc... de sorte que l'opposition entre un secteur secondaire susceptible de gains de productivité importants et un secteur tertiaire à évolution lente de la productivité n'est plus de mise.

Enfin, et c'est ce qui nous intéresse ici, les produits de l'activité secondaire et de l'activité tertiaire se mettent à se ressembler singulièrement.

Il était d'usage de distinguer les entreprises qui fournissaient un bien et celles qui fournissaient un service. Cette distinction est remise en question. La plupart des entreprises s'efforcent de fournir un couple « bien et service ». Personnes et entreprises attendent de leurs partenaires économiques la satisfaction d'un besoin ou d'un désir. Leur fournir un bien y contribue pour autant que ce bien soit effectivement adapté, qu'il fonctionne, qu'il soit là en temps voulu.

Bref, l'entreprise moderne assure une fonction plus qu'elle ne fournit un bien et ce d'autant plus volontiers que les marges à attendre de la fourniture d'un bien standardisé sont plus faibles.

Cette évolution – ce fut pour nous une découverte – est manifeste dans tous les secteurs : la vente d'un bien électroménager se fait sur la crédibilité du contrat de maintenance qui l'accompagne ; l'hôtellerie d'affaires assure non seulement la nourriture et le sommeil du client mais aussi toute la logistique nécessaire pour reconstituer, l'espace d'un instant, un bureau mobile ; le fabricant de mobilier de bureau assume l'ensemble de l'aménagement intérieur d'un immeuble ; le fabricant de photocopieuses ou

de machines à écrire conçoit et installe toute la bureautique ; l'équipementier automobile, au lieu de fabriquer une pièce, prend en charge un sous ensemble complet ; l'entreprise de construction met également sur pieds le montage financier de l'opération ; le fabricant d'ordinateurs analyse les besoins du client et y répond globalement en fournissant le matériel, le logiciel, la formation et la maintenance ; le cabinet immobilier ne se contente plus de proposer des biens à louer mais procède à une analyse d'ensemble des besoins de son client ; le fabricant de matériaux de construction fournit le devis et le plan de pose ; le chauffagiste ne vend plus une chaudière ou des calories mais la garantie de maintien d'une température ; la société d'aviation prend conscience de la nécessité de ne pas seulement transporter son client mais de prendre en charge l'ensemble de son voyage d'affaire, etc...

Il n'est pas rare que dans une entreprise dite « industrielle » la fonction de service représente maintenant le tiers voire la moitié de la valeur ajoutée.

Cette évolution, amorcée il y a quinze ou vingt ans quand, sortant de la pénurie, les firmes françaises ont pris conscience qu'il fallait savoir vendre, semble s'être accélérée depuis 1980. Elle porte en germe une profonde transformation du territoire car la fourniture d'un bien supporte la distance mais la fourniture d'un service exige la proximité.

(Annexe 26)

3.2. L'ENTREPRISE COLLE A SON CLIENT

L'entreprise du 19ème siècle se localisait là où était la matière première. L'entreprise actuelle va là où sont les clients et les partenaires.

Or, les principaux clients et partenaires sont, en France, presque toujours parisiens, « la région parisienne c'est 40 % du parc informatique installé et 55 % des centres de décision » ; « trop de nos clients sont à Paris pour que nous soyons ailleurs » ; « chez nos clients 80 % des centres de décision sont à Paris ». On pourrait multiplier les citations.

Le fait est là : aucune entreprise régionale d'une certaine taille ne peut échapper à la nécessité de disposer d'une antenne importante à Paris et, bien souvent, d'y installer sa direction commerciale. Les plus vigoureusement régionalistes le disent, au détour d'une conversation, certes, mais le disent. Ceci étant la direction commerciale est une direction parmi d'autres et beaucoup d'entreprises savent vivre en la dissociant du reste de la direction générale.

De surcroît, la mondialisation du marché est appelée à long terme à changer les données du problème. Les clients seront aussi bien à Bruxelles, Londres, Tokyo, Munich, Milan ou New York qu'à Paris et on ne pourra pas être proche de tous à la fois. Un double mouvement va s'opérer : l'émergence de capitales européennes fortes Londres et Bruxelles sûrement, Paris peut-être ; la proximité d'un bon aéroport international remplacera en partie la proximité du client.

3.3. A CLIENT CENTRALISE, FOURNISSEUR CENTRALISE

C'est un jeu où « chacun se tient par la barbichette, le premier qui s'en ira aura une claquette ».

L'évolution de beaucoup d'entreprises vers une plus grande décentralisation des responsabilités et une plus grande différenciation des pouvoirs commence à avoir des répercussions sur l'organisation territoriale des fournisseurs. Cela a été attesté à de très nombreuses reprises.

Car l'agent technico-commercial est par fonction un expert de la véritable répartition du pouvoir dans l'entreprise client. Il est un peu comme le vendeur d'habits qui doit déceler rapidement, en voyant entrer un couple dans le magasin, qui décide vraiment : Monsieur ou Madame ?

Qui va décider du mobilier à acheter pour l'entreprise ? chaque service ou le directeur général désireux d'imposer un style unique ?

Qui va décider du système informatique ? la filiale locale ou le directeur informatique du groupe ?

Qui va choisir les machines à découper le textile ? la direction générale ou chaque directeur d'usine ?

Qui va faire réaliser le film publicitaire ? la filiale concernée ou la maison mère ?

Qui va décider de poser un système d'alarme avec télégestion ? l'agence locale de la banque, la direction régionale ou la direction générale ?

Qui décide des achats et des sous-traitances ? le directeur local ou une centrale d'achat localisée à Paris, Stuttgart ou Détroit ?

Qui décide de faire appel à un cabinet conseil et qui le choisit ? la filiale locale ou la direction générale du groupe ?

La réponse à ces questions concrètes est plus décisive que la localisation des directions générales.

On peut dire qu'en 1988 l'essentiel du « pouvoir d'achat » des entreprises reste centralisé mais que le mouvement de décentralisation est amorcé : « les décisions d'achat ont été transférées aux centres de production devenus responsables de leur gestion » ; « le marché est à 50 % parisien mais son poids diminue du fait de la décentralisation progressive des décisions informatiques dans les groupes, ce qui nous conduit à développer des agences régionales » ; « la décentralisation des décisions au sein des entreprises amène les grandes sociétés de conseil à créer à leur tour des agences en province » ; « les grandes banques nationales vont devoir renforcer l'autonomie de leurs directeurs régionaux ».

Un monde est en marche. Lentement mais en marche.

4. De la domination à l'interdépendance

4.1. L'AUTONOMIE DES ECONOMIES REGIONALES : UN MYTHE

C'est un mythe en tout cas si l'on entend par tissu régional un ensemble d'entreprises indépendantes liées entre elles par des relations de complémentarité technique ou économique.

L'autonomie d'une entreprise régionale est devenue chose rare. Combien d'entreprises moyennes, identifiées localement comme des « PME indépendantes » s'avèrent en réalité filiale d'un grand groupe français ou étranger ? Le processus de croissance externe décrit plus haut a multiplié les partenariats et les prises de contrôle.

Mythe également l'idée que plus un tissu économique régional est autonome plus la région est prospère. Prenons l'année 1983. L'INSEE a caractérisé chaque région par son « degré d'autonomie ». Celui-ci est défini par le pourcentage des salariés d'une région, travaillant dans des entreprises de plus de 10 salariés, qui dépendent d'une entreprise dont le siège social se situe dans la région même. L'Ile de France, bien sûr, se détache nettement avec un degré d'autonomie de près de 95 %. Suivie de l'Alsace avec un degré d'autonomie de 62 %.

Ensuite, viennent avec des degrés d'autonomie situés entre 50 et 60 % aussi bien des régions dynamiques comme Rhône-Alpes que des régions en crise

ou en déclin : le Nord Pas de Calais, la Lorraine, Poitou-Charentes et Limousin.

Quant aux régions très dominées par Paris, avec des degrés d'autonomie allant de 25 à 40 %, elles sont de deux types : d'un côté le grand bassin parisien, bénéficiaire de la plupart des décentralisations d'usines des années 60 et qui risque de subir de plein fouet dans les prochaines années l'effet des mutations techniques évoquées plus haut ; de l'autre le Sud, Provence-Alpes Côte d'Azur, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon dont la plupart des grandes villes, Nice, Montpellier, Toulouse, sont parmi les plus prospères et qui bénéficient du développement de l'investissement immatériel des entreprises parisiennes.

(Annexes 27, 27 bis)

4.2. TOUT NE SE CONCENTRE PAS SUR PARIS

Les esprits restent marqués par ce qui s'est passé de 1950 à 1980 lorsque les grandes entreprises régionales de Lyon, de Grenoble, de Lille, fleurons et fierté des métropoles de province, sont « montées » à Paris ou sont passées sous le contrôle d'un groupe national ou international. C'est l'époque de la réelle concentration du pouvoir sur Paris.

La grande période de l'Aménagement du Territoire, entre 1960 et 1975, fut sans doute aussi celle où la concentration du pouvoir sur la capitale fut la plus rapide. Par contre, rien n'autorise à parler dans la période récente de « concentration », a fortiori de « reconcentration » des sièges sociaux sur Paris. Dans aucune des sept villes visitées nous n'avons décelé de mouvement massif des sièges sociaux vers la capitale, du moins dans une période récente.

L'Agence d'urbanisme de Lyon a procédé à une analyse fine des mouvements de sièges sociaux entre l'agglomération et l'extérieur :

« L'agglomération a absorbé en 2 ans 13 entreprises situées hors de la région Rhône-Alpes. Par contre, 22 sociétés de l'agglomération ont été absorbées par des entreprises extérieures dont 14 par la région Ile de France ; dans de nombreux cas, il s'agit de réappropriations de filiales ou d'antennes régionales.

En deux ans (1986-1987), on observe que 103 sièges sociaux situés dans l'agglomération quittent la région ; 88 au contraire y arrivent, en provenance d'autres régions. Dans ces échanges interrégionaux le poids de Paris est important : 27 arrivées, 38 départs ».

L'échange est inégal mais le mouvement loin d'être à sens unique.

(Annexe 28)

Une analyse plus globale, portant sur l'évolution d'ensemble des entreprises entre 1983 et 1988, montre que le pourcentage des sièges sociaux d'entreprises de plus de 500 salariés localisés en région parisienne est passé de 48,5 % à 51,4 %.

Mais ce résultat est obtenu parce que le nombre d'entreprises ayant leur siège social en région parisienne a décliné de 11,1 % seulement pendant qu'il décroissait de 19,6 % en province. Ce qui signifie que la réduction du nombre d'entreprises moyennes et grandes, essentiellement du fait des phénomènes de croissance externe, est le phénomène dominant de la période. Il profite sensiblement plus à Paris qu'à la province.

(Annexe 29)

4.3. TOUT NE SE CONCENTRE PAS EN QUELQUES MAINS

Du moins pas dans la période récente.

Les travaux du laboratoire d'études et de recherche sur l'économie de la production de Toulouse (LEREP), publiés à la Documentation Française en 1987, montrent que la concentration du pouvoir économique a été très rapide entre 1964 et 1975, le poids des 500 premiers groupes passant de 30 à 55 % du total de l'économie en 11 ans.

Par contre, notamment sous l'effet d'une crise profonde du capital familial après la hausse des prix du pétrole en 1973, le taux de concentration est retombé entre 1975 et 1981 de 55 à 46 %. Cette constatation est à rapprocher du fait que globalement les grandes entreprises industrielles voient leurs effectifs décroître tandis que la place des PME augmente.

Enfin, entre 1980 et 1984, le taux de concentration économique dans les différentes branches (caractérisé par le poids des 4, 10 et 50 premières entreprises dans l'ensemble de la branche) n'a pas varié de façon significative. Mais les branches les plus concentrées sont aussi les plus parisiennes.

(Annexes 30, 31)

Ce constat peut sembler paradoxal compte-tenu de ce qui a été dit sur la nécessité d'être dans les leaders mondiaux pour survivre. Mais il s'explique si l'on se souvient qu'il faut être leader sur un créneau donné et non sur toute une branche.

En conclusion, des mouvements importants et rapides dans le tissu économique, une mondialisation certaine, mais rien qui fasse de Paris une sorte de « trou noir » absorbant du fait d'un fantastique pouvoir d'attraction tout ce qui passe à sa portée.

La centralisation des fonctions de décision sur la région parisienne n'est ni totale, ni exceptionnelle en Europe, ni irrévocable.

(Annexe 32)

III. LES MUTATIONS DU TERRITOIRE

1. L'Europe se tisse

1.1. L'EUROPE DES VILLES EMERGE

Il n'est plus possible d'aborder l'aménagement du territoire en se limitant à l'échelle nationale. L'idée que des choix d'implantation entre Paris et province peuvent être imposés par la puissance publique en une sorte de jeu à somme nulle relève de l'illusion. Le choix est peut être entre Paris et Londres, Lyon et Stuttgart. Pas, ou peu, entre Paris et province.

L'économie de l'intelligence, des réseaux et des échanges qui est en train d'émerger, celle qui associe la conception et la fabrication, le produit et le service, celle qui suppose un système de partenaires publics et privés, celle qui multiplie les spécialistes et les fait travailler ensemble est fondamentalement une économie urbaine. Est-il si étonnant que les villes qui se développent maintenant soient les villes pré-industrielles, nées d'une économie de l'échange ? Est-il si étonnant que les villes en croissance du Sud de la France soient dans les régions qui étaient, au 18ème siècle, les plus densément urbanisées de France ?

Plus encore que l'Europe des régions c'est l'Europe des villes que nous voyons émerger ou, plus exactement, le réseau des villes d'Europe. Elles ne résument pas, Dieu merci, toute l'économie. Le tissu de PME, les unités de production moins tayloriennes et plus petites qu'autrefois trouvent leur place dans tout territoire convenablement « branché » sur le reste du système par un réseau autoroutier et des télécommunications. Mais les villes sont le fer de lance.

(Annexe 33)

1.2. LA REGION PARISIENNE FLECHIT SOUS SON POIDS

Paris, malgré son formidable potentiel, ou à cause lui, est-il menacé d'asphyxie ? Un certain nombre d'entreprises le ressentent.

a. Un fonctionnement coûteux pour les entreprises

La saturation du réseau de transports fait que le fonctionnement de l'entreprise elle-même est coûteux.

Les services d'exploitation d'EDF, malgré la grande densité d'usagers, sont déficitaires à Paris, tant les coûts d'intervention sont élevés (temps de

déplacement, difficultés de stationnement). Ce sont les centres d'exploitation des villes moyennes qui sont bénéficiaires.

Dans le même ordre d'idées, une entreprise produisant et vendant des biens de consommation précise : « il me faut à Paris deux fois plus de représentants qu'en province à richesse vive donnée ».

On voit d'ailleurs, dans les villes nouvelles non reliées par RER, des entreprises se chercher un petit siège social à Paris pour loger les vingt ou trente personnes les plus en contact avec leurs partenaires et avec les pouvoirs publics.

b. Des conditions de vie difficiles

Les conditions de vie et de travail sont difficiles en région parisienne.

Il semble de plus en plus difficile que l'ensemble du personnel soit à l'heure. Les week-end se prolongent, d'après certains, par crainte des embouteillages. Bref, l'unanimité est nette sur le fait que les conditions de travail sont meilleures en province et qu'il est plus facile d'y concilier vie professionnelle, vie familiale et loisirs.

c. La saturation des échanges

Le foisonnement des informations et des échanges peut provoquer la saturation.

Réfléchit-on mieux en province ? Coopère-t-on mieux en province ?

Cherche-t-on mieux en province ? Vieux débat où des cultures s'affrontent. Mais aussi débat d'actualité.

Les équipes de travail, comme les individus, ont sans doute besoin d'alternances de contact et de repli. Si Paris est irremplaçable – au moins pour l'instant – pour les échanges professionnels épisodiques, les avis paraissent converger sur le fait que le partenariat est mieux personnalisé et plus efficace dans les villes de province, les gens étant moins happés dans un mouvement vibronnaire.

Le fait qu'un grand nombre d'annexés de ce rapport, parmi les plus intéressantes, soient tirées des travaux d'équipes provinciales constitue un signe parmi d'autres que la réflexion de pointe n'est plus nécessairement parisienne.

Il y a là un renversement de perspective qui mérite attention.

d. Des difficultés d'organisation

L'allègement de l'agrément en 1985 a provoqué un formidable « rush » sur les autorisations de bureaux dans l'Ouest Parisien.

Dans une agglomération de plus de 600 communes, la perception de la taxe professionnelle au niveau communal confine à l'absurde : la richesse appelle la richesse et, compte tenu de la différence d'imposition, il est finalement moins cher d'avoir des bureaux dans des zones de standing que dans des zones où il serait souhaitable d'implanter des activités pour éviter un allongement démesuré des relations emploi-travail.

(Annexe 34)

Dans la fiscalité locale française ce sont les activités qui apportent les recettes et les familles (notamment nombreuses et pauvres) qui engendrent les dépenses. Peut-on s'étonner, dans ces conditions, de voir les projets de bureau fleurir et la pénurie de logements s'installer malgré la stagnation de la population ?

(Annexe 35)

Augmentation rapide des embouteillages, saturation de la ligne A du RER, accentuation prévisible des déséquilibres entre l'Est et l'Ouest parisien, retards qui s'accumulent dans la réalisation du réseau de voies rapides du fait des freins mis par les communes résidentielles à leur réalisation : on est loin de la marche triomphale.

1.3. PARIS DEMEURE IRREEMPLACABLE

Par l'importance du marché qu'ils représentent, la région Ile de France et Paris continuent à faire la mode. Lorsque l'innovation naît ailleurs elle vient en général y trouver sa consécration et sa plate-forme de lancement au plan national et international. Sans être générale cette règle se retrouve dans des domaines aussi différents que les nouvelles formes d'hôtellerie ou la télégestion. Car, pour une entreprise qui a de l'ambition, y a-t-il en France marché plus vaste, plus symbolique et plus central que Paris ?

(Annexe 36)

Paris, étape inévitable de l'innovation est aussi le salon de réception de la France.

Où peut se prendre le premier contact avec un client étranger ? La plupart du temps à Paris. La province est accueillante au client fidèle et Lyon ou Bordeaux, par exemple, se flattent de savoir faire revenir qui est déjà venu. La beauté de la ville et des environs et, pourquoi pas, la gastronomie sont

des atouts réels dans la compétition mondiale. Mais pour un premier contact, qui n'engage à rien, Paris est inégalable. Il est comme une belle rue passante, les pas y conduisent un jour et c'est le moment d'être sur le pas de la porte.

1.4. PARIS-PROVINCE : LES RIVALES SE MARIENT

Les entreprises, dans leur quasi totalité, vivent à cheval sur Paris et la province, et, pour certaines d'entre elles, selon des modalités de plus en plus fluides : telle fonction se retrouve plutôt à Paris ou plutôt en province selon le style de vie et l'enracinement de son responsable. Celles qui ont à subir la centralisation parisienne par des voyages perpétuels et pénibles vers la capitale le vivent mal. Mais la plupart d'entre elles y voient une complémentarité féconde et, pourquoi pas, un des atouts de la France de demain dont, malgré le rôle croissant de Munich et de Francfort, un pays comme l'Allemagne ne disposera pas.

(Annexe 37,38)

1.5. LE RESEAU FAIT LA VILLE

Les entreprises s'inscrivent dans un réseau européen et mondial. Les liens internes aux entreprises s'allègent mais les liens externes, avec des fournisseurs ou des partenaires, se renforcent. L'économie devient un ensemble de cellules, de taille plus petite qu'autrefois, reliées entre elles en un vaste système par des liens plus ou moins intenses. Les réseaux de circulation des hommes, des marchandises et des informations sont vitaux pour la cohésion de l'ensemble. Qu'ils fonctionnent mal ou soient coupés et l'ensemble du système est paralysé.

Aussi l'existence et la sécurité de fonctionnement des réseaux de communication sont-elles devenues les conditions indispensables du développement économique local.

De ce point de vue, Paris continue à jouir d'un avantage essentiel que lui disputent seulement les régions frontalières : Lille a le choix entre les aéroports de Bruxelles et de Roissy, Lyon et Grenoble peuvent utiliser celui de Genève, Strasbourg ceux de Zurich et Francfort.

Les cadres de l'entreprise qui se déplacent voyagent en général beaucoup et le temps est pour eux fondamentalement discontinu.

Deux heures de plus de transports ne se traduisent pas seulement par un allongement des temps d'absence de 10 à 20 % mais changent parfois radicalement la nature du déplacement en le faisant passer d'une demi-journée à un jour, d'un jour à deux jours.

Pour des cadres de plus en plus soucieux de concilier vie familiale et vie professionnelle, pour des gens qui se sentent par leur métier parfois plus proches de leurs homologues d'autres entreprises que de leur collègues et qui sont moins disposés à croire que ce qui est bon pour leur entreprise est bon pour eux, cela change beaucoup de choses !

C'est pourquoi la mauvaise qualité des liaisons entre Orly et Roissy est à la fois un des grands échecs de l'aménagement de la région Parisienne et... un solide facteur de centralisation !

C'est pourquoi également le TGV entre Paris et Lyon est en train de changer profondément la nature des relations entre les deux villes : passer de trois heures et demie de trajet à deux heures ce n'est pas raccourcir un trajet c'est en changer la nature.

2. Les racines de l'avenir

2.1. LES GERMES

Pendant les années de croissance économique et industrielle rapide la préoccupation principale de l'aménagement du territoire fut, fort légitimement, de veiller à ce que la province et plus particulièrement les régions en déclin bénéficient elles aussi de cette croissance. Les grands groupes industriels, premiers concernés par la croissance de leurs effectifs, furent les principaux instruments de cette politique.

Engagés depuis la crise dans la lutte pour la survie, ils privilégient depuis 10 ans les investissements de productivité et ont dû se spécialiser, par nécessité, dans la fermeture de sites plutôt que dans leur ouverture.

(Annexe 39)

D'où l'attention nouvelle accordée à la création d'entreprises :

12 % des emplois de 1988 se situent dans des entreprises créées depuis 1981. Bien entendu ces entreprises correspondent pour la plupart à des activités de proximité, dans le bâtiment, le commerce et les services et ne sont que la traduction d'un mouvement démographique normal de natalité et de mortalité des entreprises, mouvement qui existerait aussi dans un tissu économique parfaitement stable. Mais c'est aussi dans ce foisonnement que se forment les noyaux du développement économique de demain.

Les taux de création d'entreprises sont à manier avec précaution. Tel taux élevé, en région Provence Côte d'Azur par exemple, reflète avant tout l'importance des activités saisonnières liées au tourisme. Par contre, l'idée qu'il existe des milieux économiques et humains plus propices que d'autres à l'émergence de nouvelles entreprises est importante. Il y a probablement

des milieux plus féconds que d'autres et l'aménagement du territoire, dans le futur, doit tendre en priorité à comprendre les mécanismes de cette fécondité et à les stimuler.

(Annexe 40)

2.2. LA TERRE NATALE

Quand on regarde l'histoire d'une entreprise on s'aperçoit que son lieu de naissance la marque pour longtemps.

L'entreprise peut bien devenir ensuite nationale, internationale, déplacer son siège social à Paris, la terre natale reste la terre natale. Là s'est construite sa culture. Là sont les attachements des premiers cadres dirigeants. Là s'est faite l'identification à une région, se sont nouées les premières solidarités.

Certes la règle n'est pas absolue. Des contre exemples existent. Mais nous avons pu la vérifier dans la majorité des cas. Quand des difficultés naissent, que les effectifs se contractent, l'entreprise sacrifiera plus volontiers les sites d'entreprises rachetées que le berceau où elle a grandi.

L'énergie dépensée par les pouvoirs publics, notamment locaux, pour aider à ce que quelque chose naisse sur place devrait être sans commune mesure avec l'énergie dépensée pour attirer des activités venues d'ailleurs.

2.3. LA GREFFE

Les nouvelles activités tombent rarement du ciel. Elles s'enracinent souvent dans des métiers et des savoirs faire préexistants qui permettent des transferts d'une activité à l'autre à cause d'une similitude de technique, de client ou de métier. On passe ainsi des chantiers navals à l'aéronautique, du bâtiment au nettoyage industriel, du laboratoire à l'industrie, d'un matériau à mémoire de forme à un autre, de la soie aux textiles spéciaux, de la machine à calcul mécanique à la bureautique, de la gestion de l'eau à la télévision câblée, de la banque à la communication, de l'agro-alimentaire à la parapharmacie.

Ce mécanisme se retrouve si souvent qu'il mériterait d'être mieux connu et mieux décrit. Il pourrait être la base d'une recherche pragmatique des « créneaux » dans lesquels une région peut vouloir investir.

2.4. LE TERREAU

Pour commencer à pousser, l'entreprise a besoin d'un « terreau local » avant d'être capable de lancer ses racines au loin.

Ce terreau, c'est souvent un marché local porteur. Paris se trouve être un lieu d'innovation privilégié car c'est souvent là qu'émergent les nouveaux besoins solvables des entreprises, des administrations ou des ménages. Mais le terreau c'est aussi une réceptivité du milieu local à l'innovation, une capacité à prendre des risques en commun, un réseau dense de relations économiques et sociales : « on ne se développe pas dans un désert ».

2.5. L'ÉCOLOGIE DE LA CRÉATION

L'entreprise appelle l'entreprise. Le risque appelle le risque. La confiance fait naître la confiance. Bien des choses resteraient à élucider des raisons pour lesquelles un groupe humain, une ville, une région sont ou deviennent entreprenants. Un défi à relever ; la cohésion sociale ; le sentiment d'un destin commun et la conviction qu'on en est maître ; les modèles de comportement diffusés par la famille, le voisinage, le système éducatif et les médias ; un mouvement qui vous entraîne ; le maintien de jeunes élites sur place ; l'arrivée d'un souffle nouveau. L'alchimie en est assurément complexe. Mais c'est l'enjeu essentiel de l'avenir. Tous les ingrédients peuvent être réunis sans que la réaction s'opère. Il faut un catalyseur : « partout, nous disait un expert, on sent la nécessité de faire émerger des leaders, hommes nouveaux, au dessus des partis, capables de constituer l'élément fédérateur et le porte drapeau » ; « Le premier facteur, dit l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprises, c'est la mobilisation des acteurs locaux ». Des messages auxquels souscrivent beaucoup d'entreprises.

Les « trente glorieuses », avec l'illusion de la croissance économique automatique, avaient donné naissance à une fausse science économique régionale, mélangeant beaucoup de statistiques à un zeste de volontarisme. Il faut créer et développer une science beaucoup plus proche de l'agriculture et de l'écologie : milieu fécond, espèces pionnières, fertilisant, biotope, eau et chaleur...

3. La fécondation de l'esprit

La plupart des entreprises estiment que l'innovation est, avant même le prix de revient, la condition de leur compétitivité. D'où l'importance de comprendre et de favoriser tout ce qui y concourt.

3.1. LE HASARD FERTILISE

Une entreprise finançait une recherche sur le moteur linéaire et la suspension magnétique. La recherche n'a pas débouché mais a donné naissance, par ricochet, à de nouveaux types d'interrupteurs pour haute tension.

Un bureau d'étude de province a développé pour les besoins de son usine un robot de contrôle des performances qui pourrait probablement être commercialisé... mais les services de Paris habilités à en prendre l'initiative ignorent sans doute son existence.

Dans plusieurs des entreprises rencontrées un voyage aux USA a provoqué un déclic fondamental.

L'innovation est une fécondation. Les services aux entreprises et la mobilité des cadres sont les abeilles de ce processus de butinage, mais leur territoire est sans doute souvent trop restreint.

Il y a peut être des fonctions à inventer dans ce domaine, à la frontière du service public et du service privé.

3.2. LES LIAISONS SE NOUENT

a. Grandes écoles et universités

Les contrats entre grande école, université et entreprise se développent. Mais ils ne sont que la partie émergée de l'iceberg. L'essentiel se joue de façon plus informelle : « l'utilisation (par une PME) de moyens d'analyse et d'essai de l'université » ; « un réservoir d'hommes et d'idées » ; « une base scientifique sur laquelle s'appuyer » ; « une circulation incessante de gens en blouse blanche entre nous (un laboratoire privé) et l'université voisine » ; « des pôles d'excellence sur lesquels on se branche ». Bref un milieu porteur plus que des liens formels.

Pour une entreprise soucieuse d'innover la proximité d'une université ou d'une école est devenue un critère important d'implantation.

b. Recherche publique et recherche privée

Les uns et les autres y sont disposés. L'état d'esprit a changé. Les états généraux de la recherche, en 1982, ont servi de révélateur de ce changement.

Tout n'est pas acquis pour autant. Les enjeux de carrière des chercheurs passent par la notoriété et les publications. L'entreprise au contraire a besoin du secret pour protéger sa propriété industrielle. L'invention de modalités, locales ou nationales, rendant plus compatibles les enjeux des uns et des autres constituerait un acte authentique d'aménagement du territoire.

c. Le mélange des genres

Un grand bureau d'ingénierie s'associant à des PME pour formaliser leurs procédés et leur savoir faire et l'exporter ; une entreprise d'ameublement qui conçoit de nouveaux produits en association avec ses clients ; des entreprises agro-alimentaires constituant avec des banques le capital de laboratoires de recherche appliquée ; des PME qui s'associent pour mettre en commun leurs moyens d'analyse ; une banque régionale qui investit dans le capital risque ; un laboratoire public qui travaille avec des PME. Autant d'exemples rencontrés qui montrent la diversité des partenariats en train de s'inventer. Cela suppose un tissu de confiance, des liens durables et, en général, la proximité. Toutes choses où les atouts de la province sont supérieurs à ceux de Paris. A elle de les valoriser. A l'Etat de l'y aider.

3.3. LES PASSERELLES SE JETTENT

Le dialogue entre recherche et entreprise suppose des interprètes.

Il arrive que des chercheurs se lancent dans l'aventure de l'entreprise. La société Reichem aux Etats Unis, par exemple, est partie d'un physicien qui a créé un groupe maintenant multinational. Bio Europe à Toulouse, Transgène à Strasbourg, l'institut Pasteur à Lille, développent des recherches appliquées pour diverses firmes étrangères et françaises. Le nombre de cas de ce type augmente chaque jour. Ce n'est sans doute pas, néanmoins, la forme la plus fréquente de lien entre l'économie et la recherche car il est souvent plus facile, dans le travail de traduction qu'implique toujours le passage entre le langage scientifique et le langage de l'entreprise, de faire, comme le disait un expert, de la version que du thème : de partir des besoins de l'entreprise pour aller chercher, dans les connaissances accumulées, ce qui peut être utile.

(Annexe 41)

3.4. LE CHOIX DES DOMAINES D'EXCELLENCE

Corollaire de la diversification des sciences, des techniques et des produits, une entreprise, une université ou une ville ne peut tout faire. Le marché de la connaissance s'établissant lui aussi à l'échelle mondiale ou européenne, c'est à cette échelle que se définissent les pôles d'excellence. Ils peuvent, à l'image des biens professionnels, concerner de tout petits créneaux. Plusieurs firmes de taille internationale nous ont dit avoir une stratégie de repérage des pôles d'excellence : telle université anglaise est forte en ceci, telle ville française est forte en cela...

Les discours globalisants sont inutiles. Que toutes les villes françaises de plus de 100 000 habitants se proclament au centre de l'Europe et

revendiquent une double vacation en informatique et en biotechnologie ne rapporte rien à personne et surtout pas à elles-mêmes.

Les grands centres publics de recherche – CNRS, INRA, INSERM – sont désireux d'identifier, avec des régions et des villes, les créneaux, éventuellement très pointus, qui pourraient être développés en commun.

Ce développement, parfois, tient à quelques hommes. « Notre denrée rare, nous a dit le président d'un des organismes, c'est le jeune patron d'équipe de 30 à 35 ans. Nous sommes prêts à installer son laboratoire là où il a envie d'aller ».

Plusieurs fois le cas de Besançon nous a été cité comme bon exemple de choix d'un créneau de pointe, la métrologie, adapté à la taille de la ville et enraciné dans les métiers traditionnels régionaux.

3.5. LES TACHES SE PARTAGENT

Entre grands groupes et PME s'établit un partage des tâches.

Les grands groupes sont avant tout gestionnaires. Ils le reconnaissent volontiers. Au cours des dix dernières années ils ont procédé à un travail de bûcheron : ébrancher, éclaircir, maintenir ou retrouver, sur des produits soumis à la concurrence internationale, la compétitivité. La mentalité dominante des cadres est tournée vers le contrôle de gestion, le respect des procédures, la poursuite d'une carrière interne au groupe. L'« essaimage » pour créer une entreprise n'est ni souhaité par la plupart d'entre eux, ni encouragé en général par leur employeur qui, quand on dit essaimage, entend... écrémage (des meilleurs).

Les grands groupes font beaucoup de Recherche Développement. Mais ils innovent le plus souvent dans leur métier principal, sans trop vouloir s'en détourner.

Il en est de l'innovation comme des créneaux spécialisés : une petite entreprise est souvent plus à l'aise qu'une grosse pour la développer car c'est à sa taille. On ne fait pas une guérilla avec des escadrons lourds. Une innovation est un risque et celui qui la valorise doit être partie prenante de ce risque.

Certains groupes sont prêts à inventer des formes de partenariat adaptées qui puissent associer leur force de frappe à la vélocité d'une PME.

4 – Le projet prend force

4.1. LES HOMMES FONT L'HISTOIRE

C'est le message fondamental et optimiste des entreprises vis à vis du développement économique local. Car elles savent qu'une entreprise qui dispose de tous les atouts – une technique, du savoir-faire, des machines, des hommes de valeur, un marché potentiel – n'est rien sans un leader capable de galvaniser les énergies, de faire taire les rivalités, de faire naître un consensus sur un projet à long terme.

Elles expriment la même attente vis à vis de leur environnement. Elles savent, même quand elles jouent localement un rôle moteur reconnu, qu'elles n'interviennent que sur un segment de la réalité et sont incapables, par nature, de proposer un sens global à l'aventure collective. Elles ont besoin de s'inscrire dans un projet qui les englobe et les dépasse, d'être situées non seulement dans un lieu mais aussi dans un champ de forces.

Les entreprises, comme les hommes, s'implantent dans un espace qui leur renvoie une image d'eux-mêmes. Il faut que cette image soit valorisante et stimulante.

D'où l'appel qu'elles lancent au monde politique local, reconnu comme le lieu légitime d'expression d'un projet :

Il faut un projet global, à long terme, défini à la bonne échelle, fondé sur une bonne compréhension des réalités, avec un leader capable de fédérer les hommes et les structures, de transcender les antagonismes et les cloisonnements professionnels, d'éviter l'éparpillement des initiatives concurrentes, de prendre des risques.

Malheureusement les structures, les mentalités et la fiscalité constituent autant d'obstacles puissants à l'émergence de tels projets.

Voilà en substance les termes de l'appel. Il nous a été adressé suffisamment de fois pour mériter d'être entendu. Y répondre serait assurément l'acte majeur de l'aménagement du territoire. Car, dès qu'il s'agit de cohésion et de projet, c'est de la province que l'on parle. Comme si l'échelle de la capitale était trop vaste pour y rêver d'un projet à taille humaine, comme si l'accumulation des pouvoirs de toutes natures y interdisait de rêver d'un leader unique.

4.2. LE PROJET SE BATIT

a. Le long terme

« Une entreprise se localise dans l'avenir » nous a dit un chef d'entreprise.

Une localisation constitue un investissement à long terme. Pas celle des usines tournevis qui, sauf industrie lourde, peuvent se déménager facilement. Mais celle des hommes : toutes les racines qui vont se développer, le tissu social qui va se créer, les solidarités qui vont naître.

Une chaîne hôtelière, une autre de distribution, des cabinets immobiliers d'entreprise nous ont dit : « un de nos critères essentiels d'implantation c'est l'existence d'un projet à long terme crédible ». Car leur implantation est un pari sur la clientèle future et doit être partagé.

La force que les chefs d'entreprise reconnaissent à Lyon ou aux villes nouvelles réside dans la crédibilité qu'ont su donner ces villes à leur projet.

« Je suis venu à Lyon, raconte un chef d'entreprise. On m'a dit voilà où seront l'aéroport, les routes, les équipements. Ils ont su me convaincre parce qu'ils étaient convaincus ».

« Je suis venu, c'était un champ de betteraves, dit un autre. Mais on m'a montré tout ce qui allait se faire. J'y suis venu. Et ça s'est vraiment fait comme prévu" ».

b. La bonne échelle

La seule échelle reconnue c'est « la ville », toujours prise au sens de bassin d'emploi.

La commune, le département, la région ne sont jamais, on l'a vu, une échelle retenue par l'entreprise pour son organisation territoriale. Ils ne sont guère plus présents pour sa localisation. La commune bien sûr joue un rôle non négligeable : permis de construire, disponibilité des terrains, fiscalité. Mais elle n'est pas l'échelle réelle de l'environnement de l'entreprise.

c. Le dépassement des antagonismes

Les entreprises aujourd'hui ont besoin d'un partenariat. Ce partenariat demande une animation, une structure de pouvoir lisible, un lieu de convocation incontesté. Les rivalités politiques ne sont pas perçues comme un moyen pour l'entreprise d'accroître son autonomie et son pouvoir mais comme des obstacles à un projet collectif dont elles ressentent le besoin.

d. Un leader

Cette idée d'un leadership local revient très souvent comme la clé de tout projet. Les entreprises n'apprécient guère la multiplication d'initiatives locales plus ou moins concurrentes, visant toutes à les aider et qui disposent de budgets de fonctionnement parfois supérieurs au budget d'intervention : « Nous faisons un tel effort pour réduire nos frais généraux que nous avons du mal à comprendre ce gaspillage des deniers publics ». Mais la fédération des efforts suppose... un fédérateur, capable d'incarner l'imaginaire collectif, de donner corps, au sens propre et au sens figuré, à un projet.

Une entreprise nous a raconté son implantation de la façon suivante : « je suis allé voir un maire. Il m'a montré les zones industrielles de sa commune. Aucune ne me convenait. Il m'a dit : il y a aussi de belles zones dans la commune voisine. Elles m'ont plu, je m'y suis installé ». Le fait que ce maire ait privilégié l'avenir collectif plutôt que la taxe professionnelle a emporté son adhésion.

e. Des partenaires attentifs et compétents

Mises à part les conséquences de la loi Royer, qui imposent aux entreprises de grande distribution les démarchages que chacun connaît, les entreprises d'aujourd'hui préfèrent un environnement stimulant et riche à un environnement soumis. L'histoire leur a montré que la trop grande domination d'une entreprise sur son environnement ne présente pas que des avantages. Mais elles attendent de leurs partenaires politiques et administratifs qu'ils prennent le temps d'écouter et de comprendre leurs préoccupations. On retrouve d'ailleurs le même désir chez les responsables des centres de recherche publics : des progrès dans l'écoute mutuelle, un plus grand professionnalisme des partenaires, la combinaison d'un projet politique porteur et d'une technocratie solide et compétente pour sa mise en œuvre.

f. Un partage des risques

Partager le risque d'un pari sur l'avenir constitue probablement une des meilleures manifestations de la crédibilité d'un projet. « La ville m'a fait des facilités financières pour le terrain ; c'est moins l'aide financière qui m'a intéressé que ce qu'elle signifiait : un partage du risque ».

g. Le renouvellement des élites

Il n'est pas facile de faire du neuf avec du vieux. Dans bon nombre de villes de province (la chose est plus malaisée à détecter à Paris) le renouvellement des élites nous a été cité comme l'origine d'un réveil, d'une nouvelle ambition. Gens des

régions avoisinantes « montés » à la grande ville, nouveaux venus portés par la vague de décentralisations des années 60 ou fonctionnaires nommés en poste viennent apporter une nouvelle manière de voir les choses, des attentes différentes à l'égard de leur environnement, un regard neuf, une ambition plus large. De la synthèse du vieux et du neuf peut naître un projet : il faut souvent que les hommes bougent pour que la réalité bouge.

4.3. LES OBSTACLES SE SURMONTENT

Les structures territoriales et la fiscalité locale constituent des obstacles sérieux à l'émergence d'un projet.

Il y a peu de villes où les ingrédients d'un projet global soient réunis. C'est peut-être là une des faiblesses majeures du territoire français. L'échelle des bassins d'emploi et des 5 ou 6 grandes régions de taille européenne ne sont ni celles de la fiscalité locale ni celles de la décentralisation.

Mais le spectacle de la plupart des services d'Etat n'est pas plus réjouissant. Ils découpent le territoire et la société selon des règles qui ignorent l'agglomération et la vie. Organisés pour encadrer des territoires ruraux et des petites entreprises, leur mode de fonctionnement – resté souvent, malgré de grands progrès, centralisé et autoritaire – est en décalage par rapport à l'état et aux enjeux de la société.

Mettre en place des « règles du jeu » contribuant à l'émergence de projets à une échelle pertinente, favorisant un partenariat des différentes forces vives de la société locale, voilà peut être la mission la plus urgente d'un Gouvernement préoccupé d'aménagement du territoire.

Si cela est fait, le reste, compte tenu des dynamiques en marche et de l'évolution des mentalités, suivra.

(Annexe 42, 43)

5. L'Etat a le territoire qu'il mérite

5.1. IL ACHETE ET IL REGLEMENTE

Le tissu économique est un vaste système d'interdépendances circulaires : le fournisseur de mon fournisseur est mon client. C'est ce qui donne à la concentration des pouvoirs de décision cette allure de cercle vicieux. Le pouvoir de décision appelle le pouvoir de décision.

Ceux qui sont les mieux à même de rompre le cercle vicieux sont logiquement ceux dont la sanction commerciale est moins immédiate et dont la survie n'est pas en cause. C'est-à-dire principalement le secteur public. Or la commande publique joue un rôle moteur dans l'économie :

l'administration proprement dite ; les grands services publics, EDF, SNCF, RATP, compagnies aériennes ; tout le secteur de la santé et de l'éducation ; les collectivités locales ; la recherche publique... Pour beaucoup de branches de l'industrie et des services le débouché « public » est essentiel.

L'effet moteur de la commande publique se double de l'impact de la réglementation.

L'encadrement du crédit et le fait que la reconstruction de la France après guerre ait été financée depuis Paris ont amené les banques à se concentrer dans la capitale. La tutelle ministérielle sur les grands services publics les amène à développer leurs bureaux parisiens. Les grands programmes de logements et d'équipements publics des années 60 étaient décidés à Paris, les organismes de contrôle sont à Paris, etc...

La réglementation est par essence centralisatrice puisqu'elle subordonne les actes de la vie économique à une autorisation et que cette autorisation, trois fois sur quatre, dépend de Paris.

Les entreprises sont, par obligation, des experts du véritable pouvoir administratif. Elles sont particulièrement attentives à la décentralisation en trompe l'œil dans l'administration, qui ajoute des intermédiaires à la décision : des intermédiaires qu'on ne peut pas contourner sans s'en faire des ennemis mais qui ne changent rien au lieu réel de la décision. S'il faut finalement aller à Paris, disent-elle, allons y tout de suite.

Les appareils de gestion de la vie sociale, syndicats et partis politiques, mouvements de consommateurs, sont organisés de façon verticale et toute mise en cause de cette organisation par une décentralisation des responsabilités au sein des entreprises est une menace à leur pouvoir. Comme l'encadrement intermédiaire, qui tire son statut et son pouvoir de la longueur des chaînes hiérarchiques, elles résistent.

5.2. IL CREE LA SOCIETE A SON IMAGE

La position centrale de l'Etat et du secteur public dans l'économie leur donne un rôle éminent dans l'organisation du territoire.

La manière dont s'organise la commande publique va, de fil en aiguille, structurer la commande privée.

L'Etat est placé dans une position exemplaire. « Faites ce que je dis, non ce que je fais ». Voilà comment est perçue la position de l'Etat. Une décentralisation conçue et mise en œuvre au pied de la tour Eiffel, des ministres et ministères qui ont du mal à quitter le périmètre sacré...

Jusqu'au début des années 1980 la demande administrative et publique représentait bon an mal an de 20 à 40 % de la demande de bureaux en région parisienne.

Les décentralisations tertiaires opérées au cours des années 60, les télécommunications en Bretagne, le spatial à Toulouse, la recherche publique sur Lyon et sur Marseille, l'implantation de grandes écoles et d'universités en province, la décentralisation régionale de l'ANVAR voilà nous a-t-on dit les véritables succès de la décentralisation, ceux qui ont jeté les bases d'une transformation à long terme. Là où la puissance publique a agi sur ce qu'elle maîtrisait le mieux : elle-même.

Or les organisations publiques sont, pour la plupart, en retard sur les évolutions internes des entreprises. Là où celles-ci cherchent à concilier l'autonomie et la cohérence, comme l'a bien montré la loi sur la décentralisation, ne savent trop souvent poser que les termes d'une alternative : l'autonomie ou la cohérence.

Là où les entreprises externalisent des fonctions, favorisant de ce fait le développement de sociétés de service, trop d'administrations ou de collectivités font tout elles-mêmes.

Or, nous a-t-on fait observer, leur politique d'achat de services à l'extérieur pourrait dans certains cas contribuer puissamment à constituer cette « masse critique » si nécessaire à la création de ce type de société.

L'ambition première de l'aménagement du territoire des dix prochaines années se trouve de ce fait toute tracée : moderniser l'Etat.

Cet effort rejoindrait d'ailleurs une autre attente des entreprises : faire de l'Etat un partenaire avec lequel dialoguer. L'alternative, cette fois, n'est pas de s'imposer ou de s'effacer mais d'être clair, cohérent et persévérant sur l'essentiel, éventuellement directif dans les buts à atteindre sans rêver d'imposer aux autres, dans le détail, la manière de les atteindre.

On serait tenté de dire que les entreprises attendent de l'Etat la même mutation qui s'opère dans les sièges sociaux des firmes : bien sélectionner les fonctions qui restent centralisées, alléger l'appareil d'encadrement tatillon, mais être ferme et clair dans l'exercice des fonctions qu'il conserve.

IV. SEPT PISTE DE REFLEXION

L'Aménagement du Territoire des années 1990 ne se pose plus en termes d'arbitrage entre Paris et la province. Il s'agit de préparer le mieux possible l'ensemble du territoire français pour l'économie de demain, dans le contexte d'un marché européen unifié.

Ce territoire ne manque pas d'atouts : la qualité des sites, la densité du patrimoine, le réseau des belles villes pré-industrielles, la valeur de la main d'œuvre – reconnue par toutes les entreprises – le niveau des ingénieurs, le potentiel de chercheurs, une qualité de vie réputée, l'aura de Paris, les moyens d'une politique industrielle.

Il a aussi des handicaps : la faible densité de population, l'inadaptation des découpages territoriaux, des structures administratives, et de la fiscalité locale, la faiblesse des métropoles secondaires, le partenariat public-privé encore trop timide, le cloisonnement des mondes professionnels, le morcellement des politiques urbaines.

L'aménagement du territoire consistera à consolider les atouts et à combler les handicaps. On n'y parviendra pas par des actions ponctuelles mais par des politiques structurelles. A partir des constats décrits dans les trois premières parties nous avons esquissé sept pistes de réflexion : préparer le territoire aux enjeux de demain ; moderniser l'Etat ; décentraliser la commande politique ; réformer les règles plutôt que les acteurs ; soutenir l'ambition des villes ; valoriser le potentiel de décentralisation des entreprises ; définir des politiques locales d'enseignement et de recherche.

1. Préparer le territoire aux enjeux de demain

1.1. – HARMONISER LES IDEES ET LES FAITS

La réalité technique, scientifique, économique et sociale change vite. Trop vite pour que les concepts, les institutions et les mentalités suivent au même rythme. Le premier travail à faire est donc de s'assurer que nos modes de raisonnement sont adaptés à un monde en devenir.

De cet ajustement des idées et des structures aux faits, reprenons les exemples les plus saillants :

- a) l'espace de l'Aménagement du territoire est l'Europe, non la France ;
- b) Paris et province sont maintenant complémentaires plus que rivales ;

- c) le fonctionnement des entreprises ne se réduit pas à un siège social qui exerce le pouvoir et des usines qui exécutent ;
- d) l'opposition entre un secteur secondaire qui produit la richesse et un secteur tertiaire qui la distribue ou en bénéficie est obsolète. L'effort entrepris depuis 7 ou 8 ans pour mieux comprendre l'économie tertiaire doit être amplifié ;
- e) la notion de tissu économique régional autonome s'est progressivement vidée de son sens ;
- f) le niveau réel des solidarités économiques est décalé par rapport aux structures administratives.

1.2. CONSTRUIRE DES RESEAUX MAILLES

Nous sommes habitués à raisonner sur des systèmes économiques, sociaux, administratifs et territoriaux simples : hiérarchisés ou binaires. Les systèmes hiérarchisés fonctionnent sur le mode de la pyramide ou de l'emboîtement. Les systèmes binaires fonctionnent sur le mode de la juxtaposition ou de l'alternative.

Voici quelques exemples de nos représentations usuelles.

La pyramide : les directeurs, au sommet, font dévaler leurs ordres de degré en degré et font remonter selon le même chemin les informations nécessaires au contrôle ; les réseaux de villes s'étagent de la capitale au centre de voisinage en passant par la métropole régionale et le chef lieu ; les liens « latéraux » entre services d'une entreprise, administrations locales, régions voisines, fournisseurs et clients, passent par le haut de la pyramide plutôt que de façon horizontale.

L'emboîtement : des compétences depuis celle, parcellaire, de l'O.S. jusqu'à celle, générale, de l'ingénieur ; des appartenances, depuis le quartier jusqu'à la France, depuis la section jusqu'à la fédération ; des territoires, depuis la commune jusqu'à l'Europe.

La juxtaposition : des entreprises et des administrations posées les unes à côté des autres.

L'alternative : il faut choisir, l'autonomie *ou* la cohérence, l'attribution d'une compétence à une collectivité territoriale *ou* à une autre, la recherche *ou* l'entreprise, le public *ou* le privé. Or l'économie et la société fonctionnent maintenant en un réseau beaucoup plus complexe, chaque individu et chaque cellule au sein d'une entreprise étant relié au reste du monde par un ensemble de liens plus ou moins intenses de complémentarité, de coopération, d'interdépendance, de solidarité.

Les liens internes à l'entreprise s'assouplissent tandis que les relations avec des fournisseurs ou des clients se renforcent. Le sentiment d'appartenance d'un spécialiste à une entreprise s'affaiblit au profit de solidarités de métier. Des relations de partenariat et d'interdépendance se substituent à des relations de domination.

L'ensemble des relations de l'Etat avec ses partenaires doit impérativement prendre en compte ces mutations.

La décision de compléter le réseau autoroutier français en rompant avec la convergence de toutes les grandes voies sur la capitale a, de ce point de vue, une valeur pratique et une valeur symbolique : il permettra des échanges directs entre régions sans passer par Paris ; il reflète aussi une conception moins hiérarchisée des réseaux et des territoires.

(Annexe 44)

Télécommunications et liaisons aériennes ont une capacité d'adaptation beaucoup plus grande à des changements de configuration des réseaux que les anciens modes de liaison routier et ferré. Dès lors que les « nœuds » du réseau existent – aéroports et centraux téléphoniques par exemple – les liens entre eux n'exigent pas une infrastructure coûteuse.

(Annexe 45)

1.3. INSCRIRE LA FRANCE DANS L'ESPACE EUROPEEN

Il est souhaitable, sans bien entendu récréer de nouvelles structures qui se périmeraient avant même d'exister, d'encourager des concertations inter-régionales permettant de « penser » le territoire à l'échelle de 5 ou 6 grandes régions de poids européen.

En outre, pour les régions frontalières, l'inscription dans l'Europe est une opportunité et non un risque. Il faut aider, par le réseau d'infrastructures et par les échanges d'hommes, la région Nord à s'amarrer à la Belgique et à l'Angleterre, l'Alsace à l'Allemagne et la Suisse rhénane, Rhône-Alpes et Provence Alpes-Côte-d'Azur à l'Italie du Nord, Midi-Pyrénées à la Catalogne. Allons jusqu'au bout de l'idée que la conception de l'aménagement ne peut plus être jacobine et hexagonale.

Chaque ville s'inscrira dans un réseau maillé et appartiendra aussi bien à une région française et à la France elle-même, qu'à une des grandes régions économiques de l'Europe.

1.4. CONFORTER LES METROPOLES

Il y a probablement place en France pour cinq ou six villes ou régions urbaines capables d'atteindre une taille critique suffisante pour susciter le

développement de services spécialisés aux entreprises. C'est là qu'il faudrait systématiquement encourager la décentralisation des centres de décision publics et privés – administrations, banques, assurances,, sociétés de conseil, services informatiques. Cette politique devrait être contractuelle. Elle n'a de sens qu'avec les villes qui sont prêtes à réunir les conditions structurelles d'un projet à long terme, défini à l'échelle du bassin d'emploi. Dès lors qu'un tel projet existera et sera crédible, qu'un leadership aura pu se dégager, que l'Etat aura montré l'exemple, les partenaires suivront.

2. Moderniser l'Etat

2.1. ELABORER UN PLAN DE 5 ANS

Les services publics, qui répondent aux besoins quotidiens de la population, sont très largement répartis sur le territoire. Cette répartition est, avec les dépenses de la sécurité sociale, un facteur fondamental de redistribution des richesses.

(Annexe 46)

Par contre le mode de fonctionnement de l'Etat – sous-traitance limitée, centralisation des décisions, réglementation – est centralisateur et l'effort fait pour que la « tête » se concentre sur quelques responsabilités essentielles, au premier rang desquelles la préparation de l'avenir, est encore très insuffisant.

La modernisation de l'Etat devrait être une véritable « nouvelle frontière » proposée à ses agents et notamment à ses cadres.

Cette modernisation implique continuité et durée : 5 ans au minimum. Un consensus sur ce thème devrait être trouvé entre les principales formations politiques du pays.

Il n'était ni dans les attributions ni dans les moyens de notre mission d'en préciser les modalités. Cette modernisation devrait concerner notamment :

- une délimitation stricte des fonctions que continuent à exercer les administrations centrales et une énumération limitative de ce qui « remonte » à Paris ;
- une décentralisation des décisions du ministère des Finances ;
- la délocalisation des fonctions qui peuvent être gérées à distance, notamment en matière de traitement des informations ;
- la réduction du poids des cabinets ministériels ;
- l'allègement des tutelles sur la gestion des services publics ;
- la coopération entre administrations à l'échelle locale, qui devrait être plus informelle et plus intense.

– Mais toutes ces mesures n'ont de sens qu'inscrites dans une réflexion d'ensemble sur l'organisation administrative, réflexion analogue à celle qui est amorcée dans les entreprises.

2.2. AU MINISTERE DE L'EQUIPEMENT D'INITIER LE MOUVEMENT

Le fait que la DATAR soit dans la configuration gouvernementale actuelle rattachée à un ministère important, jouissant d'une forte implantation territoriale, est une chance. Le Ministère de l'Equipement est ainsi appelé à jouer un rôle exemplaire dans la modernisation de l'Etat en élaborant un plan de modernisation ambitieux. Ce plan pourrait comporter quatre volets : la prise en compte des villes, l'inversion des rapports entre Paris et province, la connaissance de l'économie et de la société, l'évolution du management.

a. La prise en compte des villes

La mise en harmonie des structures administratives et politiques, locales ou nationales, avec des transformations et les enjeux de la société fait partie des adaptations indispensables.

Les solidarités économiques et sociales se définissent au niveau des « villes » entendues au sens large du bassin d'emploi. L'organisation administrative à mettre en place devrait privilégier résolument cette échelle.

Or, ce n'est que rarement le cas. Les DDE sont structurées à l'échelle départementale. C'est principalement à ce niveau que s'établit la cohérence entre infrastructures, habitat, urbanisme.

L'autre niveau de synthèse, la subdivision, a un territoire trop petit, intermédiaire entre la commune et l'agglomération. Subdivision et département sont des niveaux de gestion de la France rurale.

La loi d'orientation urbaine et foncière mit à la fin des années soixante l'accent sur l'agglomération et c'est à cette échelle que s'établirent les Schémas Directeurs. Mais c'était une époque de croissance urbaine rapide et le principal objectif de ces schémas fut dans la pratique de créer le nouveau réseau d'infrastructures. Ils connurent ensuite un certain discrédit, souffrant d'une image trop technocratique et d'une méthodologie mal adaptée aux nouveaux enjeux. Complétés par les Chartes Internationales introduites par la loi de décentralisation de 1983 ils restent pourtant le seul support juridique de l'aménagement à l'échelle des villes. L'urbanisme communal, avec les plans d'occupation des sols, a pris le pas car il se trouvait « porté » politiquement.

Finalement, au moment même où l'Europe des villes émerge, au moment où la cohérence des politiques urbaines devient un atout de taille dans la

bataille économique et où en Italie, en Espagne, en Angleterre, en Hollande on en prend pleinement conscience, le Ministère chargé de l'aménagement du territoire ignore la ville.

Il ne pourra pleinement jouer son rôle de partenaire des élus et des entreprises que s'il se réorganise en profondeur pour mieux prendre en compte les villes dans sa réflexion et son action.

b. L'inversion des rapports

Un effort important a déjà été accompli pour localiser un certain nombre de centres techniques nationaux en province : laboratoire central, institut du génie urbain, service des phares et balises...

Il faut marquer la volonté de décentralisation par une mesure plus spectaculaire : renforcement du rôle de coordination territoriale de six « super directions régionales » et localisation d'une ou plusieurs directions centrales en province.

Cela conduirait la coordination entre les DDE et services centraux à se faire de façon plus collective, à l'échelle des grandes régions : l'inversion du déplacement (du service central vers le service territorial et non l'inverse) fait partie des actes symboliques importants de rupture avec une tradition centralisatrice.

Le geste le plus efficacement symbolique étant évidemment la localisation dans une métropole de province de la DATAR elle-même.

c. La connaissance de l'économie et de la société

La rencontre d'un grand nombre de chefs d'entreprises, la qualité de l'accueil réservé, l'intérêt suscité par notre démarche nous ont convaincu qu'une transformation des esprits s'opère.

Le désir d'une coopération entre les entreprises et l'Etat est manifeste : ni un Etat à la remorque des entreprises, ni un Etat régalien mais un partenaire à part entière. Pour coopérer il faut connaître l'autre, en comprendre la logique, la culture et les contraintes. Or, les services du Ministère de l'Equipement sont insuffisamment préparés à aborder les questions économiques et sociales.

Par certains côtés, la décentralisation a même constitué sur ce point un progrès : les élus devenant les seuls interlocuteurs « légitimés » de l'Etat au niveau local, ils finissent par être des intermédiaires obligés entre les services publics, l'économie et la société.

Les Agences d'Urbanisme, cofinancées par les collectivités locales et l'Etat ont l'avantage de travailler à l'échelle de l'agglomération. Certaines d'entre elles, sont devenues, dans une certaine mesure, des agences de

développement et ont été amenées de ce fait à analyser les dynamismes économiques locaux. Mais beaucoup d'autres se sont repliées sur des enjeux strictement urbanistiques.

Nous recommandons qu'un gros effort de formation des services soit entrepris, prélude à de nouvelles formes de dialogue entre l'Etat et la société. Un effort symétrique serait sans doute à entreprendre pour mettre les entreprises mieux à même de comprendre la logique et les contraintes de l'Etat.

d. L'évolution du management

Le souci de faire évoluer le management au sein du Ministère existe. Il est largement partagé mais se trouve pour l'instant plutôt confiné au niveau local. Or, dans toute grande organisation, l'évolution d'une culture suppose que le « patron » et la direction générale donnent l'exemple. Le Ministère ne peut échapper à la règle faute de quoi l'effort entrepris sera sans portée réelle.

3. Décentraliser la commande publique

La commande publique joue, on l'a vu, un rôle central dans l'économie.

Les achats de l'administration devraient se décider au plus bas niveau possible. L'exemple de la grande distribution montre que moyennant un contrôle de gestion strict la décentralisation des décisions d'achats, de biens et de services est souvent plus économique que leur regroupement.

D'autre part, l'Etat et les collectivités locales pourraient passer soigneusement en revue ce qu'ils doivent faire eux-mêmes parce que c'est le « cœur de leur métier » et ce qu'ils pourraient faire avec d'autres. Cette question s'est trouvée longtemps obscurcie par des considérations idéologiques, l'opposition public-privé. Pour éviter cet écueil il serait essentiel de ne pas mélanger le débat juridique – statut et propriété du capital des sociétés de service – et le débat technique – est-il préférable de tout faire soi-même ou de sous-traiter.

4. Réformer les règles plutôt que les acteurs

- Comment et au nom de quoi inciter les entreprises à jouer « contre leur intérêt » lorsqu'elles sont engagées dans une compétition à l'échelle internationale ?
- Comment inciter les collectivités locales à agir de concert à l'échelle des agglomérations si elles sont concurrentes au niveau de la taxe professionnelle ?

- Comment convaincre un chef d'entreprise qui atteint l'âge de la retraite de transmettre son entreprise plutôt que de la vendre si c'est fiscalement plus avantageux pour lui ?
- Comment faire coopérer intensément chercheurs publics et privés si leurs intérêts divergent ?

Ces quelques exemples mettent en lumière de ce que peut être une politique structurelle d'aménagement du territoire : agir sur le cadre dans lequel se meuvent les différents partenaires plutôt que d'essayer ponctuellement d'infléchir la décision de tel ou tel d'entre eux. Un recensement plus complet que le nôtre serait à faire et, là aussi, un plan de 5 ans à établir. Quelques propositions se dégagent néanmoins :

4.1. ADAPTER LA FISCALITE LOCALE

C'est l'Artésienne. Mais c'est aussi le préalable à l'émergence de politiques urbaines coordonnées à l'échelle des grandes agglomérations. Thème d'autant plus sensible que la croissance des impôts locaux commence à préoccuper sérieusement certains chefs d'entreprises.

La priorité est naturellement de réformer la taxe professionnelle qui devrait bénéficier à l'ensemble d'un bassin d'emploi.

4.2. PRATIQUER LA VERITE DES COUTS

La réforme de la tarification des télécommunications est en cours. Beaucoup des relations au sein de l'entreprise peuvent techniquement se gérer à distance mais cette distance a un coût.

L'évolution des techniques le réduit dans des proportions considérables. Encore faut-il que les usagers des liaisons inter-urbaines et inter-régionales, c'est-à-dire principalement les entreprises, en bénéficient.

Le coût de fonctionnement des services publics est probablement maximum en région parisienne d'une part et en zone rurale peu dense de l'autre.

Il faut rétablir la vérité des coûts, du moins entre Paris et les métropoles de province. Pour cela, transférer progressivement les subventions de l'Etat au fonctionnement des transports parisiens vers un fonds de développement au profit de ces métropoles.

5. Soutenir l'ambition des villes

Les moyens matériels ne sont rien sans une volonté collective de définir et de mettre en œuvre sur une longue période un projet mobilisateur.

D'où l'idée qu'après avoir agi sur les « règles du jeu » pour éliminer les principaux obstacles à l'élaboration d'un projet d'agglomération, l'Etat devrait consacrer sélectivement ses moyens à soutenir les sociétés locales qui ont fait la démonstration de leur capacité à s'unir autour d'un tel projet.

Il n'est pas très difficile d'en esquisser le cahier des charges : coordination intercommunale ; amélioration de la vie urbaine ; branchement sur un réseau international ; structures de concertation permettant dialogue et partenariat ; sélection de créneaux spécialisés d'excellence ; coordination de la politique d'enseignement supérieur et de recherche ; soutien aux entreprises ayant la volonté d'innover ; coordination des politiques d'aide à la création d'entreprise.

Une commission bipartite composée de représentants de l'Etat et des collectivités territoriales pourrait, après consultation des milieux économiques, arrêter ce cahier des charges.

Sur cette base, des contrats d'agglomération pourraient, pour quelques villes importantes, réunir les moyens des collectivités locales concernées, des régions et départements, de l'Etat – en particulier en matière d'éducation et de culture – et de partenaires économiques – services publics, entreprises privées.

Suffisamment d'exemples existent dans les procédures de l'Etat ou dans les pratiques qui se sont inventées localement pour s'en inspirer en tenant compte des leçons de l'expérience.

(Annexe 47, 48)

6. Valoriser le potentiel de décentralisation

Nous sommes arrivés à la conclusion qu'un « gisement » de décentralisation existe. Il est lié aux mutations en cours dans les entreprises. L'évolution, qu'on peut trouver trop lente, des besoins en main d'œuvre, des structures et des cultures, le désir d'enracinement et de partenariat à taille humaine, jouent, en faveur de la province. Des ruptures culturelles vont devoir, dans différentes branches de l'économie, accompagner les mutations techniques.

Un dialogue doit pouvoir s'engager sur ces bases entre l'Etat et les principales entreprises.

La DATAR joue souvent, notamment auprès des firmes étrangères, un rôle apprécié de conseil en localisation. L'institution reste néanmoins marquée par son rôle traditionnel : dialoguer certes avec les entreprises mais aussi les contraindre. C'est du moins son image dans l'esprit de nombre de ses interlocuteurs.

Il faudrait inventer de nouvelles formes de dialogue permanent – sans nécessairement une nouvelle institution – et peut-être constituer des structures de service associant l'Etat à d'autres partenaires tels que cabinets d'organisation, cabinets d'immobilier d'entreprise et spécialistes des communications à distance.

7. Définir des politiques locales de recherche et de formation

L'enseignement et la recherche se trouvent au cœur des mutations économiques en cours : l'adaptation du personnel des entreprises, notamment dans le tertiaire, supposera un effort considérable en matière de formation continue ; le besoin en cadres et l'entretien de leur qualification sollicitent l'université et les grandes écoles ; innovation et création d'entreprises sont conditionnées par les passerelles jetées entre l'enseignement, la recherche et l'entreprise c'est-à-dire entre des mondes qui se sont longtemps ignorés ; le choix des domaines d'excellence spécialisés et réalistes à l'échelle des régions et des villes implique une analyse détaillée et approfondie des savoirs faire existants ; entre le chercheur et l'entreprise des intermédiaires sont nécessaires.

Il s'agit là de domaines privilégiés d'action conjointe, entre le public et le privé, entre le national et le local. Les villes de province disposent à cet égard, par leur taille humaine, d'atouts supérieurs à ceux de Paris.

Bien des initiatives ont déjà été prises dans ce sens, au niveau des régions et des villes. Compte tenu de l'importance de cette question pour l'aménagement du territoire et pour la compétitivité de la France il nous semble qu'un gros effort devrait être fait pour confronter les expériences, perfectionner les méthodes, fédérer les initiatives, inventer de nouveaux types de services aux entreprises.

Les partenariats mis en œuvre au niveau local pourraient être le ferment des profondes transformations du système éducatif que chacun appelle de ses vœux.

(Annexe 49)

MISSION BOUVARD/CALAME

**LISTE DES PERSONNES RENCONTREES
D'OCTOBRE 1987 A FEVRIER 1988**

DIRIGEANTS D'ENTREPRISES DE PROVINCE

RENNES

M. AMYOT-D'INVILLE, Secrétaire Général d'OUEST-FRANCE
M. DE VILLENEUVE, PDG de la Banque de Bretagne
M. JACOB, Directeur des Etablissements LEGRIS
M. LEMOINE, Société CAPTION
Mme MASSELIN, Directrice de la Boutique de Gestion 35

LYON-GRENOBLE

M. ANGE, Directeur Général de la Société Lyonnaise de Banque
M. BOIRON, Entreprise BOIRON
M. CLEMENT, Président d'ALGOE
M. FREIDEL, PDG de BROCHIER SA
M. MADINIER, responsable immobilier de RHONE-POULENC
Agrochimie
M. VAUJANY, PDG de MERLIN GERIN

TOULOUSE

M. FACHE, Directeur d'AEROSPATIALE
M. IGON, Directeur de la Société DUFFOUR ET IGON
M. CALMELS, Directeur Général de MICRO TURBO
M. MONSAN, Directeur de BIO EUROPE
M. RAMPILLON, Directeur de MATRA ESPACE

LILLE

M. DURAND, PDG des VERRERIES CRISTALLERIES D'ARQUES
M. LAMOTTE, Directeur Général de la Banque SCALBERT-DUPONT
M. MULLIEZ, PDG de AUCHAN FLANDRE
M. PRONIER, PDG de LEANORD
M. SAMAILLE, Directeur de l'INSTITUT PASTEUR
M. SCHRICKE, PDG de la FRANCAISE DE MECANIQUE
M. SZYMANECK, Directeur régional de la COMPAGNIE GENERALE DE
CHAUFFE.

STRASBOURG

M. LACHMAN, PDG de STRAFOR
M. PFIMLIN, Président du CREDIT MUTUEL Alsace, Lorraine et Franche
Comté
Mme BILDSTEIN, Directeur administratif de MERREL-DOW
Mme GILLERON, TRANSGENE

MARSEILLE

M. ESCANDE, PDG de la Marseillaise de Crédit
M. FABRE, Vice-Président d'ONET
M. MERCIER, Entreprise OTH Méditerranée
M. PLENIER, Grands Moulins STORIONE
M. TOURRET, Président de l'Entreprise TOURRET

BORDEAUX

M. BILLOIN, Etablissements DASSAULT
M. ETCHEPARE, PDG de LECTRA SYSTEM
M. GLOTIN, PDG de MARIE BRIZARD

M. FOUCHER, Directeur Général de SONY FRANCE

M. FRANGES, PDG de DARTY

M. FREJACQUES, Président du CNRS

M. GIRARDOT, Directeur général de la COMPAGNIE GENERALE DES EAUX

M. HUAULT, Directeur Général de RANK XEROX

M. KOSCIUSKO-MORIZET, Directeur Général de TECHNIP

M. LEUVEN, Directeur financier FORD FRANCE

M. LOUVET, PDG de UNISYS

M. LUGINBUHL, Directeur des études SOCIETE GENERALE

M. MEYER, PDG de la COMPAGNIE GENERALE HORLOGERE

Mme PAYE, Directeur au CNRS

M. POLY, Directeur Général de l'INRA

M. ROCHER, PDG de l'entreprise Yves ROCHER

M. ROLLAND, Directeur Général du Réseau France SOCIETE GENERALE

M. ROVERATO, PDG de FOUGEROLLES

M. TEITELBAUM, PDG de RAYCHEM FRANCE

M. TEREL, Directeur de l'INRA

M. THEISS, Directeur de PECHINEY

M. TOUREL, Directeur Général de PHILIPS

M. TREVES, PDG entreprise TREVES

M. VALERIO, PDG d'OLIVETTI

MISSION BOUVARD/CALAME

EXPERTS

Mr. BACHOFEN, Agence d'Urbanisme de Strasbourg

Mme BEQUART ERGANT ET LECOMTE, Agence d'Urbanisme de Rennes

Mr. BERTRAND, CEREQ

Mr. BLANC, Fédération des Agences d'Urbanisme

Mr. BONAMY, Economie et Humanisme

Mr. BOULAKIA, Chargé de mission. Ville nouvelle d'Evry

Mr. BOURGAIN, Chargé de mission. Ville nouvelle de Melun Sénart

Mrs. CARREZ et SOULMAGNON, Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

Mr. CASABONNE, Adjoint au Maire de Bordeaux

Mr. CHEMAIN, ADERLY-LYON

Mrs. COULIER et JALLIN, Agence nationale pour la création d'entreprises

Mrs. COUSQUER et LAU, Direction des Affaires Economiques et Internationales (MELATT)

Mr. DABARD, Directeur de l'Ecole de Chimie de Rennes

Mr. DE SAINT-MARTIN, 3 IN

Mr. DE VULPIAN, Président de COFREMCA

Mrs. DEVILLIERS et CAILLIES, INSEE

Mr. DRESCH, Secrétaire Général du Groupe Central des Villes Nouvelles (MELATT)

Mr. FLEURY, Commissariat Général au Plan

Mr. FONTAINE, REXECO

Mrs. FREBAULT et DE COURSON, Agence d'Urbanisme de Lyon

Mr. GAUDIN, Directeur du Centre de Prospective et d'Evaluation

Mr. GEFFRE, Agence d'Urbanisme de Bordeaux

Mr. GLEIZER, IAURIF

Mr. HERBULOT, Agence d'Urbanisme de Marseille

Mr. LACAZE, Président du programme « Mutations technologiques et dynamiques urbaines »

Mme LANDRIEU et Mr POLLET, Service Technique de l'Urbanisme

Mr. LUSSON, Agence d'Urbanisme de Toulouse

Mr. MAYER, Conseil Gal des Ponts

Mr. MAYET, Vice-Président du Conseil Gal des Ponts

Mr. MERCADAL, Président d'Urba 2000

Mr. NORMAND, Adjoint au Maire de Rennes

Mr. PAVEC, Maire de Vannes

Mr. PERRIN, Ville de Marseille

Mme PERRIN et Mrs. PASTOR ET BRUSTON, Plan Urbain

Mr. ROBERT, Dr. de l'Aménagement et de l'Urbanisme (MELATT)

Mr. ROULLIER, Directeur de la recherche et de l'innovation (MELATT)

Mme SECRETIN MOREL, Mrs ROUSSET, CAMUS ET BOUGNERES, DRE Ile de France

Mr. TALMANT, DRE Nord Pas de calais

Mrs. VELTZ, SAVY BEKOCHE au CERTES, Ecole nationale des Ponts Chaussées

Mr. VOISARD, Président du Comité de décentralisation

Mr. WEILL, Conseiller au Conseil Gal des Ponts

