



HAL
open science

Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisation

Anne Albert-Cromarias, Alexandre Asselineau

► **To cite this version:**

Anne Albert-Cromarias, Alexandre Asselineau. Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisation. Management des projets collaboratifs innovants et Territoires, pp.57-74, 2017. hal-02366207

HAL Id: hal-02366207

<https://hal.science/hal-02366207>

Submitted on 15 Nov 2019

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

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

Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisation.

Anne ALBERT-CROMARIAS

Alexandre ASSELINEAU

Dans un contexte de mondialisation renforçant encore une compétition entre les firmes déjà exacerbée par l'absence de croissance économique, la nécessité de refonder les politiques industrielles apparaît au grand jour. Il peut sembler paradoxal de constater que ce phénomène de mondialisation, pas vraiment récent mais qui atteint des sommets jamais égalés par son ampleur, réhabilite en fin de compte les questions de territoires en tant que niveau pertinent de réflexion et d'action politiques.

Face aux mutations considérables en cours, c'est souvent le sentiment d'impuissance qui semble dominer, avec l'idée que les délocalisations ou la concurrence d'entreprises en provenance de pays à faible coût de main-d'œuvre sont inévitables, au même titre que les plans sociaux, le chômage ou la paupérisation des bassins d'emplois industriels les plus exposés.

Faut-il donc se contenter d'une gestion sociale *ex post* de ces difficultés ? Ou, dans une logique plus volontariste, le rôle de la recherche en gestion ne réside-t-il pas plutôt dans l'examen rigou-

reux de celles-ci, à des fins de propositions pour politiques et acteurs publics et privés ?

C'est dans ce cadre que se situe cette recherche. Un certain nombre de concepts théoriques ont émergé ces dernières années, d'une part dans le champ de la stratégie, d'autre part sur la notion de territoire, leur combinaison nous semblant prometteuse en vue de redynamiser les économies locales. Par ailleurs, à plusieurs endroits, des villes, des régions sont parvenues à des résultats remarquables en redéfinissant une stratégie et des axes de priorité, au travers d'actions collectives menées par les parties prenantes publiques et privées.

La « réindustrialisation » : quelle vision (politique) pour quelle réalité (économique) ?

Réindustrialiser, une incantation politique ?

Le point de départ : une situation économique préoccupante et une compétition impitoyable

Le constat en matière de désindustrialisation de la France est, par certains aspects, sans appel. Selon l'INSEE, l'emploi industriel s'est réduit de 42% entre 1974 et 2011, ce qui correspond à plus de deux millions d'emplois perdus, le déclin s'accroissant depuis la fin des années 2000. L'État français n'est pas resté inactif face à cette situation, cherchant à renouveler une politique industrielle marquée par trois grandes phases (Cohen et Lorenzi, 2000). La politique industrielle s'est d'abord traduite par des politiques verticales, dans une logique dirigiste et sectorielle, qui ont perduré jusque dans les années 1980. A suivi une période de relatif désengagement marquée par une vague de privatisations et la dérégulation annoncée et progressive d'un certain nombre de secteurs auparavant sous monopole d'État. Plus récemment, depuis les années 2000, et notamment en réaction au constat de désindustrialisation considéré comme alarmant, on assiste à un « renouveau » de la politique industrielle, cette fois-ci de type horizontale, incitant aux coopérations public/privé et cherchant à restaurer l'attractivité du pays. La réponse étatique s'est traduite en 2012 par

le « Pacte National pour la Croissance, la Compétitivité et l'Emploi » identifiant huit leviers d'action pour trente-cinq mesures concrètes, orientées essentiellement vers un environnement financier et fiscal plus favorable, notamment à destination des PME, et visant à favoriser l'innovation.

Pourtant, si les chiffres parlent d'eux-mêmes, de nombreuses voix s'élèvent pour nuancer le terme de désindustrialisation, que d'aucuns traduisent plutôt comme une mutation industrielle majeure (Nesta, 2010) : non seulement tous les pays dits développés voient aujourd'hui chuter la part d'emploi de l'industrie manufacturière, mais aussi, « les destructions massives d'emploi accompagnent le monde industrialisé depuis ses origines » (Aubert, 2014 : p. 34). Il s'agit donc de trouver des solutions pour enrayer ce qui est considéré comme un mal moderne qui, s'il se manifeste dans de nombreux pays industrialisés, semble plus particulièrement français.

De la désindustrialisation à la réindustrialisation : une approche essentiellement « macro »...

L'importance de réindustrialiser semble donc aller de soi : « Il n'y a pas de débat à avoir pour savoir s'il faut réindustrialiser. Il y a simplement un débat pour savoir comment on peut réindustrialiser » (Artus cité dans Daniel, 2012).

Les sciences économiques attribuent à la politique industrielle un sens restrictif : celui d'une action correctrice des faillites du marché par l'État, notamment en cas de barrières à l'entrée trop importantes, liées par exemple au gigantisme de certains investissements et/ou à leur irréversibilité. À cette vision, s'ajoutent deux autres rôles principaux justifiant l'intervention de l'État dans le cadre d'une politique industrielle (Cohen et Lorenzi, 2000) : (1) développer et/ou préserver des secteurs considérés comme stratégiques pour l'intérêt national – questions particulièrement sensibles au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale expliquant la constitution de monopoles historiques, aujourd'hui largement en voie de dérégulation ; (2) améliorer la compétitivité du pays en soutenant l'innovation et en créant des conditions favorables à l'activité économique – ce sont *grosso modo* les objectifs du Pacte National pour la Croissance, la Compétitivité et l'Emploi. Pourtant, derrière l'affichage d'une stratégie industrielle pour la France, se cachent deux limites majeures questionnant son efficacité

même : d'une part, des actions davantage imaginées pour la grande entreprise intégrée de type fordiste, pas toujours bien adaptées au tissu de PME qui caractérise l'économie française, notamment en régions ; d'autre part, le postulat selon lequel l'échelon local serait le plus pertinent pour susciter les collaborations, donc le développement économique.

...orientée sur un modèle fordiste de la firme, aujourd'hui périmé

En effet, la politique industrielle française s'avère « inspirée par le modèle fordiste, [et] reste centrée sur de grands projets, de grands complexes générateurs d'innovation et de croissance dont on espère des effets de diffusion sur les sous-traitants et les PME du voisinage » (Guesnier, 2016 : p.30). Certes les discours font la part belle aux PME, ETI, gazelles et autres licornes pour lesquelles les efforts sont nombreux. Mais « les choix politiques faits par l'État pour l'innovation s'inscrivent plutôt dans les programmes de recherche scientifique, de recherche technologique, voire de développement industriel », dont certains estiment qu'ils sont peu adaptés et peu tournés vers les PME (Guesnier, 2016 : p.34).

Bien sûr faut-il noter, comme le faisait déjà Veltz il y a une quinzaine d'années, que la notion de « petite » ou « grande » entreprise a perdu de son sens : « plutôt qu'un monde d'entreprises, classables selon leur taille, de la très petite à la très grande, l'économie actuelle est un univers où coexistent et où s'articulent des morphologies productives multiples » (2000 : p.174). Ceci est d'ailleurs encore plus vrai aujourd'hui, où les contours traditionnels de l'entreprise s'effacent au profit de réseaux, formalisés ou non, à périmètre et durée variables selon les projets. Il n'en reste pas moins qu'une politique industrielle doit être bâtie sur des considérations nettement plus complexes et multiformes qu'auparavant.

... et sur la proximité spatiale comme déterminant principal

Par ailleurs, si les conditions de la réindustrialisation semblent bien passer par la réorganisation du système industriel, celle-ci incombe à la politique industrielle nationale, qui a pour objectif de constituer ou reconstituer « un tissu industriel efficace couplant un ancrage local stable avec la fragmentation internationale des processus de production » (Gaffard, 2012 : p.123-124). Pour cela, sont

mises en place des politiques régionales d'innovation, censées décliner au niveau local les grandes orientations nationales, dans la mesure où « le niveau régional tend à devenir le lieu où le processus d'innovation et les politiques qui le soutiennent naissent, se déploient et irriguent, par leurs retombées, l'ensemble du tissu économique local (et, par ricochet, national) » (Depret et *al.*, 2010 : p.86).

Emblématiques de la nouvelle politique industrielle à la française, les Pôles de Compétitivité, créés en 2005, affichent clairement leurs ambitions en matière de coopération sur un même territoire, dans la logique des clusters de Porter (1998). Celui-ci a montré l'intérêt pour les entreprises de raisonner en réseau, le *cluster* constituant la forme la plus aboutie des réseaux économiques territoriaux, caractérisée par un maillage étroit entre des entreprises de toute taille appartenant à un même secteur d'activité ou situées immédiatement en amont ou en aval sur la chaîne de valeur, mais aussi des organismes marchands et non marchands liés au secteur considéré. Ces travaux ont montré l'importance de raisonner de façon collective, y compris entre concurrents d'une même industrie, dans l'intérêt de développer des complémentarités et des synergies entre ces différents acteurs, publics ou privés.

Pourtant, selon Bouba-Olga et Ferru (2008), les limites de la politique des Pôles de Compétitivité sont patentées, dans la mesure où le local est intuitivement considéré comme l'échelle spatiale pertinente pour l'innovation, alors que les auteurs montrent que c'est le caractère multiscalaire du processus (c'est-à-dire les relations sociales, économiques ou organisationnelles préexistantes) qui compte avant tout pour favoriser l'innovation. De même, Depret et Hamdouch questionnent « la portée normative de la conception centrifuge et réticulaire des dynamiques de clustering en termes de politiques industrielles » (2009 : p.44).

Le paradoxe du territoire dans la mondialisation

Le territoire : bien plus qu'une zone géographique

Les travaux menés depuis plusieurs années sur les systèmes territoriaux d'innovation rendent centrales « les logiques d'agglomération spatiale, d'ancrage territorial et de proximité des

acteurs de l'innovation qui fondent la dynamique de compétitivité des firmes et des territoires » (Depret et Hamdouch, 2009 : p.22).

Historiquement, les travaux d'Alfred Marshall sont les premiers à identifier des externalités positives et à raisonner selon une logique territoriale. Ce premier point de jonction entre le territoire et la firme s'appuie sur le caractère auto-organisé de telles démarches, les entreprises développant spontanément des coopérations croisées profitant à toutes dans une logique que l'on baptiserait aujourd'hui de *coopétitive* (Brandenburger et Nalebuff, 1997), au sein d'un espace géographique restreint. Les travaux de Porter (1998) vont dans le même sens, faisant du cluster une source d'avantage comparatif localisé. Or, les travaux de l'école de la proximité vont rapidement montrer que la proximité géographique seule est loin de garantir les coopérations, puisqu'elle est neutre dans son essence et nécessite d'être activée, et que, au contraire, celle-ci peut s'avérer source de conflits (Torre, 2010), identifiant donc d'autres formes de proximité complémentaires à la dimension spatiale : organisée, institutionnelle, cognitive, politique, etc... (Zimmermann, 2008 ; Talbot, 2010), ces formes étant corrélées entre elles (Boschma, 2005). La question fondamentale porte donc sur la capacité effective de la proximité spatiale à assurer la création et la diffusion des connaissances et à développer la capacité à innover des acteurs.

D'ailleurs, en précisant cette dimension spatiale de la proximité, on s'aperçoit que le terme de territoire mérite d'être explicité. Si la science régionale a connu un renouveau important depuis les années 1980, alimentée par différents champs disciplinaires, la notion de territoire mêle « ici et ailleurs, passé et présent, présent et avenir » (Crevoisier, 2014 : p.552). L'apport des sciences sociales qui s'intéresse à l'objet « territoire » est notamment de considérer ce dernier comme un construit, issu de stratégies d'acteurs considérés comme de véritables parties prenantes. En d'autres termes :

« Il y a territoire dès lors que des acteurs dans un contexte géographique donné se rencontrent, identifient et formulent un problème productif commun et mettent en place un projet pour le résoudre » (Pecqueur, 2015, p.20).

Prendre en compte les spécificités du territoire

Aujourd'hui, dans un contexte de concurrence accrue sur des marchés mondiaux, auquel s'ajoutent les mutations liées à la révolution numérique en marche qui renouvelle en profondeur les façons de consommer, de s'organiser et de travailler, « le rapport local / global est renouvelé autour de l'articulation complexe entre ancrage et a-spatialité de la production » (Pecqueur, 2015 : p.29). Dans cette logique, la notion de Système Local de Compétences, grille de lecture du développement du territoire combinant un ensemble élargi de déterminants potentiels, permet d'expliquer que tous les territoires ne se développent ni de la même manière ni à la même vitesse :

« Alors que le cluster se caractérise par la concentration spatiale d'acteurs spécialisés dans un même domaine, le Système Local de Compétences constitue une sorte de « méta-secteur-productif » qui n'est pas fondé sur un produit ou un secteur spécifique mais sur un type de compétences » (Bouba-Olga et *al.*, 2012 : p.179).

Pourtant, force est de constater que « les actions de revitalisation des territoires peinent à déboucher sur des stratégies territoriales de développement » (Aubert, 2014, p.10).

Est-il possible d'affiner ces différents constats au profit d'une efficacité accrue des politiques industrielles territoriales envisagées aujourd'hui ? Est-il pertinent de conserver une approche fondée sur l'ancrage territorial et sur des considérations souvent intra sectorielles ? Nous proposons ci-dessous de bâtir une grille de lecture de réindustrialisation d'un territoire, à partir d'un cas représentatif de la situation industrielle française.

Comprendre la réindustrialisation d'un territoire : proposition d'une grille de lecture

Une démarche compréhensive

Dans son objet même, notre recherche fait l'objet d'une démarche compréhensive centrée sur l'abduction (Dumez, 2013), les recherches qualitatives que nous menons portant avant tout sur le contenu, dans le double objectif de description et d'explication au sens de Dilthey et Weber. L'étude de cas est privilégiée, dans

« une logique de découverte et de construction de sens » (Hlady-Rispal, 2002 : p.36), le recours à un cas unique étant justifié sur le plan théorique par le fait de rendre accessible aux chercheurs un phénomène qui ne l'est pas encore (Yin, 1994), grâce à la description d'éléments factuels et relativement détaillés.

Sont mobilisées des méthodes de recueil de données classiques : entretiens (en l'occurrence menés auprès de deux types d'acteurs : des acteurs institutionnels – pouvoirs publics locaux, organismes consulaires – et des acteurs privés – entreprises, associations d'entreprises), prise de notes lors de périodes d'observation, collecte et analyse de documents internes et externes (notamment une étude documentaire historique et thématique permettant de trianguler l'information collectée au cours des entretiens). L'avantage principal de ce protocole méthodologique est la grande souplesse apportée par ce dispositif (Royer et Zarlowski, 2007) qui permet non seulement de s'adapter aux évolutions du terrain étudié, mais aussi de s'inscrire dans la logique d'abduction déjà évoquée : il s'agit de procéder par allers et retours réguliers entre la question de recherche, le cadre analytique (qui fait référence à la théorie mobilisée en point de départ de la réflexion – ici, la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources – qui sera ensuite complétée par d'autres apports théoriques jugés pertinents) et le matériau (données de terrain qualitatives) (Dumez, 2013).

Une approche par les parties prenantes

Initialement développée en opposition à la vision purement actionnariale de l'entreprise, la théorie des parties prenantes s'est répandue dans de nombreuses disciplines, le terme de « partie prenante » étant aujourd'hui couramment utilisé. Pour Freeman, une partie prenante est un « individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (1984 : p.46), la relation de réciprocité entre la partie prenante et l'entreprise étant centrale dans l'analyse. Certes dédiée aux organisations, la théorie des parties prenantes nous semble néanmoins constituer un cadre théorique solide pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le cadre d'un processus territorial de réindustrialisation, impliquant une certaine dose de complexité en termes d'acteurs engagés, d'imbrication entre eux et d'objectifs potentiellement poursuivis. En effet, compte tenu de la définition

du territoire posée comme étant un construit social, les acteurs et leurs actions affectent effectivement ou sont affectés par le territoire.

Depuis une vingtaine d'années, de nombreux travaux ont cherché à clarifier le concept même de parties prenantes, notamment en proposant une méthode d'identification de celles-ci. Certains auteurs distinguent ainsi les parties prenantes internes des externes, d'autres identifient des parties prenantes primaires ou secondaires. Mitchell et *al.* (1997), quant à eux, affinent le concept en proposant, sur la base de trois attributs spécifiques (pouvoir, légitimité, urgence), de construire une typologie distinguant sept catégories de parties prenantes (ainsi qu'une huitième constituée des « non » parties prenantes), regroupées en trois grandes familles : les parties prenantes « latentes » (caractérisées par seulement l'un des trois attributs), celles « en attente » (caractérisées par deux attributs) et celles qui « font autorité » (qui regroupent à la fois légitimité, pouvoir et urgence). Il va de soi que sur un territoire donné, toutes les parties prenantes ne se caractérisent pas de la même manière. Classiquement, on pourra considérer que les pouvoirs publics locaux, du fait de leurs compétences (attribuées par la loi), leur mode de désignation (l'élection) et parfois de leurs ressources financières, bénéficient sans aucun doute de la légitimité et du pouvoir. Quant au critère d'urgence, il est plus ambivalent, l'horizon de temporalité n'étant pas le même selon que l'on est simple citoyen, entreprise ou administration. Rappelons d'ailleurs que Mitchell et *al.* (1997) considèrent que les critères sont évolutifs, donc non figés dans la durée, un acteur pouvant détenir le pouvoir à une période, et plus ou moins à une autre.

Les apports de la théorie des ressources et des compétences (RBV) et « path dependency »

À partir de l'article fondateur de Wernerfelt (1984) qui propose une définition de la ressource en distinguant les actifs tangibles des actifs intangibles, sont posées les bases d'une théorie des ressources et des compétences, à l'origine de plusieurs courants irriguant depuis de nombreuses années la recherche en management stratégique. L'idée directrice postule que ce sont les ressources détenues par la firme qui lui permettent de créer ou maintenir un avantage concurrentiel, expliquant notamment que les organisations engagées sur des marchés identiques obtiennent des résultats

parfois extrêmement différents. Hamel et Prahalad (1990) introduisent la notion de compétences, en distinguant celles qui sont centrales (*core competencies*) des autres, permettant notamment d'accumuler des ressources et d'en créer de nouvelles. L'accumulation de ressources et compétences ne fait cependant pas tout dans un monde en perpétuel changement, et peut même constituer un frein redoutable lorsque cela crée des rigidités. Ainsi deviennent centrales les notions de capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997), envisageant les aptitudes dont une organisation dispose à se renouveler, et de dépendance de sentier (Nelson et Winter, 1982), posant que l'évolution de l'organisation, à la manière d'un corps biologique, reste conditionnée par les choix opérés et par les ressources accumulées au cours de son histoire.

A bien des égards, les questions de développement territorial peuvent selon nous puiser dans ces apports théoriques issus du management stratégique : loin d'être semblables, les territoires disposent de ressources de qualités et de quantités variées, fruit de la Nature (climat, géologie, etc.), de leurs histoires respectives et de choix politiques passés. La situation économique et sociale d'un territoire à un instant donné dépend fortement de ses ressources (naturelles ou issues de ces choix passés : services publics, entreprises, spécialisations sectorielles, connaissances ou compétences accumulées dans le temps, etc.) et de l'usage qu'en font les acteurs privés et publics (Bouba-Olga et Grossetti, 2015). Plusieurs recherches s'attachent ainsi à montrer que des activités peuvent renaître sur le terreau d'un héritage passé : c'est le cas par exemple de la Zone Industrielle de Peynier-Rousset, dans la Haute Vallée de l'Arc, marquée par une reconversion bâtie sur l'ancienne activité de mines de charbon (Lambert, 2014).

Ces considérations nous conduisent à poser la question de recherche suivante : en quoi la réindustrialisation d'un territoire ou d'un bassin d'emploi donné peut-elle s'appuyer favorablement sur un "mix" associant proximité (dans ses différentes acceptions : spatiale, organisée, cognitive) et dynamique évolutive (héritage et histoire, culture locale, routines) ?

Pour envisager de donner quelques éléments de réponses à cette question, nous nous intéressons particulièrement au Bassin de Thiers. Nous donnons *infra* les quelques motifs à l'origine de ce choix, mais précisons dès à présent que ce territoire nous semble un exemple remarquable de site industriel français à la fois très

marqué par les difficultés économiques et sociales, et activement engagé dans la voie de réindustrialisation.

Le bassin de Thiers, illustration d'une réindustrialisation en marche

Rapide historique du bassin thiernois

Thiers est une petite ville française située à 30 km à l'Est de Clermont-Ferrand. Sa zone d'emploi compte 45.000 habitants en 2012¹. L'histoire de Thiers est intimement liée à sa rivière, la Durolle, mais aussi aux importantes ressources forestières et à la main d'œuvre disponible issue du monde agricole, qui ont conduit à l'apparition d'activités manufacturières dès le Moyen-Âge : la coutellerie, aujourd'hui encore mondialement réputée, la papeterie et, dans une moindre mesure, la tannerie dont peu de vestiges subsistent aujourd'hui (Henry, 2005).

Si l'origine de l'activité papetière thiernoise semble dater du XVe siècle, elle a connu son apogée au XVIIIe siècle, avec 20 établissements pour 800 ouvriers, et une production que l'on qualifierait aujourd'hui de haut-de-gamme, les papiers d'écriture fournissant essentiellement les bureaux de différents ministères. Cette qualité de production a été assurée grâce aux eaux de la Durolle, dont le débit capricieux coule sur un sol granitique, exempt de calcaire. Les papeteries furent le plus souvent de petite taille du fait du peu d'espace disponible sur les berges de la Durolle. Le XIXe siècle voit le déclin inexorable de cette activité, restée malgré tout relativement archaïque.

Quant à l'activité coutelière, elle assure aujourd'hui encore la notoriété de Thiers. Les premières traces d'une activité de coutellerie remontent au moins au XIVE siècle, occupant directement un quart des habitants le siècle suivant. Jusqu'au milieu du XIXe siècle, l'activité est exclusivement artisanale et présente l'originalité de s'appuyer sur des ouvriers à domicile, le processus de production se caractérisant par une division du travail horizontale particulièrement marquée. Les années 1860 marquent le début d'une première série de mutations, du fait, d'une part, de

¹ Source : Insee

l'apparition de la concurrence étrangère (notamment anglaise à Sheffield et allemande à Solingen) et, d'autre part, grâce à la mécanisation rendue possible par l'arrivée de l'électricité dans la ville au tout début du XXe siècle, avec, par exemple, l'apparition des découpoirs qui suppriment la forge. C'est à cette époque qu'apparaissent les « manufactures » coutelières, qui s'installent sur les emplacements délaissés par les usines de l'industrie papetière, alors déclinante. C'est essentiellement dans la deuxième moitié du XXe siècle qu'ont lieu de profondes mutations, caractérisées notamment par une concentration de la production coutelière, synonyme d'une baisse importante du nombre d'entreprises du secteur, et d'une diversification des activités autour des savoir-faire liés à la coutellerie vers d'autres secteurs, comme l'automobile ou l'armement. Même si les évolutions récentes marquent la fin de la mono-activité du bassin, l'identité du bassin reste largement associée à la coutellerie.

Caractéristiques de la réindustrialisation de Thiers

Thiers traîne de nos jours l'image d'un bassin sinistré. Il est essentiellement constitué de PME, le plus gros employeur (OI-Manufacturing, fabricant de bouteilles en verre) représentant 350 salariés. Avec un taux de chômage record pour la région Auvergne, à plus de 13,1% en 2012 (15,7% en 2009), la zone d'emploi de Thiers a souffert de profondes restructurations qui se sont traduites par la perte d'un tiers de ses effectifs salariés industriels entre 1998 et 2007 (pendant la même période, la baisse enregistrée au niveau régional était de 11%) : « *Avec plus de 2.300 emplois perdus sur la période, Thiers figure parmi les dix zones d'emploi françaises les plus touchées par les pertes industrielles* »². Par ailleurs, le marché du travail local se caractérise par un faible niveau de qualification et une population très ouvrière, et a été marqué jusqu'à très récemment par plusieurs fermetures d'usines pourvoyeuses d'emplois³, et de difficultés majeures rencontrées par quelques autres. Ces quelques éléments montrent à quel point ce territoire, qui fut pendant plusieurs siècles (et le reste à plusieurs égards) à la pointe de l'industrie du pays, cristallise remarquablement la question de la

² Source : INSEE Auvergne, dossier n°23 « Le Thiernois-Ambertois », janvier 2010.

³ Ainsi la fermeture de Preciturn (140 salariés) en 2012 et d'Oberthur (90 salariés) en 2015

désindustrialisation, mais aussi du processus de réindustrialisation : nous le verrons, des actions d'envergure sont menées depuis quelques années et laissent entrevoir quelques résultats potentiellement bénéfiques à moyen et long terme.

Entre 2005 à 2010, la circonscription de Thiers a progressé de 8% en nombre d'établissements (180 établissements créés), tous secteurs confondus, mais a perdu près de 2% de ses emplois (205 emplois perdus en valeur absolue)⁴. En décembre 2010, 2.108 établissements employant 11.396 personnes sont installés à Thiers, l'industrie représentant 31% des établissements et 57% de l'emploi local (salarié et non salarié, dont le BTP). Parmi les activités industrielles, celles des biens intermédiaires (dont la coutellerie) est largement prépondérante avec 79% des emplois industriels du bassin, et 38% de l'emploi total.

Selon le Sous-Préfet de Thiers rencontré en 2012, « *l'une des caractéristiques de ce bassin est l'adaptabilité* » ce qui l'incite à parler non pas de l'industrie thiernoise mais « *des industries thiernoises* ». Sont aujourd'hui présentes sur Thiers, en plus des entreprises de coutellerie qui représentent le savoir-faire historique, des entreprises de différents secteurs d'activité, parfois issus de la coutellerie ancestrale, parfois issus d'implantation *ad hoc*.

Ainsi, dans la première catégorie des activités dérivées de la coutellerie, a émergé un tissu de PME industrielles et artisanales dédié à la sous-traitance de l'industrie métallurgique, regroupant des activités de déformation des métaux : forge, estampage, laminage, découpage-emboutissage, etc. Thiers est d'ailleurs le deuxième pôle français de forge, après les Ardennes, avec des applications dans le domaine médical, par exemple. C'est également à Thiers qu'est implantée l'entreprise Wichard, l'un des leaders mondiaux de l'accastillage marin, issue du rachat en 1919 d'une entreprise de coutellerie. L'autre type d'activités issues de la coutellerie est la mécanique générale (usinage, décolletage, soudure, etc.). D'autres activités se sont également développées ces dernières années parmi lesquelles la plasturgie, qui trouve son origine dans la coutellerie avec la fabrication des manches de couteaux et recouvre aujourd'hui l'injection de thermoplastiques, en sous-traitance pour l'aéronautique, l'automobile, l'électroménager ou la cosmétique, mais aussi l'étude et la réalisation des moules. L'injection plastique constitue aujourd'hui une activité majeure du

⁴ Source : CCI du Puy-de-Dôme, délégation de Thiers

territoire, avec des applications dans le petit mobilier de bureau, des produits techniques tels que les tubes pour cosmétiques. Les entreprises concernées, toutes des PME employant une centaine de salariés au maximum, sont aussi bien sous-traitantes que fabricants de produits propres. Ces quelques exemples, pris parmi d'autres, constituent des illustrations très pertinentes d'approches "par les ressources", puisque ces entreprises ont réaffecté leur outil de production et leurs savoir-faire afin de conquérir de nouveaux marchés plus porteurs que celui de la coutellerie.

Dans la seconde catégorie, celle des activités nouvelles sur le territoire, l'implantation en 2008 d'une usine de céréales pour petit déjeuner, appartenant au groupe allemand Brueggen, est symbolique du nouveau type d'évolutions souhaitées pour le bassin. L'attrait de la proximité avec le semencier Limagrain (n°1 mondial du secteur, implanté à moins de 30 km), la desserte par voies autoroutières (l'usine étant destinée à alimenter les marchés d'Europe du Sud) et le lobbying des acteurs locaux du territoire expliquent cette localisation, qui a constitué une véritable bouffée d'oxygène, en termes d'image et d'emplois créés puisqu'avec 161 personnes, elle est aujourd'hui le 4^{ème} plus gros employeur local.

Sur le bassin de Thiers, près de 50% des salariés travaillent dans l'industrie. Or, sur la période 2007-2020, 40% de la population salariée va partir en retraite. Le facteur humain doit donc impérativement être pris en compte pour permettre une adaptation optimale des activités proposées. Sous l'impulsion des pouvoirs publics locaux (Sous-Préfecture, DIRECCTE), une étude de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT) a été lancée en 2012, pilotée par Pôle Emploi et l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières). Son objectif principal est d'anticiper au mieux l'évolution de la main d'œuvre disponible sur le territoire au cours des prochaines années et de rendre les métiers de l'industrie plus attractifs.

L'enjeu par ailleurs est de conserver l'activité coutelière, qui subsiste encore et toujours comme le véritable étendard du bassin, comme le note le chargé de mission industrie de la CCI : « *la coutellerie reste significative et doit être maintenue* ». Il s'agit donc, pour les acteurs du territoire, de conjuguer le maintien de cette activité historique, malgré les nombreuses difficultés, tout en trouvant des voies nouvelles de développement.

Si la réindustrialisation de Thiers est loin d'être achevée, elle est néanmoins en marche, puisque les parties prenantes, qu'il

s'agisse des pouvoirs publics locaux, des entreprises ou de la population, souhaitent aujourd'hui avancer ensemble dans le même souci de réindustrialiser le bassin.

L'action collective développée par les couteliers de Thiers en constitue un bon exemple. Réunis de longue date dans deux associations distinctes (« Confrérie du Couteau de Thiers » et « Fédération Française de la Coutellerie »), ni vraiment concurrentes, ni réellement complémentaires, les couteliers sont au cœur des préoccupations des pouvoirs publics locaux depuis plusieurs années. Après la création d'un SPL (Système Productif Local) en 1999, relayé en 2004 par le Contrat Territorial du Bassin de Thiers, prolongé jusqu'en 2010, une étude d'envergure sur les impacts et perspectives de la filière coutelière a été lancée et financée en 2011.

Par ailleurs, deux études de GPEC conduites en 2013 et 2015 sur le bassin s'inscrivent dans la même démarche d'accompagnement des acteurs et de la volonté de fédérer de toutes ses parties prenantes autour d'actions collectives en faveur du territoire. En mars 2015, une plateforme d'appui aux mutations économiques a été lancée⁵, avec pour axes principaux le développement des compétences et le renforcement de l'image de l'industrie pour faciliter les recrutements.

Ces exemples illustrent parfaitement la logique actuelle de politiques industrielles locales privilégiant l'aspect collectif, plus particulièrement en faveur des PME.

Ressources territoriales et cycle de vie du territoire : les deux socles de la réindustrialisation

Les parties prenantes du bassin de Thiers

Si l'on applique les trois attributs de la typologie des parties prenantes développée par Mitchell et *al.* (1997), il apparaît que

⁵ Les signataires sont : la DIRECCTE, les OPCA, la Région Auvergne, le Rectorat d'académie, la CCI, la CMA, le Parc Naturel Régional LIVRADOIS FOREZ, le MEDEF, l'UIMM, ALLIZE-PLASTURGIE, les acteurs de l'emploi, la fédération Française de la coutellerie, des communautés de communes, des organisations syndicales (MEDEF et CFDT).

celui de pouvoir concerne quasi-exclusivement les pouvoirs publics locaux, au premier rang desquels la représentation locale de l'Etat via la Sous-Préfecture et la DIRECCTE. Tous les comités de pilotage des différentes actions citées plus haut sous en effet sous la houlette de ces derniers.

Ils bénéficient également d'une légitimité évidente liée à leurs compétences administratives, mais, concernant ce second attribut, les entreprises prennent toute leur place, notamment en mettant en avant le savoir-faire coutelier et sa notoriété au-delà du seul territoire thiernois. Les plus gros employeurs locaux bénéficient également d'une forte légitimité, de même que les nouvelles activités (Brueggen) ou les repreneurs d'activités en péril ou disparues (ainsi la reprise fin 2015 de l'ex-site Oberthur à Puy-Guillaume par SELP, entreprise spécialisée dans la carte sécurisée).

Enfin le critère d'urgence paraît d'autant plus crucial pour les entreprises que la mondialisation est à l'œuvre et que la concurrence est féroce dans tous les domaines, et pas uniquement celui de la coutellerie. Pour les salariés, l'équation est simple : il doit y avoir suffisamment de création d'emploi pour compenser les fermetures d'usine et le développement des compétences doit être accompagné – c'est en partie ce à quoi s'emploie la plateforme d'appui aux mutations économiques. Pour les pouvoirs publics locaux, les échelles temporelles sont différentes : la durée d'un mandat ou d'une nomination rythme les actions.

Ce premier axe de lecture met en évidence les attentes contradictoires des différentes parties prenantes, leur caractérisation différente en fonction des attributs concernés, donc la difficulté à travailler ensemble sur des projets communs structurants pour le territoire. La nécessité d'une coordination forte de l'action collective, qui reste encore insuffisante à ce jour, apparaît donc nécessaire, véritable projet de territoire issu d'une part d'une coordination coopérative (séduisante en théorie, mais fort complexe à concrétiser pour les entreprises thiernoises, culturellement peu enclines à la coopération) et d'autre part d'un processus de transformation des ressources en actifs spécifiques (Pecqueur, 2015). Finalement, un tel projet territorial se doit de faire le lien entre toutes les parties prenantes, en induisant « la collaboration de groupes d'intérêts divers dont les objectifs, les stratégies, les tem-

poralités, les espaces de référence peuvent être différents, voire contradictoires, mais qui contribuent, chacun à sa façon, à la production de facteurs de développement » (Leloup et *al.*, 2005 : p.329).

La « dépendance de sentier » thiernoise

Le bassin de Thiers se révèle assurément un endroit de choix pour qui veut analyser l'importance d'une histoire et d'une culture locales dans les choix stratégiques : depuis plusieurs siècles et encore aujourd'hui, l'économie thiernoise vit à l'heure des activités de son industrie coutelière, initialement développées à cet endroit en raison des ressources locales à disposition initialement (rivière adaptée à la trempe des métaux, forêts), et alors même que les modalités de production ou les considérations logistiques ont été profondément modifiées. Ainsi, une proportion importante des activités qui se créent ou se développent prennent en réalité appui sur une capitalisation des ressources et compétences existant préalablement sur le territoire. Si l'on peut dorénavant (et depuis un certain temps déjà) produire des couteaux de grande qualité ailleurs qu'à Thiers, et si l'on peut envisager tout autant d'autres productions industrielles à Thiers, c'est néanmoins autour de la coutellerie et/ou des compétences nées de ces activités que l'économie locale continue de se construire et de s'organiser, livrant une illustration exemplaire de la « dépendance de sentier ».

De façon plus précise, l'étude du bassin de Thiers permet de mettre en évidence deux aspects de la réindustrialisation à l'œuvre.

En premier lieu, dans le cas étudié, le territoire peut s'entendre comme un *continuum* empreint de passé et de prospective. En effet, la coutellerie est l'activité ancestrale qui sous-tend à la fois les difficultés rencontrées, liées aux restructurations, mais aussi le renouveau, grâce aux nouvelles activités développées sur la base d'anciens savoir-faire. De là, la théorie évolutionniste, telle qu'appliquée aux organisations par Nelson et Winter (1982) peut être utilement évoquée pour comprendre comment un territoire : assure sa continuité (« hérédité » ; en l'occurrence symbolisée par l'activité coutelière) ; se renouvelle (« adaptation » ; le développement de l'injection plastique en constitue un bon exemple) ; contribue à l'apparition ou à la disparition de certains de ses acteurs (« sélection naturelle » ; telles la disparition de plusieurs

entreprises coutelières au cours du siècle dernier ou, inversement, l'implantation récente de l'usine Brueggen).

La temporalité de la réindustrialisation étudiée passe aussi par celle des actions engagées, qui s'entendent sur le moyen, voire le long terme. Il n'est, en effet, pas utile de raisonner sur des opérations de court-terme, qui relèveraient de l'effet d'aubaine et qui ne peuvent en aucun cas apporter la stabilité nécessaire au développement du territoire. Seules des approches pensées selon une stratégie de développement dans la durée semblent recevables, et ce postulat semble accepté de toutes les parties prenantes.

Par ailleurs, la notion de stratégie concertée permettant la réindustrialisation renvoie à un pacte plus ou moins institutionnalisé entre ces parties prenantes. Il est par exemple intéressant de constater que les couteliers de Thiers, initialement farouchement indépendants et ayant pendant des années considéré la collaboration entre eux comme une mise en danger de chacun, privilégient aujourd'hui une démarche collective, sous l'impulsion des pouvoirs publics locaux, certes cantonnée à certains domaines considérés comme plus facilement mutualisables (participations communes à des manifestations internationales, création de la marque collective Esprit de Thiers ®, etc.). De même, la recherche d'implantation de nouvelles activités passe par une bonne connaissance de la main d'œuvre locale et de ses compétences : les études de GPEC s'avèrent être ainsi une forme d'institutionnalisation de ce « pacte », dans lequel les pouvoirs publics locaux investissent des moyens humains et financiers au bénéfice de la population locale et des entreprises du territoire.

Ainsi la stratégie collective de territoire initiée à Thiers permet d'initier une forme de réindustrialisation, davantage tournée à ce jour vers de la reconversion industrielle (deuxième forme de réindustrialisation parmi les trois proposés lors de la tentative de définition du concept). Sans exclusive cependant, puisque les deux autres formes sont également présentes, même si elles sont minoritaires : création d'activités nouvelles (implantation de Brueggen) et réorganisation du système global, porté par les différents acteurs avec, à leur tête, les pouvoirs publics locaux.

Discussion

L'étude du bassin thiernois révèle à l'évidence l'importance majeure de l'existence préalable de compétences associées au territoire

et de ce que les spécialistes de sciences de gestion nomment « dépendance de sentier », à savoir une force de rappel exercée par la culture, l'histoire des lieux, lorsqu'il s'agit de bâtir une stratégie de réindustrialisation. « Tributaire de son histoire, le territoire est donc le produit de la double influence d'activités et de groupes d'entreprises structurantes » (Aubert, 2014 : p.20).

Ces éléments apparaissent particulièrement puissants sur ce cas. Ce simple constat est enrichissant car il montre la pertinence d'asseoir le développement d'un territoire sur les compétences héritées du passé, et non pas nécessairement d'opérer une construction *ex nihilo*, même lorsqu'il peut sembler que lesdites compétences semblent être associées à des secteurs d'activité de « l'ancienne économie ». Le second élément important, cependant, enseigne que l'existence de compétences, savoir-faire et outil de production préalables n'est pas non plus une condition suffisante pour assurer le renouveau économique, qui doit également être combiné à une dynamique locale autour des réseaux et des collaborations inter et extra territoriaux. C'est peut-être sur ce point que le cas thiernois pourrait sembler plus fragile, à la fois sur le caractère « centrifuge » du modèle de développement retenu (faible dimension extra-territoriale), tel qu'exposé par Depret et Hamdouch (2009), et sur une culture locale qui, traditionnellement, porte peu sur des logiques de coopération. Sur ce dernier point, s'il existe des tentatives incontestables de collaborations, elles ont souvent jusqu'à présent révélé la grande diversité des situations et des attentes des parties prenantes, ainsi qu'une concurrence entre confrères qui laissent peu de place aux dynamiques réellement collectives.

Par ailleurs, deux aspects liés à la réindustrialisation du bassin de Thiers semblent devoir être évoqués. Le premier concerne l'activité de coutellerie à proprement parler, pour laquelle les ressources et compétences existent mais qui pose la question de la pérennité des débouchés industriels et de l'intensité de la concurrence internationale. À l'évidence, une lecture essentiellement sectorielle de ce qui doit être fait pour redynamiser l'activité économique locale vient immédiatement, et fort logiquement, à l'esprit. Mais axer le développement futur du territoire sur la seule coutellerie est-il le plus pertinent ?

Un second aspect qui mérite d'être étudié réside dans la capacité de réemploi des ressources et compétences déjà présentes, en direction de secteurs d'activités éventuellement plus porteurs. Cette hypothèse a été testée avec succès par plusieurs entreprises locales,

dont Wichard (*cf. supra*) est un des exemples emblématiques. Le travail des métaux ou du plastique laissent entrevoir des perspectives industrielles assez variées, permettant de conserver l'ancrage sur des savoir-faire existants, dans une logique d'actifs spécifiques résultant de la combinaison dynamique de stratégies d'acteurs grâce à la construction d'un réseau de proximité cherchant à développer les coopérations entre les différentes parties prenantes (Pecqueur, 2015).

« Les territoires les plus résilients seraient ceux dans lesquelles les entreprises parviendraient le mieux à recombinaison des ressources productives à leur disposition, lorsque leurs secteurs de spécialisation feraient face au déclin, pour les remobiliser dans d'autres secteurs ; ce serait donc moins les spécialisations sectorielles qui compteraient que les spécialisations cognitives » (Bouba-Olga et Grossetti, 2015, p. 12).

Cette approche permet d'associer plusieurs avantages, permettant notamment à la fois (1) de conserver les éléments issus de la trajectoire historique du bassin, de sa culture, de ses caractéristiques intrinsèques ; (2) de diversifier les marchés cibles et d'en cibler de plus porteurs, en s'inspirant des logiques de portefeuilles d'activités des grands groupes (mais appliqué à une approche de territoire) (3) de ne pas se lancer dans des projets bâtis hors sol, sans considération pour un existant industriel que l'on supposerait obsolète.

Conclusion

Le Bassin de Thiers se révèle éminemment riche pour qui s'intéresse aux aspects liés au développement économique des territoires et, tout particulièrement, aux questions de réindustrialisation. Thiers condense un grand nombre des problématiques qui ont fait l'actualité ces dernières années, lorsqu'il s'est agi d'évoquer la compétitivité de pans entiers de l'économie française ou européenne face à l'arrivée d'une nouvelle concurrence active et favorisée par des coûts de production moindres. Sur ces aspects, un grand nombre des entreprises et des emplois localisés à Thiers sont en danger à court ou moyen terme, imposant une réflexion, qui a d'ailleurs été engagée depuis de nombreuses années, et a permis plusieurs initiatives d'ampleur. Pour faire face à ces menaces, pas vraiment nouvelles mais de plus en plus prégnantes, il semble nécessaire d'optimiser l'organisation et la coordination des parties

prenantes, afin de s'adapter à la nouvelle donne. De fait, la définition d'une stratégie de territoire, réunissant les principaux acteurs publics et privés, devient un préalable indispensable.

L'approche par les ressources et compétences territoriales nous semble, sur ce plan, particulièrement adaptée. Selon nous, le développement du territoire thiernois si celui-ci est pensé collectivement autour d'un mix de deux idées principales : (1) bâtir la stratégie de territoire à partir des compétences et ressources existantes localement, en assurant la défense de la coutellerie qui a doté – et dote toujours – Thiers d'un riche passé et d'une notoriété mondiale, mais en n'hésitant pas non plus à investir des activités qui reposent sur un socle identique de compétences (autour du travail des métaux et de l'injection plastique), dans une logique « d'actifs spécifiques » (Pecqueur, 2015) ; (2) œuvrer pour une mise en réseau des projets envisagés, à la fois par une adhésion et une mobilisation fortes sur le plan local, mais aussi en ouvrant les logiques collectives vers l'extérieur, au-delà du territoire (force « centripète », au sens de Depret et Hamdouch (2009)). En cela, Thiers peut devenir un cas exemplaire de réussite d'un processus de réindustrialisation.

Bibliographie

- Aubert, J.-P. (dir.) (2014). *Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation*, travaux de la mission Accompagnement et Anticipation des Mutations Économiques.
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment, *Regional Studies*, 39 (1), 61-74.
- Bouba-Olga, O., & Ferru, M. (2008). Pôles de compétitivité : les limites d'une gouvernance locale de l'innovation. *Économies et Sociétés*, 8 (42), 1391-1412.
- Bouba-Olga, O., Ferru, M., & Guimond, B. (2012). Organisation des activités et dynamiques territoriales : éléments d'analyse et application aux bassins de Cognac et de Châtellerauld, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2, 173-191.
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2015). La dynamique économique des territoires français : de l'obsession métropolitaine à la prise en compte de la diversité des configurations territoriales. *8e journées internationales de la Proximité*, Tours.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1997). *Coopetition*, New-York, Currency.

- Cohen, E., & Lorenzi, J.-H. (2000). *Politiques industrielles pour l'Europe*, Conseil d'Analyse Economique, La documentation française.
- Crevoisier, O. (2014). Beyond Territorial Innovation Models: The Pertinence of the Territorial Approach, *Regional Studies*, 48 (3), 551-561.
- Daniel, J.-M. (2012). Trois questions à Patrick Artus. Relocalisation vs. Réindustrialisation, *Sociétal*, 76, 37-40.
- Depret, M.-H., & Hamdouch, A. (2009). Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech, *Revue d'économie industrielle*, 128, 21-52.
- Depret, M. H., Hamdouch, A., Monino, J.-L., & Poncet, C. (2010). Politiques d'innovation, espace régional et dynamique des territoires : un essai de caractérisation dans le contexte français, *Innovations*, 33, 85-104.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Gérer et comprendre*, 112, 29-42.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management : a stakeholder approach*, Pitman, Harper & Row.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Henry, A. (2005). Un site urbain façonné par l'industrie : Thiers, ville coutelière, *In Situ*, revue des patrimoines [en ligne], 2005, n°6, consulté le 30/10/12.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Gaffard, J.-L. (2012). Compétitivité et développement industriel en Europe, *Regards croisés sur l'économie*, 11, 116-124.
- Guesnier, B. (2016). Décentralisation et innovation : le rôle central du « territoire », *Marché et organisations*, 25, 29-43.
- Lambert, O. (2014). De la désindustrialisation à la re-industrialisation. *Rives méditerranéennes*, 46 (3), 81-92.
- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie Economie Société*, 4 (7), 321-332.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*, London, Macmillan, livre IV, chapitre X [Traduction française : Principes d'économie politique, Paris, Giard et Brière, 1906, tome 1].
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Nelson, R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press.

- Nesta, L. (2010). Désindustrialisation ou mutation industrielle ? *Economie et statistiques*, 438-440, 297-301.
- Pecqueur, B. (2015). Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ? In Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., & Uzan, O. (coord.) *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, (pp.15-32) Collection Recherche AGRH, Vuibert.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, nov-déc, 77-90.
- Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité, *Géographie Economie Société*, 12, 125-144.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des proximités, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 3, 409-437.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. In Thiétart, R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, (pp. 143-172), 3ème édition, Dunod.
- Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.
- Zimmermann, J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée, *Revue française de Gestion*, 184, 105-118.