

Clément Marinos

ESO RENNES - UMR 6590
UNIVERSITÉ RENNES 2 - CNRS

INTRODUCTION

Nombreux sont les experts qui, en s'appuyant notamment sur les modèles de la nouvelle économie géographique de Krugman (Crozet et Lafourcade, 2010), considèrent les métropoles comme des territoires privilégiés, seuls capables d'assurer les conditions de la compétitivité et du rayonnement économique des nations. En France, elles focalisent l'attention des pouvoirs publics au détriment des autres villes, petites et moyennes (Cassaigne, 2010). Déconsidérées, ces dernières apparaissent condamnées au déclin (Béhar et Estèbe, 2014, Léger, 2012) ou, au mieux, à survivre grâce aux revenus de l'économie résidentielle et aux transferts publics et privés (Davezies, 2004). Cette tendance quelque peu exclusive de concevoir nos ambitions pour les territoires a été récemment suivie par les législateurs : le concept de métropole vient de prendre une valeur réglementaire avec le vote du premier volet de la réforme de la décentralisation. Le fléchage des projets métropolitains se trouve par ailleurs conforté, voire privilégié dans les contrats de plan État - Région¹.

Cependant, que constate-t-on sur le terrain, en dehors des métropoles ? De très nombreuses entreprises, dont l'implantation est relativement éloignée des pôles régionaux, nationaux et européens, connaissent un fort dynamisme porté par des innovations et une part d'exportations non négligeable. Elles attirent des investisseurs extérieurs² et évoluent sur « le marché mondial des territoires », recherchant clients, fournisseurs et partenaires, sans limites géographiques. Par conséquent, il semble pertinent d'observer au plus près la réalité économique d'un territoire périphérique comme la Bretagne sud, composé

de villes petites et moyennes afin de comprendre les relations qu'entretiennent les dirigeants locaux et leurs sociétés innovantes avec leur territoire non métropolitain.

Méthodologie et échantillon

Pour mener à bien notre démarche, nous avons interviewé 21 chefs d'entreprises bretons dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Notre échantillon se compose principalement de patrons de PME innovantes, bénéficiant d'un développement soutenu. La majorité des entreprises sélectionnées évoluent dans des secteurs de technologies ou de services à haute valeur ajoutée, dans des industries de pointe. Ces « championnes » dans leur secteur d'activité sont réparties le long du littoral sud-breton, à Quimper, Concarneau, Landévant, Lorient, Plescop ou encore Vannes. Aucune de ces villes ne dispose d'une population de plus de 70 000 habitants et seules trois d'entre elles dépassent les 25 000. Toutes ces entreprises exercent leurs activités à une distance significative des métropoles régionales, Rennes et Nantes, supérieure à 120 km, Quimper se situant à plus de 220 km de l'une et de l'autre.

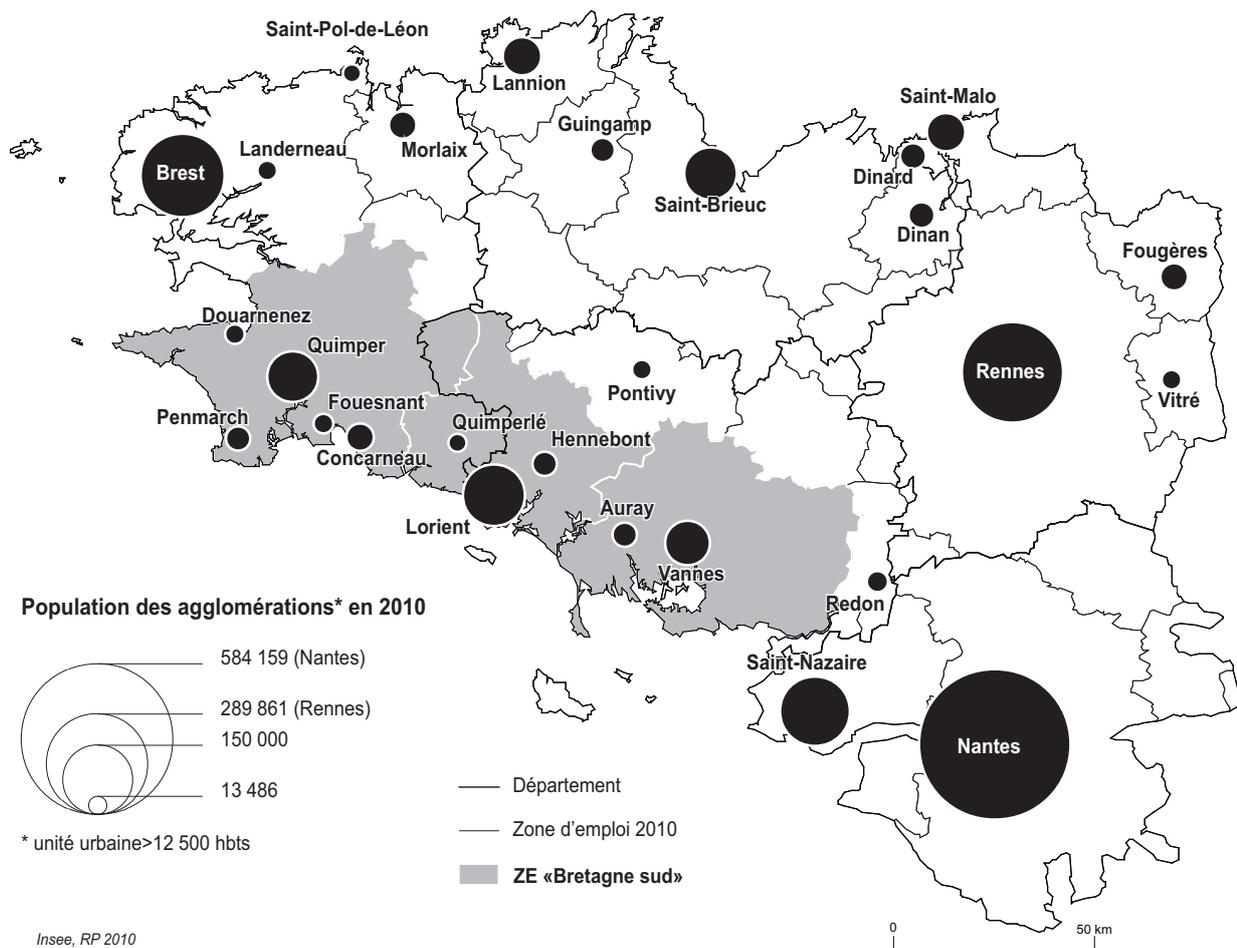
Le profil des dirigeants s'est avéré très variable, allant du jeune repreneur peu expérimenté à la personnalité locale, reconnu par tous et inséré dans de nombreux réseaux, en passant par l'entrepreneur « discret » localement mais néanmoins très actif à l'international. Chaque entretien a fait l'objet d'enregistrement pour retranscription et analyse, puis nous avons procédé à des regroupements thématiques avant d'identifier les grandes tendances discursives. Nous avons fait le choix de citer entre guillemets certains verbatims issus des entretiens.

L'enquête a été réalisée en 2013 dans le cadre d'une thèse de doctorat en développement régional traitant des réseaux d'entreprises en Bretagne sud, du point de vue des chefs d'entreprises en tant que groupe social dans son espace. Cette recherche docto-

1- Cf. Objectif 2, Grand projet 8 du CPER 2007-2013 pour la région Bretagne indique : « Développer de grands projets d'aménagement et d'équipements métropolitains ».

2- Cf. Cartographie des investissements étrangers en Bretagne, www.invest-in-bretagne.org

Figure 1 : Les trois zones d'emploi de la «Bretagne sud» et la population en 2010



rale s'inscrit dans un partenariat régional entre l'université Rennes 2 et les trois agences de développement économique de Bretagne sud: Quimper Cornouaille Développement (Quimper), Audélor (Lorient) et VIPE (Vannes) qui cofinancent le doctorat aux côtés de la Région Bretagne. Les trois agences ont largement contribué à la constitution de l'échantillon et joué un rôle non négligeable dans la prise de contact avec des individus soumis à des contraintes d'emploi du temps très lourdes.

Les ressources des villes petites et moyennes utiles aux dirigeants d'entreprises ?

Le principal objectif de notre contribution est de comprendre comment le territoire de Bretagne sud, ses ressources (informationnelles, humaines, ...) et ses réseaux, structurés et interpersonnels, sont mobilisés par des entreprises innovantes et en forte croissance.

Il s'agit également de montrer, à travers des cas concrets, qu'en dehors des métropoles, des entreprises en pointe se développent, innovent et s'avèrent compétitives sur les marchés mondiaux. L'enquête permet enfin de révéler un certain nombre d'avantages et de difficultés liés à une implantation hors métropole, en l'occurrence en Bretagne sud.

La performance des entreprises rencontrées

Forte croissance du chiffre d'affaires en quelques années, conquêtes de nouveaux marchés à l'international, création de service de recherche et développement, contrats avec les plus grands organismes de recherches, concurrence avec des leaders mondiaux sont autant de résultats exprimés par les dirigeants rencontrés. L'un d'entre eux raconte par exemple comment, depuis son siège breton, il coordonne les différents bureaux situés aux quatre coins de l'Europe

quand un autre travaille en partenariat avec une grande agence américaine dédiée à l'aéronautique et à l'espace. Leurs activités nécessitent des qualifications spécifiques, des « talents », parfois très rares sur le marché du travail. Elles sont parfaitement intégrées à « l'économie monde » et puisent pourtant une grande partie de leurs ressources spécifiques (Colletis et Pecqueur, 2005) au plus près de leur lieu d'implantation, de leur territoire.

Dans un premier temps, notre papier caractérise les liens entretenus par les chefs d'entreprises avec leur territoire et avec ses acteurs. Nous décrivons par la suite le rôle que peuvent prendre les réseaux pour favoriser l'ancrage territorial. Dans une partie, nous déterminons dans quelle mesure les ressources issues des réseaux peuvent être utiles aux chefs d'entreprises. Notre troisième partie fait état des difficultés rencontrées lors du développement de projets entrepreneuriaux spécifiquement dans un contexte de villes moyennes. Enfin, la dernière partie interroge l'utilité et la pertinence, en terme de développement économique, d'un renforcement des coopérations entre les trois zones d'emploi composant la Bretagne sud.

I- UN ANCRAGE FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT

Un territoire vecteur d'ancrage des entreprises

Un des éléments les plus marquants de notre enquête est sans aucun doute la fierté et le fort sentiment d'appartenance au territoire des dirigeants et de leurs salariés. D'après ceux ayant des expériences passées dans d'autres régions, « Ici, on s'approprie le territoire comparé à la région parisienne ». L'entreprise fait partie intégrante des lieux et ne peut s'en extraire au sens où le territoire constitue une variable non négligeable de la réussite entrepreneuriale. La fidélité des salariés se traduit en outre par un très faible taux de turnover lié notamment au bien-être dans leur entreprise et sur leur territoire, deux formes d'épanouissement fortement dépendantes l'une de l'autre. Cette fidélité à l'employeur autorise un investissement en capital humain élevé (Huselid, 1995), indispensable à certains métiers. De surcroît, la « chasse » de salariés par des entreprises concurrentes s'avère relativement rare car ces dernières sont souvent implantées dans des bassins d'emploi éloignés. Une fois les salariés

intégrés à l'entreprise et attachés au lieu dans laquelle elle s'inscrit, le risque de départ est donc faible. Cette constance dans les effectifs offre aux patrons la possibilité de tisser des liens privilégiés avec leurs employés et de mener des projets difficilement viables dans un contexte de renouvellement régulier des effectifs.³

Un lien au territoire amplifié par les acteurs locaux

Un des facteurs du « solide ancrage » des entreprises provient de l'aide et du support des acteurs locaux notamment en démarrage d'activité. Qu'ils soient publics (collectivités, agences de développement), parapublics (consulaires, centres de transfert) ou privés (clubs d'entreprises, réseaux associatifs), pour les dirigeants interrogés, ces acteurs ont eu une « fonction de marchepied » pour leur société en phase de création ; ici ils auront été présentés à leurs premiers clients via un réseau local dédié aux affaires, là l'agence locale de développement aura déniché le meilleur terrain pour la construction des locaux d'activité. Ces « acteurs intermédiaires » (Tremblay et al. 2012), même si ce n'est toujours pas leur fonction première, jouent un rôle de catalyseur du lien « entreprise – territoire », et contribuent à la création d'un sentiment d'interdépendance : « j'ai été aidé et aujourd'hui je rends la pareille », explique un des dirigeants expérimenté. Par ailleurs, leur dénomination territorialisée (CCI du Morbihan, Quimper Cornouaille Développement, Club Production du Pays de Vannes, Interprofession du port de Lorient, etc.) renforce cette relation entre territoire et structure d'appui. La solidarité est en marche : les entrepreneurs ayant bénéficié de ce type de services se sentent davantage attachés au territoire et s'impliquent à leur tour assez naturellement dans ces organismes et donc sur leur territoire. Une fois leur entreprise mature, ils disposent de plus de temps pour ce type d'activité. Cet investissement du dirigeant dans les structures d'animation et d'accompagnement et, in fine, dans le milieu économique local est aussi lié au rôle quasi-social qu'il souhaite incarner

3- Contrairement à d'autres pays comme le Canada, il n'existe pas en France de statistiques régionalisées portant sur le taux de turnover des salariés. C'est pourtant un indicateur utile pour mesurer la capacité d'un territoire à retenir sa main d'œuvre, notamment qualifiée.

et donner à son entreprise comme en témoignent ces propos tenus par un des dirigeants très impliqué : « on joue un rôle ici », « Je participe à la boucle du développement : mon entreprise ira bien si mon territoire va bien et inversement ». Les territoires de villes moyennes offriraient à ce titre un environnement plus favorable que les métropoles, leur identité étant plus marquée, moins anonyme.

La performance ne se limite pas aux seuls critères économiques. Les chefs d'entreprises rencontrés ne revendiquent pas leur appartenance au genre *homo economicus* de Pareto (Pareto, 2014). La rentabilité espérée de leur projet d'implantation s'avère être une variable parmi d'autres, qui, par exemple, ne vient pas supplanter l'attachement au territoire et l'histoire personnelle du chef d'entreprise. Pour une grande majorité de patrons, la question de déménager ne se pose pas, l'ancrage est durable : « Partir, ça serait recréer ma société ». La plupart d'entre eux pensent pouvoir rester sur le territoire à long terme (17 sur 21).

Le destin des PME reposant souvent sur un seul homme, l'attachement du dirigeant envers son territoire contribue à assurer une permanence des activités et des emplois et à prémunir le territoire d'une éventuelle délocalisation : « On a de très nombreuses entreprises qui ont quitté le territoire car il n'y avait plus cet ancrage », explique un des interviewés présent depuis 20 ans en Bretagne sud. Il s'agit par ailleurs d'un levier sur lequel les responsables du développement économique local pourraient davantage jouer.

Les limites de l'ancrage

Mais cet ancrage, bien qu'utile au territoire, peut parfois se révéler extrême et en conséquence conduire à des excès susceptibles de freiner l'entreprise dans son évolution. En effet, le faible *turnover* induit une moindre mobilité de la main-d'œuvre, affectant par exemple le suivi de formations à l'extérieur de la région. Certains dirigeants déplorent également les difficultés qu'ils rencontrent pour ouvrir des succursales commerciales à Paris ou Nantes, les salariés étant peu enclins à accepter une mobilité, même temporaire. Il pourrait s'agir en quelque sorte du revers à l'attachement profond des employés envers leur territoire. L'enracinement de certains salariés nuit aussi à leur pension à accepter, même pour une

période déterminée, un poste à responsabilité supérieure au sein d'une entreprise éloignée de leur lieu de résidence. Le territoire ne profite que très peu des bienfaits du « cercle complet⁴ ».

L'insertion dans les réseaux comme lien durable avec le territoire

Ces réseaux économiques, plus ou moins structurés (clubs d'entreprises, CCI, agences de développement, etc.) et ces structures d'appui, apparaissent donc très utiles aux entreprises, surtout en phase de création et de démarrage. À ces stades, ils fournissent un fort soutien en proposant l'accès à des locaux, des aides financières ou encore l'appui à la recherche de compétences spécifiques. Ce fut le cas pour les 2/3 des entrepreneurs interviewés. La relation avec ces acteurs territoriaux constitue souvent le premier lien de l'entreprise à son territoire. Dans le même registre, l'enquête révèle un aspect qui peut paraître surprenant : les dirigeants s'impliquent dans la vie économique locale et participent à ces réseaux, même dans le cas où leurs clients ne sont pas locaux et où la dépendance financière au territoire est très indirecte. Leur comportement semble répondre à une demande sociale. Mais quelle en est la motivation ? : « Je soutiens le club de football de la ville, même si ce n'est pas ma tasse de thé, c'est nécessaire tant pour mon entreprise que pour ma ville » admet l'un des dirigeants. Plus les entrepreneurs évoluent dans un marché globalisé, plus ils passent de temps à voyager à travers le monde, plus ils expriment ce besoin de « local » : « Mon entreprise a besoin de racines pour avoir des ailes ». Cette expression traduit bien la nécessité de bénéficier de repères.

Si leur présence est largement appréciée, l'absence ou l'éloignement de certains réseaux et filières économiques sur le territoire (aéronautique, métallurgie, etc.) peut générer un sentiment d'isolement pour le dirigeant. La plupart des entreprises ayant des activités de « niches » (environ ¼ de l'échantillon) n'ont ni concurrents ou clients, ni sous-traitants sur le terri-

4- Expression traduite de l'anglais « Full circle » qui consiste à quitter son territoire pour monter en compétence avant d'y revenir et faire profiter des compétences nouvellement acquises. <http://www.wisegeek.com/what-does-it-mean-to-come-full-circle.htm>

toire. La profession n'est pas non plus structurée à l'échelle locale. Les organismes de formation et la recherche de pointe dans leur domaine sont éloignés de leur lieu d'implantation. Assurer ces indispensables connexions génère des coûts supplémentaires et l'éloignement géographique s'avère dans tous les cas difficile à compenser par quelque moyen que ce soit. Pour ces sociétés, les problématiques traitées localement par les structures de soutien aux entreprises (CCI, collectivités, etc.) sont très éloignées de celles propres à leur secteur d'activité. Il s'agit d'une des conséquences de l'éloignement des grands pôles susceptible de limiter au niveau local le processus d'innovation ouverte ou encore l'organisation d'événements comme des salons sectoriels ou des soirées dédiées, favorables aux nouvelles rencontres et aux partenariats. L'absence de proximité géographique est alors corrélée à l'absence de proximité cognitive (Bouba-Olga et al., 2008), cette dernière notion étant entendue comme une forme de similarité des projets, des valeurs et des référents entre acteurs.

II- LES RESSOURCES ISSUES DES RÉSEAUX

L'aide primordiale des réseaux

Les trois-quarts des entrepreneurs interrogés considèrent que les réseaux d'entreprises, toutes formes confondues, jouent un rôle primordial dans leur développement. Ils constituent un appui pour s'ouvrir à leur environnement et être visibles à l'extérieur (exemple de la marque « Bretagne »). Ils donnent aux entreprises la capacité d'agir collectivement pour porter leur parole et être audibles auprès de leurs interlocuteurs, notamment les milieux politiques. Cette proximité est, de l'aveu de la majorité des patrons, une des forces spécifiques des territoires de villes moyennes. Ces lieux, où de nombreux réseaux s'entrecroisent, seraient aussi propices à l'établissement de liens de confiance (Geindre et al., 2013): « Tout le monde se connaît, cela offre des garanties ». Ainsi, les « mauvais joueurs » sont rapidement repérés et exclus. Toutefois, ces réseaux ne dépassent que rarement le périmètre du pays ou de la zone d'emploi. Les hommes politiques locaux et leurs administrations s'avèrent être en outre plus accessibles et réactifs que dans des plus grandes villes. Cet

élément est perçu comme un avantage comparatif par les dirigeants consultés: « Je connais bien mes interlocuteurs à la Mairie, ça permet de débloquer certaines situations compliquées plus rapidement ».

Le rôle de l'enseignement supérieur

L'enseignement supérieur (établissement et anciens élèves) se révèle être très structurant pour les réseaux des chefs d'entreprises: « Je connais bien Brest, j'ai fait mes études là-bas », « Je m'appuie souvent sur le réseau des anciens ». Le fait d'avoir étudié dans une école ou une université locale constitue pour les dirigeants une base à l'établissement de liens plus durables, adaptés au montage de projets partenariaux.

Mais l'éloignement de certaines de ces grandes structures peut être vu autant comme une opportunité que comme une menace pour les villes moyennes. Une opportunité car le lien entre entreprises locales et structures extérieures offre des perspectives de connexions qui peuvent profiter à l'ensemble du territoire en donnant accès à des ressources (humaines, informationnelles, matérielles) dont un dirigeant isolé ne pourrait disposer. C'est perçu aussi comme une menace car ces liens génèrent une forme de dépendance du tissu économique local envers d'autres territoires ayant potentiellement des intérêts divergents ou concurrents.

Les réseaux d'entreprises présents en Bretagne sud

Définition générique des réseaux d'entreprises: Il s'agit d'organisations (souvent associations) dont les membres sont des entreprises ou des chefs d'entreprises / cadres qui poursuivent un but de développement (économique et social) lié aux milieux professionnels.

Sur 70 réseaux d'entreprises recensés en Bretagne sud, 39 ont une structuration géographique départementale, 9 régionale et 17 en pays.

Aucun des réseaux recensés n'est structuré de manière interdépartementale Finistère – Morbihan, toutefois on recense des travaux / projets inter-réseaux.

La plupart des grands réseaux nationaux (CJD, JCE, Initiative France, APM, etc.) ont des délégations à Quimper, Lorient et Vannes.

Peu de réseaux départementaux sont bi-localisés (Quimper ET Brest, Lorient ET Vannes).

Le capital social, déterminant de l'innovation

Le territoire joue le rôle de support des liens de confiance entre les acteurs : « Les partenariats et les collaborations sont avant tout des rapports entre les hommes ». L'emploi du mot « confiance » par les dirigeants rencontrés s'est avéré très fréquent et spontané. Il s'agit d'un mode de travail collaboratif jugé indispensable. Ce sentiment serait au cœur de l'efficacité des réseaux car il favoriserait les échanges et la circulation de l'information tout en garantissant sa qualité à travers le contrôle opéré par les membres du réseau. L'accès à des ressources immatérielles constitue un terreau fertile pour faire fructifier le capital social de l'entrepreneur qui, en complément des investissements matériels, contribue aux processus d'innovation (Bories-Aezau et al. 2011). La confiance peut, à ce titre, être considérée comme un accélérateur de la transmission des connaissances tacites, concourant à l'innovation (Baillette, 1998).

L'innovation soutenue en partie par les experts et les organismes de recherche locaux et régionaux

Quand ils existent, les liens avec les experts et chercheurs sont durables et mènent à de belles réussites. Il s'agit là encore de relations de confiance qui prennent du temps et dépendent largement du parcours du dirigeant. Ces partenariats font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et génèrent des synergies : « J'aime travailler avec l'université, c'est très stimulant et j'incite mes collaborateurs à faire de même ». Toutefois, ces liens varient beaucoup en fonction de l'ancienneté de l'entreprise sur le territoire et ne concernent pas plus d'un tiers de l'échantillon.

Une fois le lien avec un centre technique ou de recherche établi, ce qui ne concerne qu'une petite minorité de l'échantillon (3/21), les dirigeants estiment indispensable une présence locale : « Si l'université disparaît, on est mort ! ». Cela souligne tant les difficultés de créer des liens entre entreprises et recherches locales que la permanence de ces derniers, mais dans de plus rares cas.

Globalement, on constate une certaine distance vis-à-vis du milieu de la recherche au niveau local, surtout liée à une méconnaissance, un manque de visibilité et un périmètre relativement restreint des théma-

tiques traitées. En outre, pour la plupart des interviewés, la différence de temporalité entre les deux environnements ne favorise pas les partenariats : « Il n'y a pas d'éléments déclencheurs, les entreprises connaissent mal la recherche universitaire réalisée à proximité », « Ce n'est pas faute d'avoir tenté d'initier le contact mais c'est difficile ». Une des conséquences est donc la tendance plus forte des entreprises à mobiliser les organismes de recherche des métropoles régionales ou nationales, surtout pour celles évoluant dans des secteurs de niche, plutôt que de faire appel aux structures présentes localement.

III- DES DIFFICULTÉS PROPRES AUX VILLES PETITES ET MOYENNES ?

Des recrutements plus difficiles pour les profils spécialisés

Lorsqu'elles ne bénéficient pas d'une forte notoriété, les entreprises éprouvent des difficultés en matière de ressources humaines, principalement pour le recrutement de profils spécialisés ou de haut niveau. L'absence de certaines formations sur le territoire contribuerait à cette pénurie : « Il est toujours plus difficile d'embaucher une personne qui ne connaît pas la région que quelqu'un qui y a vécu, par exemple dans le cadre de ses études ». En d'autres termes, le fait d'avoir suivi des études supérieures sur le territoire rend le futur salarié plus à même d'accepter un poste sur ce même territoire. Il connaît son futur environnement et les atouts qui lui sont liés. Les dirigeants rencontrés estiment aussi que leur territoire et sa qualité de vie sont mal connus des personnes extérieures et que ce déficit d'image croît vers l'ouest : « D'une manière générale, le golfe du Morbihan est plus connu que la Cornouaille ».

Pour pallier ces handicaps de recrutement, certains entrepreneurs mettent en place des « stratégies de contournement », caractéristiques du territoire d'étude, en embauchant des jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi et sur lesquels ils investissent via des formations. Mais il s'agit d'une démarche de long terme qui présente des risques non négligeables pour l'employeur comme la démission ou la débauche du salarié par un concurrent à l'issue de sa période d'intégration et de formation.

Les freins générés par l'emploi du conjoint

Le problème de l'emploi du conjoint se révèle par ailleurs très prégnant lorsqu'il s'agit de recruter un salarié expérimenté, en milieu de carrière et souvent marié avec enfants. Le conjoint ayant généralement un emploi d'un niveau de qualification équivalent, il se voit, en cas de mobilité géographique, dans l'obligation de mettre sa carrière entre parenthèses en acceptant un poste sous-qualifié ou en passant par une période de chômage. Cet élément va jusqu'à mettre en péril la pérennité de l'embauche du salarié qui, pour préserver sa vie familiale, renonce au recrutement. Les dirigeants doivent mobiliser leur réseau pour éviter cette issue et aider le conjoint de leur salarié à trouver un emploi approprié⁵.

La question cruciale de l'accessibilité

L'accessibilité du territoire est jugée cruciale par l'ensemble des entreprises : « Si l'aéroport ferme, je quitte le territoire ». La nécessité absolue de bénéficier de connexions rapides et bon marché, non seulement avec la capitale mais aussi avec les grandes villes françaises et européennes est une question primordiale, l'avion restant le moyen de transport privilégié. Ces difficultés s'avèrent toutefois variables en fonction des territoires (croissantes vers l'ouest) et de l'entreprise considérée (clientèle locale ou non, habitude de travail à distance). La plupart des entrepreneurs estiment qu'une heure de voiture pour rejoindre l'aéroport le plus proche ne constitue pas un obstacle aux déplacements.

L'existence d'un seuil de développement ?

Pour une minorité de patrons (3/21), l'implantation dans un territoire de villes moyennes relativement excentré des grands pôles génère des difficultés à franchir un seuil de développement au-delà d'une certaine taille : « A Toulouse, je pourrais continuer à me développer, ici non ». Cette situation contribue à ralentir le rythme de croissance de l'entreprise par rapport à des concurrents évoluant dans des métropoles. Ceci serait principalement lié à l'éloignement des grands marchés et aux difficultés de recrutement : « En étant ici, c'est impossible de recruter 10 ou 20 ingénieurs en quelques mois ».

5- Certains territoires (Beauvais, Amiens) se sont dotés d'outils dédiés comme les cellules d'accueil des cadres

IV- LA BRETAGNE SUD, UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ENTREPRENEURS ?

Des collaborations plus aisées entre entreprises implantées dans une même zone d'emploi

En termes de collaborations inter-entreprises, les dirigeants font preuve d'un comportement très pragmatique : ils vont au plus près, parfois même au détriment de la qualité de la ressource. Ainsi l'un d'eux explique la difficulté qu'il a eue à travailler avec des partenaires américains et comment il a préféré privilégier des locaux malgré un niveau de compétence a priori inférieure. La proximité géographique (Torre, 2010) favorise en effet le travail en commun, un aller-retour dans l'après-midi représentant une limite symbolique. En dépit des moyens de télécommunications actuels, travailler à distance peut constituer un obstacle surtout pour les entrepreneurs habitués à des projets collaboratifs ou ceux qui ne disposent pas d'accès numérique suffisamment rapide.

Il semble en outre nécessaire de distinguer deux échelles de réseaux des chefs d'entreprises. D'un côté celui lié aux « affaires » qui n'a pas de limite géographique figée : « On va chercher les clients là où ils sont » et de l'autre le réseau interpersonnel du dirigeant plutôt restreint au territoire du quotidien (Di Méo) : le pays ou la zone d'emploi et plus rarement la région.

Des rapprochements possibles entre tissus économiques voisins

En ce qui concerne les collaborations entre entreprises au sein de la Bretagne sud, composée de trois zones d'emploi, on constate une relative méconnaissance des tissus économiques des territoires voisins, plus marquée entre le Finistère et Morbihan. La « barrière départementale » limite les occasions de rencontres : « Je vais aux vœux du Préfet de mon Département, pas à ceux de celui d'à côté ». Cette démarcation structure les écosystèmes d'échanges, notamment les réseaux de connaissance des chefs d'entreprises. Entre Quimper, Lorient et Vannes, il n'existe que très peu de « *knowledge brokers* » (« courtiers en connaissances ») (Meyer, 2010) dont la fonction est de relier des réseaux qui ne disposent pas naturellement de connexions entre eux. Cela pourrait en partie expliquer la relative étanchéité entre des tissus d'entreprises pourtant géographiquement très proches.

**Exemples de collaborations
entre entreprises de Bretagne sud :**

- Eveno (Ploemeur) – Bic (Vannes)
- Raidco (Lorient) – Ufast (Quimper)
- Piriou (Concarneau) – DCNS (Lorient)
- CGL Pack (Gestel) – Bigard (Quimperlé)

**Exemples d'entreprises multi-sites
en Bretagne sud :**

- S3 Boards : Larmor Baden, Ploemeur
- Cigest Conseils : Quimperlé, Quimper, Lorient, Audierne, Scaër
- Literie Valentin : Quimper, Concarneau, Lorient, Auray, Vannes
- Kéroman Technologies : Lorient, Port-la-Forêt
- Littoral Automobiles BMW : Quimper, Lorient, Vannes

**La Bretagne sud : un territoire cohérent pour
certains projets et secteurs d'activité**

Près des trois-quarts des dirigeants interrogés estiment que la Bretagne sud est un espace économique cohérent. Le sentiment général est qu'il existe une certaine logique de fonctionnement variable en fonction des secteurs d'activité (tourisme, agroalimentaire, nautisme, naval) et qu'il serait pertinent de renforcer pour certains projets par exemple sur des problématiques liées à l'accessibilité (transport, desserte numérique). En revanche, la faiblesse des complémentarités entre les tissus économiques et leur taille modeste « obligent » les entreprises à rechercher leurs ressources plus loin, à s'insérer dans des espaces plus larges, notamment à Nantes, Rennes ou Paris.

Pourtant, le potentiel en termes d'actions économiques communes est largement reconnu. On observe un consensus quant à la capacité qu'aurait la Bretagne sud à peser sur les décisions régionales et nationales notamment en termes de grandes infrastructures (recherche, transport). Travailler davantage ensemble permettrait également de renforcer la visibilité du territoire vis-à-vis de l'extérieur et de renforcer son attractivité. Enfin, il s'agirait d'accroître la capacité à faire venir des « locomotives » telles que grandes sociétés à la pointe qui irriguent l'ensemble d'un secteur, d'un territoire voire d'une région, comme le fait par exemple l'entreprise TOTAL avec la région de Pau.

Conclusion

Au-delà de la formalisation possible de préconisations plutôt à destination des décideurs locaux, revenons sur les principaux enseignements de notre recherche. Ils mettent l'accent sur l'utilité des liens des dirigeants et de leur entreprise avec leur territoire d'appartenance, en l'occurrence un territoire composé de villes moyennes. Qu'ils soient facteur d'ancrage, de stabilité des effectifs ou d'innovation, les réseaux dans lesquels s'insèrent les chefs d'entreprises offrent nombre d'avantages utiles à leur projet de développement. Loin d'être l'apanage des métropoles, ces réseaux constituent une des forces des villes moyennes, avec la proximité et la confiance comme éléments majeurs (Veltz, 1994). Néanmoins, ils ne compensent pas certains des handicaps soulignés par les dirigeants comme l'accessibilité physique et les difficultés de recrutements de profils spécifiques (Leo et al., 2010). À ce titre, un rapprochement des tissus économiques, via des actions de coopération de type « réseau de villes », pourrait être une piste à explorer pour balancer certains effets liés à la taille.

En conclusion, notre recherche montre d'une part que dans un environnement de villes moyennes comme la Bretagne sud, la réussite entrepreneuriale s'appuie en grande partie sur des ressources locales (Pecqueur et al., 2001), et que d'autre part, elle contribue à une meilleure connaissance des relations qu'entretiennent les dirigeants d'entreprises avec leur territoire et ses acteurs en mettant en évidence certains des avantages procurés par une implantation périphérique en dehors des métropoles. Enfin, nous estimons que le renforcement des coopérations inter-territoriales peut être considéré comme une des réponses des villes moyennes à la métropolisation.

Références bibliographiques

- Baillette P. (1998). *Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME: le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants*. Actes sur Cédérom du 4e Colloque International Francophone sur la PME CIFPME, Metz-Nancy, 22-24.
- Béhar D. & Estèbe, P. (2014). « Les villes moyennes, espaces en voie de disparition ». *Tribune de Libération* du 12 mars 2014.
- Bories-Azeau I., Fabre C., & Loubès A. (2011). Le capital social dans un réseau communautaire de PME: un rôle-clé pour l'émergence et l'institutionnalisation du réseau. *Management International*, 15 (3), 29.
- Bouba-Olga O., & Grossetti M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'économie régionale & urbaine*, (3), 311-328.
- Cassaigne B. (2010). Villes moyennes. *Projet*, (2), 80-84.
- Colletis G. et Pecqueur B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Revue Economie et Institution*, n° 6-7.
- Crook T. R., Todd S. Y., Combs J. G., Woehr D. J., & Ketchen Jr D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 443.
- Crozet M., Lafourcade M. (2010). *La nouvelle économie géographique*. La Découverte.
- Davezies L. (2004). De la question sociale à la question spatiale. *Érudits: Lien social et Politiques*, 52, 47-53.
- Di Méo, G. (1996). *Les territoires du quotidien*. L'Harmattan.
- Geindre S., & Grenoble M. C. F. I. A. E. (2013). *Réseau formel de dirigeants, capital social et convention d'affaires*. VIIIe Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
- Huselid M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- Léger JF. (2012). Les villes moyennes en perdition? *Population & Avenir*, vol 1, n° 706, 4-8.
- Léo P. Y., Philippe J., Camacho J., Monnoyer M. C., Navarro J., & Stare M. (2010). Services et hautes qualifications: un nouveau défi pour le développement des villes moyennes. *Economies et sociétés*, 44 (2), 139-172.
- Meyer M. (2010). The rise of the knowledge broker. *Science Communication*, 32 (1), 118-127.
- Pareto V. (2014). *Manual of Political Economy: A Critical and Variorum edition*. Oxford University Press.
- Pecqueur B., & Benko G. (2001). Les ressources de territoires et les territoires de ressources. *Finisterra: Revista portuguesa de geografia*, 36 (71), 7-19.
- Torre A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des Proximités. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (3), 409-437.
- Tremblay D. G., Klein J. L., Ben Hassen T., & Dossou-Yovo A. (2012). Les acteurs intermédiaires dans le développement de l'innovation: une comparaison intersectorielle dans la région de Montréal. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (3), 431-454.
- Veltz P. (1994). *Des territoires pour apprendre et innover*. DATAR, Éditions de l'aube, Collection Monde en cours, Paris.