HAL
open science

Le patrimoine au service de la communication : ancrage territorial et communication organisationnelle du Pôle Mer PACA

Vincent Krieff

To cite this version:

Vincent Krieff. Le patrimoine au service de la communication : ancrage territorial et communication organisationnelle du Pôle Mer PACA. Sciences de l'information et de la communication. Université de Toulon, 2013. Français. NNT : 2013TOUL0012 . tel-01037871

HAL Id: tel-01037871

https://theses.hal.science/tel-01037871

Submitted on 23 Jul 2014

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.

L'École Doctorale "Civilisations et Sociétés euro-méditerranéennes et comparées" ED 509

LABORATOIRE I3M

THÈSE présentée par :

Vincent KRIEFF

soutenue le : **05 juillet 2013**

pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de l'Information et de la communication

Spécialité : Communication des organisations

Le Patrimoine au service de la communication

Ancrage territorial et communication organisationnelle du Pôle Mer PACA

THÈSE dirigée par :

RAVAZ Bruno Maître de Conférences (Hdr), Université du Sud Toulon Var

JURY :

Mme LONEUX Catherine Professeur des Universités, Université de Rennes (rapporteur)

M. MEYER Vincent Professeur des Universités, Université de Metz (rapporteur)

M. DURAMPART Michel Professeur des universités, Université du Sud Toulon Var (suffragant)

M. CABRAS Alain Maître de conférences, Université d'Aix-Marseille III (suffragant)

M. RENUCCI Franck Maître de conférences, Université du Sud Toulon Var (tuteur)

Remerciements

Il me semble primordial de débuter par des remerciements envers les personnes encadrant cette thèse. Moi-même enseignant je me rends compte de la difficulté de faire gagner une personne en autonomie intellectuelle tout en l'encadrant dans sont travail.

C'est pour cette raison que mes premiers remerciements vont vers M. Bruno Ravaz qui année après année m'a soutenu dans cette démarche, suivant celle-ci tout en conservant la distance nécessaire pour qu'elle reste ma thèse.

La seconde partie de mes remerciements est pour M. Franck Renucci, qui lui-même dans un processus dense de travail administratif, pédagogique et de recherche a su trouver du temps pour me conseiller et m'aider dans toutes les étapes de ce travail.

Je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative d'Ingémédia, passée et présente, qui m'a donné la chance de passer d'étudiant à enseignant, qui m'a accueilli, formé et supporté tout au long de cette période. D'enseignants vous êtes devenus collègues, puis amis.

Accolé à Ingémédia, je remercie bien évidemment le Laboratoire I3M, là aussi passé et présent, dont la pertinence des recherches et de l'ancrage m'a offert un environnement riche d'expériences et d'avis.

Merci aux rapporteurs d'avoir accepté cette charge et aux membres extérieurs du jury d'avoir pris le temps de prendre connaissance de mon travail.

Ce processus a été long, la thèse m'a connu jeune étudiant célibataire, puis mari comblé et maintenant père enchanté, pour toutes ces raisons je souhaite remercier mes parents (Jean-Jacques et Christiane ainsi qu'Isabelle et Noël) qui ont toujours été présents. Durant ma première période j'ai également bénéficié du support d'amis fidèles, Merci à Arnaud Lucien et Serge Chaudy.

Je finirai en remerciant ma femme, qui a déjà été citée puisqu'ancienne Directrice administrative d'Ingémédia, qui a su être présente malgré la difficulté de me supporter quand je ne dormais pas, qui m'a également offert une nouvelle aile familiale (merci à Hervé, Corinne, Jérémy et Jézabel) et le plus beau des cadeaux, mon fils Eytan.

Chaque jour j'essaie de rendre ce que vous m'avez donné et continuez de me donner…

« Je suis méditerranéen par mes racines

Et méditerranéiste par vocation »

Paul Balta,

(Préface de Moisseron, 2005).

SOMMAIRE

Introduction 6
Approche communicationnelle de l'organisation 10
Méthodologie et Approche qualitative du terrain 18
Comparatif Terrains: autres sites (analyse sémiologique rapport territoire) 22
Annonce du plan 26
Du Pôle de compétitivité au système de production identifié : de l'organisation au territoire 30
I-Le Pôle Mer PACA : Quel dispositifpour quel projet ? 39
1- Des partenaires tous différents? 40
2- Créer le réseau 56
Pôle Mer PACA : quelle équipe autour de quel objectif ? 56
Fédérer : un projet ou des projets ? 77
Théorie des *stakeholders* : caractérisation et mise en perspective. 93
Communiquer son projet et son organisation. 99
3- Comparatif Terrains : autres Pôles de compétitivité (analyse sémiologique en rapport au territoire) 107
Les Cas étudiés 110
L'analyse textuelle 112
II- Les exemples français et internationaux ? 120
1- Petit listing non-exhaustif de systèmes de production territorialisés et exemples intéressants en France 121
Cholet : la chaussure a fait un grand pas 123
Institut Électrique de Grenoble : le savoir-faire français concentré 123
pays : la forme française ? 125
Réseau CREATI : la grande entreprise comprend l'intérêt des PME 126
technopoles : la volonté politique locale au service du développement local 128
vallée de l'Arve : une région reconnue internationalement grâce au « décolletage » 130
2- Les variations internationales 131
Catalogne et le sentiment d'appartenance 132
Districts industriels européens 132
Italie du centre et les districts industriels 134
Japon et les « Jibat Sangyo » 136
Québec 139
Silicon Valley 139
Vallée de l'Ave (Portugal) 143
Conclusion sur les exemples internationaux et français 143
3- La base théorique de ces exemples : le cluster 145
4- Le Pôle mer paca : quel territoire d'implantation ? 155
Conclusion premiere partie 170
Territoire et identité : Quelle utilisation, pour quelle raison et avec quels moyens ? 171
I- Le Territoire et la culture : une valeur ajoutée 171
1- Fédérer autour d'une identité et une culture communes. 178
2- Culture, identité, histoire et patrimoine. 206

II- L'outil pour mettre en avant cette valeur ajoutée : la marque.....234
1- Vers un temps plus large.....237
2- Plus de temps pour un espace plus large.....247
3- L'outil parfait ce nouvel espace/temps : la « marque » Pôle Mer PACA. 261
Conclusion de partie.....274
Conclusion générale 276
Bibliographie.....289
Table des illustrations.....304

Cette thèse questionne les Pôles de compétitivité, forme française de regroupements d'entreprises, lesquels sont considérés comme nécessaires pour favoriser l'innovation et la compétitivité des territoires et des entreprises (Silicon Valley, Sophia antipolis en sont les exemples les plus connus). Cependant à travers l'exemple Pôle Mer PACA, il semble que les acteurs se murent dans un présent perpétuel visible par la fédération autour de projets ponctuels sans forte pérennité ou capacité de fédération. Les dimensions formalisation de projet commun et inscription dans le territoire disparaissent au profit de la capacité opérationnelle du réseau.....305

Notre problématique porte donc sur le sens de ces organisations avec une approche communicationnelle : l'organisation d'un pôle de compétitivité ne confère-t-elle pas une signification au territoire différente de celle que lui propose sa communication ? L'utilisation du terme « compétitivité » ne reflète-t-elle pas une certaine vision du monde qui se donne à voir et propose d'être réalisée ? Dans ce cadre précis, de quelle façon le patrimoine d'un territoire peut renforcer sa communication ?.....305

This thesis questions the Poles of competitiveness, French shape of clusters of companies, which are considered as necessary to favor the innovation and the competitiveness of both territories and companies (Silicon Valley, Sophia Antiplois are the most known examples). However, through the example Pole Sea PACA, it seems that the actors moved in a perpetual present which has been brought to light by the federation around punctual projects without strong sustainability or capacity of federation. Both the dimensions of formalization of common project and of inscription in the territory disappear for the benefit of the operational capacity of the network. 305

Our problem thus concerns the sense of these organizations with a communicational approach: the organization of a pole of competitiveness confers a distinctive signification, different than the one brought by its communication? The use of the term "competitiveness" does it reflect a certain vision of the world which shows and attempts to be realized? In this precise frame, how the patrimony of a territory can strengthen its communication? 305

INTRODUCTION

Les Pôles de compétitivité sont les derniers-nés des dispositifs mis en place en France par les autorités publiques pour faciliter la recherche et l'innovation. Cette naissance ne s'est pas réalisée sans antécédent puisqu'on retrouve dès les années 1970 des organisations visant à promouvoir l'innovation par le biais de regroupent d'entreprises tels que les technopôles, scientipôles et plus tardivement les pôles d'excellence ou de compétences. Les Pôles de compétitivité sont définis par le rapport de Christian Blanc (2004, p.29) comme « la synergie d'un pôle d'excellence et d'un tissu d'industries, se caractérisant par la dynamique d'une agglomération entière qui met à contribution tout un tissu qui suit et soutient l'industrie innovante ». Cependant dans ce document fondateur autant que dans sa conception du dispositif, le parlementaire missionné n'a pas pris en considération la difficulté organisationnelle et communicationnelle engendrée par la multiplicité et l'hétérogénéité des acteurs de l'organisation.

Il faut également retenir de cette définition la prépondérance de la dimension territoriale qui est le constituant majeur de l'innovation, créant ainsi des connaissances culturellement marquées dans un contexte mondialisé. Il s'inscrit alors en réaction du processus complexe (politique, économique, culturel) désigné sous le vocable globalisation, qui se caractérise selon Bernard Lamizet (2004, p.7), « par une reconfiguration des médiations de l'identité, de l'appartenance et de la sociabilité ». Il semble alors difficile de vouloir dès lors des échanges technologiques et économiques mondiaux mais également de continuer à penser les rapports sociaux, la communication et l'information toujours de la même manière. La globalisation oblige à repenser ces éléments et les moyens de les mettre en place. Pour s'en convaincre, il suffit de citer, à nouveau Bernard Lamizet (*ibid.*) qui opère un rapprochement entre la mondialisation, ayant débuté dès la Renaissance avec un rétrécissement du monde (amélioration des transports, des communications, des échanges économiques…) et la globalisation.

« En effet, ce qu'ajoute le concept de globalisation, c'est la référence à la communication et aux médias : la mise en réseau des processus de conception et de diffusion de l'information dans un espace public désormais mondialisé».

Les organisations subissent alors cette globalisation même quand elles ne le souhaitent pas : des organisations qui, comme le Pôle Mer PACA se donnent « *une vocation mondiale* » (terme caractérisant les pôles de compétitivité, il en existe trois types : national, à vocation mondiale et mondial), mais même celles avec des ambitions plus restreintes, doivent alors se pencher sur les enjeux et les aspects de cette évolution pour parvenir à en profiter.

Depuis les années 1970, - même si les premières réflexions sur les liens recherche-entreprises existent depuis les années 1930-, la globalisation a permis de créer des synergies d'entreprises car celles-ci ont senti que la concurrence n'était pas la seule solution, particulièrement lorsqu'elle devient mondiale. Les entreprises deviennent alors les acteurs les plus dynamiques de la globalisation, et le restent aujourd'hui, mais dorénavant à travers des formes de coopération. En effet, les entreprises fragilisées sur les marchés opèrent *« un phénomène de rapprochements, de coopérations et de regroupements d'entreprises, qui s'écarte quelque peu des schémas traditionnels de la concurrence » (Elidrissi & Elidrissi, 2004, pp. 455-457).*

En exacerbant la concurrence, la globalisation a alors renforcé l'exact opposé à savoir les coopérations entre les entreprises. La complexité est alors renforcée par ce paradoxe concurrentiel/coopératif.

D'où notre problématique qui porte sur le sens de ces organisations avec une approche communicationnelle : **l'organisation d'un pôle de compétitivité ne confère-t-elle pas une signification au territoire différente de celle que lui propose sa communication ? L'utilisation du terme « compétitivité » ne reflète-t-elle pas une certaine vision du monde qui se donne à**

voir et propose d'être réalisée ? Dans le cadre des regroupements d'entreprises, de quelle façon le patrimoine d'un territoire peut renforcer sa communication ?

Le postulat de départ établit le patrimoine matériel et immatériel comme un des éléments clés de la compétitivité et de l'attractivité de ce territoire, à travers la médiation et la médiatisation de sa communication. Comprendre alors le pôle de compétitivité comme une organisation fédérant diverses communautés autour de projets, nécessite l'Histoire ou les pluralités d'Histoire comme point d'appui. En effet, le projet considéré comme « un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée[1] », manifeste pour celui qui l'anime une tendance, logique et pragmatique, à négliger un passé. Or, celui-ci, mobilisé correctement, peut procurer un avantage concurrentiel.

Le territoire possède en son sein des matériaux capables de permettre une communication à faible coût car ils sont déjà existants. De plus, ils ont naturellement l'authenticité des matières premières indicielles ou des représentations symboliques que confèrent les événements d'un territoire. Ce faisant, nous travaillons à la suite de la définition de « l'individu contemporain », rédigée par Daniel Bougnoux (2006), comme celui qui « a la mémoire courte et de faibles amarres du côté de ses ascendants, […] l'individu parfaitement autoréférentiel qui n'a d'autre horizon que lui-même ». Nous lui offrons les moyens d'élargir ses horizons personnels, temporels et géographiques.

Le mot innovation, souvent accolé à celui de pôle d'excellence, n'est-il pas le meilleur moyen pour un territoire sans capital symbolique (historique) de se démarquer sachant que les territoires sont caractérisés par une inégale possession de divers capitaux (idée développée notamment chez Francis Fukuyama, 1997 et 2005) :

---

[1] Définition générique de « projet » reprise sur différentes sources Internet notamment, http://www.consulting-economie-solidaire.fr/Gestion-conduite-et-pilotage-de-projet_a29.html

- Le capital économique : le patrimoine (biens mobiliers et immobiliers) qu'un individu cherche à valoriser parce qu'il lui procure des avantages concurrentiels ;
- Le capital culturel : il prend 3 formes les habitus, les biens culturels (objets d'art par exemple) et diplômes (reconnaissances scolaires d'un habitus[2]) ;
- Le capital social : ensemble de relations sociales qu'un agent peut modéliser ;
- Le capital symbolique : (prestige social qui assure la légitimité des pratiques de l'agent) qui résulte des trois premiers.

L'idée de Pierre Laffitte, lorsqu'il lance l'idée de la Technopole de Sophia-Antipolis en août 1960 dans le journal *Le Monde*[3], semble de créer de toutes pièces cette cité par l'apport d'un capital exogène. En effet, son nom mêmes est « porteur d'une ambition, celle de construire dans une garrigue déserte une Cité Internationale de la Sagesse, des Sciences et des Techniques[4] ». Le Pôle de compétitivité devient alors l'antithèse de l'exemple français car il intègre ce capital culturel comme un avantage concurrentiel.

Notre démarche de recherche ancrée par une approche terrain s'articule à un cadre théorique interdisciplinaire que nous allons maintenant définir.

---

[2] *Habitus* : ensemble des dispositions durables d'un individu (goûts, préférences, aptitudes) construites par la relation avec les autres individus et qui guident son action en l'adaptant aux possibilités offertes par sa place dans l'espace social).

[3] Article du *Monde* d'août 1960 sous le titre « Un Quartier latin aux champs ».

[4] Cf. Site officiel de la technopole Sophia-Antipolis http://www.sophia-antipolis.org/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=16&lang=fr

Cette thèse s'inscrit ainsi dans le périmètre théorique établit par la mise en relation des travaux dans un premier temps de Bouillon (1999, 2003), Mayère (2004), Loneux (2011), Durampart (2004, 2011) qui ont travaillé sur l'évolution des connaissances dans les organisations, le lien entre Technologies de l'Information et de la Communication et l'évolution de l'activité professionnelle. Dans un second temps Meyer (2005, 2007, 2008) offre une réflexion nécessaire, qui croise une vision ethnographique des collectifs et la communication des organisations. Maigret (2003) et Bougnoux (1995, 2006, 2006) nous offrent eux les clés d'une vision globale de la communication, une vision de son évolution et son importance aujourd'hui. Davallon (2004) nous a donné des éléments sur l'importance de l'art, de l'histoire et du patrimoine dans notre société actuelle mais aussi des moyens pour que leur utilisation soit la plus efficace possible. Nous allons tenter de préciser ce cadre, quelque peu flou en nous appuyant sur les approches communicationnelles des organisations fournies par les membres des Sciences de l'Information et de la Communication.

Selon Françoise Bernard *« la communication des organisations se présente comme une tentative de reproblématisation des questions articulées du lien social et du sens pour, dans et par l'organisation vers un paradigme de la médiation » (2002, p.154).* Cette définition explique pourquoi la communication des organisations peut être un sujet de recherches pour autant de domaines avec pluralité des angles, des points de vue qui se croisent, se confrontent et se nourrissent.

Certes l'organisation est toujours une entité organisée socialement, mais dépassant la conception managériale classique du but et des finalités comme éléments fédérateurs, la communication des organisations complète cette définition en en faisant une construction complexe tout à la fois humaine, technologique et symbolique dépassant une vue statique d'une simple collectif organisé.

Cette approche s'intéresse avant tout aux articulations entre les finalités, les réseaux humains, les structures et normes qui rendent compte des évolutions, des mouvements et des changements possibles entre les niveaux fonctionnel, structurel et symbolique des organisations. Les finalités ne sont plus alors seulement considérées comme des buts en soi mais aussi comme produit d'un dessein.

Il s'agit bien de la logique que l'on retrouve au sein de la définition des pôles de compétitivité, dans laquelle l'innovation provient d'un dessein du territoire, l'organisation ne crée pas à partir de rien mais offre aux savoirs et savoir-faire territoriaux la capacité de s'exprimer.

Chaque projet provient donc d'un ensemble mais va également modifier celui-ci. Cette liaison induit alors une dynamique de l'entreprise qui crée des distinctions entre un niveau planifié de l'organisation et le niveau de l'action moins prévisible et mécaniste.

Comme l'ont exprimé Jean-Luc Bouillon, Sylvie Bourdin et Catherine Loneux (2005), nous en sommes arrivés au troisième mouvement des études relatives à la communication organisationnelle. Dans les années quatre-vingt, les études portaient principalement sur les pratiques et les stratégies de communication, dans les années quatre-vingt dix les chercheurs ont focalisé leur attention sur le fonctionnement et la transformation des organisations à travers les processus communicationnels qui les accompagnent. Le troisième mouvement a transformé la « communication des organisations » non plus comme un objet de recherche mais comme le cadre de celle-ci.

Nous pensons alors que notre recherche trouve toute sa place dans cette étude, car la dimension historique et patrimoniale, constituant le cœur de notre recherche, interroge à la fois le cadre fonctionnel/organisationnel (puisque comme nous le verrons dans la seconde moitié de notre premier chapitre, le territoire est souvent le seul élément fédérateur des membres du Pôle de compétitivité) mais aussi dans les questions matérielles et symboliques, à travers la question de l'innovation rendue possible par les savoirs implicites dans le territoire ainsi qu'à

celle du renforcement de la communication en la basant sur les éléments patrimoniaux du territoire.

Devenant cadre d'études, la question qui va alors se poser est celle de la manière à employer pour intégrer les emprunts à diverses sciences qui elles-aussi se posent des questions sur ce domaine : sociologie, économie, sciences des gestions, linguistique, marketing, etc. Michel Durampart dans sa thèse d'Habilitation à diriger des recherches donne trois orientations dominantes, synthèse rendue possible grâce au travail de bilan et de capitalisation de ces dernières années :

- Situation de communication et de construction du sens en situation de travail ;
- Articulation entre processus de communication et processus productifs de valeur ajoutée, la question centrale étant alors celle de la dimension cognitive ;
- Politique de communication et structures élaborées par les organisations afin d'apparaître telles qu'elles souhaiteraient être perçues.

Il n'existe pas de segmentation *stricto sensu* mais ces sous-domaines montrent que les différents cherchent à articuler étroitement la dimension socio-économique et la dimension symbolique par laquelle cette réalité est construite, rendue visible, perçue, interprétée par différents acteurs.

C'est finalement bien cette question que nous interrogeons dans notre recherche, à travers la dimension stratégique/globale de l'organisation mais également la question de ces expressions les plus pratiques et les plus opérationnelles.

Ce lien entre social et symbolique renvoie alors à la construction collective d'une signification et d'un processus d'intercompréhension, à la traduction des dimensions communicationnelles en éléments économiquement valorisables (ce qui est le cœur de la mise en place des pôles de

compétitivité), ainsi qu'à l'élaboration de discours à vocation performative et de cadre idéologique (dimension sociale et sociétale de l'organisation).

Quel est alors notre objet d'études ? La plupart des recherches en communication des organisations s'interroge à partir des changements opérés au sein de leur terrain de recherche. Dans notre cas, nous nous interrogeons sur les éléments immuables de l'organisation. Certes, notre étude s'est mise en place au moment de la labellisation des Pôles de compétitivité mais plus que cette labellisation ce que nous interrogeons c'est la logique territoriale/long terme de cette « nouvelle » organisation. L'innovation n'est plus en effet perçue comme un point de départ, un événement, une rupture mais plus un aboutissement, une continuité formalisant les savoir, savoir-faire implicites/explicites ainsi que les alliances nouvelles. L'histoire et le patrimoine deviennent alors, il s'agit de l'une des hypothèses, la colonne vertébrale, la structure du discours de l'innovation et de la capacité organisationnelle à favoriser celle-ci.

Il s'agit donc bien d'une approche communicationnelle des organisations et des formes organisationnelles, car nous étudions la manière dont ces éléments créent l'organisation, la médiatisent par la communication engendrée, mais également lui permettent de réaliser ses objectifs, par les connaissances révélées et/ou créées.

Une fois questionner notre domaine d'inscription, il nous semble nécessaire d'interroger son interdisciplinarité intrinsèque, afin de manier les diverses disciplines présentes dans l'étude au mieux et ne pas simplement accoler celles-ci.

Notre recherche est donc marquée par une pluridisciplinarité interne à la communication des organisations mais de plus la pluridisciplinarité des Sciences de l'Information et de la Communication structure notre démarche scientifique et « suppos[e] le recours à plusieurs disciplines scientifiques pour connaître un même objet» (De Bie, 1968, p.229). Elle se veut également interdisciplinaire car elle emprunte à plusieurs disciplines « des instruments et des techniques, mieux même lorsqu'elle fait usage des schémas conceptuels et d'analyse qui se

retrouvent dans plusieurs domaines du savoir afin de les faire converger après les avoir comparés et jugés» (De Bie, 1971, p.721).

Nous avons donc reconnu la valeur des différentes méthodes et techniques qui seront présentes dans cette recherche, tout en en proposant leur intégration afin de parvenir à discuter des « régions frontières que des disciplines isolées devraient laisser en friche » (Timsit, 1986, p.18). Cependant, parvenir à les confronter dans leur autonomie reste compliqué, car l'objet est encore trop mouvant pour parvenir à dessiner des territoires clairs. Nous pensons donc que les Sciences de l'Information et de la Communication, empreintes de leurs propres méthodes et outils, peuvent fournir un cadre comparatif d'analyse de l'organisation face à ceux développées par d'autres disciplines (management, Sciences administratives, Sociologie,…). Chacune propose une vision avec des cadres et des objectifs précis. Chacune pose également un regard différent sur ce qu'est l'organisation, la décrit, lui trouve des problématiques et des solutions adaptées. Ceci est valable pour les historiens, les juristes, les psychologues, les enseignants en management… mais aussi pour les membres de cette organisation. En effet, les managers, les chefs d'entreprise, mais aussi les documentalistes d'entreprise offrent des perspectives et des études de cas riches en enseignement pour les universitaires.

L'organisation est un domaine d'études de bien des sciences, ce qui complique la prise en compte de ce qui fait Science dans l'étude de l'organisation. Pour croiser les points de vue, on doit d'abord juxtaposer ceux-ci (pluridisciplinarité) puis les intégrer grâce aux canons des Sciences de l'Information et de la Communication. Il n'existe de fait pas de Sciences de l'Organisation mais des Sciences traitant de l'organisation.

On peut multiplier les points d'entrée avec les études sociologiques (rapports humains dans l'entreprise, organisation et pouvoir…), les études juridiques (règles juridiques des différentes organisations, rapport salarié/employeur…), les études psychologiques (la place dans le groupe, la place en tant qu'agent de l'organisation face au public extérieur, etc.), les études

économiques (l'organisation comme agent économique, les liens avec l'environnement…) ou encore des études de gestion (on peut citer la thèse de Sonia Krimi, 2010, *Contribution à l'amélioration de l'apprentissage organisationnel dans les pôles de compétitivité. Le cas du pôle Mer PACA*). Ceci est pour nous une illustration des propos de Pierre de Bie énonçant que « c'est l'homme en situation qui introduit le multi disciplinaire» (De Bie, 1971, p.717). L'organisation est un phénomène humain et global qui ne se réduit pas à une facette. De fait pour nous une étude organisationnelle, si elle ne veut pas être parcellaire, se doit de confronter les perspectives et les résultats. Le travail du chercher est alors de faire émerger de cette confrontation la cohérence, par son propos.

La plupart des études menées sur les organisations sont nourries de cette pluridisciplinarité. En effet, chacune des disciplines qui étudient l'organisation n'ont pas encore épuisé toutes leurs possibilités dans sa découverte. L'évolution de chacune des sciences se jumelle alors avec la mutation permanente, caractéristique de nos sociétés post ou hyper modernes, pour apporter des études constamment remises à jour. L'une des limites principales de cette pluridisciplinarité est la non-connaissance des vocabulaires des autres sciences, des concepts parents et pourtant méconnus. Des zones de rencontre existent comme le Certop (Centre d'Etude et de Recherche Travail, Organisation, Pouvoir - Unité Mixte de Recherche associée à l'Université de Toulouse II) ou des rencontres plus ponctuelles à travers des colloques sur l'Organisation de manière générale ou sur des organisations en particulier (« Collectivités locales et associations : Agir ensemble dans la lutte contre les discriminations »), cependant tant que les études sur l'organisation ne formeront pas des Sciences de l'Organisation il parait peu plausible que les vocabulaires et les concepts puissent s'homogénéiser. Les Sciences étudiant les organisations se fondent donc dans une « coexistence égalitaire[5] ».

---

[5] Bastide, R., (1968), « Approche interdisciplinaire de la maladie mentale » *in Les Sciences Sociales*, Mouton/ Unesco, p.446-447.

Les chercheurs des Sciences de l'information et de la communication tendent à dépasser la seconde limite, celle du lien entre étude empirique et étude théorique, en proposant des concepts propres à la 71e section universitaire. Cependant ces problématiques restent internes à chacun des domaines d'études et il n'existe très peu, voire pas, de recherche pluridisciplinaire sur les problèmes de la recherche fondamentale en matière organisationnelle.

Nous espérons donc en ayant conscience de tous ces biais avoir réussi à intégrer chacun des apports réalisés et non pas nous être contentés d'une « kleptomanie académique» (Becker & Boskoff, 1957).

Notre ancrage théorique en Sciences de l'Information et de la Communication s'appuie sur les nuances précises que Christian Le Moënne (1998, p.10) établit:

> *« Ce qui est en effet en jeu dans ce domaine particulier concerne en notre sens les Sciences de l'information et de la communication dans leur ensemble puisque se trouve interrogé ce dont elles entendent faire –à travers des approches pluridisciplinaires- leur objet (…) C'est-à-dire qu'il nous semble que l'on ne doit pas se satisfaire d'une définition de notre champ scientifique qui reposerait sur le constat- et sur l'affirmation- de l'existence de phénomènes sociaux ou professionnels (« l'information », « la communication ») considérés comme des vérités objectives, des données indépendantes de toute construction problématique dont la seule existence suffirait à constituer le champ(…). Or s'il n'était pas nécessaire de construire des problématiques communicationnelles pour rendre compte des phénomènes de communication sociale et organisationnelle, il serait vain de croire que pourrait se maintenir durablement un champ scientifique distinct de ceux qui le jouxtent et se proposent également d'analyser, selon leurs problématiques propres les mêmes phénomènes. Ceci bien sûr implique d'assumer pleinement le caractère transdisciplinaire du champ universitaire des sciences de l'information et de la communication (…) ».*

Comme le dit Éric Maigret (2003, p.28), l'évolution du mot *communication* apparu au XIVe siècle dans la langue française et au XVe siècle dans la langue anglaise, témoigne du balancement entre deux conceptions. Issu du latin *communicare*, le terme est longtemps resté associé à l'idée

de *participer à*, de *communier* (y compris physiquement). Par la suite, cette notion s'est peu à peu effacée au profit de celle de transmission et de moyen de passage avec la multiplication des techniques de transport (diligences, navires, trains, automobiles,…) et des techniques de relations interindividuelles ou collectives (téléphone, presse). « Le mot désigne donc aujourd'hui à la fois un idéal ou une utopie (participer du même langage de la raison et/ou faire partie d'une même communauté) et toutes les dimensions de l'acte fonctionnel d'échange : l'objet ou le contenu échangé (faire une communication), les techniques employées (les moyens de communication comme l'écrit, l'oral, etc.), et les organisations économiques qui développent et gèrent ces techniques sous formes de médias nationaux ou locaux (la société Disney est considérée comme une *« entreprise de communication »*) ». Le flou du vocable permet ainsi de tirer soit du côté technique soit du côté valeur : il autorise toutes les appropriations, mais n'est que peu souvent utilisé dans ces deux pôles de manière simultanée. Nous souhaitons donc développer une réflexion sur la communication organisationnelle qui permette de créer une relation entre les deux acceptations de la définition. L'organisation devient alors *média* (du latin *medius*, qui est au milieu), utilisant des médias techniques (presse, internet, rencontres interpersonnelles…) pour parvenir à médiater et à médiatiser son action. Ce faisant elle doit alors offrir les conditions d'un feed-back, renforçant ainsi sa position centrale.

Notre travail de thèse rejoint clairement la définition de la communication que donne Daniel Bougnoux dans son *Introduction aux Sciences de la communication* (2002, p.9) « c'est l'homme agissant sur [les représentations de l'homme] par le détour de signe ». Il s'agit donc bien d'une *praxis*, en tant qu'action de l'homme. Le principe de cette relation pragmatique est d'être aléatoire car un individu n'est pas une machine, pas de bouton sur lequel appuyer avec une certitude quant à la réponse, l'échec est toujours possible. Il s'agit alors de réaliser une communication sur un modèle publicitaire dans le sens que vaincre est à remplacer par convaincre. Il s'agit alors de mener une :

« Argumentation économique et technique (soumise au principe de réalité) par un tourbillon de signes ludiques ou passionnels qui entrainent plus surement l'adhésion, ou le désir qu'un raisonnement trop sévère. Partout où il faut, la panoplie publicitaire tente de nous séduire. L'État moderne n'échappe donc pas lui-même à cette extension de la séduction. […] La communication ici encore, se propose comme la panacée apte à refaire du lien social, voire de l'autorité sur de la transcendance symbolique» (ibid.).

METHODOLOGIE ET APPROCHE QUALITATIVE DU TERRAIN

Notre outil principal pour réaliser cet objectif est une analyse qualitative, qui devient alors l'une des formes de cet acte et consiste en une représentation et une transposition consciente, délibérée et rigoureuses du système « soi-monde-autrui[6] ». Nous devons alors parvenir à faire en sorte qu'elle ne soit pas perçue comme un pis-aller par rapport à une étude quantitative. Pour ce faire le chercheur utilise les outils de la langue, des outils de représentation en faisant appel à son propre fonds linguistique, à celui de la communauté ainsi qu'à celui de son lecteur. Nous proposons donc de créer une interface entre les concepts et les entités empirico-phénoménales. Les concepts peuvent provenir des acteurs eux-mêmes, ce qui est une des particularités fondamentales des sciences humaines par rapport aux sciences de la nature où ils peuvent être surimposés à ceux-ci, voir les contredire à partir d'une logique extérieure. Les entités empirico-phénoménales de l'analyse qualitative sont elles contingentes, c'est-à-dire que leur statut ontologique est lié a leur existence et à la situation analytique elle-même. Elles ne sont pas des entités absolues, irréductibles, existant en dehors de sa captation par un analyste dans un contexte donné. Le processus de contextualisation et la genèse des significations : l'esprit de l'homme passe nécessairement par une telle contextualisation pour trouver la signification des choses. Le sens s'inscrit et se forme dans sa présence au milieu d'un environnement qui le rend remarquable. Aucun phénomène ne peut exister en lui-même dans

[6] Giorgi, 1997, p. 345, cité *in* Paillé, P. & Mucchielli, A., (2003), p.9.

un vide environnemental. La phénoménologie, la sociologie compréhensive, l'ethnométhodologie, la cognition distribuée mettent toutes en avant la relation circulaire entre entité (pensée comme action ou communication) et le contexte dans lequel elle prend sens. Selon Garfinkel, l'effort de compréhension fait par chacun illustre que « non seulement le contexte de l'action influence le contenu présumé de cette action, mais les actions faites contribuent au sens progressivement élaboré de la situation elle-même […]. L'action et le contexte sont des éléments qui s'élaborent et se déterminent mutuellement dans une équation simultanée que les acteurs passent leur temps à résoudre afin de définir la nature des événements dans lesquels ils se trouvent[7] ». De même E. T. Hall parle d' « *émergence de la situation* » qui se réalise sous le double impact de l'action et du contexte. Les « *ressources de compréhension* » que les acteurs utilisent alors sont essentiellement constituées par des « *éléments de contextualité* » (place de l'action dans une séquence d'actions qui se déroule, indications biographiques portées par les acteurs…) et « *savoir d'arrière plan* » (connaissance d'actions antérieures des acteurs, connaissance de leurs habitudes….). Les indicateurs servent à la reconstitution du sens commun, sont manipulés à travers des « *processus d'impactation* » dont les mécanismes rappellent ceux de la *Gestalt Psychology*. La perception d'une forme consiste en un repérage d'indices mis immédiatement en relation et en un surgissement d'un sens lié à la forme ainsi définie. La situation se définit pendant le cours de l'action et l'acteur fait appel à des méthodes et procédures (ethno méthodes), d'évaluation (donation de sens) et de raisonnement (idem).

Une fois cette posture énoncée, la question des outils de l'analyse qualitative s'est alors posée. Selon Austrian (2000, p.99-100):

"The case studies are based on three elements:

---

[7] Heritage, 1991, « L'ethnométhodologie une approche procédurale de l'action et de la communication », p. 89-123 cité chez Paillé, P. & Mucchielli, A., (2003), p.11.

- *Descriptive data analysis*
- *Literature review from industry, academies, and popular presses*
- *Interview with cluster leaders*[8]*."*

De ce point de vue, l'analyse descriptive de chacun des *clusters* (nous utilisons pour la première fois ce terme de qui permet de caractériser de manière générale les diverses formes de concentration d'entreprise autour d'un domaine d'application) doit être incluse dans les études de cas pour fournir aux dirigeants industriels des informations concises et précises concernant leur *cluster*. Cette information est habituellement d'une grande aide pour les personnes connaisseuses de leur entreprise ainsi que de leur industrie mais qui manquent de connaissances sur le *cluster* en tant que globalité. La revue littéraire, menée dans le cadre de chacune des études de cas, a comme but primordial de développer la connaissance spécifique à l'organisation, notamment concernant son développement historique (à la fois national et local). Les interviews et ceux qui les mènent jouent un rôle majeur dans le développement de cette connaissance spécifique du terrain, construite grâce à partir de la revue littéraire. Les intervieweurs sont l'élément clé dans l'apprentissage des spécificités concernant les opérations du cluster ainsi que les interactions entre les entreprises, les institutions et les autres infrastructures de support qui construisent le cluster. Dans chaque cluster, les intervieweurs ont discuté avec 10 ou 15 dirigeants. Ceux-ci ont été sélectionnées pour représenter des petites, des moyennes et des grandes entreprises, toutes localisées à travers le territoire (dans ce cas Le Nord-est de l'Ohio). Le processus se réalise en deux étapes : premièrement les interviews étaient conduites avec des représentants du secteur privé. Deuxièmement, les interviews ont été planifiées avec des représentants clés d'organisations non lucratives ou d'autres types.

---

[8] « Les études de cas sont basées sur 3 éléments :

- Des analyses descriptives de données;
- La revue littéraire des textes industriels, académiques et populaires ;
- Des interviews avec des dirigeants de clusters. »

Cette méthodologie nous semblait tout à fait adaptée pour notre cas, afin de pouvoir comparer, par la suite, nos résultats avec la somme des études de cas menées dans les différents clusters mondiaux, cependant elle demandait un accès aux membres de l'organisation. Nous n'avons eu qu'un accès limité à ceux-ci, la question de la forme de leur entrevue est donc cruciale, sa pertinence permettant de justifier de la validité scientifique de la recherche. Là encore, les préconisations d'Austrian nous semblent adaptées. Les entrevues doivent être menées en personne et l'intervieweur suit un questionnaire détaillé et ouvert. Néanmoins, il ne sert que comme un guide, et les entrevues doivent différer en fonction de la position de la personne interviewée dans l'entreprise, la complexité de celle-ci, l'industrie d'application (en termes de produits et de services vendus) l'interaction avec les autres ainsi que la compréhension de la nature du cluster. Les interviews réalisées font donc en moyenne de 45 minutes à 2 heures, avec une majorité autour d'une heure. Dans ce laps de temps il est nécessaire de couvrir un certain nombre de sujets : l'histoire de l'entreprise, la prise de décision, les relations au sein du cluster, l'utilisation du réseau et les possibilités pour une action collaborative, les besoins pour une croissance du cluster, les opportunités de croissance.

Entre les deux étapes, nous avons également développé une forme d'analyse prisée par l'historien/archéologue et épigraphe de formation que je suis, à savoir l'étude thématique systématique (c'est-à-dire à la fois par un relevé exhaustif des termes utilisés et par la prise en compte de leur contexte textuel) d'un corpus de communications écrites émises par l'organisation, ainsi que leur mise en perspective par confrontation avec les productions de deux autres Pôles de compétitivité (étude réalisée sur le même modèle). Dans un second temps, vient la partie explicative des logiques induites à partir de ce matériau, logiques construites ou découvertes (la question devient alors le sujet d'un article) *a posteriori* par le chercheur. Nous pensons donc que les logiques rédactionnelles ont une valeur au moins illustrative des logiques de l'action entreprise. Elles permettent, non seulement, d'expliquer les relations entre les membres d'une organisation, de définir les buts de celle-ci… mais, également, de mettre en

lumière le cadre implicite, la conception de la société qui sous-tend cette organisation puisque celle-ci est censée répondre à certains besoins et attentes.

COMPARATIF TERRAINS: AUTRES SITES (ANALYSE SEMIOLOGIQUE RAPPORT TERRITOIRE)

Nous avons développé une étude comparative sur les 10 Pôles à vocation mondiale, en reprenant la problématique de notre recherche à savoir la façon dont les ils intègrent la dimension territoriale à leur communication. Pour commencer nous répondrons à cette question fondamentale : pourquoi nous être limités aux Pôles à vocation mondiale et ne pas avoir pris les 53 Pôles nationaux restants ou encore les 8 Pôles mondiaux ? Nous pensons que la volonté internationale présente à la naissance même de ces Pôles leur confère une dimension différente des Pôles nationaux. Ce potentiel mondial, par définition inexprimé à la différence d'un Pôle mondial, les place dans une perspective particulière, à tel point que les penseurs des Pôles de compétitivité ont eux-mêmes créé trois catégories différentes.

Afin de distinguer ces trois catégories, le Conseil économique et social lui-même estime que **les pôles à vocation mondiale constituent des « *pôles mondiaux en devenir* » et les pôles nationaux « *davantage des clusters dont l'objectif premier est un développement territorial et un ancrage sur le tissu économique local* ».** La catégorie des pôles mondiaux semble donc la plus éloignée des objectifs premiers de la politique des pôles de compétitivité (*Conseil économique et social, « Les pôles de compétitivité... », ibid., p. I-15*).

Au-delà de cette classification formelle, plusieurs interlocuteurs du groupe de travail, au premier rang desquels M. Luc Rousseau, directeur général de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS), ont souligné **qu'au terme de la première phase des pôles de compétitivité, trois groupes distincts de pôles de compétitivité émergeaient** :

- une quinzaine de pôles (en l'occurrence les pôles mondiaux et à vocation mondiale) sont significatifs et peuvent avoir une forte visibilité internationale ;

- une cinquantaine de pôles sont d'intérêt national ;

- une dizaine pourrait relever d'une catégorie régionale.

Ils semblent bien que le changement de catégorie entraine vraie différence de philosophie du projet de Pôles. Ceux-ci une fois atteints la taille critique, énoncée comme mondiale et offrant une plus grande visibilité, n'ont pas les mêmes objectifs opérationnels et stratégiques de taille plus restreinte. De même, le fait que leur caractère mondial soit potentiel induit une volonté, une envie, car le terme de vocation comme nous le verrons par la suite n'est pas passif mais introduit une dimension dynamique, un objectif sur lequel se construit tout un parcours.

Pour mener cette étude nous nous sommes basés sur les sites Internet de chacun des pôles que nous complèterons d'une étude discursive (du même type que celle menée pour le Pôle Mer PACA). Les études sémiologiques des sites Internet permettant de spécifier les deux Pôles supplémentaires présents dans notre étude, pour rendre celle-ci la plus pertinente possible.

Nous avons établi une grille d'évaluation en intégrant 5 critères de présence territoriale sur le site qui sont :

- la présence du nom du territoire dans le nom du Pôle de compétitivité ;
- la présence de photographies représentatives du territoire ;
- d'une carte du territoire ;
- une présence du territoire dans le texte de la première page ;
- et une métaphore du territoire.

Cette grille simple et fonctionnelle permet alors de donner une image réaliste de cette inscription du territoire par l'organisation à travers les signes qu'elle en offre.

Cette note relative permet de classer les Pôle de compétitivité sur cette thématique et avec ces outils d'analyse. On peut se rendre compte alors que les plus enclins à utiliser une

représentation iconographique du territoire sont les Pôles de compétitivité Mer PACA et Bretagne (avec respectivement 4 et 5 points).

Seuls deux marquent deux points, les Pôles de compétitivité Alsace Bio Valley et le Pôle Végépolys. Il est notable que ces deux Pôles sont très différents en termes de typologie avec un Pôle avec une activité de Haute technologie biologique dans un territoire considéré comme à forte tendance identitaire (à vocation médicale, Alsace Bio valley) et de l'autre un Pôle avec une activité traditionnelle et considéré comme à faible tendance identitaire (Pôle végétal dans la région Centre). Un point commun est cependant remarquable, la présence dans le nom de la notion de groupe (Valley et Polys, même si cette écriture de Polys peut porter à questionnement).

Le groupe d'entreprises le plus concentré est celui se trouvant à un point avec les Pôles Image et Réseaux, I-Trans, Pôle Eau, Axelera et Movéo. Là encore pas de traits significatifs permettant de faire émerger une logique de cette tendance à ne quasi pas utiliser le territoire.

Deux Pôles font un score nul (Cap Digital et IAR) et tous deux sont implantés sur un territoire considéré comme ayant une faible valeur identitaire (Picardie et Île-de-France).

Je conclurai par le fait qu'un élément apparaît de manière assez évidente. Les Pôles qui mettent le plus l'accent sur l'implantation territoriale sont ceux qui ont identifié très clairement une Région de localisation. Tous les Pôles qui sont à cheval sur plusieurs régions peuvent, ou veulent, moins appuyer sur cet élément et semblent le gommer.

A partir de cette étude nous nous proposons alors de choisir deux Pôles Supplémentaires pour comparer les résultats de l'analyse discursive menée sur le Pôle Mer PACA sur les différentes thématiques identifiées.

Comment réaliser ce choix ? Pour que les résultats soient les plus probants, nous avons décidé de prendre un Pôle de compétitivité provincial de chaque type de territoire (identité territoriale

faible, moyenne, élevée). Nous nous sommes positionnées sur des organisations provinciales car les franciliennes nous semblaient trop spécifiques du fait de la tradition centralisatrice française et difficilement comparable. De même pour une plus grande homogénéité du terrain nous avons décidé d'orienter notre étude sur des Pôles de Compétitivité ayant une activité avec un versant traditionnel et un plus Hautes Technologies. Deux Pôles de compétitivité nous sont alors apparus comme tout à fait adaptés à savoir le Pôle Vegepolys dans le Centre et le Pôle Mer Bretagne, pendant atlantique du Pôle Mer PACA.

Une fois l'organisation étudiée nous pouvons alors proposer une approche communicationnelle intégrée, impliquant d'observer les situations sociales dans une perspective ethno méthodologique : « d'analyser les logiques d'action et les stratégies qui caractérisent une organisation dans le contexte de la mise en place d'un dispositif technique » (Bouillon, 2003, p.15). L'une des composantes essentielles de ces formes contemporaines d'organisation est leur propension quasi naturelle à une relation au monde, en tant qu'échanges mondiales, bien entendu en lien avec la globalisation de l'économie (Mayère, 2004, p.621). Cette dimension rajoute alors à la complexité des situations et des éléments à prendre en compte.

La première difficulté, comme le dit Jean Davallon (2004, p.34), est de définir « ce qui fait système entre les composants du complexe, la manière dont ces derniers sont liés entre eux ou non, les limites du complexe, etc. ». Il est alors compliqué de définir (empiriquement ou théoriquement) ce qui crée un système à partir de l'atomicité des éléments, voire malgré cette atomicité. Nous rejoignons ainsi le type de recherches qui adopte un angle d'attaque par rapport à son sujet et définit ce qui sera le cœur de sa recherche, créant un matériau défini par Jöelle Le Marec comme « composite[9] ».

---

[9] Le Marec, J. & Babou, I., (2003), « De l'étude des usages à une théorie des composites : objets, relations et normes en bibliothèques » *in Lire, écrire, récrire : objets signes et pratiques des médias informatisés*, sous la direction de Souchier, E., Jeanneret, Y. & Le Marec, J., Bibliothèque publique de l'information, Centre Georges Pompidou, Paris, p.235-299.

Rejoignant toujours Jean Davallon dans son travail sur la construction du sujet de recherche, les Sciences de l'information et de la communication semblent avoir adopté divers principes dans la construction de sujets propres à leur domaine de recherche. Nous en retiendrons deux qui nous semblent particulièrement pertinents pour notre recherche. Le premier point est caractérisé comme le *lestage techno sémiotique* qui résulte de l'attache de l'objet de recherche aux objets concrets techniques. Nous considérons, pour notre part, que le principe organisationnel remplit ici, pour partie, un rôle technique non négligeable (contraintes et pesanteurs mais aussi moyen et cadre de la communication). Le second principe est celui de la réflexivité, dont nous avons déjà fait preuve plus haut et qui oblige un incessant retour entre méthodes d'analyse.

ANNONCE DU PLAN

La première partie de notre réflexion consiste en un regard précis sur le sujet même de notre étude le Pôle Mer PACA . Le principe est ici de profiter de son analyse pour faire émerger les pistes pour la suite de notre réflexion, pas de construction a priori mais un aller-retour permanent entre le terrain et la réflexion afin que celle-ci soit la plus intéressante possible.

Nous commencerons donc par regarder le système Pôle Mer PACA en tant qu'ensemble d'acteurs travaillant dans une même structure, en dressant une typologie de ceux-ci de manière à définir des modes de travail, des objectifs, des mentalités, etc. Ainsi nous aurons la possibilité d'analyser des catégories et pas chacune des entités, ce qui rendrait le travail fastidieux et constituerait un simple relevé systématique. Une fois étudié ces catégories, il est alors possible d'observer leur manière de coexister, de coopérer. En effet, il ne suffit pas d'accoler des éléments pour que ceux-ci interagissent, il est donc nécessaire d'analyser cette existence pour voir si des interactions existent et si c'est le cas, d'optimiser celles-ci dans un cadre professionnel de regroupement d'entreprises qu'est le Pôle de compétitivité.

Une fois étudié le Pôle Mer PACA de manière assez approfondie, nous avons alors, sur la base du choix réalisé plus haut, comparé les résultats à une étude certes moins poussée mais tout aussi

intéressante de deux Pôles de compétitivité (le Pôle Mer Bretagne et le Pôle Végépolys), notamment sur les éléments discursifs. Cette comparaison sera complétée par un relevé d'une quinzaine d'exemples, français et internationaux, de regroupements d'entreprises, de *clusters*, afin de définir des facteurs clés de succès.

Lorsqu'on confronte ces réflexions à l'étude des régions dynamiques menée par Bernard Pecqueur (2000, p.71-72), on se rend compte que, comme pour la communication, le développement économique doit être dédié et pragmatique :

> *« Nous connaissons depuis fort longtemps les caractéristiques des 'régions qui gagnent' : un bon fonctionnement des institutions, une capacité des acteurs locaux, privés et publics, à coordonner leur action dans le cadre de projets (c'est ce qu'on appelle la gouvernance), un esprit d'entreprise, une main d'œuvre de qualité, une capacité d'innovation, de coopération et d'adaptation aux nouveaux marchés et aux nouvelles technologies, etc. ces critères n'ont pas bougé depuis des siècles, et la question est toujours la même : comment y parvenir ? La réponse est qu'il y a autant de chemins que de régions. Il n'y a donc pas de modèle unique, encore moins un paradigme du développement local. Chaque réussite régionale est une sorte de miracle, de trouvaille, difficilement transposable, exportable ou imitable : ainsi bien des régions ont tenté de prendre comme modèle la Silicon Valley ou la Troisième Italie, mais les imitateurs ont échoué systématiquement.[10] […] En résumé il n'a y a pas un modèle du développement local, mais des politiques et des formes de gouvernance. Il faut donc jongler entre le local et le global, entre le court et le long terme, et concilier l'économique avec le social et l'écologique ».*

N'existant pas de paradigme pour le développement des régions, il n'existe pas non plus de paradigme sur la communication à mener au vu des objectifs. Cependant, des facteurs-clés de succès existent et il est important de les identifier afin de pouvoir les réinscrire dans la stratégie dédiée. La revue littéraire permet alors cette identification et le rôle du chercheur sera de

---

[10] Georges Benko, extrait d'un entretien publié dans *Sciences humaines*, hors série n° 29, juin 2000.

parvenir à la réutiliser de manière pragmatique en fonction du territoire d'implantation. Il est intéressant de noter qu'« on voit qu'aujourd'hui, chez les économistes, le sens, l'histoire, l'esprit, la culture (d'entreprise, d'une région, etc.) deviennent des éléments sensibles » (Delamotte & Delcambre, 1996). Si les économistes eux-mêmes y prêtent attention, c'est que ces éléments sont considérés comme des facteurs clés de succès, à prendre en compte.

Cette base empirique de recherche sera elle-même renforcée par une réflexion plus théorique, autour du concept de base de tous ces exemples, le *cluster* selon Michael Porter. En effet, nous verrons alors si les facteurs clés de succès avaient été envisagé par le chercheur ou si ces corollaires ne pouvaient être envisagés qu'empiriquement. Cette première partie sur le dispositif (système ouvert et partie prenante de son environnement) se finira par un regard sur ce qui fait, *a priori*, sa différence fondamentale avec l'ensemble des autres groupements, son territoire d'implantation.

La deuxième partie permettra de proposer quelques préconisations communicationnelles, liées aux diverses réflexions fournies dans la partie I. Il s'agira de voir, dans un premier temps, comment un Pôle de compétitivité peut s'inscrire dans un territoire et réciproquement de quelle manière il peut inscrire le territoire dans sa propre activité. Nous verrons, ensuite, que cette volonté d'inscription permet non seulement de communiquer - mais aussi de fédérer à la fois en interne et en externe, en dépassant le cadre instantané/momentané du projet. Il s'agira alors de mener une réflexion pertinente sur le lien entre identité, culture et histoire, pour analyser la meilleure manière de communiquer son projet, mais aussi d'exister dans son territoire d'implantation et tirer le meilleur parti de son potentiel.

Ce faisant, nous pensons que le dispositif élargit son territoire d'influence en se donnant un ancrage réel, identifié et identifiable. Mais il élargit également son temps d'influence, capable de faire appel au temps long de l'Histoire pour chercher des éléments de communication, des indices de relations passées, dépassant ainsi le cadre opérationnel et restrictif du projet, retour

permanent à un temps court, répétitif dans lequel un projet succède constamment à un autre. Or, une vision stratégique fait forcément appel à ce temps long, à une vision qui parvient à se départir d'une optique opérationnelle pour développer une vision plus « lointaine ». Il faut alors fournir un cadre fonctionnel d'utilisation et de permutation de ces temps et de ces espaces, la marque est alors l'outil marketing et communicationnel permet le mieux de synthétiser cet ensemble, permettant que chaque élément enrichisse l'autre.

Ce plan nous permet ainsi des allers-retours permanents entre théorie et pratique, exemples locaux et internationaux, communication interne et externe, et de montrer ainsi de quelle manière théorie et recherche appliqué sont des éléments enrichissant et en interaction. Nous espérons ainsi que la partie la plus théorique de notre réflexion sera ancrée dans une réalité qui lui donnera la force de l'évidence tandis que la seconde partie plus opérationnelle conservera la puissance des divers apports théoriques choisis.

La première étape de cette partie est de donner la définition juste, selon nous, de ce qu'est une organisation avant de définir l'organisation Pôle de compétitivité. Pour ce faire nous emprunterons à divers auteurs leur propre définition afin de parvenir à l'élaboration de la notre. En effet, les domaines d'études qui se sont intéressés aux organisations sont multiples, situation qui entraine des visions différentes et complémentaires.

Le premier domaine d'études, dont nous allons utiliser les recherches sur la notion d'organisation, est la micro-économie avec cette définition, très large tirée de chez Thierry Granger (1997, p.152) :

> *« Qu'est ce qu'une organisation ? Une organisation comporte, d'une part, des relations entre des individus explicitement décrites dans des contrats et des règlements, et, d'autre part, des relations implicites, fixées par les coutumes et les conventions. »*

La sociologie a également mis en avant cette double caractéristique de l'organisation, celle-ci est un regroupement d'individus formalisé autour d'un objectif commun mais également un tissu de relations interpersonnelles qui cimentent ou fissurent cette adhésion.

Plus que l'organisation sociologique, la communication s'est également attelée à décrire, définir des dispositifs, que ceux-ci soient pédagogiques, techniques ou sémiologiques. Cette approche dépasse, ou du moins s'appuie sur la sociologie organisationnelle, pour justement regarder encore plus finement les nœuds communicationnels au cœur du dispositif organisationnel. Le principe est alors de centrer le regard sur un dispositif de taille relativement restreint ou alors de regarder un seul aspect d'un dispositif trop important pour être analysé avec précision dans sa globalité:

> *« Par ailleurs, chacun de ces dispositifs, outre ses caractéristiques primordiales qui semblent relever de l'espace et de l'instrumentalité, peut recevoir d'autres spécifications additionnelles selon toutes sortes de dimension*

relative, entre autres choses, aux fonctions qu'il assure. Par exemple, un dispositif pédagogique peut être caractérisé non seulement sur le plan de l'efficacité mais aussi sur celui de l'équilibre affectif des participants, etc. Les nœuds d'un réseau, dit Langacker, partagent une base de connaissances mais chacun d'eux structure cette base de sa manière propre, rendant saillants certains aspects qui le concernent plus que d'autres » (Meunier, 1999, p.84).

Plus qu'un dispositif communicationnel nous pensons donc étudier un dispositif sous un angle communicationnel, car comme le dit Jean-Pierre Meunier (*ibid.*, p.85), les techniques de communication peuvent certes former un dispositif de communication mais seulement si on considère celui-ci comme l'assemblage des deux termes sans implication de l'un sur l'autre. Pour que cet assemblage puisse être considéré comme un dispositif à part entière, il est nécessaire que « la source et la destination des messages (pour parler comme Shannon et Weaver) » lui soient intégrés. Nous pensons au vu de l'étude du Pôle de compétitivité que nous sommes bien dans cette situation et qu'il s'agit donc de réaliser une étude d'un dispositif techno-sémiotique dans sa capacité communicationnelle. L'exemple de l'étude du dispositif tel que nous la pensons se rapproche de la vision de Baudry (caractérisé chez Meunier, *ibid.*) :

« [Celle-ci] se singularisait par l'accent tout particulier mis sur la technique, plus précisément sur le rapport entre la technique et le type spécifique de l'illusion entretenu par le cinéma. L'auteur décrivait le dispositif cinématographique- comprenant appareil de projection, salle obscure, immobilité du spectateur, images douées du mouvement- comme une sorte de machine à régresser reconduisant le sujet-spectateur vers un « narcissisme relatif et plus encore vers une forme de relation à la réalité, qu'on pourrait définir comme enveloppante, dans laquelle les limites du corps propre et de l'extérieur ne seraient pas clairement précisées[11] *».*

Plus que les conclusions de Baudry, c'est son approche en termes de recherche qui nous intéresse ici. L'auteur fait appel à des concepts et à des domaines, en croisant leurs méthodes et leurs résultats autour du nœud, autour du dispositif plongeant le spectateur dans une réalité particulière grâce à des outils multiples.

---

[11] Baudry, J.-L., (1975), « Le dispositif: approche métapsychologique de l'impression de la réalité » *in Communication, 23, Psychanalyse et cinéma*, Le Seuil.

Notre étude du dispositif se fera de façon analogique en allant chercher les méthodes, les outils et les résultats de divers domaines de recherche pour analyser la manière dont le Pôle Mer PACA peut créer une communication enrichie de cette notion globale de dispositif. Cependant le dispositif est un outil particulier sur lequel, comme le disent Hugues Peeters et Philippe Charlier (1999, p.16) :

> *« Il ne faut pas se pencher longtemps sur le concept pour constater qu' [il] est une notion provenant principalement de champs à vocation technique. Dans les pratiques quotidiennes, les dispositifs sont toujours affaires d'experts et de professionnels techniciens, c'est-à-dire d'agents qui ont la charge de faire fonctionner des ensembles organisés ».*

Cette globalité, intéressante dans une vision macroscopique, engendre cependant des difficultés pour une étude communicationnelle, portant nécessairement sur des rapports micro entre humains. Aussi nous pensons renforcer notre étude en utilisant un outil permettant une vision micro ainsi qu'une vision méso, en l'associant à l'outil macro qu'est le dispositif. Pour faire le pendant au concept de dispositif, nous utiliserons donc :

> *« La pragmatique [qui] a mis un accent tout particulier sur le lien entre les sujets. Ce faisant elle a atténué ou refoulé vers les instanciations de bas niveau, la dimension technique dont les traces subsistaient dans les versions les plus schématiques de la théorie classique, notamment sous la forme du « canal » (sous-schéma issu des répertoires de signaux acoustiques) »* (Meunier, 1999, p.87).

La pragmatique est centrée sur les actes de discours (sur les relations engendrées par ces formes de discussion interpersonnelle). Il faut cependant rappeler la nature, qui lie communication et dispositif, « du dispositif d'énonciation ».

Ce concept utilisé, notamment, par Eliséo Veron dans une admirable analyse de l'énonciation des informations par les présentateurs de journaux télévisés[12], qui montre de quelle manière « la machinerie télévisuelle se met au service du contact interpersonnel entre le présentateur et chaque spectateur ». Le présentateur,

[12] Veron, E., (1983), « Il est là, je le vois, il me parle » *in Communications n°38*, Le seuil, Paris, p.98-120.

désigné sous le terme « il » dans le titre, et les spectateurs créent une relation particulière, due notamment à la complexité du dispositif. Il s'agit donc bien d'un appareillage technique, sémiotique, spatial, technique,… permettant de créer une connexion particulière entre chacun des tenants humains par des outils de plusieurs natures. Nous pouvons donc créer une analogie entre les méthodes et les résultats employés par Véron en matière télévisuelle et celle que nous souhaitons mettre en place pour le dispositif techno-sémiotique que constitue le Pôle Mer PACA.

Le dispositif peut donc être étudié sous cet angle communicationnel avec deux aspects nécessaires et corrélés « un arrangement spatial et un arrangement sémiotique- une combinaison de textes, d'images, de sons ».

Reprenons l'exemple de la différence d'arrangement spatial, celui-ci est complètement différent entre une conférence et un débat. En effet, il représente deux volontés rhétoriques complètement différentes soit de permettre une adhésion de l'auditoire au discours de l'orateur soit d'identifier les deux avis opposés lors de l'acte rhétorique. Ces exemples pragmatiques et physiques peuvent être valables pour des exemples virtuels dans lesquels l'arrangement spatial sera lié à l'outil utilisé (forum, plate-forme…) mais dans lesquels quoi qu'il en soit cet arrangement reflète une situation de rencontre, virulente ou cordiale.

Cette analyse n'aura donc une valeur que parce qu'elle étudie un dispositif sous un aspect communicationnel, son appareillage technique et surtout la façon dont elle permet cet échange et le formalise. Tous les dispositifs sont, à la fois, envisagés par des hommes en vue de rapport avec d'autres hommes, mais évoluent également en fonction des usages qui en sont faits. Et, en retour, les dispositifs formalisent et forment les rapports humains, conditionnant l'environnement dans lesquels ceux-ci se réalisent. Nous en étions rendus compte en étudiant les différences de rédaction et de rapports entre les personnes au sein des forums et des *chats*. L'instantanéité du *chat* et la formalisation plus structurée des forums rendaient les rapports au sein de ce dispositif moins vifs et plus propices aux échanges construits.

Cette différence existe également entre écriture et image. L'écriture traditionnelle (hors outils web) est un outil de mise à distance, de classification là où l'image est un outil plus direct qui crée la confusion entre réel et représentation. Chacun des modes de création de sens du réel donnent des résultats différents, il s'agit donc de voir chacun de ces micro-dispositifs dans leur particularité mais pareillement dans leur réseau, de la façon dont ils interagissent, rejoignant ainsi la théorie de la complexité sur les liens entre les éléments d'un dispositif. Il est alors du travail du chercheur de lier ces éléments, de les mettre en relation pour parvenir à identifier au mieux la globalité du dispositif dans ses dimensions : spatial, temporel, affectif, sémiotique, relationnel, cognitif. Le dispositif est donc tout à la fois un espace dans lequel on entre et on sort ainsi qu'un espace de construction de discours et de symboles.

« En tant que tel, il détermine :

- *Un certain rapport au monde correspondant à une certaine forme de satisfaction du désir, ce rapport pouvant varier à première vue de la plus grande proximité à la plus grande distance par rapport au réel ;*
- *Une certaine forme de rapport interpersonnel modulant de façon variable fusion et différenciation, centration et décentration sociale ;*
- *Un certain mode de construction du sens conjuguant, selon des combinaisons également variables, le logique et l'analogique »* (Meunier, *ibid.*, p.90).

Meunier avait mis l'accent sur l'éducation, en fonction de ses propres centres d'intérêt, néanmoins, on voit à travers cette définition que le dispositif peut être économique, juridique ou social, tout en ayant un intérêt communicationnel intrinsèque. Il ajoute également, que préciser les variations possibles de ces détermination possèdent à la fois un intérêt théorique mais également de développer « un cadre pour la pratique ».

Nous pensons donc que le dispositif consiste en un lien fort entre médiation symbolique et technique. Le discours et le symbole doivent se retrouver dans des objets, dans une réalité physique appréhendable. Une ville qui se veut culturelle par exemple ne pourra se prouver comme tel qu'en mettant l'accent sur les

manifestations culturelles, les expositions, en finançant des artistes, en créant des festivals, etc. Cela est d'autant plus vrai dans nos dispositifs modernes, qui ont fait de la dimension nécessaire du *feed-back* (*rétroaction* des usagers) leur attribut majeur. En effet, ils peuvent instantanément et continuellement redistribuer l'information, créant une intelligence collective. Le Pôle Mer PACA rejoint, selon nous, totalement cette définition avec un dispositif redistribuant l'information, adéquate, en fonction des individualités, se nourrissant également des informations offertes par ces individualités, mais aussi de l'environnement extérieur. Il s'agit donc bien d'un système ouvert, intelligent, capable de s'autoalimenter et de chercher ce qui l'intéresse à l'extérieur de ce système. La question est alors de savoir comment améliorer le traitement et la redistribution de l'information, développant ainsi l'aspect communicationnel du dispositif.

Pour aller chercher ainsi ce qui l'intéresse à l'extérieur de lui-même, cela signifie que le système est capable de définir son intérêt et son envie. Ainsi :

> *« Avec la notion de dispositif, on se retrouve bien dans une logique de moyens mis en œuvre en vue d'une fin. Le dispositif a une visée d'efficacité (cf. Lannoy et Fuselier), d'optimisation des conditions de réalisation (cf. Vandervope), il est soudé au concept de stratégie (cf. Nel). Foucault lui-même considère que le dispositif renvoie aux procédures qui sous-tendent l'organisation de la société. À ce titre le dispositif peut être défini comme la concrétisation d'une intention au travers de la mise en place d'environnements aménagés. Au rapport à Foucault, le point de vue ou l'approche change cependant sensiblement. Il devient moins « panoptique » et plus pragmatique, interactionniste. L'usage du concept s'intègre toujours dans le champ de l'instrumentalité. Mais il marque un changement par rapport à la régulation technocratique classique dans la mesure où il introduit le recours à de nouveaux moyens d'action, notamment dans la délégation et dans la décentralisation. Est déléguée à l'individu-usager une certaine faculté d'exercer sa propre intelligence ou sa propre moralité (cf. Lannoy, Fuselier, Lochard). On pourrait parler d'une nouvelle gestion du changement qui ne s'exerce plus prioritairement sur le mode de la coercition»* (Peeters & Charlier, 1999, p.18).

Le dispositif n'est donc pas uniquement un état de fait présentiel, mais possède une projection vers l'avenir aussi bien qu'une mémoire du passé. Il possède une connaissance de son histoire, mais aussi de ses desiderata et des buts à accomplir. Ce qui signifie qu'il porte son projet et ne se contente pas d'exister et de perdurer.

Le dispositif existe donc, en lui-même, comme une espèce d'agrégat des projets de l'ensemble de ses membres. On crée un espace dans lequel les membres peuvent s'épanouir et par cette autonomie participer au projet commun, non seulement dans sa réalisation mais également dans son élaboration. Les dispositifs contemporains sont, en réalité, une tentative paradoxale de cadrer les acteurs tout en leur offrant l'impression de la plus grande des libertés, alliant instrumentation efficace et autonomie maximale. La connaissance, dans ce mouvement, n'est plus alors liée à la transmission des savoirs ; elle devient la capacité à s'informer et à vivre ce savoir. Cette remarque peut être étendue à d'autres domaines tels que les médias, la sécurité routière, l'action sociale, etc. Le sujet redevient alors le centre du dispositif, celui-ci permettant alors de stimuler l'intention de la figure centrale. Les aspects de réception deviennent alors aussi importants que ceux de production. « On n'oriente plus l'individu, c'est l'individu qui s'oriente dans le dispositif » (*ibid.*, p.18-19). Le dispositif n'est donc plus le point primordial, il constitue un espace permettant à chacun de se réaliser. Le projet du dispositif n'est plus le but à atteindre et auquel chacun doit se conformer, quitte à mettre de côté ses ambitions personnelles; il se présente comme une fédération des motivations formant un projet global. Le projet d'un membre peut donc différer du projet global, mais l'un doit permettre à l'autre de se réaliser.

De manière plus générale on assiste à une évolution de la norme qui devient les normes. Nous entendons par là que les normes se multiplient et les individus eux-mêmes adoptent des comportements multi-normalisés (en fonction du contexte, du temps…). Cela rejoint le développement du principe d'individualisation qui apparait comme étant de plus en plus poussé dans notre société : le dispositif devenant le lieu

d'expression de la différence de chacun. Cependant, le dispositif doit également rester le lieu de la réalisation du collectif. C'est ainsi en favorisant la différence qu'il va pouvoir paradoxalement réaliser son entreprise de rencontres des acteurs qui le composent. Il offre donc la possibilité à chacun de s'exprimer dans son originalité mais également de promouvoir celle-ci. Le dispositif est, en ce sens, en lien avec une certaine vision du monde et peut être caractérisé comme « *un concept situé* ». En fournissant le cadre nécessaire à la valorisation de la différence, il autorise voire favorise le comportement de l'usager autonome capable de s'emparer des ressources offertes pour monter son projet propre.

> *« Cette manière de procéder, qui condamne en quelque sorte à la créativité et à la liberté, participe d'un modèle axiologique. On voit ainsi combien le mouvement d'émergence d'un outil conceptuel peut croiser le chemin d'un projet normatif » (Peeters & Charlier, 1999, p.20).*

Le dispositif est donc un outil contemporain, lié à l'émergence de concepts tels que le collaboratif et le coopératif. Il met en exergue la position centrale de l'individu et le cadre doit permettre à celui-ci de se réaliser, ce n'est pas à l'individu de se plier aux exigences du système pour le faire fonctionner (on peut citer l'exemple de l'Armée ou encore des prisons, qui ont connu des évolutions majeures depuis quelques dizaines d'années passant d'un cadre coercitif autoritaire à une obligation de se justifier).

Le dispositif permet ainsi de faire le lien entre personnel et collectif, obligation et autonomie,… Il est média par essence, « concept par excellence de l'entre-deux » (*ibid.*). Mais l'entre-deux n'est pas constitué par le choc des deux éléments qui se rencontrent, mais prouve au contraire leur existence toujours unique associée à l'existence d'un chemin qui les relie, « un espace de médiation irréductible entre ces deux ci » (*ibid.*). L'entre-deux ne dissout pas les pôles, il crée le chemin qui les relie. Le dispositif oblige au discours et à la rencontre, il est un espace de compromis et d'évolution par ces échanges.

Par cette rencontre, il confronte les histoires et les personnes, même si son but reste économique, comme le dit Clegg (1994, p.150), "*an adequate organizational analysis is always a cultural analysis, an analysis of value and values (Weber, 1978*[13]*). Even one is dealing with economic rationality and organizations constructed in support of rationality, there is no escape from values*[14]". La rationalité économique est juste une formulation spécifique de valeurs autres, formulation caractéristique d'une époque et d'une discipline. La centralité même de la notion d' « efficacité » dans les discours organisationnels tend à prouver la prépondérance de celle-ci. Toutefois, selon la perspective foucaldienne, les organisations se dotent de certaines représentations en raison de croyances culturelles en certaines valeurs, devenant par là même un média clé dans la construction de la modernité. Nous ne rejoignons cependant pas Weber sur sa vision pessimiste de la nature des systèmes modernes.

> *"From this perspective the 'rationalization of the world' would, he anticipated, produce for modernity a bureaucratic 'iron cage of bondage'. Organizations would become an essential and inescapable feature of whatever pathway modernity was to tread, whether it marched explicitly to a 'socialist' or 'capitalist' drum*[15]*"* (*ibid.,* p.152).

Certes, le dispositif est une réalité moderne mais il a évolué vers un fonctionnement moins autoritaire, normalisant toujours le rapport entre les hommes mais avec plus de souplesse.

Le Pôle Mer PACA est ainsi un dispositif principalement administratif, dédié à la compétitivité sur le territoire d'implantation.

---

[13] Weber, M., (1978), *Economy and society: an outline of interpretive sociology (2 volumes*), edited by G. Roth & C. Wittich, University of California Press, Berkeley.

[14] « Une analyse organisationnelle adéquate est toujours une analyse culturelle, une analyse de la valeur et des valeurs (Weber, 1978). Même si vous êtes en prise avec la rationalité économique et avec des organisations construites comme support de la rationalité, il n'existe aucune possibilité de ne pas traiter la question des valeurs ».

[15] « De cette perspective la 'rationalisation du monde' devrait, il l'avait anticipé, produire pour la modernité 'une prison d'acier' bureaucratique. Les organisations deviendraient une caractéristique essentielle et sans perspective d'évasion quelque soit le chemin emprunté, qu'elles marchent au son du tambour capitaliste ou socialiste ».

« La définition de la compétitivité est à la fois simple, riche et opérationnelle: la capacité d'une unité de production (firme, industrie nationale, etc.) à accaparer, de manière rentable et durable, une part de marché importante[16]. Définie de la sorte, on peut comprendre que la compétitivité est, et doit être, une préoccupation majeure tant pour les autorités publiques que pour les chefs d'entreprises et les économistes » (Cockburn & Siggel, 1995, p.1).

Elle est d'ailleurs un enjeu tellement essentiel que le Pôle de compétitivité a été conçu comme étant dédié à créer les réseaux de partenariat, aussi bien des instances publiques que privées, afin de permettre son expression.

Le Pôle de compétitivité est donc un dispositif qui se crée et se recrée, créant des chemins toujours différents, espace de médiation d'entités diverses et variées connectées par leur existence dans ce dispositif dont le but est positionné dans la conception même du dispositif, la compétitivité du territoire et des entreprises.

Après avoir défini le dispositif dans une vision idéale et théorique, nous axerons le discours autour de ceux-qui le composent à travers une présentation typologique de ses membres pour en offrir une meilleure lisibilité, permettant ainsi d'identifier de manière claire les éléments à relier pour définir par la suite la manière de construire le chemin. Le principe est de parvenir dans cette première partie à faire émerger des éléments concrets et intéressants qui permettent une généralisation et une mise en théorie lors de la seconde partie.

I-LE POLE MER PACA : QUEL DISPOSITIFPOUR QUEL PROJET ?

Nous rentrons ici dans l'étude effective de l'organisation, ou sous une appellation plus spécifique, du dispositif Pôle Mer PACA. Celui-ci doit faire adhérer en son sein un certain nombre de membres très différents, tant par leur nature que par leurs objectifs, leur durée d'existence, etc. Nous baserons cette présentation sur une étude menée sur les lettres d'information publiées par le Pôle Mer PACA, méthode

[16] Cette définition s'apparente aux définitions micro-économiques (fondées sur le commerce) de Markusen (1992, p.10), de Hazledine (1993, p.2) et de Keesing and Lall (1992, p.176).

présentée lors de l'introduction et qui nous servira de fil conducteur tout au long de cette partie descriptive.

1- DES PARTENAIRES TOUS DIFFERENTS?

Cette partie consiste donc dans une typologie des différents membres de l'organisation Pôle Mer PACA, listés non pas uniquement par appellation juridique mais également différenciés par objectifs et implication au sein de l'organisation. Cette implication peut être minime sur un projet, multiple et parcellaire sur plusieurs d'entre eux ou alors peut consister en recrutement de nouveaux membres, de participation à des réunions… Cette étape de classification est primordiale car elle donne la direction de toute la recherche, puisque celle-ci a pour problématique de favoriser la cohésion interne et la communication de cet ensemble, de favoriser la communication et donc la fluidité des échanges au sein du dispositif.

Cette typologie n'est pas simplement une question de forme et de cases dans lesquelles faire rentrer les entreprises mais bel et bien une question de fond. En effet, une entreprise créée depuis peu et qui commence à commercialiser une innovation n'aura pas du tout les mêmes préoccupations qu'une autre entreprise, sous-traitante dédiée d'une grosse entreprise. Le Pôle de compétitivité doit donc appréhender cette hétérogénéité pour ne pas le passer sous silence, car les dernières recherches prouvent que des groupements de ce type se doivent de les prendre en considération pour offrir le meilleur service possible en vue des objectifs de tous les partenaires.

CARACTERISER CES PARTENAIRES : METHODE ET RESULTAT

On peut classer les membres-partenaires en trois catégories génériques : « administratifs », « recherche » et « entreprises ». Nous avons défini ces trois catégories car elles sont liées à des objectifs, des besoins et donc à une appartenance au Pôle Mer différents. Ces catégories sont donc génériques et autoritaires, pour autant elles ont comme fondement les objectifs différents fixés par

la nature même des organisations qui sont catégorisées. Afin de pouvoir caractériser ces membres dans notre contexte d'études, nous avons décidé de nous appuyer sur les lettres d'information éditées par le pôle Mer PACA, le tout sur une période d'environ une année. Cette étude nous permettra de définir et l'importance des groupes administratifs, recherche et formation ou entreprises ainsi que leur localisation géographique.

Dans la première phase des lettres (n°21 à n°25 incluse) on trouve énormément de citations des partenaires de recherche et entrepreneuriaux, en rapport aux citations concernant les partenaires administratifs. En effet les citations concernant les partenaires de recherche/entrepreneuriaux des projets présentés sur les cinq premières lettres sont de l'ordre de vingt à trente, soit l'équivalent d'une page ou d'une page et demi sur huit. La raison de cette disproportion est que cette phase est la phase de validation des projets au sein du pôle Mer ; les entreprises et les organismes de recherche présentant les projets sont donc nombreux et multiples. A l'inverse, les instances administratives n'ont durant cette période que peu de rôle à jouer car la phase de labellisation nationale se termine et l'organisation se trouve entre deux périodes de financement. Durant la deuxième phase, à partir de la lettre n°26, la tendance se renverse et ce sont les citations des partenaires administratifs qui prennent le dessus (Région, appels à projets ANR…). Cette phase est à mettre en parallèle avec le passage de « [l'entrée] du pôle dans sa phase active consacrée à l'identification, au montage et au lancement de projets » à la création d'un réseau, selon l'appellation de Bertrand de L'Epinois. On est donc passé d'une structure fonctionnelle momentanée et dédiée à des projets spécifiques à la phase de création d'un réseau pérenne, basé sur la réalisation des projets élaborés durant cette phase active. Ces réalisations et ces succès constituant les conditions d'existence du pôle, car ils permettent et facilitent la création et le lancement des projets ultérieurs. Ce passage au réseau est illustré dans la lettre n°31 : le rédacteur énonce la nécessité de « mieux connaître les membres du réseau afin de mettre en place les partenariats pertinents, établir des relations de confiance en particulier avec les grands

groupes ». Ainsi Pierre-Yves Gomez dans les propos introductifs de l'ouvrage collectif *Confiance, entreprise, société* (Bidault, Gomez et Marion, 1995), énonce que la *confiance* enveloppe les relations entre les individus et établit un lien entre chacun d'entre nous et notre environnement économique et technologique. Pour vivre en société chaque homme porte sa confiance en un certain nombre de valeurs, de représentations et de systèmes de justification qui situent ses propres décisions et ses propres jugements. On pourrait croire que l'accroissement des informations en quantité et en précision fait de la notion de confiance une notion désuète. Or, la demande de confiance s'accroît actuellement dans la société et dans l'entreprise. Elle reste au cœur des relations économiques et sociales malgré les changements profonds subis par nos sociétés. Ces mutations (globalisation et mondialisation par exemple) qui touchent de façon primordiale la circulation de l'information dans notre société et dans les relations entre acteurs dans le cadre organisationnel, rendant souvent plus nécessaire la présence et la culture de la confiance. Ce besoin rend compte d'un réseau à caractère profondément humain, basant ces partenariats sur des valeurs et des relations plus que sur des dispositifs techniques et/ou juridiques. On est alors passé d'un dispositif socio-administratif à un réseau humain dont les préoccupations et les décisions ne sont plus uniquement tournées vers les chiffres mais également vers des valeurs fortes, telles la confiance, dont les membres ressentent la nécessité.

Nous rejoignons donc ici Bernard Pecqueur (2000, p.50) pour qui les trente glorieuses nous ont plongés dans un sommeil agréable mais dont nous nous sommes réveillés avec la crise, symptomatique de la modification profonde de l'économie depuis une quarantaine d'années.

> *« Les mutations, tant dans la structure de l'espace économique, que dans l'organisation des unités de production font apparaître l'importance des relations humaines hors marché dans le nouvel agencement en cours des systèmes économiques […]. Au cœur de ces nouvelles pratiques se trouve le mode de relation entre acteurs qui fonctionne en réseaux, c'est-à-dire sur un mode de synergies culturelles qui dépasse la seule relation marchande. [Ce*

mode n'apparaît pas comme une alternative complète au fordisme, en effet] la synergie des relations de réseaux n'apparaît pas partout avec la même intensité et la même efficacité. Les contextes de naissance de cette forme de développement sont très spécifiques au lieu où on l'observe. »

Quelque part, la prise en compte d'un contexte spécifique fait du *cluster* un mode de développement local, qui est capable de fournir un cadre d'études et de travail pragmatique et évolutif (et non pas un modèle clé en main).

ADMINISTRATIFS

La première catégorie rassemble donc les partenaires administratifs. Ceux-ci ne sont pas listés dans la partie « *Réseau* » du site mais en pied-page- sous forme de logos, pour les principaux, les autres n'apparaissant que par citation dans les lettres. Ils se répartissent sur trois niveaux de compétences : locales/régionales, nationales et européennes. Dans la première lettre de notre corpus on ne trouve que trois instances administratives : la Région (partenaire historique et privilégié, dont le territoire, en toute ou partie, coïncide avec celui du pôle), le Conseil d'État (Représentant du gouvernement car le pôle Mer était alors en phase de validation) et enfin Toulon Var Technologies (structure à laquelle est adossée le pôle Mer). A la lecture des lettres suivantes il apparaît qu'en parallèle avec l'expansion croissante du pôle, se produit une diversification des partenaires, ainsi dans les lettres n°27 et 28 : ANR ; PACA ; Conseils généraux (Alpes-Maritimes, Bouches-du-Rhône, Var) ; MPM ; TPM ; CPA ; CASA ; CANCA ; DGE ; AII ; OSEO ;FCE ; CCIW ;CCIMP ;UBIFRANCE et le CriMedi. Cette diversification se réalise principalement au niveau local et régional, ce qui peut s'expliquer par une implantation croissante du pôle sur son territoire et dans l'esprit de la population de celui-ci. Le plus intéressant est qu'aujourd'hui le pôle Mer PACA n'est plus seulement demandeur de financement ou d'accréditation. Il est devenu un partenaire privilégié des instances de tous niveaux de compétences (rencontre avec le préfet maritime, participation à des missions avec Ubifrance, réunion thématique avec la Marine Nationale, l'USTV ou la Région).

Le second point de réflexion est basé sur la diminution de références nationales qui bien qu'existantes le sont dans des proportions bien moindres que les références aux niveaux régional et international. Le plan national semble être devenu une simple étape entre local et international sans constituer une obligation. Là encore le pôle Mer PACA semble s'être « affranchi » de la tutelle des différents ministères qui le chapeautent pour entrer dans une phase d'autonomie active. Il décide des liens qu'il met en place, en fonction de ses possibilités et volontés. On peut recouper ce point avec le rapport de Christian Blanc (2004), à l'amorce de la mise en place des pôles, lequel insiste sur le fait que certes il « faut donner aux coopérations une impulsion qui ne peut venir que d'un acteur territorial fort [et] l'étape décisive ne peut être franchie que si l'on confie ce rôle à l'État. » Cependant ce n'est qu'un premier mouvement dans une globalité de trois étapes, à la fin desquelles il faudra « redessine[r] l'intervention de l'État », notamment autour du financement et de l'évaluation de la recherche. Afin de renforcer la prise d'autonomie des pôles face à l'État, les moyens alloués par celui-ci diminuent d'un tiers puis de moitié en cinq ans, ce qui oblige à pérenniser dans le temps et les moyens ces organisations.

Les acteurs administratifs et les institutions ne sont donc pas uniquement importants en vue de ressources financière, même si cela est primordial, car comme le dit J.-C. Perrin, (1990, p.281) :

> *« Les entreprises ne peuvent que trouver avantage à ce que fassent partie de ce milieu des acteurs publics locaux qui soient ouverts au monde d'affaires et prêts à prendre en charge une partie des coûts « irrécouvrables » qui doivent être engagés pour parvenir à l'innovation technologique, notamment dans les domaines avancés de la communication, de la formation et de la recherche. La frontière entre biens privés et biens collectifs est assez flottante pour que leur marge de manœuvre soit appréciable. C'est pourquoi on trouve souvent ces milieux dynamiques dans des régions bien structurées telles que les régions métropolitaines (par exemple le milieu de la Silicon Valley dans la région de San-Francisco, ou le milieu grenoblois dans la Région Rhône-Alpes) ».*

Les administrations sont là pour permettre à la structure de se créer, de donner envie aux entreprises et de pérenniser cependant paradoxalement leur influence doit

se déliter pour que le réseau soit porté en priorité par les entreprises et non par les pouvoirs publics.

Les partenaires cités se situent principalement au niveau local, départemental et régional. Les citations des instances nationales sont celles des instances validant les Pôles de Compétitivité.

Niveau	Local	Départemental	Régional	National	international
Nombre	6	3	4	2	1

FIGURE 1: TABLEAU DE REPARTITION DES ADMINISTRATIONS CITEES (DE LOCAL A INTERNATIONAL)

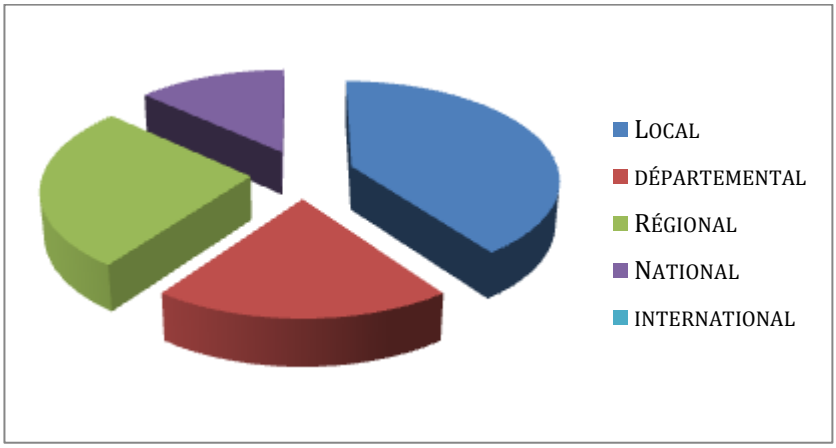

FIGURE 2: RÉPARTITION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS (NIVEAU GÉOGRAPHIQUE)

La répartition des partenaires administratifs locaux et départementaux est relativement homogène sur la zone PACA avec un cœur entre les Bouches-du-Rhône et le Var, mais également une présence dans les Alpes-Maritimes et dans l'Hérault.

Département	Var	Bouches du Rhône	Alpes Maritimes	Hérault
Partenaires	3	3	2	1

FIGURE 3: TABLEAU DE LOCALISATION DES PARTENAIRES LOCAUX ET DEPARTEMENTAUX

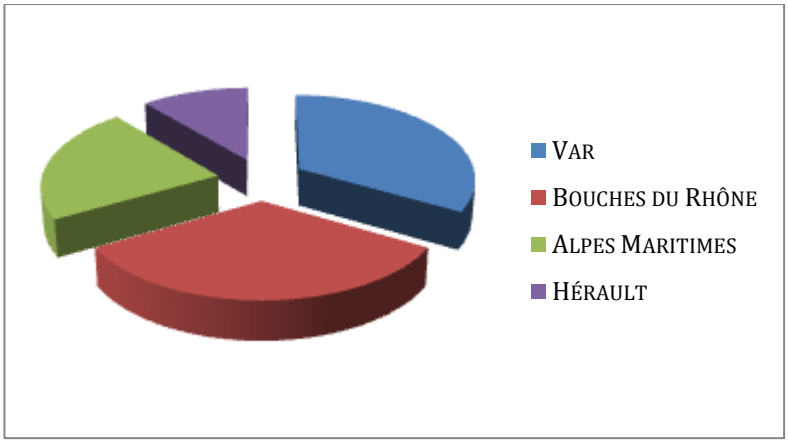

FIGURE 4: LOCALISATION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS (PAR DEPARTEMENT)

À ces citations visuelles sur le site, il faut également ajouter les citations textuelles tout au long de l'année pour avoir une vision claire des partenariats. Les citations sont plus nombreuses et intègrent également les autres Pôles de compétitivité.

Niveau	Local	Départemental	Régional	National	International	Autres pôles
Nombre	4	4	5	3	1	8

FIGURE 5; TABLEAU DE REPARTITION DES ADMINISTRATIONS CITEES (DE LOCAL A INTERNATIONAL)

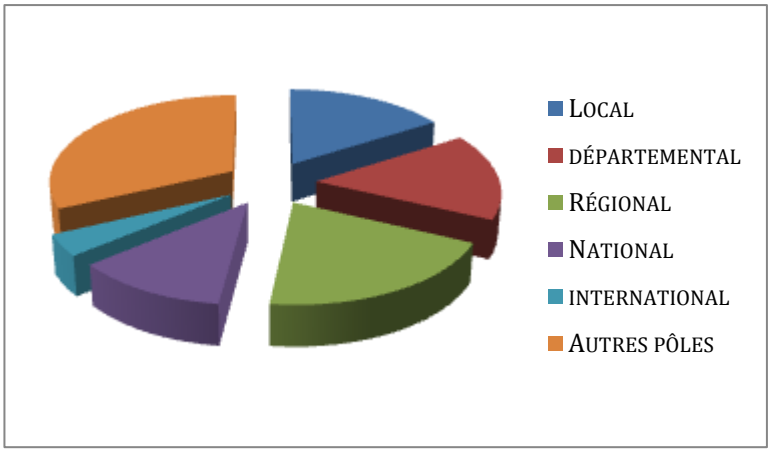

FIGURE 6: RÉPARTITION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS CITES DANS LE TEXTE (NIVEAU GÉOGRAPHIQUE)

Ces citations ci mettent en avant un cœur au sein du département varois avec un ratio accru pour la présence dans les Alpes-Maritimes et diminuée pour les Bouches-du-Rhône.

Département	Var	Bouches du Rhône	Alpes Maritimes	Hérault
Partenaires	4	1	3	1

FIGURE 7: TABLEAU DE LOCALISATION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS (NIVEAU LOCAL ET DEPARTEMENTAL)

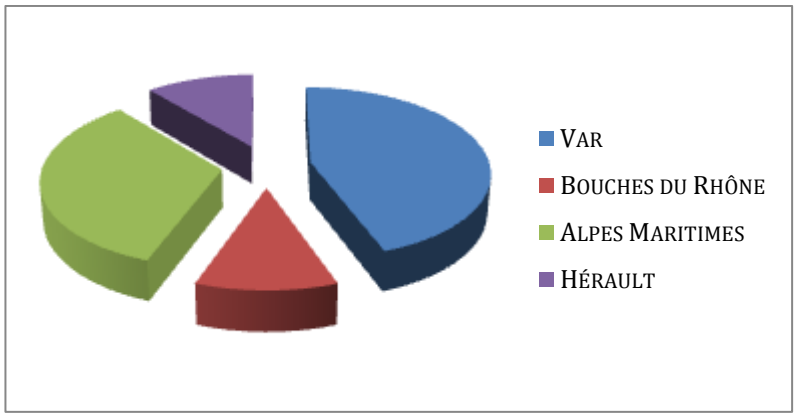

FIGURE 8: LOCALISATION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS (PAR DEPARTEMENT)

Les troisièmes partenaires caractérisés comme administratifs sont ceux qui sont liés à la Recherche et à la formation. Ce type élargit le territoire dessiné par la présence des membres avec une existence sur l'ensemble du territoire national, certes, autour du bassin méditerranéen : mais également à proximité de la capitale.

Département	Var	Bouches du Rhône	Alpes Maritimes	Hérault	Région parisienne	Somme	Corse	Pyrénées Orientales
Partenaires	25	30	15	3	3	1	1	1

FIGURE 9: TABLEAU DE LOCALISATION DES PARTENAIRES R&D (LOCAL ET DEPARTEMENTAL)

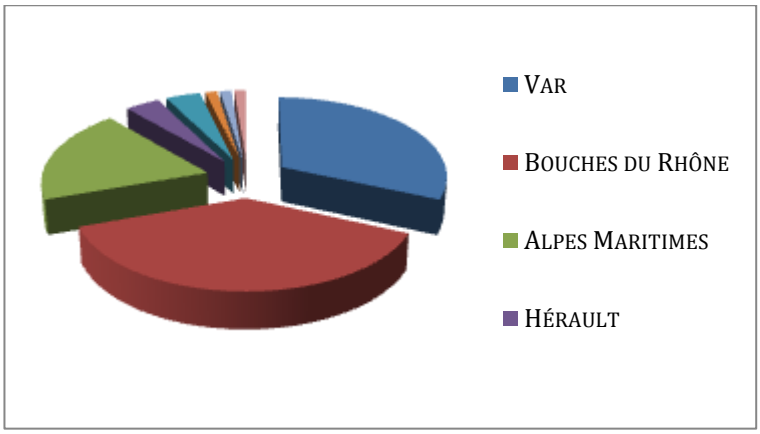

FIGURE 10: LOCALISATION DES PARTENAIRE R&D (PAR DEPARTEMENT)

Les partenaires de la Recherche et de la Formation élargissent le territoire méditerranéen et créent une nouvelle localisation excentrée avec la présence de la région parisienne. Cette tendance s'explique par la possibilité pour des centres éloignés géographiquement du domaine maritime d'avoir une activité dans ce même domaine.

Cette étude empirique met en avant deux éléments qui nous semblent importants, sur l'ensemble des partenaires :

- La prépondérance du niveau local mais également une possibilité d'élargir la zone d'influence
- L'importance du département varois au sein du Pôle Mer PACA et dans une moindre mesure des Bouches-du-Rhône.

Nous allons voir si ces deux éléments se retrouvent dans la catégorie « Entreprises ». Celles-ci sont un des points d'appui à la création d'un réseau innovant véritablement professionnel.

ENTREPRISES.

Une entreprise n'est pas dans notre contexte une réalité juridique mais nous avons choisi ce terme volontairement large pour que les tenants de ce groupe se retrouvent dans certaines caractéristiques organisationnelles mais également psychologiques. En effet, ce groupe se reconnaît à travers certains traits psychologiques mis en exergue par des chercheurs comme Laurie Cohen et Gil Musson (2000, p.41*):*

> *"With regards to the entrepreneurial personality, several respondents identified certain key traits as typifying the entrepreneur. These included 'innovation', 'perseverance', 'dynamism', 'autonomy', aggressiveness', 'individualism' and 'risk-taking'[17]."*

[17] « Au regard de la personnalité de l'entrepreneur, la plupart des personnes interrogées identifiaient des traits clés permettant de créer un type de ce qu'est l'entrepreneur. Ces points incluent innovation, persévérance, dynamisme, autonomie, agressivité, individualisme et capable de prendre des risque ».

D'autre part, même si nous cherchons à créer un type « entreprise » certaines différences sont à prendre en compte ainsi le fait que dans « les petites entreprises les personnes occupent généralement des fonctions à la fois managériales et opérationnelles » (*ibid.*, p.32: *"Small businesses are commonly populated by people who perform both managerial and operational functions").*

Olins (1991) précise, en outre, que de plus en plus d'entreprises ressentent la nécessité de maîtriser les conséquences de leur initiative, car elles se diversifient, c'est-à-dire qu'elles s'impliquent dans de multiples activités distinctes et parfois lointaines. Elles se globalisent, c'est-à-dire qu'elles deviennent présentes un peu partout dans le monde, dans des pays aux cultures et modes de comportements très différents. Du coup, les entreprises dites globales cherchent absolument à cimenter leurs activités à tous les niveaux de la structure, à la recherche d'une identité commune. Cependant toute entreprise porte en elle une identité qui, si elle est explicitement contrôlée, peut puissamment influencer la culture maison. Elle résulte de la combinaison de quatre facteurs :

- Produits et services que l'entreprise fabrique et vend ;
- Les informations qu'elle véhicule pour faire la publicité des produits et des activités ;
- Le milieu dans lequel elle fabrique et vend ;
- La façon dont tous ses membres se comportent en interne et en externe.

Dans les entreprises où les produits priment, ceux-ci seront, naturellement, la clef de voûte de l'identité (Jaguar et Parker…). Toutefois, même si les produits ont une forte personnalité, il importe que l'identité de l'entreprise soit soulignée par un nom, un graphisme, des symboles, des rituels, etc. Dans d'autres entreprises se sont les facteurs associés aux activités qui dominent et influencent l'identité, par exemple *Harrod's* ou *Bloomingdale's*. C'est-à-dire qu'on peut trouver la même chose moins cher ailleurs mais on a l'image qui est liée aux lieux d'abondance et/ou au luxe des étalage.

D'autres fois, les identités sont fondées sur la communication, par exemple Coca-Cola. Et les dernières sont des sociétés dont l'identité est fondée par le comportement du personnel (principalement les entreprises de services), on peut prendre l'exemple de la Police Nationale. Son image dépend ainsi de la multitude d'actions individuelles dans des situations souvent stressantes, hors le plus souvent ce sont les membres subalternes et les plus inexpérimentés qui sont sur le terrain.

Très peu d'entreprises font le lien entre toutes les différentes composantes de leur identité, car rares sont celles qui s'efforcent de contrôler toutes les réactions provoquées parmi les différents groupes concernés. Toute entreprise qu'elle veuille ou non a une identité, la véritable question est alors de savoir si elle cherche à maîtriser celle-ci ou si elle se laisse gouverner par elle, avec le risque qu'elle finisse par ne plus lui appartenir. En outre, l'identité de plus en plus est ce qui fait la différence entre celles qui gagnent et celles qui perdent. En effet, la majorité des produits et des services des grandes sociétés en concurrence sur le marché international sont similaires. Si une société acquiert un léger avantage en termes de prix, de qualité ou de service ses rivales s'empressent de la suivre sous peine d'être rachetées. Le public doit alors faire son choix sur la base de facteurs facilement identifiables comme la réputation. Paul Jordan, directeur des usines AEG en 1909, prononça cette phrase qui résume notre approche « il ne faut pas croire que même un ingénieur entendrait démonter un moteur pour l'inspecter avant de l'acheter. Un expert achète aussi sur un coup de cœur. Un moteur doit ressembler à un cadeau d'anniversaire ».

Le « Pôle de compétitivité Mer » doit, s'il veut intéresser les entreprises, leur offrir, notamment, les moyens de dépasser le simple cadre de la production mais également des ressources en termes de communication et de reconnaissance sociale. Ainsi si nous reprenons les propos de Pecqueur (2000, p. 41), à propos des relations entre les acteurs d'un réseau « prenons l'exemple central de l'entrepreneur. Celui-ci peut être informé sur l'état du marché, les débouchés de ses produits ou encore les

technologies utilisées par la concurrence, sans pour autant recourir à un marché de l'information ». Cela va des situations les plus pragmatiques comme la rencontre entre collègues, les réunions, les participations à des événements à des problématiques plus *pointues* comme l'acquisition et la propagation des savoir-faire, développées dans la longue durée à partir d'une culture propre à certains lieux ou à certains groupes. Les créations de lien se font via des petits éléments qui se passent de proches en proches (géographiquement, professionnellement ou familialement). « La position centrale de l'entrepreneur a également été favorisé par la mise en avant de l'innovation rapide, devenue une nécessité. En effet, selon les idées de J. Schumpeter, l'innovation est liée à la qualité de l'entrepreneur. Ainsi, la création d'entreprises fait-elle l'objet aujourd'hui de toutes les attention » (*ibid.*). Le créateur d'entreprises est donc fortement mis en avant par toutes ces attentions. On est passé de l'image d'entrepreneur schumpetérien, comme une personne seule dans un univers hostile[18], à celui d'une personne entreprenante et décidée capable de profiter d'un milieu professionnel dynamique. Le réseau s'organise donc autour de cette personne pour lui fournir des factures clés de succès, afin de créer une spirale vertueuse profitant à chacun.

Néanmoins, le Pôle de compétitivité Mer PACA a compris qu'il existe une différence fondamentale entre les Pme et les Grands Groupes, l'un est porté par un visage humain tandis que le second semble porté par un système complet. La communication de l'organisation doit donc s'inspirer de ses différences. Elle peut valoriser l'entreprise-système par les produits et les projets menés (voir sur la page précédente) tandis qu'elle peut également appuyer la communication de la Pme sur le visage de l'entrepreneur. Le nombre important d'entreprises dans chacun des cas permet de pouvoir imaginer des communications différenciées et pragmatiques.

---

[18] Pour J. Schumpeter, (1969 texte original de 1942, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris) l'entrepreneur est, tour à tour, Napoléon présent physiquement sur le champ de bataille ou un chevalier du Moyen Age, bardé de fer, partant seul au combat.

On voit ces différences émerger notamment lors des entretiens (menés en complément de l'étude des lettres d'information, comme précisé dans la partie méthodologie de l'introduction). En effet, entre le Fondateur d'Aegates Conseil et la responsable de communication de la société Optis, le seul point commun est la présence au sein du pôle Mer PACA. Ces deux visages représentant bien la différence entre entreprise système et entreprise personne. Il ne s'agit pas uniquement d'une question de taille mais également d'objectifs et de façon de fonctionner. L'un a un intérêt direct au chiffre d'affaires de son entreprise, dans sa vie quotidienne, tandis que pour l'autre celui-ci est, certes, une réalité concrète mais n'a pas d'incidence directe sur son niveau de vie. La façon de penser l'entreprise, son fonctionnement, son implication, sa participation à des réseaux sont donc symptomatiques de ces différences. Pour Angela Green, la participation au Pôle Mer est une activité annexe, qui permet à Optis d'acquérir un nouveau débouché pour leurs produits (après l'aéronautique, le spatial maintenant le maritime). Pour M. Charles, l'implication au sein du pôle Mer PACA est *quasi* une obligation en termes de communication, de création de réseaux et d'opportunités. Il pense pouvoir par sa participation au réseau prouver également ses compétences en tant que consultant. De même M. Charles « milite » pour l'existence d'un Toulon économique fort ainsi que pour le fait maritime. Mme Green apprécie de travailler sur Toulon pour le climat, mais après ne réalise pas un travail de valorisation du territoire (ce qui n'est pas son travail). Il est remarquable que le seul lien qui les unit, lien informel, soit un attachement commun pour le Rugby Club Toulonnais. Cela peut sembler anecdotique, mais le but premier de ce réseau est de fédérer, or il est « moins couteux » de le faire sur la base d'éléments partagés préexistants que de créer ces références communes. D'anecdotique, cet élément partagé devient alors prépondérant.

Les partenaires privés sont à répartir en deux sous-ensembles, les groupes et les Pme avec une répartition un tiers, deux tiers.

Groupes	61
PME	136

FIGURE 11: TABLEAU DE REPARTITION ENTRE GRANDS GROUPES ET PME AU SEIN DU POLE MER PACA

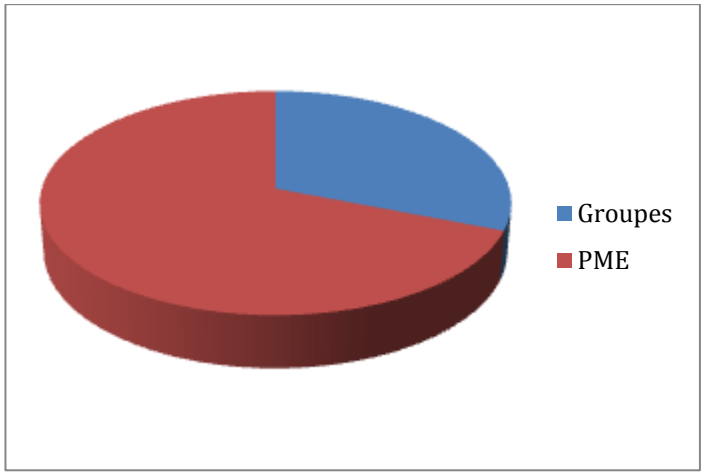

FIGURE 12: REPARTITION DES ENTREPRISES ENTRE PME ET GRANDS GROUPES AU SEIN DU POLE MER PACA

Il y a donc une prédominance en termes d'éléments présents des Pme sur les groupes. Cependant ceux-ci restent les plus importants en termes de chiffre d'affaires et de puissance financière. Les Pme et les groupes doivent donc se compléter pour que l'ensemble puisse être innovant, puissant financièrement, réactif et installé.

Les groupes sont au nombre de 61 répartis équitablement et sur une grande majorité entre le Var et Marseille, avec une présence secondaire des Alpes-Maritimes et de la région parisienne. Des présences anecdotiques se voient aussi sur quatre autres départements. Cette répartition pourrait sembler homogène si ce n'est que le tissu marseillais devrait normalement être plus riche en groupes de taille importante. On peut donc également y voir une volonté de présence moindre par rapport au tissu toulonnais-varois.

Département	Var	Bouches du Rhône	Alpes Maritimes	Région parisienne	Autres (1 occurrence)
Groupes	21	22	9	5	4

FIGURE 13: TABLEAU DE LOCALISATION DES GROUPES PAR DEPARTEMENT

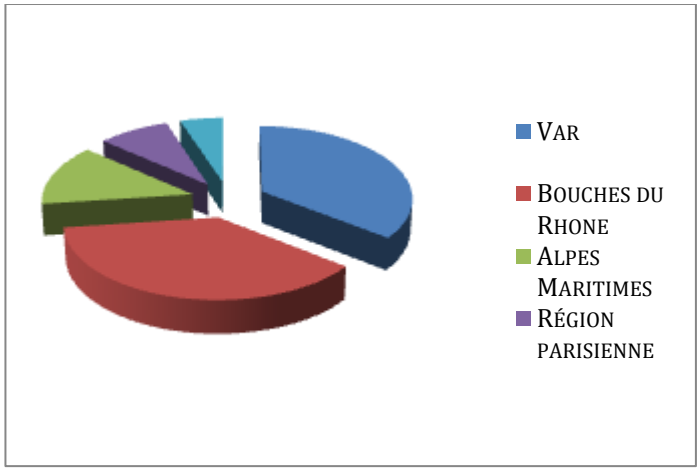

FIGURE 14: LOCALISATION DES GROUPES (PAR DEPARTEMENT)

Les Pme sont quant à elles au nombre de 136, réparties de manière plus disparate sur le territoire français. Le Var est, encore une fois, le département le plus représenté, suivi de près par les Bouches-du-Rhône, dans une mesure moindre des Alpes-Maritimes, de l'Hérault, de la région parisienne, du Gard, des Alpes de Haute-Provence ainsi que de neuf autres départements possédant chacun une Pme impliquée. C'est donc près d'un quart des départements français qui sont représentés dans les Pme des entreprises du Pôle Mer PACA.

Département	Var	Bouches-du-Rhône	Alpes-Maritimes	Hérault	Gard	Alpes-de-Haute-Provence	Région Parisienne	Autres (1 seule occurrence)
PME	46	39	20	8	3	3	8	9

FIGURE 15: TABLEAU DE REPARTITION DES PME PAR DEPARTEMENT

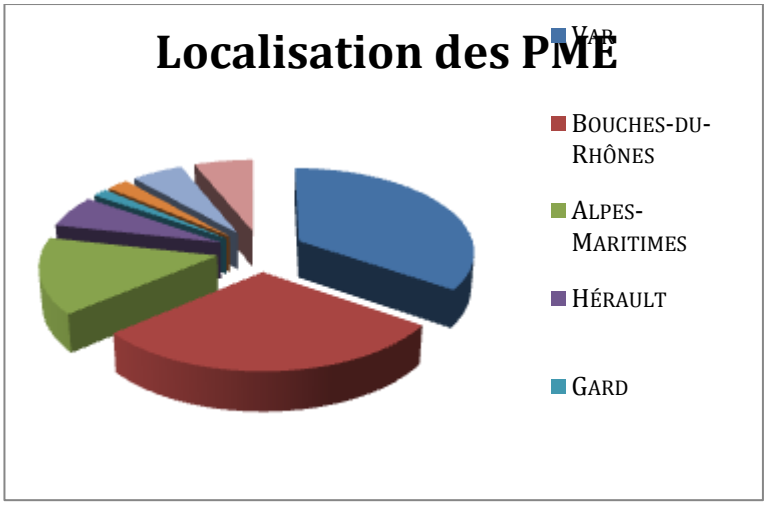

FIGURE 16: LOCALISATION DES PME (PAR DEPARTEMENT)

De nouveau le cœur de l'activité se trouve entre les Bouches-du-Rhône et le Var, avec une zone de rayonnement périphérique avec les départements voisins, renforçant ainsi la position centrale en termes physique et organisationnels de ces deux départements. Cependant d'autres Pme ont vu l'opportunité de renforcer leur activité et ont adhéré malgré un éloignement géographique et organisationnel certain.

SOCIETE CIVILE

Si le réseau formé par les entrepreneurs et les administrations engendre un niveau directement opérationnel et « rentable », le Pôle Mer PACA a intégré des partenaires qui lui permettent d'insérer une dimension sociétale et sociale à son organisation. Cette dimension est importante pour renforcer la communication ainsi que son insertion sur le territoire, elle tend à inclure une dimension non-financière. Pour les tenants de la société civile, se retrouver dans un réseau tel que celui-ci, permet de trouver des partenaires de recherche, des mécènes, des relais d'information mais aussi des interlocuteurs sur tout le territoire de l'organisation.

Pour l'instant, le Pôle Mer PACA a du mal à intégrer les quelques associations qui font partie de son réseau. En effet, on a vu que déjà les disparités au sein des entreprises créent des différences de fonctionnement, alors que dire d'une association par définition à but non lucratif et donc *quasi* à l'opposé des entreprises, base du pôle.

Une fois définis ces trois grands types de partenaires, nous allons voir de quelle manière est créée la relation entre eux.

2- CREER LE RESEAU.

Une fois décrit le réseau, nous avons donc envisagé celui-ci dans sa globalité et dans ses parties pour en donner la description la plus authentique possible. À cette description réalisée, nous devons ajouter une vision sur l'équipe opérationnelle du Pôle Mer PACA, celle qui en est les rouages, les muscles.

POLE MER PACA : QUELLE EQUIPE AUTOUR DE QUEL OBJECTIF ?

Cette partie interroge le Pôle Mer dans son fonctionnement effectif, dans ses buts, missions et moyens. Nous verrons de quelle manière son but principal qui est de créer une organisation efficace dévie peu à peu vers une gestion de taches quotidiennes et routinières, sous les pressions internes et externes. Au final cette partie interroge le rôle de l'équipe du Pole Mer PACA dans la création et l'entretien d'un réseau, fondé sur des membres divers et variés.

Selon Alain Desreumaux, (1998, chapitre 1), notre société est une société de l'organisation et dans le même sens notre économie doit être qualifiée d' « économie organisationnelle ». Le paradoxe en est que l'organisation qui apparaît comme un ensemble structuré sinon figé, contraignant pour les individus qui y participent et en même temps comme une construction collective dynamique qui autorise l'accomplissement de projets communs. C'est donc un lieu d'épanouissement, source de frustration, espace de coopération mais aussi de tensions et de conflits, qui doit permettre, dans le cas du Pôle de compétitivité, une plus grande flexibilité.

> *« Un pôle de compétitivité se définit comme la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à engager dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité*

internationale. […] Le CIADT du 14 septembre a défini deux grands types de pôles : les pôles à dominante technologique et les pôles à dominante industrielle» (Appel à projets, Pôles de compétitivité, p.2).

La démarche du Pôle est donc de créer le réseau capable de mener à cette mase critique. Les Pôles choisissent la voie, ou les voies, qui leur semble la mieux adaptée pour parvenir à cet objectif. En effet, chaque combinaison crée un dispositif particulier et une normalisation de fonctionnement globale s'avérerait inopérante pour la plupart.

Le CIADT du 12 juillet 2005 avait labellisé 67 pôles de compétitivité sur les 105 dossiers de candidature reçus à cette date. Après la réception de nouvelles candidatures et la fusion de pôles déjà labellisées, les pôles de compétitivité sont actuellement 66. Parmi eux ont été distingués 6 pôles mondiaux et 10 pôles à vocation mondiale, parmi lesquels le Pôle de Compétitivité Mer PACA (en tant que moitié des Pôles Mers avec celui de Bretagne).

Les Pôles mondiaux sont répartis de manière homogène sur l'espace français principalement autour de zones déjà bien implantées en termes de recherche: Marseille, Toulouse, Lyon, Paris (Solutions communicantes sécurisées, Lyonbiopole, System@tic Paris Région, Minalogic, Aerospace Valley, Medicen Paris Region).

La répartition des pôles à vocation mondiale est également homogène, reprenant la répartition des pôles mondiaux, avec un déplacement vers la périphérie que ce soit en termes d'activités ou d'implantations. On le voit, les Pôles Mer sont au nombre de deux, un en Bretagne et un en PACA, ce qui constitue un cas unique d'entité bicéphale (Cap Digital Région, Industries et agro-ressources, Pôle Mer Bretagne, Innovations thérapeutiques, Images et réseaux, Pôle Mer PACA, Mov'eo, I-trans, Chimie-environnement Lyon Rhônes-Alpes (Axelera), Végétal spécialisé).

Les Pôles de compétitivité ont donc pour but de renforcer la compétitivité en atteignant une certaine masse critique en termes de taille, mais également en favorisant l'innovation, nouveau facteur primordial de richesse. L'appel à projets des Pôles de compétitivité (2004, p.1) affirme que :

« L'innovation est un des facteurs de compétitivité de l'industrie : elle est d'autant plus efficace quand ses acteurs sont regroupés dans des entités développant des synergies de proximité. Leur lisibilité au plan international peut également constituer un facteur d'attractivité mais aussi un label commercial à ne pas négliger. C'est pourquoi le soutien à l'émergence et au développement des pôles de compétitivité est un des axes forts de la politique économique du Gouvernement. »

Cette volonté de créer de l'innovation essaie de prendre en compte l'évolution dans le secteur industriel français et de l'importance de celui-ci dans le tissu économique français. La France doit ainsi la grande majeure partie de ses exportations aux industries, hors l'industrie est un secteur subissant de plein fouet une évaluation rapide (apparition de concurrents, de nouvelles technologies, etc.). La politique des Pôles de compétitivité vise donc à renforcer et à soutenir la présence industrielle française. Toutes les actions menées par les équipes des Pôles de compétitivité doivent favoriser l'innovation. Toutes les actions de communication, qu'elles permettent de valoriser une position de force, de créer des synergies entre des Pme, etc. ont cet objectif de « rentabilité ». Au final, l'innovation doit être palpable et mesurable.

Mais qu'est ce que l'innovation ? François Jakobiak (2004) répond en citant Philippe Moatti[19] pour qui l'innovation permanente vise à privilégier un avantage concurrentiel durable. Trois types d'innovation existent :

- l'innovation produit : nouvelles technologies ;
- l'innovation de procédé ;
- l'innovation organisationnelle.

Les deux dernières innovations permettent des gains de productivité et une amélioration de la flexibilité ainsi que de la qualité. Les cinq niveaux de l'intelligence économique (décrits p.82 *in* Jakobiak, *ibid.*) s'appuient sur ces différences d'innovation selon les organisations concernées (1/ entreprise ; 2/ interprofessionnel,

---

[19] Moatti, Ph., (2002), « Les nouvelles logiques de l'entreprise » *in Les cahiers français n°309*, La documentation française.

branche d'activité ; 3/ national, stratégie concentrée entre les centres de décision ; 4/ transnational, grands groupes transnationaux ; 5/ stratégie d'influence des États). L'innovation peut revêtir deux formes différentes :

- technique : concerne un produit, un appareillage, une application ;
- immatérielle : relative à une méthode, organisation, service.

Pour les penseurs des Pôles de compétitivité, l'innovation ressemble à celle décrite chez Schumpeter : de nouveaux produits, de nouvelles méthodes, de production et de transport, de nouveaux marchés, de nouveaux types d'organisation industrielle, de nouvelles sources de matière première ou d'énergie. Elle résulte de l'initiative d'un entrepreneur dynamique et le constitue comme le principal facteur du cycle des affaires et du changement économique propre au capitalisme : la destruction créatrice. Les Pôles de compétitivité s'appuie sur cette logique, en essayant de favoriser les dirigeants des entreprises, notamment des PME, en leur allégeant une partie du travail de recherche d'informations et de synergies, en leur facilitant l'administratif… Plus que de grandes entreprises très proches des administrations locales, sur l'ancien modèle français (Michelin, Moulinex…), et très peu réactives, le pari porte aujourd'hui sur des grandes entreprises portées et porteuses d'une constellation de PME « affiliées » réactives et innovantes.

> *« On peut sans doute dire que les entreprises anciennes innovent moins que les récentes, et les grandes de façon plus régulière et continue que les petites. C'est cela qui fait apparaître, dans les périodes d'innovation intense, le besoin de relations originales entre grandes et petites entreprises»* (Philippe Aydalot[20],cité in Pecqueur, 2000, p.32).

De plus, tous les économistes s'accordent à dire que la période de grande crise est favorable à l'initiative des PME mais surtout qu'elle dépasse la dichotomie entre grande et petite structure. L'ensemble des unités de production forme un ensemble, caractérisable en tant que tissu productif. Cette notion de tissu revient au premier

---

[20] Aydalot,Ph., (1985) *Trajectoires technologiques et modèles régionaux d'innovations*, Gremi, Neuchâtel.

plan des analyses des systèmes productifs. Elle illustre la complexité des relations entre acteurs économiques qui dépasse la seule liaison marchande.

À cette définition très *descriptive*, il convient d'ajouter que dans les cas des Pôles de compétitivité :

> *« L'innovation ne prend son sens que si elle devient économiquement réalisable et si elle est diffusée. Les réseaux de relation sont au cœur de l'innovation. Pour capter les procédés innovants, l'entrepreneur devra puiser dans son environnement où les savoir-faire ont été développés. La recherche d'innovation dans l'organisation du travail ne peut être le fait d'une seule entreprise. C'est le milieu qui est favorable ou qui ne l'est pas »* (Pecqueur, B., 2000, p.47).

Il est même primordial que si un succès se présente, celui-ci devienne exemplaire et soit donc imité puis diffusé dans le cercle des relations interentreprises. La pure innovation technique est aussi liée à la densité des relations entre entreprises. La qualification des personnels ainsi que leur mobilité permettent un déplacement horizontal de l'innovation. Pour finir, une association d'entreprises est plus pertinente pour importer de nouveaux processus issus d'une coopération avec une Université ou encore d'un voyage groupé pour visiter une zone d'études. Cette logique de s'appuyer sur un réseau de petites entreprises réactives est liée au fait qu'innovation et réactivité sont intrinsèquement liées.

La force de ces entreprises réside donc leur petite taille qui les oblige et leur permet de s'adapter continuellement. Cependant, si le projet du Pôle de Compétitivité fonctionne les Pme innovantes deviendront alors des entreprises absorbées dans la réalisation des projets et non plus tendues vers l'innovation. En effet, une entreprise installée et importante repose sur ces habitudes, possède un mode de fonctionnement routinier lié à une activité quotidienne nécessaire et qui est le propre de l'entreprise (répétition d'une tâche en vue de réaliser un profit). Il est donc nécessaire de pouvoir régulièrement modifier les habitudes et renouveler le cœur innovant du dispositif.

Et qu'en est-il du Pôle Mer PACA ? On peut reprendre la vision qu'en propose Sonia Krimi, dans son doctorat en Sciences de gestion (2008, p.6) :

> *« En plus de dynamiser le secteur maritime dans la région PACA, le Pôle Mer est la vitrine du secteur maritime dans l'économie française avec 120000 emplois et 25% de l'emploi maritime français. Il a pour ambition de d'investir 200 millions d'investissements en 5 ans, d'assurer 5000 emplois stables, de créer 3000 emplois stables dans les 3 à 5 ans et de favoriser une industrie de la mer High-tech, facteur de développement durable du tourisme ».*

Un pôle de compétitivité à dominante technologique est caractérisé par l'importance des activités de recherche et la force des interactions entre centres de recherche et entreprises travaillant autour du développement d'un domaine technologique. La recherche et ses applications industrielles de pointe déterminent la logique de développement des pôles de compétitivité technologique. Un pôle de compétitivité à dominante industrielle est caractérisé par une concentration d'entreprises ayant des activités de R&D plus appliquées et plus proches du marché immédiat. C'est ce dernier, notamment par son potentiel de croissance, qui détermine la logique de développement du pôle. Comment se considère le pôle de compétitivité Mer PACA ? Dans les deux cas, la consistance et la réalité des partenariats associant sur un territoire des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation sont des conditions préalables essentielles à la constitution des pôles et des éléments déterminants pour la sélection des projets. Le partenariat entre les acteurs publics, et particulièrement entre l'État et les collectivités territoriales, qui accompagnent les projets de ces pôles est également une des conditions importantes de leur réussite. Pour l'examen des projets de pôles, quatre aspects sont particulièrement importants :

- **Les projets à labelliser doivent être créateurs de richesses nouvelles à forte valeur ajoutée**. En effet, quelle que soit la nature du pôle, l'objectif final est bien d'améliorer la compétitivité de l'offre française sur les marchés internationaux de taille importante ou à fort potentiel, et donc également l'emploi qualifié et très qualifié ;

- **La visibilité internationale**. Le pôle doit ou devra, à horizon déterminé, représenter une masse critique suffisante, sur les plans industriels et/ou technologiques. Les projets présentés doivent pouvoir se placer, à terme, aux tous premiers rangs mondiaux sur des activités bénéficiant d'un fort potentiel de croissance ;
- **Le partenariat et le mode de gouvernance mis en œuvre**. Il s'agit d'un aspect essentiel : la présence, sur un territoire donné, d'entreprises dédiées à la satisfaction d'un même marché final et mobilisant des technologies avancées, de chercheurs et d'organismes de formation dans des domaines couverts par les entreprises est un élément nécessaire mais non suffisant de la constitution d'un pôle de compétitivité. La qualité des partenariats établis entre ces acteurs, et le mode de gouvernance établi ou envisagé, qui doivent viser l'efficacité, seront des critères majeurs de labellisation d'un pôle ;
- **La stratégie de développement économique du pôle**. La vocation du pôle est d'ancrer sur un territoire un tissu économique dynamique, performant face à la concurrence internationale, capable de susciter le développement des activités du bassin d'emploi, si possible d'en attirer de nouvelles. À cet égard, la cohérence du pôle et de sa stratégie avec l'ensemble plus vaste que constitue le plan de développement économique du territoire, constitue un facteur essentiel.

Le pôle Mer PACA est une organisation composée de multiples membres néanmoins c'est, avant tout, une équipe dédiée qui oriente et coordonne cet ensemble. Nous verrons donc de quelle manière elle crée une organisation à partir de cet ensemble disparate. Et tout ça doit être fait par une équipe de sept personnes, etc. Le pôle Mer est une équipe d'ingénierie et d'animation indépendante de sept personnes, qui pilote et assure la coordination du comité de pilotage, gère les groupes de travail et les groupes projets. Cette coordination nécessite des membres du pôle des connaissances très précises dans le domaine maritime, ainsi que des connaissances en gestion. Toute la difficulté de ce mode d'organisation est d'assurer un équilibre entre les différentes parties prenantes, entre un chercheur qui a passé des années de travail sur un projet innovant, et un industriel qui pense à la commercialisation et la viabilité financière de l'intervention. Le rôle du pôle se manifeste afin d'équilibrer cette balance et assurer un financement du projet commun. Cette équipe

opérationnelle peut également s'appuyer sur un comité de pilotage composé de dix-neuf membres répartis en trois collèges : entreprises, organismes de recherche, de formation.

L'équipe opérationnelle du Pôle Mer PACA a donc pour rôle principal de créer ce réseau, d'arriver à fédérer les objectifs et les personnes. Sa première mission, chronologique, a bien entendu été d'arriver à répondre à l'appel à projets des Pôles de compétitivité mais aussi de continuer à fournir des éléments pour assurer la pérennité de sa labellisation. Cependant les tenants des Pôles de compétitivité n'ont pas cherché à créer une façon unique, nationale, de gérer cet ensemble. De manière plus générale, Philippe Cabin, (2005, p.3) montre qu'avec les recompositions des structures organisationnelles, avec également la succession rapide des modes managériales (et leur disparition tout aussi prompte), l'idée de méthodes standards (le « *one best way* » de Taylor) serait en déclin. On préférerait, désormais, des solutions adaptées au cas par cas. D'où un intérêt croissant pour les sciences de l'organisation. Ajoutons que la part croissante des composantes humaine, interrelationnelle, cognitive, coopérative, communicative, entraîne une exigence de savoir issus des sciences sociales. L'équipe du pôle doit ainsi prendre en compte ces considérations sur les nouveaux modes de management pour arriver à gérer une structure difficile, de par son hétérogénéité et sa volatilité.

On peut reprendre à notre compte les propos d'Adam Smith[21] qui distingue en gros deux degrés de moralité : un degré idéal, où les hommes pratiquent les vertus à la perfection, et un degré minimal, où les hommes se permettent de très nombreux écarts. Or, ce degré minimal suffit pour que la société et le marché subsistent, et même prospèrent malgré bien des à-coups et de crises. Mais Adam Smith- même si ses lecteurs sont le plus souvent aveugles à cet aspect de sa pensée- ne renonce jamais à l'idée que la société et le marché pourraient mieux fonctionner si les

---

[21] Bizioux, M., (2007), « Adam Smith et la morale du libéralisme économique » *in Les textes fondamentaux du libéralisme*, n° hors-série du magazine *Le Point*, p.51.

hommes, qu'il s'agisse des agents économiques ou de ceux qui sont à la tête de l'État, étaient plus vertueux. Il s'agit bien de définir la nature de l'organisation, la façon dont les êtres humains s'associent en vue d'un but. Une fois l'organisation définie, nous pourrons alors voir comment essayer d'améliorer son fonctionnement. Pour Robbins, une organisation est une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants. Il existe un certain nombre de propriétés essentielles, les unes sont de natures structurelles : l'existence de frontière entre l'organisation et l'environnement extérieur, mais également la possession ou la disponibilité de ressources matérielles ou immatérielles, constituant un patrimoine qui conditionne le développement des activités et se nourrit en même temps du résultat de ces dernières. D'autres propriétés sont plus processuelles : celle d'intentionnalité tout d'abord, une organisation est une entité finalisée c'est-à-dire possédant une raison d'être et poursuivant un but ou un ensemble de buts dont l'accomplissement requiert un rassemblement et une coordination de ressources. Ensuite, elle fonctionne en général par échange c'est-à-dire qu'elle est ouverte sur un univers extérieur (environnement) qui constitue pour elle tout à la fois la source d'approvisionnement en ressources dont elle a besoin, un lieu de débouchés pour le produit de ses activités et une matrice socioculturelle diffusant des normes d'actions et de comportements. Nous voyons donc que cette définition rejoint celle du système et du dispositif, le lien entre le temps et l'espace concernant ces concepts, le besoin de mémoire et de projection afin qu'ils existent…

Depuis Daniel Katz et Robert Kahn[22], l'organisation est considérée comme un système ouvert, ce qui entraîne certains corollaires : l'organisation est lieu de décision sur la nature du projet et l'action à poursuivre et c'est un centre de décision interne en termes d'agencement. Elle décide de son fonctionnement et des rapports qu'elle entretient avec l'extérieur et avec ses membres.

---

[22] Katz, D. & Kahn R. L. **(**1966) *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.

La vision introduit la notion d'une complexité réelle d'un collectif d'acteurs dont les intelligences décisionnelles relèvent à la fois du calcul et de la logique de justesse, de rationalités économiques mais également normatives et affectives. Ce qui caractérise également l'organisation c'est un cadre structuré d'actions, contraignant, d'essence autoritaire. Ce principe d'autorité donne une cohésion aux flux de décision qu'exige le fonctionnement de l'organisation. Celle-ci est étroitement couplée à la notion de hiérarchie qui désigne des liens de subordination entre acteurs ou encore des relations d'ordre entre les différents participants, ce qui amène à s'interroger sur la légitimité de l'autorité mise en place.

Le second aspect est donc de collecter, traiter et produire de l'information, à la fois sur elle-même et sur le contexte. Le système ouvert varie en fonction des événements et de la transformation de l'environnement. En ce sens, l'organisation doit aussi assurer un certain maintien de l'ordre. Certains auteurs affirment que définir l'organisation à partir de ses buts revient à supposer un consensus de l'ensemble des participants (d'où la possibilité de nier les conflits) et de définir les buts comme ceux des dirigeants. On peut faire une typologie des organisations selon un système de valeurs, selon la classification de P.J. Mc Donald et J. Gardz dans leur ouvrage *Getting value from shared values* (1992) :

Le clan : coopération, loyauté, consensus, considération	**Adhocratie :** Autonomie, adaptabilité, créativité, expérimentation, etc.
La hiérarchie Obéissance, formalisme, logique, prudence	**Marché** Agressivité, initiative

FIGURE 17: TABLEAU DE TYPPOLOGIE DES ORGANISATIONS SELON LEURS VALEURS SAILLANTES

Selon l'explication sociocognitive, sur la vision du processus d'apprentissage social, il faut considérer les organisations comme des entités complexes présentant des propriétés uniques qui émergent de l'interaction des individus : capacité de

traitement de l'information, à produire et à partager des symboles et des représentations, conscience du temps et de l'Histoire, système de valeurs, etc. Cette analyse doit se coupler d'une vision dynamique de l'organisation comme un organisme vivant qui apprend à s'adapter, à trouver les meilleures façons de répondre aux exigences de son environnement. La diversité des organisations oblige à construire une typologie afin de pouvoir identifier des groupes homogènes d'organisation. Selon Mintzberg, un croisement multidimensionnel est nécessaire pour définir une typologie, selon les différentes modalités de coalition interne et externe.

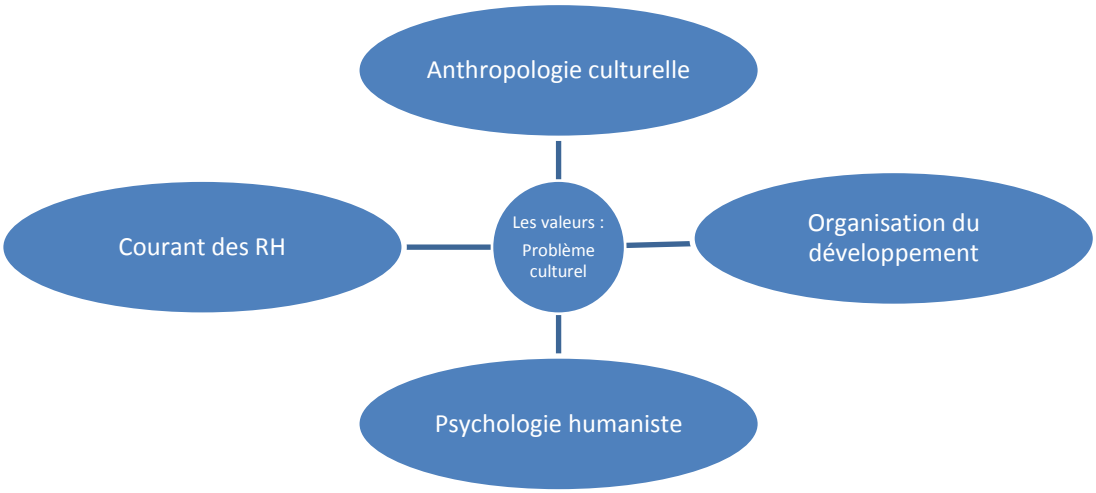

FIGURE 18: LES DOMAINES D'ETUDE AUTOUR DE QUESTION CULTURELLE

La tradition culturelle insiste sur les croyances et les valeurs qui cimentent l'entreprise et tend à affirmer que l'efficacité de cette dernière est renforcée dès lors que chaque membre se sentira soutenu et reconnu compte-tenu de ses attentes, ses désirs, son *background*. Elle est donc une superstructure de valeurs partagées, la dimension symbolique de l'organisation c'est-à-dire de l'ensemble des représentations et interprétations de la vie collective partagée par les participants. Ils appartiennent à cette catégorie d'éléments que sont les normes, les valeurs, les idéologies implicites des membres de l'organisation qui se manifestent notamment dans les rites et pratiques culturelles.

La construction d'artefacts permet d'élaborer des stratégies d'actions assurant la correspondance entre une situation perçue et des projets délibérés. La démarche est donc celle d'une ingénierie d'organisation qui doit proposer des constructions spéculatives pour des mondes possibles et les traduire en termes opérationnels. Le chercheur est donc souvent dans une démarche de recherche-action puisque les travaux fondés sur l'interaction d'un observateur participant à une situation organisationnelle réelle avec les acteurs de la situation. L'objectif est alors de tester les hypothèses explicatives et d'améliorer ces dernières du point de vue des acteurs (Giddens, 1987).

La tendance socio anthropologique vise à restituer l'univers culturel des organisations dans toute sa complexité et à mettre à jour les phénomènes symboliques qui surgissent au sein des organisations (symboles, rites, rituels,) en s'appuyant aussi bien sur l'anthropologie que sur l'interactionnisme symbolique. Les théoriciens postmodernes empruntent largement leurs bases à des auteurs français tels que Barthes, Derrida ou encore Foucault. L'expression elle-même, est utilisée pour désigner une période particulière marquée par des changements organisationnels majeurs (nouvelles formes organisationnelles, flexibles et/ou participatives) ou un ensemble d'approches ou de perspectives nouvelles pour considérer les organisations. Dans cette deuxième acceptation les thèmes du post-modernisme portent sur la centralité du discours et le pouvoir constitutif du langage, le repérage de structures immatérielles qui se reproduisent indépendamment des acteurs, le décodage des systèmes de croyance et le discours par rapport à ces structures, le déclin des grands projets politiques, le lien entre pouvoir et connaissance.

En regroupant toutes ces approches on peut définir un certain nombre d'éléments caractéristiques des besoins pour former une organisation :

- Définir des frontières et de moyens de passer d'un côté à l'autre de celle-ci, créer une zone perméable ;
- Créer une zone d'intérêts communs;

- Développer une stratégie symbolique et communicationnelle, permettant de fédérer dans l'organisation et de mieux communiquer à l'extérieur.

L'organisation se caractérise alors par plusieurs éléments : degré de complexité, de stabilité, de la disponibilité des ressources… La culture des organisations produit alors du sens car celle-ci devient un système social d'apprentissage. La culture est ce qui est transmis aux nouveaux membres d'une organisation par un processus de socialisation dont le système de sélection, de formation, de récompense et d'interaction se constituant des valeurs essentielles. Edgar Schein[23] la définit ainsi :

> *« La culture d'une organisation est l'ensemble des hypothèses fondamentales inventées, découvertes, élaborées par l'expérience pour traiter ses problèmes d'adaptation extérieure et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour être considéré comme valide et être appris aux nouveaux comme étant la façon correcte de percevoir, réfléchir, penser par rapport à ces problèmes ».*

Il est difficile de voir tous les éléments : lieux de vie, langage mais aussi normes et valeurs, etc.

Selon le secteur organisationnel elle peut être dynamiste et élogieuse, ou bien défensive et pauvre (sidérurgie). Toute identité historique, la mémoire du groupe, raconte la continuité organisationnelle. Selon Erikson l'identité est « *un sentiment subjectif et témoigne d'une unité personnelle et d'une continuité temporelle*. » A sa naissance l'organisation a parfois une identité assez confuse, contrariée, ambivalente. Par la suite le temps accentue les reliefs. La redondance des traits essentiels les mémorise, puis au bout de dix années, elle retourne et invente ses mythes fondateurs. Le succès s'idéalisant : l'organisation invente sa saga. En son centre, l'identité affirme ses traits distinctifs mais elle est mal délimitée sur ses frontières. Dans une grande organisation par exemple toutes les pratiques coexistant, l'identité est une combinaison particulière, une hiérarchie spécifique des

---

[23] Cité chez Ménard, C., (1990), *L'économie des organisations*, Repères, La Découverte, Paris.

composantes. Ces mêmes éléments pondérés autrement fondent une autre identité (G. Nizard, Harvard, *l'Expansion*, hiver 1983-1984).

Aujourd'hui, avec une organisation développée depuis cinq ans, quelle est son identité ? Quels sont les points forts de celle-ci ? Quels sont les succès à utiliser ?

En effet, dans une époque où les recherché sur les organisations se multiplient et se complexifient, Keller affirme (1984, p.200) :

> *"Open systems became the vogue, and Katz and Kahn and Thompson were influential in shaping ideas about social system and social equilibrium. Their framework clearly moved away from physiological, homeostatic concepts to a conception of the organization that included adaptation to the environment, change, and conflict as normal system activities[24]".*

Les recherches suivent donc l'évolution des systèmes eux-mêmes, deviennent plus complexes, plus denses et forcément parfois paradoxaux. À tel point que, Pierre Dionne et Jean Roger (1997, p.1) en arrive à affirmer « l'ère de l'organisation machine cède la pas progressivement à celle de l'organisation cerveau, les personnes font le succès de l'organisation et pas l'inverse. »

La nouvelle communication indique que bien communiquer, est alors plus une mécanique bien huilée mais qu'il est nécessaire d'inclure des concepts psychologiques :

- Construire la réalité (participer à) ;
- Négocier son identité;
- Gérer les impressions et manipuler de l'information.

---

[24] « Les systèmes ouverts deviennent la mode, Katz et Kahn ainsi que Thompson étaient influents en développant des idées à propos des systèmes sociaux et d'équilibre social. Les cadres de leur travail se sont clairement éloignés de concepts physiologiques et homéostatiques à une conception de l'organisation qui incluait adaptation à l'environnement, au changement et au conflit comme des activités normales pour un système ».

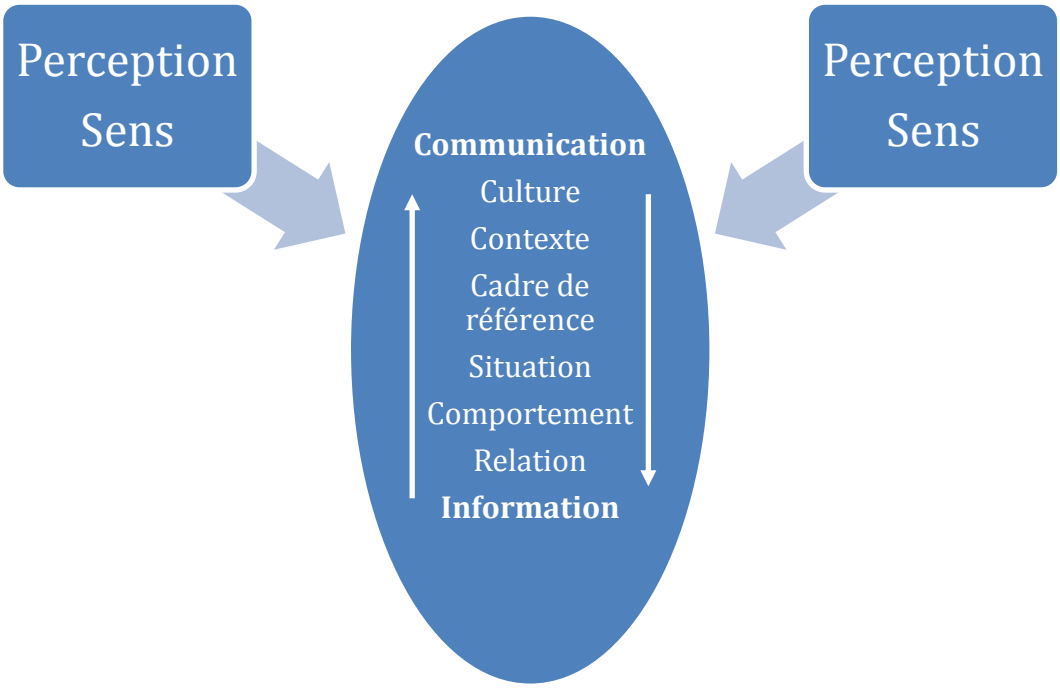

FIGURE 19: LA NOUVELLE COMMUNICATION

Afin de communiquer clairement, que ce soit en interne ou externe, l'équipe du Pôle Mer PACA doit donc s'interroger sur sa nature, son identité pour gérer également son patrimoine et son projet.

Pour les entreprises incluses dans le projet Pôle Mer PACA, cette optique est également prépondérante. La définition la plus large est un groupement humain dédié à un objectif commun. L'importance de la vision partagée de l'identité de l'organisation et la mise en place de processus de fonctionnement doivent donc coïncider avec le projet d'entreprise.

Les pôles de compétitivité sont les derniers-nés des dispositifs mis en place en France pour faciliter la recherche et l'innovation (pôles d'excellence, de compétences technopôles, scientipôle). Ils sont définis par le rapport de Christian Blanc (2004, p.26) comme « la synergie d'un pôle d'excellence et d'un tissu d'industries [ainsi que] se caractérisant par la dynamique d'une agglomération entière qui met à contribution tout un tissu qui suit et soutient l'industrie innovante ». On perçoit que ces dispositifs ne peuvent se pérenniser et se renforcer que par une logique de décentralisation et de renforcement du local. « La proximité ne favorise la mise en

commun et les capacités d'échange » que si elle possède les moyens de sa vocation. Notre recherche s'appuie sur le fait que les productions rédactionnelles, communicationnelles au sens large, d'une organisation constituent une mise en perspective et une expression des volontés de celle-ci. Cependant, nous utiliserons aussi « l'in-expression » de l'organisation sur certains points comme autant d'indices en creux de son *identité*.

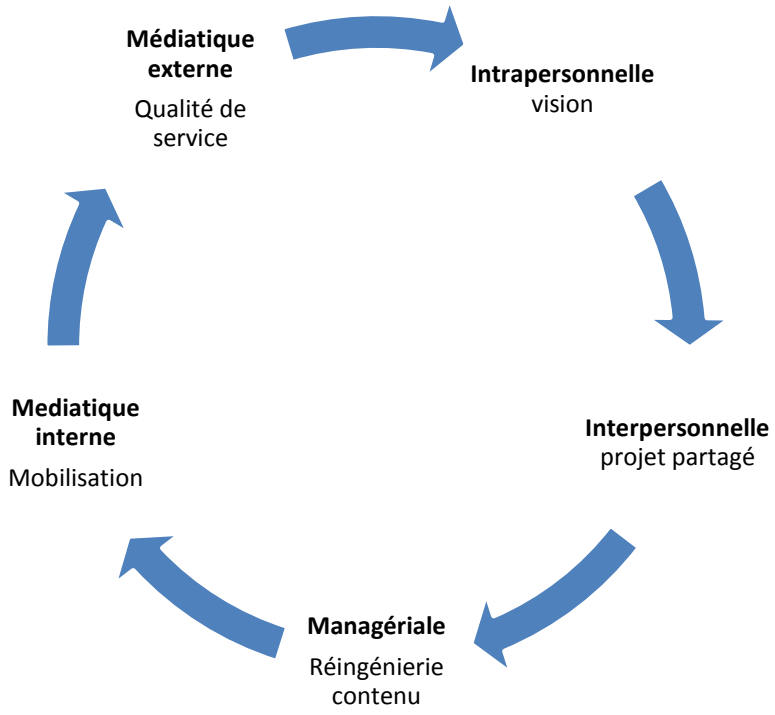

FIGURE 20: THEMES ASSOCIES AUX DIMENSIOSN DE LA COMMUNICATION ORGANSATIONNELLE

La question est alors le degré de partage de la vision commune. Au vu du rôle et de la description du dispositif qu'est un Pôle de compétitivité, on peut donc s'interroger sur la manière dont il va réussir à fédérer à partir des projets de chacun. Désormais, les gens doivent avoir une marge suffisante dans leurs champs d'actions professionnelles ou privées. La cohésion est plus nécessaire que l'adhésion. Pour générer de la cohésion au quotidien, il leur faut beaucoup plus que des talents de communicateur mais une volonté sans faille, des qualités hautes et un sens de l'éthique. La recherche pour chaque membre d'une association de sa propre identité

et de sa place apparaît comme le point central en particulier lorsqu'il doit réfléchir ensemble sur la prise d'avantage coopératif. La difficulté majeure réside dans le rapprochement et dans les alliances, que celle-ci ne soit pas instrumentale mais mentale. Gérard Balantzian (1997), dans l'avant propos de son ouvrage, affirme qu'avec les nouveaux modèles organisationnels où chacun a besoin de l'autre pour gagner et doit clairement identifier son rôle dans la chaîne des talents ajoutés pour mutualiser les savoirs et les savoir-faire pour augmenter les chances de succès. Ses formes d'organisation permettent d'être concurrents mais en même temps alliés, par un rapprochement d'objectifs, d'activités et de ressources pour prendre une longueur d'avance. Chacun des partenaires peut alors garder son autonomie et son identité mais s'associe à l'autre autour d'une vision partagée du progrès. Tout le travail de l'équipe du Pôle Mer PACA se retrouvera alors dans cette capacité à offrir à chacun une place, une visibilité personnelle sans pour autant oublier l'objectif commun.

Les membres organisationnels du Pôle Mer PACA doivent alors gérer une tension entre travail routinier et perspective. En effet, comme dans toute activité, l'opérationnel prend souvent le pas sur le stratégique et l'activité quotidienne, routinière prend le pas sur ce qui devrait être le cœur de leur activité. En d'autres mots, l'équipe du Pôle de compétitivité devient une technicienne administrative et organisationnelle, là où ses préoccupations devraient être moins quotidiennes.

Le point central de la conception foucaldienne du pouvoir, réutilisable ici est la notion de mouvement qui, comme le dit Stewart Clegg (1994, p.158), est une expression instable inhérente aux réseaux et aux alliances.

> *"Foucault's conception of power is one that attempts to break decisively with the 'mechanistic' and 'sovereign' view. New forms of social power crystallize in the 17th and 18th centuries, outside the terms that by now have become conventional for addressing and constituting a concept of 'power'. What emerges is a 'capillary form' of power, a power that 'reaches into the very grain of individuals', a 'synaptic regime of power, a regime of its exercise*

within the social body, rather than from above it' (Foucault, 1980[25]), a disciplinary power.[26]"

Le rôle du Pôle Mer PACA n'est pas alors d'ordonner une manière de travailler, ou des objectifs à réaliser, mais de créer un environnement dans lequel les entreprises, les administrations s'autorégulent, jouent le jeu, pas par peur des sanctions mais par une implication personnelle. Chacun doit trouver ce qu'il cherche que les coopérations observées soient entre des firmes concurrentes ou entre des firmes complémentaires. En effet, «trop souvent, l'impression qui domine, lorsque l'on observe ces expériences, est que l'acteur principal est l'animateur institutionnel plutôt que les entreprises. Cette personnalisation ne préjuge pas de la qualité et de la compétence de ces animateurs, mais elle marque le projet d'une teinte volontariste» (Pecqueur, 2000, p.40).

Pour terminer cette partie sur l'équipe du Pôle Mer PACA, nous proposons de réutiliser les douze lettres d'information, présentes sur Internet et qui s'étendent sur un an de mars 2006 à mars 2007, à travers l'étude thématique du contenu. Cette partie nous permettra de voir ce que dit le Pôle de lui-même, de quelle manière il s'envisage et perçoit son action. Ces douze lettres sont accessibles à partir de la page d'accueil du site Internet du pôle dans le menu sur la gauche. Il est donc le niveau 1 d'accès au site sur la page de présentation et propose de télécharger sous format PDF la lettre du pôle. Dans cette même partie se trouve l'accès aux parties concernant les membres ou encore la présentation des pôles de compétitivité français. Elles constituent une reprise synthétique des nouvelles qui sont publiées

---

[25] Foucault, M., (1980), *Power/knowledge: selected interviews and Other Writings 1972-1977*, edited by C. Gordon, Harvester Press, Brighton.

[26] « La conception du pouvoir selon Foucault tente elle de rompre définitivement avec la vue 'mécanique' et 'souveraine'. Les nouvelles formes du pouvoir social se cristallisent durant les XVII et XVIIIe siècles, en dehors des termes qui aujourd'hui sont devenus conventionnels pour adresser et constituer un concept de 'pouvoir'. Ce qui émerge est une 'forme capillaire' de pouvoir, un pouvoir qui 'rentre au cœur même des individus', un 'régime synaptique du pouvoir, un régime qui s'exerce de l'intérieur même du corps social plus que d'au-dessus', un pouvoir de discipline ».

régulièrement, dans un format mensuel d'une dizaine de pages. Ces lettres sont toutes rédigées par une seule personne, cadre au sein DCN Services (une des entreprises les plus importantes, un des premiers membres du pôle Mer PACA et Bretagne et une entreprise historiquement liée à la Marine Nationale). La voix (et la voie ?) du Pôle Mer est pour l'instant la sienne, et par élargissement celle de la DCN, ce qui peut poser un problème d'identification de l'organisation, notamment en tant que réseau de TPE et PME innovantes. Ceci est le principal problème lié à cette étude de contenus. La problématique de ce paragraphe est double : comment le corpus rédactionnel permet de cerner les thématiques principales liées à l'étude de l'organisation qui le produit ? Comment l'organisation organise et gère les relations mises en place, en passant du dispositif au réseau ?

Dans un premier temps, une histoire du pôle Mer PACA se dégage de ces lettres par différents procédés. Tout d'abord on assiste à la mise en place des figures historiques de la création des pôles de compétitivité avec par deux fois, lettres n° 21 et 22, la citation suivante « Christian Blanc, père fondateur des pôles de compétitivité ». Ce rapport au père fondateur est certes un hommage mais constitue aussi un moyen de s'affranchir de cette filiation, comme le dit Jean-Noël Kapferer (1995) pour les marques (aussi bien les enseignes des grandes surfaces que les marques de sport etc.). Nous pensons que le processus pour les marques est analogue à celui vécu par le pôle Mer. Rendre hommage au père fondateur est chose courante au sein d'une marque, pour inscrire une filiation et également pour se dissocier de celle-ci par la mise à distance que crée l'hommage (l'hommage est rendu à ce qui est passé et bien souvent dépassé, voir même mort). Selon Kapferer, une marque ne peut acquérir son identité que si elle est dissociée de celle de son fondateur, l'un des exemples les plus frappants étant celui d'Adidas. L'autonomie est si largement prise qu'on en oublierait presque que le nom Adidas vient d'une abréviation du nom du fondateur de la marque Adi Dassler et que la marque semble posséder sa vie propre. Ainsi nous rejoignons une définition classique de l'identité à travers un paradoxe que relève l'ensemble des participants invités par Pierre Tap (1979) au colloque sur les identités

collectives et les changements sociaux. Tous insistent sur ce point entre identification (aux clusters américains et aux autres pôles de compétitivité français) et *identisation* (en tant que pôle Mer PACA associé au pôle Mer Bretagne), le même mot désignant donc deux réalités apparemment opposées à savoir le propre et le semblable. Ce qui signifie que certes le pôle Mer PACA est issu de la réflexion de l'État français sur les pôles d'excellence, mais qu'il a aussi acquis avec le temps une autonomie par rapport au pouvoir central pour justement devenir le Pôle Mer PACA. Dans cette même optique d'une création d'identité, on assiste dans différentes lettres à la présentation des équipes notamment avec la lettre n° 21 qui présente les personnes impliquées dans l'organisation du pôle Mer, le tout illustré de photos. S'ajoute une constante volonté d'expliquer le fonctionnement du pôle Mer en définissant les modifications des rôles de chacun dans l'organisation. On apprend par exemple dans la lettre n° 25 qu' « appelé à d'autres fonctions au sein de DCN, Bernard Planchais quitte la fonction de président du comité de pilotage du pôle Mer PACA […]. Un grand merci pour tout ce qu'il a fait pour notre pôle, dont on peut considérer qu'il est LE père fondateur. Sans sa volonté affichée, sa capacité de convaincre et sa vision, le pôle aurait vu le jour mais tout aurait été plus difficile : Bernard nous a ouvert la voie. […]Bernard Sans lui succède. » Dans ce passage les adhérents sont informés des modifications de la gouvernance, mais dans le même temps on commémore le travail de celui qui est « LE père fondateur de notre pôle et qui a ouvert la voie ». Cette instauration des mythes fondateurs est tout à fait comparable à ce qu'ont étudié les chercheurs concernant des entreprises comme Apple ou Microsoft. Cette simple phrase est fort importante puisque, d'une part, elle rentre dans le cadre de cette création des mythes fondateurs (le rédacteur de l'édito suggère même la création d'un poste de président d'honneur) et, en même temps, elle permet de symboliser, d'une certaine façon, le passage à une autonomie de l'organisation puisque ce n'est plus la vision des fondateurs qui est prépondérante mais les décisions du bureau (Président et ses trois vice-présidents). On remarque également qu'après avoir parlé de Christian Blanc comme du « père fondateur des pôles de compétitivité » on rend ici hommage

à celui qui est « LE père fondateur de notre pôle ». Le possessif et les majuscules prennent toute leur importance car ils soulignent de surcroît la prise d'autonomie du Pôle Mer PACA par rapport au dispositif de pôle de compétitivité. Une fois inscrit dans la réalité d'un territoire et d'un réseau, le pôle de compétitivité semble devoir, pour exister, s'affranchir de ceux qui l'ont aidé à naître afin de prendre toute sa dimension. C'est bien une identité qui émerge de ces différentes lettres, le processus d'acquisition d'autonomie étant intrinsèquement lié à celui de création d'une identité. Chacun relève du même processus binaire de confrontation et d'adhésion au monde, au contexte d'évolution. De cette création d'identité et de prise d'autonomie va également apparaître une capacité critique, c'est-à-dire la capacité de juger et de choisir entre les diverses opportunités dans un contexte riche et dense. Là encore, le mouvement va donc être double les choix opérés restreignant le monde des possibilités et ce monde offrant et excluant des possibilités lui-même.

La principale nouveauté de ce pôle de compétitivité, aussi bien pour ce qui est de la structure organisationnelle que du lien avec le territoire, est d'être une entité bicéphale avec une implantation en Bretagne et en PACA. De nouveau, ce sont davantage les activités historiques, en rapport avec la Marine Nationale, qui ont permis ce développement que les liens effectifs en termes de projets. Par exemple, l'entreprise la plus identifiée au sein du pôle de compétitivité est DCN, non seulement du fait du nombre de projets dans lesquels elle est présente, mais également du fait de son implication dès l'amorce de réponse aux appels à projets pour la création des pôles de compétitivité. Pour faire perdurer ce lien on trouve chaque mois dans la lettre d'information du pôle Mer PACA, depuis la lettre n°23, une partie intitulée « Nouvelles du Ponant » d'environ une page. La première apparition de cette rubrique a permis de présenter, en utilisant les extraits d'un article journalistique, le pôle Mer Bretagne aux membres du pôle Mer PACA. Les apparitions suivantes ont principalement permis de faire une synthèse succincte des actions du pôle Mer Bretagne durant le mois écoulé. Cette mise en lien des deux faces du pôle Mer peut sembler un peu artificielle, mais elle est heureusement appuyée par des occurrences

du pôle Mer Bretagne au cœur même du discours organisationnel. On retrouve, par exemple, à la page 5 de la lettre n° 25 que « les thématiques portées par les Pôles Mer Bretagne et PACA seront au cœur des débats ». Il nous semble que ce sont des phrases de ce type qui permettent de donner l'impression d'une coexistence des deux pôles, plus que le *copié collé* tiré de la lettre d'information du pôle Mer Bretagne et appliqué sur celle du pôle Mer PACA. Le Pôle Mer PACA s'est forgé, notamment, à travers ces lettres, une histoire et une identité qui lui permettent de communiquer auprès de deux publics principaux : les membres de son réseau et le public implanté sur son territoire de travail. En quelques lettres, on arrive à dégager des points importants tels que la prééminence de la DCN au sein du réseau d'entreprises, l'importance du pendant atlantique à savoir le Pôle Mer Bretagne,…

Au final, le Pôle Mer PACA remplit le rôle de gestion et d'entretien du réseau mais dans des démarches opérationnelles et non pas stratégiques. Cette situation est due à un manque de moyens et une approche trop « technicienne » de l'organisation, des éléments plus humains n'apparaissent que dans des courts passages des lettres d'information (liés à un événement important) ou lors de prises de contacts interpersonnelles. On a presque le sentiment que l'équipe dirigeante cherche à fuir le côté subjectif de l'analyse organisationnelle. La problématique engendrée par cette vision est donc une difficulté à fédérer les membres du pôle qui ont parfois besoin de plus que de chiffres et de données pour s'impliquer.

FEDERER : UN PROJET OU DES PROJETS ?

Le problème principal pour cette équipe est donc d'arriver à agréger les *desiderata* de chacun pour arriver à en extraire un projet commun.

Nous commencerons par nous appuyer sur les lettres du Pôle Mer PACA pour définir les problématiques de cette partie. En effet, Jim Suchan (2006, p.13) affirme que:

> *"In organizational communication, cognitive underpinnings are often tacit, implicit, or hidden rather than explicit: the language and specific metaphors*

that reveal these underpinnings are embedded in the conversations, stories, slogans, and texts scattered throughout the organization[27]".

Il s'agit alors de parvenir à faire émerger du corpus de lettres des éléments concrets et rédigés par l'organisation et ceci afin de ne pas tomber dans une construction intellectuelle permettant de faire dire ce qu'on veut à l'organisation. Cette recherche aura pour toile de fond l'évolution économique que constituent les réseaux d'entreprise, car :

> *« L'unité première de l'organisation économique n'est plus un sujet ni individuel, […] ni collectif […], l'unité est le réseau, composé d'une diversité de sujets et d'organisations qui se modifient sans cesse à mesure qu'il s'adapte aux environnements et structures du marché. […]Les organisations - en réseau- s'inscrivent dans le cadre de la recherche de nouvelles modalités d'organisation et en particulier de coopération. La constitution d'alliances et de réseaux entre firmes permet de développer des avantages compétitifs non seulement en termes de coûts, mais aussi de stratégies. Cela donne naissance à divers types de réseaux : firme-réseau, réseau de firmes[28] »* (Gardère, E., 2004, p.684).

Il est donc nécessaire de parvenir à créer les modalités de ces regroupements. Mai est-il si simple de parvenir à travailler ensemble quand pendant des années la règle était la compétition entre entreprises ?

TRAVAILLER ENSEMBLE : CORPUS DE LETTRES

L'appellation de ce thème est volontairement large car, comme nous allons le voir, les termes utilisés sont divers et variés. Dans la lettre n° 21, les termes associés à cette idée sont peu nombreux et se limitent aux termes « partenaires, fédère », ainsi qu'à la volonté de « création d'un logo commun ». Puis dans la lettre n° 22 se rajoute le terme « participé ». Les termes qui sont associés à cette notion de

---

[27] « Dans la communication organisationnelle, les fondations cognitive sont souvent tacites, implicites, parfois même cachées, plus qu'explicite : le langage et les métaphores spécifiques qui révèlent ces fondations sont présentes et insérées dans les conversations, histoires, slogans, et les textes disséminés à travers toute l'organisation ».

[28] David, G. & Zrihen, R., (2001), « Une étude de cas exploratoire portant sur le contrôle de gestion dans une entreprise de réseau : la SNCF » *in CREFIGE Cahier 9509*, Université de Grenoble, Grenoble.

travailler ensemble sont donc non seulement peu nombreux mais également relativement neutres. Ils semblent décrire un état de fait et ne pas mettre en avant la richesse ainsi que le caractère valorisant des échanges mis en place. La lettre n° 23 annonce le virage vers une reconnaissance du travail en commun par le groupe nominal « triangle vertueux formation-recherche-innovation », le qualificatif prenant *quasi* la dimension symbolique de la reconnaissance en cours des valeurs de la collaboration, et le terme de « coopération » par deux fois, qui apparaît plus fort et plus valorisant que les termes précédemment utilisés (« fédérer » et « participer »). Ce tournant amorcé se poursuit dans la lettre n° 24 avec l'annonce d'une « politique et stratégie commune ». En peu de temps on est donc passé, dans les écrits d'une vision neutre et factuelle de la collaboration, à une reconnaissance de celle-ci dans les valeurs qu'elle porte, pour finir par la définir comme le point essentiel de tout projet, de toute vision de l'avenir. Enfin, le changement est concrétisé dans l'ensemble des lettres suivantes notamment par l'augmentation et la diversification des termes faisant référence à ce concept de « travailler ensemble » : « coopération, s'associer, marier recherche et industrie, impliquent, mutualisent, partenariat… ». Cette augmentation et cette diversification ne sont pas uniquement des faits lexicaux mais procèdent d'une évolution du « partenariat » à la « coopération, à la collaboration » qui crée « l'émergence d'une pensée collective, une relation étroite » et même une certaine « convivialité ». Le partenariat n'est plus uniquement une question de compétitivité, par la création d'un « ensemble potentiellement puissant », mais d'une collectivité sociale mise en lien par la confiance et la proximité. Les termes et expressions comme : « relation étroite, convivialité » ou encore « marier », sont autant de références au fait de vivre ensemble, pas uniquement d'être associé, il s'agit bel et bien de *s'installer ensemble et de partager* des relations, de la nourriture ou bien un territoire. Ces réflexions font évidemment écho à ce que nous avions développé concernant les partenaires administratifs, car sous chacun de ces termes pointe la façon d'appréhender les partenaires. Les appellations concernant le fait de travailler ensemble ne sont pas uniquement de

l'ordre technique mais parle aussi de valeurs, de « convivialité ». En termes de productions littéraires, les propos sont donc humains mais concernant une valeur globale, un vœu pieux. Pour ce qui est de la forme communicationnelle (mise en page du site, façon d'agencer le listing des entreprises par projet…), elle semble montrer une collaboration liée à deux éléments principaux : le projet et l'international.

Premier point d'importance, à aucun moment les auteurs ne citent les raison qui poussent les entreprises à se lier dans le Pôle de compétitivité or :

> *« Lorsqu'on étudie la motivation pour nouer des alliances, plusieurs motifs sont invoqués:*
>
> - *Elle est utilisée comme un moyen d'améliorer la performance de l'entreprise ainsi que celle des produits (Saxenian[29], 1991) ;*
> - *Elle permet d'accéder à une technologie, à de l'information, à un savoir-faire ou à des connaissances tacites (Nueno & OOsterveld[30], 1998 ; Koh et Venkataralan[31], 1991) ;*
> - *Elle permet d'accéder à un marché étranger (Hung, 1992[32]) ;*
> - *Elle permet de partager les risques (Hagedoorn, 1993[33])».* (Elidrissi & Elidrissi, 2004, p.458) *.*

De même, on ne voit jamais apparaître cet objectif commun qui ressortirait chez chacun. En effet, selon Olins (1991), pour qu'une organisation puisse se maintenir en vie, il faut que ses membres aient une perception claire de son but et qu'ils y

---

[29] "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley" *in California Management Review* Vol.33, N°1, Fall 1990, p.89-112.

[30] Nueno, P., et Oosterveld, J., (1988) « Managing technology alliances » *in Long Range planning vol.21, No.3*, p.11-17.

[31] Koh, H. & Venkataralan, N. (1991), « Joint Venture formation and stock market reactions : an assessment in the information technology sector », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°4, p.869-892.

[32] Hung, C.L., (1992) « Strategic business alliances and the newly industrialized countries of Pacific Asia » *in Management International Review*, Vol.32, No.4, p.345-361.

[33] Hagedoorn, J., (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational enterprises of cooperation and sectorial differences" *in Strategic Management Journal*, vol.14, p.371-385.

adhèrent en force. Il n'existe pas d'identité institutionnelle sans projet et cohésion. Or, plus que le Projet (commun et final), c'est ici le projet en tant qu'action à mener qui le cœur de la cohésion (dans le sens du chef de projet ou de la gestion de projet). Balantzian (1997, p.196) présente quatre axes de mobilisation pour prendre un avantage coopératif, en correspondance avec les éléments clefs de succès :

- Penser et agir international ;
- Fournir un service de bout en bout ;
- Rechercher une économie de marges ;
- Favoriser les complémentarités.

Et sur ces axes de mobilisation, quatre critères fondamentaux conditionnent le succès d'une alliance pour la prise d'avantage coopératif :

- convergences culturelles (C) ;
- reconnaissance (R) ;
- intérêts communs (I) ;
- confiance (C).

Dans le cas de convergences culturelles, l'exemple de Stravinsky et Rubinstein confère une impression de consistance. La culture est par essence même un facteur important de convergence (*ibid.*, p.152), « l'image est l'empreinte de son identité et de sa culture et les chefs d'entreprise y attache une grande importance ». La question est alors de « comment arriver à créer une certaine unité de pensée sans tomber dans une totale homogénéité de fonctionnement et de comportement ? […] Réunir les conditions du dialogue dans l'action afin de détecter en eux un certain nombre de valeurs communes, on se rassemble autour de valeurs et d'une culture partagée ». Il s'agit alors de créer du « sens » afin de rentrer en intimité. La reconnaissance consiste en une aspiration à l'existence et de prouver de son importance. Quant à la confiance, nous citerons ici Jean Monnet « quand les hommes sont assis autour d'une même table pour parler des mêmes problèmes et pour chercher ensemble la solution, leur mentalité change, les oppositions s'effondrent […]. La modernisation n'est pas un état de chose mais un état

d'esprit[34] ». Il faut faire parler les hommes ensemble et vivre une action pour se mettre à l'épreuve du feu. Il faut verbaliser, agir et vivre ensemble afin de constater que cette construction réside au temps.

Trois niveaux de confiance s'entremêlent alors :

- La confiance en soi afin d'être révélateur de toutes les potentialités dont on est porteur. Il faut avoir confiance en soi et en sa propre valeur pour l'exploiter ;
- La confiance en sa hiérarchie : le premier déclencheur de la confiance est la valeur professionnelle du responsable. Cette autre qualité vise à une éthique, cette dimension permet en effet à un responsable d'avoir le droit de diriger et de s'allier ;
- L'aptitude : la confiance dans un partenaire interne ou externe afin d'offrir à l'entreprise l'avantage coopératif.

Gino Grammaccia ne dit pas autre chose lorsqu'il énonce (*in* Bouzon, 2006, p.25) que « La coopération, alourdie par les secrets stratégiques (Crozier serait daté), cède la place à la collaboration désormais naturalisée par la technologie ». La fédération, la collaboration ne doivent pas être assujetties au projet technique temporaire, mais doivent exister au-delà de lui, l'utiliser pour se renforcer et donner corps à ces concepts.

> *« La coopération n'est donc pas un phénomène qui va de soi, elle nécessite le recours à l'idée d'efforts, de volonté, de confiance. Elle suppose également un effort dans le mode de coordination entre une interaction plus ou moins cohérente et entre un modèle relationnel et une distribution particulières des connaissances » (Elidrissi, & Elidrissi, 2004, p.458).*

En effet, reprenant Balantzian (1997) « être partenaire, c'est s'unir autour de stratégies, d'objectifs et d'intérêts communs. Il s'agit de prendre des risques après avoir compris et identifié clairement les zones de solidarité respectives. » L'auteur donne une définition du partenaire, présentant celui-ci comme une personne à qui on donne notre confiance et avec qui par extension on a envie de conduire des projets

[34] Texte extrait de "Bâtir l'Europe", *Cahier rouge*, 1987.

communs, même si certains objectifs peuvent diverger, et dont on entend qu'il sache renvoyer l'ascenseur.

Les critères de succès d'un partenariat :

- besoin d'un liant ;
- importance du contrat de confiance, le projet commun est nécessaire mais aussi chacun doit recevoir autant qu'il donne, surtout « confiance, transparence des objectifs, volonté commune » fondée sur des « objectifs fixés en commun qui doivent s'inscrire sur des évolutions contradictoires périodiques en vue d'un recadrage éventuel » ;
- synchronisme du rythme de travail avec celui des partenaires ;
- protection dans ses rapports avec environnement.

Alors les projets à réaliser permettent de donner corps à ces critères de succès, cependant ils ne constituent pas une des conditions en tant que tel. Les partenaires doivent posséder ces critères et les incarner dans les projets, car « le travail coopératif y est central et son principe est « *la correspondance des institutions et des motivations, du système et de l'acteur*[35] » (Gardère, 2004, p.684). Il donne alors corps à toutes les grandes valeurs portées par la structure.

Il est devenu normal de créer des relations de confiance aussi bien avec ses partenaires qu'avec ses concurrents, les pratiques de secret qui hier encore étaient la voie en termes de communication industrielle, a été remplacé par une forme de transparence et de médiatisation. Le contrôle de la communication et de la stratégie passe aujourd'hui par une ouverture à l'environnement, maîtrisé au maximum mais considéré comme nécessaire. C'est uniquement grâce à cet état d'esprit que peuvent se développer les politiques industrielles de type cluster qui sont basés sur l'ouverture et l'échange. Ce changement n'est pas anodin, comme l'énonce Suchan (2006, p.11):

> *"This interplay, what Giddens (1984) called the duality of structure, simultaneously guides, regulates, and reflects communication behaviour and*

---

[35] Touraine, A., (1998/72), *Pourrons nous vivre ensemble ?*, Fayard, Paris, p. 78.

individual's willingness to reproduce and thus reinforce current structures through expected communication practice. But communication structures can be modified minimally, significantly, or radically through changes in individual interpretive schemes that result in new communication practices. Over time, the new practices and the thinking that supports them can supplant previous practices and thus modify communication structures[36]."

Richard Sennett (2006) a identifié de manière totalement factuelle ce retournement à travers une série d'entrevues menée auprès d'une population de managers. Les entreprises ont cru durant les années 1990, ère de la bulle Internet et de l'entreprise jeune et riche, que la loyauté n'avait pas à voir avec l'entreprise et avec sa compétitivité. Puis est survenue la crise et d'un coup tous les managers se sont rendus compte que lors des temps *durs* rien n'étaient plus importants que la qualité de leurs relations avec leur environnement élargi (clients, employés, fournisseurs, etc.). Les rapports économiques stricts n'existent pas et vouloir tout penser en termes de rentabilité, n'est pas productif sur le long terme. Les relations pérennes permettent les arrangements, les délais, les crédits. En effet, la confiance ne va pas de soit et «la plupart des rapports entre les hommes sont marqués par la méfiance. Les révolutions scientifiques on été marquées par cette méfiance » (Balantzian, 1997, p.67).

L'une des principales qualités que doit arriver à développer les Pôles de compétitivité en général et le Pôle Mer PACA en particulier, est la confiance, comme nous l'avons vu précédemment. Cette assertion est d'autant plus vraie, lorsqu'on se trouve dans un environnement virtuel. En ce sens:

---

[36] Suchan (2006, p. 11) affirme que « cette interaction, que Giddens (1984) appelait la dualité de la structure, à la fois guide, régule et reflète l'attitude communicationnelle ainsi que la volonté individuelle de reproduire et plus encore de renforcer les structures courantes tout en attendant la pratique communicationnelle. Mais les structures communicationnelles peuvent être modifiées de façon minimale, significative ou radicalement à travers les changements dans les schémas individuels d'interprétation qui résultent de nouvelles pratiques communicationnelles. Au long du temps, les nouvelles pratiques et les façons de penser qui les supportent peuvent supplanter les pratiques antérieures et ainsi modifier les structures de communication ».

> "*We argue that trust is a basic ingredient of organizational functioning, especially in the information systems environment, where Nelson and Cooprider*[37] *note that trust underlies the sharing of vital systems knowledge. Trust takes on added importance in the context of the virtual organization because the traditional mechanisms of human social interaction, based on control and hierarchy, are more often than not missing*[38]".

Ils définissent "*the Interorganizational Virtual Organization as a temporary network organization, consisting of independent enterprises that come together swiftly to exploit an apparent market opportunity*[39]*"* (Kasper-Fuehrer & Ashkamasy, 2001, p.36). Les Pôles de compétitivité peuvent être appréhendés comme une organisation inter organisationnelle virtuelle car si on ne prend que leur fonctionnement opérationnel il s'agit bien d'un réseau professionnel, formé d'entreprises indépendantes qui se regroupent pour tenter de saisir l'opportunité d'un marché. La question qui se pose alors est la suivante : pour quelle raison la confiance est plus importante dans ce type d'organisation que dans les plus traditionnelles ?

> *"Because it acts as a substitute for two critical factors that exist in most traditional organizations but are usually absent in the virtual organization. The first of these is an endogenous factor: the hierarchical control associated with traditional organizations. The second is exogenous: the legal framework needed to regulate the formation, operation and dissolution of the organization. […] Time is an irreplaceable prerequisite for trust building in business relationships, however. The concept of trust in collaborative virtual*

---

[37] Nelson, K. M. & Cooprider, J. G., (1996), "The contribution of shared Knowledge to IS group performance" *in MIS Quaterly*, 51, p.123-140.

[38] « Nous argumentons que la confiance est un ingrédient basique d'un fonctionnement organisationnel, spécialement dans l'environnement des systèmes d'informations, où Nelson et Cooprider note que la confiance souligne le partage de la connaissance des systèmes vitaux. La confiance gagne en valeur ajoutée dans le contexte d'organisation virtuelle car les mécanismes traditionnels de l'interaction humaine sociale, basée sur le contrôle et la hiérarchie, sont le plus souvent voire de tout le temps absents ».

partnerships is therefore more than just 'swift trust' based on immediate stereotypical impression[40]*" (Kasper-Fuehrer & Ashkamasy, 2001, p.23).*

Le Pôle de compétitivité régule en effet les rapports entre les diverses entreprises qui le constituent, mais ce simple cadre légal ne suffirait pas à rassurer les entreprises si la confiance n'était pas présente. La confiance dans le cadre de l'activité d'une entreprise est un élément qui doit être construit, car la possibilité qu'elle ne soit pas respectée peut avoir des conséquences négatives immédiates et irrémédiables sur l'activité de celle-ci.

Les entreprises du Pôle de compétitivité sont caractérisées par le fait de conserver leur autonomie, leur identité de croiser leurs spécialités pour faire apparaître des projets liées à la rencontre de celles-ci. Chacune ayant son autonomie et son propre projet, elle peut réagir et se désolidariser de l'ensemble, ce qui n'est que peu probable au sein d'une entreprise, la confiance est donc des plus importantes.

Or, "*organization implies control. The notion of control implied is a sense of stabilization of corporate and differential membership categories across space and across time*[41]" (Clegg, 1994, p.163). Le contrôle tel que nous le percevons sur les pôles de compétitivité est donc tout à fait dans cette optique non pas d'autorité mais de stabilisation et de sentiment d'appartenance. On rejoint alors la notion de structure chez Giddens, qui structure par sa forme et ses habitudes les relations entre les hommes. La postmodernité offre alors un discours managérial « une expertise positive et rationnelle mais bien sur la capacité professionnelle en situation

---

[40] « En effet, il est possible de dire que la confiance est d'une importance d'autant plus grande dans les organisations virtuelles parce qu'elle agit comme un substitut pour deux facteurs critiques qui existent dans la plupart des organisations traditionnelles mais qui sont souvent absentes dans les organisations virtuelles. Le premier de ceux-ci est un facteur endogène : le contrôle hiérarchique associé aux organisations traditionnelles. Le second est exogène : le cadre légal avait besoin de réguler la formation, l'opération et la dissolution de l'organisation ». […] Le temps est un pré requis irremplaçable pour construire la confiance dans les relations d'affaires, quelles qu'elles soient. Le concept de confiance, dans des partenariats de collaboration virtuelle, est pour cela plus qu'une « confiance prompte » basée sur une impression immédiate liée à des stéréotypes ».

[41] « Organisation implique contrôle. La notion de contrôle impliqué est un sens de stabilisation de catégories du groupe et de catégories de membre à travers l'espace et le temps ».

de produire du sens au-delà de son efficacité, réelle ou non [42] » (Couturier cité chez Gardère, 2004, p.686).

Mais cette confiance si nécessaire dans les nouvelles formes d'organisation qu'est-elle?

> *"Trust is not a simple phenomenon. It encompasses constructs as diverse as ethics, morals, emotions, values and natural attitudes.[…] Hosmer[43] defines trust as the 'expectations by one person, group or firm of ethical behavior- that is, morally correct decisions and actions based upon ethical principles of analysis- on the part of the other person, group or firm in a joint endeavor or economic exchange […]. Trust is described as being history-dependent. According to these studies, trust builds incrementally and accumulates over time[44]" (Clegg, 1994, p.237).*

Tout le paradoxe du Pôle de compétitivité réside dans la fin de cette définition : il ne peut se réaliser que grâce à la confiance que chacun des partenaires y met et en même temps il démarre avec un niveau proche de zéro, puisqu'il vient de se créer. Les membres doivent donc se faire confiance sur la base de leur réputation et des relations interpersonnelles entretenues avec les autres entreprises ou avec l'équipe du Pôle. Le rôle du Pôle est alors de continuer via les actions menées à entretenir cette confiance, car "*communication of trustworthiness is an interactive process that affects, monitors, and guides member's actions and attitudes in their interactions with one another, and that ultimately determines the level of trust that exist between*

---

[42] Couturier, Y., (2000), « L'initiation réflexive dans le courant praxéologique : indice de la reconstruction de l'idéologie professionnaliste », *NPS*, vol. 13, n°1, Montréal.

[43] Hosmer, L., (1995), "Trust : the connection between organizational theory and philosophical ethics" *in Academy of Management Review n°20*, p.379-403, p.399.

[44] « La confiance n'est pas un phénomène simple. Elle englobe des constructions aussi diverses que l'éthique, la morale, les émotions, les valeurs ou les attitudes naturelles. Hosmer définit la confiance comme « les attentes d'une personne, d'un groupe ou d'une firme d'une certaine éthique- c'est-à-dire des décisions moralement correctes et des actions basées des principes éthiques d'analyse- de la part d'une autre personne, groupe ou firme dans une tentative d'assemblage ou d'échange économique […]. La confiance est décrite comme dépendante de l'histoire. En accord avec ces études, la confiance se construit par incrémentation et s'accumule au fil du temps ».

them[45] (*ibid.,* p.238)". La confiance est certes l'élément de base pour construire l'organisation, mais il est également ce qui lui permet de fonctionner et cette graisse de fonctionnement doit être constamment renouvelée pour continuer à faciliter le fonctionnement.

Pour renforcer la confiance plusieurs éléments sont nécessaires :

- la fréquence de la communication, permettant le partage de l'information ;
- la mise en forme et classement des messages (meilleur productivité) ;
- le respect du temps de l'organisation (délais et échéances) ;
- le dynamisme positif et collectif;
- l'homogénéité du niveau d'engagement.

Chacune de ces facettes permet de renforcer la productivité, le processus se fait phase par phase, il existe cependant un *feedback* entre chacune. La confiance apporte principalement à la base de la relation, en réduisant l'incertitude.

La confiance requiert les compétences de ses membres pour exister et les compétences des membres ne peuvent s'exprimer complètement que si la confiance existe. Les boucles de rétroaction, au cœur des notions de dispositif et de complexité, trouvent ici toute leur expression pragmatique. La boucle peut bien entendu être vertueuse ou néfaste.

Afin d'arriver à ce que chacun fasse confiance à l'organisation et aux autres membres, une des possibilités est d'arriver à développer une identité commune basée sur ce que Eva Kasper-Fuehrer et Neal Ashkamasy appelle la « *mission identité* » des organisations virtuelles.

> *"Organizational identity [can be described] as a set of distinctive and enduring traits that members associate with their organization. […] Organizational identity is not necessarily a stable phenomenon, but mutates to suit the prevailing environment. [More generally, we can] define a Common Business*

---

[45] « La communication de la valeur de la confiance est un processus interactif qui affecte, monitorise et guide les actions et les attitudes des membres dans leurs interactions les uns avec les autres, et qui détermine de manière ultime le niveau de confiance qui existe entre eux ».

Understanding as a transient understanding between network partners as to what they stand for, about the nature of the business transactions that they engage in, and about the outcomes that they expect- their 'vision' (ibid., p.244)[46]*".*

Cela demande donc la création d'une vision partagée ; cela exige aussi de communiquer celle-ci et enfin la présence des objectifs communs à travers une définition claire des rôles et attentes de chacun dans l'équipe, spécialement durant les premiers temps du partenariat. Dans les partenariats traditionnels, l'ouverture et l'identité sont en partie modelées par le cadre légal qui régule les relations organisationnelles, autant que par les réseaux, les artefacts et la charte de l'organisation. L'identité organisationnelle permet donc de formaliser les rôles de chacun mais aussi les points communs qui vont permettre de se rencontrer et de trouver la nécessaire vision commune. Afin d'arriver à cette vision commune, le chemin commence par une compréhension commune des affaires. Cependant cette idée d'une identité transmutable et évolutive est nouvelle et n'a pas encore été validée empiriquement.

Si cette identité nous semble importante c'est en raison du fait selon lequel différents auteurs ont démontré que « le processus de coopération repose sur des principes de confiance mais aussi d'évaluation du "niveau de proximité cognitive" (Llenera & *allii*, 2000[47]), c'est-à-dire d'appréciation de la distance cognitive. « Plus celle-ci est grande, plus la compréhension des compétences et des connaissances des partenaires, s'avère difficile. À l'inverse, plus la proximité cognitive est forte, plus les entreprises possèdent des connaissances communes, et plus la communication est

---

[46] « L'identité organisationnelle [peut être décrite] comme un ensemble de traits distinctifs et endurants que des membres associent à leur organisation. […] L'identité organisationnelle n'est pas nécessairement un phénomène stable mais mute pour coller au mieux à l'environnement prévalant. [Plus généralement, nous pouvons] définir une compréhension d'une affaire commune comme une compréhension entre les partenaires d'un réseau de ce pour quoi ils sont prêts à se dresser, à propos de la nature des transactions d'affaires dans lesquels ils s'engagent et à propos des retombées qu'ils en attendent- leur 'vision' ».

[47] Llenera & allii, 2000, « Incitation, création de connaissance et accord de coopération inter-organisation », (avec M. Matt et S. Wolff), *in La coopération industrielle*, B. Bellon et alii (eds) Economica, 2000, p.109-124.

aisée » (Elidrissi & Elidrissi, 2004, p.462). Il faut connaître au mieux les autres, leur mode de fonctionnement, leur culture… Ce faisant, on commence également à construire des relations de confiance, processus particulièrement complexe. La proximité géographique n'est pas suffisante, elle doit se coupler de relations organisationnelles, à caractère organisationnel et cognitif. Une proximité cognitive des plus importantes qui semble être, au vu de ces quelques lignes, proche de la notion d'identité (familiale, organisationnelle,…). L'identité de l'entreprise est liée à sa culture, puisque dans les deux cas il s'agit d'éléments partagés tels que les valeurs et le projet, les deux s'appuyant sur l'histoire de l'entreprise.

Cependant, la culture d'entreprise est particulièrement compliquée à mettre en forme, à décrire ou à quantifier. Ceci est d'autant plus vrai s'agissant d'une culture et d'une organisation inter-entreprise. Néanmoins, elle est une notion primordiale car comme le disent Cohen et Musso (2000, p.31-32):

> *"The core argument is that, even if people do not take the enterprise culture seriously, even if they feel unaffected by its values and claims, they are inevitably reproducing it through their involvement with the daily practices which are imbued with the notion of enterprise[48]".*

C'est l'implication quotidienne, plus que les événements, qui va permettre d'identifier cette culture et de la renforcer en la nourrissant par des actes - réfléchis ou pas. En d'autres mots, « entre circonstancielle et structurelle, la fréquence de l'échange agit sur le levier d'adhésion ou de rejet du collectif proposé » (Herbaux & Bertacchini, 2004, p.2).

Nous pouvons mettre en relation cette logique de fréquence avec l'apport d'information et le rôle de dirigeant de l'équipe du Pôle Mer PACA. En effet, nous avions énoncé que le manager d'aujourd'hui ne doit plus imposer mais convaincre. Pour manager une organisation comme le Pôle Mer PACA, il est nécessaire de

---

[48] « L'argument central est que, même si les gens ne prennent pas la culture d'entreprise sérieusement, même s'ils se sentent non affectées par ses valeurs et demandes, ils le reproduisent inévitablement par leur implication avec les pratiques quotidiennes qui sont imprégnées de la notion d'entreprise ».

convaincre continuellement les membres, que ce soit des directions prises, de la justesse du budget ou autre. Il s'agit donc de fournir la bonne information, au bon moment aux bonnes personnes. Fournir l'information juste au moment idéal permet de prouver la qualité de celle-ci mais aussi de celui qui la fournit. Cependant, les entreprises ont traditionnellement le culte de la non-information, de peur de fournir des éléments stratégiques à leur concurrent. En effet, selon Gondrand, (1990, p.14) « posséder l'information, c'est assurer son pouvoir et à l'inverse recevoir de l'information c'est accepter d'être plus responsable. La cohérence et la crédibilité de la politique de l'information repose moins tout compte fait sur la richesse et la diversité des moyens mis en œuvre que sur l'existence dans l'organisation d'un climat de solidarité ». Donc lorsque les membres ou l'équipe du Pôle de compétitivité font circuler des informations, ils nourrissent le système basé sur la confiance, crée une direction liée à l'adhésion et renforce l'implication de chacun en le rassurant sur le choix de faire confiance aux autres. Comme le disent Elidrissi & Elidrissi (2004, p.460) citant Prax[49], (2002, p.143), l'organisation (et par extension le dispositif) n'est pas un simple « système de « traitement de l'information » mais bien de « création de connaissance collective ». La technicité du traitement n'est qu'une étape nécessaire en vue de parvenir à cette connaissance collective. Il faut donc innover en termes de réseaux pour que les agencement facilitent et favorisent les échanges (que ceux-ci soient entre humains, entre machines…). Comment parvenir à donner envie d'être ensemble, de fédérer… ? Il faut trouver des « intermédiaires » (objet, argent, personne, compétence…) qui circulent entre les acteurs et ce faisant entretiennent les relations nécessaires au réseau.

Pour en revenir à l'identité, Olins (1991) énonce, dans le chapitre IV, intitulée « la structure de l'entreprise », de son ouvrage, que celle-ci peut également clarifier l'organisation d'une société. Par exemple, si une compagnie possède cinq divisions

[49] Prax, J.-Y., (2001), Le management territorial à l'ère des réseaux, Un guide pratique pour gérer les projets territoriaux, Editions d'Organisation.

mais utilise toujours le même symbole et la même typographie, on peut considérer qu'elle est centralisée ; si, au contraire, elle donne à chaque division une couleur différente, on peut penser que la structure est décentralisée et si les noms, les symboles, etc. sont différents pour chaque, elle est encore plus disparate. Partant de ce constat, on peut donner trois grandes catégories d'identité (dont les limites sont généralement floues):

- la structure monolithique : se sert en toutes circonstances d'un nom et d'un style visuel partout identiques (BMW, IBM) ;
- la structure endossée : l'entreprise ajoute son nom et son identité à chacune de ses filiales ou de ses divisions (Général Motors) ;
- la structure de marques : l'entreprise exploite un ensemble de marques qui peuvent ne pas être liées entre elles ni à la compagnie.

Pour développer son identité, l'organisation doit alors traiter trois thèmes différents mais interdépendants :

- une image claire et compréhensible qu'elle veut donner d'elle-même et des liens entre toutes ces divisions ;
- une éthique, un comportement que l'entreprise veut symboliser afin que tous les employés aient le même esprit et la même communication avec leurs interlocuteurs ;
- un souci de se différencier et de différencier ses produits par rapport à ceux des concurrents.

Ces trois thèmes commandent respectivement la cohérence, la symbolique et le positionnement de l'entreprise. Le programme de développement de l'identité doit néanmoins les aborder séparément et ensemble de manière que les solutions apparaissent clairement et ouvertement. Comme le dit Bourdin (2004, p.621) « La question de la cohésion des entités rassemblées, de l'appartenance, de l'identité se pose dès lors que l'on passe des critères comptables de la performance aux réalités du terrain ». L'identité permet de répondre à des relations réelles, à des conflits, des doutes… Comme nous l'avons dit précédemment, le projet est l'élément de base de l'organisation, il est celui qui rassemble et fédère. Point nodal il crée un tout mais un tout éclaté. En effet, la communication par projets redécoupe forcément les équipes

en fonction de ceux-ci. La notion de « parties prenantes » (*stakeholders*) permet ici de voir comment un ensemble peut être créé à partir de cet ensemble disparate.

THEORIE DES *STAKEHOLDERS* : CARACTERISATION ET MISE EN PERSPECTIVE.

Pour parvenir à créer une communication organisationnelle, nous proposons de nous appuyer sur la notion de *stakeholder* ou *partie prenante*. Celle-ci est principalement utilisée en gestion pour manager la relation de l'entreprise en interne et en externe, par la caractérisation et l'amélioration potentielle des interactions au sein de l'entreprise et avec son environnement. Cette notion peut également être pertinente en communication. En effet, en parvenant à identifier les *parties prenantes*, il est alors possible de mettre en place une stratégie de communication qui les prenne toutes en compte et qui s'appuie sur leurs forces et leurs faiblesses. La communication peut alors aider à la gestion en optimisant les retombées communicationnelles des acteurs, renforçant ainsi leur implication. En gestion, le *stakeholder* est une définition absolue, on est une partie prenante ou on ne l'est pas, toutefois en communication on peut utiliser cette théorie pour tracer des territoires de force, en terme de communication, en fonction de l'identité de chacune des *parties prenantes*. Cependant, la définition même des *parties prenantes* pose des difficultés, entre une acception très large (dans laquelle chaque élément en relation avec l'organisation est une *partie prenante*) et une très restrictive (dans laquelle seuls les acteurs financièrement liés à l'organisation sont considérés comme tels). Nous avons donc choisi de baser notre réflexion sur une définition de Post, Preston et Sachs (2002, p.8 ; cité chez Gond & Mercier, 2004) :

> *« Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités, et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ».*

Cette approche permet de faire le lien entre une vision descriptive (entreprise ou organisation appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents) et une vision instrumentale (la recherche porte sur la nature des

connexions entre gestion des relations avec les *stakeholders* et la performance organisationnelle) de l'organisation et des *parties prenantes*. D'un point de vue communicationnel, nous considérons donc la théorie des *parties prenantes* comme une étude sociale à caractère stratégique permettant de tenir compte de celles-ci dans le management de l'organisation et de calculer l'efficience de ces relations, pour essayer de les améliorer. À travers la théorie des *parties prenantes*, il existe donc un lien entre comportement concurrentiel et comportement organisationnel. Jones (1995, p.422 cité chez Groupe De Travail Intergouvernemental Informel) considère que les firmes qui contractent avec les *stakeholders* sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle, possèdent un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. L'entreprise est conçue comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post et *allii*, *ibid.*). Cela conduit à une vision contractuelle élargie de l'entreprise mais cela signifie également qu'il devient nécessaire de porter une attention systématique aux intérêts et préoccupations des différents individus ou groupes qui sont affectés par l'activité de l'organisation. Les dirigeants ne sont pas seulement responsables de la maximisation des valeurs financières et de la réalisation des projets. Ils doivent également prendre en compte le bien-être des autres *parties prenantes*, affectées par les décisions de l'entreprise. En associant cette vision des *parties prenantes* avec la définition du pôle de compétitivité, il s'agit également d'émettre une communication basée sur une étude d'Intelligence Territoriale, impliquant les divers *stakeholders* du territoire concerné : entreprises, politiques, associations. Dès lors, cette clarification liminaire permet de s'appuyer sur une perspective équilibrée des *stakeholders*, entre une managérilisation excessive, rendant l'approche triviale, et une focalisation sur les valeurs, la rendant naïve. En considérant cet avantage concurrentiel comme effectif, il existe donc un lien évident avec la notion de capital social. Nous considérons celui-ci comme « la capacité de travailler ensemble à des fins communes au sein des groupes et des organisations qui forment la société civile » (Fukuyama, 1997, p.22). Il s'agit donc bien de mettre en place une coopération et une confiance mutuelle.

Une fois cette confiance mise en place, on peut alors entrer dans une logique de management de projet, défini comme suit par Philippe Herbaux (2005, p.5 défini ici spécifiquement dans le cadre de l'action publique):

- aux principes de subsidiarité et de transversalité ;
- à une recherche de participation des citoyens ;
- à une recherche de transparence des décisions ;
- à concilier le long terme et le court terme ;
- à observer des objectifs d'équité sociale, d'efficacité économique et d'amélioration de l'environnement.

Il s'agit alors de relier soi aux autres, de créer la motivation à devenir une partie du nous. On peut ici prendre l'exemple d'Aron[50] et de ses collaborateurs qui développent le concept de soi collectif. Il correspond à une orientation d'incorporation et personnifiée des autres membres du groupe. Les auteurs expliquent que dans une relation intime nous avons tendance à inclure l'autre dans notre soi. Dans une telle relation, nous nous comportons selon les besoins de l'autre et nous agissons avec lui comme avec nous-mêmes. Ce faisant, créant un ensemble les autres et moi confus et flou, je crée alors les conditions d'apparition d'un « nous » volontaire et ressenti. Autre courant, autre vision de ce nous, les penseurs phénoménologiques ont développé le concept de soi étendu. Dépassant la notion de personnes, le soi intègre également les objets et les lieux.

> *« Selon Roschberg-Halton[51] (1984), les possessions nous servent à cultiver et à développer le sens de soi et ce dernier s'étend à tous les objets ou être vivants contrôlés ou auxquels nous sommes attachés. En marketing, ce modèle a été repris principalement par Belk (1984, 1988, 1990) qui montre que certains produits ou marques sont plus à mêmes de développer notre sens de soi. Cette conceptualisation du soi étendu présente un intérêt, celui*

---

[50] Aron, A., Aron, E.N., et Smollan, D. (1992), "Inclusion of other in scale an structure of interpersonal closeness" *in Journal o f Personality and Social Psychology*, 63, 4, p.596-612.

[51] Roschberg-Halton, E., (1984), "Objects relations, role models and cultivation of the self" *in Environment and Behavior*, 16, 3, p.333-368.

d'ouvrir le soi au monde avec lequel l'individu est en interaction» (Zouaghi & Darpy, 2003, p.3).

Il ne faut pas oublier que, comme il est indiqué dans l'ouvrage dirigé par Jacques-Henri Jacot [52] (1994), les organisations possèdent à la fois une dimension institutionnelle et une dimension artéfact. La dimension institutionnelle provient d'un ensemble de relations sociales, qui sont à la fois des résultats stables mais aussi des éléments permettant la stabilité des comportements et des interactions (formes historiques avec une permanence dans le présent), qu'elles soient formelles ou informelles (routines, représentations partagées). La dimension artéfact s'explique en considérant l'organisation comme un projet, création pensée et développée dans un contexte et avec des objectifs particuliers. Le changement organisationnel s'effectue dans la confrontation entre la logique artéfact et l'organisation héritée portée par les formes institutionnelles en vigueur. L'organisation apparaît ainsi comme un « artéfact institutionnel, au sens où elle tend à être une construction délibérée dans la cadre de normes sociales prévalentes *».* Ce à quoi il faut ajouter que, comme le précisent des auteurs comme Bruno Parent (2004, p.649), les acteurs ne peuvent être considérés comme mobilisés que s'ils parviennent à se réapproprier l'invention, l'organisation initiale.

Toutefois, cette réappropriation doit se réaliser dans le cadre d'une régulation organisationnelle, qui permet notamment de créer le cadre de l'entrée des nouveaux arrivants, celle-ci pouvant être explicites et institutionnelles, ou implicites et informelles. Comme le dit Bruno Pecqueur (2000, p.47), les sociétés subissent les règles nationales, lois et règlements.

« Elles peuvent cependant l'aménager, se l'approprier, par l'établissement de comportements collectifs implicitement acceptés. La régulation locale devient une connivence entre les acteurs directement impliqués dans la production et la socio-culture environnantes. Cette connivence organise les rapports entre

[52] Jacot, J.-H., (1994), (dir.), Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation, P.U.L., Lyon.

acteurs, à sa manière, en recherchant une autonomie relative par rapport aux règles en vigueur aux niveaux national et international ».

Les entrepreneurs peuvent alors s'harmoniser sur des points d'accord, dans une concurrence que l'on pourrait caractériser comme « *disciplinée* ». Les entrepreneurs peuvent alors se rendre service, coopérer, échanger et peuvent décider qu'au moment de la commercialisation, par exemple, la concurrence reprend tous ses droits et joue en plein. Il est donc nécessaire de réguler, c'est-à-dire que le dispositif, mais aussi le milieu économique local, crée les règles permettant cette « solidarité socioculturelle » des acteurs.

C'est donc aux membres de l'équipe projet du Pôle Mer PACA d'utiliser la large définition du Pôle de Compétitivité pour créer à partir d'une forme générale, la forme organisationnelle qu'ils souhaitent mettre en place. Ils doivent élargir le cadre de l'activité car comme le dit Ulrich cité chez Garrigou, (1990, p.25) « le nouvel humanisme embrasse les aspirations culturelles de l'homme. Et si nous en revenons au décideur, à l'investisseur, nous savons bien que dans ses choix, il tiendra compte de ses propres centres d'intérêt, de ceux de ses cadres, employés et ouvriers. C'est l'homme heureux qui travaille mieux. »

Berthon, Pitt, et Ewing, (2001, p.137) exposent que dans les années 1970-1980, les entrepreneurs ont fondé des entreprises appuyées sur des valeurs de compétitivité (culture de marché ultra libérale), d'entreprenariat (culture de *l'ad hoc*) plus que des valeurs de renforcement interne que ce soit par la cohésion (culture clanique) ou le respect des règles (cultures hiérarchiques). Aujourd'hui, l'environnement a changé et les entrepreneurs ressentent le besoin de créer les conditions d'une cohésion et d'un partage, toujours dans le cadre de l'économie de marché.

« Ceci implique un changement des représentations sociales vis-à-vis du travail et de l'organisation pour impulser une action individuelle et collective qui aille « spontanément » dans le sens des objectifs et des valeurs

organisationnelles (Floris, 2000[53] ; Olivesi, 2002) (Bouillon, J.-L., 2003, p.11) ».

Les différents acteurs doivent donc ressentir ce besoin pour adhérer spontanément au cadre proposé, l'intégrer et le respecter. Les logiques de développement local par exemple vont dans ce sens en formant un projet, permettant aux solidarités d'entreprise de s'exprimer et de développer à nouveau toute la richesse des échanges non-marchand qui concourent au développement économique. Nous pouvons alors reprendre à notre compte les logiques d'esthétisation de l'espace public de Walter Benjamin (repris chez Amirou, 2000), en affirmant qu'il s'agit de déplacer le politique de l'économie pure vers l'émotionnel et le sensible. L'espace publique est selon cet auteur toujours plus intime, alors que l'intime est offert au regard de tous, un exemple de cette situation est la manière dont certains politiciens ont « culturisalisé » la crise économique en faisant du chômage une question ethnique (lien entre immigration et chômage), psychologique (pour les ouvriers) et de générosité pour les exclus.

La communication joue alors un rôle prépondérant puisqu'elle s'analyse comme processus cognitif, non pas seulement en tant qu'outil de conservations des savoirs, et comme outil de mobilisation collective des connaissances, capable de les adapter aux situations professionnelles, mais aussi d'adapter ces connaissances à chaque situation de chaque entreprise (Bouillon, 1999[54]).

« Les savoirs dont il est question ici ne se résument pas à des données ou à des méthodes. Ils renvoient à des capacités partagées permettant à des individus ou à un groupe de mobiliser collectivement des connaissances, c'est-à-dire de travailler ensemble : il s'agir de parvenir à une situation de résonnance cognitive (Bougnoux, 1995[55]). En termes plus concrets, les

---

[53] Floris, B., « la gestion symbolique entre ingénierie et manipulation » *in Sciences de la société* n°5051, p.173-195.

[54] Bouillon, J.-L., (1999), *Vers une approche communicationnelle de la gestion des connaissances*, thèse de doctorat en SIC, Université de Toulouse/ Le mirail, LERASS.

[55] Bougnoux, D., (1995), *La communication contre l'information*, Hachette, collection questions de sociétés.

savoirs dont il est question ici portent sur l'organisation elle-même, sur les interlocuteurs à contacter en cas de besoin, sur les compétences possédées par les uns et les autres, sur l'histoire partagée dans un collectif autour d'un projet, dans laquelle se sont construites les expériences, les compétences (Bouillon, 2003, p.5) ».

Le savoir-faire dans la constitution du groupe vise à créer une zone commune de mobilisation de ces diverses connaissances, le tout pouvant s'incarner dans un portail d'entreprise et cherchant à valoriser le bien le plus précieux de l'entreprise aujourd'hui, la connaissance.

La communication sert donc à former des discours qui permettent une organisation propre à remplir les impératifs économiques mais aussi de créer une vision favorable dans l'esprit de l'ensemble des *Stakeholders*. « L'enjeu est de parvenir à une modification « volontaire » des comportements, corollaire d'une implication individuelle et d'une intériorisation des objectifs organisationnels (Olivesi, 2002 cité in Bouillon, (2003), p.8) ». Là se trouve le travail le plus important de l'équipe du Pôle Mer PACA.

COMMUNIQUER SON PROJET ET SON ORGANISATION.

Afin de mener un audit sur la communication du pôle Mer PACA, nous avons décidé d'axer la recherche sur un point de la communication pour pouvoir identifier ses points forts et points faibles. Nous commencerons donc par traiter le rapport à l'international qui est le plus mis en avant ainsi que le plus porteur d'outils de communication. Les contenus concernant l'international sont en constante augmentation depuis la lettre n° 21 et semble connaître depuis la lettre n° 25 une phase de palier. En effet dans la lettre n° 21 on ne trouvait que 5 citations relatives à l'international et toutes provenaient de l'agenda des manifestations, puis une petite vingtaine dans la lettre n° 22, *idem* pour la lettre n° 23 avec des propos comme « s'ouvrir à l'international » (deux fois et qui apparaissait déjà dans la précédente), « le pôle Mer PACA s'exporte » et le terme de coopération qui s'associe à celui d'international. Dans la lettre n° 24 on parle de « s'ouvrir largement à

l'international » et « d'attirer les entreprises étrangères et faire venir les étudiants étrangers ». La progression dans le nombre d'occurrences concernant la Méditerranée est à mettre en parallèle avec une vision internationale enrichie : aller chez les autres mais aussi les attirer sur le territoire du pôle Mer. Et cette volonté se développe et se concrétise dans la lettre suivante. En effet, voulant « améliorer la visibilité du pôle à l'international » on propose la mise en place « d'un audit des actions à l'international du pôle dans 6 mois » et on annonce « la première action : mise en place d'une rubrique à l'international dans la lettre du pôle ». On avance encore dans la lettre n° 26 avec la citation d'un phénomène de « lobbying : établissement d'un plan au niveau local, national et international ». Ce phénomène d'internationalisation est perçu dans la lettre n°28 dans laquelle le rédacteur annonce que « l'international pèse de plus en plus sur les activités du pôle » et que celui-ci développe « une stratégie à l'international » (deux fois) et « une politique à l'international ». C'est également la première fois que les citations écrites s'agrémentent d'une représentation graphique, à savoir les escales de la Jeanne d'Arc (« vecteur de communication externe » et interne donc) : Split, Croatie; Djibouti; Cochin, Inde, Etat du Kerala; Singapour; Along, Viêt-Nam; Port-Klang, Malaisie; La Réunion; Livourne, Italie; Cadix, Espagne). À partir de la lettre n°27, chaque action du pôle à l'étranger est annoncée avec le nom du représentant du pôle qui en a assuré la promotion et le nom des entreprises qui l'ont accompagné. Dans la lettre n°30 on retrouve l'idée d'une internationalisation pensée, « définition et lancement de notre stratégie à l'international ». Dans la lettre n°31 le Préfet Maritime, invité du pôle Mer, « a par ailleurs conforté la stratégie à l'international du pôle en précisant que l'axe Nord-Sud du bassin méditerranéen était également un axe fort de coopération pour la marine ». Idée que l'on retrouve encore dans la lettre n°32 « le pôle Mer PACA et sa stratégie à l'international ». En faisant le parallèle entre les évolutions internationales et historiques, on a l'impression que plus les projets du pôle le tournent vers l'international et plus l'organisation, en tant qu' « organisme actif et vivant », éprouve le besoin d'inscrire la tradition

organisationnelle, de développer les relations humaines et de cette façon de renforcer l'adhésion de ses membres. On passe d'un dispositif normé à un réseau régi par des codes, des valeurs et des traditions.

Nous rejoignons alors les points que nous avions énoncés sur la partie précédente, et communiquer devient un acte professionnel au service des objectifs majeurs de l'organisation par projet comme par exemple la résolution des problèmes de conception et d'organisation. Mais cette évidence rationnelle est telle qu'elle rend « naturels », en situation de travail, les liens de sujet à sujet, les contacts de proximité, les échanges de face-à-face, les relations duelles et toutes les formes de communication non-verbale. Dans la foulée les attitudes qui en découlent (confiance, solidarité, sens du don,…) sont également naturalisées. Communiquer devient ainsi un acte coopératif dont il n'est jamais dit qu'il pourrait être antinomique de la logique d'efficacité qui vise à la combinaison optimale ou satisfaisante entre les objectifs, les marges et les résultats» (Grammacia, 2006, *in* Bouzon, p.29). La communication pour être efficace vers l'externe doit d'abord porter en interne les valeurs de l'entreprise, permettre à chacun de s'en imprégner et de répercuter les éléments de la communication. Or, de ce point de vue, l'organisation ne fournit que peu d'informations à ses membres, chacun s'approprie cette dernière de la façon qui lui semble la plus pertinente.

Cette carence est certainement liée au fait que personne au sein du Pôle Mer PACA ne se caractérise comme dirigeant de celui-ci, au sens hiérarchique du terme (ce qui est logique au vu du mode organisationnel qui le constitue). Or, selon Mintzberg, la communication est un des trois domaines fondamentaux du travail du dirigeant d'une organisation. Philippe Cabin (2008, p.61) a identifié quatre catégories de communications au cœur de l'organisation :

- « Les rapports interpersonnels à l'intérieur de l'organisation […] ;
- La distribution, la circulation et le partage de l'information, autrement dit l'entreprise comme système d'information […] ;

- Ce qui relève du management et la communication entre direction et salariés […] ;
- Ce qui relève de la communication vers le client et vers l'extérieur. »

La communication est donc un acte global, créant de la relation entre les membres du personnel, vers l'environnement extérieur à travers des médias ou encore des rencontres. Au final, comme le dit Eric Jardin « toute direction générale joue un rôle d'architecte cognitif de l'entreprise dont elle a la charge ». Le coût de cette architecture sera inversement proportionnel au degré de présence de la culture d'entreprise ou d'une intelligence coopérative. En effet, les organisations devant produire des discours permettant de motiver et de dynamiser la relation avec les publics interne et externe, à travers une production symbolique (selon les propos de Jean-Luc Bouillon, 2003, p.11) que nous préférons caractériser d'indicielle, dans le sens où elle reflète une réalité existante et en fait trace. Celle-ci permet de médiater et médiatiser l'action de l'organisation, en tant que fait légitime, et ce faisant de créer les conditions de l'adhésion volontaire de ses membres dans son action. Ce mouvement est nécessaire « dès lors que la contrainte inhérente au rapport salarial capitaliste ne suffit plus » (*ibid.*). Ceci est d'autant plus essentiel dans ce cas dès lors qu'il s'agit d'une organisation qui travaille non sur le principe salarial mais sur une entrée volontaire, on rejoint alors le concept de *Knowledge Management,* qui, comme le dit Michel Durampart (2004), suppose « un processus d'engagement et une culture consensuelle de la part des acteurs afin qu'ils pratiquent au quotidien cette activité, qu'ils jouent le jeu en se conformant à un esprit de l'intelligence collective pour la divulgation et la propagation des savoirs. »

La communication, à travers ses concepts mais également ses outils, jouent donc un rôle prépondérant dans la capacité d'une organisation à remplir ses missions (Askenazy, Gianella, 2000[56] ; Corsani, 2001[57]), et à créer ce consensus. Le cognitif

---

[56] Askenazy, P. & Gianella, C., (2000), « le paradoxe de la productivité: les changements organisationnels facteur complémentaire à l'informatisation » *in Economie et statistiques*, n°339-340, p.219-241.

deviendrait un facteur de compétitivité dans sa capacité à générer des actes opérationnels les plus pratiques (traitement de l'administratif, du commercial, du comptable) mais aussi dans les capacités humaines plus générales (diffusion des savoirs et des savoir-faire de différente nature, amélioration des capacités individuelles et collectives à les mettre en œuvre en situation…). Il est donc nécessaire de comprendre la structure du *cluster* afin de permettre aux entreprises de reconnaître qui en fait partie et avec qui ils peuvent travailler sur des problématiques communes. Les interviews menés ont permis de s'assurer que le concept de *cluster* et que ses composantes étaient identifiés. De cette manière, le plan d'action de la compagnie ainsi que la politique de développement économique basé sur les clusters permettra d'améliorer sa présence régionale (Austrian, 2000, p.109).

Nous pensons que la culture du pôle de compétitivité est trop technicienne et n'est pas encore assez teintée de « social », en tant que prise en compte des difficultés à créer du lien et de la cohésion. Il est donc nécessaire de rééquilibrer ce rapport. De plus, le pôle de compétitivité possède un certain nombre de projets intéressants mais pas de réelle locomotive permettant de créer un effet d'entrainement, en termes de communication - j'entends, de médiatisation par le produit en lui-même.

> *« Il faut mettre en place un projet qui privilégierait une vision globale des rapports de l'entreprise avec son environnement (transport/urbanisation) et les questions d'organisation. On parle alors d'un primat de l'organisation sur les techniques ainsi qu'un projet transversal à l'ensemble de l'organisation. On rejoint alors tout le paradoxe du concept de réseau, qui est une chose évidente mais un concept problématique »* (Amar, & Hatchuck, 1991, p.22 à propos de la SNCF).

La situation entre les deux organisations nous semble avoir des points de correspondance permettant de développer des moyens de compenser les carences dont souffrent ces deux organisations.

---

[57] Corsani, A. & allii, (2001), « le capitalisme cognitif comme sortie de la crise du capitalisme industriel. Un programme de recherche » in *Actes du forum de la régulation*, Paris.

Les problèmes récurrents des différentes rationalisations (taylorisation, automatisation, recherches opérationnelles, informatisation) forcent à reconnaître que le développement des organisations n'est pas le résultat d'une application des techniques venues d'ailleurs, mais qu'il se réalise par lui-même à travers un mode permanent de production de connaissances qui ne sont pertinentes que lorsqu'elles sont conceptualisées. Revenu à une lecture plus complexe des organisations, il s'agit de retourner à la nature propre et à la variété de ces relations, par conséquent aux modèles structurels ou culturels qui les forment : mode de « formation » des acteurs, systèmes de coopération ou d'antagonismes, espaces de solidarité…

De quelle manière cela se traduit-il dans des éléments communicationnels aussi simples que le choix du nom et du logo ? Pour mettre en place ces éléments de représentation de l'entreprise, Olins (1991) recommande que le directeur général commence par amorcer une révision profonde, à l'intérieur de l'entreprise, de l'identité de l'entreprise. Puis qu'il envoie une note expliquant ce dont il est question, les membres du groupe de travail et un calendrier indicatif. La première étape consiste en une étude poussée de l'organisation, suivi d'une synthèse ave présentation visuelle et rapport écrit (synthèse et recommandation) le tout grâce à des entretiens individuels et confidentiels. L'équipe de travail doit comprendre des conseillers en gestion, des designers et des spécialistes de communication et de comportement d'entreprise. Le but de ces entretiens est de répondre à cette question : quelle perception de l'organisation ont les gens avec qui elle traite ? (interne et externe). L'audit de communication vise à percevoir la manière dont l'entreprise s'exprime et écoute, celui de design la façon dont l'organisation se présente au public (à travers ses différentes branches et donc les différentes manières en relation avec la présentation de l'ensemble du groupe). L'audit de comportement cherche lui à définir le type de rapports et de relations qu'entretien l'organisation avec tous ceux qui entrent en contact avec elle (en interne comme en externe). Cette présentation est donc complexe et souvent assez brutale et ne doit pas pour autant devenir une confrontation : elle doit aboutir à un canevas concis.

Le choix du nom peut alors se classer en six différentes catégories :

- Patronyme, généralement du fondateur (ex. Chrysler) ;
- Nom descriptif : Air France ;
- Nom abrégé : PanAm ;
- Sigle : IBM ;
- Nom inventé : Kodak ;
- Métaphore : Jaguar.

Chacune de ces formules présente des avantages et des inconvénients : le nom peut se démoder, être déjà dépassé, ne plus correspondre à l'activité principale de l'entreprise. Le choix du nom Pôle Mer Paca est donc une formule descriptive, mais qui ouvre des possibilités. L'intitulé aurait pu être « Pôle de compétitivité maritime », « Pôle de compétitivité des activités maritimes », ce qui aurait été bien plus technicien, l'appellation « Pôle Mer PACA » est plus porteuse en termes d'imaginaire. En effet, la mer dans notre cas est la Méditerranée, espace souvent décrit, écrit, réécrit parfois décrié. Cet espace n'est, en tout cas, pas neutre et s'il pose des problématiques d'identification et de conceptualisation, il offre un espace à l'imagination et à la communication.

Pour ce qui est de l'identité visuelle, le designer doit chercher à introduire des concepts qui à la fois représentent l'entreprise et soient directement accessibles au public à travers la représentation des valeurs humaines universelles. Si l'on se réfère aux travaux de Jung sur le fonds commun de croyances et d'idées des différentes cultures, à travers sa théorie de l'inconscient collectif et au symbolisme qui s'y rattache, la richesse visuelle naît de et nourrit l'imagination des hommes. Ainsi les grands artistes voient leur art transcender les frontières, à tel point que tout grand mouvement artistique encontre des échos dans diverses régions du monde, grâce au regard de l'artiste qui interprète de façon originale la réalité quotidienne. Il est nécessaire d'interpréter ce travail pour transmettre un message clair et original concernant l'organisation. De la même façon que certains des plus grandes œuvres d'art ont été inspirées par l'État pour en symboliser le pouvoir (en parallèle de quoi

d'autres se sont nourris de leur rébellion face à ce même pouvoir). Le site du Pôle Mer PACA est porteur de l'identité visuelle que l'organisation souhaite se donner, on retrouve alors plusieurs éléments intéressants :

- La présence de l'eau bien entendu, qui crée un environnement calme sur lequel apparaît l'inscription « La Mer nous inspire » ;
- La présentation photographique en médaillon de la Rade de Toulon ;
- La représentation cartographique de la zone d'action du Pôle Mer PACA ;
- La représentation visuelle (photographies et dessins assistés par ordinateur) de gens en train d'échanger, de coopérer.

FIGURE 21: PAGE D'ACCUEIL DU POLE MER PACA

Afin de remplir correctement ces missions et offrir la satisfaction des différents besoins de ses membres, les dirigeants du pôle Mer PACA doivent prendre en compte « la nécessité de gérer 'symboliquement' les salariés de leurs entreprises [(dans notre cas les membres de l'organisation)] et leurs différents environnements

sociétaux » (Le Moënne, 2006, chez Bouzon, p.106). Il s'agit donc de leur fournir un cadre de travail dans lequel ils se reconnaissent et se sentent valorisés, qui ne les réduise pas à des techniciens mais bien à des entrepreneurs ouverts au monde. La communication n'est pas simplement un panel d'outils à utiliser mais procède aussi de la production de discours authentiques et forts symboliquement. Le nom et l'identité visuelle vont donc dans le sens d'une présentation factuelle des activités et du territoire, tout en laissant apparaître des bribes de symbolisme sous-jacent.

Après avoir étudié précisément le Pôle Mer PACA, à la fois dans les membres, dans son organisation et dans la communication interne et/ou externe, il nous semble opportun de confronter les éléments recueillis à des éléments analogues existant dans d'autres pôles afin d'avoir une vision globale pas uniquement centrée sur le Pôle Mer PACA mais confrontant les informations et leurs sources.

3- COMPARATIF TERRAINS : AUTRES POLES DE COMPETITIVITE (ANALYSE SEMIOLOGIQUE EN RAPPORT AU TERRITOIRE)

Pour ce faire, nous avons développé une étude comparative sur les 10 Pôles à vocation mondiale, en reprenant la problématique de notre recherche à savoir la façon dont les ils intègrent la dimension territoriale à leur communication. Nous répondrons à cette question fondamentale : pourquoi nous être limités aux Pôles à vocation mondiale et ne pas avoir pris les 53 Pôles nationaux restants ou encore les 8 Pôles mondiaux ? Nous pensons que la volonté internationale présente à la naissance même de ces Pôles leur confère une dimension différente des Pôles nationaux. Ce potentiel mondial, par définition inexprimé à la différence d'un Pôle mondial, les place dans une perspective particulière, à tel point que les penseurs des Pôles de compétitivité ont eux-mêmes créé trois catégories différentes.

Afin de distinguer ces trois catégories, le Conseil économique et social lui-même estime que les pôles à vocation mondiale constituent des « pôles mondiaux en devenir » et les pôles nationaux « davantage des clusters dont l'objectif premier est un développement territorial et un ancrage sur le tissu économique local ». La

catégorie des pôles mondiaux semble donc la plus éloignée des objectifs premiers de la politique des pôles de compétitivité (Conseil économique et social*, « Les pôles de compétitivité»,* 2008, p.1-15).

Au-delà de cette classification formelle, plusieurs interlocuteurs du groupe de travail, au premier rang desquels M. Luc Rousseau, directeur général de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS), ont souligné qu'au terme de la première phase des pôles de compétitivité, trois groupes distincts de pôles de compétitivité émergeaient :

- une quinzaine de pôles (en l'occurrence les pôles mondiaux et à vocation mondiale) sont significatifs et peuvent avoir une forte visibilité internationale ;

- une cinquantaine de pôles sont d'intérêt national ;

- une dizaine pourrait relever d'une catégorie régionale.

Ils semblent bien que le changement de catégorie entraine vraie différence de philosophie du projet de Pôles. Ceux-ci une fois atteints la taille critique, énoncée comme mondiale et offrant une plus grande visibilité, n'ont pas les mêmes objectifs opérationnels et stratégiques de taille plus restreinte. De même, le fait que leur caractère mondial soit potentiel induit une volonté, une envie, car le terme de vocation comme nous le verrons par la suite n'est pas passif mais introduit une dimension dynamique, un objectif sur lequel se construit tout un parcours.

Pour mener cette étude nous nous sommes basés sur les sites Internet de chacun des pôles que nous complèterons d'une étude discursive (du même type que celle menée pour le Pôle Mer PACA). Les études sémiologiques des sites Internet permettant de spécifier les deux Pôles supplémentaires présents dans notre étude, pour rendre celle-ci la plus pertinente possible.

Nous avons établi une grille d'évaluation en intégrant 5 critères de présence territoriale sur le site qui sont :

- la présence du nom du territoire dans le nom du Pôle de compétitivité ;
- la présence de photographies représentatives du territoire ;
- d'une carte du territoire ;
- une présence du territoire dans le texte de la première page ;
- et une métaphore du territoire.

Cette grille simple et fonctionnelle permet alors de donner une image réaliste de cette inscription du territoire par l'organisation à travers les signes qu'elle en offre.

Cette note relative permet de classer les Pôle de compétitivité sur cette thématique et avec ces outils d'analyse. On peut se rendre compte alors que les plus enclins à utiliser une représentation iconographique du territoire sont les Pôles de compétitivité Mer PACA et Bretagne (avec respectivement 4 et 5 points).

Seuls deux marquent deux points, les Pôles de compétitivité Alsace Bio Valley et le Pôle Végépolys. Il est notable que ces deux Pôles sont très différents en termes de typologie avec un Pôle avec une activité de Haute technologie biologique dans un territoire considéré comme à forte tendance identitaire (à vocation médicale, Alsace Bio valley) et de l'autre un Pôle avec une activité traditionnelle et considéré comme à faible tendance identitaire (Pôle végétal dans la région Centre). Un point commun est cependant remarquable, la présence dans le nom de la notion de groupe (Valley et Polys, même si cette écriture de Polys peut porter à questionnement, il semble que ce soit un jeu de mot pour exprimer la multiplicité le « *polys* » grec signifiant multiple et le regroupement, la « *polis* » grecque ou la cité par définition).

Le groupe d'entreprises le plus concentré est celui se trouvant à un point avec les Pôles Image et Réseaux, I-Trans, Pôle Eau, Axelera et Movéo. Là encore pas de traits significatifs permettant de faire émerger une logique de cette tendance à ne quasi pas utiliser le territoire.

Deux Pôles font un score nul (Cap Digital et IAR) et tous deux sont implantés sur un territoire considéré comme ayant une faible valeur identitaire (Picardie et Île-de-France).

Je conclurai par le fait qu'un élément apparaît de manière assez évidente. Les Pôles qui mettent le plus l'accent sur l'implantation territoriale sont ceux qui ont identifié très clairement une Région de localisation. Tous les Pôles qui sont à cheval sur plusieurs régions peuvent, ou veulent, moins appuyer sur cet élément et semblent le gommer.

A partir de cette étude nous nous proposons alors de choisir deux Pôles supplémentaires pour comparer les résultats de l'analyse discursive menée sur le Pôle Mer PACA sur les différentes thématiques identifiées. Pour que les résultats soient les plus probants, nous avons décidé de prendre un Pôle de compétitivité provincial de chaque type de territoire (identité territoriale faible, moyenne, élevée). Nous nous sommes positionnées sur des organisations provinciales car les franciliennes nous semblaient trop spécifiques, du fait de la tradition centralisatrice française, et difficilement comparables. De même pour une plus grande homogénéité du terrain nous avons décidé d'orienter notre étude sur des Pôles de Compétitivité ayant une activité avec un versant traditionnel et un plus Hautes Technologies. Deux Pôles de compétitivité nous sont alors apparus comme tout à fait adaptés à savoir le Pôle Vegepolys dans le Centre et le Pôle Mer Bretagne, pendant atlantique du Pôle Mer PACA.

LES CAS ETUDIES

ETUDE DE CAS N°1 VEGEPOLYS

Le Pôle Végépolys possède une entrée, une partie du site intitulée « le territoire », pour commencer nous verrons donc ce qui en est dit.

> *« VEGEPOLYS repose sur une tradition de production historique en région Pays de la Loire.*

Ses conditions pédoclimatiques, le dynamisme et le savoir-faire des entreprises, ainsi que l'accompagnement par l'Etat et des collectivités territoriales depuis plusieurs décennies permettent à la Région d'être leader sur le végétal.

En effet, la région Pays de la Loire est la seule en Europe à réunir et concentrer toutes ces filières, ces centres de recherche, d'expérimentation et de formation sur un même territoire.

VEGEPOLYS s'appuie sur un territoire déjà reconnu pour sa concentration d'entreprises de production du végétal, ses centres de recherche et de formation leaders sur le sujet.

En tant que pôle de compétitivité à vocation mondiale, VEGEPOLYS est ouvert sur le monde, développe son réseau international et noue des partenariats avec d'autres clusters français et étrangers ».

Dans cette présentation territoriale peu ou pas de référence à une quelconque tradition, seul semble valoir la peine d'être cité le territoire en tant que réseau d'entreprises existant. La tradition séculaire agricole, de pratiques et d'innovation, n'est pas abordée pas même envisagée.

ETUDE DE CAS N°2 POLE MER BRETAGNE

Le Pôle Mer Bretagne possède lui une entrée intitulée « Ancrage et ouverture territoriale » qui fait écho au « Territoire » de Végépolys. Il nous semble important de citer ce texte en totalité car il est vraiment porteur d'une volonté de valoriser non seulement le savoir-faire entrepreneurial mais aussi l'ensemble des territoires sur lesquels il est adossé.

« Un tissu professionnel maritime bien ancré, des ressources marines diversifiées : la Bretagne est le berceau naturel des activités en lien avec la mer.

Développer la filière bretonne

Forte de ses 100 000 emplois liés aux activités maritimes et de ses atouts environnementaux, la Bretagne développe des synergies de compétences sur tout le territoire. A travers son réseau d'adhérents, le Pôle Mer se nourrit des

forces régionales pour insuffler une dynamique économique par l'innovation. Sa collaboration étroite avec les technopoles de Brest, Rennes-Saint-Malo, Lorient, Quimper et Lannion témoigne de la densité du réseau et de la complémentarité des acteurs qui le composent sur le territoire breton.

Le Pôle Mer rassemble un vivier d'entrepreneurs et de chercheurs, pour qui l'acquisition de moyens techniques conditionne la rapidité d'aboutissement de certains projets. Parmi eux, les plates-formes technologiques font partie des outils retenus pour stimuler les transferts de compétences et renforcer la filière maritime en Bretagne.

S'ouvrir aux proches territoires

Aux portes de la Bretagne, les régions Pays de La Loire et Basse-Normandie recèlent des bassins de compétences complémentaires, principalement en matière d'énergies marines, de matériaux de construction navale et nautique et de biotechnologies marines »[58].

Là encore pas de référence à une quelconque tradition professionnelle, territoriale, pas d'envolées littéraires sur une région qui depuis des milliers d'années fait progresser les activités maritimes ou même de citations de la tradition centenaire de ces activités sur le territoire.

L'ANALYSE TEXTUELLE

Une fois les deux pôles choisis, il fallait définir les périodes à étudier ainsi que les thématiques de cette étude. Pour les thèmes, le plus logique est d'utiliser les mêmes que ceux mis en place pour l'étude textuelle du Pôle Mer PACA (Partenaire: Instances administratives nommées, Partenaire : Instances de formation/recherche nommées, Partenaire: Instances entrepreneuriales/industrielles nommées/ Projets réalisés, Projets en cours, Projets à venir/ Gouvernance, "Travailler ensemble"/ Lien avec la communauté, International, Lien avec notion de pôles), cette question ne s'est donc pas posée longtemps.

[58] http://www.pole-mer-bretagne.com/ancrage-territorial.php page consultée le 15 septembre 2012.

Pour les périodes à étudier, nous pensions, afin de comparer au mieux des éléments analogues, prendre la même période que pour l'étude textuelle du Pôle Mer PACA, à savoir l'année 2006 dans sa globalité. Malheureusement, nous avons été confrontés à des difficultés techniques pour l'un des Pôles. Le Pôle Végépolys ne propose en effet en lecture complète de son magazine d'actualités que les numéros de l'année en cours. De plus, ce Pôle ne possède que des versions Internet avec un sommaire dynamique et des liens hypertextuels, donc il a fallu agréger chaque actualité pour créer un magazine de type « *print* ». Il a donc été décidé d'étudier une période similaire et représentative pour le Pôle Mer Bretagne et nous avons donc pris l'année 2008 qui est la période intermédiaire entre celles étudiées pour les études citées précédemment.

LES DIFFERENCES DE DISCOURS ENTRE LES POLES

Une fois menée l'étude statistique, l'étude des résultats a été menée sur la base d'une réflexion autour des différences de discours entre les pôles. La question qui se pose est de savoir si la définition donnée par les géographes de territoire à identité forte (Bretagne), moyenne (PACA) et faible (Centre) trouve un écho dans notre propre étude.

LE POLE MER BRETAGNE (IDENTITE FORTE)

Il est sur la forme celui qui est le plus efficace avec pour commencer la parution plus régulière (mensuelle) sous une structure toujours identique. On arrive donc à une parution qui permet d'engendrer une habitude de lecture. Cette habitude est renforcée par la structure même de la Lettre d'informations qui est toujours la même :

- p.1, édito réalisé par l'un des membres de l'équipe du Pôle Mer PACA ;
- p.2-3, France, Outre-mer/International ;
- p.3 Agenda;
- p.4-5, Cap projets;

- p.6, La rencontre.

Cette structure simple et renouvelée facilite la lecture et permet à chacun de retrouver rapidement des éléments intéressants.

Les éléments présents dans cette structure offrent également une lecture intéressante. La lettre d'informations commence par le discours d'un des membres de son équipe d'animation à travers l'édito (Antoine Dosdat Membre du Bureau du Pôle Mer Bretagne Directeur du Centre Ifremer Bretagne, Hervé Moulinier Président du Pôle Mer Bretagne, deux fois) puis on retrouve une partie intitulée « Une mer porteuse de projets » qui permet à la fois de présenter de nouveaux projets, de suivre des projets en cours, de faire le bilan de projets finalisés et enfin d'annoncer des projets à venir.

L'agenda par la suite permet de présenter des événements auxquels participent le Pôle Mer Bretagne mais également des événements territoriaux qui dynamisent la vie sur l'espace d'implantation.

La lettre finit par un article intitulé « 3 questions à » qui donnent la parole à un représentant d'un partenaire territorial important du Pôle. Cette conclusion permet donc de communiquer en interne les partenaires du Pôle mais aussi de prouver le lien entre ces partenaires historiques (directeur-adjoint de l'Agence Nationale de la Recherche, Président du Conseil Économique Social Et Environnemental de Bretagne, Ifremer Pacifique, porteur du projet POLYPERL) et le Pôle Mer Bretagne.

Cette structure offre au lecteur une vision qui n'est uniquement orientée projets mais qui donne le sentiment de quelque chose de plus global dans lequel s'insèrent les projets. Les projets ne sont pas les éléments créant l'organisation mais participent à celui-ci permettent d'asseoir l'organisation mais celle-ci ne se repose pas uniquement sur ceux-ci mais s'inscrit dans un mouvement général. Les répétitions sont moins nombreuses grâce à cette structure simple et rigoureuse, ce qui permet au discours

d'être à la fois plus efficace et plus efficient. La forme du discours semble refléter une manière plus claire de penser les synergies.

Nous ne sommes pas dans une vision d'ingénieur sur la communication mais bien sur un raisonnement plus large, une vision politique de la communication au sens que les rédacteurs semblent avoir intégré la notion de reconnaissance des acteurs de l'organisation, des participants de la vie de celle-ci mais aussi des parties prenantes. Certes la lettre d'information est un moyen de donner de l'information mais il s'agit aussi de faire adhérer au projet, de créer un sentiment d'appartenance et de favoriser les liens (interne et externe).

En rentrant dans les mots mêmes, le Pôle Mer Bretagne est celui qui semble le plus intégrer les dimensions « Implantation territoriale », « Travailler ensemble » et « International ». Les termes prouvent la volonté de créer des synergies pour se développer à l'international tout en s'appuyant sur le territoire d'accueil. On le trouve ainsi dans la lettre du mois de janvier avec une expression qui nous semble résumer assez bien cette implication :

« Cette dynamique, renforcée par nos coopérations internationales et l'extension territoriale que nous visons ».

Le Pôle Mer Bretagne a également entamé un travail de vision sur ces propres processus puisque sur cette même lettre de janvier, le rédacteur annonce :

« Ce dispositif nous amènera à innover en terme de mode de travail en mettant en œuvre de nouvelles formes de collaborations ».

Les deux thématiques qui sont autant traitées dans cette lettre sont les projets à venir (et même les projets dans son ensemble) et l'appellation générale « Travailler ensemble ». Ceci semble complètement logique car la thématique « travailler ensemble » parle aussi bien des projets, que du Pôle en lui-même mais aussi le lien avec le territoire, il est donc transversal à la totalité du discours.

On sent que le pôle vit sur ces deux jambes les projets d'un côté et le territoire de l'autre, cette position stable lui permet de porter son regard au loin et ainsi :

« L'écosystème du Pôle Mer Bretagne présente tous les atouts nécessaires pour développer une stratégie européenne et internationale gagnante ».

POLE MER PACA (IDENTITE MOYENNE)

La lettre d'information du Pôle Mer PACA ne paraît que de manière très irrégulière (Mars 2010 n°16, juillet 2010 n°17, novembre 2010 n°18, Mars 2011 n°19, Juillet 2011 n°20 et depuis plus de publication). Cette irrégularité crée donc une incompréhension sur la fonction de cette Newsletter, comment percevoir un outil de communication qui ne présente pas de parution régulière ? Les seuls éléments qui présentent une irrégularité de parution sont les Hors-séries mais qui créent des micro-événements au milieu de parution régulière.

Deuxième point d'achoppement, la structure même de la lettre d'information du Pôle Mer PACA, qui ne présente pas de début ou de fin. On rentre directement dans les articles et il se dégage une impression d'accumulation d'informations sans cohérence ou réflexion sur la forme à leur donner. Une trame graphique existe mais à l'intérieur même si visuellement l'ensemble est homogénéisé, le sentiment est persistant.

On voit 17 articles en 4 pages alignés soit sur deux ou trois colonnes et 2 à 4 lignes, là où le Pôle Mer Bretagne par exemple 12 articles sur 6 pages dans la lettre de Mars 2012 avec un alignement sur 1 ou 2 colonnes et 1 ou 2 lignes. Les articles sont donc plus courts et moins bien organisés. On voit même jusqu'à 8 zones d'écriture par page A4 sans cohérence de l'une à l'autre. On a bien une impression d'amoncellement de projet sans logique d'états d'avancement, de chronologie ou encore de thématique.

Pour rentrer dans le contenu, on a là aussi un sentiment de textes uniquement dédiés au projet, il n'existe quasi pas de références à des éléments extérieurs aux projets labellisés au sein du Pôle Mer PACA. On n'a pas de sentiment de territorialité,

hormis la charte graphique qui reprend la vue de la Rade de Toulon. A tel point que le terme projet doit se retrouver au moins 4 fois par article donc près de 65 fois par lettre d'informations. Il apparaît aussi dans les textes que les membres les plus cités sont les entreprises sont les deux groupes les plus importants du Pôle à savoir DCNS et Thalès, cités dans chacune des lettres d'information au moins deux fois.

D'autre part, le Pôle Mer PACA se place souvent comme le point central de la communication là où le Pôle Mer Bretagne donne plus d'espace à ses membres et les met à l'honneur, par exemple à propos des projets retenus :

- Pôle Mer Bretagne « Alors que six projets portés par des acteurs bretons ont été retenus dans le programme des Investissements d'avenir, le Pôle Mer Bretagne continue de s'y investir pour valoriser les compétences de ses adhérents et développer l'économie maritime sur son territoire »
- Pôle Mer PACA « Pour le 11e Appel à Projets du Fonds Unique Interministériel, le Pôle Mer PACA présentait huit nouveaux projets labellisés : quatre d'entre eux ont été retenus pour financement. Fish-Box, Powermate et Optima-Pac, dont le Pôle Mer Paca est « porteur », et Blidar, pour lequel il est « co-labellisateur », sont les quatre projets du pôle retenus pour financement au 11e appel à projets du FUI ».

Dans cet exemple, il apparaît clairement que le Pôle Mer Bretagne présente avant tout les acteurs bretons et ne sert qu'à « valoriser leur compétence » là où le Pôle Mer PACA se cite 5 fois sur un texte à peine plus long. Le positionnement ne semble pas être le même et là où la Bretagne disparaît derrière ses projets et ses membres, le Pôle Mer PACA semble vouloir exister par ce biais.

En conclusion, le Pôle Mer PACA semble mettre en place les outils de communication *quasi* par obligation et ne pas avoir de stratégie de communication établie, en interne ou en externe, selon les outils mis en place. La lettre d'information exprime ces carences à travers une structure inexistante et des textes orientés projet et Pôle Mer PACA.

POLE VEGEPOLYS (IDENTITE FAIBLE)

Dans un premier temps, il est nécessaire de dire que le Pôle Végépolys possède une façon bien particulière de traiter les lettres d'information.

En effet, il n'existe pas de version « magazine » de la lettre d'information (papier, pdf…) mais uniquement une version Internet avec des liens hypertextuels à partir d'un sommaire. Cette lecture, associée au fait que ne sont stockés que les sommaires des lettres d'information des années précédentes, ne cherche pas à faciliter la lecture, on fournit de l'information via un outil rapide et peu onéreux mais là encore il n'existe pas de sentiment de stratégie autour de ces outils. Lorsqu'on ramène les lettre d'information sous la forme d'un document word avec la même typographie que les lettres des autres Pôles, on se rend compte que les informations fournies pas le Pôle Végépolys remplissent 18 pleines pages de format A4, soit un contenu 3 fois plus long que les autres lettres. De plus, les documents sont publiés de manière bimensuelle, c'est donc en moyenne 35 pages par mois que fournit le Pôle à ses lecteurs.

Le manque de structure de lecture linéaire associée à cette taille trop imposante, pour un outil d'information continue, ainsi qu'à une vitesse d'édition très rapide créent donc un sentiment de vaste fouillis généralisé.

La lettre est structurée autour d'une page d'accueil « Newsletter », qui propose deux articles mis en avant puis un sommaire comportant 2 rubriques et quatre sous rubriques :

1) Vie du pôle et ses services

- vie associative
- service innovation
- service international
- service compétitivité

2) Vie des acteurs du pôle

- entreprises et filières
- enseignement et Recherche
- partenaires
- Carnet vert.

Là encore pas d'homogénéité de contenu car on peut trouver un à huit articles par sous-rubrique, des articles qui peuvent aller eux-mêmes de 2 à 30 lignes. Ils sont principalement sous forme textuelle et les principaux éléments graphiques que l'on peut voir apparaître sont des affiches pour des événements et quelques photos.

Il n'y pas de lien logique entre les articles hormis leur classement dans telle ou telle catégorie. Quitte à avoir une newsletter entièrement numérique, il aurait été intéressant de renvoyer vers les articles correspondant et de créer une lecture par centres d'intérêt mais là cela s'avère impossible.

Dans l'analyse fine du contenu, on peut noter une tendance à avoir un listing des partenaires et des membres, sans réelle orientation. La lettre d'information donne tous les éléments qui ont eu lieu, sans ordre de priorité ou de valeur. L'écriture est complètement descriptive et ne fournit que le catalogue des partenaires et de leur activité.

L'information se perd donc dans cette forêt et on peut se demander qui est le lecteur de cette lettre d'information et que va-t-il retirer de sa lecture ? Quel est l'impact du Pôle et l'animation qu'il souhaite créer chez son lecteur ?

Autre élément déroutant, la non conservation de la mémoire de l'organisation, en effet, le Pôle Végépolys détruit systématiquement d'une année sur l'autre les lettres d'informations antérieures. Comment peut-on avoir une identité lorsqu'on détruit systématiquement la mémoire organisationnelle ? Quelle peut être la vision à long terme, lorsque l'histoire à court terme est-elle-même détruite ?

Mettons-la en relief avec cette citation attribuée à Friedrich Nietzsche dans la *deuxième Considération inactuelle* (1873-1876) :

« Le futur appartient à celui qui a la plus longue mémoire ».

II- LES EXEMPLES FRANÇAIS ET INTERNATIONAUX ?

Après avoir développé les quelques pôles choisis, nous nous livrerons tout de même à une étude documentaire sur un grand nombre d'exemples français et internationaux de groupements d'entreprise dédiés à la compétitivité afin d'en tirer les facteurs clés de succès ou les causes d'échec. Nous pensons que la France a connu une évolution vers le collaboratif et le coopératif, bases conceptuelles du cluster et des systèmes territorialisés, lorsqu'à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, le besoin s'est fait ressentir d'un rapprochement avec l'Allemagne. Ainsi au niveau étatique, Balantzian (1997) cite les exemples de Schuman signant la CECA en 1951, puis en 1975 création du comité européen à l'énergie atomique (Euratom). Le système institutionnel de la communauté européenne découle d'une volonté de coopération entre tous les pays membres. Les français ont donc commencé à goûter les problématiques de collaboration dans des conditions particulières.

Au niveau industriel, la France a longtemps reflété la hiérarchie des activités économiques. Les régions riches et les régions d'industrie lourde opposées aux régions pauvres, à dominante agricole. Les régions riches se trouvaient à l'est d'une diagonale Le Havre/ Marseille. La prépondérance du Nord Ouest sur le Sud Est s'est renforcée par la présence de la concentration parisienne. Cette dernière exerce toujours un formidable pouvoir d'attraction dont on a pu dire qu'il déséquilibrait le territoire. La France rurale s'exilait vers les centres industriels sous la poussée de l'amélioration de la productivité agricole et de la concentration industrielle avide de main d'œuvre peu qualifiée. Ce dualisme réel, simpliste, est également entretenu dans les esprits. Cette opposition valorise également un modèle de développement

dans lequel la grande entreprise entraîne autour d'elle de l'activité économique et où l'industrie (au sens d'une production matérielle, tangible) est la seule activité véritablement créatrice de richesse. Sont considérées comme chanceuses les villes qui avaient pu accueillir des entreprises nationales, souvent proches du pouvoir politique : Clermont-Ferrand/Michelin, Sochaux/Peugeot, Lyon/Rhône-Poulenc… Dans les années 1980, les politiques d'aménagement du territoire ont tenté de rompre avec ce fonctionnement en proposant primes et allégements fiscaux et ont réussi à délocaliser 40000 emplois vers l'ouest. Cependant la mentalité était toujours de délocaliser de grosses unités pour favoriser le développement industriel (Renault à Rennes, Bull et Thomson à Angers). Aujourd'hui, les priorités ont changé : il ne s'agit plus de délocaliser des emplois mais d'arriver à les conserver là où ils sont. Nous présenterons donc quelques uns des exemples qui nous semblent les plus pertinents dans un premier temps en France puis à l'international, le tout dans un ordre alphabétique.

1- PETIT LISTING NON-EXHAUSTIF DE SYSTEMES DE PRODUCTION TERRITORIALISES ET EXEMPLES INTERESSANTS EN FRANCE

Centre d'excellence : regroupement géographique d'entreprises et d'organismes (recherche, enseignement, services) regroupant des compétences métiers (savoir-faire et technologies) dont l'excellence est reconnue au plan international.

Le ***cluster***, dans sa définition régionale, on utilise le terme de « *cluster* » pour désigner un lieu (géographique) présentant une concentration au-dessus de la moyenne de sociétés industrielles et d'organismes de recherche et d'enseignement supérieur, opérant dans un domaine particulier à un niveau de classe internationale ou visant à le devenir rapidement ; chaque domaine étant renforcé par la présence d'un capital risque et l'appui de l'état et des collectivité territoriales. L'ensemble de ces acteurs partageant une vision commune de sa dynamique de croissance et de sa stratégie d'innovation (communauté d'intérêt).

On le voit, quelque soit le système utilisé, les définitions sont proches et mettent en avant la collaboration public-privé, la masse critique à atteindre et l'innovation.

Filière : on retiendra plutôt la notion de filière industrielle plutôt que technologique. Regroupement de compétences d'activités complémentaires capables de s'organiser en une chaîne de valeurs regroupant l'ensemble des compétences permettant de satisfaire les besoins d'un marché.

Parc scientifique : né dans les pays anglo-saxons, aménagés à l'initiative de universités et à proximité des campus, leur développement est lié aux firmes possédant un département de « recherche et développement » en croissance ou déjà renommé, associé avec les laboratoires universitaires et avec d'autres unités subordonnées. Cet ensemble se compose de bureaux, de laboratoires et d'ateliers (exemple classique de *Cambridge Research Park* en Grande-Bretagne). Les technopôles français s'inspirent souvent de ce modèle.

Pôles de compétitivité : il s'agit de la combinaison sur un espace géographique donné d'entreprise, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, qui sont engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique.

Après ces quelques mots sur chacun des dispositifs existant ou ayant existé sur le territoire français, nous nous étendrons sur la présentation de quelques dispositifs qui nous semblent les plus dignes d'intérêt en rapport avec notre réflexion.

Systèmes productifs locaux (SPL), la notion de SPL recouvre : une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emplois. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unité productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprise de production ou de servies, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille

technologique, etc.). (Exemples : il existe des SPL en région PACA : « saveurs-senteurs »(Forcalquier), « Parfums-cosmétique » (Grasse), « Habillement-mode » (Marseille), « céramique » (Lubéron), « Bigarreaux » (Apt)).

CHOLET : LA CHAUSSURE A FAIT UN GRAND PAS

Pas tous les exemples ne sont appuyés sur des industries de haut niveau. Cependant, la coopération et la recherche sont aussi présentes dans des industries plus traditionnelles telles que le textile. On peut citer le cas, dès les années 1950, de réunions régulières, autour de la chaussure, dans les Mauges (région rurale autour de Cholet) entre amis et confrères où l'on discutait du métier et où les plus jeunes faisaient leur apprentissage de la fonction d'entrepreneur. L'international était déjà très présent avec des stagiaires envoyés à l'étranger qui devaient revenir faire des comptes-rendus précis (cercle vertueux d'information et d'expérience). Dans la confection choletaise, chacun apporte donc ce qu'il peut, son savoir-faire particulier et fait bénéficier les autres de son expérience, soit dans la pratique de la franchise, soit dans la maîtrise des circuits de financement, soit encore à propos d'innovation sociale. Cette solidarité peut même aller jusqu'au prêt de machines, de matière première ou de lieu de stockage à un confrère en difficulté. Dès lors, que le produit franchit les portes de l'usine, la concurrence reprend ses droits. Le système crée par ailleurs une hiérarchie de normes sociales qui n'ont de valeur que localement.

Le paradoxe compétitif joue alors à plein, chacun joue le jeu pour devenir plus performant tout en renforçant les autres dans leur propre compétitivité, face à l'extérieur, jusqu'au moment où les produits rentre en compétition.

INSTITUT ÉLECTRIQUE DE GRENOBLE : LE SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS CONCENTRE

Dès les années 1930, la France a connu un exemple réussi de réseau local d'innovation et de coopération exemplaire, notamment recherche/pédagogie/industrie, développé autour de la construction électrique. Finalité de cette coopération, l'Institut Électrique de Grenoble s'est enrichi de la nouveauté de ces rapports avec le monde de l'entreprise en orientant la formation

dans le sens de l'ingénierie ainsi qu'en développant une activité de recherche tournée vers le monde de l'entreprise. Cette expérience et sa poursuite ont permis l'apprentissage d'une démarche collective créatrice d'un savoir-faire et d'une tradition qui se sont maintenus malgré la rupture de la guerre et les bouleversements industriels de l'après-guerre :

> *« Les entreprises leaders sont devenues des multinationales qui ont su incorporer et développer les nouvelles technologies issues de l'électrotechnique, les Écoles d'Ingénieurs se sont diversifiées et ces deux facteurs ont contribué à la diffusion de l'innovation dans le tissu des PME. Mais au-delà de cet important potentiel de ressources c'est la pratique des relations et des coopérations entre acteurs privés, publics et académiques qui a été à l'origine d'une structure collective nouvelle : la ZIRST de Meylan » (Perrin, 1990, p.277).*

Quelques 70 hectares dédiés à ce réseau d'incubation, 3 hectares de surface bureau pour 138 entreprises et 3142 salariés (en 1987). La répartition montre un réseau de PME sans véritable figure de proue (85 établissements de moins de 10 salariés, 47 de 10 à 20 salariés, 8 de 50 à salariés et seulement 4 de plus de 100 salariés).

Dès la fin des années 1960 émerge cette idée de créer un espace dédié spécifiquement aux entreprises de haute-technologie qui peuvent utiliser et valoriser les formations de haut niveau dans la région grenobloise (l'Université, l'Institut National Polytechnique, les centres de recherche publics, les laboratoires de recherche privés). Cette création se réalisera progressivement jusqu'au véritable démarrage de la ZIRST en 1975. Les acteurs de cette création ont été les pouvoirs publics locaux, les institutions locales d'aménagement et des financeurs locaux et nationaux. Les synergies entre les entreprises peuvent alors avoir de multiples symptômes.

> *« Tout d'abord, par un effet d'ambiance interne à la zone. […] Il s'agit d'affinités entre des hommes issus de même formation, parlant le même langage [et non pas un effet « cafétéria », mythe des technopoles]. […] Le système productif local à incubation de l'agglomération grenobloise n'est pas*

*né fortuitement, ni même de la seule sollicitude des élus locaux et des aménageurs » (*Tiger, 1986[59]*).*

Pour comprendre de quelle manière est née cette ambiance et cette volonté, la connaissance d'une histoire dans la durée est nécessaire. Dès le XIXème siècle, Grenoble passe à l'écart de la première révolution industrielle du fait d'un manque de matières premières (face au grand bassin minier ferreux et charbonnier du Nord-est Par exemple) et également d'une situation géographique difficilement accessible. Cependant les papetiers qui constituent la base économique de la région ont besoin de mécaniser leur activité ainsi que d'une énergie permettant de faire fonctionner cette modification de l'activité. L'énergie hydro-électrique est alors la réponse, plus tardive que le charbon, une réponse qui va également créer une activité et un savoir-faire local important. Associée à « l'incubateur » constitué par les institutions locales de recherche et de formation, elle a servi de « pépinière » à la création d'un grand nombre de petites entreprises de haute technologie. L'expérience des acteurs de la ZIRST a permis, ensuite, la mise en place d'une véritable organisation technopolitaine. Nous rejoignons alors ce que nous avons dit de l'évolution des territoires industriels, le territoire grenoblois a été obligé de rester à l'écart de la Première Révolution Industrielle mais a su utiliser son temps long (incarné dans les savoirs, les savoir-faire et la culture) pour opérer le changement nécessaire pour se redynamiser.

PAYS : LA FORME FRANÇAISE ?

Nous souhaitions montrer de quelle manière la logique de cluster, développée aux USA, a pu trouver un écho y compris dans des formes d'organisation avec des buts complètement différents de ceux des organisations innovantes. En effet, le mouvement du pays s'oppose à la logique exogène de l'économie, il s'agit d'une

[59] Tiger, H., *L'agglomération grenobloise : un développement local confronté à quels enjeux ?* Getur, Grenoble, 1986 *in* M. de Bernardy de Sigoyer et P. Boisgontier, *Grains de technopoles, micro-entreprises grenobloises et nouveaux espaces productifs*. PUG, Grenoble, 1986 cité in *ibid*.

revendication politico-sociale qui trouve un débouché économique par le bas. En exemple, il suffit de se référer aux cinq commandements des « pays », tirée de la résolution adoptée par l'association nationale pour le développement local et les pays, Mâcon, juin 1982 :

Le pays est un territoire pertinent pour redécouvrir une identité collective et des solidarités ;

- Le développement autocentré, ascendant et global peut être la voie permettant au plus grand nombre de « vivre et travailler au pays » ;
- Le développement local peut constituer un modèle alternatif ;
- Les structures du développement local présentent une grande hétérogénéité reflétant la diversité des situations et des approches ;
- Le pays ainsi conçu est un espace de démocratie et il a en tant que tel droit à être reconnu comme espace de développement.

Ces pratiques se situent généralement dans des régions peu industrialisées ou, au contraire, durement touchées par l'effondrement industriel. Au sein de ces régions, les pratiques s'appliquent surtout à des zones rurales. Le « pays » rural apparaît en effet comme une réalité palpable, assez facilement identifiable, dans laquelle on peut nommer les principaux acteurs. Le pays est un isolat qui, symboliquement, peut revendiquer, à l'unisson de tous ses membres, une identité spécifique. Les résultats des expériences de développement local sont souvent encourageants et significatifs. Cependant, l'image qui s'en dégage est celle d'une collection de micro-initiatives juxtaposées. Leur hétérogénéité est très grande et d'ailleurs reconnue et revendiquée comme telle. Mais nous retrouvons certaines idées communes telles que la prise en compte des situations particulières, la richesse du territoire ou le besoin de concertation.

RESEAU CREATI : LA GRANDE ENTREPRISE COMPREND L'INTERET DES PME

La France a toutefois toujours été marquée par la présence des grands groupes et par la volonté de développer de fortes locomotives industrielles. Le mouvement de reterritorialisation est donc également marqué par les stratégies de ces grands

groupes et s'illustre en France par une multiplication d'initiatives parmi lesquelles le réseau CREATI, une des plus significatives. Créés en 1979 à l'initiative d'Elf-Aquitaine, les centres régionaux d'appui technique et d'innovation (CREATI) aux PME-PMI sont au nombre de 18 aujourd'hui. Ils appartiennent à 9 groupes industriels français (Rhône-Poulenc, Commissariat à l'énergie atomique, Péchiney, Saint-Gobain, Elf-Aquitaine, Charbonnages de France, Esso-France, Renault, Usinor-Sacilor). Les CREATI sont des structures très légères composées de 1 à 5 personnes. Ils ont une mission d'interface technologique entre les groupes industriels qu'ils représentent et les PME-PMI qui les entourent. Ils mettent à la disposition du tissu industriel local les moyens d'études et d'essais des grandes entreprises. Les CREATI constituent un lieu de dialogue et de partenariat permettant non seulement les transferts bilatéraux de technologie, mais aussi une meilleure circulation de l'information. Depuis une dizaine d'années, les grands groupes se rapprochent de leur environnement immédiat par ces différents biais. Dans les secteurs de pointe (aéronautique, électronique, biotechnologies, etc.), ils nouent des relations informelles ou même s'investissent directement dans les organismes de recherche et de développement universitaires, administratifs ou encore d'origine institutionnelle locale. Les activités de ces groupes sont de plus en plus étroitement liées au système de formation local qui cherche à répondre au mieux à leurs besoins de main d'œuvre qualifiée. Les groupes s'appuient sur la qualité du tissu industriel local qui, lui-même, subit l'influence des groupes. Cette rétroaction tend à revitaliser le collectif de PME dans les sites où les grands groupes adoptent cette stratégie de reterritorialisation[60]. Les grandes entreprises jouent pleinement leur rôle de locomotive en tirant le réseau de PME, en leur offrant les opportunités de développement mais cet effort n'est ni gratuit ni désintéressé et offre aux grandes entreprises une innovation permanente, hors de leur propre culture d'entreprise, donc plus intéressante.

---

[60] Voir notamment le cas de la région toulousaine : D. Galiano, (1986), *Stratégies spatiales des groupes et systèmes productifs locaux*, thèse d'Université, Toulouse-I.

Support de la politique de développement d'un territoire à partir de l'innovation, la technopole favorise la fertilisation croisée. Création d'acticités innovantes, animation et mise en réseau des compétences, promotion du territoire : telles sont les différentes composantes de la dynamique technopolitaine. Le label technopole est décerné par France Technopoles Entreprises Innovation, relais national de l'IASP (*International Association of Science Parks*).

Pecqueur (2000, p.35) présente de façon intéressante la situation des technopoles :

> « *La floraison, des dernières années, des technopoles est, là encore, une illustration de la nécessité de conjuguer, d'une part, le regroupement et la coopération pour bénéficier d'une masse critique suffisante, et, d'autre part, la souplesse d'adaptation que permet la petite taille. L'engouement pour les technopoles cache une très grande diversité de situation et l'effet de mode doit conduire à en relativiser la portée. Trop souvent, un terrain viabilisé ou encore une friche industrielle reconvertie en locaux artisanaux se prétend technopole. Pourtant, ce type de concentration d'activités, lorsqu'il est suffisamment dense, va dans le sens de la coopération en cherchant de manière originale à articuler recherche, industrie, et services aux entreprises. Les relations d'échange ne se nouent pas seulement autour d'un produit mais aussi entre partenaires, sur un mode plus informel, dans le but d'un échange ultérieur. La proximité géographique et culturelle est un élément déterminant d'une circulation efficace d'informations utiles à chaque entrepreneur* ».

Différents chercheurs en économie, en géographie ou en communication, notamment l'équipe niçoise du laboratoire I3M, se sont fait une spécialité des questions liées aux technopoles. Jacques Araszkiewiez et Paul Rasse, (2004, p.653) rappellent que ces technopoles forme une dispositif complet qui « en favorisant la communication, en annihilant la distance réelle et symbolique entre différents corps constitués, en regroupant des chercheurs, des industriels et des artistes, les technopoles réunies sous l'étendard de la fertilisation croisée se proposaient d'accélérer un mouvement d'innovation conçu comme effet d'une transmission réussi de savoirs er de savoir-

faire. Dans *Transmettre*, Régis Debray[61] oppose la communication comme transport dans l'espace à la transmission comme transport de temps :

> *« La première est ponctuelle et synchronisante, c'est une trame : un réseau de communication relie surtout des contemporains (un émetteur à un récepteur simultanément présents aux deux bouts de la ligne). La seconde est diachronique et cheminante, c'est une trame, plus un drame : elle fait le lien entre les morts et les vivants, le plus souvent en l'absence physique des ''émetteurs''».*

La technopole semble faire le lien entre ces deux formes de transport, permettant à des contemporains de s'enrichir des techniques anciennes, d'améliorer les techniques contemporaines, grâce aux chercheurs en Sciences techniques, mais aussi de voir d'où proviennent les techniques actuelles, grâce à des chercheurs en Sciences humaines par exemple.

La technopole permet alors aux politiques de trouver un outil de valorisation ainsi qu'une réponse aux nouvelles problématiques de délocalisation des activités, à travers un nouveau concept fort l'innovation qui devient le cœur de l'activité. Les habitants-citoyens peuvent alors espérer qu'elles permettent également de raffermir le tissu social. Les technopoles sont donc considérées comme des outils intéressants en termes économiques mais aussi politiques, pour communiquer sur des thèmes porteurs ou pour mettre en avant une politique dynamique.

Au début du XXIème siècle, « dans la plupart des cas, les technopoles sont trop récentes pour affirmer que la greffe a pris. Le système à incubation n'est pas une structure technique, c'est un maillage de réseau profondément ancré dans son environnement. Le temps long du développement doit être respecté (Pecqueur, 2000, p.93) ». On peut, cependant, dire que d'un point vue notoriété, le cas de Sophia-Antipolis est devenu un exemple à suivre au niveau français. Celui-ci est toujours cité en exemple, comme la création ex nihilo réussie. Malgré des

---

[61] Debray, R., (1997), *Transmettre*, Odile Jacob, Paris.

questionnements logiques quant à l'importance réelle de cette réussite, il parait aujourd'hui difficile d'aller contre cette vision.

VALLEE DE L'ARVE : UNE REGION RECONNUE INTERNATIONALEMENT GRACE AU « DECOLLETAGE »

Concernant la région Rhône-Alpes dans son ensemble, le pôle stéphanois est en déclin ; la région lyonnaise, traditionnellement industrielle a engagé une vaste reconversion dans le domaine du tertiaire supérieur tandis que le sillon alpin, qui va de Grenoble à Annecy, fait preuve de dynamismes nouveaux comme en témoignent le développement de la zone électronique au nord de Grenoble, la vitalité du bassin chambérien et la reconversion industrielle des décolleteurs de la vallée de l'Arve. Autre exemple spécifique de la région Rhône-Alpes, les décolleteurs de la vallée de l'Arve (Haute-Savoie) : cette vallée de Haute-Savoie présente un cas particulier en France, mais se rapproche des systèmes observés dans l'Europe du Sud. On y trouve une culture professionnelle qui imprègne l'ensemble de la société locale. Là encore le temps long joue, l'industrie horlogère introduite au début du XVIIIe siècle a créé localement une tradition dans la mécanique de précision, le décolletage consiste à usiner des barres métalliques à partir d'un tour pour fabriquer les pièces de précision. Les relations de réseau entre les chefs d'entreprise sont très anciennes et très fortes, créant ce qu'on qualifiait de culture industrielle. Ces relations sont renforcées par la mise en place de nombreuses structures (ou appareils) dont les acteurs se sont eux-mêmes dotés. On retiendra, en particulier, la prise en charge locale de la formation continue. À l'initiative du patronat local, se crée en 1972 l'Association de formation dans l'industrie du décolletage (AFIDEC). Par ailleurs, le Centre technique du décolletage (CTDEC) est une structure centrale du système qui collecte et diffuse les évolutions techniques, et participe à la promotion de l'activité de la profession en France et à l'étranger (enquête L. Amoudruz, IEP Grenoble, cité chez Pecqueur, B., 2000, p.89).

2- LES VARIATIONS INTERNATIONALES.

En complément de ces exemples nationaux, nous identifierons quelques pratiques internationales, quelles sont les différences organisationnelles ainsi que les raisons de ces différences : districts italiens, *Catalonia*, *Silicon Valley*, *Kompetenznetze* allemands, modèles scandinaves… Nous commencerons par établir un panorama des types de regroupements d'entreprises, par exemple, en opposant *l'intégration compacte* (la grande firme « solaire » avec ses réseaux de fournisseurs quasi intégrés) et *l'intégration déconcentrée* (le réseau de Pme ou le « réseau partenarial de valeur ajoutée » ou le « processus d'affaires »). Il faut souligner qu'aucune de ces formes ne correspond de façon univoque à des structures territoriales données : en particulier le réseau quasi intégré de PMI, souvent identifié au district, peut parfaitement fonctionner sur une « base multi-territoriale » (Veltz, 1993, p. 680).

Comportement de l'organisation	*Intégration* Système plus solidaire et plus réactif			
Structures	*Intégration compacte* Grande firme réseau de quasi intégration verticale		*Intégration déconcentrée* Réseau de PMI Partenariat de valeur ajoutée	
Forme territorial	*Centrée* Toyota city	*Eclatée* Airbus, Automobile	*Centrée* District « marshallien » « italien »	*Eclatée* Réseau « value adding partnership »

FIGURE 22: TABLEAU DES DIFFERENTS TYPES DE CONCENTRATION TERRITORIALE

CATALOGNE ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Cette région connue pour son identité exacerbée, est partie de son réseau de PME traditionnelles et du sens du travail de ses habitants, loin des industries « « *High tech* », a mis en œuvre un complexe de politiques visant à former un système régional d'innovations dans un « système de production régionale offrant des avantages aux PME à partir de leur spécialisation complexe[62] ». Aujourd'hui, certes l'Espagne et la Catalogne sont en crise mais celle-ci a réussi à développer pendant plusieurs années son potentiel image et communication.

La question fondamentale est alors la place de cette culture catalane forte qui sert de ferment, permettant de créer un consensus autour d'un travail collaboratif fédéré par les différents clusters et organisant rationnellement le lien pré existant. La Catalogne peut être un vrai exemple à suivre, pour la région PACA car les correspondances entre les deux régions sont fortes : identité forte en rupture avec le centre national (Barcelone/Madrid, Marseille/Paris), Ouverture sur la Méditerranée, région de Pme et de fort tourisme… les analogies sont nombreuses et la réussite catalane laisse envisager des pistes de fédération culturelle puis économique possibles pour la région PACA (avec une centre Marseille Toulon, préexistant comme nous l'avons vu dans la partie précédente).

DISTRICTS INDUSTRIELS EUROPEENS

Les concentrations industrielles préexistent cependant à ces modèles relativement récents. Ainsi en Europe, dès 1919, A. Marshall écrit *Industry and Trade* et observe des concentrations industrielles qu'il nomme « districts industriels » (Lyon pour la soie, Roubaix pour la laine, Sheffield et Birmingham en Angleterre et Solingen en Allemagne pour l'acier).

---

[62] Aubarell, G., 1996, « Dynamique propre à l'entreprise et « pattern » socioculturel en Catalogne » *in* A. Perelli et Sid Ahmed, (éditeurs), A., *Savoir-faire locaux : nouvelles technologies de communication et développement*, p.139-159, Publisud UNESCO, Paris, p.156.

Pecqueur, (2000, p. 54) nous rappelle cependant qu'en Europe, «on doit distinguer les zones péri-industrielles où la population agricole est encore dense et qui n'ont pas pleinement profité de la révolution industrielle (Écosse, Irlande, nord du Danemark, Levant Espagnol, France du Sud-est, Italie du Centre), et les zones fortement marquées par l'industrialisation de masse (centre de l'Angleterre, Ruhr, France du Nord-est, Italie du Nord). Dans le premier cas, l'animation industrielle par le milieu est plus spectaculaire que dans le second cas, car ces régions n'ont pas à gérer la destruction de l'ordre industriel ancien. Comme nous le verrons, c'est dans les zones péri-industrielles avec une tradition très ancienne d'artisanat que se cristallisent les relations de réseaux en de véritables systèmes productifs locaux. » En effet, les secondes ont trop été enrichies par l'industrialisation de masse pour parvenir à penser un modèle industriel différent.

De tels phénomènes sont observables dans la plupart des pays à niveau de développement comparable. En Italie, l'opposition séculaire entre le Nord et le Sud doit être tempérée par l'émergence d'une Italie du Centre ou Troisième Italie, dans laquelle la grande entreprise ne domine pas. En Rfa, l'effondrement de la Ruhr qui, en vingt ans, a perdu près de la moitié de ses emplois industriels est d'autant plus impressionnant que cette région fut le symbole de la prospérité industrielle. Ce sont aujourd'hui les *Länder* périphériques du sud (Bade-Wurtenberg, Bavière, Hesse) qui apparaissent les plus prospères. Au Royaume-Uni on peut faire la même constatation à propos des régions de Manchester et de Liverpool au bénéfice des périphéries, galloise et surtout écossaise. Ces remarques peuvent également être faites sur la structure spatiale de l'Espagne, du Portugal ou encore des États-Unis. L'émergence de nouveaux dynamismes régionaux consacre la fin de la suprématie des régions anciennement industrialisées et illustre la montée en puissance de zones de tradition rurale qui, en s'appuyant sur des technologies et des produits nouveaux, sont en train de faire l'économie d'une révolution industrielle.

Autre zone européenne, autres territoires, autres exemples. L'Italie est associée aux districts industriels cités précédemment, qui sont des regroupements géographiques d'entreprises dans un même secteur d'activité marqués par la capacité d'adoption aux évolutions du marché et le faible taux de chômage. Ce modèle italien a plusieurs spécificités, notamment son ancrage historique et la forte collaboration entre entrepreneurs qui puisent dans un tissu de relations informelles. Ainsi dans l'Italie du centre, les zones de forte solidarité correspondent aux communes du Moyen-âge et la plupart des innovations réalisées par les industriels du textile italien ont été possibles grâce à la capacité professionnelle acquise sur plusieurs générations. L'importance de la longue durée amène à juger avec prudence les expériences de développement local qui prétendent créer la solidarité *ex nihilo*.

Ce temps long doit cependant trouver les conditions techniques adéquates afin de pouvoir s'exprimer. « Ainsi les auteurs estiment même que sur la base des théories les plus récentes liées à « l'écart technologique », les entreprises méridionales italiennes devraient même voir leur écart se réduire par rapport aux entreprises du nord (on retrouve cette réflexion notamment dans le texte de Sassu et Pili, 2004). Il ressort, toutefois, de l'enquête des auteurs que ce sont essentiellement les firmes du nord qui adoptent les Technologies de l'Information et de la Communication en raison de leur taille et du milieu de production qui crée des « *Spill-over*[63] » favorables, ou aussi en raison de l'expérience de production accumulée par les entreprises avec plusieurs d'activité derrière. Le danger d'écart croissant provoqué par ce phénomène de « *deepening*[64] » des nouvelles technologies est perçu par « les firmes du Sud, qui se montrent plus rapides que les firmes du Nord à se doter d'un site internet, du courrier électronique et de la technique du commerce électronique » (Sid Ahmed, 2007, p. 25). Cependant, dans le premier cas, celui du Nord, les TIC constituent un

[63] « Des retombées » en français.

[64] « D'Intensification » en français.

outil pour incarner des éléments plus importants, alors que dans le second, celui du Sud, les sociétés se dotent des outils, essayant artificiellement de combler le fossé existant.

Or, la réussite économique de ces territoires est à associer aux politiques de valorisation de savoirs locaux qui se sont multipliées au cours des trois dernières décennies sur la rive nord de la Méditerranée et notamment après la troisième Italie, dans le Mezzogiorno et les îles Italiennes. La valorisation de ces savoirs locaux reste malheureusement embryonnaire au Sud de la Méditerranée. Pourtant, les résultats remarquables obtenus sur la rive nord dans la dynamisation et l'intégration économique de filières de production comme les articles textiles, de faïence et de céramique, de cuir, d'orfèvrerie, de la pierre ou du marbre notamment, constituent autant de champs prometteur de coopération comme l'a bien vu l'Union Européenne qui a mis au début de ce millénaire un programme considérable : Euro-med Héritage I et II visant à construire des projets pilotes de valorisation de ces filières en partenariat avec Euro-Med avec tous les acteurs concernés et ce sur l'ensemble de la Méditerranée.

La réussite du « modèle de Catane » en Sicile constitue un bon exemple de l'impact révolutionnaire des nouvelles technologies, lorsque celles-ci sont liées à un environnement propice. Elles génèrent des changements structurels à même de créer des opportunités favorables au développement des zones de territoire en raison de leur faible capacité compétitive concernant la logistique, les infrastructures productives et de marketing, les services. L'établissement *ST Catane* est spécialisée dans les activités « *Brain Intensive* » (Recherche et Développement notamment) grâce à des disponibilités en ressources humaines qualifiées et accessibles à des coûts très compétitifs par rapport à d'autres pays. Cet établissement est en passe de devenir l'un des plus importants établissements industriels *ST* au monde. Dans ces performances, la collaboration étroite entre *ST Microelectronics* un grand du secteur et l'université locale, centre de diffusion de connaissances de haute-technologie et les

politiques publiques locales permirent la création d'une atmosphère économique favorable et l'émergence d'un processus cumulatif qui déboucha sur la mise en place et le développement d'activités d'entreprises liées à la filière micro-économique et à des nouvelles technologies digitales. La présence de *ST* a eu un fort effet catalyseur sur l'activité économique locale de l'« *Etna Valley* », les effets furent bidirectionnels. D'une part, les opérateurs travaillant déjà avec l'entreprise leader- ici *ST*- se rapprochèrent du leader (« *comakership effect* »). Ainsi, nombre de multinationales créèrent des sites autour de Catane pour continuer à « servir » leur client principal (applied materials, Metron technology, Meisner, Tegal, Lam research) etc.… D'autre part, le lien avec ST mis en évidence la capacité d'innovation et de services de certaines entreprises locales et a également rendu possible un développement rapide de nouvelles entreprises près des établissements de *ST* en Italie et à l'étranger. Aujourd'hui, de grandes entreprises comme *Nokia* ou *Magneti Marelli* ont choisi Catane, en s'installant près de la filière micro-électronique locale. C'est donc bien en appuyant ces ressources propres (ressources humaines qualifiées mais avec un coût moindre pour la zone Europe) sur les Technologies de l'Information et de la Communication que la région a su se développer une économie qualifiée ainsi qu'un cercle économique vertueux, enrichissant la région des sous-traitants, des clients ainsi que des fournisseurs de l'entreprise.

JAPON ET LES « JIBAT SANGYO »

Plus loin de nous géographiquement et développé *quasi* sans influence extérieure, du fait du caractère insulaire japonais, le « *Jibat sangyo* » est l'héritier direct des manufactures antérieures à l'ère Meiji et continue d'exister aux côtés des « *zaibatsu* », grands groupes japonais, symboles de modernité et image de marque du pays. Ces systèmes intégrés de PME sont spécialisés dans l'industrie manufacturière. Autour de quelques petites entreprises constituant le noyau du système, qui conçoivent les produits, font des essais, achètent la matière et assurent la commercialisation, gravitent un grand nombre de sous-traitants, artisans

individuels ou familles. Les ateliers sont de petite taille et, le plus souvent, le travail s'effectue à domicile. Pour un lieu de production qui comporte une vingtaine de donneurs d'ordre, on peut compter plus de 500 sous-traitants. La mobilisation du capital se fait exclusivement localement. La supériorité de ces zones sur l'industrie moderne réside dans leur capacité de produire des biens divers en petite série et d'adapter ainsi leur production aux changements rapides et à la diversification de la demande. Les « *Jibat Sangyo* » ont joué un rôle clé dans la constitution des régions d'industrie moderne. Dans la zone de tissage de Kurume, dans l'île de Kyushu, un entrepreneur eut l'idée d'ajouter du caoutchouc sur la semelle de la chaussette traditionnelle des paysans. L'article nouveau fut adopté partout. Fort de ce succès, le fabricant s'est lancé, après la guerre, dans la maîtrise de la technologie du caoutchouc et notamment dans la production de pneus. Ainsi était née la firme *Bridgestone Tyre*, première productrice de pneus au Japon. Pour autant, le « *Jibat Sangyo* » de Kurume n'a pas disparu, il coexiste avec la grande firme qu'il a contribué à créer. De la même manière, c'est à partir des ateliers de réparations proches des mines de cuivre que sont nées les firmes *Hitachi* pour l'électroménager, *Komatsu* pour les bulldozers et *Sumitomo* pour la machinerie lourde. Des empires industriels mondialement connus tels Toyota à Nagoya, Honda et Suzuki à Hamamatsu tirent leur origine de « *Jibat Sangyo* »de villages agricoles spécialisés dans le tissage puis dans la production de métiers à tisser. Le nombre des zones d'implantation des « *Jibat Sangyo* » est considérable. On en compte 30 à 40 de grande taille (de 5000 à 20000 emplois chacun) et près de 1000 de plus petite taille. Le MITI (Ministère de l'économie et des finances japonais) en a recensé, en 1985, 533 dont la production annuelle dépasse, pour chacun, les 3 millions d'euros. Si certains « *Jibat Sangyo* » s'essoufflent et connaissent les effets de la concurrence étrangère et du vieillissement de la main d'œuvre, d'autres se créent, notamment dans la région de Tokyo pour le prêt-à-porter et les logiciels d'ordinateurs[65]. Ces

[65] Itakura, K., « Les industries locales au Japon » *in Revue de géographie de Lyon*, vol.63,

« *Jibat Sangyo* » ont continué à se développer et à exister depuis l'ère Meiji certainement parce que l'enclavement japonais, avant la Mondialisation, ne permettait pas d'aller chercher dans une zone géographique extérieure des débouchés pour des produits implantés sur le territoire national. La réactivité de ces systèmes productifs permettait, par une plus grande souplesse et un savoir-faire ancien, de chercher non pas de nouveaux débouchés mais de nouveaux produits.

En créant cet ensemble d'entreprises, les entreprises font appel à « un comportement d'ouverture ainsi qu'à la constitution d'environnements de ressources spécifiques. Les firmes recourent à la communication créatrice productrice d'informations et elles mettent en œuvre des transactions multilatérales et des coopérations qui se situent au-delà des relations habituelles qu'elles ont avec les marchés et avec les pouvoirs publics. Dans cette voie, elles ont avantage à créer ensemble la structure spatio-fonctionnelle grâce à laquelle elles pourront à établir durablement l'efficacité e la viabilité de leurs politiques d'innovation : cette structure spatio-fonctionnelle peut être qualifiée de territoire» (Perrin, 1990, p.281). Le territoire est donc non seulement un outil utilisé par les entreprises pour se solidariser, il est aussi un élément constitutif du réseau (ne peuvent faire partie du réseau de compétences des entreprises que celles qui n'en sont pas exclues géographiquement ou alors en fonction du secteur d'activité) ainsi que le résultat de la mis en place de ce réseau d'entreprises. C'est pour cette raison que chaque territoire est unique et crée une forme organisationnelle inédite, il est une variable importante et nécessaire de l'activité économique. La multiplicité des exemples mondiaux tendent à la prouver, représentant leur territoire d'implantation mais également leur période de mise en place. Les politiques (locaux et nationaux) français ont ainsi tenté depuis les années 1980 de développer des systèmes territoriaux, avec quels moyens et quels effets ?

---

n°1, 1988.

QUEBEC

Le continent nord-américain, notamment avec la Californie et la *Silicon Valley*, est donc une terre d'exemples pour ces concentrations d'entreprises qui placent le partenariat territorial au cœur de leur activité.

Plus au nord, le développement local au Québec a débuté durant les années 1970 en milieu rural. C'est plus spécifiquement dans le Bas-Du-Fleuve-Saint-Laurent et Gaspésie que se sont manifestées les premières initiatives de solidarité en vue du développement économique. La mise en place de structures d'appui destinées à susciter et à accompagner des initiatives de création d'emplois a servi de modèle à l'implantation de structures similaires en milieu urbain (notamment à Montréal) à partir du milieu des années 1980. De nombreuses structures se sont développées par la suite: 8 corporations de développement économique communautaire (CEDEC), 42 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), quelques 100 centres locaux de développement (CLD) au sein de chacune des 96 municipalités régionales de comté (MRC). Pour finir le mouvement Desjardins (14000 dirigeants bénévoles et 42000 employés) intervient dans le développement local de multiples façons, mais toujours en partenariat avec d'autres acteurs socio-économiques comme le conseil québécois de la coopération, les grandes centrales syndicales ou les MRC. En relation avec ces dernières, le mouvement contribue au financement d'une soixantaine de sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) dont l'objectif est de favoriser l'essor de l'entrepreneuriat local.

SILICON VALLEY

L'exemple le plus connu de ce panorama est celui de la *Silicon Valley*, premier par la notoriété ainsi que par la reconnaissance de la réussite qu'il représente. La S*ilicon Valley* représente le cas type de la forme du système productif local. Si ces systèmes sont apparus *grosso modo* avec la crise des années 1970, leur genèse est bien plus longue. Ainsi la *Silicon Valley* tire-t-elle ses racines d'activités industrielles nées entre les deux guerres mondiales. À l'origine de la réussite emblématique de ce système,

on trouve la création en 1891 de l'Université de Stanford. En 1947, W. Shockley (prix Nobel de physique 1956), co-inventeur du transistor, crée sa propre entreprise à Palo Alto près de Santa Clara. Symboliquement, cette installation préfigure l'effet dynamique par la jonction université-entreprise. L'essaimage et la fertilisation multiplient les créations d'entreprises, et créent un milieu industriel dont les connexions entre acteurs sont si denses et interactives qu'on peut parler de système local. Ajouté à la présence d'une université, le cadre de vie a joué favorablement pour l'installation de nombreux chercheurs et entrepreneurs. Enfin, les commandes militaires ont été (dans le contexte des guerres de Corée puis du Vietnam) un facteur essentiel du développement en offrant un débouché massif aux productions de la *Silicon Valley*. On le verra, l'origine du système diffère radicalement de celle des systèmes à industrialisation diffuse. On y trouve cependant des caractéristiques semblables. Le temps long du développement est respecté puisque la maturation s'étend sur près d'un demi-siècle. La masse critique est suffisante puisque Santa Clara, qui abritait en 1940 175 000 habitants, en compte aujourd'hui 1 250 000. De même, les principaux systèmes productifs locaux « à incubation » se trouvent-ils dans des agglomérations importantes (par exemple Cambridge, près de Londres). Les réseaux dominants qui structurent les relations d'acteurs ne sont pas ici familiaux mais plutôt professionnels. Les connivences se font sur la base de formations technologiques communes, d'une identité de pratiques professionnelles ou encore d'origines universitaires. Le système s'intègre également dans la culture urbaine. Les pouvoirs publics ont tendance à jouer un rôle important de partenaires. Ils s'appuient sur des milieux humains riches de leur variété et de leur complexité.

Cet exemple de réussite crée alors un modèle à reproduire et on peut ainsi citer « l'État du Michigan, [où] les synergies se combinent entre la politique du gouverneur, le dynamisme de l'université *Ann-Arbor*, les réseaux bancaires et les entrepreneurs pour revitaliser le tissu industriel » (Pecqueur, 2000, p.54). Mais des exemples existent d'une reproduction quasi similaire avec par exemple :

« En dix ans, la Nouvelle-Angleterre [qui] est passé de la récession au boom économique. […] La reconversion économique s'est appuyée sur la jonction d'un fort potentiel de matière grise (Harvard, MIT, Yale) avec l'industrie de la haute technologie. Le rôle du gouvernement fédéral a été déterminant non seulement par la relance des contrats militaires mais aussi par d'importantes aides directes au financement des États locaux. Les États ont contribué à créer un environnement attractif pour les entreprises (infrastructure et formation) ; ils se sont également engagés dans le financement des entreprises, notamment en matière de capital-risque. Enfin, la création d'entreprise a été stimulée et aidée par une multitude d'agences en partenariat public-privé qui centralisent information et services en un seul lieu. Bien que bénéficiant d'une base de savoir-faire exceptionnelle, la Nouvelle-Angleterre doit sa réussite à la mobilisation d'acteurs et à l'interventionnisme public local » (Lettre du CEPII n°72, mai 1988[66]).

Les exemples américains sont appuyés certes sur des jonctions publics-privés mais aussi principalement sur des financeurs privés prêts à jouer le jeu de la collaboration et de l'entraide entrepreneuriale. Nous reprendrons ici les propos de Franck Justice, Vice-président *d'Ashland Oil* Inc., en 1988[67]:

« Ashland est une entreprise du secteur pétrolier et chimique employant plus de 40000 personnes dans les trois états de l'Ohio, du Kentucky et de la Virginie. Cette entreprise participe depuis plus de vingt ans à des opérations de capital-risque.:] 22 ont été des échecs complets, 20 ont été revendues, 38 sont des réussites et une dizaine tangentes. Mais les réussites nous paient largement pour les autres. Mais le retour pour notre compagnie est bien supérieur à la seule rémunération du capital-risque : nous sommes considérés comme de bons citoyens dans les États où nous travaillons et cela peut toujours nous être utiles… Ces actions de capital-risque dynamisent également le personnel de notre société qui suit les dossiers des petits entrepreneurs. Cela bouscule les habitudes et les modes de pensée. »

L'entreprise dépasse, comme nous l'avons préconisé, le simple cadre économique pour s'inscrire dans une démarche citoyenne, lui permettant de renforcer le

---

[66] Citée *in* Pecqueur, B., (2000, p. 55).

[67] Cité *in* Pecqueur, B., (2000, p. 59).

dynamisme interne et la bonne réputation auprès des pouvoirs publics, élément primordial dans un pays où le lobbysme est si développé et donc si difficile.

Certains réseaux nord-américains s'appuient quant à eux sur les compétences des organismes pédagogiques. L'originalité du réseau Otto, « *Ohio Technology Transfert Organization* », est ainsi de mettre à la disposition des PME de l'État de l'Ohio les ressources non seulement des laboratoires universitaires mais également des « *Community Colleges* », qui se situent entre nos lycées technologiques et nos IUT français. Le réseau comporte 42 conseillers technologiques à plein temps, installés dans des collèges scientifiques ou dans les universités de l'État, qui peuvent être consultés en permanence par les chefs d'entreprise sur des questions relevant tant du domaine technique que du domaine de la gestion. Les 42 agents, financés par l'État de l'Ohio, fonctionnent en réseau et renvoient les questions non résolues localement à la banque de données centrale de l'université d'État, qui assure une veille technologique permanente. Ces agents, qui viennent régulièrement du secteur privé, renvoient également vers les prestataires des services privés dont ils détiennent un fichier régulièrement mis à jour. Le réseau Otto, qui a plus de dix ans d'existence, estime maintenir ou créer environ 4000 emplois par an dans le seul État de l'Ohio. Son efficacité tient beaucoup à la densité des relations informelles nouées autour du dispositif institutionnel mis en place (enquête de B. Reverdy, IREP-développement, Grenoble).

Le fédéralisme jouant, on voit que les États-Unis ont su développer des réponses multiples et adaptées à chacune des situations existantes. La *Silicon Valley* constitue l'exemple d'une réussite à reproduire mais également à faire évoluer de manière intelligente. Chaque territoire fédéral est *quasi* un pays à part entière et les cultures sont fortement variables entrainant des variations tant sur les relations entre entrepreneurs, les relations recherche-entreprise, les relations entre citoyens…

VALLEE DE L'AVE (PORTUGAL)

Autre exemple plus méconnu, la vallée de l'Ave s'intègre dans un ensemble articulé de systèmes productifs locaux situés au Nord-Ouest du Portugal dans la région Nord-Littoral. Cette région représente près de 44% de l'emploi manufacturier. Le tissu industriel présente la particularité de ne pas être structuré autour d'une ou de quelques grosses entreprises mais plutôt autour d'un grand nombre de PME qui vont de la micro entreprise jusqu'aux établissements de 200 personnes et plus. On compte au total 1511 établissements d'une dimension moyenne de 66 personnes. Tout d'abord, l'origine de la production est très ancienne. L'existence d'une tradition artisanale de filature et de tissage du lin, la disponibilité de l'eau ainsi qu'un accès aisé au marché intérieur ont été des facteurs déclenchants pour l'industrie de l'Ave. Depuis quelques années, les industries du textile, de l'habillement et de la chaussure ont engagé un processus de modernisation qui cherche le compromis entre l'adaptation (en conservant la cohérence locale) et l'innovation (en risquant l'éclatement du système par l'ouverture à l'extérieur). Ainsi décrit par Pecqueur (2000, p.87-88), on voit que là aussi loin d'une création *ex-nihilo* l'innovation et le système productif territorial se pense comme une évolution du long terme pour parvenir à continuer d'être un acteur énergique de l'économie portugaise.

CONCLUSION SUR LES EXEMPLES INTERNATIONAUX ET FRANÇAIS

La France est donc marquée d'exemples historiques, d'initiatives hétérogènes, multiples et pragmatiques. Les quelques références que nous avons cité, peuvent être considérés comme des réussites justement parce qu'ils se sont nourris de leur histoire, ont su rebondir et utiliser les techniques les plus contemporaines. Comme le rappelle avec humour Jacques de Certaines[68] certains ont fait des essais d'imitation vaniteux, caractérisés par l'auteur comme des « *Silly Clones Valleys* » (littéralement : les vallées des clones stupides), projets volontaristes de technopoles cherchant à imiter à l'identique des milieux où la synergie des réseaux est

[68] (de) Certaines, J. , (1988), *La fièvre des technopoles*, Syros-Alternatives, Paris.

particulièrement forte. Les racines culturelles des zones que nous avons citées constituent une variable fondamentale conditionnant la réussite du développement local. L'extrême variété des histoires et des structures sociales spécifiques à chaque lieu explique la complexité des configurations des milieux et le très large spectre qui va d'un espace disloqué en crise à un véritable de système productif local.

On peut, cependant, trouver des points avec par exemple la permanence d'un effet d'attraction des villes, fait incontestable se vérifiant partout. La ville demeure un pôle qui entraîne autour d'elle d'autres activités compte tenu de sa densité humaine, des infrastructures dont elle bénéficie et du pouvoir d'achat qu'elle représente. Le bouleversement des hiérarchies spatiales fait apparaître l'importance des relations entre acteurs économiques. Il semble donc que l'un des ressorts principaux de la constitution de pôles économiques performants tienne plutôt à la présence d'un potentiel humain élevé ; c'est-à-dire l'existence d'une population dense, disponible, qualifiée et surtout capable de s'adapter aux changements techniques et aux contraintes croissantes du marché mondial. On pourrait alors parler d'une polarisation territoriale, non plus liée aux éléments géographiques (présence de matières premières par exemple) mais aux caractéristiques de population.

Second point important et commun, le potentiel de recherche et de formation, dans une acceptation large (formation universitaire/continue, entre professionnels, évolution des savoir-faire locaux, innovation industrielle…), longtemps isolé des préoccupations concrètes des entrepreneurs, constitue un enjeu crucial du développement local. En France, quelques réussites sont à signaler : l'université technologique de Compiègne, l'université d'Orsay, l'Institut National polytechnique de Grenoble, etc. Seule, la recherche publique pèse d'un poids suffisant pour provoquer des synergies significatives, toutefois elle doit s'appuyer sur les populations professionnelles pour trouver un appui sur lequel appuyée la recherche appliquée bien sûr mais également la recherche fondamentale.

Dans tous les cas, l'intérêt de la mise en place de ces différents dispositifs réside également dans la preuve d'accompagnement et du fait de croire dans les projets proposés ou dans les éléments choisis ainsi quand, en 1990 le conseil municipal d'Aix-en-Provence inscrit à l'unanimité dans son patrimoine le calisson d'Aix et qu'il donne à la ville toute latitude pour protéger en partenariat avec les calissonniers aussi bien le nom et le territoire de ce produit, il protège le produit et clame son désir de le faire. D'autres ont alors suivi ce mouvement avec le poulet de Bresse, le haricot tarbais, le bleu de Gex, le jambon de Bayonne, la châtaigne d'Ardèche ou le cidre du Domfrontais. Comme le dit Robert Amirou (2000, p.25), « la démarche est circulaire : on choisit un artiste parce qu'il est important et il devient important parce qu'il est choisi. Il y a là un cas typique de prophétie autoréalisante - ou de prédiction réalisatrice au sens de R. Merton ». Cette réalité vaut pour les artistes ainsi que pour les entreprises. La démarche territorialisée est marquée par une volonté forte, nécessaire pour la réalisation, et qui mélange politique, économique et social. Après nous être penchés sur quelques exemples internationaux et nationaux, en observant différentes formes de cluster, il nous semble intéressant d'ancrer théoriquement cette notion, afin de lier tous les exemples par leur base.

3- LA BASE THEORIQUE DE CES EXEMPLES : LE CLUSTER

Cette partie permettra d'observer quelles sont les origines de ce développement d'organisation collaborative et coopérative, nous pourrons donc analyser pour quelle raison des États et des régions différents ont créé des modèles différents à partir de mêmes fondements théoriques. Pour introduire la partie nous proposons cette lecture de Sid Ahmed (2007, p.21), qui fait une présentation rapide des divers systèmes développés sur la base du cluster et que lui fait correspondre sur la notion d'organisation productive territoriale :

> *« De fait depuis la fin des années 70, différents types d'organisation territoriale performants ont été observés. Ces faits ont amené les chercheurs à élaborer divers concepts pour qualifier cette réalité : systèmes localisés de*

production, districts industriels, systèmes territoriaux de production et milieux innovateurs. Ces concepts parents ont été forgés pour analyser le fonctionnement des organisations productives territoriales par rapport notamment aux changements de leur environnement de marché et à l'évolution des technologies (Camagni et Maillat, 2006, Milieux innovateurs : théories et politiques, Economica Anthropos.) ».

Sont notamment communs à ces concepts et approches les éléments suivants : ciblage de territoires plutôt homogènes abritant des systèmes de production localisés qui s'appuient sur des ressources territoriales spécifiques et s'articulent autour d'un tissu d'entreprises (PME mais aussi grandes entreprises) animé par des logiques horizontales (réseaux de coopération et d'échanges fondés sur des relations marchandes ou non, l'existence d'un marché du travail spécifique et flexible composé de chaînes de mobilité assurant la permanence de la formation et le renouvellement des qualifications. Les entreprises au sein de ces systèmes bénéficient par ailleurs d'économies externes de localisation résultant de l'action collective des divers acteurs locaux mises en commun pour la production. Ces systèmes fonctionnent indépendamment de l'évolution des entités individuelles, les composantes en sont caractérisées par une imbrication étroite entre les relations économiques, les rapports sociaux et symboliques. Ces systèmes entretiennent des relations avec l'extérieur (entreprises, marchés, centres de formation et de recherche,…) ils « sont enfin exportateurs et ne fonctionnent pas en univers clos, mais interagissent en permanence avec l'extérieur (Maillat, 1998) ». Nous allons commencer par nous interroger sur la base théorique de développement de ces dispositifs territorialisés, à savoir les réflexions de Porter.

La base de tous les systèmes de concentration territoriale est la théorie de Michael Porter sur les rapports entre les entreprises et vers leur environnement élargi, incarné dans le concept territorial du *cluster*. Nous commencerons donc par poser les divers points importants de ce concept, afin d'en dessiner les contours primordiaux pour pouvoir ensuite examiner les formes pragmatiques qu'elle prend.

> *"The cluster map illustrates the cluster's structure, shapes the way in which the cluster is perceived, and can guide new economic development strategies that take into account the synergies between the cluster's different components. Clusters have been used to guide economic development strategies in several states and metropolitan areas in the United States as well in other countries and regions throughout the world*[69]*"* (Austrian, 2000, p.97).

Premièrement développé aux États-Unis, le *cluster* est donc une base qui s'est par la suite répandue à travers le monde selon différentes formes. Le *cluster*[70] est constitué d'un ensemble de décideurs qui créent et entretiennent un système relationnel leur permettant d'augmenter leurs opportunités d'affaires et de croissance. L'intérêt premier du *cluster* est d'augmenter le chiffre d'affaires et l'efficacité économique de son entreprise et ensuite de détecter dans son environnement les facteurs favorisant sa croissance. Le *cluster* est une stratégie intéressante lorsqu'un ensemble de sociétés est plus efficace qu'une activité consolidée dans une seule entreprise. Le premier intérêt est économique, le *cluster* permet en effet d'augmenter le chiffre d'affaires et l'efficacité économique de son entreprise et ensuite de détecter dans son environnement les facteurs favorisant sa croissance. Le *cluster* est une stratégie intéressante lorsqu'un ensemble de sociétés est plus efficace qu'une activité consolidée dans une seule entreprise.

Le fonctionnement du *cluster* s'accorde sur le « diamant de Michael Porter » dont les éléments principaux sont les suivants :

- « *Firms* » sont les sociétés impliquées dans la réalisation de produits et services identifiant le cluster ;

---

[69] « La carte du *cluster* illustre la structure du *cluster*, dessine la façon de laquelle est perçue, et peut guider les nouvelles stratégies de développement économique qui prennent en compte les synergies entre les différentes composantes du cluster. Les clusters ont été utilisés pour guider les stratégies de développement économique dans plusieurs états et les régions urbaines des USA ainsi que dans d'autres pays et régions à travers le monde ».

[70] Définition tirée de dictionary.com : "a group of the same or similar elements gathered or occurring closely together".

- « *Related* » sont les sociétés qui fournissent d'autres produits et services, mais à une clientèle (*Demand*) similaire et qui peuvent don interagir tant avec le client qu'avec les « *firms* » du cluster ;
- « *Factors* » sont les éléments de l'environnement structurel (institutions, infrastructures, universités, supports…) ;
- « *Demand* » sont les demandes spécifiques dont les activités permettent à la fois la spécialisation et la croissance externe.

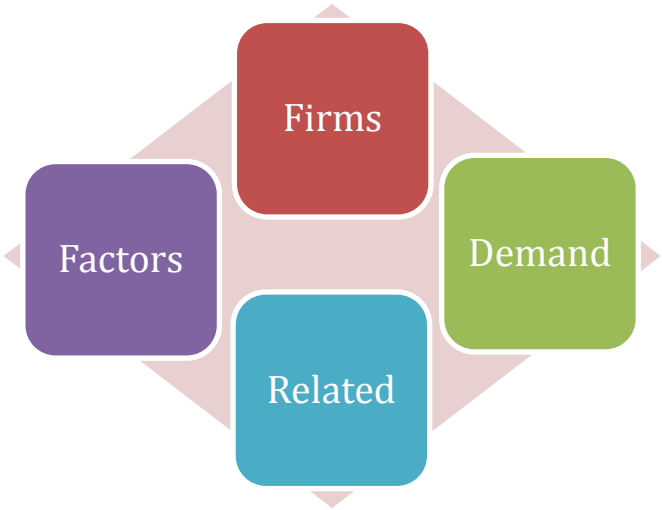

FIGURE 23 LE DIAMANT DE PORTER

En mobilisant les éléments supports et associés (« *Factors* » et « *related* ») existant vers une demande particulière permettant une spécialisation et une croissance externe, les acteurs du *cluster* peuvent développer une expertise et une croissance plus rapidement que dans une autre région qui ne possède pas la conjonction de ces facteurs et développent ainsi des interactions positives. Les individus sont donc le moteur de base, la formation et la croissance du *cluster* résulte de la création d'un état d'esprit général animant individuellement les acteurs économiques (*Firms*, *Related* et *Demand*) et institutionnels (*Factors*) du diamant. Les fondements de cet état d'esprit sont simples et induisent des attitudes individuelles s'inscrivant volontairement dans une cohérence d'ensemble. En exemple, nous citerons:

- considérer la relation *business* comme un apport de valeur à son client et une contribution à sa croissance. Il s'agit donc d'une vue positive du commerce :

vouloir découvrir toutes les opportunités de réelle croissance pour ses clients et ses prospects, même celles qui sortent de la seule fourniture de ses propres produits ou services. Ce type de relation peut être d'autant plus fort dans une région « sinistrée » ;

- être concerné par sa propre croissance mais aussi par la croissance globale : rediriger vers un prestataire proche ou créer une collaboration pour les opportunités pouvant être réalisées adéquatement par soi-même, mais pouvant l'être par des acteurs du diamant ;
- considérer que la concurrence fondamentale est externe au diamant : réaliser un *benchmarking* et proposer des correctifs pour les opportunités perdues par le diamant.

Le moteur global est alors le relationnel social, le *cluster* possède en effet un système social efficace qui crée de nombreux liens ainsi que des échanges et contacts fréquents entre les acteurs économiques. Le relationnel intense qui en découle est le média solidarisant les personnes et diffusant l'information, donnant ainsi au cluster sa cohérence, sa résistance et sa compétitivité. Dans le *cluster*, c'est le relationnel social qui crée l'économie et la compétitivité, à l'inverse de l'organisation industrielle où le relationnel social est généré par l'économie et la compétitivité. La dimension sociale est ainsi une condition nécessaire à la création et au fonctionnement du *cluster*.

La dimension régionale n'est pas une nécessité première pour la formation d'un *cluster*. Elle est en général une conséquence de son émergement. En effet, la création et l'entretien d'un système relationnel efficace est favorisé par la proximité et l'homogénéité culturelle ce qui correspond en général à une entité régionale. Cependant son apparence, telle que perçue par l'économiste, montre le *cluster* comme une région où les acteurs économiques entretiennent un système relationnel qui génère la rencontre d'un ou plusieurs couples produit/marché plus rapidement que dans le reste du marché, ce qui développe leurs croissances commerciales et technologiques également plus rapidement que dans le reste du marché.

Les interactions fondamentales au sein de *cluster* sont principalement libres et informelles. Elles résultent d'attitudes socioculturelles induisant la cohérence entre les éléments du « *diamant* » : tout acteur favorise les gens du *cluster* (collaboration) mais maintient sa liberté de choix en toutes opportunités d'affaires (concurrence), ce qui constitue alors ce qu'on peut appeler un paradoxe performant. Il s'agit donc bien d'une évolution dans la façon de penser des notions aussi utilisées que concurrence et compétitivité. Il est intéressant de noter que ce paradoxe performant a trouvé ses premières racines au sein de la patrie de la libre-concurrence, Les Etats-Unis d'Amérique fondées sur la réussite de l'un face aux autres. Comme le dit Philippe Cabin (2008, p.59-60) :

> *« Les nouvelles formes d'organisation qui apparaissent aujourd'hui ne sont pas seulement consécutives à l'essor des technologies de l'information et de la communication. Elles résultent du développement de nouvelles rationalités, qui bouleversent les contextes professionnels : autonomie, organisation transversale, équipes-projets, participation… ces principes ont une répercussion essentielle : celle d'une coordination accrue et complexifiée ».*

Ces nouvelles rationalités ne sont pas anecdotiques, elles incarnent un changement profond dans la façon de mener ses affaires et semblent vouloir se poser comme des alternatives aux stratégies Bulldozer et la volonté d'omnipotence des géants Microsoft ou Apple. Dans Balantzian (1997), l'avantage concurrentiel fondait sa théorie sur la création de barrières à l'entrée pour éliminer les concurrents et les produits de substitution. Il préconisait des rapports de proximité avec ses fournisseurs et ses clients autour d'activités à valeur ajoutée (la chaîne de valeurs). L'avantage coopératif fonde lui sa théorie sur la mobilisation des savoir-faire et des savoir-être d'un monde maillé en réseau où chaque maille de la chaîne des talents ajoutés compose un résultat final d'une extrême efficacité car l'union fait la force (les résultats sont alors visibles sur un territoire physique).

C'est certainement pour cette raison que « la notion marshallienne de district a pris une connotation territoriale, à ceci près que l'auteur n'a pas systématiquement pris

en compte sa composition spatiale » (Perrin, 1990, p.283). La connotation est devenue primordiale chez certains, car elle constitue un facteur irremplaçable de synergie entre des partenaires multiples.

> *« Dès lors, un réseau dont les composantes sont voisines ou, pour le dire en d'autres termes, dont la structure spatiale est polarisée et connexe, bénéficie d'un avantage qualitatif qui peut être déterminant. […] Dès que l'on quitte le domaine des relations formelles, seule la connexité spatiale peut assurer une grande variété d'acteurs, les conditions d'information et les facilités de transaction suffisante. Nous qualifions de « milieu » un tel environnement. Ce milieu se caractérise comme un ensemble dans lequel les acteurs économiques qui ne sont pas opérationnellement liés entre eux, sont suffisamment informés et ouverts les uns aux autres pour que des réseaux puissent se former dans de bonnes conditions» (ibid.,* p.281-282*) .*

Cette territorialisation est également primordiale car elle doit permettre aux entreprises d'une part, de bénéficier des apports de l'organisation de marché et de ceux de l'organisation publique et, d'autre part, d'en dépasser les contraintes en mettant en œuvre les transactions appropriées. Elle doit être suffisamment ouverte pour pouvoir tirer parti des opportunités extérieures favorables à l'innovation et assez fermée pour pouvoir conserver un quasi monopole sur l'appropriation des ressources spécifiques ainsi constituées. Elle doit être suffisamment stable pour que les apprentissages collectifs puissent se développer et suffisamment flexible pour que les innovations puissent se renouveler. Le territoire permet ainsi de faire coexister des notions qui peuvent apparaître antithétiques, afin que de cette tension les entreprises puissent tirer le meilleur de chaque pôle.

Cette vision est très pragmatique car elle prend en compte les entrepreneurs comme des êtres humains sociaux engagés dans des relations et non pas uniquement comme des machines dirigeantes à la tête d'organisations productives. Ce faisant, des auteurs comme Pecqueur, (2000, p.43-44) peuvent affirmer qu' :

> *« En réalité, les entrepreneurs sont également engagés dans un autre type de réseau, beaucoup moins facile à observer mais, sans doute, beaucoup plus*

efficace. Ce deuxième type de réseau rassemble les relations personnelles et informelles caractéristiques dune culture locale. Ce sont des relations de solidarité qui forment une chaîne de réseaux souples dont la frontière n'est jamais clairement définie. Au premier rang de ces relations, on trouve les réseaux familiaux. La solidarité familiale est à la base de la création de nombreuses entreprises et de leur développement. Elle permet de mobiliser du capital et de l'énergie humaine. Les services mutuels rendus sortent d'un rapport marchand strict. Le remarquable développement de la « Troisième Italie » (Italie du Centre) en matière industrielle repose en grande partie sur les solidarités familiales. On peut également citer les réseaux professionnels. En effet, le partage du même métier dans certaines petites régions crée des connivences, et, au-delà de la concurrence souvent rude, permet une circulation informelle des savoir-faire. On trouve aussi des formes de solidarité plus fortes qui peuvent aller jusqu'au prêt des machines, des ententes locales pour bénéficier des services communs ou encore l'organisation de formations concertées. Les réseaux amicaux (type Lion's Club, Rotary ou encore anciens élèves d'une même école) jouent aussi un rôle de ciment dans une communauté d'entrepreneurs ».

L'humain est donc bien nodal dans les réseaux et ne constitue pas un atome indéfini, ressemblant aux autres ou juste constitutif de l'ensemble. Il peut multiplier les implications dans les réseaux, les faire évoluer sans pour autant le faire par vision stratégique mais également par reconnaissance sociale ou attachement familial. La difficulté est alors énorme pour celui qui veut clarifier les rapports des entrepreneurs à leur environnement, car il doit prendre en compte des dimensions multiples qui se complètent mais peuvent aussi s'affronter, qui obligent à dépasser la seule pensée rationnelle en acceptant que parfois l'attachement personnel peut prendre le pas sur la vision stratégique.

Pecqueur peut alors énoncer (2000, p.42) que «si l'on tient compte de toutes les relations de réseau, on entre dans une complexité extraordinaire qui est la complexité de la vie où se multiplient les actes relationnels. Pour y voir plus clair, il faut donc limiter l'observation aux relations qui influent sur la capacité des entreprises de produire et de vendre. On appellera ces relations les réseaux à finalité

productive. » Il s'agit quasi d'une obligation intellectuelle afin de ne pas tomber dans un sac de relations incompréhensibles et indescriptibles. La complexité de ces rencontres oblige donc le chercheur à une simplification pour parvenir à réaliser son travail. Le schéma du cluster peut alors être le suivant.

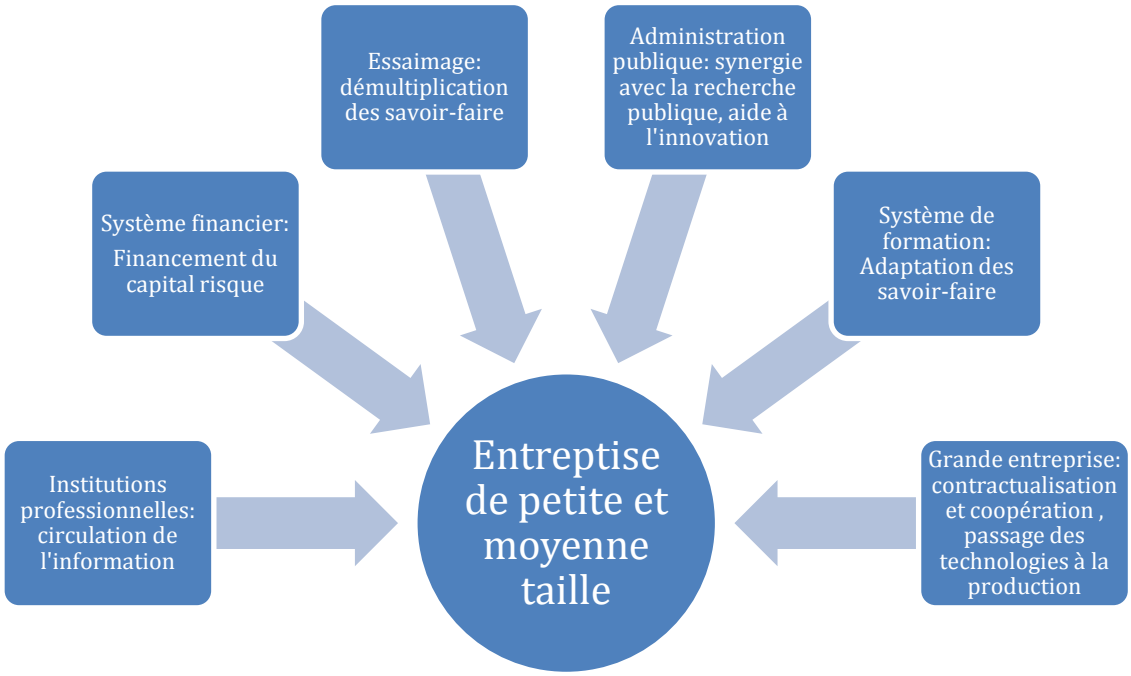

FIGURE 24: SCHEMA TYPE D'UN CLUSTER

En parallèle de cette réalité humaine se développe une réalité organisationnelle, car si les entrepreneurs multiplient les réseaux relationnels et ont une logique autre stratégique, ceci a une implication sur la structure de regroupement de ces personnes.

> *« Ainsi, dans la perspective marshalienne, le développement des transactions est lié non seulement à la connaissance que les contractants ont les uns des autres mais aussi à la confiance qu'ils se font. Comme on le rappelle souvent, Marshall évoque aussi « l'atmosphère industrielle » des districts dans laquelle on peut reconnaître un processus culturel de nature territoriale qui contribue à dynamiser les comportements des acteurs locaux. Pour toutes ces raisons, une entreprise qui s'implante dans un district fait un choix qui va au-delà des principes de localisation chers à la théorie traditionnelle »* (Perrin, 1990, p.283).

De manière plus générale, pour reprendre Balantzian, le système taylorien qui regroupait des activités dans un même lieu et un même temps cède face un travail virtualisé, délocalisé et désynchronisé. On peut travailler sur plusieurs fuseaux horaires et sur plusieurs lieux, mais malgré tout réalisé un travail collaboratif en temps réel. Notre société est une société de l'immatériel dans laquelle la connaissance et la capacité à influencer sont devenus les bases du travail. Ces deux nouveaux outils, savoir et art d'influencer, sont typiques d'entités autonomes, sans hiérarchie ni autorité, obligées de transiger.

L'organisation nouvelle doit aussi trouver un outil technique lui permettant d'échanger sur ce mode multiple et égalitaire. Les TIC permettent alors de développer le réseau préexistant en offrant les possibilités techniques d'échanger de la manière la plus adéquate possible.

> *«Une étude récente sur l'influence des technologies sur les productions traditionnelles en Italie du Nord et du Sud, [a fait apparaître] que l'adoption des TIC accroît normalement les connaissances, la productivité et la capacité d'innovation des entreprises qui les adoptent, tout en assurant des opportunités identiques d'expansion indépendamment de la dimension et de l'emplacement géographique*[71] » (Sid Ahmed, 2007, p.25).

Cette partie a permis de dessiner les contours du concept fondamental de toutes les réflexions autour des systèmes économiques territorialisés. Nonobstant au cours du temps les formes développées autour de ces réflexions se sont diversifiées, offrant des mises en place pragmatiques en fonction des contextes économiques et sociaux. Cependant il semble émerger que le cluster considère le territoire comme un élément secondaire pour la mise en place de ces collaborations, or celui-ci nous apparaît

---

[71] (Sassu, A. et Pili, S., 2004, « Influence des technologies de l'information et des communications sur les productions traditionnelles. Une application de l'analyse multi variée » *in* Sassu, A. et Sid Ahmed, A. (2004) (éditeurs), *Technologies de l'information et développement économique local*, Isprom-Publisud, Paris, p.223-266)».

comme primordial, notamment par ces éléments connexes que sont la culture et la confiance. Nous commencerons par identifier dans la suite de notre réflexion le territoire sur lequel est implanté le Pôle Mer PACA afin de faire au mieux ressortir ces points forts et ces points faibles.

4- LE POLE MER PACA : QUEL TERRITOIRE D'IMPLANTATION ?

Nous avons vu dans les parties précédentes que chacun des territoires nationaux ou régionaux a développé une version différente du modèle proposée par Porter. Nous avançons donc l'hypothèse que c'est bien le territoire et sa culture qui influe sur le modèle. Pour commencer cette partie, nous nous interrogerons sur le territoire concret sur lequel est implanté le Pôle Mer PACA afin de finaliser notre réflexion globale sur cette première partie descriptive de la thèse.

Commençons par nous interroger sur la définition du territoire. Le dictionnaire critique de la géographie illustre sa polysémie selon qu'on le considère d'un point de vue physique, humain, social… Il ne s'agit pas uniquement du découpage administratif de la région avec ces règles formelles mais également d'un système appuyé sur cet espace, liant personnes et objets. Le territoire ne devient territoire que lorsqu'il a été approprié et ainsi identifié.

De manière très descriptive le territoire vient du latin *territorium*. *Territorium* a d'abord désigné au Moyen Age un certain nombre de fiefs et de localités sur lesquelles s'étend l'autorité d'un pouvoir ecclésiastique, puis les terres sur lesquelles s'exercent les lois et les pouvoirs d'un Etat (Lacoste, 2004). Elle a fini par désigner des entités spatiales juridiques clairement identifiées. Mais il est nécessaire d'élargir cette définition pour en revenir à la réalité même du concept. En effet, la territorialité chez l'animal s'exprime d'une part par son rôle : le besoin de multiplier les contacts et la coopération entre individus pour la recherche de nourriture, l'utilisation d'abris, la reproduction, l'élevage et la protection des jeunes ; d'autre part par sa pratique. L'individu qui occupe et défend un territoire « est familiarisé à cet environnement

dont il connaît tous les repères ; il en connaît mieux que les voisins toutes les possibilités et les ressources » » (Ruwwet, 1995[72]). L'évolution récente du sens de territoire a d'ailleurs mis en évidence le besoin de compléter le statut purement formel de cette entité. Ainsi, « l'idée de territoire […] implique l'expression d'une volonté d'appropriation plus ou moins exclusive soit par un groupe social ethnique ou religieux, soit même par une famille ou un individu (Lacoste, 2004) » (même appel à communication). Le territoire ne l'est que s'il possède les moyens de son appropriation, notamment à travers la composante identitaire de l'espace (Levy et Lussault, 2003). Quelque soit la définition choisie, le territoire dit objectif existe et se constitue en même temps que le territoire dit subjectif. Il n'y a pas de revendication territoriale possible sans réalité géographique.

Les géographes tels que Pierre Veltz (1993) vont dans le sens d'un dépassement de l'espace géographique en énonçant que celui-ci n'est pas uniquement une zone sur laquelle se trouvent des ressources mais il s'agit également d'un processus dynamique de construction de ces mêmes ressources. La temporalité devient alors un élément essentiel de l'analyse, car la forme territoriale de l'organisation va influer sur le choix entre efficacité à court terme et à long terme. Elle va jouer sur le lien entre le moment de construction des ressources et le moment d'utilisation celle-ci, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, plus difficiles à mettre en place que les ressources en infrastructures ou en critères purement économiques. Le territoire devient alors un pivot dans les processus d'apprentissage collectifs, ainsi l'ensemble des phases de vie du produit.

En parallèle, les choix réalisés par la firme dans le cadre territorial l'engagent, notamment au sens sociopolitique du terme, parfois même de manière irrémédiable. Et ces choix se guident les uns les autres, il existe « une *trajectoire territoriale* de la

---

[72] Cité dans l'appel à communication, *Le territoire : un espace à identifier*, Ecole normale supérieure Lettres et Sciences humaines, http://grain-de-geo.ens-lyon.fr/article.php3?id_article=165 (page consultée le 25/10/2009).

firme » dont l'un des objectifs principaux est d'éviter le blocage géographique, de même que la politique technologique cherche à maintenir l'ouverture des options en termes de produit et de processus. La flexibilité, qu'il soit question de productivité ou de territoire, est donc depuis longtemps et de plus en plus une composante essentielle du rapport firme-territoire.

> *« [La] spatialité [du pôle Mer PACA] ne s'inscrit pas dans un environnement physique dont elle saurait rendre à compte mais constitue, selon Régis Debray[73] (2001), 'le lieu médiologique d'un construit relationnel préexistant, apte à gérer l'incertitude d'une médiation entre ses auteurs'. La capacité à mutualiser les informations au sein du local est l'un des fondamentaux de l'intelligence territoriale ; elle participe à agir sur la représentation emblématique territoriale et en constitue la rétribution symbolique »* (Herbaux, 2005, p.1).

Le mouvement de reconnaissance culturelle de la spatialité, a déjà été engagé depuis quinze ans avec la reconnaissance par l'Etat en France, de territoires particuliers marqués par une attraction culturelle et sociale traduite, par les lois Loadt[74] de 1995 en termes de « pays ». On peut alors faire une analogie entre pays et pôle de compétitivité. Le terme de pays renouait avec son sens initial de division territoriale habitée par une collectivité et constituant une entité à la fois géographique physique et humaine. Le lien entre le pays existant et le pays ressenti sont bien dans une logique de reconnaissance, notamment esthétique et constituent une clef d'entrée d'une vision du local. La loi française considère comme un pays, un espace de groupement auquel se défèrent des communes, des entreprises, des associations autour d'un projet commun de développement. L'échelon pays est un nouveau niveau de concertation, axé sur le projet et non sur le découpage géographique. Cet état de chose oblige à s'adosser sur les institutions existantes dans un consensus à rechercher. Le projet et le lien entre les membres de ce projet crée une analogie

---

[73] Debray R. (2001), *Cours de médiologie générale*, Collection folio Gallimard.

[74] Et préparés antérieurement par les dispositions des cabinets ministériels Gayssot et Chevènement.

forte entre la définition du pays et du pôle de compétitivité. Selon Herbaux toujours (*ibid.*, p.3), « le concept politique du territoire est imposé, le pays est constaté. Au découpage jacobin, logique, réducteur et contraint d'une nation, la notion de « pays » répond par la délimitation d'un environnement construit et évoluant selon le projet partagé de ses acteurs. » Dès qu'un projet commun apparaît qui regroupe des acteurs, on voit alors apparaître une recomposition territoriale qui dessine le territoire lié au projet.

On peut alors rajouter à notre définition, qu'il est un espace reconnaissable, identifiable parce qu'on en connaît les règles. Il est un endroit auquel on revient même s'il implique des tensions inexistantes par ailleurs, puisque les autres territoires nous sont inconnus. Le territoire devient alors une forme fermée permettant de se recentrer, de retrouver des points de repère et de se sentir chez soi. Il se crée alors un filtre parce que l'information est englobée dans des signes connus et rassurants, dans une communication reconnue. « Il n'y a pas de culture sans clôture » résume Daniel Bougnoux (2001, p. 77). Le résident recherche donc les informations qui lui permettent de retrouver sa culture commune, les rites et symboles du territoire. Certains tentent d'ailleurs de se réapproprier ceux-ci tout en ne les maîtrisant pas. Ainsi *l'homo publicus* nouveau décrit par Philippe Herbaux et Yann Bertacchini (2004, p.3) :

> *« Le territoire connaissait ses acteurs, ancrés dans la vie locale depuis des générations. Il en saisissait tous les traits de caractère et leurs habitudes. Le non-dit local contenait toutes les limites du projet possible, c'est-à-dire acceptable par sa population. « L'homo publicus » nouveau rompt avec ces traditions. Parfois parachuté d'une métropole lointaine sur un terrain électoral prometteur, le tribun est le nouvel inconnu du territoire, étranger à la construction du récit territorial mais prêt à en défendre becs et ongles les intérêts ».*

Il appréhende les sujets importants et les accapare, essayant de pallier son parachutage par une implication démultipliée au cœur de ces sujets dont il n'a pas une connaissance approfondie, celle-ci étant liée au temps long.

Si nous recoupons ces divers éléments avec le courant systémique tel qu'il existe aujourd'hui, on voit alors apparaître une cohérence de définition et de logique. La systémique est née, dans les années 1950, aux Etats-Unis, des apports du structuralisme, des théories de l'information et de la cybernétique. Cette *première systémique,* déclinant une théorie générale systèmes, s'est centrée surtout sur les concepts de structure, d'information et régulation. Les travaux de Grégory Bateson l'illustrent. Le prolongement de ce premier courant a associé les sciences de la communication aux théories de l'auto-organisation. Il s'agit alors de la *deuxième systémique* qui apparaît dans les années 1970-1980 et qui nous intéresse. Le concept de système ouvert développé par le biologiste Ludwig Von Bertalanffy est à la base du concept d'autonomie. Un système est dit ouvert lorsqu'il échange de la matière, de l'énergie et de l'information avec son environnement (ce qui constitue la base du Pôle de Compétitivité). Ces échanges nombreux et variés lui permettent de s'autoproduire et de pouvoir s'auto-organiser. Ce deuxième courant systémique a l'intérêt de pouvoir intégrer des théoriciens et des praticiens des sciences de l'organisation, en ce qui concerne l'information et la communication.

> *« Non seulement l'information est elle-même organisatrice ou réorganisatrice du système mais elle exige l'existence des communications, de codes, d'échanges donc d'une organisation technique et sociale apportant une signification à l'ensemble sous forme d'ordre ou de perturbation. La hiérarchie des composantes du système n'est pas obligatoire, leur interdépendance l'est. La complexité n'est ni collection, ni juxtaposition. En posant comme concept clé l'interaction en tant que lien, cette perception de la complexité provoque un changement de la représentation du réel »* (Pascal, C., 2004, p.2).

Mais quel est le territoire considéré par le Pôle Mer PACA ? Au vu des organisations concernées il existe une corrélation entre le territoire dessiné et la région

administrative PACA. Plus qu'une coïncidence, la composition des entités impliquées a, selon nous, été appuyée sur la circonscription préexistante que constitue la Région. Cette pensée va de pair avec la logique de compétition entre les Régions qui cherchent à être les plus compétitives possibles. Cette région, décrite chez Cordellier et Cœur, (2004, p.224-285) sous le titre *Paca une identité en mutation*, est la troisième région la plus peuplée de France et compte trois villes parmi les plus peuplées au niveau national: Marseille, Nice, Toulon auxquelles s'ajoutent les ensembles Cannes-Antibes-Grasse, Aix-en-Provence-Avignon-Salon-Martigues. Le dynamisme démographique est dû à un solde migratoire positif, en effet la Provence est historiquement une terre de migration :

- Internes entre zones sous-peuplées et littoral ;
- Nationales en particulier des personnes âgées souvent aisées ;
- Internationales en provenance du Sud de la Méditerranée.

La cohabitation des communautés est une donnée régionale historique, souvent marquée par des réactions de violence ou une marginalisation momentanée des nombreuses et très diverses minorités. Les nombreux dualismes dus à cette diversité de peuplement, a généré des processus de segmentation spatiale et toutes sortes de dualisme :

- Richesse (Côte d'azur)/ poches de pauvreté ;
- Qualification entre une population hautement qualifiée et une autre dramatiquement sous-qualifiée ;
- Vocation méditerranéenne réaffirmée et volonté de s'intégrer au développement rapide du bassin Saône/Rhône.

Depuis 1960, la reconcentration de l'activité industrielle s'est principalement réalisée autour de quelques secteurs et de 3 aires :

- Le noyau central autour de Marseille : port, élément structurant majeur et Etang de Berre (110000 actifs) ;

- Littoral côte d'azur, St-Raphaël/ Menton (50000 actifs) ;
- Vallée du Rhône (30000 actifs).

Le secteur industriel est marqué à la fois par un très fort déséquilibre entre de grandes unités de production et un tissu de petites entreprises essentiellement tournées vers un marché de proximité et par une dynamique de développement des hautes technologies. L'État a fortement contribué à cette évolution dans les années 1960 et 1970 puis lors des deuxième et troisième contrats de plan État-Région. La contribution de l'État a été plus faible au point de faire de la région PACA, la région la plus mal dotée. D'où des retards importants en matière d'infrastructures et d'investissements, qui ne sont pas sans rapport avec le taux de chômage élevé de la Région (11,50% en 2002). Seulement aujourd'hui, l'État n'est plus le seul à décider de la décentralisation et de la répartition des richesses. L'Europe vient également donner son point de vue et comme le dit Sid Ahmed (2007, p.27) :

> *« Rappelons que la Déclaration de Barcelone appelle la coopération décentralisée. Les participants s'engagent à encourager la coopération entre les collectivités locales et en faveur de l'aménagement du territoire. Ils sont convenus selon le cas « de renforcer ou mettre en place les instruments nécessaires à une coopération décentralisée pour favoriser les échanges entre les acteurs du développement dans le cadre des législations nationales, entre également les responsables de la société civile et politique, du monde culturel, du monde culturel et religieux, des universités, de la recherche, des médias, des associations des syndicats et des entreprises privées et publiques ». »*

Cet échange, cette interaction doit permettre de valoriser les compétences et les savoir-faire, en effet comme le prouve la plupart des succès dans ces cas-là les institutions locales sont des facteurs-clés de succès d'entreprises autonomes et indépendantes. Le territoire local est en effet devenu un interlocuteur privilégié dans un contexte général de crise de l'Etat et de nouvelles recherches de développement et/ou de financement.

L'importance du tourisme est également à noter avec 235 millions de nuitées par an (dont un quart venant de l'étranger). La situation, notamment l'opposition tourisme/industrie, montre une volonté de développer les activités de hautes-technologies expliquant que depuis plus de vingt-cinq ans, l'image californienne fascine de l'Est à l'Ouest les responsables politiques et économiques de la Région. Le potentiel universitaire et la capacité de recherche sont très importants au point de vue national et comptable avec 6 universités, la région PACA constitue le second pôle de recherche public français après Paris.

Selon Claude Dargent (2001, p.797), on peut mettre en relief :

« Trois catégories de région :

- *Les régions à forte identité territoriale : la Corse d'abord, mais aussi la Bretagne, l'Alsace, le Nord Pas de Calais, auxquelles on peut adjoindre Midi-Pyrénées ;*
- *Les régions à faible identité territoriale : l'île de France, le Centre, la Picardie, la Bourgogne, les Pays de La Loire, ainsi que Rhône Alpes, Poitou-Charentes et Basse Normandie ;*
- *Les régions à identité territoriale moyenne: Languedoc Roussillon, Aquitaine, Lorraine, PACA ainsi que le Limousin. »*

La région PACA est donc une région d'une identité moyenne, qu'on peut analyser comme offrant un sentiment d'appartenance restreint. Néanmoins les territoires d'entreprises ne peuvent se confondre complètement avec les territoires collectivités locales. En effet, les technologies de pointe sont tellement spécifiques que les alliances et les réseaux d'innovation se déploient également à l'extérieur (Gordon, 1989) où leurs ramifications se trouvent, à leur tour, prises dans des formes de territorialisation analogues. En définitive, les territoires que les entreprises dynamiques sont amenées à construire, ont une structure spatio-fonctionnelle à la fois stratifiée et pluri polaire. D'une part, celle-ci se décompose au moins en deux strates qui sont spatialement connexes : l'une plus formelle et fermée : le réseau,

l'autre informelle et ouverte : le milieu. D'autre part, elle est éclatée dans l'espace et, de ce fait, le plus souvent pluri polaire.

> *« Cette configuration complexe permet de combiner, outre comme nous l'avons vu la flexibilité et la stabilité, deux autres propriétés qui sont en soi, contradictoires : l'ouverture et l'appropriabilité. L'appropriabilité c'est le fait que les entreprises ont un contrôle suffisant des ressources spécifiques, soit pour en empêcher l'accès aux extérieurs, soit pour exercer sur elles un quasi monopole »* (Perrin, 1990, p.282).

Cette appropriabilité peut concerner dans le cas des technologies de pointe, les ressources humaines du territoire. En créant un lien fort avec les organismes de formation, les entreprises peuvent alors exercer un pouvoir puissant, d'influence, comme nous l'avons vu précédemment, sur les orientations pédagogiques, les lieux de stage… Ce faisant, il existe une stabilité, due aux liens entre entreprises et système public, permettant de faire progresser les savoir-faire au point de pouvoir devenir innovant et créatif en termes technologiques.

Ce mouvement dynamique et interactif résultant de la prise en compte de l'environnement (que ce soit en termes de collaboration ou de concurrence) dans la stratégie des entreprises est important, puisque le phénomène d'incertitude croissante est du principalement aux changements et accélérations de l'innovation, de la technologie, de la globalisation des marchés etc. Les premières réponses apportées par les entreprises ont été l'internationalisation et la mondialisation de leur activité cependant aujourd'hui elles tentent de trouver de nouvelles solutions pragmatiques aux problèmes qui ont été engendrées par les premières réponses. La coopération entre les divers tenants du territoire est l'une des réponses pragmatiques qui peuvent être adoptées. Ces systèmes territoriaux de production, quels qu'ils soient, sont organisés selon une logique territoriale afin de répondre aux incertitudes d'un monde globalisé : le lien fort qui existe entre les entreprises et leur territoire d'implantation, permet à celui-ci de devenir un lieu d'ancrage où se tissent les relations et où se construisent les ressources spécifiques. Les relations, comme

dit précédemment de coopération ou de concurrence, des divers acteurs localisés se traduisent par des effets de synergie, de processus d'apprentissage et par l'émergence des complémentarités nécessaires à leur développement. Dans notre réflexion, le territoire n'est pas simplement une donnée géographique mais joue un rôle actif et peut ainsi générer un développement de type endogène : les acteurs jouissant d'une certaine autonomie et possédant une certaine capacité à formuler des projets et à organiser le système au sein duquel ils agissent. Enfin, le milieu est lié à un système territorial de production incluant des entreprises, des centres de recherche et de formation, des instituts de financement, des associations socioprofessionnelles ainsi que des collectivités publiques disposant d'une certaine indépendance dans la formation des choix stratégiques.

> *« Le « milieu » c'est là un apport d'ingrédients de confiance et de convergence de points de vue dans celle de la « chimie de la coopération », c'est-à-dire des facteurs qui amènent des entreprises à dépasser les barrières de la concurrence pour discuter de problèmes technologiques communs, apprendre les unes des autres et si nécessaire chercher des réponses collectives. Comme le note Maillat, le « milieu n'est pas une catégorie particulière de système territorial des productions mais un « ensemble cognitif » dont dépend le fonctionnement de ce système. C'est l'organisation via laquelle s'exprime »l'autonomie d'action et l'initiative des systèmes de production ». Il est leur cerveau « en ce qu'il consiste en une agrégation des capacités d'action et des facultés cognitives des différents acteurs » (Sid Ahmed, 2007, p.22).*

L'évolution de ces systèmes territorialisés de production est également liée au milieu, particulièrement au milieu innovateur. C'est lui, au-delà de son rôle moteur dans le déclenchement de la logique d'interaction et la dynamique d'apprentissage, qui peut formuler des projets, les rendre compatibles avec ses ressources et avec la demande externe. Nous considérons donc que l'innovation est liée au milieu et non pas au comportement individuel des entreprises, l'entreprise innovante ne préexiste pas aux milieux locaux, elle est issue d'eux. Les comportements innovateurs dépendent essentiellement de variables définies au niveau local ou régional. « C'est en effet le

passé des territoires, leur organisation, leur capacité à générer un projet commun et le consensus qui les structure, qui sont à la base même de l'innovation. L'accès à la connaissance technologique, la présence de savoir-faire, la composition du marché du travail et autres composantes des milieux locaux, déterminent des zones de plus ou moins grande « *innovativité* ». Les comportements innovateurs ne sont pas nationaux : ils dépendent de variables définies au niveau local. Les « milieux » sont donc des incubateurs de l'innovation. Ce n'est pas le territoire au sens banal du terme qui est essentiel mais l'organisation des milieux où se tissent les relations de coopération entre firmes, clients, fournisseurs, centres de recherche et de formation etc.… l'essentiel, c'est le regroupement d'acteurs économiques qui de par leurs interactions développent des compétences, des savoir-faire, des règles spécifiques propices au développement des processus innovateurs. Le territoire n'est donc pas donné *a priori* mais résulte d'un processus de construction issu des stratégies des acteurs et des phénomènes d'apprentissages collectifs. Dans ce contexte, l'innovation peut être considérée comme un « processus d'intégration d'éléments qui déterminent et favorisent la dynamique et la transformation du système territorial de production » (Maillat, 2006, p.13). Le milieu innovateur peut donc se caractériser par l'intégration de dynamiques internes et de changements externes. Avec l'analyse territoriale de l'innovation, se manifeste un nouveau paradigme qui rend compte du rôle actif des territoires. Ainsi, nous ne considérons pas les territoires comme des supports soumis à des entreprises mobiles (s'agissant généralement de succursales des grandes entreprises) et prêts à tout pour les accueillir, mais comme des organisations territoriales actives en mesure de créer des ressources spécifiques et différenciées ainsi que d'actionner des processus d'innovation. On est ici dans un modèle bien différent du modèle traditionnel de développement et d'innovation venant de l'extérieur et se propageant du centre vers la périphérie selon une logique fonctionnelle et hiérarchique. Là encore, le milieu innovateur révèle sa capacité à susciter l'émergence et l'organisation de réseaux d'innovation, réseaux qui sont le fondement de la durabilité du milieu innovateur en contribuant au maintien et au

renouvellement de la compétitivité du système territorial (Maillat, D. & Quevit,M. & Senn, (éditeurs), 1993, *Réseau d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, GEMI EDES, Neuchâtel). Cette approche du milieu vaut également pour les situations où dominent les ressources naturelles et culturelles (Rive sud de la méditerranée par exemple) comme cela a été montré récemment (Camagni, R. & Maillat, D. et Matteaccioli, A. (éditeurs), 2004, *Ressources naturelles et culturelles, milieu et développement local*, GREMI, EDES, Neuchâtel). Le milieu permet une innovation diffuse, plus profonde et moins soumise aux aléas rencontrés par une entreprise seule. En effet, la capacité de l'entreprise dépend, non seulement, de l'importance des ressources et des compétences internes, mais également de la variété et de la diversité du contexte local dans lequel elles travaillent et avec lequel sont échangées des connaissances spécifiques. De fait, la multinationale absorbe et accumule du savoir-faire local par la création d'un réseau de relations avec les entreprises du territoire qui rend plus innovantes les innovations au territoire.

> *« Dans le cas de Catane, la création de liens productifs, technologiques et commerciaux entre entreprises multinationales et locales a été source d'opportunités de spécialisation, d'apprentissage et d'accroissement d'efficacité. Le potentiel de connaissances et de compétences présentes sur le territoire a augmenté générant un cercle vertueux pour le développement de la région conformément au modèle de Dunning*[75] *»* (Dunning, 2000, p.305).

Les dynamiques du territoire consistent alors la rencontre entre le tissu d'entreprise et les ressources locales. Aucune préexistence ou prééminence dans le cadre de cette rencontre, l'interaction permet à chacun de se révéler et l'un sans l'autre n'arriverait à rien. Les explications fournies par Sid Ahmed (2007, p.23) permettent de caractériser les raisons pour lesquelles :

> *« Le concept de milieu innovateur est adéquat pour expliquer la capacité des régions à intégrer dans leurs tissus productifs les processus d'innovation*

---

[75] Dunning, J.H., 2000, *Regions, globalization and the knowledge- based economy*, Oxford University Press.

même dans les étapes embryonnaires comme c'est souvent le cas dans une grande partie des espaces Méditerranéens des deux rives, s'agissant par ailleurs souvent de régions défavorisées véritables déserts technologiques comparées au nord de l'Europe. Dans ce contexte la nature de l'innovation dans la relation entre innovation, patrimoine et savoir-faire locaux est cruciale. Il ne s'agit pas de l'innovation de type « high-tech » caractéristique d'innovations majeures, voir de résolutions spécifiques, innovation liée à l'existence de recherche et développement au sein des grandes firmes débouchant sur des innovations en matière de produits ou de procédés ».

Il ne s'agit pas, non plus, de ce que l'on appelle le « *transfert* » qui concerne la transmission ou l'adoption de technologies au sein de petites entreprises mais d'un processus visant à recréer des savoirs locaux. Il s'agit véritablement de « *plonger* » dans le patrimoine et les connaissances accumulées lors des périodes antérieures, connaissances souvent oubliées au moins partiellement avec pour objectif de les adapter aux nécessités de la production actuelle. Il ne s'agit pas enfin de reprendre les vieilles méthodes de production et de les mettre en œuvre mais d'adapter les anciennes connaissances et méthodes aux nécessités de la production actuelle en recourant aux découvertes scientifiques récentes. C'est en ceci que réside le travail d'innovation, travail qui vise à transformer ce patrimoine sans l'oublier pour autant et ce dans le cadre d'échanges, d'informations et de connaissances entre les acteurs locaux (institutions, entreprises, pouvoirs publics etc.) puis à diffuser et à faire partager les savoir-faire ainsi élaborés. Ici, le travail d'innovation visera à adapter ce type de production à des contraintes actuelles telles que la production en série ou le respect de certaines normes ou règles de fabrication. Il s'agit, par ailleurs, d'une réinvention, voire d'une réinterprétation de la tradition visant à élaborer de nouveaux produits prenant en compte la représentation que s'en font les consommateurs locaux. » Le travail de l'innovateur rejoint alors celui de l'historien, se regroupant dans une perspective à long terme, travaillant de concert pour créer un fil continu d'évolution. Ces travaux de recherche permettent de façon claire de définir le lien temps/espace ; pour autant ils ne nous aident pas à comprendre pourquoi l'échelle de la Région semble être la meilleure dans ce but. Nous pensons que si la Région

constitue l'échelle la plus intéressante pour créer cette innovation liée à l'échange et aux interactions, c'est parce qu'elle constitue, lorsqu'elle est articulée avec un domaine spécifique, un mésocosme.

> *"Between the macrocosm and the microcosm there is the mesocosm[76], an intermediate world, a world of imaginary and images that allows a sort of communication that leads to the creation of a social tie. According to Guy Debord[77] (1967), the life of those societies where modern conditions of production rule, is going to be like a huge sum of shows. Everything that was lived in the first person has become a representation[78] (Casalegno, 2004, p.322)".*

Cet état de fait permet de regrouper des recherches sur divers aspects du territoire mais aussi de l'entreprise. Ainsi on peut associer à cette réflexion sur le mésocosme, le travail de Sylvie Parini-Alemano (2004, p.189) concernant la culture d'entreprise[79]. Celle-ci induit, en effet, selon elle, « une homogénéisation des individualités et un renforcement de l'identité groupale grâce aux techniques de communication internes et externes et aux symboles sans pour autant qu'elle prenne en compte des différences culturelles. De fait la communication dans les organisations pose un langage unique que doit apprendre « *l'entrant* » quel que soit son origine mais les renoncements narcissiques qu'ils acceptent seront d'autant mieux supportés que son environnement d'origine coïncide ave celui de l'organisation[80] ». Le mésocosme

---

[76] Durand, G., (1992) (travail original 1969), *Les structures anthropologiques de l'imaginaire* (11ème édition), Dunod, Paris.

[77] Debord, G., (1967), *La société de spectacle*, Gallimard, Paris.

[78] « Entre le macrocosme et le microcosme existe le mésocosme, un monde intermédiaire, un monde d'imagination et d'images qui permet une sorte de communication qui conduit à créer un lien social. En accord avec Guy Debord (1967), la vie de ces sociétés, dans lesquelles les conditions modernes de production règnent, va être comme une énorme somme de démonstrations. Tout ce qui aura été vécu à la première personne, est devenu une représentation ».

[79] Sainsaulieu, R., (1995-1997), *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Presses de Sciences-Po et Dunoz, Paris et Thévenet, M., (1993-2003), *La culture d'entreprise*, Puf, Paris.

[80] Kaës, R., (1988), « Réalité psychique et souffrance dans les institutions », *in L'institution et les institutions, études psychanalytiques*, Dunod, Paris, p.1-46.

constitué par la Région permettrait alors de créer une cohérence et une homogénéité entre les entreprises membres du Pôle Mer car leurs personnels, au sens de personne, créeraient une cohérence entre tous les niveaux de l'organisation constituée par eux au sein du territoire.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

En conclusion nous pensons que le Pôle de compétitivité Mer PACA a focalisé son attention sur la dimension opérationnelle, effective du projet, sur la réalisation d'innovations technologiques permettant une plus-value économique.

Cependant, en retreignant le projet des clusters à cette organisation inter entreprises purement orientée projet, une dimension qui nous semble primordiale est laissée de côté, celle du territoire. En effet, la plus value économique est valable pour un territoire dédié qui en contrepartie est le média des liaisons interentreprises. Comment faire des affaires et plus encore des partenariats avec des gens que je ne connais pas ? Quelle confiance accordée à celui qui me promet certes le meilleur des partenariats ou le meilleur des tarifs mais qui habite à l'autre bout du monde ?

Le territoire crée donc les conditions du partenariat entre les acteurs de l'organisation, qui devient alors un dispositif en intégrant cette dimension territoriale, mais il offre aussi une capacité communicationnelle renforcée par l'authenticité qu'il permet de créer. Il faut simplement trouver l'outil qui permette d'agréger toutes ces dimensions sans alourdir le discours. Nous pensons trouver notamment dans les outils et techniques communicationnels publicitaires, les réponses à nos questions.

On a tendance à lier au mot publicité ou propagande, des connotations négatives, or celles-ci ne sont que des techniques permettant de véhiculer efficacement des discours afin de toucher une cible identifiée.

Après avoir identifié clairement les objectifs et les moyens du Pôle de compétitivité Mer PACA, en l'ayant également comparé à d'autres formes de *cluster* existant en France comme à l'international, nous verrons donc comment intégrer la dimension territoriale par la culture, l'identité ou le patrimoine ? Comment intégrer cette dimension pour renforcer la communication du Pôle Mer PACA ?

TERRITOIRE ET IDENTITE : QUELLE UTILISATION, POUR QUELLE RAISON ET AVEC QUELS MOYENS ?

Après nous être interrogés sur les organisations basées sur la concentration des entreprises, de façon à poser les structures et les éléments qui les composent, nous allons opérer dans cette seconde partie une réflexion autour d'un élément délaissé par le Pôle Mer PACA, plus encore par le Pôle Végépolys mais mis en perspective par le Pôle Mer Bretagne, à savoir le territoire ainsi que la culture et l'identité qui lui sont liés. Nous commencerons par définir le bénéfice de ces éléments en termes de communication interne et externe d'une organisation. Nous verrons ensuite comment parvenir à synthétiser l'ensemble de ces apports dans un outil dédié.

I- LE TERRITOIRE ET LA CULTURE : UNE VALEUR AJOUTEE

Nous ne rejoignons pas, comme semble nous prouver explicitement la première partie de cette recherche, ce que certains auteurs appellent « la « *déterritorialisation* », caractéristique chaque fois plus aigue du monde moderne [qui] s'impose comme un des constituants de la variété et de la diversité et amène à interroger sur la nature du local dans ce monde globalisé et territorialisé » (Sid Ahmed, 2007, p.17). En réalité, il nous semble que la déterritorialisation s'apparente plus justement à une modification de la territorialisation traditionnelle : chacun choisissant son territoire d'accueil et d'ancrage selon un mode propre utilisant l'histoire familiale, des territoires vus uniquement virtuellement (on peut penser notamment aux fans des États-Unis d'Amérique qui pourtant n'y ont jamais mis les pieds ; aux français métropolitains fans de culture polynésienne, aux cultures nomades liées par exemple à la pratique du surf…), ou autre.

Reprenant les réflexions de Pecqueur les territoires sont, selon nous, des entités socio-économiques construites. Ils engendrent des processus de création en vue de résoudre des problèmes productifs inédits. En ce sens, le territoire n'est donc pas uniquement une échelle géographique de coordination entre acteurs (échelle infra

régionale, cantonale…) mais également une dimension existentielle qui se situe entre l'individu et les systèmes productifs nationaux. Le territoire est alors la constitution d'un espace abstrait de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites. On fait donc ici l'hypothèse qu'un mode territorialisé d'organisation de la production constitue une modalité originale de création de ressources économiques. Cela dit, cette modalité peut coexister avec des logiques a-spatiales comme celles des établissements de firmes transnationales qui sont nomades, peu ancrées dans un site et qui répondent à une recherche systématique des plus bas coûts de production possible. Ainsi dans un processus de complexification des façons de produire- sur fond de mondialisation-, la dynamique des territoires et du développement local tient une place originale que révèle le fléchissement d'un fordisme triomphant qui niait le rôle des territoires. Ni mode, ni modèle alternatif pur, le développement local et/ou territorial ouvre des perspectives d'action pour toutes sortes d'espaces : urbains, ruraux, industrialisés, en voie de développement, en reconversion, etc., en obligeant l'observateur et le politique à modifier leur regard sur les potentiels et la genèse des ressources productives.

Cependant, cette entité ne va pas de soi, elle est une création liée au « véritable jeu de pouvoirs lié à l'appropriation des ressources de l'espace. En cela, nous rejoignons Howard Didsbury[81] (1999) qui rappelle que les éléments de ce pouvoir ne se résument pas seulement au pouvoir des gouvernants, mais concernent l'ensemble des acteurs sociaux » (Bertacchini, 2000, p.1).

Il concerne aussi bien l'agriculteur qui souhaite intégrer une appellation d'origine contrôlée que le politique qui communique sur le sentiment d'appartenance. La proximité est alors intimement liée au sentiment d'intérêts communs mais également à la fierté. Mieux, fierté et intérêt sont eux aussi liés. Nous pensons donc que

[81] Didsbury, H.F., (1999),*Frontiers of the 21st century: Prelude to the new millennium*, Bethesda World Future Society, USA.

l'inscription dans le territoire permet d'utiliser cette fierté pour créer une cohésion des membres de l'organisation.

Le pôle Mer PACA se doit, dans les fondements mêmes de son modèle organisationnel, s'appuyer sur le territoire, sur le réseau, sur les connexions existantes afin de faire émerger une organisation forte rapidement et de façon pérenne. Les territoires eux-mêmes sont rentrés en concurrence et doivent aujourd'hui être capables de formuler une offre de services apte à ancrer les entreprises de manière pérenne. Ce nouvel état de fait est particulièrement préhensible par la prédominance des métropoles qui, où qu'elles se trouvent, devient le point d'appui d'une offre de plusieurs types d'organisations favorisant l'implantation d'entreprise (réseaux, institutions…) et crée une attractivité urbaine. Les entreprises ne sont plus les seules forces motivant une croissance économique, mais ce sont toutes les institutions capables de produire de la connaissance qui se retrouvent au cœur du processus d'innovation et donc de compétitivité. Les entreprises sont donc de plus en plus enclines et capables de se déplacer pour s'installer dans des zones urbaines d'accueil favorables. Cette tendance à se relocaliser constamment est une des caractéristiques-clés de la modernité selon Anthony Giddens. Il existe donc une forme de travail du global et du local (en termes de marchés, de possibilités de déplacements géographiques, etc.), permettant la caractérisation d'un local par son histoire, une présence territoriale, des accroches sociales, et une inscription dans des réseaux de référence. Cependant, comme le souligne Anthony Giddens, il ne peut y avoir de délocalisation sans relocalisation, une entreprise qui se détache d'un lieu, s'ancre forcément dans un autre.

La question est alors la suivante : quel est l'apport de racines profondes et fortes dans un territoire de référence ? Selon Olins (1991, p.69) :

> *« Tout comme au moins une partie de l'originalité de « La CAXA » provient de puissantes racines régionales de cet établissement. Une solide implantation locale peut se révéler positive. […] LA CAXA et Apple recourent à un*

symbolisme visuel qui tranche nettement avec ce qui est pratiqué dans les secteurs et qui reflète de façon presque magique, l'essence de leur personnalité. Elles connaissent le pouvoir des symboles et en jouent à merveille ».

Cette capacité à travailler les productions symboliques est peut-être liée justement à une connaissance *quasi* instinctive de leur identité à travers l'identité régionale utilisée.

Ce lien entre toutes les parties, qui permet d'agréger les niveaux les plus disparates sans que cela semble artificiel, est pour nous constitué par l'identité : L'identité du Pôle Mer PACA, l'identité du territoire, l'identité des personnes… Nous commencerons par revenir sur cette notion et sur les évolutions qu'elle a subies depuis quelques années. Née aux États-Unis dans les années 1960, le terme d' « *identité* » a été introduit dans l'analyse sociale et a commencé à se diffuser dans les sciences sociales et le discours public. La trajectoire la plus importante et la mieux connue est celle qui est passée par l'appropriation et la popularisation du travail d'Erik Erikson (à qui l'on doit, entre autres choses, l'expression « *crise d'identité* »). Cependant, il a également existé d'autres voies de diffusion. La notion d'identification fut extraite de son contexte originel, spécifiquement psychanalytique, et elle se trouva associée d'un côté à l'ethnicité, de l'autre à la théorie sociologique des rôles et à la théorie du groupe de référence. La sociologie des interactions symboliques d'emblée préoccupée par la question du « moi », en vint à évoquer de plus en plus souvent « l'identité », en partie sous l'influence d'Anselm Strauss. Deux auteurs contribuèrent cependant davantage encore à populariser la notion d'identité : Erving Goffman, dont le travail se situe à la périphérie de la tradition de l'interaction symbolique, et Peter Berger, dont le travail se rattache aux traditions socioconstructiviste et phénoménologique. Le caractère éminemment individualiste de l'*ethos* et de l'idiome américains conféra aux questions d' « identité » un relief et une résonnance tout particuliers, dans les années 1950, dus au problème de la « société de masse » et avec la révolte générationnelle des années 1960. Au milieu des années 1970, déjà W.J.M. Mckenzie

pouvait parler de l'identité comme d'un mot « atteint de folie à force d'avoir été utilisé » et Robert Coles pouvait remarquer que les notions d'identité et de crise d'identité étaient devenus « *de purs clichés* »[82]. Appuyés sur cette évolution, Brubaker et Junqua (2001, p.69) caractérise :

> *« L'identité à la fois comme une catégorie pratique et une catégorie d'analyse. En tant que catégorie pratique, elle est utilisée par les acteurs « profanes » dans certaines situations quotidiennes (pas dans toutes !) pour rendre compte d'eux-mêmes, de leurs activités, de ce qu'ils ont en commun avec les autres et de ce en quoi ils diffèrent. Elle est aussi utilisée par les leaders politiques pour persuader les gens de se comprendre, eux, leurs intérêts et leurs difficultés, d'une certaine manière, pour persuader (en vue de certaines fins) certaines personnes qu'elles sont « identiques » entre elles en même temps que différentes d'autres personnes, et pour canaliser, tout en la justifiant, l'action collective dans une certaine direction[83] ».*

L'identité est donc un concept et un terme multiforme utilisé de manière très importante à la fois par les acteurs de la vie quotidienne aussi bien que par des leaders politiques ou sociaux. Il est donc possible pour les chercheurs d'étudier les discours identitaires sans pour autant avoir les outils nécessaires d'études des identités. Ainsi dans notre cas, nous pensons que l'identité existe et qu'elle doit servir un discours identitaire permettant de faire émerger le lien social existant au sein du mésocosme. Paul Rasse recommande (2000, p.7) :

> *« Quand il s'agit de concevoir un espace d'interprétation sur l'identité d'un territoire, de trouver des thèmes fédérateurs, forts, susceptibles de mettre en évidence ce que Viel appelle « l'esprit d'un lieu » (ce qui le rend remarquable, exceptionnel) pour l'expliquer dans un espace public accessible à tous, en adoptant une démarche de médiation active, faisant intervenir toutes les formes*

---

[82] Mckenzie, W.J.M., (1978), *Political identity*, New York, St Martin's & Robert Coles est cité dans Philip Gleason, "Identifying Identity: A Semantic History", *Journal of American History*, 69/4, mars 1983, p.910-931.

[83] Sur les "entrepreneurs d'identité technique" voir Barbara Lal, « Ethnic Identity Entrepreneurs : Their Role in Transracial and Intercounty Adoptions » *in Asian Pacific migration Journals*, 6, 1997, p.385-413.

de communication moderne, et notamment l'exposition. Pour éviter d'en rester à une approche superficielle, la démarche suppose :

- *Une démarche de recherche active, pluridisciplinaire […], afin de rassembler et de compléter la connaissance sur le territoire, pour sélectionner les objets et opposer la connaissance aux dérives passéistes et aux simplifications de la mémoire collective ;*
- *Une politique de développement local visant à associer les populations autochtones au projet. Le centre d'interprétation est alors chargé de renvoyer le visiteur sur les lieux remarquables, en montrant et en expliquant leurs intérêts ».*

Encore une fois, toutes les recherches, qu'elles étudient le territoire, la population, les entreprises… mettent en exergue le besoin de rassembler, de créer de la relation (qu'on appelle de la médiation ou du réseau) et d'arriver à impliquer l'ensemble des acteurs du projet au sens large. Cette implication, « ce processus ne va pas sans engager toute la population dans une démarche de redécouverte, d'interprétation, de protection, et de valorisation du patrimoine qui contribue à son identité » (*ibid.*, p.8). Or, arriver à impliquer par « [ces formes de construction identitaires] d'une part, passe par un dialogue avec les habitants détenteurs du patrimoine matériel ou immatériel, par lequel les scientifiques qui produisent le discours, acceptent les critiques, les passions ou l'indifférence des autochtones. D'autre part, elle concerne aussi des sites en activité, et peuvent être l'occasion de nombreuses productions artistiques, plastiques, photographiques, poétiques, musicales, cinématographiques, contemporaines » (Mairot, 1999, p.30 cité chez *ibid.*, p.7).

Nous adopterons dans le cadre de notre recherche la définition de l'identité que donne Anthony Giddens, qui permet de dépasser les cadres de l'incertitude inhérente à son questionnement même. Il s'agit de ne pas s'enliser dans un questionnement insoluble sur la nature de son être et de son existence, mais plus justement de définir un certain nombre de critères simplificateurs, permettant de créer les conditions de l'action pour une personne ou un ensemble de personnes. C'est donc en limitant la réflexivité et en délimitant un cadre d'évidences que peut être donnée

l'impulsion de l'action. L'identité est alors une fermeture du sens, l'étape obligée pour passer de la réflexion à l'action. Définir l'identité du territoire nous permet donc de définir des critères cohérents et partagés de ce que représente le territoire de la région PACA tout en exprimant la volonté de ne pas être exhaustif. En effet, être exhaustif en termes d'identité signifierait reprendre perpétuellement notre définition, chaque événement se produisant sur ou en lien avec le territoire en changeant l'identité. Comme vu juste précédemment, l'identité permet ainsi un rassemblement autour de points communs, tout en offrant le passage à l'action, concertée bien entendu.

Au final, nous pensons dès lors que le territoire offre une porte d'entrée méso aux tenants de l'organisation et peut donc pallier à de nombreuses difficultés. De plus le développement local, comme outil de promotion de ce territoire, offre une méthode adaptée à la mise en place du Pôle de compétitivité car il « s'efforce d'associer les populations dans leurs différentes composantes (élus locaux, acteurs économiques et culturels, associations…), de recenser les potentialités, techniques, humaines, économiques, culturelles d'un territoire afin de fédérer les ressources et les initiatives pour les mettre en synergie et les dynamiser. Il fait émerger une représentation forte et originale du territoire dans une perspective culturelle (identitaire), économique (développer des activités nouvelles), sociale (créer de l'emploi, permettre aux populations de vivre sur place), d'amélioration de la qualité de la vie (aménagement du cadre de vie, protection de l'environnement, sociabilité, entraide et loisirs…) » (Rasse, 2000, p.2). Ainsi, un projet régional, même à vocation mondiale, peut s'enrichir, au sens économique du terme, d'un travail sur l'identité de la région d'implantation.

Cette identité trouve son expression dans les formes de la culture territoriale commune qui permet de fédérer la population et donc les formes collectives de celle-ci (entreprises, associations,…). La question est alors de savoir de quelle manière

optimiser et utiliser cette fédération *a priori*, en travaillant les concepts d'identité et de culture.

1- FEDERER AUTOUR D'UNE IDENTITE ET UNE CULTURE COMMUNES.

Premier point à étudier, la façon dont identité et culture permettent de fédérer les acteurs de l'organisation en vue d'objectifs communs mais également en définissant des éléments partagés. Nous l'avons vu dans l'introduction de cette partie, il existe plusieurs façons de comprendre l'identité (Brubaker et Junqua, 2001, p.71-72) :

- entendue comme un motif ou un fondement de l'action sociale ou collective, l'identité est fréquemment opposée à l'intérêt dans un effort pour conceptualiser et mettre en lumière les modes non instrumentaux de l'action social et politique ;
- entendue comme un phénomène spécifiquement *collectif*, l'identité dénote une similitude fondamentale et conséquente entre les membres d'un groupe ou d'une catégorie. Celle-ci peut être entendue objectivement (comme une similitude « *en soi* ») ou subjectivement (comme une similitude éprouvée, ressentie ou perçue). Cette similitude est censée se manifester dans la solidarité, dans les inclinaisons ou une conscience commune ou dans l'action collective. Cet emploi du terme se rencontre tout particulièrement dans la littérature sur les mouvements sociaux, sur la division des sexes et sur la race, l'appartenance ethnique et le nationalisme. Dans cet emploi, la frontière entre l'identité comme catégorie d'analyse et l'identité comme catégorie pratique est souvent brouillée ;
- entendue comme un aspect central de l'individualité (particulière ou collective) ou comme une condition fondamentale de l'être social, l'identité est invoquée pour désigner quelque chose de supposément *profond, fondamental, constant ou fondateur*. Elle est présentée comme une chose à valoriser, cultiver, encourager, reconnaître et préserver. Cet emploi est caractéristique de certaines branches de la littérature psychologique, particulièrement celles qui ont été influencées par Erik Erikson. Ici aussi, les emplois pratiques et analytiques du terme identité sont souvent confondus ;
- entendue comme un produit de l'action sociale ou politique, l'identité est invoquée pour souligner le développement *progressif et interactif* d'un certain type d'auto compréhension collective, d'une solidarité ou d'un « sentiment de groupe qui rend possible l'action collective. Dans cet emploi, que l'on

rencontre dans certaines branches de la littérature du « *nouveau mouvement social* », l'identité est entendue à la fois comme « *un produit contingent* » de l'action sociale ou politique et comme un motif ou une base pour une action plus poussée ;

- Entendue comme le produit évanescent de discours multiples et concurrents, l'identité est évoquée pour souligner la nature instable, multiple, fluctuante et fragmentée du « *moi* » contemporain. Cet emploi se rencontre tout particulièrement dans la littérature influencée par Michel Foucault, dans le poststructuralisme et le postmodernisme.

Il existe des points de convergence entre toutes les définitions envisagées, ainsi Alberto Menucci, une des figures de proue de l'analyse des mouvements sociaux axée sur les questions de l'identité, admet que « le mot *identité*… est sémantiquement inséparable de l'idée de permanence » (Brubaker et Junqua, 2001, p.73). Ce point semble donc être une nécessité de la définition même de l'identité. Pour renforcer ce propos, nous citerons André Green (1983, p.81-82) :

> *« L'identité est attachée à la notion de permanence, de maintien de repères fixes, constants, échappant aux changements pouvant affecter le sujet ou l'objet par le cours du temps. En deuxième lieu, l'identité s'applique à la délimitation qui associe de l'existence à l'État séparé, permettant de circonscrire l'unité, la cohésion totalisatrice indispensable au pouvoir de distinction. Enfin l'identité est un des rapports possibles entre deux éléments, par lequel est établie la similitude absolue qui règne entre eux, permettant de les reconnaître pour identiques. Ces trois caractères vont ensemble : constance, unité, reconnaissance du même. Ils définissent ensemble les postulats de la conscience philosophique et forment les pré-conditions de son pouvoir de connaissance- de soi comme du monde. Il faut encore faire remarquer que ces propriétés n'associent pas seulement la cohérence de la connaissance consciente mais aussi celle de ses actions et de ses œuvres ».*

Nous concernant, nous souhaitons axer la recherche sur la notion *d'identité collective*, en tant que sentiment d'appartenir à un groupe spécifique et revendiqué (constance, unité et reconnaissance du même). Ce concept implique un sentiment de solidarité, un accord *quasi* total avec les compagnons du groupe ainsi qu'un sentiment de différence avec l'extérieur au groupe. Il s'agit donc d'un univers clos

mais choisi. On peut alors reprendre la définition de Claude Lévi-Strauss, « une sorte de foyer virtuel auquel on doit se référer pour expliquer certaines choses, mais qui n'a pas d'existence réelle[84] » (Brubaker et Junqua, 2001, p.73).

À cette définition, on peut coupler celle de « Pierre Bourdieu [qui] a appelé « le sens pratique », la représentation –à la fois cognitive et affective- que les gens ont d'eux-mêmes et du monde social dans lequel ils évoluent[85] » (*ibid.*, p.77).

Selon Erik Eriksonn l'identité est liée à notre environnement psychosocial, mettant en exergue les conditions extérieures et environnementales. L'identité est le fait d'être identifié à un groupe par celui-ci et qu'en retour ce groupe fournisse « les identifications constructives du caractère et de la personnalité » (De Mijola, A., (1999), pp.1113-1114). Cependant, l'individu ne fait pas que subir, il construit grâce à ces échanges entre le groupe et lui-même, acceptant de se séparer d'une partie de lui-même contre l'appartenance au groupe.

L'identité est « un ressaisissement de la collectivité » face à la globalisation et à son corollaire l'uniformisation d'une culture, liée au média télévisuel et Internet, afin que celle-ci puisse « sauvegarder son intégrité et maîtriser sa destinée » (Rasse, 2000, p.3). De quelle manière le fait-elle ? Elle recueille et propose à ses membres tout ce qui peut permettre de créer « une force de cohésion, un ensemble de repères pour orienter l'action et développer des processus d'adaptation au changement. Ce processus fait sens et lien pour les habitants, il les rend remarquables, intéressants à découvrir pour l'étranger» (*ibid.*).

Cette volonté identitaire procède donc d'un mouvement commun qui mobilise toutes les énergies des territoires (élus, chefs d'entreprise, animateurs d'association, artistes, érudits, chercheurs, experts en communication), pour faire émerger et

---

[84] (sous la dir.), *L'identité*, conclusion de Claude Lévi-Strauss, p. 332.

[85] Bourdieu, P., (1980), *Le sens Pratique*, Paris, Minuit, p. 135-165 (« la logique de la pratique »).

conserver, l'essence de l'originalité de la ville. « L'identité d'une région c'est à la fois le passé vécu par ses acteurs et un avenir voulu par eux » (Aubry[86], 1996, p.57 cité chez Rasse, *ibid.*). La conservation du patrimoine local dépasse alors le simple cadre de la sauvegarde pour devenir l'un des bases du projet commun de développement. Si l'on se réfère à l'entrée « identités collectives » du *Dictionnaire d'Économie et des Sciences sociales*, rédigée par Claude-Danièle Echaudemaison, il est noté que celles-ci « se construisent également à travers des expériences et des processus de différenciation par rapport aux autres collectifs qui impliquent des références communes et une solidarité interne. » Selon Alain Touraine[87], « c'est le conflit qui constitue et organise l'acteur ». La capacité à produire du savoir, cette richesse citée par Peter Drucker[88] dans son ouvrage intitulé *Post-capitalist society* est également un élément de l'identité du territoire. Le savoir est latent et doit trouver des organisations lui permettant de libérer son expression.

Au final nous pensons pouvoir identifier deux types de sentiment d'appartenance différents, celui lié à la communauté et l'autre à la société. Selon Camille Laville (1997, p.53 *in* Denieul, 1997) :

- Communauté : liée à la volonté organique : volonté profonde, expression de la nature même : ordre affectif et sentimental.
- Société : liée à la volonté réfléchie : part d'un but arbitrairement conçu pour déterminer techniquement les images les meilleures.

Il s'agit donc de deux manières radicalement différentes de vivre ensemble ainsi que deux types d'agir rationnels liés à ces conceptions. Il s'agit d'une rupture avec Habermas pour qui « les acteurs recherchent une entente sur une situation d'action, afin de coordonner de manière consensuelle leurs plans d'action et de là même leur

---

[86] Aubry, P., (1996), « De la place de certains document d'urbanisme dans l'invention du paysage » *in Public et Musées n°10*, Ed. Pul.

[87] Touraine, A., (1973), *Production de la société*, Seuil, p.361-363.

[88] Drucker, P., (1993), *Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, Paris.

action » (Habermas, 1987, p.102) ce que l'on appelle l'agir communicationnel. Il suppose un monde vécu individuel qui, dans la perspective praxéologique, forme un contexte fournissant l'horizon d'une situation d'action et un réservoir de conviction. Arrière-plan indivisible, non problématisable, par lequel les individus sont portés à leur insu, le monde vécu est au fond l'implicite et commune humanité des sujets sociaux. René Appel et Peter Muysken[89] (1987) développe le fait que la communauté communicationnelle est fondée sur l'argumentation. Cela prend alors la forme historique d'une communauté politique car elle suppose une sphère publique dans laquelle ce processus argumentaire puisse se dérouler. Ancrée dans des moments fondateurs la communauté politique est ancrée à sa perpétuelle composition. Elle n'existe que par sa capacité à assurer l'expression et de la représentation de ses membres dans un monde en mouvement. Diverses typologies d'action existent alors:

- l'action orientée vers le succès;
- l'action régulée par des normes;
- l'action communicationnelle;
- l'action affective, émotionnelle ou traditionnelle.

Quelle est alors la relation avec la culture ? Il nous semble nécessaire de préciser que tous les auteurs ayant travaillé sur le sujet ont mis en exergue la difficulté de cerner le mot. Nous pouvons reprendre les termes d'Özdemir (2004, p.28) selon qui « une simple analyse du mot culture relève une pluralité des activités culturelles, et une mobilité des contextes culturels comme la chute des empires, la naissance des États le montrent ». L'intérêt principal d'un contexte culturel, toujours selon cet auteur, dépend non pas du statut qu'on lui confère mais principalement des effets sur les personnes et les sociétés qui lui sont imputables. À titre d'exemple, prenons le cas du contexte culturel dans le cadre d'objectifs d'ouverture et de rapport à la culture, à travers le binôme universalisme/universalité.

---

[89] Appel, R., & Muysken.P., (1987) *Language contact and bilingualism,* Edward Arnold, New York.

L'universalisme se présente comme une volonté développée par certaines puissances (sociales, économiques, politiques…) de positionner ses normes et intérêts comme celles à suivre par tous les autres. Il s'agit donc d'un processus presque brutal, en tout cas volontariste et autoritaire. La discussion n'a pas lieu d'être, chacun est sur de sa position. L'universalité repose elle sur cette volonté de dialogue, de reconnaissance et d'acceptation des différences de chacun. Pas d'imposition ici mais mise en place d'un équilibre qui permet de valoriser ses points communs par ses différences.

On retrouve donc relativement aisément le concept d'identité, à travers cette appréciation de la culture soit comme un outil de mise en place d'une suprématie soit comme outil de médiation du commun comme du différent. Nous rejoignons l'auteur sur le fait qu'entre culture Y et Culture F, puis le monde et elles aucune n'a la priorité, c'est le rapport qui est ainsi premier. Les différences viennent après. Le positionnement identitaire se déroule en dernier. Le rapport est important, c'est dans le lien, de rapport que les devenirs, les rôles et les identités des acteurs sont distribués. C'est ici que l'orientation du contexte global se joue, en faisant des ancrages au monde vécu, à vivre et à dire. Au final :

> *« L'activité du politique, du commerçant et du militaire est davantage liée aux soucis du vivre ensemble qui sera organisé avec les notions clés de leur discipline : légitimation des intérêts publics/civils, optimisation des ressources, légitimation de programme de défense militaire, etc. L'être humain devient à tour de rôle, un sujet gouverneur/gouverné, producteur/acheteur, objet/sujet d'un programme de défense militaire. Le sens du monde varie également, la condition humaine s'inscrit dans l'union de la pluralité » (ibid., p.30).*

La culture et l'identité sont donc liées dans ce souci de faire cohabiter les personnes, elles peuvent être des outils d'expression des différences cependant cette expression ne renvoie pas à une hiérarchie mais à un dialogue entre les cultures, voire pour instaurer les identités.

L'identité régionale peut-elle alors devenir l'outil capable de regrouper les acteurs disparates du Pôle Mer PACA, de façon plus pérenne que les projets industriels montés sur quelques mois au mieux quelques années ? Selon Pierre Bourdieu, (1980, p.65) :

> *« Les luttes à propos de l'identité ethnique ou régionale, c'est-à-dire à propos de propriétés (stigmates ou emblèmes), liées à l'origine à travers le lieu d'origine et les marques durables qui en sont corrélatives, comme l'accent, sont un cas particulier des luttes des classements, luttes pour le monopole du pouvoir de faire voir et de faire croire, de faire connaître et de faire reconnaître, d'imposer la définition légitime des divisions du monde social, et par là, de faire et de défaire les groupes: elles ont en effet pour enjeu de pouvoir imposer une vision du monde social à travers des principes de di-vision qui, lorsqu'ils s'imposent à l'ensemble d'un groupe, font le sens et le consensus sur le sens, et en particulier sur l'identité et l'unité du groupe. L'étymologie du mot région (regio) telle que la décrit Émile Beneviste conduit au principe de la di-vision, acte magique, c'est-à-dire proprement social, de diacrisis qui introduit par décret une discontinuité décisoire dans la continuité naturelle (entre les régions de l'espace mais aussi entre les âges, les sexes, etc.). Regere fines, l'acte qui consiste à « tracer en lignes droites les frontières », à séparer « l'intérieur et l'extérieur, le royaume du sacré et le royaume du profane, le territoire national et le territoire étranger ».*

Il est un acte *religieux* accompli par le personnage investi par la plus haute autorité, le *Rex*, chargé de *rex sacra*, de fixer les règles qui produisent à l'existence ce qu'elles édictent, de parler avec autorité, de pré-dire au sens d'appeler à l'être, par un dire exécutoire, ce que l'on dit, de faire advenir l'avenir que l'on énonce[90]. La *regio* et ses frontières (*fines*) ne sont que la trace morte de l'acte d'autorité consistant à circonscrire le pays, le territoire (qui se dit aussi *fines*), imposer la définition (autre sens de *finis*) légitime, connue et reconnue, des frontières et du territoire, bref le principe de di-vision légitime du monde social. Cet acte de droit consistant à affirmer

---

[90] Beneviste, E., (1969), *Le vocabulaire des institutions indo-européennes, II. Pouvoir, droit, religion*, Editions de minuit, p.14-15. (et aussi à propos de *krainein* comme pouvoir de prédire p.41).

avec autorité une vérité qui a force de loi est un acte de connaissance qui, étant fondé, comme tout pouvoir symbolique, sur la reconnaissance, produit à l'existence ce qu'il énonce (l'*auctoritas* comme l'appelle Emile Beneviste, est la capacité de produire impartie à *l'auctor*[91]*)*. Lors même qu'il ne fait que dire avec autorité ce qui est, lors même qu'il se contente d'énoncer l'être, *l'auctor* produit un changement dans l'être : par le fait de dire les choses avec autorité, c'est-à-dire à la face de tous au nom de tous, publiquement et officiellement, il les arrache à l'arbitraire, il les sanctionne, les sanctifie, les consacre, les faisant exister comme dignes d'existence, comme conformes à la nature des choses, « naturelles ». Selon nous, en s'appuyant sur les propos de Pierre Bourdieu ainsi que sur le travail précédent qui concerne la formation d'identités collectives : vouloir instaurer un groupe social va obliger à délimiter des frontières avec les autres groupes. En effet, la distinction entre ceux qui font partie du Pôle Mer et les autres n'est pour nous pas suffisante, trop aléatoire, aussi nous pensons que la reconnaissance à ce groupe de caractéristiques supplémentaires comme un lien fort avec le territoire d'implantation permettrait de renforcer la cohésion du groupe en le délimitant plus fortement. Ce mouvement doit cependant être un choix mené par les tenants du Pôle Mer PACA car comme le dit Bourdieu (*ibid.*, p.66) «le discours régionaliste est un discours performatif », en ce sens qu'il crée une réalité par le discours. Cela n'est possible que si celui qui produit le discours a la reconnaissance du reste du groupe pour le faire. Il s'agit donc par ce discours de faire en sorte que les membres du groupe acceptent, de gré ou de force, les éléments communs de reconnaissance « donc une vision identique de son unité[92]. » Il s'agit donc bien d'un acte mené par une personne légitime, construisant sa réflexion sur des données objectives mais les regroupant de manière purement

---

[91] Beneviste, E., (1969), op. cité p.150-151.

[92] Cf. Bourdieu, P. & Boltanski, L. (1975), « le fétichisme de la langue » *in Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 4, p.2-33 : les fondateurs de l'Ecole Républicaine donnaient explicitement pour fin d'inculquer, entre autres choses par l'imposition de la langue « nationale », le système commun de catégories de perception et d'appréciation capable de fonder une vision unitaire du monde social).

volontariste pour prouver la cohérence de son discours. Bien entendu, ce discours ne sera considéré comme valable que lorsque les membres du groupe se reconnaitront dans ce qui est exprimé. Il s'agit alors comme le disent Brubaker et Junqua (2001, p.84), de :

> *« Convaincre les gens qu'ils ne font qu'un ; qu'ils constituent un groupe fermé, spécifique et solidaire ; que leurs différences intestines ne comptent pas, en tout cas en vue des fins à atteindre à l'instant où l'on parle, c'est là une partie normale et nécessaire de la politique. […] De tels réseaux transcendent nécessairement les frontières culturelles et nationales et relient des régions particulières ou des revendications particularistes à des préoccupations plus vastes. […] Les modifications que les déplacements des acteurs faisaient subir au réseau entraînaient la reformulation des enjeux ».*

On est bien dans le cadre de ce que cherchent à faire l'ensemble des projets de système de production territorialisé. La difficulté réside ensuite dans la formulation cohérente de ce qui fait l'unité.

Selon Bernard Lamizet (2004, p.16), « la médiation consiste désormais, à mettre en scène dans l'espace public, une identité qui se fonde sur la différence. Au lieu d'être une médiation de l'identité, la communication s'institue, désormais, comme une *médiation de la différence*. » Cependant, il nous semble que dans le cadre de la création d'une identité de groupe, il est nécessaire que cette médiation de la différence se couple avec une médiation de l'identique. L'auteur voit dans notre société actuelle, une évolution de la médiation qui ne se contente plus de lier les binômes singulier/collectif ou réel/symbolique, mais doivent également jouer avec une autre forme de médiation identitaire le binôme culture identitaire/culture véhiculaire.

La culture identitaire consiste dans ma représentation du monde, m'aidant à construire mon identité et donc en constante évolution, et qui permet aux autres de m'identifier, me connaître et reconnaître. Cette représentation m'appartient mais est également construite par la transmission historique entre les générations d'éléments

publics et privés. La culture véhiculaire est la Culture au sens noble du terme celle portée par les acteurs culturels (littérature, médias, institutions…). Celle-ci représente également un apport important sur l'identité même du sujet. Nous pensons que le potentiel le plus intéressant du Pôle Mer PACA réside justement dans sa capacité à lier ces deux formes de culture, pour créer une médiation (ainsi qu'une communication au sens opérationnel du terme) culturelle au sens le plus complet du terme, à la fois véhiculaire et identitaire.

Dans ce cadre, nous ne pouvons que rejoindre Paul Rasse (2000, pp.8-9) lorsqu'il énonce le caractère urgent de la protection à mener pour les cultures locales, le tout par des dispositifs qui commencent à poindre mais sont selon lui encore en grande partie à inventer. Il s'agit d'un mouvement général, qui utilise tous les signes possibles pour mener des réflexions sur sa propre histoire, renforcer la création dédiée à ce patrimoine, que ce soit pour le public local ou pour les visiteurs externes au territoire. Ce travail sur l'identité nécessite une visibilité et donc une médiatisation, qui permette de crée des zones de rencontre entre les cultures, liée à une mondialisation maîtrisée.

Nous rejoignons alors les hypothèses avancées depuis le début de ce travail. Il existe une nécessité de créer une forme de mondialisation différente, s'appuyant sur le respect des cultures locales lesquelles permettront de penser des manières de produire et de consommer adaptées à leur territoire et non pas uniformisées sur un modèle hégémonique. Rejoignons alors Pecqueur (2000, p.48) pour qui, «au-delà des innovations individuelles, le développement d'un territoire requiert une innovation intégrée comme un patrimoine commun qui n'est accepté par tous qu'à la condition de s'intégrer dans le système des relations professionnelles en vigueur dans le territoire considéré. La capacité collective d'un milieu économique à innover a une finalité ». La finalité est de parvenir à le stabiliser dans un environnement brutal et en mouvement perpétuel, celui des marchés mondiaux. La densité et la proximité du tissu social s'inscrivent dans le long terme et permettent une solidarité pérenne.

La fédération de tous les acteurs autour de ce projet de développement se double alors d'une implication sur un patrimoine, lui permettant d'offrir les conditions d'une évolution intégrée, en douceur travaillant sur le temps long et non sur des soubresauts qui créent des tensions pouvant conduire à l'explosion du territoire.

Pour parvenir à cette fédération culturelle, le Pôle Mer PACA ne doit pas se considérer uniquement comme un acteur institutionnel, dont le seul poids en tant que tel lui permet d'exister. Il doit également se développer à la manière d'un réseau informel, sans objectif de gérer la relation entre les acteurs et ayant peur de perdre cette mainmise, mais doit être capable de leur offrir une autonomie de rencontres et d'échanges. Selon Pecqueur, (2000, p.45) :

> *« Ils permettent une socialisation de l'activité de production et sont l'expression d'une capacité locale d'organisation lorsque chaque acteur a conscience d'appartenir à une même communauté culturelle. La combinaison des deux types de réseaux permet de définir un milieu local. En d'autres termes, ce n'est donc pas une projection volontariste d'un désir de développement trop souvent fermé à l'extérieur qui désigne une dynamique de développement local, mais plutôt à la densité de réseaux à finalité productive ».*

Nous considérons que le Pôle Mer PACA devrait incorporer cette idée d'une communauté culturelle afin de permettre une combinaison intéressante entre formel et informel et ainsi « observer l'émergence d'un milieu innovant et dynamique qui puise dans la ressource humaine proche les moyens de s'adapter à la complexification et à la mondialisation des marchés ». En d'autres termes, la finalité productive du réseau, sans être oubliée, ne doit pas prendre le pas sur le réseau en lui-même et les succès de pendant doivent alimenter l'autre.

Même un auteur aussi reconnu qu' Alfred Marshall[93], économiste anglais réputé pour sa théorie très abstraite de l'équilibre général, avait déjà très bien perçu l'importance

---

[93] Marshall, A., *Elements of economics of industry*, Mc Millan, 1964 (1e édition en 1892).

des milieux industriels et des avantages que l'on pouvait tirer de la culture industrielle locale lorsque l'on se trouvait dans des lieux où se rencontraient diverses compétences autour d'une production dominante. Il parle de « districts industriels » qui ressemblent beaucoup aux systèmes productifs locaux dont nous avons parlé plus tôt. Cette notion sera à la base de sa théorie des effets externes. Par la suite, les effets seront reconnus par tous mais limités à des gains quantitatifs dus à l'organisation industrielle et à la taille des entreprises (économies d'échelle). Or, la cohésion culturelle non quantifiable des acteurs sur un territoire donné est bien aujourd'hui une variable qui agit positivement sur l'activité de production et qui peut donc être considéré comme un puissant effet externe. Les réseaux humains de relations entre acteurs existent toujours, ils sont l'expression de la vie sociale. Cependant, ces réseaux ne sont pas toujours dynamiques et le milieu qu'ils forment peut être sclérosé ou bloqué dans sa capacité de renouvellement. Pour que le milieu local s'engage dans un processus de développement, il faut que certaines conditions soient remplies. Il revient alors aux organes de développement de les identifier et les mettre en œuvre, notamment grâce à des recherches menées en sciences humaines.

Des auteurs, souvent plus proches de l'historien que de l'économiste, avait pressenti ce mouvement. Nous pouvons ainsi citer quelques lignes du Professeur André Piettre[94] datées de 1955 (citées par Garrigou, 1990, p.25 et tirées de la préface, par Pierre Pfimlin, du livre de René Ulrich sur les mutations régionales, *La France universelle)* :

> *« Le destin de nos régions ne sera pas déterminée seulement par des facteurs techniques et économiques […]. Une nouvelle qui anime certaines régions françaises trouve sa source dans une renaissance culturelle. Le nouvel humanisme embrasse les aspirations culturelles de l'homme. Et si nos en revenons au décideur, à l'investisseur, nous savons bien que ses choix, il tiendra compte de ses propres centres d'intérêt, de ceux de ses cadres,*

[94] Piettre, A., (1955), *Les trois âges de l'économie*, Les éditions ouvrières, Économie et humanisme.

employés et ouvriers. C'est l'homme heureux qui travaille mieux. Les régions bénéficieront de ce dynamisme à condition de pouvoir répondre à ces nouveaux besoins. Et puisque l'humanisme à la fin du XXème siècle est connaissance d'hier et d'aujourd'hui ainsi qu'un art moderne de vivre, l'atout des régions sera d'offrir les uns et les autres. […] L'économie sera à nouveau subordonnée. Mais cette fois-ci à l'épanouissement de l'homme, au nouvel humanisme. Le cerveau comblé c'est le cœur qu'il faut séduire et satisfaire. Voilà le véritable moteur du développement économique régional d'aujourd'hui. Le progrès technique « attend d'être ordonné à des normes qui l'exhaussent. Il exige d'être enrobé, si l'on ose dire, dans une pensée qui le domine, dans une nouvelle sociologie et une nouvelle esthétique».

Sans tomber dans un angélisme culturel, une certitude est apparue : « la culture peut être perçue comme un pouvoir, un capital, une précieuse matière première. Les collectivités, villes et régions, se rendent compte aujourd'hui, études en mains, que le développement artistique d'une cité contribue directement à son rayonnement et à son pouvoir d'attraction. Mieux, la culture rapporte du bon et du bel argent, plus qu'elle n'en demande aux finances publiques et à l'économie privée (Edupresse[95]) ». Il s'agit ici de culture dans le sens du Ministère de la Culture, pour autant, le mouvement est plus général et la culture dans son ensemble est considérée comme un moteur intéressant à travailler.

Pour quelle raison le pôle de compétitivité Mer PACA doit-il se soucier de culture ? Au-delà de diverses raisons que nous avons cité précédemment, nous souhaitions également rappeler que du fait de la disparition de nombre de cellules sociales (village, quartier, paroisse, club) l'entreprise prend un rôle social et culturel de plus en plus important. Le lien social sollicité par les personnes doit de plus en plus se réaliser par elle, ce qui permet à Paul Apell[96] d'énoncer qu' « on a longtemps conçu que l'énergie de l'entreprise était fournie par un moteur économique doté d'une pompe de graissage social ; nous devons reconnaître aujourd'hui l'existence de deux

---

[95] cité chez Garrigou, 1990, p.25.

[96] Alors Président du groupe « Entreprise et progrès ».

moteur couplés : moteur économique, avec sa pompe de graissage sociale, liée à un moteur social doté d'une pompe de graissage économique ; tant il est vrai que l'un en va pas sans l'autre». Pourtant, créer une relation sociale sur la simple base du rapport dédié à la finalité productive semble être compliqué car le Pôle de Compétitivité ne peut s'inscrire dans la durée que du fait d'avoir satis fait l'ensemble de ses partenaires. Certes, ceux-ci viennent avec une visée économique mais ils cherchent aussi une reconnaissance sociale, face à une fonction parfois décriée. Le Pôle de compétitivité doit donc renforcer l'inscription, positive, dans le territoire afin de conduire une politique de communication satisfaisante pour tous. L'entrepreneur veut aujourd'hui apparaître comme un acteur social à part entière, personnage créateur d'emplois, prenant des risques pour consolider son activité mais avec des vues sociales et éthiques, pas uniquement économiques.

Toute étude organisationnelle nous semble aujourd'hui revêtir une dimension sociale et culturelle difficilement éludable. En effet, la culture de l'organisation ou le rôle de l'entreprise dans la culture locale, le lien entre les deux… sont autant d'éléments à prendre compte en cas d'étude d'une entreprise. Selon Clegg (1994, p.168):

> *"Organization analysis from the perspective of this paper is a form of cultural analysis. This would be as true of the analysis that organization theorists make of organizations as of the organizations themselves. Empirically, this point is the most forcefully evident in the various contributions that organization analysis makes under the rubric 'strategy' or 'organizational design' to the cultural universe that these theorists seek to delimit, describe and develop. A fusion of values and power occurs around the appropriate nature of the organization and the formal rules appropriate to a 'vision' for realizing it[97]".*

[97] « L'analyse organisationnelle de la perspective de cet article est une forme d'analyse culturelle. Ceci serait aussi vrai pour les analyses que les théoriciens de l'organisation font de celle-ci que pour les organisations elles-mêmes. Empiriquement, ce point est le plus évident dans les différentes contributions que l'analyse organisationnelle réalise, sous la rubrique 'stratégie' ou 'agencement organisationnel', dans le cadre de l'univers culturel que les ces théoriciens cherchent à délimiter, décrire and développer. Une fusion des valeurs et du pouvoir

Le lien entre la culture de l'entreprise et son environnement est alors un élément stratégique prépondérant et difficilement contournable. Dès lors effectivement le fait d'intégrer de nouveaux membres aide à fournir une base élargie à la coopération et à l'interaction. Toutefois leurs propres croyances et comportements se coulent dans le moule durant le processus. C'est donc durant ce processus que les nouveaux entrants lâchent une part de leur identité individuelle pour devenir des membres à part entière du groupe, partageant les éléments de cette identité et de cette culture de groupe (*ibid.*, p.165).

Dans notre cas, la solidarité spatiale se vit autour d'un collectif d'entrepreneurs dont la stratégie de réaction à la contrainte extérieure est d'autant plus efficace que le collectif est ouvert à d'autres acteurs : banques, pouvoirs publics, associations, consommateurs, etc. Le collectif d'entrepreneurs doit pouvoir s'insérer dans la socio-culture du milieu où il est implanté. Il doit avoir une conscience claire et positive de son identité locale et de sa culture immatérielle. Il doit de la même manière, être reconnu comme tel par l'ensemble du corps social. La solidarité spatiale est donc le résultat d'une ambiance favorable permettant aux relations de réseau de jouer positivement en adaptant les innovations aux nécessités venues de l'extérieur. Cependant, Sennett, (2006, p.38) nous explique que « le second [aspect problématique] concerne l'expérience du travail. Les individus ont toutes les peines du monde à construire un récit, un sentiment de continuité, dans un environnement constamment en mouvement ». Il revient alors à l'organisation, afin de construire ce sentiment de communauté, d'arriver à créer un espace de stabilité. Identité spatiale et identité temporelle se rejoignent alors pour former un ensemble lié par la culture du territoire, qui incluse elle aussi cette double dimension. Ce territoire et cette culture ne constituent pas alors uniquement un gain économique mais également un gain communicationnel, fédérant en interne autour d'un élément partagé par tous et

---

se réalise autour de la nature appropriée de l'organisation ainsi que des règles formelles appropriées pour une vision, afin de la réaliser ».

mettant en évidence que Francis Fukuyama (Fukuyama, 1997, p.22) a appelé le « capital social » du territoire :

> *« Le capital social étant la capacité de travailler ensemble à des fins communes au sein des groupes et des organisations qui forment la société civile. […] Outre les compétences et le savoir, soutient Coleman, il est une portion du capital humain relative à la capacité des individus de s'associer les uns avec les autres, et celle-ci est d'une importance critique dans la vie économique comme pour la quasi totalité des autres pans de la vie sociale. La capacité de s'associer dépend, à son tour, des normes et des valeurs partagées par les communautés, mais aussi de la disposition des individus à subordonner leurs intérêts à ceux de groupes plus larges. De ces valeurs partagées naît la confiance, et la confiance nous le verrons, a une valeur économique importante et mesurable ».*

Nous rejoignons Francis Fukuyama sur le fait, primordial, que ce sont des mécanismes culturels qui participent à la création et à la transmission de ce « *capital humain* », en précisant que, dans notre cas, plus que la religion (la Méditerranée étant une zone de confrontation d'au moins trois religions : judaïque, catholique, et musulmane) ou les traditions (ils existent autant de traditions que de communautés, fort nombreuses en Méditerranée) ce sont les habitudes historiques (dans son acceptation large donné par le Larousse de « capacité, aptitude acquise par la répétition ») qui en sont les vecteurs privilégiés. On voit alors se manifester le rapport entre la tradition portuaire, commerciale et internationale des villes méditerranéennes, les échanges internationaux physiques réguliers et leur intérêt pour la mise en place du pôle Mer et de sa vocation mondiale. Les habitudes toulonnaises se sont maintenues sur certains détails depuis près de quatre siècles : on peut donc penser que le capital humain a subi la même stabilisation.

Nous allons entrer dans le détail du commerce méditerranéen, afin de donner quelques exemples illustrant ces habitudes historiques, vecteurs de transmission et par là même de pérennisation du « *capital social* ». Comment ne pas déceler l'héritage, à travers ce pôle de compétitivité Mer, de la *Societas Maris* c'est-à-dire la

Société de la Mer qui est citée dès le XIIe siècle dans le *Notularium* du notaire génois Giovanni Scriba ainsi que dans les actes du notaire marseillais Almaric ? Cette société était constituée de deux parties, une partie restée à terre et l'autre embarquée. Elle définissait les droits et devoirs des deux parties durant la durée du voyage. Elle pouvait donc revêtir un caractère unique, mais on retrouve le terme cité plus de quatre cents fois à travers les neuf ans d'écriture de Scriba. Cependant, les sociétés, nous confient Fernand Braudel (1979), n'ont pas été les seules associations mises en place en Méditerranée durant cette époque. Certes, celles-ci se sont multipliées pour répondre aux diverses tensions, notamment liées à la confiance, avec par exemple l'apparition des compagnies, littéralement des associations familiales (*cum* : avec/ *panis* : le pain). Finalement les réseaux multiples se complètent et s'associent, mais aussi s'affrontent. S'affronter ne veut pas toujours dire se détruire. Il existe des ennemis complémentaires qui coexistent de façon hostile mais également pérenne. On peut citer en exemple les marchands chrétiens (qu'on aurait pu diviser en d'autres sous-ensembles français, italiens…) et ceux de Syrie et/ou d'Égypte qui sont en compétition et s'affrontent régulièrement, sans que la balance ne penche irrémédiablement pour l'un ou pour l'autre, notamment parce que ses adversaires sont indispensables les uns aux autres. Le fait de considérer des concurrents non pas uniquement comme des adversaires mais également comme des partenaires potentiels, de ne pas vouloir absolument les abattre mais de vouloir les battre simplement, tout cela fait écho au réseau que les pôles de compétitivité souhaitent mettre en place.

Si nous arrêtons notre voyage dans le temps aux alentours du XIIe siècle du fait de la proximité lexicale Société de la Mer et Pôle de compétitivité Mer, les premières apparitions d'une société cosmopolite proprement méditerranéenne remontent cependant au début du IIe millénaire avant notre ère, à l'époque des Proto-Phéniciens et des Proto-Grecs. Ces premiers navigateurs du lointain en Méditerranée voyageaient sur la moitié orientale de la Méditerranée créant ainsi « un espace

économique unitaire, où bientôt tout s'échange, les objets, les techniques, les modes, les goûts, les hommes bien entendu et même les correspondances diplomatiques » (Braudel, 1985, p.91).

Le besoin de confiance obtient réponse alors pour le pôle Mer à travers la proximité géographique qui, on le voit, a comme corollaire une certaine proximité culturelle. Ce lien entre économie et culture, je l'opérerai aussi à travers les auteurs cités qui bien que de parcours complètement différents se rejoignent sur l'essentiel :

> *« Voyage contrasté et ambivalent : les patrimoines et les urbanismes qui nous sont légués sont le résultat d'histoires souvent incertaines et douloureuses. Les tours et les basiliques qui attirent aujourd'hui les vénérations eurent souvent pour vocations premières d'être guerrières ou mystificatrices. Il serait regrettable de ne pas savoir utiliser cet héritage quand il est enfin sorti du contexte difficile qui l'a engendré. La civilisation occidentale s'est construite à force de tâtonnements et d'expérimentation. L'ivresse des réussites technologiques a soudainement ouvert de nouveaux horizons au bout desquels risquent de se perdre les traces du long cheminement. Dès lors l'homme exalté défie le temps et gomme les espaces. […] A l'inverse de cette course panique, sans doute y a-t-il une place pour une démarche plus fructueuse, mais infiniment difficile, au départ de laquelle on se souviendra avec F. Choay que l'étymologie du mot « monument » renvoie au latin monere : avertir, rappeler. […] Parcours initiatiques, si le monument et le musée donnent les clefs d'un paysage dont les éléments multiples et changeants, engagent un incessant dialogue, incitant parfois la pause, suggérant éventuellement une réhabilitation, inspirant un projet »* (Gas, 2004, conclusion).

Si l'on considère les principales caractéristiques de ce capital social, à savoir le fait qu'il ait pour support les relations sociales, les réseaux, les normes et les valeurs ainsi que le fait que ses produits soient la coopération et la cohésion, alors l'examen de la relation avec le concept des *parties prenantes* paraît relativement évident. Si l'entreprise commence à tisser un ensemble de relations avec celles-ci, alors la coopération et la cohésion qui en découlent induiront des gains. Ainsi leur intégration dans les démarches de l'entreprise permet de construire un capital social

perçu comme une ressource concurrentielle. Dans ce cadre, responsabilité sociale et avantage concurrentiel ne sont plus antinomiques. Par exemple, les études concernant les stratégies d'entreprise dédiées au développement durable ont démontré que leurs stratégies exigent des modes de solutions systémiques impliquant de nombreuses relations à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, l'information nécessaire au développement d'une stratégie fondée sur le développement durable nécessite de s'investir dans les diverses communautés, en raison de l'incapacité du marché à fournir de l'information. Le développement du capital social paraît ainsi se réaliser en construisant une interface entre les représentants des *parties prenantes* et les représentants de l'organisation perçus au sens large comme tous ceux qui interagissent avec les membres/partenaires. Ces représentants sont communément qualifiés de *gate keepers*. La clé de la construction du capital social avec les *parties prenantes* reposerait donc sur les capacités de la firme à construire une vision partagée de développement durable, ou plus généralement de visée éthique. Celle-ci influe sur l'organisation de façon d'autant plus importante qu'elle permet de renforcer sa communication et son identité. Le point commun se trouve dans des valeurs partagées comme l'innovation, le développement durable, l'intégration au territoire, etc. Ce faisant, elle peut communiquer sur des éléments autres que les seuls aspects projets de l'organisation et trouver des communications autres que financières. Il s'agit alors d'implémenter une stratégie de « générosité communicationnelle », permettant de créer une communication par faisceaux indirects, renforçant sa position au sein du territoire.

Pourquoi pensons-nous que le territoire méditerranéen est particulièrement propice à la création de cette forme d'interaction, basée sur la culture et la discussion des identités ? Il est nécessaire de commencer par rappeler qu'aucune autre région à la surface du globe n'a vu autour d'un si petit espace autant de civilisations et de peuples différents, tantôt dominants tantôt dominés : Égyptiens, Hébreux, Phéniciens, Crétois, Grecs, Romains, Byzantins, Gaulois, Ibères, Berbères, Arabes,

Turcs, Européens… Sans oublier que cette mer (mère ?) est le berceau des trois religions monothéistes - Judaïsme, Christianisme, Islam- qui se sont répandues sur notre planète. Mer de fortes affirmations identitaires, souvent génératrices de guerres, c'est aussi celle des migrations et des métissages. Elle a contribué à la naissance de la citoyenneté, du cosmopolitisme et de l'humanisme. Zone de rupture et de confrontations, elle n'a jamais cesse d'être depuis quelque dix mille ans, un carrefour d'échanges où commerce, culture et conflits se sont toujours conjugués.

Comme le dit Chris Patten[98], commissaire européen chargé des relations extérieures, « le bassin méditerranéen symbolise la coexistence de cultures et de traditions. Au cours des siècles, une succession exceptionnelle de grandes civilisations ont vécu- parfois en paix et parfois en conflit- sur les deux rives de la Méditerranée. Mais même durant les périodes de guerre et de confrontation, les échanges culturels ont progressé dans la M*are Nostrum* dans des domaines aussi différents que les langues, la religion et l'art ».

La principale référence d'une vision unificatrice de la Méditerranée est celle l'héritage grec de la civilisation occidentale également mobilisé comme la référence de la démocratie. Or la civilisation grecque est maritime et méditerranéenne. Fernand Braudel, écrivant à l'époque de la France coloniale depuis l'Algérie, est le premier à reconstruire la vision d'une Méditerranée comme espace cohérent et unificateur.

> *« Pour Braudel, l'espace méditerranéen, même s'il divise, est par cette division même créateur d'unité, grâce à la complémentarité des besoins qu'elle engendre. La Méditerranée est un facteur géographique naturel et permanent qui facilite la circulation des hommes, des marchandises et des idées et permet l'essor des civilisations. Pour Braudel, la Méditerranée n'est plus seulement un milieu, elle est aussi un centre qui unifie les peuples placés à la circonférence. La théorie braudélienne de l'unité de la Méditerranée est en phase avec le projet colonial qui veut la réaliser. Il théorise ce qui se*

---

[98] Patten, C., (2002), *Dialogue between Culture and civilisations in the Barcelona Process*, Union Européenne cité in Moisseron, 2005, p.26.

traduisait déjà dans le vocabulaire dès le XIXe siècle. L'adjectif méditerranéen qui évoquait « ce qui était entre deux terres » d'une manière générale s'est progressivement rattaché de manière exclusive à la Méditerranée et non plus à tout espace au milieu des terres. Mais cette Méditerranée dont on vante l'unité pour justifier le projet colonial porte aussi en elle l'idée d'une mission civilisatrice et donc la possibilité de réduire, parfois par la force, l'altérité des peuples de l'autre rive. Éduquer et civiliser c'est aussi unifier. Et c'est d'autant plus légitime si la Méditerranée est une par principe. Ni la décolonisation du Maghreb, ni les conflits ne viennent effacer l'idée de cette unité. Les relations entre la France et l'Algérie notamment ont été trop intimes. Les souvenirs partagés, bons et mauvais, sont trop nombreux et trop récents » (Moisseron, 2005, p.30).

Des éléments aussi simples que la cuisine, la littérature, les voyages, sont autant d'éléments qui gardent à la Méditerranée son aspect enchanteur, poétique, mythique. La Méditerranée du début du 21e siècle s'est raffermie sous l'effet des mouvements généraux que constituent la mondialisation, l'émigration, le tourisme et les médias. Mais l'idée d'unité de la Méditerranée fait sens surtout pour le Nord. Pour la rive sud au contraire, nous nous en sommes rendus compte lors de voyages en Afrique du Nord, la Méditerranée n'est pas un référent mobilisateur. Le processus euro méditerranéen traduit dans son énoncé même son caractère euro centré puisqu'il définit un espace qui n'a du sens que pour la rive nord et ampute le référent central de la rive sud (du moins en grande partie) que constitue le monde arabe. La politique actuelle ne semble pas forcément unificatrice aux populations de cette zone, cependant des éléments plus concrets viennent en contradiction de cette volonté politique globale : l'émigration (permanente avec des familles de part et d'autre de la mer ou temporaire notamment pour les études), les relations microéconomiques, tous les échanges physiques finalement.

Tous ces échanges sont tellement importants que déjà vers la fin du colonialisme, en janvier 1969, le Général de Gaulle pouvait tenir ce discours[99]:

> *« Le commerce, l'économie, la culture, c'est très important. Il faut parler de ce qui se fait parce que cela prépare l'avenir, et il faut voir loin. Voyez-vous, il y a de l'autre côté de la Méditerranée, des pays en voie de développement. Mais il y a aussi chez eux une civilisation, une culture, un humanisme, un sens des rapports humains que nous avons tendance à perdre dans nos sociétés industrialisées et qu'un jour nous serons probablement très contents de retrouver chez eux. Eux et nous, chacun à notre rythme, avec nos possibilités et notre génie, nous avançons vers la civilisation industrielle. Mais si nous voulons autour de cette Méditerranée- accoucheuse de grandes civilisations- construire une civilisation industrielle qui ne passe par le modèle américain et dans lequel l'homme sera une fin et non un moyen, alors il faut que nos cultures s'ouvrent très largement l'une à l'autre ».*

Il s'agit alors de trouver une autre forme de collaboration que l'hégémonie proposée par les Américains (notion regroupant économie et culture). Toutes les démarches ont abouti à la déclaration de Barcelone de 1995 qui substitue à la notion de coopération celle de partenariat, une idée neuve. Elle comporte trois volets :

- partenariat politique et de sécurité : définir un espace de paix et de stabilité ;
- partenariat économique et financier : construire une zone de prospérité partagée ;
- partenariat dans le domaine social, culturel et humain : développer les ressources humaines, favoriser la compréhension entre les cultures et les échanges entre les sociétés civiles.

La culture méditerranéenne peut-elle être un outil du Pôle Mer PACA ? La culture permet donc une communication interne préexistante à l'organisation et permet de créer un échange sur des bases positives sans avoir même à travailler pour s'en

---

[99] Propos rapporté par le témoignage de l'écrivain Philippe de Saint Robert* au colloque de l'Université Paris-Sorbonne Abu Dhabi : *« Charles de Gaulle et le monde arabe »* (16-18 novembre 2008) et figurant sur le site France-irak-actualités (page consulté le 15 mars 2011) http://www.france-irak-actualite.com/pages/La_politique_de_la_France_au_ProcheOrient_par_Philippe_de_Saint_Robert-4664448.html

rendre compte. Une solidarité préexiste sur la base même du territoire. La dualité du pôle Mer (Bretagne et PACA) semble être également une illustration de cette culture perçue et utilisée, sans pour autant la citer de manière claire. En effet afin de ne pas s'éparpiller chacun a délimité son territoire de compétences (Atlantique et Mer du Nord pour le pôle Mer Bretagne et Méditerranée et Arc latin pour le pôle Mer PACA). Toutefois cette délimitation ne constitue en aucun cas une exclusion mais un partage des tâches qui peut être à tout moment dépassé en cas d'opportunités intéressantes (on peut citer par exemple les rencontres conjointes avec le Cluster SEEDA à Southampton). En « accept[ant] l'adhésion d'entreprises et de laboratoires du Languedoc-Roussillon et de Corse » (lettre n°26), le pôle Mer PACA crée une organisation au-delà de la seule région PACA, vers le sud et l'ouest du pourtour méditerranéen, en lien et en proximité directs avec ses ambitions qui se développent également vers le pourtour méditerranéen. (n°22 : « pays du Maghreb », n°23 : « notamment vers les pays méditerranéens », n°24 : « la région PACA tournée vers l'Europe du Sud, la rive sud de la Méditerranée, les pays du Maghreb… »). Il est également intéressant de noter que ce développement est ressenti comme judicieux par l'ensemble des partenaires administratifs les plus importants. Ainsi dans la lettre n°29, « [Michel Vauzelles] a demandé de développer encore plus son image régionale. Il apportera au pôle tout son soutien politique, économique et technique ». Également dans la lettre n°31 « Il [le préfet maritime] a par ailleurs conforté la stratégie à l'international du pôle en précisant que l'axe Nord-Sud du bassin méditerranéen était également un axe fort de coopération pour la marine ». Il est intéressant que la Région, la Marine Nationale et le pôle Mer PACA se rejoignent sur la stratégie à adopter. Ainsi on le voit dans cette orientation et inclinaison du pôle Mer : sa position géographique, son identité ainsi que sa culture le pousse à regarder vers le pourtour méditerranéen, pour trouver partenaires et débouchés.

Cette culture permet alors de créer le lien qui manque parfois aujourd'hui lorsque des actions communes sont menées. Comme le dit Maesschalck (2001, p.2):

« C'est l'enracinement même de la culture commune dans la spécificité, dans la qualité permettant de regrouper des membres qui tend à nous échapper et tend finalement à faire défaut dans les nouvelles formes d'action collective. Cette évolution nous provoque donc à envisager ce que pourraient être les conditions d'une culture commune de l'action collective dans un monde où l'action s'organise prioritairement en réseaux si elle veut poursuivre efficacement les objectifs de développement durable de notre société. »

Donc finalement aujourd'hui, les enjeux sociaux obligent chacun à agir moins sur la base d'une qualité spécifique (être une femme, être un immigré de deuxième génération, d'être un travailleur industriel…) mais davantage en fonction des objets et des recoupements d'intérêts avec d'autres citoyens ou d'autres associations. L'action est alors appuyée sur une culture commune amenant à des soucis communs. Selon Bruno Latour (1999[100]) dans la plupart des problèmes environnementaux, simples ou complexes, ce sont bien les réseaux d'acteurs qui par leur discussion parviennent à dégager « des pistes de gestion commune de ces situations ».

Au vu de ces réflexions sur les actions à mener pour arriver à fédérer, nous allons pouvoir caractériser la manière dont le Pôle Mer PACA va devoir agir en tant qu'entité opérationnelle. Si nous prenons la distinction faite par Lannouy (p.79-99 *in* Denieul, 1999) fait entre Pôle bureaucratique et Pôle émergent, il apparaît clairement que le Pôle Mer PACA ne peut fonctionner que comme un Pôle émergent utilisant au mieux les ressources de la négociation et du pragmatisme (en tant que prise en compte des intérêts de chacun des *stakeholders*[101]) pour avancer.

---

[100] Latour, B., (1999), Politiques de la nature, comment faire entrer les sciences en démocratie, La Découverte, Paris.

[101] Cf. p.88 et suivantes pour la définition et la réflexion sur les *stakeholders*.

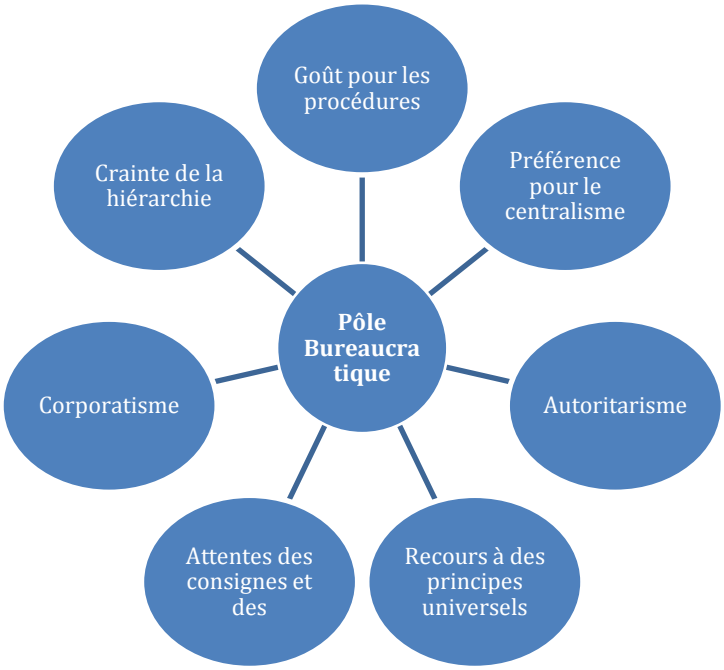

FIGURE 25: PÔLE BUREAUCRATIQUE

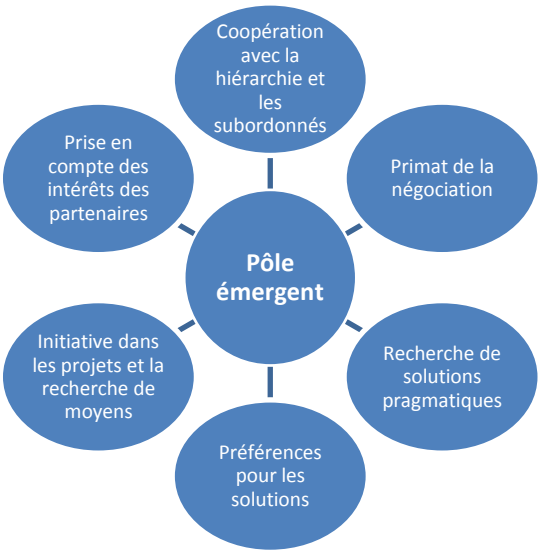

FIGURE 26: SCHEMA REPRESENTANT UN POLE EMERGENT

Ce schéma illustre alors ce que Anne Mayère exprime à propos du changement organisationnel et de l'innovation (2004, p.641): « les personnels des unités composent et recomposent avec le changement. Ils le font en relation avec une histoire, un lieu, une identité, des réseaux sociaux, sachant que ce processus même les fait évoluer. » Il devient alors compliquer de rentrer dans une politique du

changement *up-down*, mais de manière encore plus générale dans un autoritarisme alors qu'au sein d'une structure comme un Pôle de compétitivité nulle hiérarchie n'est exprimée. Chacun des partenaires a rejoint ce réseau parce qu'il sait que son activité a besoin des autres membres, de manière plus ou moins directe.

Le pôle émergent trouve généralement son expression dans les nouvelles technologies de l'information et la communication, à travers les outils d'échange et de communication. Cette capacité à échanger, que ce soit un échange informationnel ou émotionnel, aide à dessiner la mémoire du groupe. Celui-ci s'étant appuyé sur la mémoire du territoire, contribuer à la mémoire de l'organisation signifie également contribuer à la mémoire territoriale. L'outil internet seul permet de donner du sens à l'existence des internautes autour de différents sujets : créer des associations, de former des communautés, de partager des émotions, etc. Selon Casalegno (2004, p.323):

> *"If sharing memory is one of the sine qua non conditions for the creation of community, the ways in which this process takes place evolve together with the transformations of those means in which memory settles in. The ecological vision of memory allows every single member of a community to send information, thus nourishing communal memory. […] The opportunity of nourishing the system emphasizes not only personal experience but also the issues concerning the present, the hic and nunc. The opportunity of accessing memory in public places allows the entire community to take part in this process, and the diffusion throughout the territory form a new e-topia of the environment, which is both a social and urban habitat. This allows us, or at least this is what we hope for, to create what Edgar Morin (2002)*[102] *called a poetical vision of existence. He reminded us that we have the necessity of keeping a cultural heritage so that we can conquer the present, that is, to live not only in useful and functional way but also in a poetical way. The several*

[102] Morin, E., (2002), "*Memorie vissute per un'esistenza poetica* », [La mémoire vécue pour une vie poétique] *in* F. Casalegno, *Memorie quotidiane*, Le Vespe, Milan.

forms of empathy, from love to celebrations, from parties to communions, are paths that lead to this state of poetical existence[103]".

Le principe est alors de conquérir le passé, la culture du territoire de façon à pouvoir envisager de manière intelligente son présent, les commémorations sont alors autant d'outils pour parvenir à dépasser la définition économique du territoire et de la population. Dans cette optique, Brown & Brown, (1998, p.19) mettent en évidence le rôle macro-social des différents organes de préservation, de conservation de la mémoire collective. En remplissant ce rôle opérationnel, ils contribuent à la conscience collective, au sens collectif de solidarité morale qu'Émile Durkheim reconnaissait comme vital au fonctionnement souple de la société. De plus, le présent aujourd'hui devient le passé avec bien plus de rapidité qu'avant. Aussi:

"Although many Americans believe with Henry Ford that 'History is bunk', social solidarities do require a consciousness of shared experience over time, even if this collective memory is principally one of shared innovation and change. Archives, libraries and museums help to shape and preserve a shared past and thereby contribute to social stability and solidarity rapid and otherwise more centrifugal change[104]".

---

[103] « Si partager la mémoire est une des conditions *sine qua non* pour la création d'une communauté, les façons dans lesquelles ce processus a lieu évolue ensemble avec les transformations de ces significations dans lesquels la mémoire prend place. La vision écologique de la mémoire permet à chaque membre de la communauté d'envoyer des informations, ceux-ci nourrissant la mémoire commune. […] La possibilité de nourrir le système ne renforce pas uniquement l'expérience personnelle mais également les problématiques concernant le présent, le *hic* et *nunc*. L'opportunité d'accéder à la mémoire dans des lieux publics permet à la communauté dans son ensemble de prendre part dans ce processus, ainsi que dans sa diffusion à travers le territoire forment une nouvelle e-topie de l'environnement, qui est à la fois un habitat urbain et social. Cela nous permet, ou du moins nous l'espérons, de créer ce qu'Edgar Morin (2002) appelait une vision poétique de l'existence. Il nous rappelait que nous avons la nécessité de conserver un héritage culturel de façon à pouvoir conquérir le présent, qui est, de vivre non seulement de manière utile et fonctionnelle mais aussi de manière poétique. Les différentes formes de l'empathie, de l'amour aux célébrations, des fêtes aux communions, sont des chemins qui conduisent à cet état d'existence poétique ».

[104]« Bien que de nombreux américains croient en accord avec Henry Ford que "l'histoire est une superposition", les solidarités sociales requièrent la conscience d'une expérience partagée au long des années, même si cette mémoire collective est principalement une expérience d'innovation partagée et de changement. Les archives, les librairies et les musées aident à modeler et à préserver un passé partagé et de la sorte contribuent à la stabilité sociale ainsi qu'à la solidarité *a-priori*, et autrement à des changements plus centrifuges ».

À travers ce mouvement, le Pôle Mer PACA participe alors au développement culturel qui apparaît en France depuis quelques décennies, notamment grâce à la hausse du niveau de vie car comme le disait Malraux « la culture a deux infranchissables barrières, la servitude et la faim ». Les français sont plus instruits, il se développe donc un goût artistique qui évolue avec la généralisation du niveau d'études. Ce à quoi viennent s'ajouter l'accroissement du temps libre, les vacances et l'allongement de la durée de vie (Garrigou, 1990, p.55). Si nous nous intéressons, ce n'est pas tant pour le goût artistique que parce que certains auteurs ont mis en avant que ce mouvement a également modifié nos façons de consommer. Ainsi Le Moënne (chez Bouzon, 2006, p.106-107) affirme que l'amélioration des conditions de vie revêt une dimension symbolique en ce sens que consommer c'est à travers celle-ci « s'identifier, se situer socialement et culturellement, exister donc ». Chaque marque, quelle qu'elle soit, signifie une position et une appartenance sociale, que je choisis ou que je subis. Cependant, aujourd'hui cette affirmation sociale se réalise également à travers l'implication de réseau professionnel, l'invitation à participer à des événements… autant d'exemples de la qualité en tant qu'entrepreneur.

La culture commune que nous préconisons d'utiliser est donc double, territoriale et professionnelle, entrepreneuriale et méditerranéenne. Elle permet alors de créer ce liant, d'affirmer une identité qui recentre la population autour de symboles forts et partagés. Ces symboles se retrouvent dans le temps long, dans une Histoire partagée qui sur la durée a fait émerger les symboles de façon *quasi* naturelle (les habitants ressentent ces symboles et cette histoire comme les leurs). Le travail du communiquant est alors de faire émerger les points historiques (immobilier, mobilier, récit…) utilisables pour renforcer la communication de l'organisation. Il est alors nécessaire de voir de quelle manière faire émerger les points historiques et comment choisir ceux-ci en fonction de leur pertinence.

2- CULTURE, IDENTITE, HISTOIRE ET PATRIMOINE.

Il nous semble intéressant de commencer par observer de quelle manière se croisent et s'enrichissent culture, identité, histoire et patrimoine. Chacun de ces éléments est pour nous indissociable des autres. Carmen Camilleri et Geneviève Vinsonneau, (sous la direction de Gabriel Moser, 1996), proposent une vision synthétique de la manière dont a été étudié la culture. Au sens classique, la définition de la culture s'appuyait sur sa définition latine « *colere* »/ « cultiver », en créant une analogie selon l'expression de Ciceron d'un « labourage de l'esprit ». Selon Hannah Arendt, cette formulation évoque l'idée d'entretenir et d'aménager la nature (la terre) en vue de la rendre propre à l'habitation humaine. Loin d'une attitude de domination et d'exploitation, le mot indique plutôt un « tendre souci » pour la nature, « c'est pourquoi il ne s'applique pas seulement à l'agriculture mais peut aussi désigner le culte des dieux, le soin donné à ce qui leur appartient en propre », ajoute Hannah Arendt[105] (citée chez Amirou, 2000, p.14). « Le cultuel est ainsi proche parent du culturel ».

Les connotations sont alors les suivantes :

- Faire produire à la nature par la médiation de l'homme, un plus qu'elle-même, d'où la connotation : maîtriser et excéder le naturel, ce qui est acquis pas l'art de l'homme ;
- Il faut alors considérer ce différent du naturel comme un plus, ce qui pousse à un jugement de valeur.

S'appuyant sur cette définition, un groupe commence à se dessiner en Europe, qui considère la culture comme anthropologique et évolutionniste (parmi ses membres les plus réputés : Montaigne, Locke, Helvétius). Ce mouvement qui se développe dans les années 1800, en même temps que l'ethnologie et l'ethnographie, définit la culture comme une « Histoire des progrès des peuples vers la civilisation ». Il n'existe donc qu'une seule civilisation ou culture humaine à laquelle toutes les

[105] *La crise de la culture*, Gallimard, Folio essais, Paris, p.271

sociétés apportent leur contribution et dont la fin montrera vers quoi nous tendions, tout en pensant que chaque groupe est plus ou moins avancé. Il en découle une hiérarchisation des ethnies dans cette visée téléologique. Nous nous plaçons, pour notre part, dans une logique contemporaine, pour laquelle les cultures sont des unités distinctes portées par des groupes humains délimités et les cultures anthropologiques sont historiquement constituées. Ce qui caractérise en propre la production d'un groupement social est que celui-ci évolue vers la notion de « *pattern* » ou de modèle dont la forme dynamique est concrétisée dans une logique, par exemple la logique patriarcale qui court à travers les sous-systèmes de la culture. Nous ne sommes donc plus dans un jugement de valeur et un point de vue hiérarchisant du modèle évolutionniste. La formation culturelle signifie alors que cette dernière est une unité distincte délimitée par une configuration auto centrée, engendrant un principe de relativisme. La culture étant une formation qui caractérise un groupement, elle doit être partagée par au moins la majorité de ses membres. Si on distingue le culturel, comme création de configuration excédant le naturel, des cultures constituées attachées à des collectifs humains, il apparaît que celles-ci sont assimilées à un patrimoine, consensuel et durable. À ceci, il convient d'ajouter la caractéristique du legs transmis et à transmettre (car toute société valorise ce principe d'union et de reproduction à elle-même), retenus par Kroeber et Kluckhorn en 1952[106]. Les éléments partagés de cette culture sont donc des éléments fondés historiquement, l'histoire devient alors la vitrine de cette culture commune.

Nonobstant cette assimilation de la culture à un patrimoine, tendant volontiers à la cristallisation dans le traditionnel, paraît la ramener à une formation intrinsèquement rétive au changement. Un conformisme dormant serait ainsi privilégié à la créativité culturelle. Nous devons rendre compte de cette ambivalence. Le culturel est

---

[106] Kroeber, A. L. & Kluckhon, C., *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Cambridge (Mass), Papers of the Peabody Museum of american archeology and ethnology, Harvard University XLVII, 1952.

intrinsèquement lié à la création puisqu'il est une invention sans limite de produits originaux diversifiés excédant la nature, on doit alors différencier la dynamique des significations de celle du modèle qu'il les induit. Même lorsqu'elles ne sont pas brutalement mises en question par des situations crédibles, les premières « bougent » avec les transformations des réalités auxquelles toute culture est liée d'une façon globale et complexe. Que le changement soit lent ou rapide, l'observation montre néanmoins qu'une culture l'autorise tant que la logique liée à son modèle n'est pas elle-même dénaturée. Le phénomène de cristallisation de la tradition était plus simple avant que n'apparaissent les révolutions techniques depuis deux siècles. Plus les groupes sont traditionnels et plus ils tendent à représenter certains caractères typiques.

Nous rejoignant alors la pensée de Gadamer qui, au sein de la philosophie herméneutique, s'interrogeait sur la finitude et l'historicité des êtres humains. Selon sa pensée, finitude et historicité ne sont pas contingentes mais sont des caractéristiques ontologiques des êtres humains.

> *"The historicity of our existence", notes Gadamer[107], "entails that prejudices, in the literal sense of world, constitute the initial directness of our whole ability to experience. Prejudices are bases of our openness to the world. They are simply conditions whereby we experience something- whereby what we encounter says something to us'. In other words, a collective actor's stock of knowledge always develops from a set of initial conditions which, arbitrary though they are, nonetheless from the ground, and are the necessary preconditions, for all understanding. Echoing Heidegger[108], Gadamer privileges the particular ground, the concrete tradition as a condition sine qua non for human understanding and*

---

[107] Gadamer, H.-G., (1976), *Philosophical hermeneutics*, traduit et édité par Linge, D.E., University of California Press, Berkeley, p.9, cité *in* Tsoukas, H., p.300.

[108] Heidegger, M., (1962), *Being and time*, Harper & Row, New-York, cité *in* Tsoukas, H., p.300.

action, rather than the abstract, situationless, transhistorical cogito of a Cartesian and Kantian philosophy[109][110]*"* (cité *in* Tsoukas, H. p.300).

L'être humain est donc un animal social, formé par ses interactions passées et présentes, en accord ou en réaction avec celles-ci. Pas de formation théorique du caractère de chacun mais la nécessité d'appréhender de quelle manière les interactions sont basées sur le terrain particulier et comment elles poussent à partir de lui.

Casalegno (2004, p.316) prend la suite de la réflexion en faisant le lien entre système, dynamiques sociales et interactions.

> *"The system […] does not intend to upset the existing social dynamics regulating social relationships. But it tries to accompany them. At least in its premises, the system aims at promoting a kind of relational memory between man and environment. Its diffusion in cities, with its urban and relational tissue, does not take place in a frontal way, yet it defines itself as an ecological, homeopathic integration. The environment is both co-present and co-organizer… therefore the basic idea: the environment constantly makes up all the beings that get nourishment in it; it constantly cooperates with their organization. These beings and this organization are thus constantly eco-dependant"* (Morin, 1997[111]).*[112]"*

---

[109] Gadamer, H.-G., (1989), *Truth and Method*, seconde traduction revue par Weinsheimer, J. et Marshall, D.G., Sheed & Ward, Londres , cité *in* Tsoukas, H., p.300.

[110] « L'historicité de notre existence, note Gadamer, implique que les préjudices, au sens littéral du terme, constituent le caractère direct de notre entière capacité d'expérimenter. Les préjudices sont les bases de notre ouverture au monde. Ce sont simplement les conditions par lesquelles nous expérimentons quelque chose- par lesquelles ce que nous découvrons nous dit quelque chose ». En d'autres mots, un stock de connaissance d'un acteur collectif développe toujours à partir d'un ensemble de conditions initiales qui, aussi arbitraires qu'elles soient, poussent cependant à partir d'un terrain, et qui sont des pré conditions nécessaires, pour toute compréhension. Faisant écho à Heidegger, Gadamer privilégie le terrain particulier, la tradition concrète comme une condition *sine qua non* pour une action et une compréhension humaine, plus que le cogito abstrait, sans environnement et transhistorique de la philosophie cartésienne et kantienne ».

[111] Morin, E., (1997), *La nature de la nature,* Tome 1, Editions du Seuil, Paris.

[112] « Le système n'a pas pour intention d'énerver les dynamiques sociales existantes régulant les relations sociales. Mais il essaie de les accompagner. Au moins dans ses prémisses, le système a pour but de promouvoir un type de mémoire relationnelle entre l'homme et l'environnement. Sa diffusion dans les cités, avec son tissu urbain et relationnel, n'a pas lieu

Le système complet n'est donc pas abstrait ou autonome. Il repose sur des interactions en les cadrant ou en les favorisant. Il est difficile de dire lequel est prépondérant sur l'autre, car l'interaction est la base de ce rapport. Il s'agit alors de prendre en compte ce rapport pour ne pas exclure de l'étude des variables, qu'elles soient interpersonnelles ou sociales. « Se trouvent donc ici dissociées les deux notions que nous lions à celle d'identité : permanence et individuation » (Mc Donald, 1975, p.199), de l'ensemble des éléments historiques qui créent une permanence, l'être humain fait son choix.

> *"Moreover, culture is alternatively viewed as an integrating mechanism, a source of differentiation, and a source of mechanism for embracing ambiguity and continual flux. In this work, culture is defined as the conscious and unconscious patterns of assumptions, values, and beliefs shared by a collective. [...] Culture coordinates action by symbolic means[113]"* (Berthon, Pitt, & Ewing, 2001, p.137).

La culture est, en ce sens, le liant entre les temporalités, les espaces et les hommes. En créant ce lien, il leur offre également le loisir de se désolidariser. Pour se faire, chacun doit être capable de faire un choix, en se basant sur des valeurs, des façons de penser qu'il partage avec le reste de la population.

Un autre critère joue sur la relation entre la personne et ses rapports au monde, il s'agit de la mondialisation. Pierre Bourdieu énonce (1980, p.71) :

> *« La mondialisation de l'économie, dont on aurait pu attendre la disparition des nationalismes, pourrait avoir permis à la logique de la différenciation symbolique de se donner libre cours, créant ainsi les conditions permissives*

---

de manière frontale, encore se définit il comme une intégration écologique, homéopathique. L'environnement est à la fois co-présent et co-organisateur… Pour cela voici l'idée basique : l'environnement construit constamment les existants qui se nourrissent de lui ; il coopère constamment avec leur organisation. Ces existants et cette organisation sont donc constamment éco-dépendantes ».

[113] « Plus encore, une culture est alternativement vue comme un mécanisme d'intégration, une source de différenciation, ainsi que la source d'un mécanisme pour embrasser ambiguïté et flux continuel. Dans ce travail, la culture est définie comme des modèles conscient et inconscient de suppositions, valeurs et croyances partagées par un collectif. […] La culture coordonne l'action par des moyens symboliques ».

d'un séparatisme à peu près sans limites économiques : en effet, le critère de la taille du territoire auquel se référaient les théoriciens (en particulier marxistes) pour déterminer les « États viables », c'est-à-dire capables d'offrir un marché suffisamment étendu et diversifié et, secondairement, capables de se protéger contre les agressions extérieures, perd une grande part de sa signification dès que se généralise la dépendance des États (et des nations) à l'égard de l'économie internationale et à l'égard des entreprises transnationales » .

L'identité du territoire n'est alors pas tant liée à des critères de taille qu'à des critères de reconnaissance commune autour d'une culture. En ce sens, nous nous éloignons d'une perspective appréhendant la communication (selon la perspective cybernétique) comme le moyen de convaincre et de commander. On retrouve alors le sens que lui donnaient les Grecs d'une technique, d'une capacité puisque le *kybernetes* désignait chez Platon le pilote du bateau. Puis il est devenu dans un sens plus large l'art de commander et de gouverner. Dans la perspective cybernéticienne, le fait de sortir un logiciel suffirait pour créer des communautés virtuelles et pour conduire à de nouveaux lieux de rencontre électroniques. Dans cette logique, il serait alors suffisant de câbler les villes pour donner naissance à des communautés intelligentes. En conséquence, il est essentiel de souligner l'importance de l'expérience et des passions humaines grâce auxquelles un système communicationnel existe, à condition d'être habité et adopté par les utilisateurs ; nous avons ainsi une approche plus sociale que cybernétique.

"An ecological approach that draws inspiration from the classical definition of the term ecology: the study of the relationships between living beings and the environment in which they live in (oikos, from the Greek "home", in the holistic sense as geophysical and social environment, and logos, speech, reasoning). From this starting point the definition of memory must be intended as a living system (Living Memory) within its mutual interactions

with a social, technological and territorial environment[114]*" (Casalegno, 2004, p.314).*

La mémoire est un élément en constante réalisation, en lien avec le présent, l'influençant et s'en enrichissant constamment. Elle devient alors un élément comptable à prendre en compte, notamment, dans ce que l'on appelle communément le patrimoine**.**

Cette notion de patrimoine a une très longue histoire. Elle a été entendue successivement en France, sous des acceptations religieuses (reliques, images, lieux de culte) ; monarchiques (les instruments du sacre, les archives d'État, les antiquités protégées, les collections royales, les bibliothèques, les châteaux) ; familiales (les biens « patrimoniaux » mobiliers et immobiliers) ; nationales (le retour à la Nation de l'acquis antérieur, les inventaires, les palais nationaux) ; administratives (la sauvegarde, le classement et la conservation, de Mérimée à la loi de 1913) et scientifiques (le respect des critères de l'UNESCO, l'Inventaire de Malraux de 1964). Cependant, la notion a été nationalisée par la Révolution, les deux Empires, la Monarchie constitutionnelle puis la Troisième République, qui ont réglementé la conservation et la gestion du patrimoine et son accès par les citoyens. Veiller aussi publiquement sur lui présupposait que, sur un territoire donné, il y avait et il y aurait un « enchaînement sans fin des générations » (Babelon & Chastel, [1981] 2000) et une continuité nationale laissant toujours des traces et des messages. Le patrimoine ainsi défini et réglementé n'a eu longtemps d'audience sociale et culturelle que chez les élites. Pour autant, il a connu un succès autrement plus massif et populaire dès que la France est tombée dans l'âge de l'affection mémorielle, à partir de 1975 ;

---

[114] « Une approche écologique qui dessine l'inspiration à partir de la définition classique du terme écologie : l'étude des relations entre les êtres vivants et l'environnement dans lequel ils vivent (*oikos*, du grec « maison », dans le sens holistique d'environnement social et géophysique, et *logos*, "discours, raisonnement"). De ce point de départ, la définition de mémoire doit être entendue comme un système vivant (mémoire vivante) à l'intérieur d'interactions mutuelles avec un environnement social, technologique et territorial ».

quand le *Cheval d'orgueil*[115] de Pierre-Jakez Hélias par exemple connut un succès aussi immense qu'inattendu. Ce phénomène d'édition révélait que la France était rentrée en phase « rétro » au moment où le « postmoderne » s'annonçait. Son patrimoine passa dès lors du monumental au mémorial, de la trace à sauvegarder, au souvenir à promouvoir, et, dans des proportions variables selon les types de biens patrimoniaux, du public au privé, du national au communautaire. Hier héritage sacré et ferment national, il devient un enjeu d'avenir et une béquille pour identité souffrante. Cette propension à rebours du progressisme et du patriotisme fit tout d'abord proliférer un culte de racines assez épars. « Récits de vie » et fêtes campagnardes, brocante et fièvres de généalogie, « Sons et Lumières » se mirent à rythmer des loisirs, dans une frénésie de sauvetage, du stock et de la communication, et cela dans tous les milieux et pour toutes les bourses. La recherche d'histoire et de sciences sociales emboîta le pas, avec la vogue de l'histoire orale, explorations lourdes et pluridisciplinaires de communautés-témoins, installation d'écomusées dans des régions sensibles (au Creusot, par exemple). On étudia les fiertés provinciales, le passé colonial et le degré d'intégration des communautés d'immigrés, aux avatars de l'exclusion et de la migration. On peut alors parler d'un bric-à-brac de France plurielle mais pantelante s'exposant ainsi au gré des investigations savantes, des remémorations et des commémorations. Ce concept rassembleur et passe-partout put alors masquer la question du patrimoine, nouvelle génération. En 1980, le patrimoine devient le Patrimoine sous l'impulsion du ministre de la culture Jean-Philippe Leucat[116], en tant que « ce fil d'Ariane qui unit le présent, le passé et l'avenir de notre société et qui permet de d'échapper à l'angoisse et à la stérilité[117] ». Cette initiative est canalisée et instituée dans le cadre du

---

[115] Hélias, Pierre Jakez, (1975 réédition de 1999), *Le cheval d'orgueil: Mémoires d'un Breton du pays bigouden* Broché, Paris).

[116] Ministre de la communication et de la culture de 1978 à1981.

[117] Entretien avec Jean-Philippe Lecat, *in Culture et communication*, n° 23, janvier 1980, page 10.

ministère de la Culture lui-même, avec la direction autonome, mais aussi la tenue d'Entretiens savants sur le sujet à partir de 1988. On peut citer dès 1984 le succès des « Journées portes ouvertes », devenues en 1992 « les Journées du Patrimoine », qui en 2003 totalisent 11,5 millions de visiteurs et 20 millions de visiteurs pour les 48 pays européens.

En réalité c'est dans l'intimité de la famille et de la localité sécurisante plus que dans le cadre d'une union nationale à conforter que les français se sont découvert une familiarité nouvelle avec leurs patrimoines industriels, identitaires et supposés régénérateurs. On peut alors considérer que le patrimoine est devenu moins un élan national qu'une utopie de proximité, une valeur de consolidation, immédiatement préhensibles sans médiation ni codages culturels trop contraignants : une nouvelle frontière pour l'Hexagone rendu à sa singularité et à ses particularismes depuis la fin de la guerre d'Algérie en 1962. Dans ce contexte, géographiquement rétréci mais sociologiquement élargi, il a pris une forte coloration ethnologique et provinciale. Or contre une pensée jacobine accusée d'être réductrice des différences, il fallait tenter de repérer la différence, de décrire des écarts et des dispersions, de se rapprocher d'une définition plus anthropologique de la culture et de valoriser à tout prix le local comme refuge. Ce patrimoine nourricier par démultiplication devint une sorte d'ambition par défaut. Dès lors, l'approfondissement de la crise aidant, cette quête fiévreuse d'inventaire exhaustif fut aussi pour beaucoup dans les légitimations à répétition du « tout-culturel ». Cette popularisation d'un patrimoine de proximité à vocation identitaire a beaucoup marqué la France depuis les années 1980, selon Pierre Nora[118] « le patrimoine est devenu le témoin visible d'un passé lui-même totalement invisible», sorte de dernier sursaut d'une histoire nationale qui risque de se diluer et même de se dissoudre dans les aléas et les promesses de la construction européenne comme dans la mondialisation des enjeux ; voire même privée de sens

[118] Pierre Nora est un historien français, membre de l'Académie française, proposant une Nouvelle Histoire et une étude du « sentiment national ».

et prise en tenaille sous l'assaut de multiples effets mémoire aisément transformables en « devoirs » de mémoire. Car parallèlement à cet affaissement du récit national des origines et dans un amalgame irraisonné le combattant de la Résistance, le harki chagrin, le cinéphile privé de ses salles de quartiers etc. ont sommé leurs concitoyens et particulièrement les jeunes générations d'avoir à se souvenir eux aussi et à devenir à leur tour des « témoins » en participant au sauvetage d'une mémoire de groupe, de la communauté ou de la localité que chacun tient pour universelle et donc salvatrice. L'État lui-même et son École ont officialisé cette généralisation d'un « devoir de mémoire » à travers lequel les témoins et les victimes espèrent un avenir.

Du coup la notion de patrimoine n'a pas résisté à tant de sollicitude. Elle a implosé, minée par l'absence de hiérarchie de signes ; dilapidée aux quatre coins de la conscience médiatique des choses par la monotonie de son exhibition. Les politiques culturelles publiques, nationales, régionales ou des grandes villes n'ont pas pu imposer une régulation citoyenne de ces usages immodérés, identitaires à bon compte et relevant aussi, peu à peu, d'un individualisme de consommation. On peut ajouter que ce recyclage patrimonial indéfini des angoisses et des déficits a été concomitant de la montée en puissance d'un refus de l'Autre très symptomatiques, et particulièrement du « national-populisme » (Taguieff, 1984) du Front National, on comprend qu'ait été ressentie dans les années 1990, l'urgence de tempérer un émoi devenu moins probant et moins rassurant, qui partait à la rencontre d'une histoire tronquée et proposait une image trop flatteuse du passé ; qui réanimait les mémoires sans leur donner un sens.

L'inventaire se poursuit aujourd'hui, les consommations sont toujours en appétit, la muséographie fait merveille, mais le cœur n'y est plus autant après 30 années de sauvetages, moins roboratifs que prévus, et de visites sans fin. La publication entre 1984 et 1992, à l'initiative de Pierre Nora, d'un immense panorama des *Lieux de*

mémoire[119] de la France a aidé à faire prendre conscience que ce foisonnement de mémoires plurielles et de patrimoines en miettes était à mettre en relation avec l'épuisement du roman national. Cette fois-ci une singularité française était battue en brèche : la conscience d'être encore une nation « stato-centrée » où l'État avait précédé la Nation, où la sollicitude des Rois et des Républiques avait pris en charge l'identification de chacun à tous, scandé un consensus, érigé une mémoire commune et peuplé des hauts-lieux de son culte. Les « lieux de mémoire », ces traces patrimoniales, disait Pierre Nora, ne sont « plus tout à fait la vie, pas tout à fait la mémoire, comme ces coquilles sur le rivage quand se retire la mer de la mémoire vivante », ils apparaissent comme « des buttes témoins d'un autre âge, des illusions d'éternité ». Ce cri d'alarme a obligé l'inscription dans le débat national de mémoires délaissées, intermédiaires culturels court-circuités par les grosses consommations, valeurs fractionnées ou dédaignées, défauts de communication entre les générations, pouvoirs publics déconcentrés ou dédaignés, pédagogues dédaignés ou négligeant leur devoir de transmission. La polyphonie, cacophonie et atonie d'une France mémorable. La « mémoire-patrimoine » apparut très désaccouplée de la « mémoire-nation ».

Aider à sortir de ces déplorations, récuser les passéismes et les post-modernismes qu'elles entretiennent, faire de l'appréciation du « tout patrimoine » un élément du débat civique, telles sont les tâches que se donnent les sciences sociales, et d'abord l'histoire, quand elles étudient le passé, le présent et l'avenir d'une notion désormais aussi éclatée que celle du « patrimoine ». Comme le dit parfaitement Daniel Bougnoux (2006, p.11), « la sarabande des simulacres ravive notre désir d'un ancrage et d'une référence ». Alors certes, J.-C. Obereiner (cité chez Garrigou 1990, p.68) a raison de dire qu' « il y a du patrimoine partout et corrélativement tout est patrimoine. Convenablement traité il fournit de la connaissance. Ensuite, mais

---

[119] Ageron, C.-R. et Nora, P. (1984 réédition de 1997), *Les Lieux de mémoire*, Quarto, Gallimard, Paris.

ensuite seulement, correctement manipulé par les animateurs-gestionnaires, il peut produire de l'économie ». Il s'agit, cependant, de réaliser le choix le plus cohérent du patrimoine adapté à l'utilisation qu'on souhaite en faire. En effet, un monument peut être choisi par deux groupes culturels différents, une église sera considérée comme un patrimoine religieux par les membres de la congrégation et comme un patrimoine local par les habitants du territoire. Plus que la qualité technique ou esthétique du patrimoine, ce sont donc les éléments qui s'y rattachent ainsi que la décision de la population implantée, qui en font un élément patrimonial plus ou moins important. Cela est lié notamment à l'apparition de ce qu'on peut qualifier des patrimoines « immatériaux », considéré comme des biens culturels. Rachid Amirou (2000, p.21) cite par exemple le cas de :

> *« La place Djama el Fna à Marrakech, acceptée récemment par l'UNESCO sur la liste du patrimoine mondial (552 sites en décembre 1997) en raison non pas de l'architecture, mais de la sociabilité et de la vie qui s'y déploient au grand bonheur des visiteurs de ce lieu qui sert toujours de marché. On a également l'exemple des arènes du bas Languedoc qui ont été inscrites à l'inventaire du patrimoine français par la COREPHAE[120] du Languedoc-Roussillon qui avait décidé en 1992 de protéger sept arènes de course camarguaise non pas en référence à leur valeur esthétique mais pour leur dimension ethnologique ».*

Il s'agit bien d'intérêts présents qui agissent sur les éléments historiques et décident de leur importance, avec un groupe d'acteurs prêt à s'engager dans des démarches administratives, parfois lourdes, pour parvenir à protéger des lieux représentatifs de passions ou de façons de vivre. Ainsi, cette notion de patrimoine immatériel a été introduite pour la première fois lors de la conférence mondiale de l'Unesco consacrées aux politiques culturelles (*Mexicult*), à Mexico en 1982. C'est seulement

---

[120] Commissions Régionales du Patrimoine Historique, Archéologique et Ethnologique créées par le décret n°84-1007 en 1984 pour donner un avis au Préfet de région sur les mesures de protection des édifices sur les monuments historiques et sur toute question relevant du patrimoine, elles furent remplacées en 1997, par les commissions régionales du patrimoine et des sites (C.R.P.S.).

Cf. chronologie sur http://www.culture.gouv.fr/culture/organisation/dapa/historic-dapa.htm (page consultée le 15 août 2010).

lors de la consultation internationale qui s'est tenue à Paris en juin 1993, que l'expression « patrimoine immatériel » fut définitivement instaurer pour désigner cette part du patrimoine que constitue l'héritage culturel vivant des communautés. Le patrimoine immatériel est donc désormais reconnu comme une, voire peut-être la, composante essentielle du patrimoine par l'ensemble des pays membres de l'Unesco. Quant à l'expression « patrimoine vivant », elle désigne les formes actuelles et humaines du patrimoine immatériel ou intangible, par rapport aux formes mortes (constituées par les vestiges) de celui-ci, qu'on trouve dans le résultat des collectes conservées dans les archives locales ou dans les musées d'ethnologie. Ce patrimoine immatériel forme en corrélation avec le patrimoine matériel (immeuble ou objet conservé dans son site ou contexte d'origine ou dans un site nouveau ou dans un musée), l'ensemble du patrimoine d'une collectivité. C'est une typologie pratique qui semble satisfaire quelques professionnels. Néanmoins, il convient d'un point de vue scientifique, de préciser que pour nous « l'immatérialité » est constitutive de tout objet patrimonial, elle en est la condition nécessaire et suffisante. La question se pose plus sur la nature de ce qui constitue cette immatérialité, plus que sur les divers patrimoines. D'autres auteurs ont perçu le caractère primordial de ce point, non seulement sur la question du patrimoine immatériel mais plus généralement sur le mouvement qui conduit à considérer un élément historique, dans la définition large, comme faisant partie du patrimoine. Richard et Beth Brown (1998, p. 21) menant une étude sur les archives répondent en partie sur ce point en affirmant que celles-ci ne constituent pas uniquement les gardiens de la mémoire mais participent à sa réalisation. Cela signifie que:

> *"As soon as we accept that any process of perception and representation is a process of constructing reality from a given observer's social position and point of view, then there are more potential truths than there is possible data ultimately to confirm any of them. Thus each truth has a varying degree of intersubjective validity and of public legitimacy, which is established or manufactured through processes laden with power. One implication of this argument is that the creation of collective memory through archives can no*

longer be seen simply as a 'progress-of-reason'. At the least, when talking about the efforts of archivists we have to keep in mind the struggles behind the scenery (and outside the theatre) in establishing the reality, truth and acceptance of any version of the collective memory[121]".

Choisir les éléments de la mémoire participe à la construction de la réalité historique mais également à la construction de la réalité présente. Cet état de fait participe à ce que Paul Rasse (2000, p.5) appelle le projet d'identité des musées de société. En effet, suivant la logique de Brown et Brown, ils ont été créés pour rassembler puis conserver les traces (perceptions et représentations) de populations spécifiques. Quel que soit le type de professions ou de populations, de leur territoire d'implantation, les musées de société permettent de faire perdurer les modes de vie ou de travail. Pour ce faire, les Musées choisissent des éléments permettant d'illustrer l'histoire qu'ils souhaitent créer. Il s'agit alors « d'engager une réflexion sur l'identité d'une région à travers le patrimoine qui la constitue, de l'expliquer, de faire sentir son intérêt, d'en débattre avec l'habitant pour le convaincre d'avoir en la matière une politique audacieuse et obtenir sa coopération, car souvent la protection et la mise en valeur des sites sensibles dépendent de propriétaires privés » (*ibid.*, p.8).

Mais le projet n'est pas alors de vivre au milieu du patrimoine reconstitué, mais « de faire en sorte que les identités locales puissent continuer à exister et à se renouveler à partir du milieu où elles puisent leurs racines, pour marquer les espaces et les hommes, maintenir le paysage, et les identités dans leur diversité et leur unité interne, de façon à générer et le sentiment d'appartenance et le besoin d'échanger».

---

[121] « Aussitôt que nous acceptons que tout processus de perception et représentation est un processus de construction de la réalité à partir du point de vue et la position sociale d'un observateur donné, alors il existe plus de vérités potentielles que d'information pouvant de façon ultime confirmer l'une d'elles. Bien que chaque vérité ait un degré variable de validité intersubjective ainsi que de légitimité publique, qui est établie ou manufacturée à travers des processus chargés de pouvoir. Cet argument implique que la création d'une mémoire collective à travers des archives ne peut être vue plus longtemps simplement comme 'un progrès de la raison'. Au moins, quand nous parlons des efforts des archivistes nous devons garder en mémoire les combats derrière la scène (et en dehors du théâtre) s'agissant d'établir la réalité, la vérité et l'acceptation de chaque version d'une mémoire collective ».

Il s'agit alors de faire le média, le liant pour parvenir à créer une communauté réelle. Le but du média patrimonial est donc fixé, cependant pour parvenir à celui-ci il est nécessaire de travailler sur la forme à donner à la mise en scène de ce patrimoine. En ce sens, Paul Rasse (1999, p.5) affirme que le contact avec le public doit être au cœur du projet du Musée, celui-ci doit orienter son discours pour permettre la compréhension et ne pas devenir un « lieu d'exclusion ». « Comme tout espace sacré, les musées n'ont de sens, expliquent-ils, que si les officiants ont une culture appropriée, leur permettant d'interpréter ce que l'on y produit et de s'en délecter ».

Cette réflexion a déjà été menée lors du mouvement de mai 1968 et a conduit à la proposition des premiers écomusées, puis des musées de société porté par la «crise existentielle de cette fin de millénaire, crise écologique et environnementale, crise industrielle avec la disparition de pans entiers d'activités traditionnelles, crise identitaire due à l'essor des moyens de communication, crise du monde rural promis à la désertification » (*ibid.*). Prouvant en partie le fait que ces projets muséaux dépassent le cadre fonctionnel basique de conservation, on peut citer le fait que contrairement aux autres musées ceux-ci viennent le plus souvent de la base citoyenne (passionnés ou tenants du tissu économique ou politique) alors que les institutions muséales nationales sont « le fait du prince ». Ces citoyens doivent, comme nous l'avons dit précédemment, arriver à défendre leur projet, prouver sa crédibilité et plus encore son authenticité. La population est alors partie prenante du projet, intégré dans le Musée ou intégrant le Musée dans l'espace public, en engageant des discussions sur le sens de la démarche, sur l'intérêt pour la population… « Ce n'est qu'à cette condition que les projets ont des chances ont des chances d'aboutir » (*ibid.*). Autre institution muséale concernée par ce mouvement de démocratisation de la culture, les musées d'art populaire. Ceux-ci prouvent et incarnent, au sens physique du terme, le fait que toutes les cultures même les plus prosaïques même les moins riches esthétiquement ou techniquement, méritent d'être considérées comme dignes d'intérêt, donc de médiation et de médiatisation.

« Et de la même façon, que les savoir-faire et les savoirs populaires, médicaux, techniques, magiques, ont droit de citer dans le musée et méritent la même attention que les savoirs savants. De la sorte, les conceptions d'une culture réduite aux seules composantes cultivées, évoluent vers celles d'une culture conçue comme civilisation, au sens où l'entendent les ethnologues et les historiens. En fait, il s'agit moins d'opposer la culture classique et humaniste à la civilisation, que de considérer la première comme un élément essentiel de la seconde » (ibid.).

Le musée en tant qu'espace communicationnel devient alors un outil par lequel la société peut discuter sur les fondements de son identité, sur ce qui la construit comme ensemble homogène et donc également sur son présent. L'institution muséale devient alors celle qui peut affirmer le caractère authentique des éléments présentés, revendiqués. Elle valide le choix de la symbolique voulue par la population. « Les musées de société inaugurent de nouveaux rapports à la culture, la grande masse du peuple a accès aux musées pour y produire et y penser sa propre culture, saisie dans ses rapports aux autres cultures. […] Il peut donner son avis » (*ibid.*, p.9).

L'exemple contemporain qui nous semble le plus intéressant, est celui du patrimoine industriel. En effet, l'industrie présente un intérêt au niveau de la population car elle représente la production de richesses, permettant également l'incarnation des innovations techniques et scientifiques. Son rôle dans le développement urbain est davantage apprécié. Aussi selon Bruno Belhoste (2000, p.1), « Le patrimoine industriel se trouve pris en compte dans les politiques de rénovation urbaine, qui au lieu de le faire disparaître pour tout reconstruire à neuf, constatent sa valeur identitaire et envisagent maintenant de le réutiliser. […] Conserver des bâtiments et des objets industriels, c'est aussi d'une certaine façon garder vivante la mémoire du travail.»

Il s'agit donc de conserver non seulement l'immobilier mais également le mobilier. Dans ce cadre l'auteur (*ibid.*, p.2), s'étonne « de la façon dont est envisagé l'avenir

du patrimoine de Renault à Boulogne-Billancourt. Lorsqu'on parle d'y conserver quelque chose, c'est l'intérêt paysager de l'île Seguin, en grande partie artificielle, qui est mis en avant. Si l'on évoque parfois « l'ancienne forteresse ». Il est très rarement question, en revanche, de mémoriser les multiples opérations nécessaires à la fabrication des voitures. Pourtant, ce site fut l'un des berceaux de l'industrie automobile mondiale.» Le site en lui-même ne présente pourtant rien de particulier, là où ce sont les opérations qui lui confèrent toute son importance. Les auteurs se rejoignent donc, parfois sans le savoir, puisque Rachid Amirou, (2000, p.11) affirme que «ce sont là les deux aspects de toute démocratisation culturelle : privilégier le savoir-faire et développer le savoir, espérant ainsi tirer de cette combinaison une expansion véritable de la culture ».

Il est également nécessaire de travailler sur la forme pragmatique de l'exposition afin que ce lien se réalise au mieux. Ce n'est pas en créant une exposition excluante, que les tenants du territoire arriveront à médiater de façon satisfaisante l'identité concertée. La forme du territoire va donc influer de manière importante sur l'identité territoriale puisque c'est aussi à partir d'elle que la population peut fournir un feed-back sur la forme de l'identité territoriale concertée. Il s'agit alors de :

> *« Développer une des articulations possibles entre des analyses microsociales des situations de communication interpersonnelles, et la saisie du fonctionnement du média exposition comme espace public potentiel, dans ces situations elles-mêmes. Il s'agit en l'occurrence des situations de communication générées par la pratique de l'évaluation .[…] C'est pourquoi selon nous, un établissement culturel à caractère scientifique et technique et condamné dès son ouverture, à gérer la tension entre le réflexe de déception qui ne manifeste sur-le-champ, par anticipation presque- le schéma de principe est impossible à réaliser , l'évidence éclate dès que le projet s'incarne, chacun le savait déjà- et la reconstruction toute aussi immédiate d'un nouveau contrat entre l'institution existant concrètement à travers l'établissement, et une ' société ' composée d'une foule d'instances concrètes très hétérogènes : représentants des tutelles politiques, représentant des communautés scientifiques, et surtout, représentants du corps social, c'est-à-dire le public,*

effectif ou potentiel. Ce nouveau contrat intègre un mixte de projets politiques d'une part, et de conditions de possibilités et de contraintes d'autre part » (Le Marec, 2000, p.1-2).

La technique qui semble la plus appropriée, pour arriver à vivre l'ensemble des sensations et perceptions proposées pourrait alors être l'immersion, qui permet « de plonger [le visiteur] au cœur même de celle-ci afin qu'il en éprouve directement le propos, jusqu'à parfois constituer l'expérience elle-même comme « propos ». En d'autres termes, dans ces expositions, on ne cherche plus à expliquer, à transmettre mais à « faire vivre » (Belaën, 2003, p.1). Il ne s'agirait pas de faire uniquement une technique immersive. Il s'agit véritablement de renforcer l'approche didactique habituelle, pour la consolider par des émotions et des sensations. Le visiteur redécouvre alors cet environnement en sollicitant activement les schèmes de perception. Cette évolution est liée à la prise en compte du public. En premier lieu est apparue, une muséographie qui intègre le visiteur, aussi bien physiquement qu'émotionnellement, par l'interactivité. En second lieu, les musées ont été conduits à se rendre compte que la loi de marché (concurrence, modification de la demande…) doit les pousser à renouveler leurs techniques en allant vers chercher plus un aspect ludique qu'universitaire ou pédagogique. Elles proposent « des expositions qui procurent des expériences fortes, globales, envoutantes, mémorables » (*ibid.*).

Sans tomber dans le sensationnel, il s'agit alors de trouver des *stimuli*, de créer des envies chez le visiteur, comme le prouvent certaines expériences, évoluant entre ludique et pédagogique, aujourd'hui implantées fortement en France (Parc de la Villette[122], Futuroscope[123] ou Marineland)[124]. Cette attitude doit s'inscrire d'ailleurs sur la face (façade) même du lieu d'exposition. Selon Richard et Beth Brown (1998, p. 21), au sujet des bibliothèques, "whether classical or modern in shape, the

[122] Présentation de l'activité sur http://www.villette.com/fr/

[123] Présentation de l'activité sur http://www.futuroscope.com/actualites-parc/ateliers-arthur.php

[124] Présentation de l'activité sur http://www.marineland.fr/

building obviously is more than its material substance. It also is a document. Beyond its functional purpose it reminds you that you are entering a sanctum, a domain of being that is larger than yourself[125]." Le bâtiment doit offrir la lecture de son thème ou de son traitement pour être le plus efficace possible.

Une fois réfléchi à la façon dont l'identité et la culture sont liées, ainsi qu'à la façon dont il est le plus intéressant de les mettre en scène, la dernière question est alors : quelle est la culture du territoire concernée ? En effet, parle t'on d'une culture provençale, occitane, toulonnaise, de la Région PACA… ? Selon Victor Scardigli (1993, p.232), « la mémoire régionale reste la source de l'identité ». Il s'agit alors d'arriver à distinguer quelques trais de caractère spécifiques et historiques, partagés par tous les acteurs du territoire (de manière positive ou négative).

Le premier élément qui semble commun à tous les acteurs du Pôle Mer Paca, semble contenu dans le nom, la Mer. La Méditerranée, puisqu'il s'agit d'elle, est depuis des siècles une terre de rencontres, d'échanges mais aussi de confrontation et de compétition entre les cultures, les peuples, les religions… Elle a depuis longtemps été confrontée à un phénomène de micro globalisation et a développé sur la base du commerce des dispositifs pour remédier, parfois sans le savoir mais simplement à travers un ajustement pratique, aux problèmes des distances, des durées…Ainsi dès le XIIe siècle, des marchands méditerranéens développent une *Societas Maris* (Société de la Mer), également nommée *Societas Veritas* (Société Véritable), développée pour répondre aux besoins de confiance dans des partenariats d'une durée liée au temps du voyage, souvent plusieurs mois à l'époque. Cet accord définissait les droits et devoirs des deux parties nécessaires à l'accomplissement de ces voyages commerciaux maritimes, entre le commerçant-exportateur resté à terre et le commerçant-convoyeur. Ces accords se retrouvent dans deux traces écrites,

[125] « Qu'elle soit de forme classique ou moderne, le bâtiment est clairement plus que sa substance matérielle. C'est également un document. Au-delà de son objectif fonctionnel il vous rappelle que vous êtes en train d'entrer dans un sanctuaire, un domaine d'existence supérieur à vous-même ».

celles du notaire marseillais Almaric et de son confrère génois Giovanni Scriba (plus de quatre cents citations en neuf ans de registre). Mais cette Société n'est qu'une des nombreuses formes que vont prendre les phénomènes de coopération et collaboration (compagnies familiales ou par actions). Le plus intéressant est que ces formes de collaboration ne sont explicitement que des partenariats à volonté circonstancielle, les marchands restant concurrents, mais par leur multiplicité devient un phénomène pérenne et une constante dans le monde méditerranéen commerçant. Le territoire a été précurseur, simplement parce qu'il a été très tôt confronté aux problèmes liés à la diversité des populations, du fait de sa position géographique, de l'évolution des moyens de communication (navires) et de la migration des populations. Comment ne pas voir alors dans la Société de la Mer un précurseur du pôle de compétitivité Mer, à travers les relations humaines qui sous-tendent ce type d'organisation mais aussi dans les problématiques auxquelles elles répondent ? Les éléments de réponse remontent même au-delà du XIIème siècle, comme le dit Fernand Braudel (1979, p.383), « depuis toujours, depuis que le commerce a commencé ou recommencé, des marchands se sont associés, ont travaillé ensemble. Pouvaient-ils agir autrement ? Rome a connu des sociétés de commerçants s'étendant avec facilite logique à la méditerranée entière ».

Autre point lié à la présence de la Méditerranée sur le pourtour territorial, l'immigration permanente. Paul Echinard (1993, p.123) l'exprime en quelques mots :

> *« Italiens, Grecs, Espagnols, Arméniens, Corses y vinrent tenter leur chance. Marseille était sous perfusion, dopée par une injection régulière d'adolescence. Sa population crût bien plus par apport extérieur que par une dynamique interne. Prévoir, organiser, planifier une telle poussée migratoire ; les élites marseillaises longtemps pas su ou pas voulu le faire. Ce sont les migrants eux-mêmes qui ont pris en charge l'organisation de leur vie. […] Intuitivement des générations entières ont inventé des réseaux aptes à remplir une fonction de survie, de mémoire, de culture et de joie ».*

D'autres auteurs ne virent pas forcément dans le fonctionnement marseillais, une preuve de son importance. Ils la considérèrent comme atteinte d'une maladie, ainsi le révolutionnaire Frénon (cité chez Échinard, 1989) affirme, en 1794, qu'il croit « que Marseille est incurable à jamais, à moins d'une déportation de tous les habitants et d'une transfusion des hommes du Nord. » Cependant cette vision semble avoir aujourd'hui laissé place à une vision de cette culture et de ce patrimoine comme une chance à saisir. Ainsi même pour le développement local, cette culture joue et favorise les implantations comme l'exprime Sid Ahmed (2007, p.20-21) :

> *« Face à ces blocages, la valorisation du patrimoine en tant que ressource stratégique pour le développement local a été préconisée, patrimoine entendu au-delà des ressources naturelles avec le patrimoine historique et culturel et le savoir local. En un mot, la 'créativité Méditerranéenne'. […] Notons cependant que l'état des patrimoines culturels et naturels des sociétés locales est souvent dégradé, éparpillé, voir morcelé avec des restes du savoir-faire, d'autrefois survécu à lui-même et fortement marginalisé au plan économique et culturel et avec des ressources humaines et matérielles limitées ».*

Il est alors du devoir des tenants du développement économique, dans cette zone méditerranéenne (d'un côté ou de l'autre de la Méditerranée), d'essayer de profiter de cette opportunité pour développer des activités, qui ne seront certainement jamais l'industrie lourde des pays anglo-saxons mais seront aussi porteurs.

La culture fait le liant entre tous les éléments permettant de créer une cohésion temporelle et spatiale, le mouvement s'appuyant sur les Nouvelles technologies pour offrir un outil apte à mettre en forme ces rapports. Difficile de parvenir à exprimer cette cohésion sans tous ces éléments, la possibilité se réalise donc par une multitude faisceaux, d'éléments à mettre en relation sans hiérarchie. Comme le dit Frederico Casalegno (2004, p.316), "*the utopia of new technologies intended to*

promote social cohesion by simulating the birth of a communal memory. This process took place also thanks to the sharing of local elements[126]".

Nous pensons donc que le territoire ne se crée pas à partir de rien et que lui-même participe de son évolution, à travers la dimension historique qui s'en exprime. Le temps historique n'est pas l'histoire la plus proche mais le « temps long », qui a inscrit certaines habitudes comme des façons de faire « naturelles ». Il s'agit alors de faire émerger un potentiel localisé existant mais non activé et latent ainsi qu'une mémoire collective de situations antérieures réussies. Bernard Pecqueur (2000, p.96) cite le cas de :

> *« La crise de l'horlogerie mécanique, la reconversion réussie du Jura suisse dans la fabrication de pièces électroniques [qui] constitue un bon exemple de mobilisation de savoir-faire (travail féminin spécialisé dans la manipulation de micro pièces) forgé par l'histoire longue (l'habitude du travail de façonnage dans les fermes pendant les longs hivers). La question décisive est alors celle de l'activation ou de la révélation de tels potentiels. […] Ainsi selon la nature des ressources mobilisées et le type de coordination des acteurs, les territoires concrets peuvent suivre des trajectoires différentes et passer d'un mode stratégique de développement à un autre : c'est ce que l'on appelle la plasticité des territoires*[127]*».*

On peut alors visualiser 3 types de territoires :

- Des territoires qui n'arrivent pas à reconvertir leurs savoirs cognitifs et technologiques ;
- Des territoires dominés par un grand groupe mais développant une spécialisation dans un domaine technologique particulier ;
- Des territoires ancrés dans le secteur tertiaire où dominent les emplois publics.

---

[126] « L'utopie des nouvelles technologies avaient pour intention de promouvoir la cohésion sociale en stimulant la naissance d'une mémoire commune. Ce processus avait également lieu grâce au partage des éléments locaux ».

[127] Cette idée de plasticité est développée dans une *Etude pour le Commissariat Général du Plan*, « construction territoriale et dynamiques productives », réalisée en 1997 par J.-B. Zimmerman (coord.), J.-P. Gilly, I. Leroux, B. Pecquer, J. Perrat, F. Rychen.

« Dans ces différentes trajectoires de territoires, la variable centrale paraît être le degré plus ou moins élevé d'ancrage territorial des firmes, c'est-à-dire de leur plus ou moins grande dépendance des stratégies locales des acteurs (*ibid.*, p.98) ». Elles peuvent minimiser ce rapport en en cherchant à réduire les coûts des facteurs de production (ce qui aboutit parfois à la trop fameuse délocalisation). Elles peuvent, au contraire, opter pour une plus forte implantation afin de capter des externalités produites par le processus de construction territoriale. Le choix d'une de ces deux stratégies se réalise en fonction de nombreux facteurs internes et externes au territoire. La politique menée par les entreprises subit une double influence, l'une qui concerne les évolutions de l'économie mondiale (incidents bancaires…) et l'autre repose sur la motivation des acteurs territoriaux. Il faut que ceux-ci parviennent à se mêler au jeu des décisions des entreprises dont les principaux critères de décision sont les économies mondiales et les marchés internationaux. Comment un territoire peut-il parvenir à se créer une place dans cet espace décisionnel ? Pour répondre à cette question nous reprendrons une citation de Bernard Pecqueur qui nous semble particulièrement bien formulée et précisée pour ne pas être retouchée ou raccourcie.

« En première approximation, trois types de trajectoires de territoires peuvent être distingués :

- *L'agglomération : le territoire se développe par accumulation d'activités. La concentration spatiale d'activités ne produit a priori pas de complémentarités. Les entreprises implantées y trouvent des avantages liés à la concentration des hommes et des activités, se traduisant par une réduction des prix des facteurs de production. Les politiques publiques qui relèvent de l'agglomération se fondent essentiellement sur des incitations financières à la localisation ou sur des aménagements de zones ou d'infrastructures favorisant la juxtaposition des activités ;*
- *La spécialisation : dans ce cas, le processus de développement se fonde sur une structure organisationnelle forte du tissu économique dominé par une activité industrielle ou un produit. La concentration géographique d'activités semblables ou complémentaires permet de créer un avantage plus particulier pour les firmes implantées. Ces externalités technologiques s'expriment dans l'existence de centres de formation à des métiers relatifs à la spécialisation du*

territoire, des centres techniques qui renouvellent les savoir-faire locaux, assurent une veille technologique, mettent en commun les stratégies d'exportation, etc. La spécialisation crée donc un avantage de milieu avec une accumulation des connaissances dans un domaine technique donné mais produit également une fragilisation du tissu en poussant la monoculture industrielle ;

- *La spécification : le processus de spécification de la production d'un territoire se caractérise par l'élaboration d'un mode de coordination entre les agents économiques qui, outre les effets de la proximité organisationnelle, peut permettre une souplesse d'adaptation dans le déploiement des ressources, des activités et des compétences sans faire éclater le contexte territorial. La spécification renvoie à la possibilité de produire un bien unique, sans concurrence et totalement inhérent à un sel processus de production. Les grands crus de Bordeaux forment un produit spécifique car strictement liés à un lieu unique voire à un processus de production unique. C'est aussi l'ensemble de la société locale qui concourt à construire des avantages relatifs pour les productions concernées (ce ne sont plus seulement les firmes qui s'organisent mais l'ensemble des institutions). Il s'agit donc d'une capacité créatrice du tissu socio-économique qui, en organisant une souplesse de combinaisons de ses ressources dispose des moyens de mettre en œuvre des stratégies collectives susceptibles d'infléchir le devenir économique du territoire » (ibid.).*

Ces trois types de territoires dessinés par Pecqueur ne sont pas excluant l'un de l'autre, dans la logique de temps long qui fait le cœur de notre étude, mais peuvent se produire pour le même territoire à des moments différents. Le territoire va décider de la stratégie à adopter en fonction du moment, il est donc autonome dans ses décisions bien que soumis aux décisions des entreprises. Il y a donc une situation de départ mais qui ne conditionne pas l'ensemble du processus industriel. Et on peut envisager des passages successifs à chacun de ces trajectoires possibles.

Selon notre définition qui met en exergue le rôle central de la culture, si les territoires ne vont pas prendre les mêmes décisions sur des sujets analogues cela est du à la différence culturelle (en tant que différence historique et comportementale). Citant Josep Gifreu (1987, p.463), *"our definition places a culture within a specific*

geographical and historical context while, at the same time, differentiating it from other cultures[128]". Si l'auteur émet cette opinion, c'est qu'il travaille sur une culture hautement différente au sein d'un territoire national censé être homogène : la culture catalane au sein du territoire espagnol. Cet exemple permet de voir clairement, puisque basé sur une culture dite forte, les éléments qui permettent de faire émerger une culture, les différents sous-systèmes présents dans cet ensemble plus large. Il s'agit d'un niveau symbolique (comprenant les croyances, les connaissances, les valeurs et les règles), le niveau de l'action sociale (usages et habitudes) et le niveau matériel (patrimoine matériel).

> *« To be differentiated from other system, Catalan culture is distinguished by two fundamental characteristics: (1) Territorial consciousness or the sense of belonging that relates a land to its inhabitant and vice versa (principle of political sovereignty) and (2) the Catalan language as that inherent to the community (principle of communication)"*[129]*(Gifreu, 1987, p.464).*

Il faut donc ne pas oublier le temps long, continuer à regarder l'histoire - ce qui est de plus en plus difficile dans un monde de communication dans lequel la transmission à tendance à disparaître du fait de notre inclinaison à vivre dans un *présent perpétuel* (Baschet, 2001). « [Cette] opposition proposée par Régis Debray, de la transmission – qui œuvre au transport des messages dans le temps- et de la communication- qui achemine ceux-ci à travers l'espace [interroge alors sur l'utilisation que nous faisons de chacun[130] ». En effet, la mobilité humaine est sans précédent mais cela signifie t'il que nous devons en contrepartie perdre les durées longues et la mémoire, ou encore vivre dans une culture du « court terme et de

---

[128] « Notre définition place une culture dans un contexte géographique et historique spécifique pendant, qu'au même moment, le différenciant des autres cultures ».

[129] « Pour être différencié des autres systèmes, la culture catalane est distinguée par deux caractéristiques fondamentales : (1) la conscience territoriale ou le sentiment d'appartenance qui relie une terre à ses habitants et vice versa (principe de souveraineté politique) et (2) le langage catalan en tant qu'inhérent à une communauté (principe de communication) ».

[130] Debray, R., *Transmettre*, Odile Jacob, Paris, 1997 « Communiquer/transmettre », colloque de Cerisy, sous la direction de Daniel Bougnoux et Françoise Gaillard, *Les cahiers de médiologie*, Paris, 2001.

l'impatience ». Pour travailler le patrimoine, en tant que trace de notre histoire, il est alors possible de s'appuyer sur Charles S. Peirce[131] et sa distinction entre le domaine des icônes (rattaché à la priméité ; l'esprit y demeure seul avec ses apparitions, ses fantasmes ou ses phénomènes) et celui des indices (qui impliquent des agents extérieurs, d'où leur secondéité : dans l'indice la représentation n'est pas seule ni autonome, elle indique et atteste l'intervention d'un autre). Dans l'histoire de l'art, le basculement d'une esthétique de l'icône à celle de l'indice recouvre le passage d'une *mimesis* analogique à une contiguïté, ou d'une représentation à la manifestation d'une présence réelle. On revient à la source même des arts primitifs ou des religions, dans lesquels il faut, pour convaincre et plaire, induire un ressenti, dû à la possibilité de toucher ce qui fait religion ou art (reliques ou empreintes). Se positionner sur l'indice permet de dépasser le discours, les formes linguistiques pour donner à voir, à toucher, à sentir.

En effet, l'indice par nature n'exprime pas, il montre au lieu de dire (cf. Wittgenstein[132]). Il est un moyen de percevoir le phénomène dont il participe : les braises pour le feu, les éoliennes pour le vent, etc. Il crée une continuité physique entre ce dont il parle et ce qu'il fait (ou qu'il a fait), c'est pour cela qu'un doigt pointé contextualisé n'aura pas la même valeur : illustrant mon propos ou menaçant mon interlocuteur, celui-ci est tout de suite en position de comprendre le sens de cet indice.

Riche d'un sens concret et directement compréhensible, l'indice est le premier signifiant par sa simplicité que nous échangeons avec les jeunes enfants ou les animaux. C'est pour cette raison que tout au long du processus la communication indicielle est perçue comme la communication rassurante, celle du groupe dans

---

[131] Peirce, C. S., (1978), *Écrits sur le signe*, rassemblés traduits et commentés par G. Deledalle, Paris, Le Seuil (coll. L'ordre philosophique).

[132] Wittgenstein, L., (1921 et 1953, édition de 1995) *Tractacus logico-philosophicus* suivi des *Investigations philosophiques*, Gallimard, Paris.

lequel on va se mêler au point de s'y noyer. Comme le dit Peirce, dans une expression bien connue, l'indice est "*a fragment torn away from the object*", un fragment arraché à l'objet ; sa référence est donc autoréférentielle, la chose réfère à elle-même, circulairement. Indicible et autoréférentiel, l'indice semble encore indiscernable de son référent, du côté des « représentations (ou plutôt) manifestations des choses, indifférent à nos représentations des mots » pour citer la distinction posée par Daniel Bougnoux (2006, p.53).

Pour mémoire et pour suivre Peirce dans sa tripartition bien connue, l'icône signifie, comme l'indice, par analogie, mais la continuité-contiguïté y est rompue : tandis que l'indice est prélevé sur le monde, l'icône s'ajoute à lui. Une représentation iconique est motivée et ressemblante (et non pas arbitraire) ; mais elle ne fait pas intrinsèquement partie du phénomène, elle consiste en un nouveau matériau qui propose des traits certes choisis et ressemblants mais pour autant différents de la chose elle-même.

Le symbole quant à lui a rompu toute chaîne de causalité et repose sur l'arbitraire d'un code qui force le sens et l'impose.

C'est en raison de la force indicielle qu'une photographie peut me saisir, physiquement, car elle offre au regard un passé dont je ne peux m'extirper. Je dépasse alors le *studium* (intérêt poli qu'inspire une image) pour parvenir au *punctum* (telle photo qui m'envahit ou m'empoigne). Cette force ne pourra jamais être acquise par une peinture qui met un voile d'interprétation sur la production réalisée. La photographie prouve et frappe là où la peinture imagine et transforme. Il est intéressant de noter que sur les questions de *kairos* et de photo prise à la volée dans la mêlée Daniel Bougnoux précise que « cela s'applique particulièrement aux photographies d'histoire événementielle ou de reportage ». Nous pensons nous, qu'en termes de territoire, indice et symbole coexistent et participent à la création du patrimoine du territoire. Les indices permettent de créer cette politique muséale

fournissant impressions et sensations, tandis que le symbole permet par le code qu'il instaure de fournir la pédagogie nécessaire à une appréhension plus scientifique du territoire.

Paul Rasse (2000, p.3) pense même que, dans cette logique :

> *« Tous les éléments matériels et immatériels censés incarner les cultures locales sont convoqués à l'appui de la nouvelle politique. Il faut non seulement les restaurer, mais encore les instaurer comme témoins symboliques censés représenter l'identité du site et partager ce projet avec les populations locales. Là encore, les élus ne s'y sont pas trompés, l'enjeu est de taille, ' le retour à des valeurs identitaires ' devient dans l'Europe des régions, une richesse, 'une valeur d'échange' ».*

Peu à peu la protection de l'environnement, des paysages, la mise en valeur d'ensembles patrimoniaux, le maintien ou l'instauration de manifestations culturelles originales, la revalorisation des produits du terroir, des spécialités culinaires ou de fabrication artisanales et industrielles locales réputées, le tourisme vert, culturel, d'affaires… deviennent un des axes forts des politiques d'aménagement et de développement économique des régions. Les liens entre indice et icône ne sont pas alors des abstractions sans incidence, mais des réalités pratiques à prendre en compte afin de pouvoir développer une communication enrichie de leurs apports réciproques.

Cette réalité est également une réalité organisationnelle, ainsi les entreprises possèdent leur propre réseau de connaissances à faire émerger, des coïncidences existent cependant entre ces deux réalités, chacune nourrissant l'autre. Tsoukas, citant Knudsen (198, p.97):

> *"Concludes that firms must ground their decisions on a historically developed body of collective knowledge, a way of doing things, which is not –it cannot be- fully articulated. As Wittgenstein (ibid.) observed some time ago, our ways of*

thinking are rooted in our forms of life and treating the former in purely cognitive terms leads to undecidability and infinite regress[133]".

Les entreprises, en tant qu'organisation humaine, doivent alors utiliser leur culture et leur identité pour renforcer leur position économique. Loin de n'être que des éléments abstraits, histoire et culture à travers leurs corollaires externalisés, patrimoine et identité, prennent corps et deviennent des éléments tangibles et indiciels. Pour parvenir à agglomérer tous ces aspects, nous pensons que l'outil de la marque (au sens d'une marque comme Volkswagen, Ferrari…) peut être l'outil le plus approprié pour les fédérer. Nous la pensons comme le moyen de condenser et de rendre utilisable les données les plus importantes de l'entreprise ou de l'organisation.

II- L'OUTIL POUR METTRE EN AVANT CETTE VALEUR AJOUTEE : LA MARQUE

La marque se caractérise par un langage universel, direct qui condense l'espace et le temps. Les gens achètent une marque à la fois pour leur produit actuel, pour leurs produits proposés ainsi que pour leur univers culturel et historique. Il offre ainsi un espace spatio-temporel original ouvert et directement compréhensible. Elle est un élément communicationnel et économique à prendre en considération, elle permet de lier tous les composants sous un chapeau commun, de donner corps en quelques traits à l'identité et la culture commune. Plus qu'une apposition d'un label ou d'un cachet en fin de course, la marque permet de savoir quels sont les cœurs de produit, les possibilités stratégiques de développement, etc. Mais plus qu'une partie uniquement dédié à la marque en tant qu'outil marketing, celle-ci nous oblige , dans cette partie, à interroger d'un point de vue théorique les notions de temps et d'espace pour pouvoir proposer dans la suite des outils pratiques de communication.

[133] « Conclut les firmes doivent fonder leurs décisions sur un corps historiquement développé de connaissance collective, une façon de faire les choses, qui n'est pas- qui ne peut pas être- complètement articulé. Comme Wittgenstein (1958) l'observait, nos façons de penser sont enracinées dans les formes de notre vie et traiter le passé dans des termes purement cognitifs conduit à l'indécision et la régression infinie ».

Notre réflexion repose sur un postulat, déjà énoncé précédemment à travers les notions de communication et de transmission, qui est que les concepts de temps et de lieu sont en interaction. Ceci nous permet de rejoindre Christian Le Moënne, (2006, cité chez Arlette Bouzon, p.117), sur son assertion que :

> *« Le réseau disloque les espaces, mais [que] ce faisant, il tend à disloquer également toutes les formes de temporalité que construisait le système de la représentation. Le sens, pour émerger, a besoin dit-on de la « prise de distance », métaphore spatiale qui signifie qu'il faut « prendre le temps du temps ».*

La mise en distance de l'événement suppose sa mise en relation avec ses contacts, avec ses antécédents, la mise en perspective historique, la généalogie et l'archéologie. L'information à l'heure des réseaux fonctionne à flux tendu, en direct, en « temps réel ». Elle est, dès lors, réduite à une accumulation de signaux- l' « événement médiatique »- accumulation qui fait écran et empêche, par sa vitesse, la mise à distance qui permettrait de comprendre, hiérarchiser, de distinguer, de faire surgir le sens. » Cela rejoint bien ce que Régis Debray avait exprimé. Toujours selon Le Moënne (*ibid.*, p.119), « l'espace apparaît ainsi, au même titre que le temps comme la conciliation de ' l'altération' de ce qui existe et du surgissement du nouveau : il faut de l'espace et du temps pour que les actions puissent s'actualiser et littéralement, exister. » L'organisation doit alors allonger le temps pour parvenir à élargir l'espace, pour parvenir aux objectifs fixés par l'organisation.

De manière plus pragmatique Gardère (2004, p.683) exprime également ce décloisonnement lorsqu'est énoncé que :

> *« Parler de société en réseau, c'est prendre en compte la dimension mondiale de l'entreprise et la gestion interculturelle qu'elle suppose. Mais le multiculturel va au-delà des analyses anthropologiques classiques liées à la notion, culturelle[134] chez l'homme, de territoire comme espace nécessaire à l'équilibre. [..] Le trait marquant du changement organisationnel est le glissement des structures centralisées vers les réseaux qui s'agencent autour de trois*

[134] Hall, E. T., (1966/1971), *La dimension cachée*, Seuil, Paris.

hypothèse organisationnelles : 1) décloisonnement espace-temps ; 2) gestion du court et du long terme ; 3) dimension culturelle à redéfinir comme contrat social ».

Ceci joue nécessairement sur la communication que nous souhaitons mettre en place, nous obligeant à réfléchir à un espace à trois dimensions que nous habitons en permanence. La plupart des théoriciens importants des Sciences sociales ont basé leurs réflexions sur une triade : Weber et ses trois niveaux de légitimité, Peirce et sa triade des signes, Blumer et la tripartition des objets, Habermas et ses trois types d'agir. Selon Éric Maigret (2003) la communication fonctionne sur au moins trois niveaux (naturel, culturel, créatif) selon que l'on étudie l'homme dans ses relations les autres, avec les objets ou avec des éléments plus généraux.

Une première définition peut être avancée ici et en reprenant la répartition de Peirce :

- Le niveau naturel ou fonctionnel est celui des mécanismes fondamentaux postulés par les sciences dites « exactes », on y trouve des lois telles que 1+1=2 ;
- Le niveau social ou culturel est celui du deux : A égale A, mais A est différent de B. A ce niveau on exprime aussi bien ses différences que ses points communs, à travers la confrontation des identités, qui rassemblent ces deux aspects ;
- Le niveau de la créativité (pour reprendre une expression de John Dewey[135]) est, dans nos démocraties, celui du grand nombre, du pouvoir démocratique, celui du nombre de votes. C'est le niveau du Trois et de l'infini, celui qui normalise et dirige la vie politique et donc des agents humains de la démocratie.

La communication incite donc à être pensée sur trois dimensions et permet d'élargir le cadre de la réflexion. Nous nous intéresserons à créer une communication fonctionnelle, sociale et créative, offrant ainsi une efficacité théorique et opérationnelle à l'organisation décrite et explicitée en amont.

---

[135] Nous pouvons trouver un texte sur la démocratie créatrice de 1939 de John Dewey à l'adresse suivante (consultée le 21/08/2010) http://agora.qc.ca/textes/dewey.html

1- VERS UN TEMPS PLUS LARGE.

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette thèse, le dispositif Pôle Mer PACA est pensé comme une projection vers un temps où l'organisation aura développé des projets innovants. Il s'agit ici de faire le lien entre tous les temps humains pour placer l'organisation dans un temps plus large, d'un temps historique à une perspective future (histoire, produits, services, etc.). Cela permettra d'élargir le présent contemporain afin d'offrir une perspective plus large. Cependant, il ne suffit pas de regarder loin devant pour renforcer cette capacité, il est également loin derrière pour percevoir de quelle manière le temps long joue sur les stratégies adoptées. Selon Sylvie Brunel, (2007, p.11), « une formule attribuée à Saint-Exupéry résume la question : '*La Terre n'est pas ce que nous avons hérité de nos ancêtres mais ce que nous avons emprunté à nos enfants'* ». Cette phrase, qui est intéressante pour l'implication qu'elle demande face à nos descendants, n'est pas pour nous totalement juste pour nous : « la Terre est à la fois ce que nous avons hérité de nos ancêtres mais aussi ce que nous avons emprunté à nos enfants ». Le présent constitue donc une phase de transition, un intermédiaire, néanmoins très intéressant et nécessaire.

Cette conception du temps n'est pas uniquement liée à l'histoire mais aussi à la nature entrepreneuriale de l'organisation étudiée. En effet cet *omni-présent*, lié à la réalisation des projets, ainsi que la « la tyrannie des horloges », qui en découle, se retrouvent également dans la logique générale de rentabilité (recherche d'économie de temps, maximalisation, du temps disponible et réduction du temps nécessaire à une opération…). Toute organisation qui souhaite utiliser comme vecteur de communication les concepts de développement durable ou de patrons responsables (face aux patrons voyous) se doit de développer également une certaine relation au temps, à l'histoire, aux pères en même temps qu'aux pairs. Notre recherche est donc aussi une prise de position, nécessaire de notre point de vue, en rapport avec le

présent perpétuel contemporain (Baschet, 2001). Elle tend à vouloir faire le lien entre trois temps différents :

- le temps des communautés, en valorisant certains aspects choisis du passé et transmis dans ce que nous nommons l'identité, mais refusant de se laisser enfermer dans une répétition cyclique ;
- le temps de la modernité, à travers l'espoir partagé que l'avenir sera meilleur que le présent mais en rejetant la vision linéaire et finaliste intrinsèque. Comment pourrait-on croire, en connaissant les aléas de l'histoire, que le futur n'est pas ouvert et incertain ;
- le temps de la postmodernité, lié à une croyance commune de la nécessaire reconstruction de la conception de l'Histoire.

Nous pensons donc que la conception de projets possède une inscription nécessaire dans le temps en mettant un pied dans le passé et l'autre dans le futur, le temps présent constituant la période de réalisation dudit projet. Ne pas s'inscrire dans le passé consisterait à faire perdurer ce présent permanent et donc tout projet ne serait guère qu'une continuité de ce qui est déjà en cours, la projection dans le futur (constituante de la notion de projet) ne permettrait alors plus l'innovation.

De manière plus générale, comme le dit Ferre (1996), « si dans le flux perpétuel qui emporte tout, rien ne demeurait fixe et ne gardait éternellement son être, le monde cesserait d'être connaissable et tout se perdrait dans la confusion ». Trois concepts d'identité sont ainsi liés :

- l'identité numérique qui définit la relation qu'un particulier entretient avec lui-même tout au long de sa carrière ;
- l'identité qualitative qui désigne une ressemblance aussi poussée qu'on voudra entre un ou plusieurs particuliers ;
- l'identité spécifique ou sortale qui réunit sous une même catégorie d'espèces ou des genres particuliers numériquement différents.

Pour être en pleine possession de son identité, l'être humain doit s'approprier son histoire (au sens large psychanalytique) afin de se sentir comme un être unique, au

sein de structures qui le reconnaissent. Alain De Mijola (1999, p.1109) fait le lien entre ces besoins importants et les souvenirs horribles :

> *« Des agents des terribles opérations de 'purification ethnique' agiss[a]nt pour empêcher tout retour autre qu'imaginaire de ceux qu'ils chassaient : ils détruisent les traces de leur passé en brûlant et ne laissent aux survivants aucun papier d'identité, aucun passeport, rien qui atteste de leur droit à une histoire liée à un passé et à un sol ».*

Les entreprises comme les êtres humains tentent de s'inscrire dans cette durée longue, ce qui leur permet d'êtres inscrites dans l'inconscient collectif comme des structures stables, intelligentes et dignes de confiance. Elles sont censées également être capable de se retourner et de voir le chemin parcouru. Ce faisant:

> *« There is no doubt that the passage of time on the simple achievement of corporate survival against a backdrop of changing times and fortunes brings with it a sense of self-worth. The longer the chain of history and achievement the more there is on a present custodian to extend the chain and not to be the weak link which breaks it once and for all. They also tend to be companies that have achieved a high-level of brand name recognition and so can trade upon their name: Rothschild, Marks & Spencer…[136]" (Gray, 2002, p.3).*

Nous commençons à répondre en partie à la question : à quoi servent les archives des entreprises? En effet, quelque soit la durée couverte par les archives d'une entreprise, la volonté de départ reste la même : témoigner des réussites mais aussi de dessiner la route, difficile, parcourue avant d'y parvenir, le tout avant que tout le monde l'ait oublié. Le deuxième rôle important des archives est la capacité de mettre en contexte les nouvelles techniques et les nouveaux outils. Nous pouvons citer l'exemple de l'entreprise Rothschild, dans laquelle les archives sont souvent

---

[136] « Il n'y a pas de doute que le passage du temps sur la simple réussite de la survie entrepreneuriale face au décor de temps et fortunes changeants s'accompagne d'un sens de sa propre valeur. Plus longue est la chaîne de l'histoire et des réussites et plus un client actuel aura envie de continuer la chaîne et de ne pas être le maillon faible à cause duquel elle rompt définitivement. Elles essaient également d'être des compagnies qui ont réussi un haut niveau de renommé de la marque et peuvent ainsi commercer sur leur nom : Rothschild, Marks & Spencer,… »

consultées, lors de décisions importantes, pour faire un synopsis sur des antécédents ou des analogies pouvant faire sens. Il peut sembler, à la fois aux employés et aux clients potentiels, moins spéculatif de se rendre dans un nouveau pays ou bien de lancer un nouveau produit lorsque des antécédents existent même si ceux-ci remontent a plus d'un siècle.

> *"Equally, a well-framed facsimile of some historical developments of some historical document demonstrating a link between the company and the country concerned can be a flattering gift to present at a key moment. […] Back at base, the archive has traditionally been the means by which the company's longevity and records of achievement is demonstrated to visitors[137]" (ibid., p.23).*

Même en interne, bien que l'attachement générationnel soit plus fort qu'un cheminement professionnel aléatoire, l'expérience montre que nombre d'entre eux sont non seulement heureux de se reconnaître, de faire partie d'une institution marquée par sa longévité et ses réussites. Cet attachement n'est pas uniquement abstrait : il constitue également un facteur de productivité intéressant. Pour poursuivre un cheminement, il n'est pas suffisant de percevoir le passé abstrait, mais il est également important de connaître le début du trajet. En voici un exemple probant avec les propos d'Eamon Dyas, archiviste aux *International News,* cité chez Gray (*ibid.*, p. 35) :

> *"The majority certainly will experience a sense of awe at being allowed to handle a letter from Dickens or even a financial ledger from 1790. I was pleased to discover from our Human Resources department that my subjective impression was borne out by the comments forms returned by inductees at the*

[137] « Parallèlement, un facsimilé bien réalisé de certains documents historiques démontrant un lien entre la compagnie et le pays peut être un cadeau flatteur à faire à un moment clé. […] De retour à la source, les Archives ont traditionnellement été les moyens par lesquels la longévité de l'entreprise et l'enregistrement des réussites sont donnés à voir aux visiteurs ».

end of their day's induction, where the archive talk was consistently and by far the most popular part of the day[138]*".*

Ce lien, en interne, peut également constituer le pont idéal imaginé par les entreprises pour faire le lien avec le monde extérieur. De fait, ceci permet de dépasser le simple rôle de l'archiviste qui devient l'un des juges capables de discerner l'endroit où se cachent les dangers mais également où se trouvent les gains les plus profitables. La décision de la *Deutsch Bank* de mettre en scène une histoire sans artifice, parfois difficile de cette organisation, à travers une implication dans le régime nazi. Les résultats lui ont donné raison, elle est devenue le symbole de l'institution capable de regarder son passé dans les yeux et de continuer à avancer. A cela, nous pouvons donner deux autres exemples, celui de la *Royal Bank of Scotland* qui en 2000 a créé une entrée « *Heritage*[139] » à son site internet, offrant différents niveaux d'information historiques pour les élèves, les instituteurs ou autres adultes. Celle-ci est formée de cinq sous-rubriques "*Our heritage, our history, our innovations, our banknotes, our archive collection, our teaching ressources*[140]", qui jouent sur tous les temps (passé, présent, futur).

Comme le dit Rachid Amirou (2000, p.32) :

> *« Le patrimoine culturel se voit ainsi confier une mission socio-éducative précise : remédier aux effets et aux méfaits des politiques économiques locales. Étrange destin des pierres qui doivent panser les blessures sociales. Le patrimoine que j'appellerai, faute de terme plus approprié, protologique s'annonce de la sorte tributaire de l'actualité et des enjeux des moments. Cette instrumentalisation du patrimoine (H.M. Enzensberger parle*

---

[138] « La majorité fera certainement l'expérience un sentiment de respect du fait d'être autorisé à prendre en main une lettre de Dickens ou même un registre financier de 1790. J'ai été ravi de découvrir de la part de nos ressources humaines que mon impression subjective s'avérait vraie par les formulaires de commentaires remplies par les recrues à la fin de leur journée de recrutement, où le discours du département des archives était systématiquement et de loin la partie préférée de la journée ».

[139] http://www.rbs.com/about-rbs/g2/heritage.ashx (page consultée le 10 février 2008).

[140] Notre héritage, notre histoire, nos billets de banque, notre collection d'archives, nos ressources en enseignement.

d' « industrie de la conscience ») aussi louables soient les buts qui la justifient, dénote une conception particulière de la relation au passé. Le but n'est pas d'activer un sentiment nationaliste en sommeil […] mais bien un sentiment d'appartenance à une sensibilité, une génération ou une époque. La patrie est implicitement associée à une classe d'âge, une époque».

Le patrimoine n'est pas alors considéré comme comprenant uniquement les sites ou les livres archivés, il est également formé par les réalisations contemporaines. Toujours selon ces études, le patrimoine naturel est considéré comme l'élément le plus patrimonial, le second est le patrimoine monumental. Les sondés ont souvent également fait référence au patrimoine culinaire comme patrimoine culturel. Et les personnes énoncent également que la Région se doit de mettre en valeur les lieux de tradition puis les sites naturels et historiques[141]. Souvent la valorisation économique du patrimoine implique une mise en tourisme.

« En effet, Krysztof Pomian[142] [(1996)] a montré comment l'objet muséal naît : il est d'abord utile (valeur d'usage), puis inutile (déchet, vestige), ensuite sémiophore car choisi et sacralisé par le musée. Cette sacralisation de l'objet et du quotidien, synonyme de patrimonialisation généralisée du banal, du rare et de l'ancien, exprime des significations, des fonctions (latentes) liées à l'usage du passé insuffisamment explorées par les sociologues-anthropologues, et activement exploitées par le tourisme. […] La mise en patrimoine équivaut souvent à une mise en distance symbolique et social, quelquefois à un exorcisme, du passé qui tarde à passer » (Amirou, *ibid*. p.69).

Les touristes sont généralement plus aventureux que les *conservateurs* de musée et ont donc un train d'avance. On peut citer le reportage du magazine d'information de Canal + « Les nouveaux reporters » qui avaient réalisé un documentaire sur la Serbie et notamment sur un *Tour operator* qui utilisait l'histoire récente, difficile, du pays, et notamment de la figure de Radovan Karadzic, pour organiser des voyages sur ce thème. Concernant le patrimoine matériel, celui-ci permet d'incarner le passé,

---

[141] Observatoire interrégional du politique. Enquête 1995. *Le fait régional. Les régions et la politique culturelle*, CNRS.

[142] Krysztof Pomian, (1996), « Musée et patrimoine » *in Le patrimoine en folie*, p. 178.

de rendre visible et effectif telle action ou destinée (individuelle ou collective) au vu et au su des générations futures. Le monument historique est donc dans ce cadre autant un élément passé que futur, dans l'intention éducative et didactique de faire le lien entre les générations. Cette propension à se retourner n'est pas uniquement liée à une attitude sociale ou psychologique, elle possède également une dimension esthétique que Segalen[143] appelait « un exotisme dans le temps ». Elle permet alors un voyage autre que le spatial, « l'imaginaire fort qui la traverse reste proche d'une nostalgie des temps premiers, de l'enfance du monde, des origines » (Amirou, 2000, p.73). Si nous nous appuyons sur les travaux de Jean-Pierre Babelon et André Chastel[144] la différence entre patrimoine culturel et héritage (*patrimonium*) est que la première concerne aussi bien ce qui est transmis que ce qui est disponible pour toutes les générations. Elle croise les temporalités en ayant pour fonction de sauver, de faire exister et de se porter garant de tout ceci pour les générations actuelles et futures. Quand on sait que le sentiment d'identité est lié à la dimension temporelle de la connaissance de soi, qu'il s'organise à partir du sentiment de continuité, par l'appréhension, l'organisation d'un horizon temps personnel. Au final, être quelqu'un signifie (re-)constituer son passé, utiliser au mieux le temps présent et en planifier ses projets. Pour le dire selon les termes d'un chercheur reconnu (Rasse, 2000, p.5), « si l'avenir est devant c'est en assumant l'héritage des générations passées, en le restaurant comme une richesse revisitée par le présent, que les populations locales assumeront leur avenir ».

Nous pouvons alors élargir le cadre de ces réflexions à toute la société, en rejoignant la pensée de Lyotard sur la postmodernité qui :

> *« Implique l'abandon de la croyance en un fondement assuré du savoir et le renoncement à la foi dans le progrès technologique de l'humanité. La condition postmoderne, pour lui, se caractérise par la disparition « des grands récits »,*

---

[143] Poète, médecin de marine, ethnographe et archéologue français du 19ème siècle..

[144] Babelon, J.-P. &. Chastel, A., (1994), *La notion de patrimoine*, Liana Levi, Paris.

de ces métalangages qui nous permettaient de nous situer dans une Histoire dont le devenir est porteur de sens et dans laquelle nous sommes, comme un moment entre un passé intelligible et un futur prévisible. La vision postmoderne distingue une pluralité de savoirs hétérogènes, où la science n'occupe plus la première place » (Giddens, 1994, p.12).

Pour Giddens nous rentrons effectivement dans une nouvelle ère : la postmodernité constitue pour lui une hyper modernité, avec une vitesse démultipliée et un temps présent continu.

Pourquoi cette ouverture temporelle revête t'elle un intérêt prépondérant ? Il faut d'abord remettre notre cadre dans son contexte contemporain. Les entreprises sont soumises à toujours plus de difficultés à court terme : réactivité, vitesse de la nouveauté produite, capacité d'anticipation. De fait, l'organisation Pôle Mer PACA se retrouve alors soumise aux mêmes difficultés, à savoir être complètement soumise à la dimension opérationnelles et avoir finalement peu de temps pour élargir le scope de réflexion. Les « flexibilités à long terme », selon les termes de Pierre Veltz (1993, p.681), à savoir « la « flexibilité stratégique » et la « flexibilité organisationnelle » sont alors mises de côté, laissées en suspens, au profit des obligations quotidiennes. Ces deux termes « expriment l'aptitude des stratégies et des organisations à gérer les incertitudes majeures, à maintenir les options essentielles sur les produits, les procédés, les marchés, à limiter les irréversibilités, et reposant sur la double capacité (interne et externe) à se reconfigurer et à modeler l'environnement » (*ibid.*). Les travaux sur les districts ont également démontré que l'innovation était renforcée lorsque les entreprises rassemblées parvenaient à dépasser les concurrences à court-terme, leur permettant de développer une plus grande créativité et une compétitivité à long-terme plus importante. De Backer, parlant du lien entre communication interne et internationale (1999, p.3) traduit assez bien cette logique

« Cette succession rapide d'évènements politiques, s'ajoutant aux évolutions techniques a accrédité chez certains, la perception que le changement est devenu la seule réalité et chez d'autres, qu'une crise chasse l'autre. Ce qui

provoque l'impression que tout devient urgent et finit par déstabiliser les plus solides, entrainant une agitation caractérisée. »

Le temps long, lui, explique que tout n'est pas transposable et oblige à se poser les questions d'une vision à long terme. Les différences territoriales, en tant que différences culturelles, poussent alors des auteurs comme « Porter, ou encore Salais et Storper [à souligner] que les différentes régions et nations font des choses différentes et le font selon des façons différentes » (Daviet, 2005 p.310). Concernant le territoire méditerranéen son substrat culturel est certainement l'un des plus denses au niveau mondial car il est continu depuis plusieurs milliers d'années et qu'il s'est constamment construit sur une logique de relations intérieures/extérieures. Les communications et les échanges s'y sont multipliés avant, et, plus qu'ailleurs, pendant des siècles. À travers cette histoire, les questions du rapport conflits/intérêts entre des cultures différentes sont aussi apparues bien avant qu'elles n'apparaissent dans d'autres régions, et se sont maintenues en renversant régulièrement les rapports de force. Les méditerranéens n'ont pas attendu la mondialisation ou encore la globalisation, pour « être proches et visibles les uns des autres, [ce qui] oblige à un réel effort de tolérance puisqu'on ne se ressemble pas ». Nous reprendrons cette définition en énonçant que certes l'obligation est de se confronter dans un premier temps mais pour mieux se trouver des points communs dans un second temps. Ainsi nous voyons qu'il est possible de parler d'une identité méditerranéenne fondée sur le double mouvement identitaire (Tap, 1979) :

- identisation dans un premier temps à travers des confrontations, parfois même physiques ;
- et dans un deuxième temps, identification à un ensemble où les points convergents sont au moins aussi nombreux que les divergents.

Bien sûr, il n'est pas non plus souhaitable de multiplier les succédanés tels que le « goût des racines » ou bien « la vague mémorielle ». Pourtant c'est cette forme de relation au passé qui se développe de façon symptomatique. Multiplier les anniversaires et les célébrations revient littéralement à utiliser la connaissance et le

goût du passé pour valoriser l'actualité et l'instant présent. Plus que la chose commémorée c'est alors l'événement créé qui importe et qui fait acte. Nous pensons que ce substrat a permis de créer une habitude qui fait sens avec les notions de collaboratif et d'innovation.

En liant des préoccupations spatiales et temporelles, nous rentrons alors dans le cadre de ce que Sylvie Brunel (2007, p.10) caractérise comme le développement durable à savoir :

> *« Comme un mode de fonctionnement des communautés humaines qui concilie à la fois la production de richesses (l'économie), la lutte contre la pauvreté et les inégalités (le social), la préservation des milieux naturels (l'environnement), le présent (solidarité entre riches et pauvres) mais aussi l'avenir (préserver la terre pour les générations futures) ».*

Le Pôle Mer PACA possède alors la crédibilité la plus assurée pour parler de développement durable que celui-ci soit environnemental, social ou économique. Nul besoin ici d'un « *green* [145] » ou d'un « *social washing* », tel que le font depuis quelques temps des entreprises qui essaient de s'acheter une conscience. On peut citer le cas de Coca-Cola qui sponsorise les Sauveteurs en mer de Marseille dans leur entreprise de sauvetage des tortues marines depuis 2008[146], ces actions étant selon son Président Directeur-général Monde John Brocke «le symbole visible d'une politique sociale et environnementale responsable »[147]. Mais aussi, son homologue américain Mac Donald qui s'est découvert une fibre environnementale depuis peu, en ouvrant son premier restaurant « vert » à Paris au printemps 2008 [148] et en instaurant sur sa page d'accueil France une entrée intitulée « côté environnement »

---

[145] Mode de communication consistant à recouvrir le discours de l'entreprise d'un vernis superficiel écologique ou social.

[146] http://www.snsm-marseille.org/arch2008.html (article consulté le 25 août 2010).

[147] http://www.laprovence.com/article/region/massalia-la-tortue-marine-symbole-de-lesprit-coca (article consulté le 25 août 2010).

[148] http://www.mescoursespourlaplanete.com/Actualites/McDonald_s_ouvre_un_restaurant__vert__aa_Paris_332.html (article consulté le 25 août 2010).

sur le bandeau principal. Ceci nous permet d'accéder à tout ce que Mac Donal fait pour nous au quotidien en termes de protection environnementale (petite liste non-exhaustive : blog dédié, énergies renouvelables dans les restaurants, appels à projets environnementaux…). Ces entreprises en misant sur des politiques à court terme, et en suivant un effet de mode, se retrouvent souvent face à un *feed-back* (puisque nous sommes dans le cadre de systèmes ouverts) désastreux de la part de la société civile, qui les considèrent comme intéressées et démagogiques. Les maisons pour enfants obèses financées par l'enseigne américaine ont ainsi été délaissées après une levée de bouclier et l'entreprise s'est contentée de promouvoir la qualité nutritionnelle de ses menus ainsi que l'activité physique (allant au Royaume-Uni jusqu'à offrir un podomètre pour l'achat d'un menu)[149].

Nous pensons donc que pour être innovant, compétitif et reconnu dans le monde d'aujourd'hui, il ne faut pas accepter ce que dénonce Valérie Colomb (2004, p.210) à savoir que « pendant des siècles la référence formelle était recherchée vers les origines avec l'Antiquité, actuellement elle se tourne vers le futur. Cette réinvention permanente d'un futur gomme notre histoire et le temps ».

Comment parvenir à lier tous ces temps, les élargir pour créer une temporalité enrichie à la fois pour l'organisation et pour les hommes qui la composent ? La réponse se trouve peut-être dans l'inscription de ce temps sur le territoire à la fois dans la mémoire mais aussi dans les projets qui visent à son développement.

2- PLUS DE TEMPS POUR UN ESPACE PLUS LARGE.

Nos propos engendrent, dès lors, une conception du temps soumise aux attaques, ou du moins à la contradiction, à savoir qu'il n'est pas qu'une suite de moments sans rapport les uns avec les autres mais possède une cohérence qui s'exprime et se rend

149 http://www.doctissimo.fr/html/nutrition/mag_2004/mag0625/nu_7872_itv_macdo_aussedat.htm http://zizo101988.centerblog.net/4151177-Mac-donald--responsable-de-l-obesite (articles consultés le 23 août 2010).

lisible à travers les lieux et les territoires (en tant qu'ensemble physique mais également dans leurs corollaires culturels), ceux-ci étant les seuls ensembles d'une constance assez importante pour en rendre compte. D'autre part, il en découle également que certains territoires semblent plus propices à cette expression du temps pour diverses raisons : rapport au père plus important, religion omniprésente, cellule familiale primordiale, culture homogène et continue historiquement… Qu'en est-il des territoires des Pôles de compétitivité et du Pôle Mer PACA, en particulier ? Pour cette étude nous nous appuierons sur les concepts d'ancrage, de référence et de capital social qui mêlent à notre sens espace et temps dans une indivision telle que le territoire devient bien un espace multidimensionnel liant ces deux aspects. Nous appuierons la réflexion non seulement sur une vision théorique du territoire mais également sur l'exemple du Pôle Mer PACA.

La lecture du rapport au premier ministre de Christian Blanc (2004), à l'origine de la création de ces pôles de compétitivité[i] en France, exprime le souhait de pallier à l'incertitude liée à la mondialisation et à renforcer son positionnement international en s'appuyant et en consolidant le réseau local. Le terme d' « ancrage territorial » prend alors ici tout son sens. On le trouve pour la première fois au 15e siècle comme l'appellation d'un lieu où on peut jeter l'ancre (« ancrage de nefz »). Les éléments prépondérants de notre réflexion se retrouvent dans cette définition première :

- la notion de lieu, de territoire ;
- le fait que l'ancrage soit le moyen de ne pas dériver (en passant du sens propre au sens figuré) ;
- mais aussi que selon la longueur de la chaîne utilisée, le rayon (de mouillage ou d'action) soit plus ou moins important ;
- le fait qu'être ancré signifie également être entre deux rives, encore sur l'eau et donc sur le lieu du voyage, prêt à repartir, mais également être au plus près de la destination ;
- l'ancrage est également lié au mouillage, au fait que le lieu constitue une protection face aux possibles aléas (attaques, intempéries…) ;

- il est donc aussi le lieu où se réparent les bateaux et où se restaurent les hommes.

Tout cela tend à exprimer le fait que la métaphore de l'ancrage, dans son sens premier et maritime, dispose de tous les ressorts nécessaires à une réflexion sur l'utilisation du patrimoine du pôle Mer PACA. Or, à la lecture des lettres d'information du pôle Mer et du site dédié, il apparaît que cet ancrage n'est absolument pas utilisé. On ne présente guère que quelques chiffres liés à l'économie maritime en PACA, le tout en quelques lignes.

À l'opposé de ceci c'est principalement la vision internationale qui est mise en avant, le pôle Mer PACA possède dans son nom même une double ouverture sur l'international :

- par le modèle nord-américain des clusters dont son organisation est inspirée ;
- par son implantation locale, aux portes de la Méditerranée.

Il semblerait, cependant, que par un jeu de références ce soit principalement le modèle américain qui soit mis en avant, l'implantation locale n'étant *quasi* pas utilisée, comme on l'a dit précédemment. Les acteurs du pôle Mer PACA semblent peu ouverts au paradoxe qui fait la richesse de cette organisation : inscrit localement dans une région représentant mondialement un espace restreint et fermé, cela le place également au cœur d'un territoire historiquement et culturellement tourné vers l'international, d'une résonance forte au niveau mondial. En effet, alors que d'autres souhaitent développer une « vocation mondiale », selon les termes présents dans les documents officiels, leur implantation géographique, à travers le contexte culturel, leur confère une aura davantage nationale qu'internationale. Il sera plus facile d'illustrer cela par un exemple : dans les pôles dits à « vocation mondiale » on trouve le pôle « végétal spécialisé » situé au cœur des pays de la Loire. Certes, l'activité peut définir le caractère mondial des échanges qui vont être engendrés, certes le patrimoine territorial est considéré comme patrimoine mondial par l'UNESCO : pour autant la culture internationale du territoire ne fait pas écho à la

vocation désirée. Une vocation est un mouvement interne, un appel ressenti. Le terme vient de *vocatio* (appel en latin), que l'on trouve pour la première fois dans *La vocation des gentils* vers 1200 qui le définit comme le « mouvement intérieur par lequel on se sent appelé par Dieu ». Le processus d'une vocation mondiale n'est donc pas « quelque chose » d'entièrement décidé et volontaire. Dans le cas d'un territoire son histoire joue une part presque aussi importante que celle de la qualité des projets dans la croyance en une destinée mondiale.

Le pôle Mer PACA possède déjà cette ouverture contextuelle du monde, par une culture et une tradition orientée vers l'extérieur grâce à la Méditerranée. Depuis des siècles, via les ports de Marseille et plus tard de Toulon, la population a échangé physiquement avec le monde, les frontières de celui-ci s'élargissant avec la connaissance qu'on en avait. Des échanges de produits bien sûr, faisant de ces ports des zones de transit, mais aussi de population, créant une spirale de capacité d'ouverture au monde. Ainsi Toulon jusqu'au XVe siècle n'était qu'une bourgade vivant un peu de pêche et beaucoup d'agriculture, le seul rapport à l'international ayant été sa fabrique de pourpre durant la domination romaine qui la maintenait en liaison avec Rome. Dès que Colbert décida de transférer les galères de Marseille à Toulon, la situation de cette ville s'est modifiée de façon radicale et irrémédiable. Physiquement tout d'abord : création de darses, de manufactures marines, de zones de maintenance… Les infrastructures en lien avec la Marine se multiplient, la mairie cesse de regarder vers le Mont Faron et vers l'intérieur des terres pour se tourner vers la mer. Mais aussi mentalement : concernant la frange riche de la population on double la bourgeoisie agraire et foncière ancienne d'une aristocratie militaire et administrative ainsi que d'une bourgeoisie commerçante. Dans la frange ouvrière de la population le changement est aussi important, l'arrivée des galères entraînant un flot de marins, prostituées et bagnards. Pour se convaincre de l'étendue de cette modification il suffit de se promener dans le Toulon contemporain, notamment dans le quartier du « Petit Chicago », où l'on retrouve les mêmes populations que celles

décrites au XVIe siècle : ouvriers et marins à la sortie de l'Arsenal, ouverture des « bars-hôtels » le tout à 100 mètres de la mairie.

Cette présentation d'un Toulon pittoresque vaut essentiellement pour la valeur illustrative ludique de ce que Francis Fukuyama nomme le « capital social », défini comme suit :

> « *Le capital social étant la capacité de travailler ensemble à des fins communes au sein des groupes et des organisations qui forment la société civile. […] Outre les compétences et le savoir, soutient Coleman, il est une portion du capital humain relative à la capacité des individus de s'associer les uns avec les autres, et celle-ci est d'une importance critique dans la vie économique comme pour la quasi totalité des autres pans de la vie sociale. La capacité de s'associer dépend, à son tour, des normes et des valeurs partagées par les communautés, mais aussi de la disposition des individus à subordonner leurs intérêts à ceux de groupes plus larges. De ces valeurs partagées naît la confiance, et la confiance nous le verrons, a une valeur économique importante et mesurable* » (Fukuyama, 1997, p.22).

Nous rejoignons Francis Fukuyama sur le fait, primordial, que ce sont des mécanismes culturels qui participent à la création et à la transmission de ce « capital humain », en précisant que dans notre cas plus que la religion (la Méditerranée étant une zone de confrontation d'au moins trois religions : judaïque, catholique, et musulmane) ou les traditions (ils existent autant de traditions que de communautés, fort nombreuses en Méditerranée), ce sont les habitudes historiques (dans son acceptation large donné par le Larousse de « capacité, aptitude acquise par la répétition ») qui en sont les vecteurs privilégiés. On voit alors le rapport entre la tradition portuaire, commerciale et internationale des villes méditerranéennes, les échanges internationaux physiques réguliers et leur intérêt pour la mise en place du pôle Mer et de sa vocation mondiale. Les habitudes toulonnaises se sont maintenues sur certains détails depuis près de quatre siècles, on peut donc penser que le capital humain a subi la même stabilisation.

Comme on l'a déjà vu s'agissant de l'étude menée sur le rapport au temps, l'identité implique une unité, une cohérence se construisant dans une histoire spécifique et une logique de conduites dans un temps appréhendé. Mais cette identité personnelle est également un système d'identités multiples, tirant sa richesse de l'organisation dynamique de cette diversité.

> *« Les éléments comprennent des territoires, des « possessions », les « miens » (mon corps, mon nom, mes racines, mes droits et mes devoirs, mes positions,…). L'identité suppose également autonomie, séparation et affirmation qui se constituent dans la différenciation cognitive et des oppositions effectives. Si cette dernière n'intervient pas on voit apparaître des problèmes à s'affirmer, peut même se dissoudre dans la dépendance, l'assimilation passive à autrui ou la conformité aux attentes du groupe »* (Tap, 1979).

Elle se renforce donc dans un sentiment d'originalité, à l'identité comme unité et continuité (ressembler à soi-même) s'ajoute l'identité comme unicité et in-comparabilité (ne ressembler à personne d'autre). Elle prend corps dans des actions et des productions d'œuvres, pour nous affirmer auprès des autres dans l'identité que nous avons choisi il est nécessaire de passer « par l'engagement, la prise de responsabilité, la création, l'action sur les objets, la coaction sociale » (*ibid.*). On ne devient membre du groupe, c'est-à-dire qu'on prend une part de son identité en laissant une part de la sienne, pas uniquement par les discours ou par la volonté mais principalement par les actes. La référence au local est inhérente à ce discours sur le renforcement des attitudes économiques face à la mondialisation. Libre alors à l'acteur territorial d'emprunter au substrat local pour créer un élément confrontable dans les actes à l'externe, un élément qui sépare de l'extérieur et rapproche de l'intérieur. De là, il est alors possible de mutualiser, de créer des partenariats et développer des systèmes collaboratifs.

Le dispositif ainsi construit permet d'ancrer le projet, en articulant de façon effective et discursive la relation entre l'institutionnel et le lieu. Ainsi dans la plupart des

textes concernant le développement local, il ait fait référence de façon récurrente à la ville et au territoire, renvoyant à une dimension de l'espace social, à la fois évidente et floue. Tout le monde peut appréhender symboliquement ces espaces, mais en même temps aucun n'est capable donner des frontières claires et acceptés par tous.

> *« Ce sont des notions à « géographie » variable qui possèdent un fort pouvoir évocateur et une notable plasticité. Leur ambiguïté intrinsèque permet aux pouvoirs publics de les investir pour y manifester une initiative politique par leur aménagement. Bernard Lamizet[150] souligne qu' 'aménager, c'est inscrire un sens dans les formes signifiantes constituées par les paysages que l'on est en train de modeler' »* (Labelle, 2004, p.233).

La territorialisation permet donc de combattre l'homogénéisation liée à la mondialisation, permettant à Marshall Mac Luhan de parler de village planétaire, par la spécificité et la diversité. Comme l'a affirmé la DATAR[151] il y a 10 ans, « le niveau local sort gagnant des effets conjugués de la mutation du système productif et de la mondialisation qui met en concurrence, non plus seulement des produits, mais des modes d'organisation de la société et des systèmes sociaux ». Le mouvement qui tend à tout uniformiser, a également eu un effet contraire dont les chercheurs se sont rendu compte peu après, les gens se réfugient également vers ce qui est proche et connu. Cet état de fait existe en matière de politique[152], religieux, social mais également économique.

> *« La compétition internationale renforce la vocation économique des bassins d'emplois qui se spécialisent progressivement dans des secteurs et des filières : l'Italie, l'Allemagne, le Danemark ou les États-Unis ont ouvert la voie avec les districts industriels et les systèmes productifs locaux, dont la Silicon Valley est l'exemple emblématique. […] Ce retournement tient d'ailleurs du paradoxe [pour le gouvernement] : c'est l'État qui annonce qu'il se dessaisit*

---

[150] Lamizet, B., (2002), *Le sens de la ville*, L'Harmattan (Villes et sociétés), Paris, p. 39.

[151] *Bulletin de la DATAR*, n°165, mars 1999.

[152] Haumant, Stéphane, (2010), *Spécial Investigation : la montée du fascisme en Europe*, documentaire diffusé sur Canal +, dimanche 18juillet 2010.

de la politique industrielle pour devenir accompagnateur ou incitateur du développement des systèmes de production organisés localement alors que c'est en développant leur capacité autonome à s'organiser, en évitant le laminage par les politiques d'Etat, que ces systèmes existent » (Pecqueur, 2000, p.11, citant Jean-Louis Guigou[153]).

L'aspect économique du développement local n'en est qu'un aspect, les relations économiques permettent autre chose : renforcer le bassin d'emplois (social), favoriser la culture locale (culture), la cohésion… En ce sens, le développement local concerne tous les acteurs d'un territoire : institutions publiques, associations de toute sorte, entrepreneurs… Il concerne l'ensemble du territoire et permet de parler d'une « économie sociale ». Pecqueur (2000, p. 14) résume pour nous :

« La conception du développement local que nous défendons ici, cherche à relever ce défi théorique et part du principe simple que les échanges hors marché ont une grande importance pour expliquer l'efficacité économique observée en certains lieux plus qu'en d'autres. Phénomène, dont l'importance révélée par Alfred Marshall il y a un siècle, est de plus en plus reconnu. C'est le cas aussi de Paul Krugman, nouvelle star de l'économie géographique américaine, qui cite les exemples concrets des fabricants de tapis autour de Dalton en Géorgie ou le regroupement des sociétés à Hartford dans le Connecticut- mais on pourrait parler aussi des localisations de la fabrication des montres suisses, des céramiques italiennes ou de la plaque tournante financière de Londres- comme résultat « d'un effet d'auto-consolidation du succès plutôt que d'un quelconque avantage imputable à l'existence de certaines ressources préexistantes ».

Il ne faut donc pas voir dans les résultats économiques, une finalité. Il convient d'appréhender ces derniers comme susceptible d'engendrer un outil d'évaluation selon certains critères. Il doit également exister une évaluation plus générale, permettant de percevoir la force des relations, l'intérêt de ceux-ci… et l'impact de ces

[153] Docteur et agrégé de Sciences économiques, il a créé le Centre d'analyse et de liaison des acteurs de la Méditerranée (Calame) et l'Institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMed), dont il est le délégué général depuis 2006.

différents éléments doit se voir, ou se percevoir, sur le territoire. Ces rapports deviennent alors l'une des composantes de ce qu'on peut appeler l'identité régionale.

> *« Ainsi la fierté régionale n'est probablement pas indépendante de l'image que ses habitants prêtent à leur région, et derrière elle reliée aux mutations économiques, sociales, écologiques et politiques qui la caractérisent. La crise de la sidérurgie lorraine naguère, les problèmes de congestion urbaine en Île-de-France aujourd'hui influencent probablement l'image que leurs habitants se font de leur région et donc la fierté qu'ils éprouvent à son égard, de même que l'offre identitaire émanant de l'exécutif régional, qui peut donc elle aussi susciter des effets sociaux »* (Dargent, 2001, p.804).

L'attachement au local, le régionalisme sont donc tout à la fois fonctionnels et identitaires. En ce sens, le territoire est l'espace de réalisation du passé, du présent et du futur car l'identité d'une région c'est un passé choisi et préservé, un présent en cours de réalisation et un futur à dessiner. « La mise en valeur du patrimoine local devient plus qu'une entreprise de sauvegarde ou de conservation, une véritable base de développement local » (Aubry, 1996).

Ce mouvement est la conséquence de ce qu'on peut nommer la modernité car celle-ci a développé et instauré des façons de vivre inexistantes jusqu'alors. Selon Giddens (1994, p.14) :

> *« Par leur ampleur et leur profondeur, les transformations de la modernité sont plus importantes que la plupart des changements intervenus précédemment. Leur ampleur est inégalée puisqu'elles ont permis d'établir des formes d'interrelation sociales valables pour l'ensemble de la planète ; leur profondeur parce qu'elles ont réussi à modifier notre existence quotidienne dans certaines de ses caractéristiques les plus intimes et personnelles ».*

L'un des mouvements principaux est le fait que tout territoire est aujourd'hui confronté à l'internationalisation, il suffit pour cela de regarder de quelle manière deux régions historiquement peu ouvertes aux échanges externes telles que la zone

de réalisation en coutellerie au Pakistan et Laguiole au cœur de la France[154] ; deux zones qui ne s'étaient jamais rencontrées deviennent concurrentes sur un produit dit typiquement français. La situation pose des problèmes juridiques de premier ordre (droit à la propriété, appellation d'origine contrôlée, éléments constitutifs de l'identité régionale d'un produit…). Que l'on appelle ce mouvement mondialisation, internationalisation, cosmopolitisation, il s'agit d'un mouvement « qui vient d'en bas et qui change notre vie quotidienne, notre mode de consommation, notre vie politique, ou nos relations à l'intérieur même de nos frontières nationales. On peut parler ainsi d'un 'cosmopolitisme banal' » (Beck, 2006, p.30). Que ce mouvement soit subi comme la mondialisation ou volontaire comme la création de l'Union Européenne, il ne s'agit pas de dépasser les identités mais de les reconnaître pleinement pour pouvoir échanger et trouver des terrains d'échange. Il s'agit donc d'un processus multidimensionnel et complexe, dans lequel les relations entre les personnes, est nécessaire au sens fort du terme.

> *« Le cosmopolitisme survient au cœur de notre vie. Notre vie quotidienne, notre travail, nos rapports amoureux deviennent cosmopolitiques au sens où ils sont le mélange de différentes cultures. La distinction analytique entre nous et les autres est désormais brouillé. Nous faisons partie, que nous le voulions ou nous, de la constellation cosmopolite »* (*ibid.,* p.31).

Selon Céline Matuszak (2004, p.324), « l'apparition de l'Internet a participé à la transnationalisation des identités militantes et au soutien de mobilisation méconnaissant les frontières étatiques ». Dans son article, elle indique par ailleurs que les pages de liens sont de forts révélateurs d'une volonté internationaliste. De fait, elle permet de créer la cartographie de ses relations mais également de son projet à l'international. Si tel était le cas, le site internet du Pôle Mer PACA serait un exemple de l'absence de l'un comme l'autre. Même le contenu concernant l'international se limite à environ 3000 caractères (deux pages format A4) en deux

---

154 http://www.lindependant.com/articles/2010-08-20/laguiole-part-en-guerre-contre-les-imitateurs-de-ses-lames-legendaires-234312.php (page consulté le 22 août 2010).

versions (anglais et français), réparti en trois sous-titres « stratégie internationale, rayonnement, Europe ». Selon Matuszak :

> *« Les stratégies observées peuvent être extrêmement variées, une cohérence propre au site se dégage souvent et valorise le plus souvent trois dimensions répertoriées : d'abord, une dimension interne comme le renvoi aux groupes locaux, ensuite le milieu partisan, qui peuvent être constitué de différentes associations se regroupant autour du mouvement et enfin la dimension internationale » (ibid.).*

Dans le cadre du Pôle Mer PACA, les liens concernent principalement la dimension interne : Conseils généraux (du Var, des Alpes-Maritimes, des Bouches-du-Rhône), Communautés d'agglomérations (Toulon Provence Méditerranée, Marseille Provence Méditerranée, Pays d'Aix, Nice Côte d'Azur) et organismes dédiés à l'essor économique (Prides, Toulon Var Technologie, Agence Nationale de la Recherche, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, pôles de compétitivité). Il n'existe aucun lien, concernant l'international. Finalement la référence à la globalisation et à l'internationalisation réalisée, est plus implicite, à travers le modèle de gestion choisi mais aussi à travers les références organisationnelles que constitue le cluster. Mais ces références ne sont pas uniques et rencontrent la culture locale, s'y confrontent et font émerger un modèle particulier. Ce modèle particulier est appuyé sur ce que Sylvie Parini-Alemanno (2004, p.188) appelle le *glocalize*, « global et local pris en compte ». Il lie alors la culture locale et le mode de fonctionnement de « l'entreprise globale véhiculée par une communication interne d'une efficacité « managériale ». « La firme globale est une structure organique dans laquelle chaque partie est supposée servir le tout […]. La communication se doit d'être omniprésente[155]». C'est dans ce cadre-ci que se réalise ce dont nous avons parlé plus haut, la réalisation d'organisations complètement différentes en fonction de la culture locale et ce malgré un point de départ identique, le *cluster*. Paul Rasse (2000, p.1) généralise cet état de fait en défendant « que l'équilibre de nos sociétés

[155] Mattelart, A., (1996/2002), *La mondialisation de la communication*, Puf, Paris, p. 83.

contemporaines réside dans cette capacité des individus qui les habitent d'avoir un pied dans le local et un pied dans le global ». Et généralement, lorsqu'un exemple s'avère réussi il s'agit d'un cas qui a réussi à renouer avec cette culture locale. La culture aime à présenter et à faire découvrir ce qu'elle produit, toujours dans une logique de sentiment de réalisation, « ce plaisir de l'hôte de donner à voir, à goûter, à aimer ce dont il est fier et dont il sait maintenant qu'one ne la trouve pas ailleurs » (*ibid.*, p.4). Être hôte signifie avoir plaisir à accueillir mais surtout à échanger avec cet autre. En développant cette réflexion sur les Musées, Paul Rasse conclut en affirmant que :

> *« Les conservateurs auraient sans doute intérêt, moins à réunir des collections universelles pour les montrer aux autochtones, que de protéger un patrimoine local dans une perspective universelle d'échanges avec l'étranger. […] Certains Musées peuvent s'enorgueillir d'avoir des 'Joconde', c'est-à-dire des objets exceptionnels qui à eux seuls font sa notoriété. Malheureusement, la plupart, et surtout quand il s'agit de musées de culture populaire n'ont d'intérêt que pour la cohérence de l'ensemble, les collections, le bâtiment, le site, et à condition que la médiation réussisse à introduire le visiteur à tel ou tel aspect de l'identité locale ».*

Il s'agit alors d'une médiation vers l'international, l'ancrage permet le voyage, le notre comme celui des autres, en tant qu'objectif et échanges avec l'extérieur.

Le monde contemporain n'est pas constitué de blocs stables et identifiés, contrairement à la période pré-chute de Berlin (avant 1989) avec les deux blocs : États-Unis et Union Soviétique. Aujourd'hui le monde est dans une oscillante constante entre le mouvement (émigration/immigration, informations via internet) et le retour vers des havres connus (famille, religion…) «chacun produi[t] sa propre localité dans un environnement mouvant. On voit donc qu'avec la circulation, spécificité de notre monde, les migrations et les flux médiatiques redessinent chaque fois plus notre monde, se confrontant par la même à la diversité » (Sid Ahmed, 2007, p.17).

La question n'est plus aujourd'hui de savoir si je choisis entre identité et ouverture mais comment je me construis en utilisant ces deux pôles. Selon Sid Ahmed (*ibid.*, p.17-18),

> *« Une identité sereine se définit dans et par la relation et en vient à conditionner la communication. Privée de la communication, l'identité devient un risque. La cohabitation entre identité et communication conditionne une bonne appréhension des défis de la diversité, sachant que le mode de communication n'est pas le même entre le Nord et le Sud de la Méditerranée. Si en effet les outils sont identiques, les modèles culturels et sociaux son différents (Wolton, 2005) ».*

Les tenants de la stabilité, les représentations collectives (langue, peuple, territoire) qui étaient basés sur le fait d'être *quasi* inamovible acceptent actuellement d'être traversés par des flux, ceci afin d'éviter la fossilisation. « Se développent nombre de processus qui modulent les rapports entre les cultures et les hommes. Plus que jamais, la diversité et l'inter culturalité sont autant de composantes à considérer dans l'évolution et l'avenir des sociétés méditerranéennes, ainsi d'ailleurs que la déterritorialisation » (*ibid.*). Nous pensons donc que « les sentiments d'appartenance aux différentes collectivités territoriales emboitées, loin d'être en concurrence, entretiennent un rapport de complémentarité» (Dargent, 2001, p.792).

Le rapprochement entre formation supérieure et entreprise, la gestion par objectifs appuyée sur la rationalité des systèmes d'information et de notation prouve qu' « une culture de gestion anglo-saxonne, s'impose de gré ou de force aux habitudes locales et nationales. Ces situations relèvent de ce qu'on a coutume d'appeler la communication interculturelle, dont on connaît mieux aujourd'hui tout à la fois les impasses et les issues » (De Backer, 1999, p.4). Nous sommes d'accord avec De Backer, cependant en émettant une réserve sur le terme de s'imposer, pour nous il est plus question de métissage que d'imposition culturelle.

La prise en compte de ce métissage permet alors d'éviter les principales erreurs, que ce soit en termes relations internes ou externes :

- interpréter les comportements étrangers en fonction des représentations stéréotypées et des clichés qu'on se fait d'eux ;
- postuler que l'autre a les mêmes codes de conduite que soi-même, selon une approche ethno centrée ;
- minimiser le problème des différences culturelles nationales au prétexte qu'elles sont un cas particulier des différences régionales déjà bien connues (bretons, corses par exemple) et que l'existence d'une langue commune, l'anglais par exemple, suffit à résoudre le problème ;
- croire qu'une culture d'entreprise partagée réussit à gommer les différences nationales ou encore qu'un nouveau type de manager, l'euro-manager, apportera la solution à ces problèmes.

Des voies d'action apparaissent alors, à partir de l'expérience des entreprises :

- avant toute autre chose, celle qui consiste à s'efforcer de comprendre l'intelligence du système de l'autre, à travers son histoire, ses traditions, sa religion, etc., y compris par l'intermédiaire de chercheurs en sciences humaines, ce qui peut faire gagner du temps ;
- dans ce but il peut être utile de mener des actions de formation au moyen de supports pédagogiques adaptés, par exemple des films vidéos sur la communication interculturelle avec des allemands, des chinois etc.… (cf. les réalisations de l'Aérospatiale, de Bull) ;
- décentraliser les actions de communication qui concernent directement le personnel et se fier pour leur management à l'expérience des responsables nationaux locaux surtout s'ils sont bi culturels ;
- se laisser guider par une méthodologie de la coopération internationale dont les phrases commencent à être bien connues ;
- s'informer sur les bonnes pratiques d'autres entreprises, qui se sont révélées efficaces, et les importer… avec discernement dans la sienne.

Nous citons ici l'exemple pris par De Backer (*ibid.*, p.8), qui au sujet des projets d'internationalisation lancés par des entreprises de presse montrent que la publication à l'échelle internationale de contenus standards d'information n'a jamais réussi dans la presse grand public. Ceci explique certainement la survie de « certaines feuilles de choux locales ». Nous rejoignons alors Sarah Labelle, (2004, p.232-233) pour qui, « l'objectif de l'analyse sémio-discursive (qui porte sur les inscriptions, l'intertextualité, le champ lexical et le contexte énonciatif) est de mettre

en évidence la circulation qui s'opère entre un imaginaire du global (édifier une société de l'information pour tous en tout lieu) et un imaginaire local (produire une représentation partagée d'espaces pensés comme numériques) ». Communication et information sont alors dans cette tension continue, entre global et local que ce soit en termes interne ou externe. Pour lier tous ces points : global/local, territoire/temporalité, communication/information, nous pensons que l'outil de la marque (au sens de la *brand*, de la représentation communicationnelle de la société) est un outil qui permettra de rassembler toutes les facettes de l'organisation pôle Mer PACA.

3- L'OUTIL PARFAIT CE NOUVEL ESPACE/TEMPS : LA « MARQUE » POLE MER PACA.

La marque est un actif économique et communicationnel important, elle permet tout à la fois de faire connaître et reconnaître mais aussi de mettre en place une relation de confiance. Elle créerait, n'existant pas encore pour nous, le liant entre les différentes dimensions de la communication et de l'information (interne/externe, global/local, recherche d'informations/traitement…). Commençons par définir ici la marque en tant qu'outil de communication. Selon Philippe-Thomas Deveroge (2006, p.1),

> *« La marque est l'actif le plus apparent de l'entreprise. Elle identifie parfois son organisation, d'autres fois ses produits, ou encore les deux à la fois. […] Car à la base il faut dire qu'une marque n'existe en tant que telle que si l'on dispose des moyens de communications nécessaires et suffisants pour que les clients ou prospects puissent l'identifier et lui associer les valeurs qui les intéressent. Le contenu de la marque : la marque est un condensé de l'image que l'entreprise décide donner d'elle-même ou de ses produits. Si tous les produits répondent à un positionnement identique la marque unique est le bon choix ».*

La marque est donc un choix, participe d'une stratégie et permet principalement de condenser le propos de l'organisation. En termes d'outils, nous pensons qu'il est possible de s'appuyer sur la charte d'identité. Il s'agit du document stratégique qui permet à l'entreprise de définir et de fixer, au moins pour plusieurs années, le

positionnement et le contenu qu'elle entend donner à sa marque. Il répond aux questions suivantes :

- Qui sommes-nous ? Quel est notre métier ? Quelle est notre position présente ? De quels actifs disposons-nous ? Quelle est notre vocation ?
- A qui nous adressons-nous ? A nos cibles de clientèles définies dans le cadre de notre segmentation. Quelles sont leurs caractéristiques, leur comportement d'achat, leurs motivations principales ?
- Quelles sont nos ambitions ? Où veut-on aller ? Quel doit-être notre positionnement futur ? Quelles sont les clés de la réussite ? Quels sont les défis à relever ? Quelles doivent être les étapes de notre réussite ?

Quels sont les piliers de la marque ? La réponse à cette question constitue l'essentiel de l'identité que la marque doit communiquer au marché. Ce sont la qualité, l'innovation, la sécurité ou la fiabilité, le prix bas ou élevé, le service, la convivialité… on retrouve encore ici les motivations résumées dans le SONCAS[156]. Les piliers doivent être en nombre limité pour qu'ils puissent être correctement communiqués et reçus. La marque doit être suffisamment restrictive en termes de sens offert (sèmes) pour permettre à ceux-ci d'être immédiatement appréhensibles et compréhensibles. La communication est alors la meilleure façon de présenter ces thèmes, sans les noyer au milieu d'autres informations.

On rejoint alors les propos d'Éric Maigret (2003, p. 122 sur le signe (propos appuyés sur les recherches de Wittgenstein[157]) qui, selon lui :

> *« N'existe pas dans une langue universelle mis dans des situations d'action, le sens n'est jamais indépendant du contexte. L'environnement dans lequel s'insère le message est nommé « jeu de langage » puis « forme de vie », Wittgenstein en fournit une liste hétéroclite afin de souligner la surprise que peut constituer sans cesse l'usage : ordonner ou obéir, décrire, faire une*

---

[156] Identification du besoin du client au moment de l'achat selon six appellations : Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie. Pour plus d'explications cf. http://www.agent-co.fr/agents/conseils/guide-agent/299/les-mobiles-dachat-la-mthode-soncas.html et tous les livres de marketing.

[157] Wittgenstein, L., (1921 et 1953, édition de 1995) *Tractacus logico-philosophicus* suivi des *Investigations philosophiques*, Gallimard, Paris.

hypothèse, représenter par des tableaux, inventer une histoire, faire du théâtre, remercier, maudire, saluer, prier… ».

Dans la ligné de Wittgenstein, John Austin puis John Searle cherchent à inventorier les « actes de discours ». Le premier propose une distinction entre régime constatif (énoncés « locutoires », évoquant un fait, informatifs) et régime performatif (énoncés « illocutoires » et « perlocutoires », produisant des effets) qu'il cherche à illustrer au moyen d'expressions langagières empruntées à la vie courante. Le constatif recherche la distinction entre le mot et la chose quand le performatif confond la réalité et le signe : dire « je te baptise » ou donner un ordre, c'est produire un monde en même temps que l'on parle, faire en disant. Autre auteur travaillant sur l'image et le sens, Barthes, dans la « Rhétorique de l'image »[158] (1964), qui travaille le premier sur la publicité visuelle. Il offre une réflexion sur un objet prosaïque et quotidien, une affiche présentant un filet de course avec des fruits et légumes ainsi qu'une boîte de conserve Panzani, le tout surmonté du drapeau italien, et la manière dont celui-ci peut-être décodé comme une présentation de « l'italianité ». Celle-ci, renforcée par la ruralité et l'authenticité impliquées par les produits frais du marché, est connotée par les couleurs du drapeau confirmant l'origine du produit et la convivialité supposée des Italiens. Si l'auteur est intéressé par ce travail visuel, c'est que celui-ci est en contradiction avec la réalité d'un produit industriel vendu en grandes surfaces et… français ! Les brillantes chroniques de Barthes réunies dans ses *Mythologies*[159] (1975) détaillent les multiples dimensions de la mise en scène publicitaire, ludique ou politique, et s'achèvent sur un texte théorique tentant de définir le statut des récits médiatiques comparés à des mythes. Le propre des mythes est de rendre non questionnable ce dont ils parlent, non en le masquant mais en le naturalisant, en le rendant évident. En pleine décolonisation africaine. « Paris Match » mettait en couverture un soldat noir en uniforme, en train

---

[158] Barthes, R., (1964), « Rhétorique de l'image » in *Communications, 4*.

[159] Barthes, R., (1975), *Mythologies*, Seuil, 1957.

de saluer le drapeau français. Cette couverture véhicule par l'image un message impérialiste (la France est chez elle en Afrique et les africains sont les premiers à considérer la France comme leur « mère »). Ce message est reçu comme tel parce qu'il valide les attentes de ceux qui considèrent l'impérialisme/le colonialisme comme fondé. Barthes s'éloigne de toute interprétation en termes de manipulation. « Le mythe ne cache rien : sa fonction est de déformer et non de faire disparaître. Il n'y a aucune latence du concept par rapport à la forme : il n'est nullement besoin d'un inconscient pour expliquer le mythe » (p.207). Le mythe est un « vol de langage », une dépossession qui vient redoubler celle déjà existante des milieux sociaux soumis à la loi de la bourgeoisie dans le monde économique et politique : les masses n'ont pas de distance face aux messages produits avec cynisme par les rédacteurs de presse, véritables bras armés de la bourgeoisie, que les mythologues (avec Barthes) sont les seuls capables de dévoiler. La seule problématique est cette volonté de parler des journalistes et romanciers comme des reproducteurs du schéma capitaliste. Cependant, il convient d'ajouter que la qualité de la sémiologie et de la linguistique de Barthes est à doubler d'une prise en compte du contexte. Ainsi, le langage (visuel ou littéraire) est étudié mais dans ses rapports avec ses usagers et leurs contextes.

> *« Elle est pensée comme un dépassement de l'étude de la syntaxe et la sémantique après les déceptions produites par ces programmes durs que sont la linguistique structurale, la grammaire générative et la sémiologie des communications de masse. Ses origines et ses développements multiformes, il est donc difficile d'en donner une présentation unifiée »* (Maigret, 2003, p.121).

Nous rapprochons alors cette approche de celle d'Edgar Morin qui, étudiant au départ les organisations, a livré « une macrosociologie des imaginaires dites des mythologies modernes ». La notion d'esprit du temps développée par l'auteur a longtemps été supposée naïve, elle est cependant bien complexe puisqu'elle met en

avant un double mouvement de constitution des images « en fonction des besoins individuels qui émergent et des modèles qui incitent à une certaine *praxis* » (*ibid.*, p.179).

De manière plus générale, nous pouvons également parler d'Habermas et de son agir communicationnel, il définit une typologie des « agir » : instrumental (téléologique, ayant une visée technique, une efficacité mais porteur de peu ou pas de sens), stratégique (identifié aux actes perlocutoires [160] et en lien avec un partenaire rationnel) et un agir communicationnel (réalisé dans les actes illocutoires [161] et cherchant à trouver une définition commune des actions).

> *« Les actions instrumentales peuvent être raccordées à des interactions sociales, [tandis que les actions stratégiques] représentent elles-mêmes des actions sociales. En revanche, je parle d'actions communicationnelles, lorsque les plans d'action des acteurs participants ne sont pas coordonnés par des calculs de succès égocentriques, mais par des actes d'intercompréhension »* (Maigret, 2003, p.213).

Malgré cette typologie, les actes humains incorporent, les niveaux ne s'excluent pas les uns les autres pas plus que le travail industriel, l'intersubjectivité ou la politique.

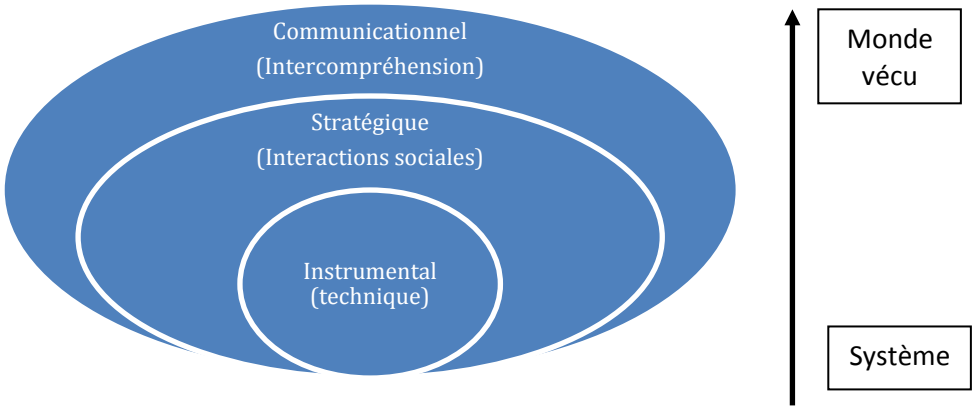

FIGURE 27: LA RATIONALITE COMMPE INTERCOMPREHENSION

[160] La fonction perlocutoire du langage, ou acte perlocutoire, est l'effet psychologique que produit la phrase sur le récepteur.

[161] L'effet illocutoire consiste en la fonction performative de l'acte de langage au niveau *conventionnel* (je ne peux promettre, ou baptiser un bateau, que si certaines circonstances, ou normes conventionnelles sont réunies).

En réalisant la marque « Pôle Mer PACA » nous créons également le lien entre tous ces mondes: elle est un outil de communication opérationnelle (ordre instrumental/technique), stratégique (permet de gérer les interactions sociales) et communicationnel (permet de fédérer les acteurs autour de quelques valeurs fondamentales et créer une cohésion identitaire). Ce faisant, il est donc un participant de l'espace public. En reprenant la thèse générale d'Habermas sur celui-ci et en se posant la question de sa définition : est-il limité à l'espace politique institutionnel ? Ou représente-t-il les relations de pouvoir entre individus et groupes sociaux ? En croisant ces deux définitions différentes avec une typologie des « agir » voilà le tableau qu'Éric Maigret a développé :

	« Raison/Abstraction »	« Stratégie/Narration »
Espace public officiel : Le lieu de la politique, les institutions	1) Espace public habermassien La politique comme consensus rationnel, Hommes politiques, fonctionnaires	2) Espace public conflictuel La politique comme intérêts des acteurs Hommes politiques, Fonctionnaires, syndicats, groupes de pression, « opinion publique »
Espace public non-officiel, non-institutionnel : Le politique, les relations de pouvoir et de construction des identités	3) Espace public habermassien Le politique comme consensus rationnel Syndicats, groupes de pression, « opinion publique », information médiatique	4) Espace public conflictuel Revendications et narrations identitaires Mouvements sociaux, « publics », médias

FIGURE 28: LES ESPACES PUBLICS ET LEURS ACTEURS

Dans ce tableau, tous les acteurs peuvent être au fond inscrits dans chacune des cases. Un élu demeure lié à la société civile par toutes les fibres de son être, cette appartenance à l'espace des négociations quotidiennes modifiant son travail politique. Un individu téléspectateur de *reality shows* est aussi un citoyen électeur et parfois un membre d'association. L'intérêt de ce tableau est de pouvoir définir des « idéaux-types ». Les acteurs présents dans la case 1 vont être les tenants de l'ordre institutionnel qui considèrent avoir un devoir politique tendant au bien commun (hommes politiques/fonctionnaires). S'ils sont dans une logique de réseau, protection d'intérêts voire clientélisme, ils rejoindront alors la case 2 (analyses sociologiques et économiques des rapports de pouvoir). Les collectifs qui se forment sont eux des intermédiaires (syndicats, groupes de pression, associations,…) entre de la protection d'intérêts corporatistes ou sociaux, mais aussi une logique de concertation pour parvenir à la meilleure solution possible. Ils ont donc soit des visées stratégiques (case 2) soit des visées rationnelles (case 3). « Les publics, vus au travers des rêves, des revendications, des contestations des groupes affinitaires et des individus, intègrent l'espace public au moyen de la fiction et de la discussion, notamment quand elles prennent pour support les médias (case 4). Ils peuvent aussi avoir pour nom « opinion publique » avec tous les artifices les construisant (sondages) et s'inscrire dans la case 3 de la construction légale-rationnelle (les lois dépendent aussi de la prise en compte des « opinions ») ou dans la case 2 » (*ibid.*, p.219-220). On le voit, la distinction raison/stratégie est difficile, les frontières dessinées sont vite perméables. Il s'agit alors de parvenir à faire la synthèse de ces deux modes. La « rhétorique », au sens où l'entend Aristote [162], permet donc de créer ce lien puisqu'elle associe technique oratoire au service de faits et de valeurs partagées.

> *« Pour se déployer, l'argumentation nécessite des cadres sensibles qui l'incarnent et la symbolisent. Pour agir, la narration est tendue par de bonnes*

[162] « Moyen d'argumenter, à l'aide de notions communes et d'éléments de preuves rationnels, afin de faire admettre des idées à un auditoire » *in* Robrieux, Jean-Jacques, 1993, *Éléments de rhétorique et d'argumentation*, Dunod, Paris.

raisons qui lui donnent sens. La rhétorique, conciliante, se situe dans le monde de la probabilité et de la généralité alors que la raison, plus dure, joue sur la certitude et l'universalité, et la persuasion, plus lâche, sur la composition des intérêts et le local. La rhétorique est donc à mi-chemin ou bien elle décrit le parcours qui mène de l'un à l'autre» (ibid.).

Cette définition nous intéresse, car elle nourrit notre étude de la marque et de la communication de celle-ci. Une marque permet d'incarner rapidement et succinctement ce qu'est l'entreprise. Il ne s'agit pas d'appliquer un « joli logo » qui fera vendre mais de construire véritablement une communication adaptée en fonction de l'histoire de l'entreprise. Que l'on m'autorise un exemple personnel : j'aime prendre pour illustration la communication de Volkswagen lors des cours à Ingémédia. Partons de la publicité ci-dessous, plus précisément. Il s'agit d'une publicité pour le 4x4 phare de la marque VW, le Touareg. La question que je leur pose est simple : si vous étiez directeur de la communication de Volkswagen, mettriez vous des centaines de millier d'euros dans une campagne d'affichage sans montrer le produit (alors que celui-ci est considéré comme un des 4x4 les plus esthétiques du segment) ? La suite vient alors assez naturellement : qu'est ce qui aide le directeur de communication à prendre une décision aussi lourde ? La réponse est inscrite dans l'histoire de Volkswagen et de sa communication. Lorsque l'agence Bernbach pense la politique de communication de la Coccinelle aux États-Unis à la sortie de la seconde guerre mondiale, en 1959, il base tout sur le second degré et l'intelligence du consommateur. La logique de cet argumentaire est clair : honnêteté et uniquement cela, avec une bonne dose d'humour. Refusant d'infantiliser le consommateur, Bernbach la qualifie de « laide », de « râblée », la met en scène (dans une autre campagne) derrière une dépanneuse (une image très rare), rappelle qu'Henry Ford l'avait qualifiée en 1948 de « voiture sans avenir », insiste sur le fait qu'elle n'a fait preuve d'aucune nouveauté depuis 1938, introduit l'idée de faible consommation de carburant et d'entretien minimal, demande finalement aux acheteurs de « penser petit ». Il vous suffira de regarder l'affiche pour une Ford *Thunderbird* pour voir la différence. Celle-ci promet le septième ciel sur roue, assure

que tous les regards se tourneront vers vous à votre arrivée, parle de vitesse et de forte consommation, permettant de vous sentir fier, et place le tout dans un contexte social favorable. C'est donc cette première campagne de communication aux USA qui a donné la base de toute la communication de Volkswagen qui continue encore aujourd'hui de jouer sur l'humour, l'autodérision et la modestie (exprimée aujourd'hui par une certitude objective de savoir-faire). La communication de la marque est donc bien ancrée historiquement et physiquement, à travers un produit phare qui a donné ses propres attributs à l'ensemble de la marque.

FIGURE 29:AFFICHE PUBLICITAIRE (2007) POUR LE VOLKSWAGEN TOUAREG (AGENCE PRISTOP COMMUNICATION, SLOVENIE)

Think small.

Our little car isn't so much of a novelty any more.

A couple of dozen college kids don't try to squeeze inside it.

The guy at the gas station doesn't ask where the gas goes.

Nobody even stares at our shape.

In fact, some people who drive our little flivver don't even think 32 miles to the gallon is going any great guns.

Or using five pints of oil instead of five quarts.

Or never needing anti-freeze.

Or racking up 40,000 miles on a set of tires.

That's because once you get used to some of our economies, you don't even think about them any more.

Except when you squeeze into a small parking spot. Or renew your small insurance. Or pay a small repair bill. Or trade in your old VW for a new one.

Think it over.

FIGURE 30: AFFICHE PUBLICITAIRE (1960) POUR VOLKSWAGEN (BETTLE) AUX ETATS-UNIS (AGENCE DDB).

FIGURE 31: AFFICHE PUBLICITAIRE (1955) POUR LA FORD THUNDERBIRD AUX ETATS-UNIS (AGENCE J. WALTER THOMPSON COMPANY)

Comme le dit Daniel Bougnoux (2006, p.21) :

> *« Représenter […] c'est toujours économiser. Une représentation n'a pas à recréer son objet mais à susciter sa 'mention' dans l'esprit du récepteur par le détour d'un code, à coups d'allusion et de fragments. Il est donc d'autant plus facile de représenter une marque déjà présente dans l'imaginaire du consommateur. La communication est donc une représentation en tant qu'économie sémiotique et permet à la marque de mentionner des points-clés qu'elle doit faire apparaître. Cependant ces points-clés doivent être authentiques. En effet, selon l'effet de distanciation Brechtien : l'acteur doit moins incarner son personnage que le négocier ou le 'citer'. […] Il nous rappelle que la représentation théâtrale doit toujours faire avec une présence réelle, jouer à partir d'un donné » (ibid.).*

Ceci est également vérifiable pour la communication organisationnelle, elle doit composer avec un réel, même le meilleur directeur de communication ne peut réaliser une communication efficace en ne s'appuyant pas sur un levier authentique. Ainsi nous avons cité plus haut les exemples du *green washing* avec Mac Donald, dont la campagne bien que bien menée s'est retournée contre l'entreprise. On peut également citer l'identité fantasmée, pour reprendre les propos de Jean-Noël Kapferrer (1999), d'Air France qui a du faire face à des crises graves qui ont malmené l'image qu'elle souhaitait se donner de « la compagnie aérienne de tous les français ». En effet, elle a tour à tour refusé d'embarquer un adulte trisomique 21, fait payer deux sièges à un obèse pour un vol Paris-Pékin et dernièrement n'a pas encadré le voyage d'une femme handicapée, sans bras[163]. Tôt ou tard, le réel rattrape l'entreprise et l'image qu'elle s'est donnée d'elle-même si les deux ne sont pas en adéquation. Comme le dit Bernard Floris (2006, chez Bouzon, p.125), « la communication n'a pas d'autonomie absolue, elle se fait dans des structures économiques, sociologiques, psychologiques, symboliques, professionnelles et aussi historiques ».

---

[163] http://www.liberation.fr/societe/0109292092-sur-air-france-le-handicape-doit-etre-accompagne-apres-un-obese-et-une-trisomique-c-est-au-tour-d-une-femme-sans-bras-d-etre-maltraitee-par-la-compagnie

Une communication à caractère social fournit à l'organisation un cadre plus large pour s'exprimer, élargit ses perspectives et lui offre la possibilité de devenir autre chose qu'un simple acteur économique. Elle crée ce faisant une marque, offrant une globalité à embrasser du regard. Catherine Loneux, parlant du cadre de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), exprime cet élargissement et son discours offre un écho étrange à nos propres réflexions :

> *« Une nouvelle relation au temps dans l'organisation est proposée, associée à l'idée d'héritage, de pérennité assurée par un discours de 'confiance', de stabilité, de 'transparence', porteur d'avenir et de permanence. Une nouvelle relation à l'espace de l'organisation est également mise en avant, qui repose sur la nécessité annoncée d'assurer un 'continuum' entre sphère privée et sphère professionnelle du salarié. L'humanisation des activités entraîne un brouillage entre les mondes, l'entreprise se trouvant au final encapsulée dans ses environnements extérieurs ».*

Il ne s'agit plus alors que de trouver le moyen d'offrir à l'organisation la possibilité de s'inscrire et de s'exprimer dans ses environnements extérieurs.

CONCLUSION DE PARTIE

En conclusion nous dirions que la première partie de l'étude a permis de fournir les éléments nécessaires à la réflexion théorique qui sous-tend toutes les concentrations territoriales. A partir de ces éléments pragmatiques, nous avons donc orienté notre réflexion autour de plusieurs thématiques principales : l'apport de l'histoire et du patrimoine dans la communication d'un territoire, conception d'un temps plus large, conception d'un environnement internationalisé, plus large et plus intéressant économiquement.

Notre étude, basée à la fois sur des éléments théoriques et pratiques, met en évidence différents éléments. Tout d'abord, le fait de développer une communication appuyée sur des éléments historiques crédibilise celle-ci en l'appuyant sur éléments véridiques et vérifiables. Le discours rhétorique mis en place met en confiance l'auditoire qui n'a pas l'impression d'un discours « publicitaire », spécieux et volontairement séduisant, mais l'impression d'un discours certes orienté mais pour autant vrai. Les trois principes clefs de tout discours communicationnel ne sont-ils pas adaptabilité, séduction et authenticité ?

D'autre part, l'élargissement temporel nécessaire à cette communication patrimoniale engendre également un élargissement spatial, souhaitée par le Pôle de compétitivité dont l'une des missions est de trouver des partenariats et des débouchés commerciaux à l'international. En effet, des partenaires historiques émergent naturellement, ainsi que des opportunités commerciales parce que justement l'international n'est pas conçu uniquement comme une finalité économique mais comme un échange naturel qui peut déboucher sur des logiques commerciales. Les partenaires ne sont pas naïfs et savent qu'une des finalités est notamment la création de débouchés commerciaux, cependant la finalité n'empiète pas sur la qualité de la relation, élément primordial d'une communication réussie.

De plus, la réflexion autour de la marque permet de trouver un élément de discours qui condense le propos de l'organisation. Elle offre la possibilité de joindre les temps historiques et contemporains, de convoquer des indices ou des icônes des temps passés sans pour autant perdre en cohérence sur les projets contemporains.

Elle met alors en perspective et en cohérence les différents éléments les uns par rapport aux autres, le présent s'enrichit du passé, qui lui-même « se re-présente » sous l'impulsion contemporaine. Ce faisant, les éléments historiques permettent de faire émerger des partenariats internationaux potentiels, de renforcer le discours auprès de ceux-ci par la mise évidence d'indices d'une relation passé ne demandant qu'à être réactivée.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse nous semble s'inscrire dans une démarche, en droite ligne de la tradition des Sciences de l'Information et de la Communication, car elle constitue une étude d'un dispositif sous un éclairage communicationnel. En effet, nous étudions une organisation sémiotique doublée d'une organisation spatiale déterminant le mode de fonctionnement de l'ensemble.

Le Pôle Mer Paca est une organisation d'entrepreneurs et d'experts tendant vers un objectif économique, l'enrichissement de leur territoire d'implantation. Cependant, afin de créer les conditions de réalisation de son objectif, il doit également remplir les exigences de discours nécessaires pour non seulement fédérer les membres du dispositif mais aussi pour porter son discours. Celui-ci, pour être le plus efficace possible, doit être porté et choisi mais pas subi par leur auteur.

Le dispositif doit énoncer le projet collectif mais également créer les conditions d'une association, c'est-à-dire parvenir à fondre la somme des projets individuels en un projet commun. Il s'agit alors de la fonction principale de l'équipe opérationnelle du Pôle Mer PACA. L'équipe opérationnelle du Pôle Mer PACA doit donc créer une zone dans laquelle les membres acceptent de passer du temps en en espérant un retour (financier, social…) et non pas une zone autoritaire dans laquelle le collaboratif serait dévoré par les méthodes processuelles. Il s'agit d'un rôle difficile, car il faut répondre à cette question épineuse qui est pourquoi les hommes s'associent-ils ? Comment parvenir à faire converger la somme des intérêts individuels ? L'équipe opérationnelle du Pôle Mer PACA doit donc parvenir à créer une cohésion collective tout en donnant une direction, sans pour autant se montrer autoritaire, car sa position ne lui permet pas.

On aboutit alors à traiter les questions d'identité, de valeurs et de culture. En effet, il est nécessaire de définir clairement l'identité des membres ainsi que l'objectif, pour le donner à lire

de la manière la plus claire possible à ses membres mais aussi des composantes de l'environnement.

Pour étudier au mieux ce dispositif nous avons donc mis en place une comparaison avec ce qui existe pour d'autres pôles de compétitivité. Pour ce faire nous avons réalisé un choix en fonction de critères définissant une comparaison véritablement possible, c'est-à-dire d'organisations analogues ou du moins présentant des analogies. L'étude de contenus nous permettra alors de définir l'étape précise à laquelle se trouve le Pôle Mer PACA, la direction qu'il doit donner et la vision qu'il souhaite offrir à ses membres. Dès le début de l'étude nous remarquons qu'à l'année d'étude du corpus (2007-2008) le Pôle Mer PACA rentre dans une période charnière, il essaie de s'affranchir en douceur du corpus des Pôles de compétitivité et rentre dans une autonomie de projet plus forte. Cependant, l'équipe opérationnelle est tellement dans une démarche d'avancement opérationnel qu'on a le sentiment qu'elle laisse certains aspects prépondérants d'une stratégie organisationnelle de côté de peur de ralentir la marche effective de la structure. Pourtant des éléments comme la recherche de symboles, la définition des cibles communicationnelles, la question des éléments fédérateurs, l'implantation territoriale nous semble être des facteurs de succès cruciaux pour ce dispositif.

Tout le travail est alors de concevoir cette stratégie dans laquelle des administrations, des centres de recherche, des Très Petites Entreprises, des Pme mais aussi des groupes internationaux vont tous trouver un lien, qui donne à chacun l'envie de poursuivre l'aventure, de continuer à échanger, de développer des projets en toute confiance.

Les partenariats mêmes s'ils sont devenus la règle à l'heure de la mondialisation et des projets inter entreprises n'en sont pas pour autant naturels. Comment développer cette capacité des groupes à créer de la richesse partagée ? Deux éléments nous semblent particulièrement intéressants le besoin d'un liant, ainsi que la capacité à être protégé de l'environnement extérieur. Que dire si cet environnement extérieur devient la protection et le liant souhaités ? Il

n'existe pas de logique économique stricto sensu, toute logique économique est également une logique social dans le sens qu'elle ne se réalise qu'en lien avec un ensemble-société.

Nous devons donc développer ce qui crée le lien entre les membres de ce dispositif à savoir la confiance, qu'elle soit dans l'organisation, dans les autres membres du dispositif ou dans l'économie. Cinq éléments sont alors à développer en ce sens : la fréquence de la communication, mise en forme et le classement des messages, le respect du temps de l'organisation, le dynamisme positif et collectif ainsi que l'homogénéité du niveau d'engagement.

Ce faisant, nous allons pouvoir développer une vision partagée qui permette de se comprendre et d'échanger. En effet, développer la confiance c'est créer une proximité cognitive moindre pour renforcer les liens. Ceci se réalise par une meilleure connaissance du partenaire à travers des éléments immédiatement compréhensibles : histoire, culture, mode de fonctionnement, etc. Pour permettre ce rapprochement, il est alors nécessaire que chaque entreprise soit capable de clarifier ce thème, par une expression de son identité qui prouve la différenciation face à ses concurrents ainsi qu'une éthique commune.

S'appuyant sur la théorie des « parties prenantes »/*stakeholders* nous proposons alors de créer une convergence entre les différents acteurs pour parvenir à créer une communication commune et efficace. Il est donc nécessaire de trouver le moyen que chacun accepte cette infime partie de soi nécessaire pour intégrer le groupe. Ils doivent réinvestir l'organisation inventée pour lui donner une dimension spécifique pour se la réapproprier et la considérer comme leur. Pour ce faire besoin de parvenir à une communication qui s'adresse non seulement à la logique de l'acteur mais aussi à son cœur et à ses sentiments.

Nous allons confronter alors le besoin en communication avec la situation réelle à travers notamment les outils de communication que sont les lettres d'information. Cette étude démontre une avancée progressive d'un réseau normé à un dispositif

plus souple régi par des codes et des habitudes. Communiquer est alors considéré comme un acte professionnel nécessaire, cependant on voir poindre certaines limites comme un manque d'informations quand aux valeurs sous-tendant le dispositif. Cela est certainement lié au fait que ce rôle est normalement tenu par le chef d'entreprise or dans le dispositif Pôle de compétitivité, cette fonction n'existe pas en tant que telle. La communication est donc multiple et primordiale, facette interne/externe qui lie et communique de manière globale.

Il nous semble que le Pôle de compétitivité essaie de professionnaliser sa démarche mais ce faisant reste trop technicienne et oublie trop rapidement la dimension symbolique de la communication. Il n'existe pas de formule magique permettant de réduire les questions communicationnelles à des x et des y, la règle est de créer du lien, du partage. Mais l'équipe du Pôle Mer PACA nous semble un peu perdre, du fait d'un quotidien trop chargé, cet objectif. Comparant les actions menées par le Pôle Mer PACA avec celles réalisées par les autres Pôles de compétitivité. Ils ont été choisis selon divers critères : possibilité de les comparer avec le Pôle Mer PACA, qu'ils soient donc à vocation mondiale et provinciaux, qu'ils mixent des activités traditionnelles et de haute technologie. Nous avons donc mis en place une grille de notation avec un certain nombre de critères de façon à choisir les deux Pôles choisis parmi la quinzaine existants. Nous les croisons également avec les trois types de territoires identifiés par les géographes en fonction de la qualité de leur identité : faible, moyenne ou haute. Le Pôle Mer PACA étant implanté sur une région à identité moyenne, il nous semble intéressant de croiser l'étude avec celle d'un pôle sur une région à forte identité territoriale, et qui de plus est le pendant atlantique du Pôle Mer PACA, le Pôle Mer Bretagne, ainsi qu'avec celle d'un Pôle implanté sur une région à identité faible, le Pôle Végépolys, région Centre.

Sur la présentation de leur activité sur les sites Internet des Pôles de compétitivité choisis, pas de référence au territoire historique ou culturelle, la présentation vaut principalement pour le réseau d'entreprises, la partie intérêt économique de

l'organisation. Nous avons complété l'étude du site par celle des lettres d'information, avec des difficultés techniques puisque le Pôle Végépolys ne propose la lecture que des lettres d'information de l'année en cours. Toujours dans un souci de cohérence, nous avons donc étudié l'année 2006 pour le Pôle Mer PACA, l'année 2008 pour le Pôle Mer Bretagne et l'année 2011 pour le Pôle Végépolys, créant ainsi des étapes.

Une fois ce choix effectué, nous avons donc repris les thématiques d'étude mises en place pour le Pôle Mer PACA afin de pouvoir comparer les discours. Il en ressort, de manière assez significative, que le Pôle Mer Bretagne est celui qui présente le meilleur outil, que ce soit sur la fréquence du discours, la structure de la lettre. Puis l'ordre semble parallèle entre force de l'identité territoriale et qualité de l'outil communicationnel, ainsi que du discours.

Puis une fois comparé des Pôles de compétitivité entre eux, nous avons également décidé d'effectuer une étude d'autres formes de cluster en France comme à l'étranger, afin d'identifier les facteurs clés de succès de ces différentes formes. Certes, la réussite de ces entreprises est toujours complexe, basé sur la croisée d'une multitude de facteurs. Dans tous les cas, le territoire est un des facteurs primordiaux tant pour la communication interne qu'externe, on le voit dans les exemples de la *Caixa* mais aussi de la Région de Catane, ou encore en France dans celui de la Vallée de l'Arve, de l'Institut Electrique de Grenoble. Il apparaît assez clairement que les exemples français sont souvent basés sur une technologie qui permet de fédérer un tissu d'entreprises, cependant la question du territoire n'est qu'une question de concentration de compétences et de possibilités économiques, les points communicationnels et culturels sont laissés de côté. L'archétype est certainement au niveau international celui de la *Silicon Valley* qui est un exemple tant économique que communicationnel, créant un mythe autour de sa forme organisationnelle, relayé par les communications des entreprises de forte notoriété comme Apple ou Google, chaque succès enrichissant le discours implicite du *cluster*.

La communication de ces organisations est alors une forme de discours autoréalisante, la parole donnant alors vie à une réalité au sens performatif.

Tous ces exemples ont la même base de réflexion, les écrits de Michael Porter sur les concentrations d'activité. L'auteur met en avant le relationnel social en tant que moteur de ces échanges économiques. Même les réflexions théoriques économiques fondent finalement la réflexion sur des éléments humains et pragmatiques tels que les relations sociales ou familiales des entrepreneurs. L'être humain est donc le point nodal du dispositif, créant ainsi un ensemble multipolaire où chaque liaison rejoint les autres.

L'être humain s'inscrit donc dans un territoire, une culture, une histoire ; une fois posée l'importance de ce territoire, il est alors nécessaire de définir quel est le territoire du Pôle Mer PACA. La logique voudrait qu'il s'agisse de la Région PACA, et c'est bien le cas quand on regarde les entreprises présentes dans le réseau, avec un cœur autour de Toulon et un regard orienté vers la rive Sud.

Le territoire et la culture sont des éléments à forte valeur ajoutée, offrant les conditions de relations positives entre les acteurs. Toutes les entités se rencontrent autour de leur identité : identité des personnes, des entreprises, du territoire d'accueil, etc. Cette identité permet donc d'agréger des niveaux disparates du personnel au groupal, de créer les conditions d'un ensemble, d'une construction commune. Un des éléments expliquant cette force de l'identité est son corollaire de permanence, qui est un élément référent par excellence du fait de son existence au-delà d'un temps humain. Chaque membre du groupe a alors eu connaissance de cet élément, est capable de percevoir la référence, et d'en discuter avec le reste de la communauté. C'est également un choix politique prouvant la volonté d'assumer une identité territoriale culturelle face à une mondialisation tous les jours plus prégnantes. L'identité fait donc le lien entre l'histoire, le patrimoine et le projet du territoire.

La culture permet elle de définir les limites du groupe, puisqu'instaurer un groupe social c'est faire un choix de qui en fera partie et qui ne le pourra pas. L'identité n'est donc pas un élément uniquement subi mais peut devenir un élément choisi, sous réserve que ce soit bien un personne légitime qui décide des limites du groupe et que soient fixés des conditions d'appartenance. Il est alors possible de médiater les différences des groupes internes pour les fondre, de leur propre volonté, dans un groupe. Cette démarche est par essence une démarche globale, pour que tous les discours des acteurs aillent dans le même sens. Au Pôle Mer PACA de développer alors cette réflexion et de créer des partenariats avec d'autres acteurs sociaux pouvant porter ce discours pas uniquement de manière opérationnelle mais également de manière plus large et plus implicite. Le Pôle Mer PACA doit tirer les enseignements de l'histoire entrepreneuriale, car les entreprises ayant connu la plus forte notoriété ainsi que la meilleure image de marque sont souvent celles qui ont dépassé le simple cadre économique pour offrir une vision sociale. On rejoint alors la notion de capital social, cette qualité à travailler ensemble, à faire confiance et à échanger. Or le territoire d'implantation du Pôle Mer PACA, la Méditerranée porte plusieurs millénaires d'échanges en tout genre : populations, informations, marchandises. Elle est certainement la région qui connu le plus d'échanges et de confrontations, relations houleuses et complexes, faites de dominations, de mains tendues, etc. Le territoire du Pôle Mer PACA doit donc être celui des entreprises qui se retrouvent dans cette historie mais partagent aussi des projets autour de cette mer, pouvant ainsi aller de Monaco jusqu'à Montpellier. Ainsi, le Pôle Mer Bretagne a bien trouvé son appellation, un nom comme Pôle Mer Atlantique n'aurait pas eu de sens, mais il nous semble que le Pôle Mer PACA, d'un point de vue purement communicationnel, aurait pu choisir un nom tel que Pôle Mer Méditerranée (riche de références). L'histoire, la culture, le patrimoine ne cristallisent pas le dispositif dans le non-changement mais au contraire lui donnent les clés de compréhension des modifications possibles et souhaitables. Le patrimoine quant à lui donne des éléments matériels, tangibles, choisis par le groupe comme référence commune,

physique, qui permet à la communauté de se retrouver et de renouveler le désir d'appartenance. Le patrimoine est donc un élément constitutif de la communauté mais celle-ci participe à sa réactualisation, c'est elle qui fait le choix des éléments qu'elle va s'approprier.

Le patrimoine permet alors de dépasser le cadre abstrait des symboles pour rentrer dans la dimension sensorielle des indices, ces éléments prouvant par leur existence la véracité des propos tenus. Or les premières qualités d'un discours communicationnel sont d'être authentiques, adaptables et séduisants.

En ouvrant son temps, le Pôle Mer PACA verrait aussi s'élargir son espace. En effet, il a une volonté forte, inhérente à la notion de Pôle de compétitivité à vocation mondiale, de lancer ses activités à l'international. Or, cette vocation est historique et n'est pas nouvelle, création *ex nihilo* dans laquelle on ne sait pas trop quel territoire ou partenaire attaquer. Le Pôle Mer PACA par son implantation sur un territoire déjà fort d'expériences multiples, connaît ses partenaires internationaux historiques, effectifs ou oubliés, et peut ainsi choisir les directions en connaissance de cause. Là encore, nous rejoignons les questions d'identité puisque c'est bien celle-ci qui va permettre de discerner ses différents partenaires, de voir les zones de commercialisation ou de partenariat potentiels. Le Pôle Mer PACA se construit donc dans une identité de référence mais également sans rejeter un monde contemporain marqué par l'ouverture des économies et des cultures. Le village planétaire prophétisé par Marshall Mc Luhan est certes marqué par une proximité forte mais les membres se construisent entre deux pôles identitaires que l'on pourrait qualifier de *glocalisation*.

Que l'on juge cette situation comme positive ou négative, on ne peut que le constater et pour les dispositifs types Pôles de compétitivité essayer d'en tirer le maximum. Il semble que la meilleure solution n'est pas d'essayer de créer une organisation vide de sens ou d'histoire, mais au contraire de l'inscrire au mieux dans son identité pour valoriser celle-ci dans un contexte mondial. Ceci se voit aussi bien

dans des exemples de contenu, comme les titres de presse, que dans les architectures organisationnelles qui ont du mal à dépasser ce critère local, qui permet de travailler au mieux.

Pour pouvoir exprimer au mieux ces qualités communicationnelles ainsi que ces réflexions autour de ce nouvel espace-temps, le Pôle Mer PACA peut synthétiser sa démarche et ses outils dans un outil effectif, la marque. Celle-ci peut offrir un discours direct, universel qui donne à voir, à entendre et à ressentir les éléments de discours de la marque. En utilisant cet outil, le Pôle de compétitivité Mer PACA pourra, dans un premier temps, condenser les temps qui se retrouvent en son sein. Ainsi il synthétise l'histoire du dispositif, son futur à travers ses projets mais aussi son présent avec es actualités. Plus que cela, il pourra élargir le temps du dispositif en l'inscrivant dans une tradition territoriale millénaire sur les plans du commerce ou de l'innovation. En effet, il n'est pas possible de donner des directions sur des temps longs alors qu'il n'existe pas balance effective historique. Cela permet alors de dépasser le présent perpétuel des temps modernes, mais aussi de l'entrepreneuriat et des projets humains pour laisser la place à une perspective plus large. Ainsi on retrouve des exemples de volonté de maîtriser son temps long dans des entreprises aussi différentes que la Deutsche Bank ou la Royal Bank of Scotland. Ce faisant, on rentre également dans une esthétique temporelle qui permet d'offrir des discours différents de ceux proposés par les acteurs coincés dans ce présent perpétuel. On offre alors une communication riche, différente et authentique.

Enfin, d'un point de vue épistémologique, notre recherche nous semble totalement inscrite dans la tradition des Sciences de l'Information et de la Communication françaises, plus précisément en Communication des organisations, ainsi que de l'UFR Ingémédia, tous empreints de pluridisciplinarité. Notre recherche fait le lien, ce qui est peut être aussi une de ces limites, entre des recherches très différentes tant sur leur méthode, leur culture, leur sujet ou encore leur ancrage propre. Cependant,

nous pensons que le travail du chercheur est justement de créer des passerelles, inscrites scientifiquement ou basées sur des intuitions fondées. Intuition qui nous semble être avant tout le résultat d'une connaissance sous-jacente et implicite.

Concernant la recherche en elle-même il nous semble que nous l'avons menée de la façon dont nous le souhaitions, proposant une étude littéraire dense, prenant en compte la spécificité du sujet d'études tout en le pensant dans une relation avec d'autres exemples. Nous avons commencé par nous nourrir des productions mêmes de l'organisation, recueillir ces mots et ces ressentis pour parvenir à la qualifier et à en avoir une vraie connaissance. Cette étude littéraire qui peut paraître ardue à la lecture nous semble être un passage obligé pour avoir le sentiment de maîtriser son sujet. Puis, dans un second temps, nous en avons tiré des articles que nous avons proposés à la critique universitaire, notamment internationale, et nous avons profité de ces retours pour nourrir notre réflexion. La méthodologie en elle-même a donc subi la validation de la communauté de chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication mais aussi d'autres disciplines. Cette validation, ainsi que celle des problématiques et des hypothèses, a donc constitué une étape intermédiaire permettant de vérifier la crédibilité du discours et de la démarche en interne au sein du laboratoire I3M mais également dans un environnement plus large. La thèse dans son écriture comme dans sa réflexion, s'est donc construite dans un aller-retour permanent entre pratique et théorie, ainsi qu'entre le rédacteur et des « juges » externes.

La spécificité de l'organisation nous a permis de développer une réflexion croisant communication des organisations, patrimoine et politique (au sens large du terme).

La communication n'est pas alors une annexe du sujet mais en est la résultante logique (du moins dans l'esprit de celui qui la met en place), elle est autant porteuse du projet de l'organisation que les produits qui en sont issus ou les gens qui la composent. Le projet est sa communication, comme le physique d'une personne la

constitue en partie. Comme le dit Vincent Meyer (2005, p.267) à propos de la maltraitance des enfants :

> *« La conception de ces campagnes ne se réduit pas à l'élaboration de simples messages adressés à un public cible. Le problème récurrent reste la description d'une maltraitance ; autrement dit, comment traduire cette attitude, par l'image et le texte, pour le grand public. En effet, elles ne peuvent « s'attarder » à détailler la complexité des dispositions et itinéraires individuels et/ou familiaux qui y concourent. Par ailleurs, il est très difficile de traduire une maltraitance toujours plurielle : physique, psychologique, négligences lourdes ou inceste ? Finalement, on n'est jamais certain que tel contenu déclenche telle action pour prévenir le problème. La difficulté principale réside in fine dans la mise en scène (la monstration) des individus en souffrance surtout lorsque celle-ci passe par celle de leurs blessures visibles physiques et/ou mentales ».*

La question se pose de la même façon pour toutes les campagnes de communication, malgré des objectifs et des organisations différentes.

Le versant stratégie de contenus est alors appuyé sur les outils opérationnels de la communication (relations presse, partenariats, communiqués…), pour autant il ne se résume pas à celle-ci. Nous pensons que cette logique stratégique communicationnelle est l'une des lacunes essentielles du Pôle de compétitivité Mer PACA, la communication est pensée en termes d'outils et d'opportunités, pas en termes de richesse immatérielle offerte par la situation pragmatique territoriale. La communication est pensée comme une des étapes du projet (que ce soit la mise en place de l'organisation ou les projets industriels), l'étape finale obligatoire mais qui finalement n'est pas maîtrisée. Cela est peut être dû à la constitution de l'équipe du Pôle Mer PACA, qui ne semble pas posséder d'expert communication identifié, que ce soit en termes de formation ou d'expérience.

L'une des ouvertures possibles serait également d'utiliser les outils du Web 2.0, mener une vraie stratégie d'information et de communication. L'organisation deviendrait alors un vrai média, au sens de vecteur de communication, elle remplirait

ses missions en ajoutant la dimension Internet qui permet un renforcement de la communication à moindre coût, en profitant également de l'instantanéité de l'outil. Celui-ci permet encore d'entretenir le fameux lien pérenne et de proximité que nous avons essayé de mettre en place par d'autres biais. Nous pourrons utiliser les études menées par la *Royal Bank of Scotland* avec son « coin historique » (*historical corner*) sur le site, et développer un espace mêlant Histoire industrielle territoriale et histoire organisationnelle. Le temps s'élargit alors et l'organisation en publiant son activité devient, par son *story-telling*, partie de cette histoire industrielle. Le site Internet n'est donc pas un gadget mais l'outil privilégié d'agrégation de toutes les actions menées par l'organisation : qu'il s'agisse de voyages à l'étranger, de sortie de nouveaux produits… Pour donner une dimension humaine à l'organisation, les réseaux sociaux devraient être laissés à l'usage des personnes de l'encadrement, afin de pouvoir publier des photos et des informations un peu off pour couvrir l'ensemble du spectre des communications possibles. Je prendrais ici l'exemple de Catherine Fekrane (Responsable Communication et Chef de Projets Intelligence Économique/Numérique) qui publie sur son *Facebook* personnel des photos ou des ressentis sur les événements auxquels elle participe pour Toulon Var Technologie. Cette habitude offre alors ceux qui sont en contact avec elle une vision différente, plus ludique et chargée émotionnellement qui donne généralement envie de laisser des commentaires (et qui favorise donc le *feed-back*). L'organisation n'a pas forcément nécessité ou intérêt à utiliser ces outils en tant que système, leur apport est important lorsqu'il crée une relation interpersonnelle. Je comparerai cette situation à celle existante lorsqu'une organisation se déplace sur un événement et que son personnel rentre en relation avec les autres personnes présentes. Ce qui est primordial, ce sont les personnes et leurs relations, mais celles-ci servent le projet de l'entreprise et à travers celles-ci c'est elle qui entre en relation avec des fournisseurs ou des clients potentiels. L'organisation à visage humain est une organisation dans laquelle l'humain prend le pas sur le système, cela signifie qu'elle doit accepter de ne pas maîtriser totalement sa communication et de laisser une partie de celle-ci en

autonomie à ses membres. Là encore, une révolution culturelle doit être opérée au sein des organisations, qui souvent se crispent lorsqu'elles sentent cette perte de contrôle.

BIBLIOGRAPHIE

Aggeri, F., Acquier, A., (2005), « La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », *in XIVème Conférence internationale de management stratégique*, Pays de la Loire, Angers, (page consultée le 23/08/2008). http://www.strategie-aims.com

Almaney, A., (1974), "Communications and the systems theory of organization" *in Journal of business communication vol.12*, p.35-43.

Amar, A. & Hatchuck, (1991), « Stratégie d'entreprise et prospective sociale à la RATP » *in Entreprises et chercheurs : à la recherche d'un partenariat*, Desjeux, D. & Laacher, S., (éd.), L'Harmattan : logiques sociales, Cahiers de Cargèse, p.21-46.

Amirou, R., (2000), *Imaginaire du tourisme culturel*, Presses Universitaires de France, Paris.

Araszkiewez, J. & Rasse, P., (2004), « Du paradoxe de la fertilisation croisée et de ses effets. L'exemple de Sophia Antipolis » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*, p.653-661.

Aubry, P., (1996), « De la place de certains documents d'urbanisme dans l'invention du paysage » *in Public et musées*, 10, Éditions Presses Universitaires de Lyon, Lyon.

Austrian, Z., (2000), "Cluster case studies: the marriage of quantitative and qualitative information for action" *in Economic Development Quarterly vol.14*, p.97-110.

Babadzan, A., (2001), « Les usages sociaux du patrimoine » *in Ethnologies comparées n°2 Miroirs identitaires*. (Page consultée le 05/09/2006). http://recherche.univ-montp3.fr/mambo/cerce/r2/a.b.doc

Balantzian, G., (1997), *Après l'avantage concurrentiel, L'avantage coopératif (le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique)*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Ballet, J., (2005), « *Stakeholders* et capital social » in *Revue Française de gestion*, n° 156, p.77-91.

Baschet, J., (2001), « L'histoire face au présent perpétuel : quelques remarques sur la relation passé/futur » *in Les usages politiques du passé* sous la direction de Hartog, F. et Revel, J., Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

Bastide, R., (1968), « Approche interdisciplinaire de la maladie mentale » in Les Sciences Sociales, Mouton/ Unesco, p.446-447.

Beck, U., (2006), « Le nouveau visage du cosmopolitisme » (propos recueillis) *in Sciences humaines n° 176*, p.30-32.

Becker, H., & Boskoff, A., (1957), *Modern Sociological Theories in continuity and change*, Drysden Press, N.Y.

Bedeian, A., (1986), "Contemporary challenges in the study of organizations" *in Journal of management vol.12*, p.185-201.

Belaën, F., (2003), « L'analyse de l'apparition d'un nouveau genre culturel dans les musées des sciences : les expositions d'immersion » in CIFSIC, Bucarest

Belhoste, J.-F., (2003), présenté par Nourissier, G., « Patrimoine industriel et mémoire du travail » *in XIVème assemblé générale et symposium scientifique d'Icomos, Victoria Falls-Zimbabwe* (en ligne, page consultée le 15/03/2006). http://www.international.icomos.org/victoriafalls2003/papers/A1-7%20-%20Belhoste%20%2B%20photos.pdf

Benoist, J.-M., (1983), « Facettes de l'identité » *in L'identité : Séminaire interdisciplinaire 1974-1975*, Lévi-Strauss, C., (1975), *L'identité: séminaire interdisciplinaire*, Presses Universitaires de France, Quadrige, Paris, p. 13-2.

Benoît, R., (2007), « France : la nostalgie à défaut de projet » *in Sciences humaines*, n°179, p.18-19.

Bernard (F.), 2002, « Contribution à une histoire de la communication des organisations dans les SIC », in Boure (R.), *Les origines des Sciences de l'Information et de la Communication*, Presses Universitaires du Septentrion, coll. Communication, p. 153-179.

Bernoux, Ph., (2002), « Sociologie des organisations » *in La sociologie contemporaine, 2e édition revue et argumentée*, sous la direction de J.-P. Durand et R. Weil, Éditions Vigot, Collection Essentiel, Paris, p.469-490.

Bertacchini, Y., (2000), « Concertation territoriale et politique territoriale concertée » *in Hal Archives pluridisciplinaires* (page consultée le 03/06/2007). http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/21/93/HTML/

Berthon, P., Pitt, L. & Ewing, M., (2001), "Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context" *in Journal of the Academy of Marketing Science vol.29*, p.135-150.

Besancenot, F., (2006), *Appel à communication du colloque Le territoire un espace à identifier.*

Bidault, F., Gomez, P.-Y. & Marion, G. (sous la direction de), 1995, *Confiance, entreprise et société : mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz*, Éditions Eska, Collection Essais.

Bizioux, M., (2007), « Adam Smith : de la morale à l'économie » *in Sciences Humaines, n°179, février*, p.46-51.

Blanc, Christian, (2004), *Pour un écosystème de la croissance : rapport au premier ministre*, Paris, La documentation française (page consultée le 05 septembre 2005). http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000181/index.shtml

Bodet, C., Picard, D., (2006), « Le bilan sociétal: de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale » *in Développement durable et territoire* (dossier en ligne, page consultée le 27/05/2008). http://developpementdurable.revues.org/document1615.html

Bougnoux, D., (2006), *Introduction aux Sciences de la communication*, La découverte, Repères, Paris.

Bougnoux, D., (2006), *La crise de la représentation*, La Découverte, Paris.

Bouillon (J.L.), Bourdin (S.), Loneux (C.), (2005), November 24-26, 2005, *Building the field of organisational communication in France,* First European Communication Conference KIT, Amsterdam, The Netherlands.

Bouillon, J.-L., (2003), « Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives » *in actes du Xème colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC Université de Bucarest*. (Publication disponible et consultée in *Archivesic*). http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/23/71/PDF/sic_00000949.pdf

Bourdieu, P., (1980), « L'identité et la représentation : éléments pour une réflexion critique sur l'idée de région » in *Actes de la recherche en Sciences Sociales vol.35 n°1*, p.63-72. (Reproduction sur le *Portail de revues scientifiques en sciences humaines et sociale)* http://www.persee.fr/showPage.do;jsessionid=33615560A7C6ADAE5BE91C7B0F805E38.erato?urn=arss_0335-5322_1980_num_35_1_2100).

Bourdin, S., (1996), *La construction imaginaire d'une technopole : l'exemple de Sophia Antipolis*, thèse de doctorat en SIC, Université de Grenoble 3 Stendhal, sous la direction de Daniel Bougnoux.

Bourdin, S., (2004), « Internationalisation des organisations. Les déclinaisons de l'Intranet d'un groupe entre collaboration et identité » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*, p.619-626.

Bouzon, A., (sous la direction de), (2006), *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, Paris, France.

Bouzon, A., Meyer, V., (sous la direction de), (2007), *La communication des organisations : entre recherche et action,* L'Harmattan, Paris, France.

Braudel, F., (1979), *Civilisations matérielles, économie, capitalisme XVe-XVIIIe siècle T.2 : les jeux de l'échange*, Armand Colin, Paris.

Braudel, F., (1985), « L'aube » *in La Méditerranée : l'espace et l'histoire*, sous la direction de Fernand Braudel, Éditions Champs-Flammarion, Paris.

Brown, R. & Brown, B., (1998), "The making of the memory: the politics of archives, libraries and museums in the construction of national consciousness" *in History of the Human Sciences vol.11*, p.17-32.

Brubaker, R., & Junqua, F. (2001), « Au-delà de L' « identité » » *in Actes de la recherche en sciences sociales vol.139 n°1*, p.66-85.

Bruin (de), R., (1999), *Communication financière : image et marketing de l'entreprise*, Éditions Liaisons, Collection Entreprise et Carrières, Paris.

Brunel, S., (2007), « Le développement durable » *in Sciences Humaines, n°179, février*, p.8-11.

Cabin, Ph., (2008), "Communication et organisation" *in La communication. État des savoirs3e édition actualisée,* coordonné par Philippe Cabin et Jean-François Dortier*,* Sciences humaines Éditions, Paris, p.59-66.

Camilleri, C., et Vinsonneau, G., (sous la direction de Gabriel Moser), (1996), *Psychologie et culture : concepts et méthodes*, Éditions Armand Colin collection « U », Paris.

Carayon, Bernard, (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La Documentation française, Paris (page consultée le 10 septembre 2005). http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000484/index.shtml

Casalegno, F., (2004), "Thought on the convergence of digital media, memory, and social and urban spaces" *in Space and Culture vol.7*, p.313-326.

Chauveau, A. & Rosé, J.-J., (2003), « CSR, Business Ethics et stakeholders » *in L'entreprise responsable*, Éditions d'organisation, Paris, p.267- 294, chap. 14.

Chia, R., (1996), "The problem of reflexivity in organizational research: towards a post-modern science of organization" in *Organization vol.3*, p.31-59.

Clegg, S., (1994), "Weber and Foucault: social theory for the study of organizations" in *Organization vol.1*, p.149-178.

Clément, C. & *Alli*, (2005), *Gilles Deleuze*, Éditions inculte, Paris.

Cochoy, F., (2000), « Une petit histoire du client » *in article de travail, CERTOP*, Université de Toulouse.

Cockburn, J., & Siggel, E., (1995), « Fiche technique n°6 : une méthodologie d'analyse de la compétitivité » *in Réseau de recherche sur les politiques industrielles en Afrique (CODESRIA)*.

Cohen, L. & Musson, G., (2000), "Entrepreneurial identities: reflections from two case studies" *in Organization* vol.7, p.31-48.

Collectif, (1993), *Méditerranées : lumières et tumultes ou la saveur des mélanges*, Éditions autrement, Série monde, Paris.

Colomb, V., (2004), « Bâtiment public comme média politique. Du local à l'international » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*. Actes du XVIe congrès des sciences de l'information et de la communication, Université de Montpellier III (campus de Béziers), 2-4 juin 2004, p.207-214.

Compagnon, A., (1990), *Les cinq paradoxes de la modernité*, Éditions du Seuil, Paris.

Cordellier, C. & Cœur, E., (sous la coordination de), (2004), *L'État des régions françaises*, édition de 2004, La Découverte, Paris.

Cueto Nogueras, C. de & Sid Ahmed, A., (sous la direction de), (2007), *Droits humains et diversité ethnoculturelle dans l'espace euro-méditerranéen : réalités et perspectives*, Fondation euro arabe de hautes études, Éditions Publisud, Grenade.

D'agostino, S., Deubel, P., Montoussé. M., Pourcel, P., Renouard, G., (2003), *Dictionnaire des auteurs en sciences économiques et sociales*, Bréal, Rosny.

D'iribarne, A., (1991) « Introduction » *in Entreprises et chercheurs : à la recherche d'un partenariat* Desjeux, D. & Laacher, S., (éd.), *Entreprises et chercheurs : à la recherche d'un partenariat*, L'Harmattan : logiques sociales, Cahiers de Cargese, p.3-17.

Dargent, C., (2001), « Identités régionales et aspirations politiques : l'exemple de la France d'aujourd'hui » in *Revue française de sciences politiques vol. 51 n°5*, p. 787-806.

Darpy, D. & Gomy, P., (1999), « Le prisme d'identité de marque outil pour l'analyse historique des publicités-30 ans de DIM » *in Cahier n°269 du Centre de Recherche DMSP* (Dauphiné Marketing Stratégie Prospective) (en ligne, page consultée le 02/01/2007). www.dmsp.dauphine.fr/DMSP/CahiersRecherche/CR269.pdf

Daumalin, X., (2002), « La mise en réseau industriel du littoral provençal dans la première moitié du XIXe siècle » *in Construire des mondes : élites et espaces en Méditerranée XVIe-XXe siècle*, Actes du colloque tenu à Aix-en-Provence, 6-8 décembre 2001.

Davallon, J., (2004), « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche» *in Hermès n°38*, p.83-91.

Daviet, S., (2005), « Gestion des espaces et trajectoire entrepreneuriale : l'exemple des managers de la micro-électronique » in *Construire des mondes : Élites et espaces en Méditerranée XVIe-XXe siècle*, sous la direction de Aubert, P., Chastagnaret, G. et Raveux, O., Publications de l'Université de Provence, Aix-en-Provence, p.309-324.

De Backer, R., (1999), « communication interne et internationale : constats, questions, orientations caractéristiques de la situation française », document issu des conclusions issues de recherches et de réunions organisées par l'AFCI de 1995 à 1999.

De Bie, P., (1968), Introduction au numéro spécial de la *Revue Internationale des Sciences Sociales* sur la « Recherche orientée multidisciplinaire », vol. XX n° 22, p.229.

De Bie, P., (1971), « La Recherche orientée » *in Tendances principales de la Recherche dans les Sciences sociales et humaines*, 1e partie : Sciences sociales, Mouton/Unesco, p.721.

Defuans, Ch., & Ledun, M. (2003), « La rationalisation et la légitimation des TIC : la place du sujet » *in France Telecom R&D*, Université Stendhal/Grenoble 3, Meylan.

Delamotte, E. et Delcambre, P. (1996), « *Fond de carte* : Entretien avec Éric Delamotte » *in Études de communication : formation et espaces d'innovation*, p.127-134 (article en ligne, consulté le 13/08/2010). http://edc.revues.org/index2423.html#tocto1n2

Denieul, P.-N., (1997), *Lien social et développement économique*, L'harmattan, logiques sociales, Paris.

Desjeux, D. & Laacher, S., (1991), *Entreprises et chercheurs : à la recherche d'un partenariat*, L'Harmattan : logiques sociales, Cahiers de Cargèse,.

Desreumaux, A., (1998), *Théorie des organisations*, Éditions Management Société, collection les essentiels de la gestion, Caen.

Deveroge, Ph.-Th., (2006), « La marque et son identité : extrait du cours de marketing/ventes » (page consultée le 09/11/2006) www.jobmanager.fr/node/259948

Dionne, P. & Roger, J., (1997), *Le stratège du XXIe siècle : vers une organisation apprenante*, Gaëtan Morin éditeur, Québec.

Dortier, J.-F., (2005), "Un continent éclaté" *in Les organisations. État des savoirs, 2e édition actualisée,* coordonné par Philippe Cabin et Bruno Choc, p.17-22.

Durampart, M. & Bernard, F., (2011), « Questionner le changement : leitmotiv des organisations ET un objet de recherche transdisciplinaire en sciences sociales » *in Actes du colloque Org & Co*, Nice, p.133-134.

Durampart, M., «Le défi de la connaissance » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*, p.351-358.

Duval, M., (2000), « Deux catégories de l'altérité : entre fascination et répulsion » *in Revue électronique du Centre d'Études et de Recherches Comparatives en Ethnologie n°1 : Frontières...* (en ligne, page consultée le 27 août 2006). http://alor.univ-montp3.fr/cerce/revue.html)

Duvignaud, J., *Introduction à la Sociologie*, NRF, Collection Idées, 1966, p.116.

Echaudemaison, C.-D., (sous la direction de), (1998/2003), Dictionnaire d'économie générale et des sciences sociales, 6ème édition, Nathan, Paris.

Elidrissi, D. & Elidrissi, A., (2004), « Le processus d'alliance et de coopération des entreprises. Enjeux et défis dans la nouvelle gouvernance informationnelle à l'ère de la mondialisation » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*, p.455-464.

Fargès, J.-B., (1974), *Introduction à la diversité des marxismes*, Privat, Toulouse.

Ferret, S., (1996), *Le bateau de Thésée : le problème de l'identité à travers le temps,* Les Éditions de Minuit, collection Paradoxe, Paris.

Fineman, S. & Gabirel, Yiannis (1994), "Paradigms of Organizations: An Exploration in Textbook Rhetorics" in *Organization*, p.375-399.

Floris, B., (1996), *La communication managériale : la modernisation symbolique des organisations*, Presses Universitaires de Grenoble : communication, médias et société, Grenoble.

Floris, B., (2001), « Communication et gestion symbolique dans le marketing » (Article inédit en ligne) (page consultée le 12/05/2009) http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2001/Floris/index.php

Friedberg, E., (2005), « la dynamique de l'action organisée : entretien avec Erhard Friedberg » *in Les organisations. État des savoirs, 2e édition actualisée,* coordonné par Philippe Cabin et Bruno Choc, p.41-47.

Fukuyama, F., (1992), *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Flammarion, Paris.

Fukuyama, F., (1997), *La confiance et la puissance: vertus sociales et prospérité économique*, Plon, Paris.

Fukuyama, F., (2005 traduction, texte original 2004), *State Building : gouvernance et ordre du monde au XXIe siècle*, La Table Ronde, Paris.

Fukuyama, F., (2006), *D'où viennent les néo-conservateurs?*, Grasset, Paris.

Gardère, E., (2004), « Délitement organisationnel et réflexivité de l'agir professionnel. L'entreprise à l'épreuve du réseau » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*, p.683-690.

Gardère, E., (2007) « Vincent Meyer, Communication organisationnelle et prise en charge du handicap mental » *in Communication et organisation n°32, La ville dans tous les sens*, [en ligne], (page consultée le 16/05/2010). http://communicationorganisation.revues.org/407

Garrigou, M., (1990), *La culture, richesse de l'entreprise : ces murs qu'on abat…*, Éditions Aubier, Breteuil-sur-Iton.

Gas, A., (2004), *Villes du Sud : de Massalia aux technopoles (histoire, patrimoine et poétique des villes de Provence et du Languedoc méditerranéen)*, Éditions La renaissance du livre, Tournai.

Gellereau, M., (2003), « Au croisement des récits : analyse de quelques dispositifs de communication dans la construction du récit patrimonial » *in Colloque bilatéral Franco-roumain*, 28 juin-2 juillet 2003, Bucarest.

Giddens, A., (1984), *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*, Polity Press/ Basil Blackwell, Cambridge et Oxford, 1984 (traduction francaise par. Audet, M., (2005) *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Puf, collection Quadrige, Paris).

Giddens, A., (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, théorie sociale contemporaine, Paris.

Gifreu, J., (1986), "From communication policy to reconstruction of cultural identity: prospects for Catalonia" in *European Journal of Communication vol.1*, p.463-476.

Gifreu, J., (1986), « From communication policy to reconstruction of cultural identity: prospects for Catalonia » *in European Journal of Communication*, n° 1, p.463-476.

Gingras, F.-P., (2000), « Fondements de la recherche en sciences politiques : un exemple d'analyse de contenu » in *Université d'Ottawa*. (Page consultée le 27/11/2006). http://aix1.uottawa.ca/%7Efgingras/metho/contenu.pdf

Gond, J.-P., Mercier S., (2004), *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », La GRH mesurée*, Université du Québec, Montréal (page consultée le 01/09/2008). http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gond_Mercier.pdf

Gondrand, F., (1990), *L'information dans les entreprises et les organisations*, Les éditions d'organisation, Paris.

Gourinet, M., (1969), *De la philosophie*, Hachette Université, Paris.

Granger, T., (1997), « Le renouveau de la théorie des organisations : lecture critique de trois ouvrages récents » *in Revue économique vol.48 n°1*, p.147-180.

Gray, V., (2002), "Developing the corporate memory: the potential of business archives" *in Business Information Review vol.19*, p.32-37.

Green, A., (1983), « Atome de parenté et relations œdipiennes » *in L'identité : Séminaire interdisciplinaire 1974-1975,* Lévi-Strauss, C., (séminaire dirigé par), Presses Universitaires de France, Quadrige, Paris, p.81-98.

Groshens, M.-C., (1979), « Production d'identité et mémoire collective » *in Identité individuelle et personnalisation*, Actes du colloque international tenu à Toulouse : *Production et affirmation de l'identité*, Privat collection Sciences de l'homme, Toulouse, p.148-152.

Groupe de Travail Intergouvernemental Informel, *Le rôle des parties prenantes dans la gouvernance internationale de l'environnement*, Paris : France Diplomatie (page consultée le 13/09/2008). http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/environnement_1042/projet-onue-environnement_4347/colonne-droite_4352/plus-informations_15475/non-papiers-francais_4350/role-parties-prenantes-dans-gouvernance-internationale-environnement_11036.html

Herbaux, P. & Bertacchini, Y., (2004), « Parlez-moi de moi… La relation d'échange au sein du territoire » *in Information, Savoirs, Décision & Médiation, n°9*. (Page consultée le 21/08/2006). http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm9/isdm9a76_herbaux.pdf

Herbaux, P., (2005), « Effet médiologique du fait communicant territorial » in *Archivesic* (page consultée le 04/07/2006). http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/25/65/PDF/sic_00001321.pdf

Jakobiak, F., (2004), *L'intelligence économique (la comprendre, l'implanter, l'utiliser)*, Éditions d'Organisation, Paris.

Jardin, E., (2002), « Quand les organisations communiquent » in Hors-série N° 36 - Mars/Avril/Mai 2002 : *Qu'est-ce que transmettre ?*, p.267-271.

Kapferer, J.-N., (1995), *Les marques : capital de l'entreprise : les chemins de la reconquête*, Les Éditions d'Organisation.

Kasper-Fuehrera, E. & Ashkanasy, N., (2001), "Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations" *in Journal of Management vol. 27*, p.235-254.

Keller, R., (1984), "The Harvard "Pareto Circle" and the historical development of organization theory" *in Journal of Management vol.10*, p.193-204.

Krimi, S., (2009), « Le développement durable au sein des pôles de compétitivité : cas du pôle Mer PACA » *in Journées euro-méditerranéennes*, Toulon.

Labelle, S., (2004), « Statut du local dans la société de l'information mondiale » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*. Actes du XVIe congrès des sciences de l'information et de la communication, Université de Montpellier III (campus de Béziers), 2-4 juin 2004.

Lamizet, B., (2004), « La confrontation symbolique. Reconfiguration des médiations dans le champ de l'internationalisation » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*. Actes du XVIe congrès des sciences de l'information et de la communication, Université de Montpellier III (campus de Béziers), 2-4 juin 2004, p.11-18.

Lanneau, G., (1979), « Identités régionales, milieux urbains et ruraux : synthèse » *in Identité individuelle et personnalisation*, Actes du colloque international tenu à Toulouse : *Production et affirmation de l'identité*, Privat collection Sciences de l'homme, Toulouse, p.189-192.

Lapassade, G., « L'observation participante » *in La méthode ethnographique.* (Page consultée le 27/11/2006). http://www.ai.univ-paris8.fr/corpus/lapassade/ethngr1.htm

Lassalle, H., (sous la direction de) et Sallois, J., (1992), (citée chez Rasse, 2002), *Un projet culturel pour chaque musée*, Direction des musées de France.

Laville, J.-L., (1997), « Communauté, société et modernité » *in Lien social et développement économique*, Denieul, P.-N., L'harmattan, logiques sociales, Paris.

Le Cardinal, G., Guyonnet, J.-F., Pouzoullic, B., (1997), *La dynamique de la confiance : construire de la coopération dans les projets complexes*, Dunod, Paris.

Le Marec, J., (2001), « Le public : définitions et représentations » *in Bulletin des Bibliothèques de France n° 46 vol 2*, p. 50-55.

Le Marec, J., (2002), « Le musée à l'épreuve des thèmes sciences et sociétés : les visiteurs en public » *in Quaderni n°46*, p.105-122.

Le Moënne C. (1998), *Communications d'entreprises et d'organisations*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.

Le Moënne, C., (1993), « Utopies du troisième type. Communications managériales et utopisme » *in Mots n°35. Utopie...utopies*. pp.86-108.

Le Moënne, C., (2005), « Diriger, déléguer, gouverner » sur le site de la Fédération Nationale des Associations de directeurs d'établissements et services sanitaires sociaux et médicaux sans but lucratif (page consultée le 03 janvier 2009) http://www.fnades.fr/etatsgeneraux/archive2005/docs/comptesRendus/CHRISTIAN_LE_MOENNE.pdf

Leveau, R., (2002), « La France, l'Europe et la Méditerranée : un espace à construire » *in Politique étrangère vol. 67 n°4*, p.1019-1032.

Lévi-Strauss, C., (séminaire dirigé par), (1983), *L'identité : Séminaire interdisciplinaire 1974-1975*, Presses Universitaires de France, Quadrige, Paris.

Loneux, C., (2011), « Problématiser la RSE dans les SIC : ébauche d'un état des lieux » *in Actes du colloque Org & Co*, Nice, p.192-193.

Macdonald, C., (1978), « Compte-rendu de L'identité. Séminaire interdisciplinaire dirigé par Claude Lévi-Strauss, Pr. au Collège de France, 1974-1975 » in *l'Homme, vol.18 n°3*, p.199-201.

Maesschalck, M., (2001), « Les conditions nouvelles de l'action collective » *in 6e Université d'été des PPCA*.

Maigret, E., (2003), *Sociologie de la communication et des médias*, Collection universitaire, Armand Colin, Paris.

Mairot, Ph., (1999), « L'interprétation en Franche-Comté » *in L'interprétation : variation sur le thème du patrimoine*, la Lettre de l'OCIM, n°61.

Martens, W., (2006), "The distinctions within organizations: Luhman from a cultural perspective" *in Organizations vol.13*, p.83-108.

Matuszak, C., (2004), « Un exemple de transnationalisation des identités militantes ? » *in Actes du XIVème Congrès de la SFSIC, Questionner l'internationalisation. Cultures, acteurs, organisations, machines , les 2-3-4 Juin 2004 à Montpellier 3, p.321 à 328.*

Mayère, A., (2004), « Les ERP comme projet de rationalisation des productions d'information et des communications à l'échelle des groupes mondialisé. Question de sens, de liens et de pouvoir » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*, p.635-642.

Meunier, J.-P., (1999), « Dispositifs et théories de la communication : deux concepts en rapport de codétermination » *in Hermès n°25*, p.83-91.

Meyer, V., (2005), «Les communications d'action et d'utilité publiques » *in XVIIe congrès international des sociologues de langue française, Tours, Actes de travaux du groupe de travail « Sociologie de la communication »*, p. 264-273, (en ligne, page consultée le 03/04/2010). http://w3.aislf.univ-tlse2.fr/gtsc/DOCS_SOCIO/FINITO_PDF/Meyer_rev.pdf

Meyer, V., (2008), « La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations » *in Études de communication, n° 31 : Espaces urbains, Espaces publics, Paroles et interprétations des habitants,* p. 133-156, [en ligne], (en

ligne, page consultée le 20/08/2010). http://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2008-1-page-133.htm

Mijola (de), A., (1999), « Histoire et préhistoire psychiques. L'intergénérationnel et ses fragments d'identité » *in Revue Française de psychanalyse, tome LXIII : Identités, Presses Universitaires de France*, p.1119-1126.

Moisseron, J.-Y., (2005), *Le partenariat euro-méditerranéen : l'échec d'une ambition régionale*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Morin, E. et Kern A.B., (1996), *Terre patrie*, Éditions du seuil.

Morin, E., (1973), *Le paradigme perdu : La nature humaine*, Ed. du Seuil, Paris, p.13.

Morin, F., (1979), « Identité ethnique et ethnicité » *in Identité individuelle et personnalisation*, Actes du colloque international tenu à Toulouse : *Production et affirmation de l'identité*, Privat collection Sciences de l'homme, Toulouse, p.55-58.

Namer, G., (1987), *Mémoire et société*, Méridiens Klincksiek.

Nizet, J., (2007), *La sociologie de Anthony Giddens*, collections repères, La découverte, Paris.

Olins, W., (1991), *Identité d'entreprise : pour rendre la stratégie d'entreprise visible*, InterEditions, Espagne.

Özdemir, E., (2004), Relations interculturelles et mondialisation *in Questionner l'internationalisation. Cultures, acteurs, organisations, machines. Actes du XIVe Congres national des sciences de l'information et dela communication, SFIC,* Béziers, p.27-34.

Paillé, P. & Mucchielli, A., (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sciences sociales*, Armand Colin, collection U, Paris.

Parent, B., (2004), « Comment les modèles productifs voyagent ? Éléments théoriques pour analyser le rôle des systèmes d'information organisationnels dans le processus de changement organisationnel » *in Questionner l'internationalisation : cultures, acteurs, organisations, machines*, p.643-652.

Parini-Allemano, S., (2004), « Mondialisation des organisations »

Pascal, C., (2004), « Changement informationnel et changement organisationnel. Étude de terrain et analyse » *in Informations, Savoirs, Décisions et Médiations, n°12* sous la direction de Dumas P. et Dou H. (en ligne, page consultée le 06/09/2006).http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm12/isdm12a108_pascal.pdf

Pecqueur, C., (2000), Le *développement local : pour une économie des territoires, 2e édition revue et augmentée*, Éditions La Découverte et Syros, Alternatives économiques, Paris.

Peeters, H. & Charlier, Ph., (1999), « Contributions à une théorie du dispositif »*in Hermès n°25, p.15-23*.

Perrin, J.-C., (1990), « Organisation industrielle : la composante territoriale » *in Revue d'économie industrielle vol.51 n°1*, p.276-303.

Petit, F., (1979 réédition de 1986), *Introduction à la psychologie des organisations*, Privat, Toulouse.

Piaget, J., (1966), « Problèmes généraux de la tendance interdisciplinaire et mécanismes communs » *in Tendances principales de la recherche dans les sciences sociales et humaines*, partie I, p.560. (Page consultée le 12/11/2007) http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001561/156121fb.pdf

Prévôt, H., (2004), « Paradoxe de l'articulation du local et du mondial au Canada », *in Questionner l'internationalisation. Cultures, acteurs, organisations, machines. Actes du XIVe Congres national des sciences de l'information et de la communication, SFIC,* Béziers, p.242-250.

Rasse, P. & Girault, Y., (1998), « La démarche de projet dans les musées et les organisations culturelles » *in Communication et organisation, n°13 : management de projet et logiques communicationnelles*.

Rasse, P., (1999), « L'histoire pour analyser le monde contemporain : l'espace public et les musées » in *MEI n°10/1999, Histoire et communication*.

Rasse, P., (2000), « Processus de mondialisation et médiation des identités locales » *in Médiation des cultures*, (sous la direction de Michèle Gelereau), Presses universitaires de Lille.

Rasse, P., (2000/2), « La médiation, entre idéal théorique et application pratique » *in Recherche en communication n°13*, p.38-61.

Rasse, P., (sous la direction de), (2002), *Unité-diversité. Les identités culturelles dans le jeu de la mondialisation*, L'harmattan, Paris.

Ricœur, P., (1983), *Temps et Récit 1*, Éditions du seuil, Paris.

Sassen, S., (2000), "Territory and territoriality in the global economy" *in International Sociology vol. 15*, p.372-393.

Scardigli, V., (1993), *L'Europe de la diversité : la dynamique des identités régionales*, Edition du CNRS.

Sennett, R., (2006), « Les failles culturelles du nouveau capitalisme » *in Sciences humaines n° 176*, p.38-39.

Sid Ahmed, A., (2007), « Diversité et pluralisme à l'heure de la mondialisation : les nouveaux défis et remèdes in *Droits humains et diversité ethnoculturelle dans l'espace euro-méditerranéen : réalités et perspectives*, Cueto Nogueras, C. de & Sid Ahmed, A., (sous la direction de), Fondation euro arabe de hautes études, Éditions Publisud, Grenade p.15-38.

Suchan, J., (2006), "Changing organizational communication practices and norms: a framework" i*n Journal of business and technical communication vol.20*, p.5-47.

Tap, P., (1979), « Identité individuelle et personnalisation » *in Identités collectives et changements sociaux*, *Actes du colloque international tenu à Toulouse : Production et affirmation de l'identité*, (sous la direction de Tap, P.), Privat, collection Sciences de l'homme, Toulouse.

Tap, P., (sous la direction de), (1979), *Identités collectives et changements sociaux*, *Actes du colloque international tenu à Toulouse : Production et affirmation de l'identité*, Privat collection Sciences de l'homme, Toulouse.

Tisseron, S., (1999), « Nos objets quotidiens »*in Le dispositif : entre usage et concept-Dispositif et médiation des savoirs*, Colloque international, Louvain-la-Neuve, Hermès, n°25, p. 57-66.

Tremoulinas, A., (2006), *Sociologie des changements sociaux*, Éditions La découverte, collection Repères, Paris.

Tsoukas, H., (1998), "Introduction: chaos, complexity and organization theory" *in Organization vol.5*, p.291-313.

Valdelièvre, V. et Delcambre, P., (1997), « Des écritures individuelles pour construire une représentation collective de la pratique » *in Études de communication n° 20 : Communiquer... les mots de l'expérience*, p.135-160 (en ligne, consulté le 22 avril 2010). http://edc.revues.org/index2383.html

Varian, H., (4e édition de 1997), *Introduction à la microéconomie*, Éditions De Boeck Université, Belgique.

Veltz, P., (1993), « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation : quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires » *in Revue économique vol.44 n°4*, p.671-684.

Von Glasersfeld, E., (2001), "The radical constructivist view of science" in *Foundations of Science*, vol. 6, p. 31-43.

Westphalen, M.-H., (2001), *Communicator : le guide de la communication d'entreprise (3e édition entièrement revue et augmentée)*, Dunod, Paris.

Wolton, D., (2003), *L'autre mondialisation*, Flammarion, Paris.

Zouaghi, S. & Darpy, D., (2003), « Du soi au groupe : naissance du concept du nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal » in *Recherche et Applications en Marketing vol. 18, n°4* (en ligne, page consultée le 05/01/2007). http://perso.orange.fr/denis.darpy/Recherche/RAM2003.pdf

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: TABLEAU DE REPARTITION DES ADMINISTRATIONS CITEES (DE LOCAL A INTERNATIONAL) 45
FIGURE 2: RÉPARTITION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS (NIVEAU GÉOGRAPHIQUE) 45
FIGURE 3: TABLEAU DE LOCALISATION DES PARTENAIRES LOCAUX ET DEPARTEMENTAUX 45
FIGURE 4: LOCALISATION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS (PAR DEPARTEMENT) 46
FIGURE 5; TABLEAU DE REPARTITION DES ADMINISTRATIONS CITEES (DE LOCAL A INTERNATIONAL) 46
FIGURE 6: RÉPARTITION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS CITES DANS LE TEXTE (NIVEAU GÉOGRAPHIQUE) 46
FIGURE 7: TABLEAU DE LOCALISATION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS (NIVEAU LOCAL ET DEPARTEMENTAL) 47
FIGURE 8: LOCALISATION DES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS (PAR DEPARTEMENT) 47
FIGURE 9: TABLEAU DE LOCALISATION DES PARTENAIRES R&D (LOCAL ET DEPARTEMENTAL) 47
FIGURE 10: LOCALISATION DES PARTENAIRE R&D (PAR DEPARTEMENT) 47
FIGURE 11: TABLEAU DE REPARTITION ENTRE GRANDS GROUPES ET PME AU SEIN DU POLE MER PACA 53
FIGURE 12: REPARTITION DES ENTREPRISES ENTRE PME ET GRANDS GROUPES AU SEIN DU POLE MER PACA 53
FIGURE 13: TABLEAU DE LOCALISATION DES GROUPES PAR DEPARTEMENT 54
FIGURE 14: LOCALISATION DES GROUPES (PAR DEPARTEMENT) 54
FIGURE 15: TABLEAU DE REPARTITION DES PME PAR DEPARTEMENT 54
FIGURE 16: LOCALISATION DES PME (PAR DEPARTEMENT) 55
FIGURE 17: TABLEAU DE TYPPOLOGIE DES ORGANISATIONS SELON LEURS VALEURS SAILLANTES 65
FIGURE 18: LES DOMAINES D'ETUDE AUTOUR DE QUESTION CULTURELLE 66
FIGURE 19: LA NOUVELLE COMMUNICATION 70
FIGURE 20: THEMES ASSOCIES AUX DIMENSIOSN DE LA COMMUNICATION ORGANSATIONNELLE 71
FIGURE 21: PAGE D'ACCUEIL DU POLE MER PACA 106
FIGURE 22: TABLEAU DES DIFFERENTS TYPES DE CONCENTRATION TERRITORIALE 131
FIGURE 23 LE DIAMANT DE PORTER 148
FIGURE 24: SCHEMA TYPE D'UN CLUSTER 153
FIGURE 25: PÔLE BUREAUCRATIQUE 202
FIGURE 26: SCHEMA REPRESENTANT UN POLE EMERGENT 202
FIGURE 27: LA RATIONALITE COMMPE INTERCOMPREHENSION 265
FIGURE 28: LES ESPACES PUBLICS ET LEURS ACTEURS 266
FIGURE 29:AFFICHE PUBLICITAIRE (2007) POUR LE VOLKSWAGEN TOUAREG (AGENCE PRISTOP COMMUNICATION, SLOVENIE) 269
FIGURE 30: AFFICHE PUBLICITAIRE (1960) POUR VOLKSWAGEN (BETTLE) AUX ETATS-UNIS (AGENCE DDB) 270
FIGURE 31: AFFICHE PUBLICITAIRE (1955) POUR LA FORD THUNDERBIRD AUX ETATS-UNIS (AGENCE J. WALTER THOMPSON COMPANY) 271

Vincent KRIEFF
Laboratoire I3M, Université du Sud Toulon Var

Le Patrimoine au service de la communication : Ancrage territorial et communication organisationnelle du Pôle Mer PACA

Cette thèse questionne les Pôles de compétitivité, forme française de regroupements d'entreprises, lesquels sont considérés comme nécessaires pour favoriser l'innovation et la compétitivité des territoires et des entreprises (Silicon Valley, Sophia antipolis en sont les exemples les plus connus). Cependant à travers l'exemple Pôle Mer PACA, il semble que les acteurs se murent dans un présent perpétuel visible par la fédération autour de projets ponctuels sans forte pérennité ou capacité de fédération. Les dimensions formalisation de projet commun et inscription dans le territoire disparaissent au profit de la capacité opérationnelle du réseau.

Notre problématique porte donc sur le sens de ces organisations avec une approche communicationnelle : l'organisation d'un pôle de compétitivité ne confère-t-elle pas une signification au territoire différente de celle que lui propose sa communication ? L'utilisation du terme « compétitivité » ne reflète-t-elle pas une certaine vision du monde qui se donne à voir et propose d'être réalisée ? Dans ce cadre précis, de quelle façon le patrimoine d'un territoire peut renforcer sa communication ?

Mot clés : Pôle de compétitivité, patrimoine, communication des organisations

The patrimony in the service of the communication: Territorial anchoring and organizational communication of the Pole Sea PACA

This thesis questions the Poles of competitiveness, French shape of clusters of companies, which are considered as necessary to favor the innovation and the competitiveness of both territories and companies (Silicon Valley, Sophia Antiplois are the most known examples). However, through the example Pole Sea PACA, it seems that the actors moved in a perpetual present which has been brought to light by the federation around punctual projects without strong sustainability or capacity of federation. Both the dimensions of formalization of common project and of inscription in the territory disappear for the benefit of the operational capacity of the network.

Our problem thus concerns the sense of these organizations with a communicational approach: the organization of a pole of competitiveness confers a distinctive signification, different than the one brought by its communication? The use of the term "competitiveness" does it reflect a certain vision of the world which shows and attempts to be realized? In this precise frame, how the patrimony of a territory can strengthen its communication?

Keywords : Poles of competitiveness, patrimony, communication of organization

L'École Doctorale "Civilisations et Sociétés euro-méditerranéennes et comparées" ED 509

LABORATOIRE I3M

THÈSE présentée par :

Vincent KRIEFF

soutenue le : **05 juillet 2013**

pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de l'Information et de la communication

Spécialité : Communication des organisations

Le Patrimoine au service de la communication

Ancrage territorial et communication organisationnelle du Pôle Mer PACA

(Annexes)

THÈSE dirigée par :

RAVAZ Bruno Maître de Conférences (Hdr), Université du Sud Toulon Var

JURY :

Mme LONEUX Catherine Professeur des Universités, Université de Rennes (rapporteur)

M. MEYER Vincent Professeur des Universités, Université de Metz (rapporteur)

M. DURAMPART Michel Professeur des universités, Université du Sud Toulon Var (suffragant)

M. CABRAS Alain Maître de conférences, Université d'Aix-Marseille III (suffragant)

M. RENUCCI Franck Maître de conférences, Université du Sud Toulon Var (tuteur)

SOMMAIRE

Annexe 1: les partenaires 3
Les partenaires administratifs..... 3
Également cités dans les partenaires 3
Recherche & formation..... 4
Annexe: partenaires entreprises..... 7
PME 7
Groupes..... 11
Annexes 2: lettres Pôle de compétitivité Mer PACA, étude de contenus 14
Lettre n° 21 14
Lettre n° 22 19
Lettre n° 23 23
Lettre n° 24 27
Lettre n° 25 32
Lettre n° 26 38
Lettre n° 27 42
Lettre n° 28 47
Lettre n. 29..... 53
Lettre n° 30 58
Annexe 3: Retranscription Entrevue Angela Green, Responsable de communication d'Optis. ... 64
Annexe 4: Retranscription Entrevue, Jehan-Christophe Charles, Fondateur et Directeur d'Aegates. 70

ANNEXE 1: LES PARTENAIRES

LES PARTENAIRES ADMINISTRATIFS

1. TVT Innovation (83)
2. Toulon Provence Méditerranée (83)
3. Conseil Général du Var (83)
4. Région PACA
5. Communauté du Pays d'Aix (13)
6. Marseille Provence Métropole (13)
7. République Française
8. Conseil Général des Alpes Maritimes (06)
9. Ministère de la recherche
10. Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
11. Conseil Général des Bouches du Rhône (13)
12. Agence Nationale de la Recherche
13. Les Pôles de Compétitivité
14. Pôle Régional d'Innovation et de développement économique Solidaires
15. Communauté urbaine Nice Côte d'Azur (06)
16. Union Européenne, fonds de développement régional

ÉGALEMENT CITES DANS LES PARTENAIRES

1. Pôle Solutions Communicantes Sécurisées
2. Pôle Risques
3. Pôle Optique & Photonique Optitec
4. Pôle Orpheme, Pathologies émergentes et maladies orphelines
5. Pôle Capenergies
6. Pôle EMC2
7. Pôle Filière Produits Aquatiques
8. Pôle Aerospace Valley
9. Communauté d'Agglomération de Sophia-Antipolis (CASA)
10. Communauté d'Agglomération Nice Côte d'Azur (CANCA)

11. Délégation Interministérielle à l'Aménagement et Compétitivité des Territoires (DIACT)
12. Secrétariat Général des Affaires Régionales (Préfecture de Région PACA)
13. Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement DRIRE Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche DRRT Agence d'Urbanisme de l'Aire Toulonnaise (AUDAT)
14. Toulon Var Technologies – BIC (TVT)
15. Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille Provence (CCIMP)
16. Chambre de Commerce et d'Industrie Toulon Var (CCIV)
17. Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur (CCINCA)
18. Mission de Développement Économique Régional (MDER-PACA)
19. Var Accueil Investisseurs (VAI)
20. Team Côte d'Azur
21. Provence Promotion
22. Méditerranée Technologies – MT
23. Ministère de la Défense / DGA
24. Ministère de la Défense/ Marine Nationale

RECHERCHE & FORMATION

1. AMPHIBIA Aquapolis (83)
2. BRGM
   BUREAU DES RECHERCHES GEOLOGIQUES ET MINIERES (13)
3. CARMA
   CENTRE D'ANIMATION REGIONALE EN MATERIAUX AVANCES (O6)
4. CEDRE
   CENTRE DE DOCUMENTATION, DE RECHERCHE ET D'EXPERIMENTATIONS SUR LES POLLUTIONS ACCIDENTELLES DES EAUX (83)
5. Centre de recherche sur les Risques et les Crises / École des Mines de Paris (06)
6. Centre de Valorisation des glucides et produits naturels (80)
7. CEREGE CENTRE EUROPÉEN DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT DES GÉOSCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT (UMR 6635 (13)
8. CETE Méditerranée (13)
9. CETMEF (13)

10. CNRS (13)
11. COLLÈGE DE France / Chaire de géodynamique (13)
12. COM-CENTRE D'OCÉANOLOGIE DE MARSEILLE (UMR CNRS/Université Aix-Marseille II/Institut National des Sciences de l'Univers(INSU)) (13)
13. COM-CENTRE D'OCÉANOLOGIE DE MARSEILLE (UMR CNRS/Université Aix-Marseille II/Institut National des Sciences de l'Univers (INSU)) Laboratoire DIMAR (13)
14. COM-CENTRE D'OCÉANOLOGIE DE MARSEILLE (UMR CNRS/Université Aix-Marseille II/Institut National des Sciences de l'Univers (INSU)) Laboratoire LOPB (13)
15. COM-CENTRE D'OCÉANOLOGIE DE MARSEILLE (UMR CNRS/Université Aix-Marseille II/Institut National des Sciences de l'Univers (INSU)) Laboratoire LMGEM (13)
16. CPPM-CENTRE DE PHYSIQUE DES PARTICULES DE MARSEILLE (UMR CNRS/Institut National de Physique Nucléaire et de Physique des Particules (IN2P3)/Université Aix-Marseille II) (13)
17. CRITT CHIMIE (13)
18. ÉCOLE NATIONALE DE LA MARINE MARCHANDE (13)
19. École Centrale Marseille (13)
20. ESCT/EID
    ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE ET TECHNOLOGIE DU VAR (83)
21. ENSTA / Unité de Mécanique (91)
22. EUROMED Marseille (13)
23. FMES
    FONDATION MÉDITERRANÉENNE d'ÉTUDES STRATÉGIQUES (83)
24. GEOSCIENCES AZUR (O6)
25. GEP (75)
26. GICAN (75)
27. GIPREB / Groupement d'intérêt public pour la réhabilitation de l'Étang de Berre (13)
28. GIS CURARE-ARGAL(O6)
29. GIS POSIDONIE (13)
30. IFP (92)
31. IFREMER MEDITERRANEAN (83)

32. IFREMER MEDITERRANEAN / Labo LER / PAC (83)
33. IFREMER MÉDITERRANÉE / Département systèmes sous-marins (83)
34. IFREMER MÉDITERRANÉE / Établissement de Sète (34)
35. IFREMER MÉDITERRANÉ / Établissement de Palavas les Flots (34)
36. IMQ- INSTITUT MÉDITERRANÉEN DE LA QUALITÉ (83)
37. INPP- INSTITUT NATIONAL DE PLONGÉE PROFESSIONNELLE (13)
38. INRIA SOPHIA ANTIPOLIS- INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE EN INFORMATIQUE ET EN AUTOMATIQUE SOPHIA ANTIPOLIS (O6)
39. Institut de Biologie Environnementale et de Biotechnologies (13)
40. INSTITUT OCEANOGRAPHIQUE PAUL RICARD (83)
41. IPFM- INSTITUT DE PROMOTION ET DE FORMATION AUX MÉTIERS DE LA MER (13)
42. Institut de régulation et d'automation (IRA) (13)
43. IRD
    (Institut de Recherche pour le Développement) 34
44. IRPHE/IOA- Équipe "INTERACTIONS OCÉAN-ATMOSPHÈRE" / INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES PHÉNOMÈNES HORS ÉQUILIBRE (UMR 6594 CNRS/ Université Aix-Marseille I/Université Aix-Marseille II) (13)
45. ISEN- INSTITUT SUPÉRIEUR D'ÉLECTRONIQUE ET DE NUMÉRIQUE (83)
46. ISITV- INSTITUT SUPÉRIEUR D'INGÉNIEURS DE TOULON ET DU VAR (83)
47. IRSN- Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire/LABORATOIRE D'ÉTUDES RADIO ÉCOLOGIQUES EN MILIEU CONTINENTAL ET MARIN (83)
48. IUSTI - Université de Provence (13)
49. KROC'CAN (83)
50. Laboratoire IGS - Université de la Méditerranée (13)
51. Laboratoire LMA - CNRS (13)
52. Laboratoire LSIS - CNRS (13)
53. LEST / Laboratoire de sociologie et économie du travail (13)
54. MALTAE (83)
55. MASTER GILE (20)
56. Observatoire Océanologique de Banyuls (66)
57. OBSERVATOIRE OCÉANOLOGIQUE DE VILLEFRANCHE sur MER (O6)
58. Laboratoire LOV (O6)
59. SOUFFLEURS D'ECUME (83)

60. SUPMECA (83)
61. SYNDICAT MIXTE DES TRAVERSES DU DELTA DU RHÔNE (13)
62. Université de la Méditerranée / Aix Marseille 2 (13)
63. Université Paul Cézanne / Aix Marseille 3 (13)
64. Université Internationale de la Mer (06)
65. USTV - UNIVERSITE DU SUD TOULON VAR (83)
66. USTV - LABORATOIRES CPT (83)
67. USTV - LABORATOIRE IM2NP (83)
68. USTV - LABORATOIRE LSEET / LEPI (83)
69. USTV - LABORATOIRE MAPIEM (83)
70. USTV - LABORATOIRE PROTEE (83)
71. USTV - LABORATOIRES LEPONT / I3M (83)
72. USTV - LABORATOIRE IMATH (83)
73. USTV - LABORATOIRE SNC (83)
74. UNSA-UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS (O6)
75. UNSA - LABORATOIRE CMOM- Chimie des matériaux organiques et métalliques (O6)
76. UNSA - LABORATOIRE I3S- (Informatique, Signaux et Systèmes) (O6)
77. UNSA - ECOMER(O6)
78. UNSA - GESTION DE LA BIODIVERSITÉ (O6)
79. UNSA - LCMBA (O6)
80. UNSA - LABORATOIRE LRSAE (O6).

ANNEXE: PARTENAIRES ENTREPRISES

PME

1. A CORROS (13)
2. ACRI IN (O6)
3. ACRI ST (O6)
4. ACTIS INGENIERIE (83)
5. AEGATES Consulting (83)
6. AGIR (83)
7. ALGART (75)
8. ALPHA Travaux Sous Marins (83)

9. AMD Informatique (11)
10. ANTALIOS (13)
11. AQUALOG (83)
12. ARCHITEUTHYS (13)
13. ASTRIANE (04)
14. ATA Innovation (13)
15. BAUMIER SA (83)
16. BF Systèmes (83)
17. BG Ingénieurs Conseils (13)
18. BIOCAR (34)
19. BLANCOLOR (30)
20. C2 Innovativ'Systems (O6)
21. Cabinet GARRY (83)
22. CANNES AQUACULTURE (O6)
23. CAPSIM (13)
24. CESIGMA (83)
25. CHRISAR SOFWARE TECHNOLOGIES (83)
26. CHROMALU (83)
27. CIO Informatique industrielle (13)
28. CISCREA (83)
29. Claranor (04)
30. CLEARSY (13)
31. COMEX (13)
32. COPETECH (13)
33. Copramex (13)
34. Creocean (83)
35. CSTM (83)
36. D2M (83)
37. DATACOMSYS (34)
38. DIGISYS (83)
39. Direct Energie - Neon (75)
40. DOCSEA (13)
41. DRILNET (13)
42. Dynasub (83)
43. Ecocean (34)
44. Eco-Line (06)
45. ECOMER (64)
46. ECT Industries (83)

47. Elastogran (77)
48. EMC3 (83)
49. EMTS (13)
50. EMYG (13)
51. Envisan (59)
52. ERAMM (O6)
53. Euro Techniques Industries (13)
54. Fermes Aquacoles de Tamaris (83)
55. FLODIM (04)
56. G2C Environnement (13)
57. GALATEA (13)
58. GENESIS (13)
59. GLOBOCEAN (83)
60. GREENSEA (34)
61. HIGH TECH ENVIRONNEMENT (13)
62. HYPNOW (13)
63. IAC UK Sailmakers (06)
64. IDEE (34)
65. IGUACU (83)
66. INNO TECH (13)
67. INSILIO (83)
68. INTEXPAT (13)
69. IRTS (83)
70. K EPSILON (06)
71. KOLPI (O6)
72. MAURIC BUREAU D'ÉTUDES (13)
73. MESURES et SIGNAUX (87)
74. METTLE (O6)
75. MICROPHYT (34)
76. MOBILIS (13)
77. MOTEURS BAUDOUIN (13)
78. MSE France (06)
79. MTS (25)
80. NATRIX DESIGN (83)
81. Natural Solutions (13)
82. NAUTISCAPHE (83)
83. NAVYCLEAN (13)
84. NAVYSTARS (O6)

85. NENUPHAR (59)
86. NEWSTEO (83)
87. NKE (56)
88. NOVA NAUTIC / PORALU (01)
89. OPTIS (83)
90. OSEAN (83)
91. PEGASE Instrumentation (34)
92. PHIMECA Engineering (83)
93. PLANITEC (75)
94. Port Ecologic Concept (13)
95. PREDICT (83)
96. PROFILS (13)
97. PROLEXIA (83)
98. PROVENCE AQUACULTURE (13)
99. RESIDENCE BOAT (83)
100. RHEA (92)
101. SEA Orbiter (75)
102. SEAL Engineering (30)
103. SEATIZENPRO (O6)
104. SEMANTIC TS (83)
105. SHERPA ENGINEERING Agence PACA (83)
106. SIFA (13)
107. SITES (13)
108. SM2 Solutions Marines (34)
109. SOACSY (13)
110. SOFRESUD (83)
111. SOPHIA Conseil (06)
112. SKULD Tech (34)
113. STELLA MARE SUBCOMPRESSEUR (83)
114. STUDIEL (O6)
115. SUBSEA TECH (13)
116. SUPRAMECA (83)
117. SYSTEMIQUE (83)
118. TECH Offshore (83)
119. TECHMAN (O6)
120. TECHNICOM (06)
121. TEMEX (06)
122. TERRA NOVA INGENIERIE (83)

123. TETHYS (83)
124. Thalaseis (78)
125. TOPLINK Innovation (83)
126. TRANSAS (06)
127. TRANSMETAL INDUSTRIE (83)
128. UFO (83)
129. ULMER (93)
130. ULTIMOP (49)
131. VALCOBIO (13)
132. VALOREM (33)
133. VIRTUAL DIVE (13)
134. VSM (13)
135. WEBForce Accellence (06)
136. WILCO International (83).

GROUPES

1. ACSA (13)
2. ALTIOR (06)
3. APSYS (13)
4. ATOS ORIGIN (83)
5. BERTIN TECHNOLOGIES (13)
6. BMTI (83)
7. Bureau Veritas (13)
8. CARI (06)
9. CEGELEC SUD-EST- Agence de Toulon (13)
10. CGG VERITAS (91)
11. CIEL SNEFF (83)
12. CMR (13)
13. CNIM (83)
14. CS (83)
15. Cybernetix (13)
16. DCNS ASM (83)
17. DCNS SIS (83)
18. DCNS Services Toulon (83)
19. DEGREANE HORIZON (83)
20. DIGINEXT (13)
21. DORIS ENGINNEERING ING PETROLIERE (75)
22. ECA (83)

23. EIFFEL (13)
24. ERG HOLDING (83)
25. ETIENNE LACROIX (09)
26. EURILOGIC (83)
27. Eurocéanique (13)
28. FOSELEV MARINE (83)
29. GEOCEAN (13)
30. Grand Port Maritime de Marseille (13)
31. HELION (13)
32. In Vivo Environnement (29)
33. INEO Défense (06)
34. IXSURVEY (13)
35. IXSEA (13)
36. IXWAVES (06)
37. KONTRON (83)
38. LAPP MULLER (83)
39. LOUIS DREYFUS ARMATEURS (75)
40. MAX POWER (06)
41. MGPS (13)
42. NAVFCO (83)
43. NISCAYAH (13)
44. NYMPHEA Environnement (13)
45. OCEANIDE (83)
46. PRINCIPIA RD (13)
47. SII (13)
48. SMAC (83)
49. SODENA (94)
50. SOFRELOG (95)
51. SONOVISION-ITEP (83)
52. SOPRA GROUP (83)
53. STERIA (13)
54. STX France Cruise (44)
55. TECHNICATOME (13)
56. TELINDUS MEDITERRANEE (13)
57. THALES SERVICES (83)
58. THALES SAFARE (06)
59. THALES UNDERWATER SYSTEMS (06)
60. TRININFOR / ALTRAN Méditerranée (83)

61. VEOLIA (06)

LETTRE N° 21

Partenaire: Instances administratives nommées	"Région" (3 fois), Région PACA (agenda) "autres collectivités locales" "Conseil d'Etat" TVT (3 fois dont une fois dans agenda)
Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	35 partenaires dont 7 laboratoires de recherche ENSIETA (liste partenaires de recherche CAPASEATY) I3S (liste partenaires de recherche CAPASEATY) IFREMER (liste partenaires de recherche CAPASEATY) INRIA (liste partenaires de recherche CAPASEATY) ISEN (liste partenaires de recherche CAPASEATY) LSET (liste partenaires de recherche CAPASEATY) LSIS/INCOD (liste partenaires de recherche CAPASEATY) LSIS/XIAO (liste partenaires de recherche CAPASEATY) USTV (liste partenaires de recherche SYREN) LMGEM-COM (porteur de projets UVPACA) Institut du non-linéaire (INLN) de Sophia-Antipolis (porteur du projet ETRANGES)

	LMGEM (porteur de projets PRECYM)
Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	DCN (porteur de projet, 2 fois) ACCELENCE (liste partenaires industriels CAPASEATY) ACSA (liste partenaires industriels CAPASEATY) ACTIS (liste partenaires industriels CAPASEATY) ATOS (liste partenaires industriels CAPASEATY) ORIGIN (liste partenaires industriels CAPASEATY) BERTIN (liste partenaires industriels CAPASEATY) CESIGMA (liste partenaires industriels CAPASEATY) CIRCE (liste partenaires industriels CAPASEATY) Chantiers DETTORI (liste partenaires industriels CAPASEATY) CHRISAR (liste partenaires industriels CAPASEATY) CLEARSY (liste partenaires industriels CAPASEATY) CS (liste partenaires industriels CAPASEATY) DEGREANE (liste partenaires industriels CAPASEATY) DIGINEXT (liste partenaires industriels CAPASEATY) ECA (liste partenaires industriels CAPASEATY) GEOCEAN (liste partenaires industriels CAPASEATY) HEMISPHERE (liste partenaires industriels CAPASEATY) NETINF (liste partenaires industriels CAPASEATY) OSEAN (liste partenaires industriels CAPASEATY)

	PROLEXIA (liste partenaires industriels CAPASEATY) SII (liste partenaires industriels CAPASEATY) SOPRA (liste partenaires industriels CAPASEATY) STERIA (liste partenaires industriels CAPASEATY) SYSTEMIQUE (liste partenaires industriels CAPASEATY) TELINDUS (liste partenaires industriels CAPASEATY) VIBRIA (liste partenaires industriels CAPASEATY) TUS (liste partenaires industriels CAPASEATY) TAS (liste partenaires industriels CAPASEATY) VEOLIA EAU (Porteur du projet GIRAC, 2 fois) ACRI (liste partenaires industriels projet GIRAC) NKE (liste partenaires industriels projet GIRAC) INSILIO (porteur du projet SYREN) CS (liste partenaires industriels projet SYREN) Micro-Be (liste partenaires industriels projet SYREN) ACRI (liste partenaires industriels projet UVPACA) AIRMAREX (liste partenaires industriels projet UVPACA ILIOS (liste partenaires industriels projet UVPACA, création d'une entreprise) ACRI (liste partenaires industriels projet ETRANGES)

	GELYMA (liste partenaires industriels projet PRECYM) HTS BIO (liste partenaires industriels projet PRECYM)

Projets réalisés	"projets labellisés par le comité de pilotage du 17 mars"
	"Projet CAPASEATY est un des projets majeurs et structurants portés par le pôle Mer PACA"
Projets en cours	"AVANCEMENT DES PROJETS"
	"expertiser les projets prêts à être labellisés" "constituer les dossiers Région pour les mêmes projets" Porteur du projet (6 fois) "12 projets soumis à la région" "projets examinés" "projets en cours d'examen" "projets en soumis à l'appel à projets par la région PACA"
Projets à venir	"répondre à l'appel à projets"
	"APPEL A PROJETS" "Appel à projets"

Gouvernance	gouvernance (2 fois)
	Comité de pilotage CPCI (comité de pilotage et de coordination interrégionale, 4

	fois)
"Travailler ensemble"	Fédère 7 partenaires Partenaires industriels (3 fois) Partenaires de recherche (3 fois) "impliquent une cinquantaine de partenaires industriels et recherche logo commun, logo (seul 5 fois) Adhésion appartenance (2 fois)

Lien avec la communauté	"la création de plusieurs centaines d'emploi"
International	"ambassadeur de nouvelle-Zélande Copenhague, Maritime Security Conference (Dans l'agenda) Kuala Lampur, Defense Service Asia Exhibition (DSA) (Dans l'agenda) Hambourg, UDT Europe 2006 (Dans l'agenda) Vina Del Mar (Chili), EXPONAVAL (Dans l'agenda)
Lien avec notion de pôles	pôle Mer Bretagne pôle Mer national Christian Blanc père fondateur des pôles de compétitivité 9ième rencontre des clusters et pôles de compétivité (Dans

	l'agenda)

LETTRE N° 22

Partenaire: Instances administratives nommées	dans les mains du Conseil d'Etat
Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	IFREMER Méditerranée (porteur de projets SOCOM) LSEET (liste partenaires de recherche SOCOM) OOV/LOB (liste partenaires de recherche SOCOM) Laboratoires matériaux à finalités spécifiques-USTV (porteur du projet ECOPAINT PACA) Laboratoires matériaux à finalités spécifiques-USTV (porteur du projet DEVELOPPEMENT DES CARACTERISATIONS A L'ECHELLE NANOMETRIQUE DES INTERPHASES DANS LES MATERIAUX COMPOSITESS POUR L'AMELIORATION DES OUTILS DE PREDICTION DU VIEILLISSEMENT HYDROLYTIQUE) USTV (liste partenaires de recherche ECOPAINT PACA) IFREMER (liste partenaires de recherche ECOPAINT PACA) CEREGE (liste partenaires de recherche EROSCOTE) USTV/LSEET/LEPI (liste partenaires de recherche EROSCOTE) CETE Méditerranée (liste partenaires de recherche

	EROSCOTE) CEA Cadarache (liste partenaires de recherche RENOUV-EAU)
Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	TVT ACRI ST (liste partenaires industriels SOCOM) DCN (liste partenaires industriels ECOPAINT PACA) BLANCOLOR (liste partenaires industriels ECOPAINT PACA) OCEANIDE (porteur du projet EROSCOTE) GLOBOCEAN (liste partenaires industriels EROSCOTE) Atelier Industriel de l'Aéronautique (AIA)de Cuers-Pierrefeu(liste partenaires industriels DEVELOPPEMENT DES CARACTERISATIONS A L'ECHELLE NANOMETRIQUE DES INTERPHASES DANS LES MATERIAUX COMPOSITESS POUR L'AMELIORATION DES OUTILS DE PREDICTION DU VIEILLISSEMENT HYDROLYTIQUE) SAINT GOBAIN INTERNATIONAL (liste partenaires industriels DEVELOPPEMENT DES CARACTERISATIONS A L'ECHELLE NANOMETRIQUE DES INTERPHASES DANS LES MATERIAUX COMPOSITESS POUR L'AMELIORATION DES OUTILS DE PREDICTION DU VIEILLISSEMENT HYDROLYTIQUE) VEOLIA EAU (porteur du projet RENOUV-EAU) PRINCIPIA (liste partenaires industriels RENOUV-

	EAU)

Projets réalisés	équipes de projets projets labellisés
Projets en cours	AVANCEMENT DES PROJETS en cours de développement
Projets à venir	APPELS A PROJETS

Gouvernance	GOUVERNANCE comité de pilotage (3 fois) CPCI (3 fois)
"Travailler ensemble"	participé à Londres nous participons également participer à des salons Contribution impliquent une vingtaine de partenaires avec le concours cette réunion a été l'occassion d'échanges forum (Dans l'agenda)

Lien avec la communauté	entraînent la création d'une cinquantaine d'emplois
International	à vocation mondiale plus grand salon mondial d'océanologie du côté du reste du monde s'ouvrir à l'international Europe commissaire européen participé à Londres Brésil les pays du Maghreb ambassadeur de Nouvelle-Zélande journalistes anglo-saxons aux Etats-Unis en Asie du Sud-est l'ambassadeur de Nouvelle-Zélande Kuala Lampur, Defense Service Asia Exhibition (DSA) (Dans l'agenda) Hambourg, UDT Europe 2006 (Dans l'agenda) Vina Del Mar (Chili), EXPONAVAL (Dans l'agenda)
Lien avec notion de pôles	Monsieur Christian Blanc, le père fondateur des pôles de compétitivité
	9ième rencontre des clusters et pôles de compétivité

	(Dans l'agenda)

LETTRE N° 23

Partenaire: Instances administratives nommées	Fonds de compétivité des entreprises (FCE) (3 fois)
	collectivités locales la Région l'Etat TVT (2 fois)
Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	Laboratoire d'Océanographie de Villefranche/ OOV (porteur du projet DROOM) Ifremer (liste partenaires recherche DROOM)
	Laboratoire de recherche et de développement/ EGIM (porteur du projet ARICOSEC) IRPHE (liste partenaires recherche ARICOSEC) LMF (liste partenaires recherche ARICOSEC) CMLA (liste partenaires recherche ARICOSEC) LMT (liste partenaires recherche ARICOSEC)
	Géoscience Azur (porteur du projet MALICA 3D) Ifremer (liste partenaires recherche MALICA 3D) BRGM (liste partenaires recherche MALICA 3D)

	INRIA (porteur du projet SHAMASH) LOV (liste partenaires de recherche SHAMASH) Ifremer (liste partenaires de recherche SHAMASH) CEA (liste partenaires de recherche SHAMASH) GEPEA (liste partenaires de recherche SHAMASH) CIRAD (liste partenaires de recherche SHAMASH) LPPE (liste partenaires de recherche SHAMASH)
Partenaire: Instances entrepreneuriales/industrielles nommées	station AMPHYTRION de VEOLIA ACRI (liste partenaires industriels DROOM) ACSA (liste partenaires industriels DROOM) MARTEC (liste partenaires industriels DROOM)
	OCEANIDE (liste partenaires industriels ARICOSEC) DORIS ENGINEERING (liste partenaires industriels ARICOSEC)
	ACRI (liste partenaires industriels MALICA 3D)
	VALCOBIO (liste partenaires industriels SHAMASH)

Projets realisés	Lors du premier appel à projets lancé avaient envoyé huit projets labellisés ensemble des projets labellisés
Projets en cours	AVANCEMENT DES PROJETS
Projets à venir	en coopération avec des appels à projets européens ou internationaux APPEL A PROJETS

Gouvernance	GOUVERNANCE Le comité de pilotage (3 fois) CPCI (3 fois)
"Travailler ensemble"	groupe(s) de travail (2 fois) participent enseignants, chercheurs, industriels, institutionnels, formateurs… triangle vertueux formation-recherche-innovation logos du pôle Mer Régon PACA jumelée avec l'été brésilien SAO PAULO une quarantaine d'industriels (grands groupes et PME), de scientifiques et d'institutionnels y participaient Au-delà des contacts nombreux, qui se sont noués entre les membres de la délégation et les autorités, les industriels et les scientifiques brésiliens

	accord de cooperation a été l'occasion d'une rencontre entre ces deux régions maritimes des convergences fortes sont apparues en cooperation une reunion

Lien avec la communauté	entraînent la création d'une cinquantaine d'emplois
International	s'ouvrir à l'international (2 fois)
	notamment vers les pays méditerranéens Le pôle Mer PACA s'exporte… au Brésil, en Italie et ailleurs… a organisé un voyage d'étude dans les villes de SAO PAULO et RIO DE JANEIRO Au-delà des contacts nombreux, qui se sont noués entre les membres de la délégation et les autorités, les industriels et les scientifiques brésiliens Brésil (…) Chine et Inde accord de coopération avec la Campanie (Italie) à Naples en coopération avec des appels à projets européens ou internationaux avec des pays du Maghreb et du Sud de la Méditerranée (Maroc, Tunisie, Egypte , Lybie, Malte, Crête…), sous l'égide d'UBIFRANCE

	Kuala Lampur, Defense Service Asia Exhibition (DSA) (Dans l'agenda) Hambourg, UDT Europe 2006 (Dans l'agenda) Vina Del Mar (Chili), EXPONAVAL (Dans l'agenda)
Lien avec notion de pôles	9ième rencontre des clusters et pôles de compétivité (Dans l'agenda)

LETTRE N° 24

Partenaire: Instances administratives nommées	vraie reconnaissance par les pouvoirs publics
	pôle visité par 5 ministres dont le Premier ANR FCE la région PACA collectivités locales TVT Commission Européenne (CE), CE ministère de l'industrie et de finances avec l'appui d'UBIFRANCE, des CCI, des missions économiques
Partenaire: Instances de	BRGM

formation/recherche nommées	
	CNRS-laboratoire de tectonophysique LMGEM-COM (porteur du projet OPALLINE) Observatoire Oceanologique de Villefranche-LOV (liste partenaire de recherche OPALLINE) LRSAE- Université de Nice Sophia Anipolis (porteur du projet PORAM) CNRS (liste partenaire de recherche PORAM) IFREMER (liste partenaire de recherche PORAM) CMOM-Université de Nice Sophia Antipolis (liste partenaire de recherche PORAM) CNRS-INSERM (porteur du projet ECIMAR) CNRS-ICSN (liste partenaire de recherche ECIMAR) CNRS-DIMAR (liste partenaire de recherche ECIMAR) USTV (liste partenaire de recherche ECIMAR) MNHM (liste partenaire de recherche ECIMAR) Centre Phytophar (liste partenaire de recherche ECIMAR) INSERM (liste partenaire de recherche ECIMAR) CEAB Blanes (Espagne) Université de Barcelone (liste partenaire de recherche ECIMAR) centre Océanographique de Crête (liste partenaire de recherche

	ECIMAR) GRETA (liste partenaires de recherche COFOSERNAV) UIMM (liste partenaires de recherche COFOSERNAV) AFPA (liste partenaires de recherche COFOSERNAV)
Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	VEOLIA EAU (porteur du projet REGAL ACRI ST (liste partenaires indutriels REGAL) SERES (liste partenaire industriels PORAM) DCN Services Toulon (porteur du projet COFOSERNAV) CNIM (liste partenaires industriels COFOSERNAV) CEGELEC (liste partenaires industriels COFOSERNAV) ORTEC (liste partenaires industriels COFOSERNAV) SARTEC (liste partenaires industriels COFOSERNAV) ENDEL (liste partenaires industriels COFOSERNAV) SUD MOTEURS (liste partenaires industriels COFOSERNAV) TECHNICATOME (liste partenaires industriels COFOSERNAV) DCN et SYSTEMIQUE (2 fois) DCN CMS est aussi partenaire de TELINDUS Arche, ATOS

	ORIGIN

Projets realizes	une vraie dynamique de projets
Projets en cours	AVANCEMENT DES PROJETS
Projets à venir	financement des projets à travailler
	dans la labellisation des projets
Gouvernance	comité de pilotage (5 fois)
	bureau (3 fois)
	CPCI (2 fois)
"Travailler ensemble"	association (2 fois)
	assemblée générale (4 fois)
	groupe(s) de travail (2 fois)
	impliquent près d'une trentaine de partenaires industriels et recherche
	Réunion
	colloque (5 fois) a réuni une soixantaine de participants
	Conférences
	définir une politique et une stratégie communes et coordonées
	multiples groupes de travil de tous les pays d'Europe

Lien avec la communauté	création d'une centaine d'emplois sur FR3 Méditerranée, édition de Toulon, un reportage sur le pôle de compétitivité Mer PACA. Partick Baraona a été interviewé en "live" par RTL Toulon
International	affirmer notre action à l'international la Bretagne ciblant les pays de l'Europe du Nord et ceux riverains de l'Atlantique PACA tournée vers l'Europe du Sud, la rive sud de la Méditerranée, les pays du Maghreb, et quelques pays de l'Asie du Sud-Est et de l'Amérique du Sud, le Brésil en particluier société savante ecossaise des brésiliens, des américains, des britanniques, des norvégiens confirmer les compétences mondiales de notrerégion dans le domaine de la mer pôles à vocation mondiale s'ouvrir largement à l'international attirer les entreprises étrangères faire venir des étudiants étrangers multiples groupes de travail de tous les pays d'Europe ports de la Méditerranée
	Inde (2 fois)

	du monde entire 65000 étudiants représentant 92 pays à Delhi en Inde en anglais de 2 indiens, de 2 chinois, 2 roumains, 2 brésiliens et 1 jordanien après le Brésil et l'Inde
Lien avec notion de pôles	pôle Mer Bretagne

LETTRE N° 25

Partenaire: Instances administratives nommées	participation du pôle au GT Infrastructures piloté par la Préfecture du Var
	Fonds de Compétitivité des Entreprises (FCE) Région PACA sans aide gouvernementale à l'exception des crédits européens pour des projets européens nouvelles réglementations européennes TPM
Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	projet ECOPAINT, porté par le laboratoire Matériaux à Finalités Spécifiques(LMFS-USTV)
	Laboratoire de microbiologie, géochimie et Ecologie marines

	COM, porteur du projet PHYRMED LOB-COM (liste partenaires de recherche PHYRMED) Cellule Innovation Mer porteur du projet CIM 1&2 IFP (liste partenaires de recherche CIM 1&2) COM (liste partenaires recherche SEA EXLORER) IFREMER (liste partenaires recherche SEA EXLORER) ISITV (liste partenaires recherche SEA EXLORER) LOV-OOV (liste partenaires recherche SEA EXLORER)
Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	DCN, DCN Services Toulon
	projet GIRAC, porté par VEOLIA ACRI ST (liste partenaires industriels PHYRMED) Moteurs Baudouin (liste partenaires industriels CIM1&2) DCN Indret (liste partenaires industriels CIM1&2) HELION (liste partenaires industriels CIM1&2) DGA Bassin de carènes (liste partenaires industriels CIM1&2) ACSA Underwater GPS (porteur du projet SEA EXPLORER)

	ACRI (liste partenaires industriels SEA EXLORER) IN (liste partenaires industriels SEA EXLORER) ACRI ST (liste partenaires industriels SEA EXLORER) NAVYCLEAN (porteur du projet NAVYCLEAN) TECHNEAU (liste partenaires recherche NAVYCLEAN) ECA (liste partenaires recherche NAVYCLEAN) TRONICIEL (liste partenaires recherche NAVYCLEAN) avec trois de ses membres DCN, Ifremer et VEOLIA Environnement Doris Engineering (3 fois) OCEANIDE (2 fois)

Projets réalisés	financement de projet (4 fois)
	a dirigé l'équipe chargée de la réponse à l'appel à projets Fonds de compétitivité des entreprises (FCE) a sélectionné l'ensemble des projets de recherche et de développement déposés par le pôle de compétitivité Mer PACA. Présentation des projets labellisés par le comité de pilotage ensemble des montants cumulés des projets labellisés par le pôle Mer
Projets en cours	Ingéniérie des projets ces projets

Projets à venir	créer les conditions favorables d'émergence de projet Ce projet prometteur permettra à BLANCOLOR d'implanter une nouvelle usine de production de peintures marines en région PACA

Gouvernance	comité de pilotage (6 fois) Gouvernance bureau (2 fois) CPCI (2 fois)
"Travailler ensemble"	mieux marier la recherche et l'industrie Stratégie groupes de travail (2 fois) bourse de partenariat créer un répertoire des savoir-faire et des compétences des membres du pôle logiciels Intranet et Extranet participation du pôle au GT Infrastructures piloté par la Préfecture du Var travail collaborative ils impliquent près d'une vingtaine de partenaires industriels et recherche réunion(s) (2 fois) Rencontre

	Le dr Jonathan Williams a indiqué son souhait d voir des coopérations se monter entre industriels ou laboratoires de recherche français et anglais conférences, colloques, workshops confrontation d'idées et d'expériences S'associer à l'organisation 2ème Forum des Pôles de Compétitivité-Cluster Mondiaux et Pôles de compétitivité Français

Lien avec la communauté	de notoriété
	créer, maintenir des employs entraînent la création d'une centaine d'emplois promouvoir nos savoir-faire
International	et à l'étranger attirer des entreprises francaises et étrangères International améliorer la visibilité du pôle à l'international première action:mise en place d'une rubrique à l'international dans la lettre du pôle faire un audit des actions à l'international du pôle dans 6 mois Actions à l'international rencontre avec un cluster marine anglais ont rencontré le SEEDA (South Englan Development Agency) Le dr Jonathan Williams a indiqué son souhait d voir des coopérations se monter entre industriels ou laboratoires de

	recherche français et anglais le cluster anglais a vocation à faire émerger des projets coopératifs crédits européens pour des projets européens les thèmes de cooperation cerner les axes de coopération possibles ports du bassin méditerranéens bassin méditerranéen Ubifrance et Méditerranée Technologie semaine internationale des sciences et technologies de la Mer (2 fois) meilleurs spécialistes mondiaux plus de 8000 congressistes, chercheurs, industriels et experts internationaux de haut niveau politique maritime européenne ingéniérie navale en Europe Les biotechs marines en Europe venant de Barcelon et filant vers l'Italie en Méditerranée (…) de l'atlantique ou de la Mer du Nord à Houston une société au niveau mondial à Cophague, Maritime Security Status Conference Asia Homeland Security Conference 2ème Forum des Pôles de Compétitivité-Cluster Mondiaux et Pôles de compétitivité Français

	Vina Del Mar (Chili), EXPONAVAL (Dans l'agenda) Houston, OTC
Lien avec notion de pôles	organisme vivant, actif effet "réseau" autres clusters (dont pôles de compétitivité) rencontre avec un cluster marine anglais le cluster anglais le cluster recense envirion 5000 membres Cluster 9ième rencontre des clusters et pôles de compétivité (Dans l'agenda) 2ème Forum des Pôles de Compétitivité-Cluster Mondiaux et Pôles de compétitivité Français

LETTRE N° 26

Partenaire: Instances administratives nommées	président de la Région PACA, Michel Vauzelles le CDIF (7 fois) club des districts industriels français Christian ministre délégué à l'aménagement du territoire Alain Rousset, Président du conseil Régional d'Aquitaineet président de
Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	

Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	

Projets réalisés	
Projets en cours	réflexions sur les projets AVANCEMENT DES PROJETS
Projets à venir	auncun nouveau projet identification des chantiers à lancer financement de projets

Gouvernance	bureau (2 fois) GOUVERNANCE comité de pilotage (5 fois) CPCI (2 fois)
"Travailler ensemble"	deuxième reunion participation à des colloques et des salons tels les entretiens Neptune participation à de salons groupes de travail

	rendez-vous colectifs ou individuels Université d'été se regroupent sur un territoire elles mutualisent leurs moyens, développent des complémentarités lieux d'échanges d'expériences entre cluster, SPL, pôles de compétivité centre de ressources pour favoriser l'innovation et les partenariats de ses adhérents tables rondes et ateliers thématiques partenariat analogue avec le Brésil vingt-cinq manifestations associant chercheurs, industriels étudiants

Lien avec la communauté	notre pôle commence à s'inscrire dans le paysage politique et industriel
	publireportage et publicité dans les journaux locaux ou nationaux l'innovation pour accéder aux nouveaux marchés et les compétences, la qualification et l'emploi
International	accélération de la composante internationale du pôle avec l'organisation de trois déplacements verdes pays de la Méditerranée
	l'international le lobbying:établissement d'un plan au niveau local, national et international

	actions à l'international le cluster Mer de la région de la Campanie (Italie) mission à Naples les liens entre notre pôle et le cluster napolitain série de déplacements sur la Méditerranée s'ouvrant vers les clusters maritimes de la Mer du Nord, de la Manche et de la Baltique les pays retenus seraient l'Espagne:Barcelone, la Grèce:Athènes et le Maroc:Tanger en France, en Europe et dans le monde clusters italiens, espagnols (province du Pays Basque), belges, hollandais, marocains, hongrois, canadiens les actions de développement à l'international vers le Maroc sont pertinentes aisni l'association EA est jumelée avec une association marocaine partenariat analogue avec le Brésil en liaison avec le MAROC journées scientifiques euro méditerranéennes 2ème Forum des Pôles de Compétitivité-Cluster Mondiaux et Pôles de compétitivité Français Vina Del Mar (Chili), EXPONAVAL (Dans l'agenda) Houston, OTC
Lien avec notion de pôles	pôle Mer Bretagne (2 fois) les relations avec les autres clusters français (…) autres

	pôles et clusters le cluster Mer de la région de la Campanie (Italie) les liens entre notre pôle et le cluster napolitain s'ouvrant vers les clusters maritimes de la Mer du Nord, de la Manche et de la Baltique des représentants des clusters marines Clusters et pôles de compétitivité s'organisent ainsi en "système productif local", "district industriel", "cluster" ou "pôles de compétitivité" (4 fois) réseau des réseaux coopération entre les pôles de compétitivité et les SPL 9ième rencontre des clusters et pôles de compétivité (Dans l'agenda) 2ème Forum des Pôles de Compétitivité-Cluster Mondiaux et Pôles de compétitivité Français

LETTRE N° 27

Partenaire: Instances administratives nommées	de notre Région (2 fois)
	le préfet de la Région PACA conseils généraux des Alpes Maritimes, des Bouches du Rhône et du Var et avec ceux de TPM, MPM, CPA, CASA, CANCA pour que ces collectivités locales la délégation générale des entreprises (DGE), la DGE du moinistère de l'économie et des finances et de l'industrie

	ANR AII OSEO FCE CCIV CCIMP UBIFRANCE et le CRIMédin
Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	IRSN (porteur du projet EXTREMA) CEFREM (liste partenaires de recherche EXTREMA) CEREGE (liste partenaires de recherche EXTREMA) IFREMER (liste partenaires de recherche EXTREMA) Laboratoire d'aérologie (liste partenaires de recherche EXTREMA) Laboratoire LSIS-Marseille (liste partenaires de recherche DIGITAL OCEAN) Laboratoire IBSIC-Evry (liste partenaires de recherche DIGITAL OCEAN) IFREMER (liste des partenairesde recherche CONTACT) IFREMER (liste des partenairesde recherche STRIP 3)

	IFREMER (liste des partenairesde recherche NAVIGATION PRES DU FOND PAR AUV)
Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	Virtual Dive (porteur du projet DIGITAL OCEAN) Semantic TS (liste partenaires industriels DIGITAL OCEAN) DORIS Engineering (porteur du projet MOHICAN) EMC3 (liste partenaires industriels MOHICAN) ECA (porteur du projet CONTACT) Stolt Offshore (liste des partenaires industriels CONTACT) D2M (liste des partenaires industriels CONTACT) Principia (liste des partenaires industriels CONTACT) ECA (porteur du projet STRIP 3) Stolt Offshore (liste des partenaires industriels STRIP 3) ECA (porteur du projet NAVIGATION PRES DU FOND PAR AUV)

Projets réalisés	
Projets en cours	AVANCEMENT DES PROJETS
Projets à venir	
Gouvernance	comité de pilotage CPCI (2 fois)
"Travailler ensemble"	Coopération assemblée générale en relation étroite de projets coopératifs impliquent près d'une vingtaine de partenaires industriels et de recherche Réunion Associations mettre en relation les membres du pôle avec des partenaires Collaborateurs Coopération même identité visuelle a permis aux deux pôles de disposer d'une excellente visibilité Convivialité

Lien avec la communauté	entrainent la création d'une centaine d'emplois
International	à l'international (3 fois) délégations indiennnes, anglaises brésiliennes, italiennes, marocaines, néo-zélandaises, norvégiennes, québecoises de Grecs, d'Algériens et d'Espagnols ACTIONS A L'INTERNATIONAL a l'international (2 fois) l'Eurpe du Sud pour le pôle Mer PACA, du Nord pour le pôle mer Bretagne bassin Méditerranéen Asie du Sud-est, Brésil et Chine Barcelone Alger Athènes Tanger Le brésil etat de Sao Paulo (2 fois) université de Sao Paulo pôles mondiaux Internationale français ou étrangers

Lien avec notion de pôles	identifier les associations comparables à notre pôle
	clusters et pôles de compétitivité

LETTRE N° 28

Partenaire: Instances administratives nommées	préfecture du Var
	Monsieur Hubert FALCO, sénateur-maire de Toulon, ancien ministre, Président de TPM, Président du COS ont présenté aux élus et institutionnels adoption de la définition de l'Europe le Président FALCO et Mme HUMMEL sénateur maire de la Valette le conseil régional PACA (2 fois, dont une fois comité technique des financeurs) des différents pôles de compétitivité de la Région le conseil général du Var (comité technique des financeurs) le conseil général des Bouches du Rhône (comité technique des financeurs) le conseil général des Alpes-Maritimes (comité technique des financeurs) TPM (comité technique des financeurs) MPM (comité technique des financeurs) la CPA (comité technique des financeurs) la CASA (comité technique des financeurs) la CANCA (comité technique des financeurs)

	le DRIRD (comité technique des financeurs) la DRIRE (comité technique des financeurs) la DRRT (comité technique des financeurs) la DGE (FCE) (comité technique des financeurs) le correspondant du GTI (groupe de travail interministériel) qui appartient à la DGA (comité technique des financeurs) le FCE (2 fois) la Région OSEO ANVAR (comité technique des financeurs) 7° PCRD "programme cadre de recherche et de développement" (3 fois) associations européennes sous l'égide d'UBIFRANCE et de la CCIV le ministre de l'industrie, monsieur François LOOS, a réuni les pôles de compétitivité mondiaux et à vocation mondiale le directeur de l'INPI, des membres du cabinet du ministre et de la DGE visite du responsable du programme ANR sur la sécurité le Ministère de l'Industrie, Direction Générale des Entreprises
Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	ECA-FAROS (partenaire de recherche MARVEST) GENESIS (partenaire de recherche MARVEST) CLARTE (association) (partenaire de recherche MARVEST)

	ENIB-CERV (laboratoire) (partenaire de recherche MARVEST) réunion avec la cellule de valorisation de l'USTV (discussion avec 12 chercheurs)
Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	OPTIS (porteur du projet MARVEST)
	Prix de la communication interne: VEOLIAEAU Prix de la communication externe: THALES COMPUTERS Prix du meilleur site Web: OPTIS DCN Services Toulon déplacement à Barcelone (accompagnement de 5 entreprises: MERCLEAN, DCN, ST, DCN CMS, TUS, NYMPHEA WATER) réunion sur les projets (OPTIS:MARVEST, ACSA:SEA EXPLORER, VEOLIA:GIRAC, REGAL…)

Projets réalisés	notre stratégie
Projets en cours	
Projets à venir	création d'une technopôle de la mer à Ollioules à venir complétée par une zone d'entreprise à Camp Laurent autour de la Seyne et

	d'une base marine du pôle à Brégaillon
Gouvernance	comité d'orientation stratégique (COS) évolution de la gouvernance
	CPCI (2 fois)
"Travailler ensemble"	projets coopératifs recherche/industrie continuons à fédérer nos énergies "coopération" un ou deux projets coopératifs des pistes de cooperation les thèmes de cooperation partenariats technologiques avec des partenaires étrangers partenarial (laboratoires+entreprises)

Lien avec la communauté	utilisation de la Jeanna d'Arc comme vecteur de communication créer le tissu relationnel nécessité d'un site emblématique pour le Pôle. création d'une vingtaine d'emplois Open de la Presse, trophées de la communication OPEN de la presse (une trentaine de membres dont NEWSTEO,

	PREDICT NAVY CLEAN, OPTIS,…)
International	l'international pèse de plus en plus sur les activités du pôle
	déplacements à Bruxelles et Barcelone accueil d'anglais et de marocains sortir de nos frontiers stratégie du pôle à l'international illustration et citation des escales de la "Jeanne" (Split, Croatie; Djibouti; Cochin, Inde, Etat du Kerala; Singapour; Along, Viet-Nam; Port-Klang, Malaisie; La Réunion; Livourne, Italie; Cadix, Espagne) actions à l'international Mission communes à Bruxelles des pôles Mer Bretagne et PACA les directeurs des pôles mer Bretagne et PACA ont rencontré à Bruxelles les responsables des directions générales ESA (agence spatiale européenne) et de l'Union européenne (2 fois) contrairement aux USA en Europe les Pays-Bas sont réticents, la Grande-Bretagne et la France envisageraient "vers une politique maritime de l'Union Européenne" "une vision européenne des océans et des mers" la plate-forme européenne WATERBORNE visite de SEEDA (South East England Development Agency) UK à

	Toulon peuvent acceuillir des étudiants français Mission à Barcelone du Pôle Mer PACA Barcelone (2 fois) La Région de Catalogne, du centre méditerranéen les interlocuteurs espagnols Réception des représentants du port de Tanger le conseiller scientifique auprès de l'Ambassadeur du Maroc en France et le futur directeur du port de Tanger avec des industriels et des chercheurs marocains stratégie à l'international et propriété industrielle stratégie international partenariats technologiques avec des partenaires étrangers politique à l'international approche Internationale Quatre-vingt personnes, de nationalité française ou étrangère
Lien avec notion de pôles	l'économie maritime les PME et les pôles de compétitvité et les clusters du cluster SEEDA deuxième forum des pôles de compétitivité à Sophia-Antipolis le pôle au plus près de ses membres rencontre avec le cluster SEEDA (une dizaine de membres dont ISEN, VEOLIA, CS, EVA…)

Partenaire: Instances administratives nommées	La Région a lancé un appel à projets
	concentrer les moyens d'intervention de la Région, et le cas échéant d'autres partenaires institutionnels les premiers appels à projet du 7ième PCRD conduite par Jean-Claude Gaudin, sénateur maire de marseille, Président de MPM et vice-président du Sénat des contacts ont été établis avec le Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement (algérien) les pôles Mer PACA (Christophe Avellan) et Bretagne se sont déplacés en hollande avec la mission économique de l'ambassade de France Une mission à Athènes a été co-organisée par le pôle Mer PACA (Patrick Baraona et Eve Garry) et UBI France L'appui de la mission économique d'Athènes , d'UBI France et de l'IRC a contribué largement à la bonne réussite de la mission Le GICAN, le GISMAN et Méditerrannée Technologies y étaient aussi (déplacement à Athènes) Rencontre avec la commission formation de TPM Le président de la Région PACA rencontre DCN et le pôle Mer A cette occassion Monsieu Michel Vauzelle, président de la région Provence Alpes Côts d'Azur, accompagnées d'élus du Conseil Régional Le préfet maritime

Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	SUPMECA TOULON (partenaire de recherche CONDOR) IRA (Institut de Régulation et d'Automatisme) (installé à Arles, nouveaux adhérents et le laboratoire de recherche, le COM (déplacement à Athènes)
Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	dont l'objectif est de renforcer les entreprises pour développer l'emploi dans le but de renforcer les réseaux de coopération entre les entreprises le soutien aux entreprises (PME) se fera uniquement à travers leur appartenance à un PRIDES SOFRESUD (porteur du projet CONDOR) IXSEA (partenaire industriel CONDOR) BAUMIER (nouveaux adhérents) Le PAM, HELION, CIO INFORMATIQUE, ACRI, ADHOC VISION, AQUALOG (particpation au déplacement à Alger) Les entreprises (hollandaises) rencontrées semblent bien complémentaires avec les membres du pôle Mer

	Les membres des pôles Mer DCN Ingénierie LE mourillon (PACA), VEOLIA et MANAGEMENT LOGICIELS (Bretagne) particpaient à ce déplacement. des rencontres B to B entre les entreprises et les laboratoires de recherche français présents et grecs ont constitué l'esentiel des activités de cette mission. les membres du pôle Mer PACA DCN Services Toulon, DCN CMS, , SOFRESUD, IXSEA, THALES ELECTRONIC SYSTEMS DCN, PREDICT, CNIM, VEOLIA, ACRI, SOFRESUD, IFREMER, PRINCIPIA et TVT ont participé à al rencontre [avec Michel Vauzelles]

Projets réalisés	
Projets en cours	
Projets à venir	La Région a lancé un appel à projets baptisé PRIDES (Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire)
	l'organisaion d'un séminaire au Qubéc au cours du dernier trimestre 2007 sur la pêche, l'aquaculture en est le premier résultat tangible de cette réunion.

Gouvernance	CPCI (2 fois) comité de pilotage
"Travailler ensemble"	dans cette démarche de coopération autour d'une stratégie globale de développement des pôles de quelle façon des collaborations pourraient être envisagées

Lien avec la communauté	dont l'objectif est de renforcer les entreprises pour développer l'emploi ce projet devrait entraîner la création d'une centaine d'emplois en France GLOBCOULOUR (particpation d'Eveline Spina à une table ronde) Assises de l'économie maritime (participation de Bernard Sans à une table ronde) Salon Nautique de Paris (présentation asur le stand du Departement du Var et de la Région PACA) Salon Maritima (participation) [Michel Vauzelles] a demandé de développer encore plus son image régionale. Ila pportera au pôle tout son soutien politique, économique et technique. La presse régionale était présente
International	Actions à l'international
	Alger

	le pôle Mer PACA (Patrick Baraona) a participé à la mission à Alger des contacts ont été établis avec le Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement (algérien) Québec les pôles Mer PACA (Eve Garry) et Bretagne ont participé à une réunion qui a permis de rencontrer la direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales, attaché aux affaires économiques de la délégation générale du gouvernement du Québec à Paris. l'organisaion d'un séminaire au Qubéc au cours du dernier trimestre 2007 sur la pêche, l'aquaculture en est le premier résultat tangible de cette réunion. Pays-Bas Les pôles Mer PACA (Christophe Avellan) et Bretagne, les 11 et 12 décembre, se sont déplacés en Hollande les Pays-Bas sont en train de mettre en place des Pôles de Compétitivité sur l'exemple français. Ils les nommemnt Innovative Programmes dont MARITIEME CLUSTER. Athènes Une mission à Athènes a été co-organisée par le pôle Mer PACA (Patrick Baraona et Eve Garry) et UBI France en présence des partenaires du projet et des représentants européens (participation à GLOBCOULOUR) [Michel Vauzelles a indiqué] qu'il souhaitait donner une image plus maritime à la Provence, compte tenu de sa position géostratégique privilégiée, au centre de l'arc latin, à l'interface entre le nord et le sud de l'Europe et en regard avec les pays du Maghreb.

Lien avec notion de pôles	cluster maritime grec

LETTRE N° 30

Partenaire: Instances administratives nommées	effort fait par l'Etat et les collectivités locales
	le pôle Mer PACA a répondu à l'appel à projets PRIDES (Pôles Régionaux de Développement Economique Solidaire) lancé par la Région PACA au comité technique des financeurs (Etat déconcentré et collectivités territoriales) Syndicat Mixte des traversées du delta du Rhône (porteur du projet MARINE BIO FUEL) CCI d'Arles (partenaire du projet Bio Marine Fuel) Chambre d'Agriculture (partenaire du projet Bio Marine Fuel) Parc Naturel de Camargue (partenaire du projet Bio Marine Fuel) Appel à projets recherche finalisée Région PACA le pôle Mer PACA a répondu à l'appel à projet pour obtenir la labellisation PRIDES par la Région et OSEO

	Appels à projets ANR (2 fois) Appels à projets Europe Syndicat Mixte des traversées du delta du Rhône (SMTDR) réunion préparatoire, avec la CCIMP et la chambre de commerce franco-italienne rencontres économiques organisées par UBIFRANCE Ministère des Affaires Etrangères mission Alger avec UBIFRANCE Rencontré le ministre délégué à l'aménagement du territoire Christian Estrosi, chez ACRI Présenté le pôle Mer à la force d'action navale participé à une réunion organisée par l'IFM Présenté le pôle Mer au CIN de Saint-Mandrier Proposé à ses membres en partenariat avec la Marine Nationale Participé à la réuniondu bureau du conseil consultatif de la mer (CCM) de la Région PACA
Partenaire: Instances de formation/recherche nommées	IRA (partenaire du projet Marine bio fuel)

Partenaire: Instances entrepreunariales/industrielles nommées	Ecole centrale de Marseille (partenaire du projet Marine bio fuel)
	Wartstila (partenaire du projet Marine bio fuel) Total (partenaire du projet Marine bio fuel) C.A.M.I (partenaire du projet Marine bio fuel) Atelier Phocéen Mécanique (partenaire du projet Marine bio fuel) IFHVP (partenaire du projet Marine bio fuel) Newénergies (partenaire du projet Marine bio fuel) Olisol (partenaire du projet Marine bio fuel) SEATIZENPRO (nouveaux adhérents) DCN Services Toulon société ADHOC VISION dans leur société respective THALES et SOPRAGROUP (changement de représentants de ces entreprises) (2 fois)

Projets réalisés	Ils se sont montrés adaptés: 71 projets instruits, 44 labellisés, 21

	en cours de financements.
Projets en cours	les projets en coursvisent des marchés bien au-delà du marché domestique.
Projets à venir	
Gouvernance	le CPCI (Comité de Pilotage et de Coordination) (3 fois) comité de pilotage
"Travailler ensemble"	le seul exemple de coordination opérationnelle entre deux pôles de compétitivité[…]voie d'enrichissement de nos actions respectives.
	en partenariat avec le pôle Mer Bretagne accompagner nos membres Appel à projets, destiné à soutenir les projets innovants associant au moins un laboratoire et deux entreprises (de 2000 salariés) Proposé à ses membres en partenariat avec la Marine Nationale

Lien avec la communauté	nous savons tous que l'œuvre entamée doit s'inscrire dans la durée, pour produire des résultats pour nos membres et avoir un impact significatif pour le territoire de la Région PACA.
	l'heure n'en est pas moins déjà aux enseignements et le Pôle Mer PACA a su les tirer, preuve de sa capacité d'écoute et de

	réactivité aux besoins exprimés. ce premier exercice a mis nos procédures et nos dispositifs, conçus en 2005, à l'épreuve de la réalité du terrain et a permis de tester leur efficacité opérationnelle. Le renforcement de notre ancrage dans le tissu économique et institutionnel de la région PACA en organisant et participant à de nombreuses manifastations de promotion du pôle. [PRIDES] dont l'objectif est de renforcer les entreprises pour développer l'emploi. COMMUNICATION ET PROMOTION création d'une vingtaine d'emplois dans la phase d'industrialisation (projet Bio Marine Fuel)
International	définition et lancement de notre stratégie à l'international.
	participation à de grands salon salons internationaux comme OCEANOLOGY et EURONAVAL. aux appels projets de l'union européenne (7ième PCRD et autres programmes) développement de l'action et de la visibilité internationale nos membres ont pour leur entreprise et laboratoire des ambitions internationales elle est orientée principalement vers l'Europe et le bassin Méditerranéen Actions à l'international

	participé au comité de pilotage Brésil-Région PACA Etats de Rio et de Sao Paulo réunion préparatoire, avec la CCIMP et la chambre de commerce franco-italienne aux journées euro-méditerranéennes sur la sécurité et la sûreté maritimes qui se tiendra à Naples en octobre 2006 avec les représentants des pays ciblés par la stratégie du pôle Mer à l'international soit Japon, Corée, Chine, Arabie Saoudite, pays du Maghreb, Portugal. Mission Québec Marrakech Cluster SSEDA à Southampton mission Alger avec UBIFRANCE Houston, OTC Dubaï; Port Saïd; Naples; Oslo; Aberdeen; Londres; Southampton; Busan (Corée du Sud); Shangaï (Agenda des manifestations)
Lien avec notion de pôles	Cluster SSEDA à Southampton

ANNEXE 3: RETRANSCRIPTION ENTREVUE ANGELA GREEN, RESPONSABLE DE COMMUNICATION D'OPTIS.

Adresse du site de l'entreprise : www.optis-world.com/

PME de 65 employés, travaillant sur la réalité virtuelle et plus spécifiquement sur la représentation de la lumière pour améliorer le rendu des simulations (automobile, aéronautique, marine et spatiale). Créée en 1989 par J. Delacour, la société réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires à l'export.

Durée de l'entretien : fixé par Mme Green, 30 minutes (filmé)

Arrivée : Mme Green me reçoit très aimablement, dans un français parfait. Je lui expose le sujet de ma thèse et les questions qui vont être posées car elle a l'air perturbé par le fait de ne pas avoir les réponses ou du moins les bonnes réponses. J'installe donc la confiance en échangeant simplement sur les sujets, en discutant de sa position personnelle et en lui assurant qu'elle pourra compléter se réponses ou me demander de les anonymer par la suite. Anglaise, elle a intégré la société il ya 14 ans en tant qu'assistante commerciale et occupe depuis quatre ans le poste de responsable de communication. Elle me répète à plusieurs reprises que celui qui est le plus connaisseur du Pôle Mer PACA est le Pdg de l'entreprise et qu'elle devra donc vérifier avec lui par la suite.

1) ***Comment Optis s'est-elle intégrée au Pôle Mer PACA (connaissance du projet, développement du projet Marvest…) ?***

Je pense que nous sommes membres du Pôle Mer Paca par TVT. Je pourrais vous donner la date exacte de notre adhésion la semaine prochaine. (Suite à ma demande de la fréquence de la relation avec TVT) Avec qui nous sommes en rapport de façon fréquente. En effet, nous sommes membres de TVT et notre PDG M. Delacour fait partie de l'équipe de direction de TVT. (Un des premiers membres du Pôle Mer par ce biais).

2) ***Diriez-vous que c'est votre projet ou que c'est votre entreprise qui fait partie du Pôle Mer PACA ?***

Moi je dirais que c'est l'entreprise. Il n'y a pas forcément une très forte conscience de la part de tous les salariés mais en tout cas pour les personnes concernées c'est l'entreprise et non pas le projet.

3) ***Avez-vous fait des contacts pour créer de nouveaux projets grâce au Pôle Mer PACA ?***

Oui, oui (grand sourire signifiant que c'est le cas mais qu'il est difficile d'en parler d'un point de vue protection des projets en cours « des projets en cours dont on ne peut pas parler »). Voilà c'est ça… Je dirais que ça a facilité le contact surement avec certaines sociétés locales. On peut pas dire que ça a forcément des débouchés directs mais bon. (Okay donc ça a permis de favoriser la mise en place du tissu de relations) Voilà. (et avec les pouvoirs publics ?) ça je peux pas vous dire, faudrait que je me demande. Par contre on est en contact avec eux par d'autres biais, docn est ce que c'est le Pôle Mer qui a favorisé ou l'inverse…

4) ***Cette implication a-t-elle permis d'ouvrir de nouvelles opportunités autres que la réalisation du projet dans lequel vous êtes impliqués ?***

On peut dire…On peut dire qu'on a bénéficié de leur communication… je pense à des manifestations où on a été invité à participer sur le stand. (et au niveau du recrutement). Dans le cadre du projet Marvest nous avons des collaborations avec les écoles d'ingénieur de Brest. Le projet Marvest a permis d'embaucher, combien je ne sais pas. Le projet Marvest est un outil direct d'embauche.

5) ***Quel est l'apport en termes de communication pour Optis ?***

Déjà dit, présence sur les bases de données. Mais surtout les discussions informelles avec les autres membres.

6) ***Que pensez-vous de la communication du Pôle Mer envers vous ? Et vers l'environnement externe ?***

Pour ma part ça se passe bien mais je n'ai pas beaucoup de contacts avec eux.

7) ***Que pensez-vous de l'implantation du Pôle Mer PACA dans une zone terrestre à Ollioules (teste de produit, symbolique…)?***

Nous n'avons pas de contact direct avec la Mer, tout est virtuel. Donc non pas de souci, je peux imaginer que pour d'autres comme Ifremer ce le soit. (Est ce que vous pensez assurer une présence sur le lieu ?) Non.

8) ***Êtes-vous consulté pour faire évoluer l'organisation ? Si non pensez vous que cela serait intéressant ?***

Ce sera à nouveau au D. de répondre.

9) ***A quelle partie de la vie de l'organisation participez-vous (déjeuners, réunions, conseil d'administration…) ?***

Idem. (Position exacte entre TVT et Pôle Mer n'est pas clairement défini). Je mélange un peu. Pour moi vu qu'ils sont tous au même endroit, c'est un peu tout ensemble. C'est vrai que de délocaliser le pôle mer va permettre de renforcer leur identité propre.

10) ***Vous considérez vous comme une entreprise PACA en lien avec son territoire ?***

Franchement pas PACA. Mais je ne veux surtout pas heurter les esprits. On est déjà une équipe très internationale. On n'a presque pas de salarié de la région, puisque nous recrutons des ingénieurs qui viennent de toute la France et de plus loin. Et notre présence ici ne dépend pas du tout du tissu de l'économie locale, en fin je veux dire on ne vend pas localement, on fait 90% de notre chiffre à l'exportation. Donc moi je dirais qu'on est vraiment une société internationale qui est très contente d'être placée dans la Région. C'est notre patron qui est parti de Grenoble pour venir s'installer ici mais c'est pour le cadre de vie, pour optimiser le confort de ses salariés, etc. Quand on fait venir nos clients en formation qu'ils soient accueillis dans un cadre agréable. C'est vrai qu'être dans le Sud de la France, c'est une image, une bonne

image pour nous, pour nos clients étrangers. (Du coup est ce que vous communiquez sur ce territoire-ci ?). J'utilise oui, je me sers d'être dans le Sud de la France, de manière informelle, et on est susceptible par exemple de donner des petits livrets donnés par le Conseil Général, pour découvrir le Var, si les gens ils viennent plusieurs jours. Ca peut être intéressant de leur dire regardez ce qui se fait, voilà les coins à visiter. (Et du coup est ce que vous proposez une périodicité pour les formations ?) Quand même non, parce qu'une formation quand ça doit se faire, ça doit se faire. Mais ici il peut faire beau toute l'année. A la limite on est plus gêné par les forts prix et les touristes l'été si on veut, par exemple, on recommande l'Ibis de la Capte, on le recommande comme un hôtel pour nos clients, mais l'été on ne peut pas ils restent coincés dans les bouchons et ils peuvent mettre plus d'une heure pour venir l'été donc…

Questions développées à partir des échanges :

11) Est-ce que vous bénéficiez de la reconnaissance sur le territoire ? Parce que je découvre moi des entreprises via le Pôle Mer des entreprises assez incroyables, j'ai regardé en bas les sorties presse que vous faites et il y a des choses assez exceptionnelles, c'est des vraies réussites dont on entend assez peu parler.

Oui c'est vrai, c'est vrai. (Alors est ce que c'est stratégique ? Est-ce que c'est un problème de reconnaissance ?) C'est un peu tout, on communique beaucoup en anglais parce qu'on est quand même une Pme, même si on est 65, on a une structure de communication qui est moi et mon infographiste qui doit couvrir le monde entier en termes de communication et puisque nos clients sont largement anglophones, on communique en anglais donc forcément le français se sent un peu sur le côté, donc je comprends que la presse locale etc. ne rebondisse pas. On essaie

de tout traduire mais on a pas le temps de tout faire donc voilà. Donc on n'est pas très actif sur la communication française et locale. (Mais c'est un choix stratégique ?). Nos priorités sont à l'étranger. Mais ceci dit, à chaque fois qu'on a un journaliste… on a un petit tissu de journalistes qui nous connaissent et qui écrivent sur nous même pour la presse nationale et ils sont impressionnés parce qu'on fait. On se donne pas les moyens pour communiquer plus localement parce qu'on n'a pas un intérêt financier direct. Mais même Var Matin jusqu'à l'année dernière avait le supplément économique, on était en contact avec M. Essaïdis, qui revenait tous les ans nous voir et assurait une animation au niveau de la société. Et apparemment l'éco n'a pas survécu les changements au sein de Nice-Matin, je pense qu'ils considèrent que ce n'est pas forcément lu par les varois. Je ne sais pas. (Si cela peut vous mettre à l'aise, moi je pense qu'il ya un vrai problème de reconnaissance de l'impact positif de l'activité économique). Ouais, non. (Il ya aucune valorisation et si ce n'est pas fait de manière volontariste, on ne vient pas chercher l'info. Par contre il existe des journaux tels que Var entreprendre etc. vous avez des publications ? Sur les journaux économiques dédiés). Oui, c'est vrai que ponctuellement on peut faire appel à nous pour ça mais on ne peut pas se permettre d'être très actif là-dessus pour aller les chercher, parce que nous avons tellement d'autres priorités.

12) Le proje Marvest, me semble t'il, est une locomotive pour le Pôle Mer, c'est un gros projet sur lequel ils communiquent quand même pas mal, est ce que vous pensez que ce serait la bonne locomotive pour le Pôle ? il semble que sur ce type d'organisations, il soit important d'en avoir une…

Je pense oui, je ne sais pas vraiment la taille des autres projets par rapport aux investissements ou au nombre de partenaires, j'imagine qu'il doit être parmi les plus gros quand même. Et potentiellement, très intéressant, ouais. Mais c'est difficile de caractériser le pôle Mer par un seul projet parce que justement la beauté c'est la diversification de tous les types de projet, la diversité pardon. C'est comme quand on

nous demande d'envoyer une image de notre société pour caractériser les produits, les simulations, on a toujours du mal à choisir parce qu'on travaille avec l'automobile, l'aéronautique, la Défense… Donc si je vous envoie une photo de cockpit, vous allez penser qu'on fait que ça alors que non ! Donc j'imagine que pour le pôle Mer c'est un peu la même chose, la communication ce n'est pas évident de communiquer largement mais simplement. (Et si justement vous deviez visualiser le pôle Mer, c'est quoi qui pour vous fait le lien entre tous ces projet). Ben la mer, tout simplement.

13) Vous, c'est une diversification de l'activité (vous faisiez déjà l'aviation et l'automobile) ?

C'est vrai qu'on appliqué les mêmes principes de la simulation de la lumière, parce qu'en fait on fournit des logiciels à des constructeurs automobiles ou aéronautiques qui leur permet de concevoir les lumières, les feux… tout ce qui est lumières, c'est ça notre métier ! Donc que ce soit un cockpit, un tableau de bord ou la passerelle d'un navire, les problématiques sont les mêmes. (Et vous pensez qu cela aurait été fait, enfin aussi rapidement, si le pôle Mer n'avait pas été partie prenante ? est ce que vous aviez déjà des pistes de travail ?). On aurait peut-être travaillé avec un seul client mais pour formaliser le projet c'est le pôle Mer qui a servi de catalyseur.

En aparté Mme Green me dira simplement qu'elle pense qu'Optis est une des entreprises les moins implantées territorialement.

ANNEXE 4: RETRANSCRIPTION ENTREVUE, JEHAN-CHRISTOPHE CHARLES, FONDATEUR ET DIRECTEUR D'AEGATES.

Adresse du site de l'entreprise :

Entreprise individuelle, fondée par Jehan-Christophe Charles, elle permet à celui-ci de proposer son expérience et acquises après 31 ans au service de la Marine Nationale, tout au long de la conduite de projet, par le biais du consulting. Ceci permet de s'assurer que les produits proposés par les entreprises soient en accord avec les demandes et les réalités opérationnelles de la Marine Nationale. L'entreprise a été fondée il y a deux ans et est depuis quasi sa création membre du pôle Mer PACA.

Durée de l'entretien : en accord avec M. Charles, 120 minutes (filmé)

Arrivée : J'invite M. Charles à venir à Ingémédia afin que nous puissions échanger en toute tranquillité (je doute en effet qu'il ait des locaux). Je l'accueille à l'extérieur des locaux et lui propose de commencer par lui offrir un café. Il accepte avec plaisir et nous commençons par échanger de manière informelle, ce qui me permet de lui expliquer le sujet de la thèse et de commencer à lancer le sujet de discussion. M. Charles est quelqu'un de cordial et de très structuré, qui a l'air de vouloir répondre franchement aux différentes questions que je lui poserai.

1) ***Comment Aegates s'est-elle intégrée au Pôle Mer PACA (connaissance du projet, intégration au projet…) ?***

Les pôles de compétitivité j'avais suivi ça quand M. Raffarin les avait lancés. Et donc, j'avais en termes d'information générale, j'avais vu qu'il y avait un pôle qui s'était implanté sur Toulon. Et moi j'ai toujours eu dans l'idée, même quand j'étais dans la Marine, une idée d'ouverture c'est-à-dire que ce que je vous ai dit sur la nécessité de

compétences opérationnelles au sein des entreprises la réciproque est vraie. La compétence technique des entreprises est nécessaire aussi au développement de capacités opérationnelles. C'est donc totalement bijectif. Et donc quand le pôle Mer s'est créé, j'ai un petit peu suivi dans la Presse la manière dont ça se passait, seulement l'ouverture vers la Marine n'a pas été très très forte à ce moment là et donc j'ai pas eu plus que ça. Quand j'ai voulu m'installer, j'avais quand même dans l'idée d'aller voir le Pôle Mer PACA, or il se trouve que la dame qui s'occupait de la partie Sécurité, Sûreté maritime, Evelyne Spina pour ne pas la nommer, je la connaissais. Vu qu'elle avait son service dans la Marine, je la connaissais depuis 25 ans et donc je suis allé la voir, je lui ai dit « est ce qu'on peut… », j'ai pris rendez-vous et on a pu discuter. Donc c'est comme ça, que j'ai été mis en relation avec le pôle Mer PACA.

2) **Donc on peut dire que c'est déjà ce réseau informel qui a permis d'accéder au réseau formel ?** (ouais). **Ok, et lorsqu'elle vous a présenté le réseau qui était déjà un peu construit et formalisé, qu'elle vous a donné connaissance des projets qu'est ce que vous en avez pensé ?**

Oui, elle m'a donné connaissance des projets. Bon moi mon problème c'est que je suis arrivé un peu tard, quand je suis arrivé le Pôle Mer PACA, il y a eu des projets qui se sont créés, développés, des entreprises existantes se sont agrégés. Moi je suis arrivé là-dessus, les projets qui avaient été lancés, étaient quasiment achevés, oui la plupart était en cours d'achèvement. Donc là-dessus je n'avais pas vraiment de plus-value, j'ai réussi à me raccrocher à un projet et quand je dis à un projet raccrocher c'est vraiment ça, c'est-à-dire que je fais de la présence. Ca veut pas dire que j'aide pas mais j'ai réussi à me raccrocher, et donc sur les projets qui étaient déjà en cours cela ne m'a rien apporté du tout. Ce que ça m'a apporté, c'est que j'ai pu présenter mon entreprise au groupe 1 à savoir le groupe sécurité défense qui réunissait tous les, enfin tous, une bonne partie des chefs d'entreprise de la région qui étaient là, j'ai pu leur présenter mon projet. Voilà ça m'a permis de décrocher un contrat, donc

c'est pas mal, dès le premier jour. (Sur une entreprise que vous connaissiez déjà ?) Non pas du tout, c'était le hasard le plus complet puisque moi j'étais assis comme ça et eux juste à côté (il tape la place à côté de lui). Moi ce que je recherchais sur le pôle Mer PACA, participer aux réunions et à un certain nombre de choses pour développer mon propre réseau, me faire connaître et proposer ce que j'avais à proposer, qui est d'ailleurs tout à fait original dans le pôle. Et le deuxième point, c'était d'avoir une visibilité nationale et internationale, pour pas cher. Parce que pour le prix d'une cotisation, somme toute réduite, j'ai quand même une page complète dans l'annuaire au même titre que les grosses entreprises. (Il fait un geste entendu). Le problème quand vous êtes une petite entreprise, c'est comment faire votre pub. C'est un problème générique. (Sont téléphone sonne). Voilà c'était ça mon objectif, en ralliant le pôle Mer PACA.

3) Diriez-vous que c'est votre projet ou que c'est votre entreprise qui fait partie du Pôle Mer PACA ?

Oui c'est différent pour une TPE. Il se trouve que moi j'ai une solution particulière, la première raison c'est que je connais Evelyne Spina et donc j'avais avec des elles des conversations que je n'aurais probablement pas eu avec quelqu'un que j'aurais moins bien connu. (De type amical). Oui, oui et allait au fon des choses assez rapidement. Moi j'ai quand même créé mon entreprise pour qu'elle soit en lien entre la Marine et le monde civil, bon je garde des contacts avec la Marine à travers de la réserve opérationnelle, ce qui me permet d'avoir un bon réseau. Et en particulier, j'avais identifié un certain nombre de problèmes, dont j'ai parlé à Evelyne et sur lesquels on s'est mis d'accord, notamment la participation à l'Irte Promar. Elle avait une idée en tête et moi une autre, intégrant la Marine, et donc on est parti sur une idée un peu conjointe. Voilà donc, c'est comme ça que je me suis impliqué maintenant sur le fonctionnement en lui-même, j'ai quelques difficulté parce que effectivement c'est la taille de mon entreprise qui fait que je profite pas de tout. Les informations je les ai, parce qu'avec Internet on est bien abreuvé, mais voilà ils n'arrêtent pas de proposer

des conférences, des stages, des formations, des séminaires, mais je peux pas être partout. Ce n'est pas possible, c'est compliqué, c'est onéreux donc je fais ce que je peux.

4) ***Avez-vous fait des contacts pour créer de nouveaux projets grâce au Pôle Mer PACA ?***

Non, non clairement non. (Bon après c'est peut être du au consulting, ou aimeriez vous être porteur de projet ?). Pfff, ma démarche est innovante mais je suis pas dans une démarche d'innovation. Voilà, l'innovation c'est pas moi qui la porte dans ce que je fais l'innovation elle est plutôt du côté des opérationnels et donc du côté de la Marine Nationale. Ma démarche est innovante, justement dans le sens où l'innovation opérationnelle doit être en lien avec l'opération technologique, c'est donc ce lien là qui est innovant. Une idée neuve, pfff, d'abord je suis pas assez prétentieux pour penser que je puisse avoir une idée neuve, nan c'est vrai j'ai des idées et je suis capable de créer mais… Non pour l'instant j'ai pas trouvé d'idées. Et puis n'importe comment, dans le domaine industriel il y a une problématique de la taille de la structure. Parce que du moment qu'on se met autour de la table, c'est comme au poker combien on met ?

Oui ça favorise le réseau mas ça résout pas ce problème là. Quand on discute on reste une TPE face à un grand groupe.

Oui c'est même pas ça, c'est même pas ça, c'est-à-dire que je pourrais très bien arriver avec un projet et aller voir un gros, mais la question est combien y'a sur la table ? De combien vous investissez ? La réponse je peux rien investir, mis à part mon temps et ce que je veux bien faire pour vous. Donc forcément je suis à la traîne. Je suis dépendant des projets des autres. Bon après, non je suis réellement dépendant du projet des autres.

5) ***Cette implication a-t-elle permis d'ouvrir de nouvelles opportunités autres que la réalisation du projet dans lequel vous êtes impliqués ?***

Non… non, non. Il est pas impossible que cela débouche dans quelques temps mais pour l'instant c'est un peu trop tôt. Il faut faire ses preuves.

Donc oui ça vous amène des premières références pour l'instant, grosso modo et une visibilité notamment internationale et après on verra doucement, doucement…

Bah doucement, si ça va vite je suis content, mais voilà…voilà

6) ***Quel est l'apport en termes de communication pour Aegates ?***

Que la présence sur l'annuaire, c'es tout. Mais c'est déjà énorme, c'est déjà énorme, parce que quand les gens vont chercher le nom de l'entreprise, ils tombent sur le pôle Mer PACA et cela me crédibilise.

7) **Dans les préconisations auxquelles je pensais, il y avait notamment l'utilisation du réseau Presse locale du Pôle qui permettrait de parler des entreprises, via les journaux de Mairies, etc. Est ce que cela vous intéresserait cette plus grande proximité avec les habitants de votre territoire ?**

(Il réflechit longuement) Oui et non. Oui, parce que n'importe comment la visibilité c'est toujours intéressant. Non, parce que ma cible ce n'est ni le grand public, ni les administrations tout au moins les administrations dont j'ai besoin, c'est bon, j'ai pas besoin de ça. E si je voulais atteindre une stature supérieure ceux qui m'intéressent, ce sont les journaux nationaux pas les locaux.

8) **Cela veut dire que les contacts que peut avoir le Pôle Mer sur les réseaux journalistiques etc., des presses spécialisées, ça pourrait vous intéresser ?**

Ca oui, ça oui. Puis bon, moi j'y travaille de mon côté.

9) Que pensez-vous de la communication du Pôle Mer envers vous ?

Alors, j'ai toutes les infos dont j'ai besoin. L'organisation telle qu'elle est faite, je suis inondé de mails d'information, non mais c'est bien, c'est bien, de tout genre et ça c'est très bien, et ça c'est très bien. Mais du coup faut que je fasse le tri, bon, et puis effectivement la communication s'adresse à tout le monde, aux grands groupes, aux pme, à tout le monde. Et quand vous envoyez un mail à DCNS ou un mail à moi, on en retire pas la même chose. Donc elle est pas très différenciée, donc il est clair que cela apporte pour moi un travail supplémentaire. Voilà, après, après…

10) Donc il y a un flot continu d'infos et puis vous allez pêcher à l'intérieur quelque chose qui… si j'essaie de faire émerger quelque chose qui me parle… vous intéresse dans ce flot ?

Oui

Donc ça a beau être de l'information qu'on vous donne en push, vous êtes obligé d'aller tirer la pertinente pour vous.

Oui, faire le tri. En même temps c'est intéressant parce qu'il faut savoir ce qui existe de manière assez large. Ca fait partie de l'information d'ambiance. Oui mais c'est pas assez cible, pas assez ciblé. Ca m'apporte pas de l'information qui serait actionnable, qui permettrait de déboucher sur quelque chose.

C'est peut-être difficile au vu de l'organisation…

Non c'est pas difficile, c'est une question d'objectifs. C'est pas une question d'organisation parce qu'avec l'informatique et tout ce n'est pas difficile de recevoir de l'information et de la distribuer. Le problème c'est qu'est ce qu'on distribue. Donc effectivement là encore j'ai reçu une fiche d'information sur de l'industrie d'armement, effectivement la construction navale en Chine c'est passionnant. J'en fais quoi moi, j'en fais quoi (petit rire) ça me sert à rien.

Parce que vous n'êtes pas enclins encore à vous positionner sur cette zone là…

Très honnêtement, le matériel naval du Vietnam, ça intéresse qui dans le Pôle Mer ? ca concerne DCNS, qui a l'information par ailleurs. Donc tout ce qu'on pourrait faire à ce moment là c'est de dire « tiens sur tel type de projet si jamais DCNS gagne le marché (on retombe sur le même problème), il faudrait que je sois assez bien positionné pour que DCNS m'amène dans les valises ». Moi ils en ont une dizaine de consultants comme moi, opérationnels avec eux. Donc ça m'intéresse pas, ça m'intéresse pas. Je suis… j'allais dire ma cible c'est plutôt les moyennes entreprises mais c'est pas vrai puisque je travaille avec des grands groupes. Moi c'est un problème de positionnement, et c'est un problème de positionnement pour lequel j'aurais bien voulu que le Pôle Mer m'apporte des réponses, des solutions ou plutôt des outils et il ne me les a pas apporté.

11) En termes de compétence, c'est-à-dire vous apportez des réponses par rapport au positionnement que vous avez choisi ?

C'est-à-dire par rapport à porter un projet, voilà l'exemple que je vous ai donné est assez pertinent parce qu'on peut le décortiquer. Vous avez un pays qui a des projets qui concerne le monde maritime, bon le pôle Mer PACA à vocation mondiale doit s'impliquer dedans. Là déjà je viens de dire quelque chose, le pôle Mer PACA doit s'impliquer… est ce que le pôle Mer a déjà juridictionnellement la capacité à s'impliquer ? Probablement, non, ni juridiquement, ni financièrement, ni humainement il a la capacité de s'impliquer sur un objet c'est-à-dire de se rendre sur un pays machin et je vais lui vendre la capacité de porter son projet majeur, donc déjà il peut pas. Ca veut dire que c'est une entreprise du pôle qui va y aller. L'entreprise soit elle a toutes les solutions en interne, ce qui est le cas à 90% soit elle les a pas et elle va se tourner vers qui, vers son réseau. La question est sur un projet particulier qu'est ce le pôle Mer peut m'apporter ? A la fois en termes de

fédération d'entreprises, est ce que le pôle est capable de répondre à une offre, à des offres et à partir de ces offres fédérer un certain nombre d'entreprises qui serait capable, au sein d'un consortium, d'un GIE…, de répondre à une problématique qui serait pas la même que le pays d'à côté, qui va demander la chose mais un peu différemment. Très bien, et puis en concurrence avec le Pôle Mer Bretagne, avec l'étranger, avec les choses comme ça. Mais vous voyez le problème est qu'il ne l'est pas. Vous voyez moi c'est un peu ce que j'attendais. J'avais cru comprendre que les pôles de compétitivité étaient là certes pour fédérer les entreprises, et ça ils le font très bien, mais aussi pour être un peu plus porteurs de projet hors actuellement ce que moi j'ai vu sur le pôle Mer PACA c'est qu'il était effectivement porteur de projet en national, c'est-à-dire que c'est un excellent guichet, d'ailleurs un guichet incontournable pour aller chercher des subventions, mais c'était pas un guichet qui permettait d'aller chercher de l'argent à l'extérieur.

12) Est-ce que vous pensez à ce moment là qu'il a trop basé son fonctionnement sur des entreprises existantes sur le territoire qui avait une grosse force ?

Bien sûr, pas le choix. Y'avait pas le choix ?

Tel qu'est pensé le projet à la base.

Non mais n'importe comment. Attendez, il y a un principe de réalité, on peut dire globalement… bon la situation du territoire de Toulon est intéressante. C'est quand même un territoire maritime, de construction navale depuis des siècles, avec un pôle d'intelligence de la Marine Nationale ici. Avec des sous-traitants qui travaillent autour, alors autant ici que du côté d'Angoulême, d'Orléans mais on retrouve toujours à peu près les mêmes. Et puis d'autres entreprises qui travaillent dans le maritime plus ou moins avec la défense, puis donc tout ça, ça vous fait un tissu d'entreprises. Pôle de compétitivité se crée suite à une décision politique (mairie, région…), référence les entreprises, récupère de l'argent, est là pour aider à faire

quelque chose, très bien. L'organisation nationale, l'administration que tout le monde nous envie dit « n'importe comment si vous voulez de l'argent de l'Etat, il faut que vous ayez un Pôle pour labelliser vos projets, sinon vous n'avez rien ». Alors ça y est le serpent s'est mordu la queue, et globalement, globalement, vous avez une association, puisque le pôle Mer ça reste une association mais une association semi-publique parce que c'est quand même… bon ça dépend de TVT, c'est donc quand même fortement publique, qui va prélever de l'argent sur les entreprises pour que les entreprises récupèrent de l'argent, beaucoup plus, je suis d'accord, auprès de l'Etat. Très bien, mais on est dans un cercle vicieux qui fonctionne en circuit fermé. Alors, maintenant il faut pas jeter ça parce qu'effectivement en France dans la plupart des projets, l'innovation un peu pour les grands groupes mais surtout pour les PME, l'innovation elle passe par le l'argent public que ce soit la DGA , que ce soit l'ANR, que ce soit Oseo, que ce soit tout ce qu'on veut, ça passe par là. Mais le problème, et moi les conversations que j'ai avec les autres chefs d'entreprise du pôle quand on parle, c'est « très bien, on a fait un projet, on l'a labellisé, on a eu de l'argent, l'entreprise a mis de l'argent dedans, on arrive à faire quelque chose qui est fini, et ben on en fait quoi ? » Et là on arrive à rien, or moi je me situe certes au niveau initial pour apporter la compétence opérationnelle mais je me situe aussi au niveau commercialisation parce que la compétence opérationnelle, elle est intéressante aussi dans la commercialisation parce que ça donne une certaine crédibilité au projet, bon l'ouverture de portes… Et là il se passe rien, et là il se passe rien.

D'accord, le pôle est un bon catalyseur, on va dire, en pré production, mène le projet au bout, là dessus ça fonctionne. Et puis arriver au bout, il faudrait qu'il joue un rôle aussi au niveau de l'aide à la commercialisation, à la communication. Parce que l'accompagnement se fait aussi jusque là…

Alors, bon oui oui, il devrait. En même temps, je suis moi assez mal placé parce que lorsque je leur ai dit on m'a dit « si, si on organise des sessions à l'étranger » c'est

vrai qu'il ya des missions qui partent avec des entreprises, sur les salons au Bourget, à l'aéronavale, le Pôle Mer est très présent, le travail qui a été fait a Aéronavale était tout à fait remarquable, il y avait un bel espace beaucoup d'entreprises accueillies. Bon c'était très bien, mais ça reste quand même chacun pour soi. Et si j'avais moi quelque chose à faire c'est là-dessus que je ferai porter mon effort, la capacité à démarcher. Après je vous dis, il y a vraiment un problème de forme juridique, mais ça c'est un problème qui se résout, sous une forme juridique qui soit capable de veiller les appels d'offre du monde dans les activités maritimes et d'apporter une première réponse, ou du moins une première démarche.

Oui en gros un commercial dédié à l'ensemble de ses projets et qui soit assez connaisseur de tous ces projets pour se déplacer pour vendre non seulement un projet, mais deux, trois…

Qui soit capable d'apporter une réponse globale parce qu'il ya une difficulté à laquelle on se heure c'est que les entreprises elles fabriquent des produits, elles cherchent à vendre des produits. Mais un projet c'est pas un produit, c'est une somme de produits, c'est même pas une somme de produits, c'est un agglomérat de produits donc il faut des intégrateurs. Donc c'est en général ce que font DCNS, Thalès et EADS qui font de l'intégration même s'ils sont, surtout DCNS, très fortement porteurs du cœur de l'intégration, mais… Voilà donc bon. Y'a pas de réponse globale à une problématique, il y a une réponse produits… il y a une réponse produits.

Projet par projet…

Oui non mais même, c'est je cherche un produit et moi je le vois bien, parce que souvent enfin oui assez fréquemment on vient me voir en me disant « j'ai un truc je sais pas quoi en faire ». Voilà, j'ai fait un truc, c'est génial alors je regarde, je dis « oui oui c'est super ».

13) Donc finalement, l'innovation existe de façon effective mais c'est l'étape suivante qui est problématique ?

Oui, oui oui. Les contrats que j'ai, ou du moins les contrats de longue durée, y'en a quand même pas mal où c'est ça « voilà ce qu'on sait faire (plus ou moins bien présenté), qu'est ce qu'on peut en faire ? »

Oui les domaines d'application, etc.

Oui, voilà. Est-ce que ça pourrait intéresser la défense ? Comment on peut faire, et puis après ça mon job c'est effectivement d'ouvrir des portes sur les applications défense donc ça c'est très bien. Mais en même temps je me dis « okay très bien, y'a des entreprises qui ont eu des idées en l'état, qui ont fait un projet sans réellement sans savoir à quoi ça va servir ». Donc ça pose quand même question, ça pose question. Ca veut pas dire qu'on peut rien en faire…

Oui je vois ce que vous voulez dire, de la même façon que les incubateurs ou les pépinières d'entreprises accompagnent non seulement sur la réalisation d'un projet mais aussi sur sa finalité, c'est-à-dire sur la commercialisation. Vraiment accompagner jusqu'au bout, ça serait un peu de faire la même chose, peut-être plus une dimension entrepreneuriale et commerciale.

Vous parliez tout à l'heure de communication, de presse etc. La communication sur le pôle Mer PACA c'est avant tout une communication très régionale, on voit ça dans Métropole, Var Matin, éventuellement dans le magazine du Conseil Général et des choses comme ça, donc c'est avant tout la communication locale et qui promeut le pôle en lui-même et pas les produits. Il ne vend pas des yaourts, il vend le label présent sur les yaourts, vous faites de la pub pour Yoplait et pas de la pub pour le yaourt, alors…

Oui voire même le label cent pour cent responsable et pas le yaourt en tant que tel au final…

Oui oui exactement, exactement… Mais vendre un label c'est bien joli, mais si derrière y'a rien…

Si y'a pas les produits qui suivent…

Voilà alors bon. Oui, oui sur la communication effectivement, c'est des choses que moi je fais sur des produits, sur les entreprises avec lesquelles je suis en contrat, j'essaie d'élargir un petit peu les choses et de prendre contact avec la presse nationale. Peut-être que ce serait le rôle du pôle en tant que label de promouvoir aussi sa gamme de yaourts.

Oui je pense qu'on retombe sur ce que vous avez dit tout à l'heure sur cet espace de dispatching, d'avoir une vision globale de ce qui se fait et d'être capable de dire « ah, vous écrivez un papier sur tel domaine, vous savez que chez nous on a une société qui fabrique tel produit » et d'apporter une entreprise comme ça à chaque fois.

Oui , oui.

14) Que pensez-vous de l'implantation du Pôle Mer PACA dans une zone terrestre à Ollioules (test de produit, symbolique…)?

Pas de difficulté, non, parce que, ça va dépendre s'il y aura des transports en commun parce que là pour le moment c'est un peu désert. Non la création de la technopole de la Mer est de toute façon une très bonne chose. Bon c'est sur des terres qui sont plus ou moins en friche actuellement mais ça réoriente un petit peu l'activité là où il y a de la place, à l'ouest de Toulon. Globalement ça m'est égal, ça m'est égal. La seule chose c'est qu'effectivement il faut qu'il y ait des transports en commun. A la limite ça aurait été par ici, du côté de l'Université ou à l'Est de Toulon où vous êtes à 10 mn de l'aéroport ça aurait peut-être plus intelligent en termes de communication, d'export de truc comme ça… Maintenant si vous avez le tram ou ce qui en tiendra lieu, avec une station là-bas on s'en fout.

Même pour des entreprises qui ont à tester des produits sur zone et donc sur la mer ?

Ben normalement la technopole doit déboucher sur Brégaillon, donc il y aura un aspect maritime. Il faut ouvrir la baie, parce qu'effectivement la rade de Toulon était trop concentrée sur la partie port militaire, il faut l'ouvrir à d'autres activités. Donc la construction de la base à Saint-Mandrier, c'est bien, la base nautique plaisance, grande plaisance, c'est bien. Qu'il y ait des choses qui se fassent sur la zone de La seyne, pfff… Non ça me pose pas de problème.

15) Si jamais il y a des bureaux à disponibilité et que vous remplissez vos objectifs d'expansion est ce que vous pensez à vous installer sur place ?

Ecoutez si jamais mon entreprise prend l'expansion que je souhaite, cela pourra être une bonne solution. Mais maintenant, on a quand même un problème c'est que sur le secteur de TPM, il y a la zone industrielle de La Garde à l'est et l'autre zone industrielle à l'ouest, et au milieu il ya Toulon. Et basculez de l'un à l'autre, c'est pas facile. Le problème il est là, alors il faut développer le territoire de manière harmonieuse, on est bien d'accord mais là il y a une vraie difficulté.

Donc si tout se passe bien et qu'effectivement cela crée des emplois, ça désengorgera un peu le territoire… il peut y avoir un cercle vertueux comme à l'inverse si ça fonctionne pas, ça risque de planter aussi.

Ouais, ouais. Bon y'a quand même pas mal d'entreprises, et même beaucoup, qui travaillent dans la zone de La Garde et qui travaillent pour la Mer, et ils vont pas passer à l'ouest, sûrement pas, y'a pas intérêt non plus, c'est pas le but, c'est pas le but. Mais là y'a effectivement ça pourrait être le rôle de penser comme ça, de réfléchir… moi je voyais le Pôle comme un porte-parole des entreprises, alors c'est pas un syndicat d'entreprises c'est une association, donc le but… quel est le but en

vérité ? Le vrai but ? C'est aussi de porter la voix des industriels sur la thématique de la Mer… non ?

Oui certainement mais j'ai l'impression que chacun y voit un peu ce qu'il amène… Et c'est un peu le thème de ma recherche, c'est de quelle manière à partir de cet ensemble disparate on arrive à rassembler, ce qui est quand même très compliqué… A tel point que les gens lors des interviews me disent mais je ne veux pas dire qu'ils ne travaillent pas, parce qu'il y a tellement de choses à gérer et qui ne le sont pas…

N'importe comment sur une organisation aussi jeune, vous ne pouvez pas réussir le coup parfait en cinq ans, c'est pas possible. Donc, ça c'est sûr donc il ya des axes à améliorer. Le premier travail qui a été fait, le travail de réseau, de rassemblement des entreprises, un travail d'alimenter l'innovation par du financement public, il a été très bien fait. Mais si c'est réellement un pôle mondial, il faut que ça débouche sur de l'export, non pas que ça débouche sur le rayonnement international, grâce aux implantations d'un certain nombre d'organismes. La rayonnement international c'est bien mais le rayonnement international ça apporte rien.

L'aspect effectif de vendre des produits à l'export…

C'est un accompagnement qui doit être vécu comme un accompagnement, et un facilitateur mais après ça il faut vendre et vendre à l'export.

16) Êtes-vous consulté pour faire évoluer l'organisation ? Si non pensez vous que cela serait intéressant ?

Non. Bien sûr, cela serait constructif et intéressant. Alors il y a eu une consultation nationale mais c'était le Ministère de l'industrie qui a lancé une consultation sur la problématique des PME et sur comment faire pour aider les PME à partir groupées sur un projet. Moi j'avais répondu au questionnaire, mais bon pfff… Oui de ce côté-là le pôle remplit tout à fait son rôle de courroie de transmission, entre les administrations, les organismes publics et les entreprises. Bon maintenant, voilà…

Sur la dimension pragmatique propre au pôle…

Je pense que c'est l'entité juridique qui doit poser problème, le pôle ne doit pas être n'importe comment un organisme de commercialisation. Mais si c'est un label, ça veut dire qu'il doit être capable d'entrainer des actions y compris de commercialisation. Voilà… Vous avez des grands salons maritimes comme Singapour, Dubaï ou à Doha aussi, enfin il y a des grans salons maritimes en Asie du Sud-est, dans le Moyen-Orient et tout. Alors je sais que ça coûte cher d'y aller, ça coûte même très très cher mais voilà… faut être présent. (Coup de téléphone, discussion interrompue).

17) A quelle partie de la vie de l'organisation participez-vous (déjeuners, réunions, conseil d'administration…) ?

Alors j'ai participé à l'Assemblée générale, quand y'a des réunions de mon groupe de travail et que j'ai le temps j'y vais, et j'ai participé aux réunions sur l'IRTE Promar, voilà .

Sur ces réunions diriez-vous que chacun a une voix égale aux autres ?

Oui. Alors paradoxalement les grosses entreprises, qui ont le plus de monde, sont moins présentes que les petites.

Moins présentes dans quel sens ?

Moins présentes au sens physique du terme, avec une tendance à venir un peu ramasser les billes à la fin. En disant dans tous les cas, c'est moi le plus gros donc si l'idée est bonne je ramasse, vous pouvez rien faire sans moi donc voilà… Mais non, non chacun s'exprime de manière égale, tout à fait égale. Après ça, il y a le principe de réalité, qu'est ce que j'ai fait ? Combien je peux mettre sur la table ? Après je peux donner mon avis.

18) Vous considérez vous comme une entreprise PACA en lien avec son territoire ?

Oui, complètement.

Alors quelle est la définition que vous donneriez d'une entreprise PACA ?

… Moi dans mes plaquettes, c'est un de mes arguments. Je mets que je suis installé à Toulon, parce que c'est à Toulon qu'il se passe des choses. La définition d'une entreprise PACA, c'est je participe et je profite de tout ce qui se passe ici, notamment de l'excellence en particulier dans le domaine de la Sécurité maritime, elle se situe ici à Toulon. Donc c'est pas ailleurs que ça se passe, c'est ici. Je représente effectivement ça, et je bénéficie de ça quand on parle de ce genre de choses c'est ici que ça se passe.

Si on parle de recrutement, est ce que vous pensez valoriser cette implantation, les organismes de formation que vous connaissez ou bien est ce que c'est juste une question de compétences ?

Ben moi j'ai un bassin de recrutement tout trouvé qui est le bassin des anciens marins de Toulon ; donc là c'est bon j'ai exactement ce qu'il faut. Mais je me limite pas à ça, comme j'ai des contrats en Bretagne, je prends aussi des gens sur la Bretagne. Donc non moi je prends les gens là où ils sont. Alors c'est vrai que je me pose des questions, si jamais je réussis comme je veux est ce que je ne devrais pas m'installer à Paris ? Parce que c'est quand même là qu'il y a les sièges des grands groupes, etc. Et pour moi la réponse est non, parce que finalement il y a pas besoin de ça pour travailler, il y a pas besoin d'être à Paris pour travailler dans ce domaine là. Et surtout ce que je ne veux pas, c'est que ma légitimité elle est liée au fait que je sois à Toulon et en PACA, donc non, non… Et puis Paris c'est une heure d'avion, faut arrêter.

Et le fait que l'entité soit bicéphale, Pole Mer PACA et Bretagne, pour vous ça influe ? Vos deux territoires de travail sont sur les mêmes est ce que c'est du au pôle ?

Non c'est le hasard, c'est le hasard complet, c'est le hasard complet. Alors j'ai pas l'impression que ce soit orienté exactement sur la même chose, ils ont pas exactement les mêmes tropismes, ils travaillent différemment, le milieu est pas exactement le même. Donc je suis pas sur qu'ils travaillent sur les mêmes choses, alors évidemment il y a la mer, il y a des choses qui se recoupent mais je susi pas convaincu qu'il y ait des points communs.

Alors moi je m'appuie sur leur communication, ils parlent eux d'entité bicéphale, mettent cette corrélation en place.

Non mais ils ont raison, parce que le problème en France c'est que si vous dites je travaille pour l'aéronautique, tout le monde trouve ça extraordinairement merveilleux et quand on dit qu'on travaille pour la mer, l'activité maritime, personne connaît rien, le mec se dit « qu'est ce qu'il fait ? Des filets de pêche ? Il vend des optimistes ». Voilà, donc l'activité maritime en France n'est pas reconnue donc si on avait un pôle Mer PACA et un pôle Mer Bretagne qui se tiraient dans les pattes, en disant la mer c'est moi, ce serait contre-productif, Mais si ce n'est pas les même biotopes mais globalement les problématiques sont les mêmes et donc on va travailler ensemble. la problématique est plus une problématique de reconnaissance du fait maritime du pays. Donc l'attitude est très pragmatique et très intelligente, et voilà. Alors on sent bien que c'est pas tout à fait les mêmes habitudes et façons de faire, mais globalement c'est pas une difficulté.

19) Le rapport avec TVT, le distinguo entre le pôle Mer PACA et TVT est-ce que vous le faites ?

Oui, malheureusement je fais le distinguo. Je vais dire pourquoi, quand il y a eu l'assemblée générale au mois de juin, j'y étais et j'ai découvert les activités de TVT,

puisque moi je m'étais centré sur le pôle Mer, et j'ai découvert qu'il y avait beaucoup de choses qui se faisaient en matière de technologies, pas mal d'entreprises, la formation, tout ça… J'ai trouvé ça très bien, ça c'était la première partie de l'assemblée générale, le pôle Mer PACA étant une branche de TVT on en a parlé mais finalement il n'y avait pas de lien, c'était deux choses complètement différentes. Et ça m'a un petit peu sidéré de voir que certes le pôle Mer est une filiale de TVT, très bien mais que ça pourrait être autre chose, ça serait pareil. En fait on a TVT qui fait de l'innovation, de la technologie, de la formation, bon très bien. On a le pôle Mer PACA qui fait de la fédération d'entreprises on va dire, pour être court. Je sais pas s'il ya des entreprises qui font les deux…

Qui font la passerelle. C'est vrai que vous parliez tout à l'heure de commercialisation, TVT en tant que pépinière a normalement des compétences en interne pour répondre à ces questions là et que la passation pourrait se faire assez naturellement…

(Tout le long de ma phrase il tape sur la table pour rythmer celle-ci de son approbation) Moi si j'avais à hiérarchiser en matière de présentation du sujet, je pense que le premier label à mettre en avant c'est celui du Pôle Mer PACA, parce que c'est un pôle de compétitivité à vocation mondiale qui représente la Région, Toulon Var Technologies c'est très bien mais ça reste Toulon donc ça doit venir derrière donc à la limite dans le Pôle mer PACA, qui est là pour améliorer la compétitivité, TVT est un facteur de compétitivité de l'ensemble des activités maritimes de la Région. Donc moi je mettrais plutôt les choses... (fin de la carte micro SD).

20) Qu'est ce que vous mettriez comme facteur d'homogénéisation de cet ensemble disparate qu'est le Pôle Mer PACA ? Quelle est la chose qui les unit tous ?

Je pense qu'il y a une vraie, que si tout le monde est sur ce pôle, tout le monde a envie de travailler dans le même sens pour le fait maritime. Réellement, c'est

difficile, moi je vois avec les entreprises avec lesquelles je travaille, qui sont souvent des filiales d'autres entreprises ou des succursales d'entreprises qui ne sont pas installées ici, qui ont été mises ici pour la vocation maritime et c'est dur, et c'est dur. Ils me disent « tu sais on a des projets mais les convaincre à Paris que le fait maritime c'est important, c'est difficile ». Alors je pense que le pôle Mer aide, je pense que le pôle Mer aide. Ce qui est curieux, c'est que dans les clients que j'ai il y en a qui sont sur le pôle et d'autres qui ne le sont pas, qui y étaient mais qui sont partis parce qu'il n'y avait pas de débouché. Donc ils ont d'autres moyens d'avoir des débouchés, ou les entreprises par elles-mêmes, enfin en général c'est des business unit, donc l'entreprise par elle-même vit très bien, que le business unit paie pour quelque chose qui ne lui sert à rien, ils ont arrêté. Mais ça c'est valable pour les entreprises qui sont capables de générer du travail, dans le domaine maritime ou d'autres domaines, et les entreprises qui sont les plus motivées pour être dans le pôle PACA, sont moteurs et tout, sont des entreprises véritablement liées à la Mer et pour lesquelles le fait maritime, est un élément essentiel. Soit parce que c'est une filiale, dédiée à la mer et eux c'est ça qui justifie leur activité, souvent ils viennent me voir et me disent « nous on aimerait bien avoir des trucs parce que l'activité maritime ça prend pas et on risque de fermer ». Donc le fait d'être au pôle Mer et si le pôle Mer est un outil de promotion du fait maritime, donc j'ai vu qu'il y a avait les assises de la mer avec le Ministre qui est venu et tout, Var Matin fait deux pages mais je suis pas sûr qu'il y ait deux pages dans le Figaro ou dans le Monde. Voilà donc ici, on se gargarise parce que le ministre a eu des bonnes paroles mais ça reste à Toulon quoi.

21) On a parlé tout à l'heure de vos attentes qui n'ont pas toutes été satisfaites, on sent qu'il y a pas mal de choses qui vous satisfont, qu'elles sont celles qui n'ont pas été satisfaites ?

… (Grand temps de réflexion, soupir). En deux ans, j'ai pas eu une seule, enfin ça fait un an que je suis au Pôle Mer, mais en deux ans d'entreprise et un an au pôle

Mer, j'ai pas eu une seule réunion plénière du groupe sécurité sureté. Donc, euh, les entreprises avec lesquelles je travaille, je les ai vues, bon comme ça, mais j'ai jamais eu l'opportunité de voir tout le monde, de voir tous les chefs d'entreprise et surtout, c'est pas vraiment que je les vois moi, mais c'est qu'eux me voient (petit rire). J'ai pas eu l'opportunité devant tous les responsables d'entreprise de la Région qui travaillent dans le domaine de la défense et du Maritime, l'opportunité d'être assis autour d'une table et de dire « bonjour, voilàa M. Charles, Aegates Consulting, voilà ce que je fais ». Parce que le problème, il est là, c'est réellement un problème d'opportunités, parce qu'on est tous pareils, on a plein de projets en tête, on court d'un projet à l'autre et il ya des idées qui trainent et les entreprises s'ont pas le temps d'aller chercher la compétence, la bonne compétence qui viendrait les aider sur un projet qui soit en sommeil, qui n'avance pas trop et tout. Je ne parle pas d'opportunités financières, mais des fois le fait de rencontrer quelqu'un, on se dit « tiens lui peut m'aider », donc on se voit une petite heure, on échange les cartes, on discute et c'est bon. Donc voilà là, ça, ça manque un peu, ça manque un peu…

D'accord ce grand regroupement à un moment de tout le monde, vraiment.

Ouais, ouais…

Parce qu'on est dans des réunions où c'est un coup l'un, un coup l'autre…

Ben surtout on a des réunions qui sont dédiées à un projet. On a eu quoi la dernière fois ? Une boîte qui faisait le référencement de toues les possibilités techniques encore une fois, sur les aires maritimes protégées. Bon très bien, il y a eu un grand Pow-wow, chacun est venu en sortant de sa besace, moi je fais ci, moi je fais ça, et eux ils ont fait la liste et puis voilà. Bon, ouais c'est ça c'était un bureau de recrutement, ils s'asseyaient, ils prenaient, « vous avez quoi dans votre besace ? Ah ok suivant !». Bon, intérêt nul, j'ai perdu une demi-journée, les entreprises avec lesquelles je suis en contrat je leur ai dit qu'il faudrait quand même participer, alors

ils ont fait leur liste au père Noël, ils me l'ont envoyé et puis plus de nouvelles depuis.

Ouais mais c'est le fonctionnement par projet qui fait qu'à un moment, on focalise sur…

Ben à un moment le pôle Mer PACA de ce côté-là a été bien, parce que c'est lui qui a contacté les entreprises, qui a d'abord été contacté par un organisme extérieur, donc lui il a servi de relais, il a contacté les entreprises, il a ouvert son carnet d'adresses et a mis à disposition une salle de réunion. Après c'est pas son projet, alors évidemment on s'est tous précipités en disant « ben oui j'ai des trucs à vendre », mais après qu'est ce qu'il se passe ? Mais moi, j'aimerais bien aller un peu plus loin, avoir le temps de rencontrer les gens, de discuter, échanger. Ca ne veut pas dire que ça débouche sur quelque chose mais si il n'y a pas ça, il n'y a aucun risque que ça débouche.

Des discussions peut-être plus ouvertes ?

Ouais, ou même faire un *speed dating* pourquoi pas ? en faisant la liste des pôles et en demandant « okay voilà la liste des pôles qui souhaiteriez vous rencontrer ? » Donc on fait un calendrier, un agenda, avec cinq minutes pour se présenter, en disant voilà…

Oui voir même qu'on vous offre l'opportunité de se déplacer sur site, de discuter…

Oui échanger, échanger, en disant on se met tous dans une salle, et puis on discute, toi tu fais quoi, mais je t'ai déjà vu à telle réunion. Ah ouais et tes projets, je me rappelle que tu avais dit ça ? Ca e est où ? Moi je faisça, ça peut aider, ça peut pas aider… Si ça peut aider, on se quitte bons amis.

Est-ce que c'est, d'après vous, lié à une vision par trop technique organisationnelle, on met en place des méthodes, pas qui déshumanise, mais qui perd un peu de cet aspect là du réseau, informel ?

Oui, oui…

On crée quelque chose, qui n'est pas dédié à quelque chose, mais on crée un espace de discussion parce que l'espace de discussion est important.

Oui, c'est vrai, c'est vrai. C'est exactement ça, c'est exactement ça. Y'a pas la dimension réseau, y'a la dimension administration qui est très bien, qui fonctionne très bien, qui est une administration nationale mais y'a pas la dimension réseau.

Vous pensez que c'est lié au manque d'une dimension entrepreneuriale, d'une expérience de ce type dans l'équipe ?

Je pense que le fond du problème, il est qu'ils ne sont pas assez nombreux, c'est le fond du problème. Parce qu'avec Evelyne Spina, elle a tout fait pour me mettre en contact, parce qu'elle, elle avait tout en tête, elle connaissait tout le monde et elle avait tout en tête. Et souvent elle m'appelait en me disant « tiens va voir untel de ma part » ou elle disait aux gens « tiens, pour votre projet, allez voir untel ». Donc elle, elle faisait le réseau, mais c'était elle…

Oui en tant que personne.

En tant que personne, dans son rôle, en tant que directrice adjointe du pôle Mer PACA et puis parce qu'elle avait de bonnes relations avec tout le monde et qu'elle disait « tiens sur ce truc là, va voir untel parce qu'il va t'apporter quelque chose ». Après ça débouche, ça débouche pas mais au moins le contact est établi.

Oui créer l'opportunité,

Donc elle l'a fait quelques fois pour moi, mais pour plein de gens aussi je pense. Et effectivement, quand moi je rencontrais quelqu'un je lui disais « tiens j'ai rencontré

untel » et puis elle me disait « ah oui, et il est en contact avec untel ». Elle connaissait tout, donc le réseau c'était elle. Mais voilà globalement en direction il y a qui : M. Baraona, Evelyne Spina…

M. Avellan je crois, et c'est à peu près tout en termes permanents. Mais effectivement la dimension numérique, c'est un peu compliqué de mettre des choses en place quand on a le nez dans le guidon. C'est-à-dire qu'on est tellement dans l'opérationnel, qu'on a du mal à dire on va faire autre chose parce qu'on n'a pas le temps de le faire.

Parce que j'ai pas l'impression qu'ils font rien, ils travaillent beaucoup, probablement trop. Et justement, je l'ai bien vu l'Irte Promar, rien que de rédiger les dix pages de propositions pour envoyer ça à Paris, ça a pris du temps. Je pense qu'elle a du bosser dessus trois mois à temps plein, avec les réunions machin, les contributions, les trucs… Nan c'est pas une question de travail mais c'est une question que voilà, justement le problème, et là qu'elle est partie rédiger le dossier complet, et ben ils font appel à un cabinet de consultant, parisien ! Qui ont certainement toutes les compétences, c'est pas le problème, mais qui viennent avec leur grosse artillerie et qui font que ça va couter très cher. Ils ont du mettre trois consultants pour le 20 janvier donc pour deux mois, ça va être... (Petite moue signifiant cher, très cher). Ouais, ouais ils se déplacent pas pour rien. Ceci dit à la limite, je trouve ça pas idiot, c'est-à-dire que je préfère qu'on paie quelqu'un à faire un travail de rédaction et de lien sur un projet particulier, plutôt que le directeur et le directeur adjoint perdent leur temps à gribouiller des dizaines de pages. Voilà, à mon avis c'est pas leur boulot. Quand on a pas les petites mains derrière pour faire le boulot, qu'on paie quelqu'un pour le faire c'est bien. Et si eux en dehors de ça, ils peuvent être les représentants du Pôle, porter l'image du Pôle, porter l'image de l'industrie maritime, de la Région avec toute sa capacité d'innovation, c'est très bien, c'est très bien…

22) Dernière question : la Méditerranée en tant que telle est ce que cela évoque quelque chose de spécial pour vous ? Une résonnance particulière ? Est ce que ça induit une manière de faire des affaires, de discuter ?

Alors déjà la Méditerranée, c'est au cœur du nom de mon entreprise puisqu'Aegates, ce sont des îles qui sont dans le détroit de Sicile et donc qui sont au cœur de la Méditerranée. Donc oui, oui pour moi c'est… ça porte des valeurs qui sont différentes, ça porte effectivement des valeurs qui sont différentes de ce que peut être l'Atlantique. C'est pas les mêmes pays , c'est pas la même chose et pas la même approche. Là c'est certain. Et puis on a quand même… vous savez quand même quel est le petit village qui est le plus connu au monde.

St-tropez…

Oui, voilà. Vous dites Toulon, près de St-tropez, c'est bon, vous voulez faire un truc ici, c'est bon. Parfait, tout le monde connait, tout le monde sourie, tout le monde est heureux. Nan mais c'est vrai. Donc oui ça porte des valeurs, qui sont pas forcément des valeurs de travail, mais la Méditerranée c'est un berceau maritime, oui, oui , c'est important…

Quand je vous parlais de mon sujet, c'est un peu ça, comment on déplace un modèle anglo-saxon ? Parce que c'est pas qu'une question d'organisation mais aussi de culture, de façon de penser…

Vous savez ce qui me gêne le plus dans le Pôle Mer PACA, c'est le PACA, parce que ça représente pas la réalité. Alors faut mettre plein de bémols partout, mais en réalité la seule vraie grosse base d'industrie maritime de la région c'est DCNS. Sachant que tout ce qui est transports maritimes, MA-CGM, Bourbon, etc. c'est à Marseille. Ils sont pas à la taille de DCNS et ils sont pas dans le Pôle Mer, pour une raison mystérieuse donc vous avez la seule grosse industrie c'est DCNS, qui est d'ailleurs la seule industrie du Var. Et le reste ce sont des PME et en plus de ça, si on

parle de patrimoine et de territoire, vous voyez bien que géographiquement Toulon est une enclave, cernée par les montagnes. Toulon est une île, c'est Eric Champs qui dit ça et il a raison. La population de Toulon est très particulière, ce ne sont pas des marseillais, pas des niçois, la population ce ne sont que des importés, c'est soit des bagnards, soit des marins, en tout cas des gens pas recommandables. Vous en connaissez vous des toulonnais de souche depuis 500 ans ?

Ah non !

Moi, oui une famille, voilà c'est tout. Des toulonnais de souche depuis 500 ans ça n'existe pas, c'est une denrée absolument inconnue. Ici vous avez que des importés, et ça crée une mentalité particulière qui est une mentalité assez dynamique, assez batailleuse et voilà. Globalement, la population de Toulon soit des agriculteurs, soit des bagnards, des ouvriers de l'arsenal, soit des amoureux. En tout cas pas une population très recommandable. C'est la caractéristique de Toulon, le le travail que fait M. Falco sur Toulon, TPM, sur le Club de rugby, sur le pôle Mer PACA et sur TVT, tout ça relève du même principe que Toulon est derrière ses murailles, face au reste du monde, en particulier contre Marseille et contre Nice. Comme la fac ici, qui existe contre les autres, qui essaient contre Nice et Marseille-Aix qui aimeraient bien. Regarder les affaires de la LGV, ça passe par Toulon, ça passe par Toulon ? Marseille, Nice personne en se pose la question hein. Est-ce qu'il faut faire une ligne Barcelone-Marseille-Nice-Rome ? Oui. Est-ce qu'elle doit passer par Toulon ? Ah, ah ah, les deux autres disent bien sûr que non. Donc en réalité le pôle Mer PACA, c'est le pôle Mer Toulon. Est ce que vous avez listé les entreprises présentes ?

Grosso modo on est sur du 83 à 60, 70% un peu de marseillais, un peu de niçois et quelques 30 ou 34 qui se sont perdus là.

Oui c'est ce que j'allais dire. Les entreprises 30 et 34 ont compris l'intérêt d'être ici, on les bonifie donc il n'y a pas de problème. Donc pour ça, oui, oui, on porte la toulonitude très fort au pôle Mer PACA. Et je pense que les entreprises qui sont là,

sont effectivement des entreprises toulonnaises ou tout au moins varoises, mais principalement toulonnaises. Mais c'est un fait complètement historique et de même le pôle Mer Bretagne n'est pas à Nantes, il est à Brest.

Oui et puis l'implantation de la Marine…

Alors que si vous regardez bien l'implantation maritime Nantes-St Nazaire est à mon avis quand même économiquement bien plus puissante que celle de Brest. Nantes-St Nazaire- Lorient il ya de sacrés chantiers. Bon Brest il y a un port de guerre et mini port de commerce. A la fois ça singularise et ça pénalise, parce que ça porte la singularité de Brest et de Toulon, mais ça pénalise parce qu'il n'y a pas l'élan d'un Marseille, d'un Nice, d'un Rennes, Nantes ou quelque chose comme ça.

Autre chose ?

Non, moi j'attendais beaucoup du Pôle Mer PACA comme aide à l'export, je pensais que ça me servirait de tremplin et c'est pas le cas, parce que justement il ne porte pas de projet, pas de projet commercial, pardon. Ils portent des projets d'innovation pas des projets commerciaux, sachant que le commercial c'est de l'ordre des entreprises et que les 2/3 c'est des entreprises du Var, il y a une entreprise dans le Var qui est capable d'avoir un réseau commercial, point. C'est DCNS, les autres ne peuvent pas exporter.

Discussion post caméra : M. Charles et moi allons encore discuter pendant un quart d'heure, et pas mal de choses sortent. Mais le plus intéressant est que nous en venons discuter des atouts non exploités du territoire et notamment du Rugby Club Toulonnais qui est un vrai élément de reconnaissance. Nous imaginons amener un client anglais dans le stade et qu'il entende chanter le « *God save the Queen* » dans le stade Mayol, quoi de plus percutant. La communication doit être aussi un outil d'impact et cela peut en être un. M. Charles m'avoue que dès que son activité aura

assez décollée il prendra des places permanentes en tribunes pour amener ses clients, leur faire découvrir l'ambiance, discuter autour d'un verre en sortant et faciliter l'échange.