



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone
sur la PME
25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille**

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

**L'ENTREPRISE ET SON TERRITOIRE DANS LE CADRE D'UN
SYSTEME PRODUCTIF LOCALISE :
LE CAS DE LA CITE DE L'INITIATIVE.**

Najib EL OUALIDI

Doctorant
CLAREE – IAE de Lille
104, avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex
Tél. : (+33) 03 20 12 34 50
Fax : (+33) 03 20 12 34 00
eloualidi@zoe.iae.univ-lille1.fr

2/51 Chemin des Tisserands
59650 Villeneuve d'Ascq.
Tél. (+33) 03 20 91 71 69
Fax. (+33) 03 20 91 46 81

Philippe VAESKEN

Maître de conférences associé
CLAREE – IAE de Lille
104, avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex
Tél. : (+33) 03 20 12 34 50
Fax : (+33) 03 20 12 34 00
p.vaesken@iae.univ-lille1.fr

31, rue Lavoisier
59130 Lambersart
Tél. : (+33) 03 20 08 73 80

LISTE DES MOTS CLES

Action collective, aménagement du territoire, coopération inter-firmes, développement économique local, entreprises, environnement, épaisseur institutionnelle, jeu d'acteurs, PME/PMI, proximité, réseau, stratégie, Système Productif Localisé, territoire.

L'ENTREPRISE ET SON TERRITOIRE DANS LE CADRE D'UN SYSTEME PRODUCTIF LOCALISE : LE CAS DE LA CITE DE L'INITIATIVE.

Si l'habileté du chef d'entreprise, ses objectifs, la taille de son entreprise, la composition et la complexité de celle-ci, son mode de gestion, ainsi que les circonstances financières dans lesquelles il opère (... etc.) sont des facteurs déterminants qui contribuent au succès, d'autres, plus subtils, sont parallèlement à prendre en considération. L'environnement est également un paramètre qui influe, de façon plus ou moins spécifique, sur ses chances de succès. Dans ce cadre, l'introduction du territoire comme facteur de développement de l'entreprise nous paraît tout à fait pertinent. En effet, toute entreprise est fondamentalement localisée dans un environnement qui dispose de sa propre identité, de ses caractéristiques spécifiques et de son histoire. Plus qu'un territoire géographique, c'est un territoire identitaire qui est considéré ici :

"Un milieu particulièrement entrepreneurial, c'est-à-dire là où les entreprises se multiplient, présente un ensemble d'interdépendances fonctionnelles entre acteurs, fondées sur leur appartenance à un même territoire"¹. Ces interdépendances entre l'entrepreneur et le territoire favorisent un processus d'apprentissage collectif par l'échange d'informations, la réduction de l'incertitude du fait de cet échange, l'innovation systématique partagée, dans un contexte de concurrence/coopération.

Mais, la proximité territoriale n'est pas toujours source de synergie ; Elle peut même être un facteur de non-coopération lorsque la concurrence prend le pas sur l'échange d'information par exemple. Dès lors, on constate, sur un même territoire, des entreprises qui participent à la dynamique territoriale, et d'autres, sans obligatoirement la nier, ne cherchent pas à s'y intégrer.

La question centrale qui peut se poser est : En quoi le cadre local peut-il influencer le développement de l'entreprise ?

La question induite est de savoir comment ces chefs d'entreprises usent de cet avantage compétitif qu'est le territoire ?

Une question s'impose alors : quelles sont les "règles du jeu" pour les dirigeants intégrant un système productif localisé ? Autrement dit, le principe de système productif localisé conduit-il le dirigeant à entrer dans le cadre d'une action collective qui contribue au développement d'avantages territoriaux spécifiques ?

L'hypothèse que nous proposons de tester dans cet article est la suivante : Un chef d'entreprise qui sollicite ou utilise les axes de développement d'un système productif localisé a plus de chances de succès qu'une entreprise "autonome" (au sens hors du territoire du SPL²).

De cette hypothèse, une question induite reste à préciser, quelles sont les limites ou les frontières à s'imposer ? Toutes les entreprises n'ont pas intérêt à passer nécessairement

¹ Pierre-André Julien et Michel Marchesnay, l'entrepreneuriat, Economica, 1996. P. 94

² Le Système Productif Localisé, introduit dans l'analyse économique par les travaux de Beccatini, Courlet et Pecqueur, est un axe fondamental de l'aménagement dans le cadre du développement régional tel que porté par la DATAR.

par un système de milieu dense pour se développer... ! Dès lors, se pose la question de la structuration de l'environnement de l'entreprise par l'entreprise elle-même.

Notre analyse passe par une étude de cas relative à un système productif localisé repéré par la DATAR et situé dans la ville de Roubaix : la cité de l'initiative. Cette expérience semble correspondre à une structuration territoriale de l'environnement de l'entreprise afin d'en parfaire sa connaissance.

Dans un premier temps, nous précisons pourquoi et dans quelles circonstances le dialogue entre les entreprises et le territoire s'instaure, en spécifiant comment un environnement se structure en territoire stratégique pour l'entreprise. Une seconde partie traite plus spécifiquement de la cité de l'initiative en tant que structure d'animation d'un réseau d'entreprises, spécialisé dans le textile, ancré dans un territoire de tradition textile : le versant Nord-Est de la métropole lilloise. Nous précisons alors notre méthode d'approche. Enfin nous insistons sur les implications de cette structure réticulée sur les modes de gestion des entreprises adhérentes dans le cadre d'un environnement territorial (Vaesken P. 1999)³

1. - Les relations Entreprises et territoire comme ancrage du développement des PME/PMI

Face aux nouveaux enjeux économiques liés à la mondialisation et à la globalisation, l'entreprise, et notamment la PME/PMI, est confrontée au quotidien à une gestion plus serrée de ses coûts de production, mais également de la gestion des délais dans l'adaptation de ses produits aux besoins du marché. Dès lors, on a vu fleurir, au travers du territoire national, mais également dans d'autres régions du monde, des organisations territoriales de PME/PMI qui fonctionnent entre elles dans le cadre d'une logique collective. Cette action collective s'est ensuite spécifiée dans la nécessité de regrouper, sur un même espace géographique des PME/PMI qui oeuvrent dans un même secteur d'activité. Ces initiatives locales, remarquées par les services de l'Etat, sont confortées par la mise en place d'une politique incitative de l'état portée par la DATAR⁴. Les relations entre les PME/PMI et le territoire deviennent un axe de développement économique territorial dans le cadre d'un jeu Gagnant/Gagnant entre les acteurs publics et les entreprises privées.

L'objet de cette première partie est de préciser, dans un premier temps, la logique même de ces structures territoriales d'entreprises en insistant sur le passage de l'environnement stratégique de l'entreprise à la notion même de territoire stratégique. Dans un second temps, nous insistons sur la structuration d'un dispositif national d'aide à la constitution locale de réseaux spécialisés d'entreprises. Dans cette partie, nous mettons en exergue les principes de bases recherchés dans ces dispositifs concernant un processus de territorialisation, qu'il soit spontané ou impulsé.

³ Vaesken P, 1999, « La prise en compte du territoire dans l'analyse stratégique. Le cas de l'industrie du tapis dans le sud de la Flandre Occidentales », Thèse sciences de gestion, IAE de Lille, Fév.

⁴ Délégation à l'Aménagement du Territoire et aux Affaires Régionales

1.1. - Le discours des entreprises et du territoire

L'analyse de l'environnement stratégique de l'entreprise a largement été développée dans les travaux de Denis (1990) Martinet (1984), Porter (1982), Stora (1974), Hellriegel et Slocum (1978). Ces derniers considèrent trois sous ensembles constituant l'environnement : le sous système économique, le sous système politique et le sous système culturel. Ces sous systèmes sont amenés à évoluer dans un cadre d'incertitude soulevé et développé notamment à travers les travaux sur la turbulence de l'environnement de Lawrence et Lorsch (1967), sur sa complexité par Emery et Trist (1965), sa variabilité (Burnst et Stalker, 1961) et la perception de l'incertitude à partir de travaux de Duncan (1972), Pfeffer et Salancik (1978), Jauch et Kraft (1986) et, pour les plus actuels, Koenig (1996a, 1996b), Cova et Wickham (1996).

Une des réponses possibles à une meilleure compréhension de l'environnement et de son évolution est de travailler sur la structuration de celui-ci par un principe de partition. Daft et Weick (1983) ont construit à cet effet un modèle selon la capacité d'analyse de l'environnement par l'organisation et son sentiment d'appartenance à cet environnement. Dès lors l'organisation s'intègre dans un système social d'entreprises qui influence la structure même de l'environnement, tel que précisé dans le modèle de l'action collective de Astley et Van de Ven (1981). Ce système organisationnel fait référence aux bases de la coopération localisée entre les organisations

La coopération inter-firmes est une réponse formulée par les entreprises pour pallier le manque de coordination entre les agents économiques, ou, plus concrètement, pour pallier les surcoûts de l'entreprise lorsque celle-ci a recouru au marché pour satisfaire ses besoins de fonctionnement (accès à l'information, suivi et intégration des innovations du secteur, développement des marchés concurrentiels, gestion des délais clients-fournisseurs, ...). A l'origine, il s'agit de structurer une alternative entre le tout marché et l'intégration (Coase 1937 et Williamson 1975, 1985)⁵, qui s'entend selon un principe de coordination intermédiaire où se combinent intérêt individuel ou opportuniste, et l'intérêt collectif.

L'intérêt individuel sous-tend la recherche de la profitabilité et la réalisation de sa fonction économique pour l'entreprise, c'est à dire la disponibilité des ressources et l'accessibilité aux marchés. L'accès aux ressources nécessaires à la production peut se faire alors selon une double logique. Soit par la ponction des ressources locales, avec un risque croissant de devoir chercher ces ressources dans des champs géographiques de plus en plus éloignés, ce qui induit des coûts croissants, soit par la participation de l'entreprise dans une valorisation et un développement des ressources locales. Dans ce deuxième cas, à l'intérêt individuel de la PME se substitue un intérêt collectif, regroupant l'ensemble des organisations ayant les mêmes besoins en matières de ressources. Une logique similaire peut être conduite dans l'identification des marchés puisque les phénomènes de mondialisation et de globalisation ouvrent des opportunités indéniables de marchés ou de nouveaux marchés. L'accessibilité à ces marchés a un coût évident qui peut être mutualisé. Le fait de la concurrence entre firmes se complète par un processus de coopération interfirmes (Richardson 1972). Cette coopération ne

⁵ On retrouve, à travers ces deux auteurs les origines de la théorie des coûts de transaction.

repose en rien sur une dimension territoriale, mais elle laisse transpar tre la notion de proximité (Rallet 1995) et d'action collective (Astley et Van de Ven 1981)⁶. Généralement, l'action collective est accompagnée par des actions menées par les organismes institutionnels du territoire qui intègrent et complètent celles construites par le réseau d'entreprises (Amin et Thrift, 1993). Plus ces organismes sont nombreux et impliqu s⁷, plus la construction d'un territoire sera effective et perçue par l'ensemble des acteurs. Chacun intervenant dans ses domaines de compétences et d'intérêts. Dès lors, dans ces situations, il convient de mettre en place une structure d'animation qui serve d'ensemblier et d'interface entre le monde économique et les acteurs territoriaux. Fourcade et Marchesnay (1997), considèrent que c'est par le passage de l'intermédiation vers l'interaction que s'effectue le processus de territorialisation. Il est la résultante de la conjonction d'une dynamique territoriale et d'une dynamique industrielle. L'intermédiation est fonction de l'épaisseur institutionnelle (Amin et Thrift, 1993), dont l'objet est de transformer l'interface en interaction entre acteurs afin de développer une dynamique collective territoriale. C'est par conséquent aux acteurs de l'action collective que revient la tâche de structuration territoriale

Proximité, réseaux, concurrence et coopération sont les ingrédients de base d'une organisation industrielle caractérisée par une concentration spatiale de la production. En ajoutant à ces composantes la spécialisation des entreprises autour d'un métier, d'un produit, les principales caractéristiques des systèmes productifs localisés, telles que définies par la DATAR, sont r unies⁸. L'objet de ces structures réseaux est d'apporter aux entreprises concernées, des externalités positives issues à la fois des économies productives liées à la structure agglomérée du tissu d'entreprises (les économies d'agglomération sont fonction de la dynamique d'échange et de coopération des entreprises entre elles); mais aussi des économies propres à la logistique mise en place en matière d'accessibilité (voies de communication, NTIC, ...) et d'accompagnement urbain : les économies d'urbanisation.

Ainsi, la DATAR s'appuie globalement sur la définition de Courlet (1994) du Système Productif Localisé pour définir l'un de ses programmes d'aide au développement économique local, dans un cadre global d'aménagement territorial : « Le système Productif Localisé peut se définir comme une configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels. Les entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socioculturel d'insertion. Ces relations ne sont pas totalement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises. Le métier industriel dominant n'exclut pas la possibilité de plusieurs branches industrielles ».

⁶ Asley et Van de Ven définissent l'action collective comme une action volontariste des protagonistes, et non déterminée, dans le cadre d'une structuration en réseau afin de structurer et construire leur environnement : « Networks of semi-autonomous partisan groups that interact to modify or construct their collective environment and options ».

⁷ Ce que Amin et Thrift ont repris sous le terme d'épaisseur institutionnelle.

⁸ Les travaux de Storper (1995) lient proximité, convention et incertitude comme facteurs d'évolution technologique ou d'apprentissage dans des zones géographiques spécialisées : la Silicon Valley (semi-conducteurs), Hollywood (cinéma et télévision), Manhattan (services financiers)... auxquels on pourrait ajouter les cas classiques français de l'industrie du décolletage de la vallée de l'Arve ou l'aéronautique à Toulouse ...

Si l'entreprise a besoin du territoire pour se maintenir, développer son activité en limitant les coûts, le territoire a lui aussi besoin des entreprises pour maintenir et accroître la richesse locale, favoriser l'emploi et construire le cadre économique de la croissance dans un jeu « Gagnant – gagnant ». C'est concrètement dans cet environnement que se situe la stratégie d'aménagement du territoire de la DATAR lorsqu'elle participe et aide à la mise en place de structures de développement économique local que sont les systèmes productifs localisés.

1.2. - Les SPL comme outil d'aménagement du territoire.

Suite à la tenue du CIADT⁹ du 15 décembre 1997, la DATAR a lancé un appel à projets relatif à l'identification des territoires déjà engagés dans une logique de SPL. Attirées par une enveloppe globale de 14 Millions de Francs, sur le FNADT¹⁰, plus de 120 candidatures se sont présentées dont soixante ont été retenues. Début 2000, une quarantaine de projets nouveaux sont retenus dans le cadre du second appel à projets de la DATAR, concernant les SPL en émergence. Ainsi, une centaine de SPL existant ou en cours d'émergence sont actuellement recensés sur le territoire National, avec un objectif à terme de travailler sur 150 à 200 SPL. En l'état, la question qui se pose est de savoir quelles sont les motivations de la DATAR pour aider, voire inciter, ces actions de développement économique en les considérant comme des outils territorialisés opérants ?

Forte des grandes actions d'aménagement du territoire national, la DATAR n'a pas fait montre, depuis sa création en 1963, d'une forte implication locale. Le passage de la création et le développement de l'emploi des grandes entreprises vers les PME/PMI tend à laisser en retrait les actions globalisantes poursuivies durant les années de croissance pour laisser place et accompagner les axes liés à l'importance territoriale et à l'enracinement local. Ce mouvement de balancier s'est principalement effectué dès la fin des années 70. A dater de 1980, un mouvement parallèle s'instaure entre l'évolution de la structure de production et la structure de l'Etat.

La crise de la production fordiste a donné un nouvel essor au développement des petites structures productives, porteuses d'emplois, d'innovation et de créativité : c'est le principe du « small is beautiful » qui prévaut. Parallèlement, les lois de décentralisation donnent de plus en plus de pouvoir aux collectivités locales en matière d'animation économique¹¹. Globalement c'est un retour au local qui anime les structures nationales d'aménagement du territoire. Dès lors, un regard attentif est porté sur les anciens districts industriels remis à l'ordre du jour par Becatini (1979, 1992). Il s'agit des secteurs géographiques italiens où le taux de chômage local n'excède pas 6%, et fondés sur le regroupement au sein d'un territoire d'un ensemble de PME/PMI insérées dans une même filière.

La DATAR insuffle donc une politique d'aménagement du territoire qui résume l'ensemble de ces grandes tendances selon une logique simple : « la nécessité de

⁹ Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire.

¹⁰ Fond National d'Aménagement et de Développement du Territoire.

¹¹ On se rappellera les lois de décentralisation de 1982, suivi des lois ATR de 1992, Pasqua de 1995 et Voynet et Chevènement de 1999, qui ont une même orientation, donner plus de capacités d'action au niveau local.

coopérer, et de coopérer dans la proximité, le territoire devenant une composante essentielle du développement économique moderne » (Marchand 1999¹²). C'est une redécouverte du local dans un contexte d'internationalisation qui s'effectue par la reconnaissance de SPL, et qui s'explique par la mise en exergue des principaux avantages des SPL (Carré, Courlet, Saget 1998)¹³.

Les actions engagées par la DATAR sont centrées sur la mise en place de structures communes, formelles ou informelles, en charge de l'animation des secteurs productifs concernés mais aussi sur le développement d'actions collectives¹⁴

La Cité de l'Initiative, structure d'animation d'une vingtaine d'entreprises, lors de l'appel à projet, a été retenue par la DATAR ainsi que cinq autres projets de la région Nord Pas-de-Calais, soit, au total, quatre SPL à vocation textile (Dentelle, textile, textile de maison, interbroderie).

Pour illustrer nos propos, nous présenterons dans la partie qui suit, le cas de la cité de l'initiative et ses spécificités comme Système Productif Localisé dans le Nord de la France.

2. – Le cas de la Cité de l'Initiative, un SPL à l'échelle d'un bâtiment

L'étude de cas de la cité de l'initiative est réalisée à partir d'entretiens libres avec la directrice de la structure et son adjoint. Ceux-ci ont été confortés par des études spécifiques menées notamment par la DATAR sur les SPL et Cuñat et Alii (1995).

Ensuite des rencontres avec différents dirigeants des entreprises installées dans la cité de l'initiative ont été conduits durant l'année 1999. Un document de synthèse de présentation de la cité de l'initiative et de son fonctionnement à été validé par le dirigeant de la structure et son adjoint.

Avant de présenter, proprement dit, le cas de la Cité de l'Initiative et de ses spécificités, il convient d'évoquer le contexte de la naissance de ce projet sur le bassin d'emploi à Roubaix.

2.1. -Contexte de naissance de la Cité de l'Initiative

Fort d'une expérience industrielle traditionnelle axée sur le textile, la confection et la distribution, la ville de Roubaix autrefois centre florissant du textile, connaît depuis plus d'une quinzaine d'années une crise de son industrie textile. En choisissant de se délocaliser vers d'autres pays comme le Portugal, l'Afrique du Nord et l'Asie, la

¹² Nicole Marchand, 1999, « *Districts industriels : la voie de l'avenir ?* », *Inter Régions, Mars/Avril 1999 – n°223*

¹³ Taux de croissance plus élevé que celui du secteur, Forte capacité d'innovation, un taux de création d'entreprise plus élevé, un taux de disparition plus faible, une meilleure adaptation (flexibilité) aux mutations technologiques et à l'évolution du marché, une réponse adaptée au processus de globalisation.

¹⁴ Ainsi, cinq axes sont spécifiés :

- Diagnostic métier et territoire (axes de développement territorial, mise en perspective des partenariats),
- Partage et mise en commun (groupement d'achat, partage de compétences, de savoir-faire, de personnel),
- Actions commerciales (structure commerciale commune, labels, marques collectives, export, site Internet),
- Formation (définition des manques, création de centres de formation),
- Innovation (mise en relation avec les structures R&D, jonction avec les partenaires publics, intelligence économique).

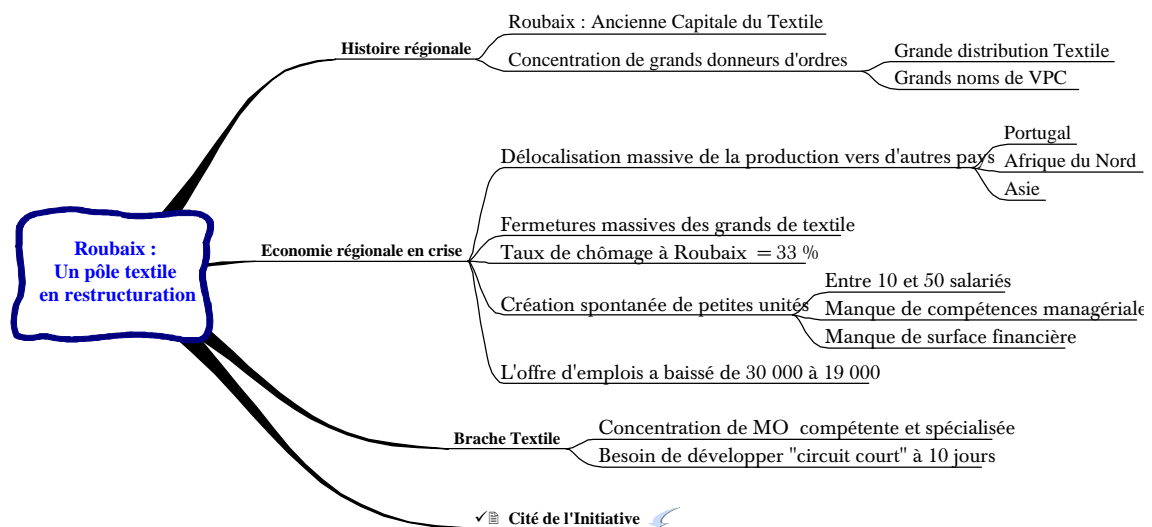
fermeture brutale et massive de nombreuses entreprises a généré cette crise qui s'est traduite notamment par la perte de 11 000 emplois.

Cependant, alors que la branche de textile est en perte de vitesse, on assiste localement à une émergence de situations dynamiques accréditant des relations nouvelles entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Le circuit-court¹⁵ est alors souvent présenté comme une solution miracle au secours du secteur de l'habillement (LAZZARATO 1993).

Ainsi, les grands donneurs d'ordre¹⁶ ayant vu l'intérêt qu'ils tiraient en s'adressant directement aux sous-traitants, cela a favorisé les fermetures massives des entreprises de 100 à 800 salariés au bénéfice de créations spontanées de petites unités de 10 à 50 employés, toutes dans le façonnage.

Or ces unités souffraient principalement de deux handicaps : D'une part, le manque de compétences managériales, essentiellement dans les domaines de la gestion, du commercial et du marketing; Les dirigeants des ces petites unités manquaient de formation à la stratégie industrielle. D'autre part, l'absence d'une assise financière leur assurant le développement de leurs structures. En effet, leur clients qui sont notamment les grands donneurs d'ordre comme La Redoute, Les 3 Suisses, Kiabi, Camaïeu, Promod, Décathlon, etc ... étaient demandeurs non seulement d'entreprises plus souples, plus réactives, mais aussi d'entreprises équipées d'outils technologiques les plus performants. Ce qui constitue des investissements de l'ordre de 3 à 4 millions de francs.

C'est dans ce contexte, à Roubaix, ville de moins de 100 000 habitants, où le taux de chômage atteint 33 %, que la Cité de l'Initiative a vu le jour en 1994. Le schéma suivant décline les approches que nous venons de préciser.



La Cité de l'Initiative dans un cadre urbain : Roubaix

¹⁵ Modèle de sous-traitance formé par un système d'approvisionnement fonctionnant sans stock, avec des délais de livraison très rapides, mettant en relation un ou plusieurs fabricants et un entrepreneur. Ce terme désigne également une forme de production, à flexibilité totale, capable de s'adapter aux besoins du client en termes de quantité, qualité et délais le plus court possible. A différencier du système de flux tendus pratiqué dans la grande industrie. Car, il n'y a pas dans le circuit-court de standardisation de la production, mais plutôt une recherche permanente d'adaptation qui fait la force de ce type d'organisation.

¹⁶ la filière est dominée par les distributeurs qui possèdent un pouvoir de marché exorbitant depuis qu'ils sont structurés dans de puissantes centrales d'achat.

2.2. - Cité de l'Initiative : une structure interactive¹⁷

Association loi 1901, fiscalisée; Elle s'est constituée pour permettre à de très petites entreprises d'une même activité, liées à la filière textile habillement, de se regrouper sur un même site. Ce regroupement repose sur un principe d'autonomie. Les entreprises sont spécialisées dans des phases particulières du processus manufacturier, mais elles comprennent aussi des services : comptabilité, formation, mécanique ... etc, et sont plus au moins interdépendantes. L'unité de lieu vise à faciliter les collaborations et à multiplier les opportunités d'échange et de communication nécessaires au maintien d'un dynamisme entrepreneurial, à l'image d'une pépinière d'entreprise¹⁸. La coordination et la répartition du travail doit beaucoup au sens de l'intérêt commun et aux rapports de solidarité entre les différentes unités, mettant en application les concepts de proximité et d'action collective dans le cadre d'une sphère « métier » et d'un territoire. Ce qui se traduit dans les objectifs de la cité de l'Initiative, à savoir :

- mutualiser les moyens et les compétences de chacun afin de concourir à des échanges fructueux, à des réflexions face aux exigences du marché,
- re-dynamiser une zone urbaine sensible, à savoir la ville de Roubaix est constituée d'une population majoritairement immigrée et de surcroît au chômage (pauvreté). De plus, la ville connaît un environnement industriel laissé à l'abandon (nombreuses friches industrielles).
- relancer la filière textile¹⁹, filière traditionnelle qui avait du potentiel, y compris dans l'innovation et le modernisme.

Outre les charges de gestion du patrimoine et d'animation des entreprises autonomes intégrées sur son site, la Cité de l'Initiative offre différents services :

- centre de services techniques pour patronnage-gradation-tracés, coupe centralisée...
- service à l'entreprise (maintenance, vente de machines de confection, contrôle qualité, achat vente des tissus hors cours, commissionnaire en transports internationaux, ... etc.)
- services collectifs : restauration, service de conseil en gestion et administration de petites entreprises.

En 2000, la Cité de l'Initiative s'étend sur une surface de 11 000 m² de bâtiment plus une dizaine d'entreprises réparties sur le territoire du bassin d'emploi. En tout quelques 40 entreprises adhérentes au concept de la Cité. Une des caractéristiques principales de ces entreprises est le sous-investissement. La cité apporte une réponse à ce problème technologique qui grève les coûts et la performance en installant, par exemple, un atelier centralisé de coupe. Cet atelier constitue une alternative car son utilisation partagée permet l'accès aux technologies les plus avancées sans avoir à immobiliser un capital important hors portée des petites unités isolées.

¹⁷ Au sens de Marchesnay et Fourcade 1997

¹⁸ la cité de l'initiative utilise le principe d'unité de lieu comme les pépinières d'entreprises sans pour autant qu'elle en soit une; car elle ne vit pas de subventions, et le loyer des entreprises hébergées est basé sur le coût du marché.

¹⁹ Véritable plate-forme de services et de production, regroupant donc des entreprises de produits et services, couvrant l'ensemble de la filière confection-habillement, du créatif à la production grande série maille, chaîne et trame - homme, femme, enfant; en plus de sociétés de services hors textile mais complémentaires tels : gestion, comptabilité, transport express, formation, maintenance de machines, ...etc.

2.3. - Animation et gestion de la Cité de l'Initiative

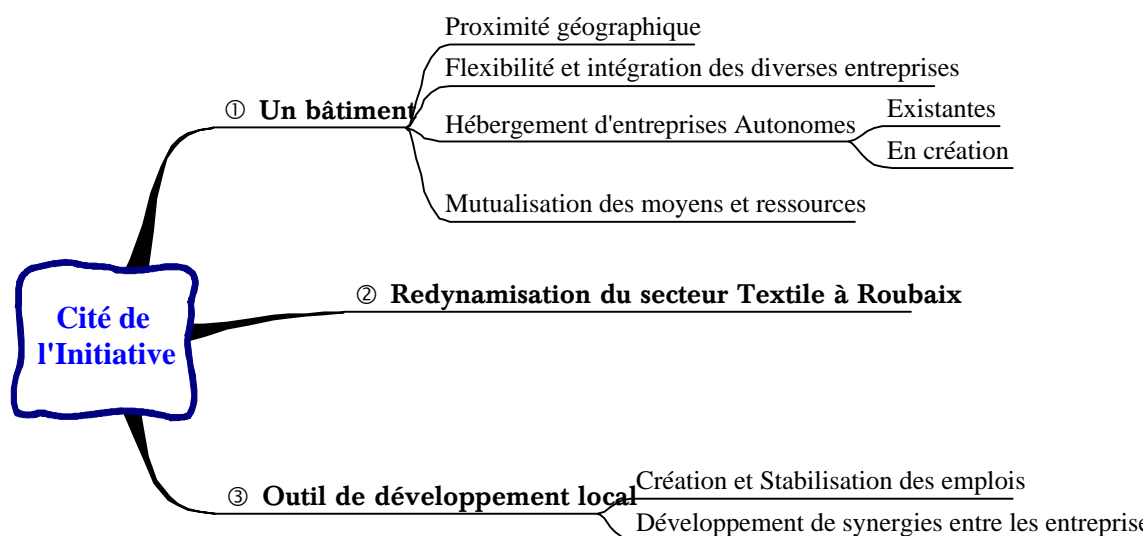
Il convient de préciser que la Cité de l'Initiative est constituée en fait de deux entités :

1. Une association à but non lucratif, loi 1901, qui gère le bâtiment, regroupe les entreprises, s'assure du respect de la charte d'éthique, et monte les dossiers européens.
2. Une SARL, sous forme d'Union d'Économie Sociale, au capital de 130 000 F, qui anime l'ensemble du réseau, propose de nouvelles actions, duplique le concept sur d'autres territoires et d'autres filières, se positionne comme acteur et opérateur du développement local urbain, et réalise des missions d'expertises pour la commission européenne, et d'autres partenaires institutionnels.

De ce regroupement émerge une dynamique qui se traduit par un phénomène collectif de prise de risque. La particularité de ce milieu est que les individus se reconnaissent dans une éthique. On peut parler de création d'externalité, comme cité lors de la première partie, au sens d'un bien collectif que les acteurs constituent ensemble et que chacun peut mobiliser pour valoriser sa propre organisation (PERRIN 1989).

La Cité de l'Initiative n'est pas une pépinière d'entreprises (modèle d'incubateur), elle regroupe plusieurs types de sociétés pas forcément en création; certaines d'entre-elles avaient déjà 5 à 6 années d'existence lors de leurs intégration dans la cité. De plus, les entreprises sont hébergées dans le cadre d'un bail de 9 ans renouvelable alors que dans le cadre d'une pépinière d'entreprise, c'est généralement un bail précaire de 23 mois à 3 années non renouvelables.

Néanmoins, c'est une évolution du concept de pépinière d'entreprises, qui croise plusieurs enjeux (illustrés avec le schéma ci-dessous) que sont le territoire (zone urbaine sensible), la branche professionnelle (filière Textile-Habillement), et le développement économique (mutualisation d'outils et de moyens, entreprises insérantes). On retrouve, dans ce schéma, la structuration de l'environnement, sous la forme d'un territoire, par le biais de l'action collective menée tant par les entreprises de la cité que par les structures partenaires (cf. 3^{ème} partie)



Enjeux de la Cité de l'Initiative

Chaque entreprise est liée à l'association, qui gère l'ensemble de la cité, par une charte d'éthique qui se résume en 3 points :

- respect de la législation française.
- solidarité entre les entreprises (notamment par le biais de prêts de machines et de main d'œuvre, ...), dans le cadre d'une forte coopération, qui se concrétise, par exemple, par des petits déjeuners hebdomadaires²⁰
- solidarité vis-à-vis de l'emploi, visant à favoriser le recrutement de jeunes, des handicapés et des chômeurs de longue durée. Ce qui positionne les entreprises de la cité comme des entreprises "insérantes", et fortement impliquées dans la dynamique de développement territorial.

3. - Implications stratégiques pour les entreprises de la cité de l'initiative

La connaissance du contexte de la cité de l'initiative et de sa structuration en termes d'objectifs n'est pas sans conséquence sur les modalités managériales des entreprises installées au sein de cette structure. Ces implications sont de trois ordres, partant d'une approche globale à une approche fonction des facteurs clés de succès. Ainsi, une première section s'intéresse à l'identification du jeu d'acteurs qui existe autour de la cité en précisant les implications pour les entreprises présentes. Une seconde section souligne les liens inter entreprises qui procèdent du fonctionnement de la cité, liens qui font sensiblement appel au concept de confiance (A. Orléan 1994) et de concurrence/coopération. Enfin nous insistons sur les conséquences de cette structure sur les facteurs clés de succès de l'entreprise sise au sein de la cité.

3.1. - Cité de l'initiative et jeux d'acteurs.

La cité de l'initiative s'inscrit dans un jeu d'acteurs qui sont partie-prenante, de façon plus ou moins explicite, au fonctionnement même du système, c'est à dire qui ont intérêt à assurer la réussite d'un tel système d'accompagnement au développement des entreprises concernées. La sociologie de l'acteur nous éclaire sur les différentes formes institutionnelles, formelles ou informelles, issue des interactions des acteurs entre eux. Ils sont mus par un objectif opportuniste, au sens de calculateur dans le cas d'une entreprise, ou par un objectif collectif, dans le cadre d'un organisme ayant des implications collectives, c'est notamment le cas des organismes publics ou parapublics. L'objectif et le projet deviennent le centre même de l'action collective, sachant que chaque acteur se positionne par rapport à un enjeu qui lui est propre.

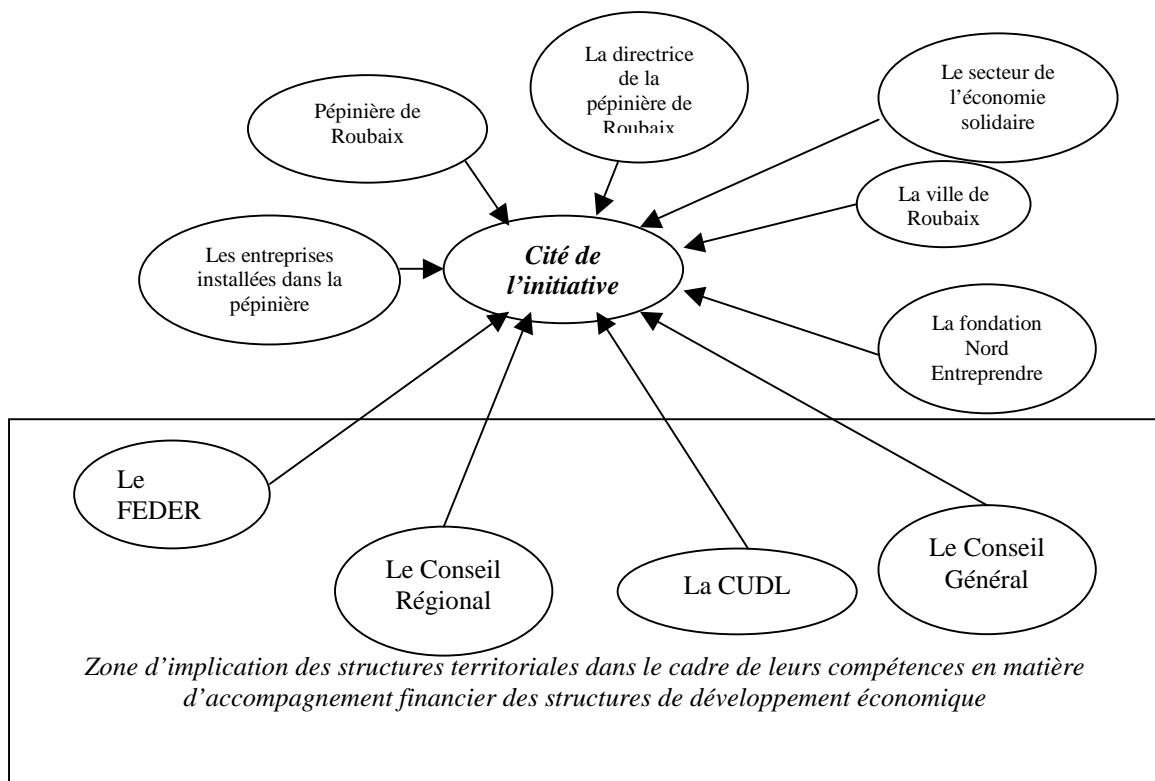
Cette séquence peut se présenter comme suit :



²⁰ Lors d'une réunion "petit-déjeuner" hebdomadaire, les dirigeants des entreprises de la cité définissent les besoins communs de leurs entreprises. Ce rendez-vous est un rappel régulier aux dirigeants que "les préoccupations communes sont bien plus importantes que la pseudo concurrence quand on travaille tous pour les mêmes donneurs d'ordre". La coopération et la collaboration impliquent toutefois l'existence de relations de confiance fortes. C'est ainsi qu'il a été mis en œuvre, en commun, des outils techniques et technologiques, des outils de communication (plaquette de présentation, bulletins d'information, film vidéo, participation aux salons professionnels sur un stand commun, site web) et la formation à la gestion et à la démarche qualité.

La situation du jeu d'acteurs, dans un cadre collectif, donne place à une action concrète définie comme étant un système relationnel entre les membres d'un système afin de résoudre des problèmes concrets quotidiens (P. Bernoux 1985). Ce système d'acteurs met en commun une action concrète, la cité de l'initiative considérée comme projet, afin de satisfaire des enjeux collectifs ou opportunistes.

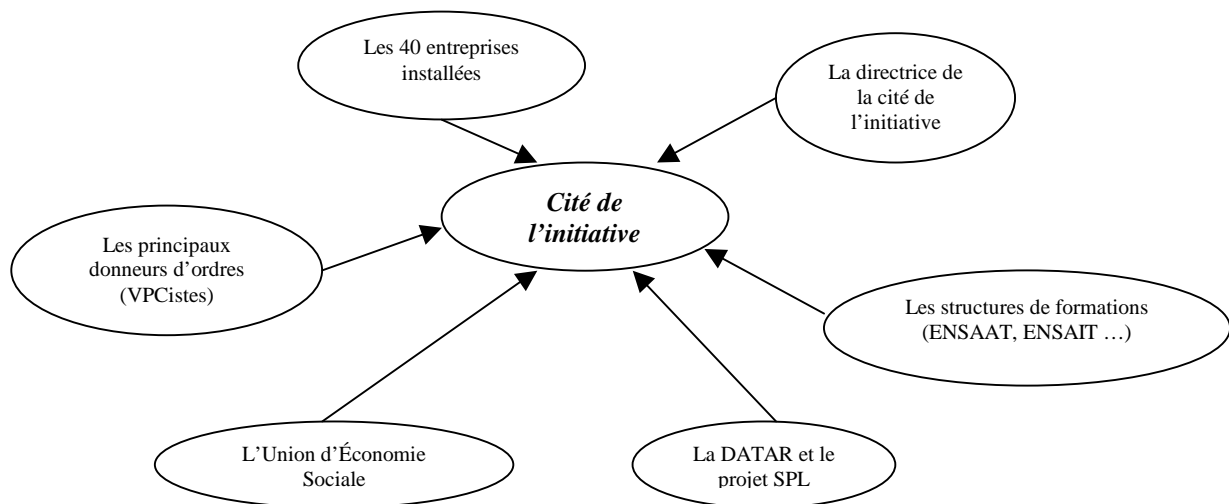
Lors de la création de la cité de l'initiative, en 1994, cette structuration s'est traduite par le regroupement d'acteurs ayant des enjeux différents mais qui concourent d'un même objectif, le développement économique. Cette structuration peut être schématisée comme suit.



La structure d'acteurs autour du projet de la Cité de l'Initiative (1994)

Dans ce schéma on constate deux catégories d'acteurs influents : les acteurs locaux, engagés dans un processus de revitalisation du territoire de Roubaix à partir d'un secteur industriel en danger, et des acteurs institutionnels engagés dans un processus d'accompagnement au développement économique.

Ce schéma n'est lié qu'au montage du projet, or, dans sa phase opérationnelle, les principaux acteurs que nous pouvons identifier sont principalement issus du monde de l'entreprise et professionnel, comme le montre le schéma suivant :



La Cité de l'Initiative (2000) : un textipôle

Si les structures institutionnelles demeurent dans le paysage de la Cité de l'Initiative, notamment en ce qui concerne l'appui et l'accompagnement au fonctionnement de la structure, les organismes opérationnels deviennent des partenaires réels des entreprises installées dans la cité. Le développement de ce partenariat couplé aux acteurs institutionnels constitue de fait l'« épaisseur institutionnelle » présentée par Amin et Thrift (1993).

Pour les entreprises de la cité, le label « Cité de l'Initiative » est porteur de confiance et sert d'effet de levier pour l'accès aux fonctions externes d'accompagnement et de développement de l'entreprise. Elle se caractérise par un accès rapide aux réseaux locaux, voire au développement de fonctions d'accompagnement comme la formation, les savoir-faire, les entreprises en amont ou en aval de la filière. Ces entreprises sont même installées au sein de la cité, comme nous le précisons dans la deuxième section de cette partie.

Enfin, les actions menées par la cité, et principalement sa directrice, viennent de plus compléter cette insertion à des réseaux de développement mais également l'effet label. Quatre grandes actions, au profit des entreprises ainsi qu'à l'Union d'Économie Sociale, SARL créée en parallèle à la cité. Il s'agit :

- d'une veille envers les programmes européens, la directrice de la cité est aussi expert européen et membre du conseil de l'AEIDL (Association européenne d'Information sur le Développement Local),
- d'une mission d'essaimage de la structure tant dans la région, qu'en France et à l'étranger (en Europe),
- d'une mission d'aide, en termes d'expertise et d'accompagnement à la mise en place d'outils de développement,
- Une action d'aide, de suivi, de conseil et de financement de la jeune entreprise.

Outre ces actions propres à l'interaction entre les entreprises de la cité et les réseaux externes, une forte action d'animation, de complémentarité et de mise en relation des

entreprises de la cité entre elles constitue une seconde source de valeur ajoutée de ce Système Productif Localisé.

3.2. – Liens inter-entreprises de la Cité de l'Initiative

Il semble que la performance n'est pas générée par le simple fait d'un regroupement sur un lieu unique, ni par des politiques fonctionnelles ou singulières qui vont assurer la réussite totale d'une entreprise. Le succès, à notre sens, doit être dû à l'harmonie des processus couplés. La Cité de l'Initiative montre que les processus interagissent entre eux pour former un système productif localisé cohérent, en même temps que le tout transforme chacun d'eux. C'est la synchronisation dans le temps et le "tempo" qui devient fondamental pour réussir les métamorphoses de l'organisation (CUMENAL, 1997).

La cause est certainement dans le processus lui-même ou dans les interactions entre les processus dont les effets s'étendent alors dans le temps en irradiant²¹ toute l'organisation. Celle-ci se construit par le jeu des interactions entre les processus qui sont généralement amplificateurs ou inhibants.

L'animation au quotidien de la cité a un rôle très important dans les phénomènes latents qui caractérisent les entreprises²². Son principal rôle est d'identifier les facteurs de développement et d'inhibition de l'organisation (problématique de l'organisation levier et l'organisation frein). En effet, l'amélioration peut éclore longtemps après les opérations de mise en œuvre ou au contraire engendrer de fortes résistances à court terme. L'animateur contribue alors à une meilleure analyse des systèmes complexes sur une longue durée. Il concourt ainsi à renforcer la communication entre les dirigeants d'entreprises dont les logiques ne sont pas toujours compatibles entre elles.

L'organisation a un coût qui peut rester caché, pendant un certain temps, aux yeux des dirigeants. La Cité de l'Initiative met en évidence les coûts indirects, donc les gains consécutifs à une action de mutualisation des moyens et des ressources.

En cherchant à améliorer l'efficacité dans le travail, on change la donne du système mais aussi la représentation des individus sur le travail à accomplir.²³

Si le résultat des entreprises hébergées à la Cité s'améliore²⁴, c'est probablement parce que cette organisation a contribué à accroître les performances internes (telles que la diminution des délais de traitement, des erreurs de gestion, ... etc.). Puisque les performances s'améliorent, la valeur perçue par les clients croît et les demandes des donneurs d'ordre augmentent en conséquence.

²¹ Bien souvent, nous croyons que le soleil est la source unique de la croissance des plantes. En fait, c'est le processus complexe de la radiation solaire couplé à celui de la croissance de la plante qui sont bien à l'origine du développement végétal dans le temps. Cf. G. CHAUVET, *La vie dans la matière*, Flammarion, 1995.

²² "le travail d'animation est quotidien, souvent ingrat, un pas en avant, deux pas en arrière... il faut vivre avec la durée, la confiance ne s'installe entre chaque chef d'entreprise qu'après une période d'observation, plus ou moins longue..." citation de Madame Annie FAVRIE, animatrice de la cité de l'Initiative.

²³ Une expérience récente a montré qu'un nouveau système qualité constitue pour le collaborateur de l'entreprise un abandon des valeurs auxquelles il peut être, depuis longtemps, très attaché dans son travail.

²⁴ 50 % d'augmentation du chiffre d'affaires global des entreprises sur un an, 33 % d'augmentation des effectifs de la cité depuis 1994 et 37 % des emplois en contrats à durée indéterminée sont des emplois insérants (ex-chômeurs, des handicapés ou des jeunes en première recherche d'emploi).

3.3. – La Cité de l'Initiative : appui aux habiletés des entrepreneurs.

Chandler et Jansen (1992) proposent dans leur typologie à trois catégories (i.e. compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles) les compétences suivantes que doit avoir un entrepreneur : l'habileté à identifier et à prendre avantage d'opportunités, l'habileté à travailler intensément; l'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise, l'habileté à diriger des individus et l'habileté politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires; l'habileté technico-fonctionnelle (i.e. capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation).

En s'appuyant sur ces travaux²⁵ ainsi, que les typologies articulées des compétences des entrepreneurs, proposées par les spécialistes en psychologie entrepreneuriale²⁶, nous pensons que la dynamique de la Cité de l'Initiative peut remplacer quelques habiletés manquantes à certains entrepreneurs (i.e. optimisation du degré de qualification, opportunités du micro-marché, densité ou charge d'informations, contrôle et champ de supervision, structuration des tâches, optimisation du coût d'exploitation).

Voire même jouer un rôle de catalyseur favorisant ainsi le développement de certaines habiletés chez les entrepreneurs (i.e. amélioration de la confiance en soi, amélioration des comportements et attitudes collectives, amélioration de la capacité à faire face à l'incertitude).

Conclusion et pistes pour l'action

L'objet de ce travail se fonde sur la capacité qu'a une structure d'animation territoriale de participer au développement des entreprises qui acceptent d'adhérer au système. Nous avons présenté le fait que la proximité soit, malgré le développement des NTIC, un facteur clé de succès dans un cadre spécifique. Toutefois, il convient de ne pas généraliser ce système à l'ensemble du territoire national et pour l'ensemble des secteurs productifs. En effet, il est bon de préciser qu'à l'heure actuelle, ces systèmes ne couvrent pas l'ensemble de la France. Seuls 60 SPL sont recensés et 40 sont émergents, ce qui montre de fait une limite de taille à cette approche. Cependant, cette limite ne vient pas contrecarrer l'intérêt pour les PME/PMI de ce genre de structures réseaux.

Il nous appartient désormais de retenir quelques pistes pour l'action. En effet l'intérêt de cette étude de cas nous montre qu'une collaboration active et une interaction forte entre les différents acteurs de la sphère économique peut être un gage de succès. Quels sont alors les facteurs de succès de cette interaction ? Dans le cas présent, la conjonction de plusieurs axes participatifs sont primordiaux.

Tout d'abord, l'intégration des PME/PMI dans une structure réseau où chaque participant agit selon un but individuel mais au travers duquel un objectif commun se matérialise par la réussite d'une structure collective semble central. La structure réseau ainsi définie correspond sensiblement à celle présentée dans l'école Suédoise

²⁵ d'autres travaux de recherches sur les compétences des entrepreneurs sont bien illustrés dans l'article de Lorrain, Belley et Dussault, 1998, "les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)", 4^e congrès International Francophone sur la PME, Metz.

²⁶ on peut citer ici les travaux de Baum révélant l'existence de relations significatives entre les habiletés des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise. (1995)

(Hakkansson 1987). Elle constitue une entité organisationnelle propre qui comprend trois fonctions : le développement du savoir, la mobilisation des ressources et leur coordination.

Ensuite l'intégration de ce réseau d'entreprises dans une structure territoriale où les trois sphères de l'environnement définies par Hellriegel et Slocum (cf. supra) se confondent dans une volonté de maîtrise du développement territorial.

Enfin, l'interaction entre le réseau d'entreprises et le réseau institutionnel se concrétise par la mise en place d'une structure d'intermédiation qui prend une fonction d'animateur et d'interface. L'apport de la cité de l'initiative dans le contexte d'intégration du réseau d'entreprises dans un cadre local (Wai-Chung Yeung, 1998) repose principalement dans la fonction d'animation de réseaux.

La question de savoir ce qu'il advient des entreprises qui n'adhèrent pas au réseau n'a pas été soulevée. Il serait intéressant d'analyser si ces dernières ne profitent pas des effets induits, à savoir profiter de la valeur ajoutée réseau sans en avoir les contraintes. Dès lors une analyse plus approfondie des effets induits, dans leur identification et dans leur intensité.

L'analyse présentée doit se poursuivre par la réalisation d'un travail plus approfondi avec les entreprises implantées au sein de la cité de l'initiative. A cet effet, des réunions, regroupant les dirigeants des entreprises de la cité, lors des petits déjeuners, sont programmées afin d'identifier la plus value qu'apporte concrètement cette structure à leur entreprise. Ces réunions de travail seront alors complétées et approfondies par questionnaires et entretiens semi-directifs.

Références bibliographiques

AMIN A. & THRIFT N., 1993, "Globalization, Institutional Thickness and Local Prospect", RERU, n°3.

ASTLEY W.G. & VAN DE VEN A.H., 1981, "Mapping the Field to Create a Dynamique Perspective on Organisation Design and Behavior", in JOYCE W.F. & VAN DE VEN A.H., *Perspectives on Organisation Design and Behavior*.

BAUM J.R., 1995, The relation of traits, comptencies, motivation, strategy and strucure to venture growth, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

BECATINI G., 1979, "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unita d'indagine dell'economica industriale ", *Rivista di economia e politica industriale*, n°1.

BECATINI G., 1992, "Le district industriel marshallien : une notion socio-économique", in BENKO G. & LIPIETZ A., *Les régions qui gagnent*, PUF, Paris.

BERNOUX P., 1985, *La sociologie des organisations*, Quatrième édition, revue et argumentée, Éditions du Seuil, Coll. Points série Essais.

BURNST T. & STALKER G., 1961, *The management of innovation*, London, Tavistock

CHANDLER G.N. & JANSEN E., 1992, *The founder's self-assessed competence and venture performance*, *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236

CHAUVET G., 1995, *La vie dans la matière*, Flammarion

COASE R.H., 1987, *The nature of the firm*, *Economica*, n°4, novembre, traduit de la *Revue Française d'Économie*, 1987, vol. II, 1.

COVA B. & WICKHAM S., 1996, *Stratégies d'incertitudes*, éd Economica, Coll. Management Socio-Economique.

CUMENAL D., 1997, "Un modèle de dynamique des systèmes pour analyser et comprendre les changements d'état de l'organisation", *Revue Internationale de Systémique*, Vol.11, n° 2, 177-214

CUÑAT F., THOMAS B. et VAESKEN P., 1995, "Le niveau territorial de proximité, élément de régulation des formes d'organisation du travail ?", colloque de l'association de science régionale de la langue française, Toulouse, 30-31 août et 1^{er} septembre.

DAFT R.L & WEICK K.E., 1983, « *Toward a model organizations as interpretation systems* », *Academy of Management Review*

- DENIS H., 1990, *Stratégie d'entreprise et incertitudes environnementales. Disign organisationnel, cultures et technologies*, Economica
- DUNCAN R.B., 1972, "Characteristics of organizational environment and perceived environment University", *Administrative Sciences Quaterly*, Vol. 17, n° 1, Mars
- EMERY F. & TRIST E., 1965, "The causal texture of organizational Environments", *Human Relations*, n° 18.
- FOURCADE C. & MARCHESNAY M., 1997, "Rationalité des politiques de développement local et PME", *Communicaton au Congrès Francophone de la PME*.
- HELLRIEGEL D. & SLOCUM J.W., 1978, *Contingency approches*, second édition, Addison-Wesley Publishing Company.
- HAKKANSSON H., 1987, "Industrial technological development : a network approach", Croom Helm.
- JAUCH L. & KRAFT K., 1986, "Strategic Management of Uncertainty", *Academy of Management Review*, n° 11,.
- JULIEN P.A & MARCHESNAY M., 1996, *L'entrepreneuriat*, Economica.
- KOENIG G., 1996a, "L'incertitude construite", *Gestion 2000*, n°2, mars-avril.
- KOENIG G., 1996b, « Actions de renforcement et maîtrise de l'incertitude », in *Stratégies d'incertitudes*, sous la dir. de COVA B. & WICKHAM S., éd Economica, Coll. Management Socio-Economique.
- LAZZARATO M., MOULIER BOUTANG Y., NEGRI A., SANTILLI G., 1993, *Des entreprises pas comme les autres – BENETTON en Italie – Le sentier à Paris*, Publisud.
- LAWRENCE P. & LORSCH J., 1989, *Adapter les structures de l'entreprise*, Edition d'organisation.
- MARCHAND N., 1999, "Districts industriel : la voie de l'avenir ?", *Inter Régions*, Mars/Avril.
- MARTINET A.C., 1984, *Management stratégique : organisation et politique*, *Stratégie et Management*, Mc Graw Hill.
- ORLEAN A., 1994, « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in *Analyse économique des conventions*, sous la dir. De ORLEAN A., PUF, Coll. Économie.
- PERRIN J.C., 1989, *Notes du C.E.R.*, n° 104, Aix en Provence.

PFEFFER J. & SALANCIK G., 1978, *The external control of organizations : A resource dependence perspective*, New-York, Prentice-Hall

PORTER M., 1982, « *Choix stratégiques et concurrence* », Paris, Economica

RALLET A., 1995, Colloque ASRDLF, Dynamiques industrielles ; dynamiques territoriales, Toulouse, septembre

RICHARDSON, G.B., 1972, “*The Organisation of Industry*”, *Economic Journal*, Septembre.

STORA B., 1974, “*L’environnement de l’entreprise : Vers une théorie de la décision contingente* », *Management International Review*.

VAESKEN P., 1999, *La prise en compte du territoire dans l’analyse stratégique. Le cas de l’industrie du tapis dans le sud de la Flandre Occidentale*, Thèse de Sciences de Gestion, IAE de Lille, USTL.

WAI-CHUNG YEUG H., 1998, « *The social-spatial constitution of business organizations : A geographical perspective* », *Organization*, vol. 5, n°1, février.

WILLIAMSON O., 1975, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : The Free Press.

WILLIAMSON O., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.