

**LES SERVICES AUX PARTICULIERS ET AUX ENTREPRISES,  
VECTEURS D'UN FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU  
DES VILLES MOYENNES ?**

L'exemple du Grand Sud-Ouest français

Recherche menée pour le PUCA

Programme « Lieux, flux, réseaux dans la ville des services »

Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer

MAPA F 06.43 du 25 octobre 2006

**Jean-Marc ZULIANI**

Octobre 2009



L'on doit ici remercier toutes les personnes dont la liste est fournie en annexe qui, dans les entreprises de services, organismes, institutions, collectivités locales, nous ont accueillis, aidés, ont accepté de répondre à nos entretiens parfois longs et nous ont remis de la documentation souvent d'un grand intérêt pour la réalisation de notre travail. Cependant, le responsable de la recherche demeure sur une frustration majeure : le très gros retard pris pour la fourniture de cette étude en raison de circonstances malheureuses et fâcheuses sur lesquelles il ne conviendrait pas trop de s'attarder. Avec du recul, ces graves problèmes n'en sont désormais que plus dérisoires au vu de l'aboutissement enfin heureux du travail engagé. C'est pourquoi, une vive reconnaissance va d'abord et surtout à Ève Bülher, Josselin Tallec, Bruno Sabatier et Brice Navereau, tous doctorants ou post-doctorants au LISST-CIEU, lesquels par leur aide et leur sens du devoir à accomplir ont fourni un apport déterminant à la réalisation de cette recherche, en accomplissant les entretiens de recherche nécessaires à la rédaction de la difficile troisième partie sur les rapports entre les villes moyennes et les activités de services aux entreprises. Des remerciements vont aussi à Lydiane Brévard.



*« Le sacrifice est le seul domaine aussi fort que celui du mal »*

André Malraux



## Table des matières

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>13</b>
<b>Première partie : La problématique des villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest français .....</b>	<b>21</b>
<b>I. Quelle approche des villes moyennes dans les travaux déjà réalisés ?.....</b>	<b>21</b>
<b>1. Les villes moyennes en France .....</b>	<b>23</b>
<b>2. Des situations territoriales contrastées .....</b>	<b>28</b>
<b>3. La particularité du Grand Sud-Ouest .....</b>	<b>28</b>
3.1. Le poids des métropoles dans le Grand Sud .....	28
3.2. Un réseau de villes moyennes néanmoins structurant dans le Grand Sud-Ouest .....	32
3.3. Les différents systèmes de villes moyennes .....	34
<b>II. Quelle approche thématique ? .....</b>	<b>36</b>
<b>1. L'enseignement supérieur dans les villes moyennes.....</b>	<b>36</b>
1.1. Éléments de problématique .....	36
1.2. L'implantation territoriale des universités .....	37
1.3. Universités et villes moyennes.....	40
<b>2. Les structures hospitalières .....</b>	<b>43</b>
2.1. Santé et villes moyennes .....	43
2.2. La planification sanitaire .....	44
<b>3. Les villes moyennes d'Aquitaine, de Languedoc-Roussillon et de Midi-Pyrénées face au déploiement des services bancaires et d'assurance : des réseaux d'entreprises et des réseaux de villes .....</b>	<b>49</b>
<b>4. La représentation des services marchands de logistiques et de prestations informatiques parmi le semis des villes moyennes du Grand Sud-Ouest : entre effets de spécialisation urbaine et fonctionnement en système des villes .....</b>	<b>52</b>
4.1. La ville moyenne : le maintien d'une primauté forte pour la fourniture de services de base aux producteurs .....	52
4.2. La diffusion des services de logistique et de prestations informatiques, et son impact sur l'armature des villes moyennes des régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon .....	54
4.2.1. Les enjeux territoriaux posés par les services logistiques .....	54
4.2.2. L'inscription des services informatiques dans le système des villes moyennes en Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.....	56
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>60</b>
<b>Deuxième partie : Quelles dynamiques territoriales dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest pour les deux grand services à la population que sont l'enseignement supérieur et l'offre hospitalière ? .....</b>	<b>61</b>

<b>I. Quelle offre en enseignement supérieur et recherche dans les villes moyennes d'Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.....</b>	<b>61</b>
1. Éléments de cadrage .....	61
2. L'offre en enseignement supérieur en Midi-Pyrénées.....	70
3. L'offre en enseignement supérieur en Aquitaine .....	73
4. L'offre en enseignement supérieur en Languedoc-Roussillon .....	77
5. Quelles évolutions ?.....	81
5.1. Une situation territoriale contrastée en Midi-Pyrénées .....	83
5.2. Des sites secondaires structurants en Aquitaine .....	93
5.3. Un certain équilibre de l'offre en Languedoc-Roussillon.....	101
6. Comment expliquer ces évolutions ?.....	108
7. La recherche académique dans le Grand Sud-Ouest .....	114
7.1. Les laboratoires de recherches en Midi-Pyrénées .....	115
7.2. Les laboratoires de recherche en Aquitaine .....	120
7.3. Les laboratoires de recherche en Languedoc-Roussillon.....	123
<b>II. Santé et villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest.....</b>	<b>126</b>
1. Les SROS.....	127
2. Des inégalités territoriales dans l'accès au soin.....	131
2.1. L'exemple de Midi-Pyrénées .....	133
2.2. L'exemple de Languedoc-Roussillon.....	141
2.3. L'exemple d'Aquitaine.....	156
3. L'offre hospitalière régionale dans le Grand Sud-Ouest.....	169
3.1. Le Languedoc-Roussillon globalement bien pourvu.....	169
3.2. Midi-Pyrénées ou un centralisme métropolitain exacerbé .....	173
3.3. Des pôles secondaires importants en Aquitaine .....	176
Conclusion de la deuxième partie .....	179
<b>Troisième partie : Villes moyennes et dynamiques territoriales des services aux producteurs et des services bancaires et d'assurance dans le Grand Sud-Ouest français.....</b>	<b>183</b>
<b>I. Le rapport entre les villes moyennes, les services bancaires et d'assurance et les services aux producteurs : quelles catégorisations nouvelles des villes moyennes ?.....</b>	<b>183</b>
1. Les hypothèses sur une classification des villes moyennes au vu des potentiels de services mixtes bancaires et d'assurance et des services aux producteurs .....	183
1.1. Le postulat d'une armature régionale en cinq catégories de villes moyennes .....	183
1.2. La nécessité d'affiner la classification des villes moyennes en fonction des logiques de polarisation et d'intégration assumées par les services financiers et aux producteurs .....	185
2. Une généralisation de la croissance des emplois dans les services bancaires, d'assurances et les services aux producteurs étudiés (logistique-transport et services informatiques).....	191

2.1. L'évolution sectorielle des emplois de services bancaires, d'assurance et aux producteurs .....	191
2.1.1. Une tendance à la croissance affirmée des emplois dans les activités de logistique à Narbonne et Montauban .....	192
2.1.2. La représentation marquée des emplois de services informatiques à Rodez et à Pau .....	193
2.1.3. Des services bancaires et d'assurance peu discriminants .....	194
2.2. Le poids différentiel des appareils de services financiers et aux entreprises .....	195
2.2.1. Les zones d'emploi dont le secteur des activités de transports et logistique connaissent la plus forte croissance .....	197
<b>3. Des services financiers et de services aux producteurs générateurs d'une catégorisation des villes moyennes ? .....</b>	<b>208</b>
3.1. Les services aux producteurs dans les villes moyennes « isolées » : entre diversification et spécialisation ? .....	211
3.1.1. Rodez, une « micro-polarité » de services au nord-ouest de Midi-Pyrénées .....	211
3.1.2. Narbonne, une spécialisation dans les services lourds de logistique et 211 de manutention .....	216
3.2. Les villes moyennes de grande taille inscrites dans un hinterland infrarégional .....	222
3.2.1. Pau, Bayonne et Nîmes : des polarités infrarégionales dans les services aux producteurs .....	223
3.2.2. Agen et Perpignan, la recherche d'une diversification face à la prépondérance des activités logistiques .....	239
3.3. Les villes moyennes placées dans l'orbite influente d'une aire métropolitaine .....	249
3.3.1. Béziers et Montauban : des pôles logistiques aux portes d'espaces métropolitains .....	250
3.3.2. Albi et Castres : un rattrapage par le développement des services avancés .....	254
3.4. Le cas de Tarbes : reconversion industrielle et amorce d'un système d'innovation .....	262
3.4.1. La reconversion industrielle du site de Tarbes et l'essor des services à la production .....	263
3.4.2. Le déploiement de services opérationnels dans un contexte d'interrelations prestataires avec Pau .....	265
<b>Conclusion sur les catégorisations nouvelles de villes moyennes par les services à la production .....</b>	<b>267</b>

## **II - Les découpages territoriaux opérés par les appareils bancaires et les compagnies d'assurance dans le Grand Sud-Ouest français : quels rôles attribués aux villes moyennes ? .....**

**268**

### **1. Le modèle de la « région de chalandise » par les banques et les compagnies d'assurances d'obédience commerciale .....**

**270**

1.1. La ville moyenne comme espace d'intermédiation décisionnelle : l'illustration par la BNP et le Crédit Lyonnais .....	270
1.1.1. Le souci de conférer des compétences déléguées aux villes moyennes dans le cadre du maillage commercial d'une grande région « Sud-Ouest » : l'exemple de la BNP .....	270
1.1.2. L'idée de faire des villes moyennes des pôles décisionnels de proximité en expertise financière .....	271
1.1.3. Une diffusion des agences mais une perte d'influence des villes moyennes comme <i>back office</i> techniques .....	273

1.2. Des villes moyennes entre centres décisionnels intermédiaires et simples <i>front office</i> commerciaux.....	275
1.2.1. Une concentration métropolitaine des décisions de portée régionale : le cas du groupe d'assurances AXA .....	275
1.2.2. Des villes moyennes pas toujours réduites au simple rôle de <i>front office</i> commercial .....	276
1.3. La ville moyenne proche des centres décisionnels par le réseau : le cas de la Banque Courtois.....	278
<b>2. Les villes moyennes et le modèle des caisses mutualistes d'assurances (MACIF et GROUPAMA).....</b>	<b>279</b>
2.1. Régionalisation et gestion décentralisée des compétences : le cas de la MACIF et de sa caisse Sud-Ouest Pyrénées (SOP) .....	279
2.1.1. Un organisme mutualiste issu du mouvement des mutuelles niortaises .....	279
2.1.2. Une mutuelle classique au fonctionnement de type pyramidal .....	280
2.1.3. Un siège directionnel régional à Agen mais une tendance à une recentralisation des compétences .....	281
2.2. Une centralisation métropolitaine des pouvoirs et marchés régionaux : le cas de Groupama d'Oc .....	283
2.2.1. Une organisation mutualiste ancrée à l'origine dans les territoires infrarégionaux .....	283
2.2.2. La recherche d'une répartition équilibrée des compétences entre le siège toulousain et les villes moyennes.....	285
2.2.3. En parallèle à la consolidation du siège toulousain, une réduction du nombre de <i>back office</i> dans les villes moyennes ? .....	287
<b>3. Les villes moyennes et le modèle des caisses régionales dans les banques mutualistes (Banque Populaires, Crédit Mutuel et Crédit Agricole).....</b>	<b>290</b>
3.1. Régionalisation et répartition décentralisée et/ou centralisée des compétences : les cas de la Banque Populaire Occitane et du Crédit Mutuel Midi-Atlantique .....	290
3.1.1. Les caisses régionales des Banques Populaires ou la recherche d'une taille critique.....	290
3.1.2. Une structuration directionnelle en réseau de villes (Toulouse, Albi, Cahors).....	291
3.1.3. Face au système directionnel en réseau de la BPO, l'organisation plus centralisée du Crédit Mutuel Atlantique .....	292
3.2. Les villes moyennes au cœur d'une organisation en réseau : le cas de la caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole .....	295
3.2.1. La constitution de la caisse Agricole Nord Midi-Pyrénées par fusions successives .....	295
3.2.2. Les villes moyennes vecteurs d'une organisation en réseau de la Caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole .....	296
3.2.3. Les moyens d'une autonomie et d'une cohésion territoriale pour la Caisse Agricole Nord Midi-Pyrénées.....	297
<b>Conclusion sur le rôle conféré aux villes moyennes dans le cadre des découpages territoriaux opérés par les banques et les compagnies d'assurance .....</b>	<b>299</b>
<b>III - Le déploiement des services aux entreprises (services opérationnels, de logistique et transport et services liés aux TIC) parmi les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français : études de cas et spécialisations territoriales.....</b>	<b>300</b>
<b>1. Montauban, ville moyenne perçue de plus en plus comme un pôle logistique qui     se renforce au fil des politiques d'aménagement lancées par les collectivités locales .....</b>	<b>302</b>
1.1. L'activité logistique à Montauban.....	303

1.1.1. Une croissance cumulative des activités logistiques et un soutien actif des collectivités locales .....	303
1.1.2. Les activités de logistique implantées à Montauban : vers un fonctionnement en cluster ?.....	304
1.2. Un exemple de service logistique majeur dans l'agglomération montalbanaise : la plate-forme Intermarché de Bressols.....	306
1.2.1. Une plate-forme logistique en lien avec l'essor de la grande distribution dans la région métropolitaine de Toulouse .....	306
1.2.2. Le fonctionnement de la plate-forme : un groupage et un dégroupage incessants des marchandises .....	307
1.2.3. Le recours à une sous-traitance d'appoint pour lisser les charges de transport.....	308
<b>2. Rodez : ville moyenne excentrée dans l'espace de Midi-Pyrénées et pôle de construction autonome d'une offre de services diversifiés aux producteurs.....</b>	<b>309</b>
2.1. La construction d'une offre autonome de services dans la messagerie rapide et le nettoyage.....	309
2.1.1. Aveyron Express : une insertion dans une organisation logistique en réseau .....	309
2.1.2. La position forte d'une entreprise locale sur le marché concurrentiel du nettoyage industriel .....	311
2.2. Des creusets de compétences dans l'ingénierie mécanique et l'informatique de gestion.....	314
2.2.1. Défi 12, un sous-traitant de spécialité dans le « cluster » de la Mecanic Valley .....	314
2.2.2. Inforsud, une compétence en éditique et en informatique de gestion liée à la Caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole .....	316
<b>3. Bayonne-Biarritz, conurbation caractérisée par la construction d'un « cluster » dans les services liés aux TIC (éditions de systèmes, ingénierie et conseil).....</b>	<b>319</b>
3.1. La formation d'un creuset de compétences à partir d'une entreprise pionnière (SEI) et d'un appareil de formation et recherche dans les TIC .....	320
3.1.1. SEI : l'affirmation précoce d'une compétence dans l'informatique de gestion puis une reconversion dans la gestion de production .....	320
3.1.2. L'ESTIA, école d'ingénieurs au centre du système productif local des services liés aux TIC .....	323
3.2. Bayonne-Biarritz, lieu polarisant pour les services informatiques.....	327
3.2.1. Exakis : le choix d'un siège et d'un centre de services à Bayonne-Biarritz pour une SSII moyenne .....	327
3.2.2. MaxSea : une éditeur de renommée internationale dans les logiciels de navigation maritime.....	329
<b>4. Pau, « grande » ville moyenne caractérisée par des compétences en services informatiques de plus en plus diversifiées.....</b>	<b>332</b>
4.1. La prégnance d'une activité de services informatiques liée aux donneurs d'ordres industriels.....	333
4.1.1. L'agence Cap Gémini de Pau en lien avec une clientèle constituée de grands groupes industriels .....	333
4.1.2. Autour de Cap Gémini, un écosystème de services informatiques dédié au logiciel SAP.....	335
4.2. Des niches d'activités éditrices dans les domaines applicatifs de la gestion .....	337
4.2.1. Gestion Pyrénées Informatique (GPI), un acteur national de l'édition de systèmes pour les agences immobilières .....	337
4.2.2. Genèse Informatique, une niche dans l'édition logicielle dédiée au négoce agricole .....	340

<b>5. Albi, une situation dans l'orbite métropolitaine toulousaine et l'amorce d'un système d'innovation dans les services technologiques .....</b>	<b>342</b>
5.1. L'École des Mines d'Albi-Carmaux (EMAC) : une mission de développement économique en direction d'éditeurs spécialisés dans les technologies d'information et de communications .....	342
5.1.1. Au-delà de la recherche appliquée, des liens avec des prestataires technologiques .....	342
5.1.2. Sylob, un éditeur local de solutions d'ERP en relation avec l'activité de recherche appliquée de l'École des Mines .....	343
5.2. Report One : un éditeur spécialisé au siège parisien mais à la cellule de R&D albigeoise .....	345
5.2.1. Au départ, l'idée de développer un produit dans la région de naissance du fondateur .....	345
5.2.2. La recherche précoce d'un partenariat technologique avec l'École de Mines d'Albi (génie industriel) .....	346
5.2.3. Une stratégie et une clientèle de plus en plus internationale au départ d'Albi .....	347
<b>6. Nîmes, vers une reconversion économique axée sur les services liés aux TIC ? .....</b>	<b>347</b>
6.1. À la base du système d'innovation nîmois, la création d'un complexe de formation supérieure et de recherche dans les technologies de l'informatique .....	347
6.1.1. La formation d'une École pour les Études et la Recherche en Informatique et Électronique (ERIEE) .....	348
6.1.2. Adossée au site nîmois de l'EMA, une technostructure d'appui aux start-up dans l'édition et les services liés aux NTIC .....	350
6.1.3. Logimine, une start-up bien adossée à l'EMA et « branchée » sur des marchés internationaux .....	351
6.1.4. L'épineuse question du recrutement malgré des liens symbiotique avec l'École des Mines .....	352
6.2. En dehors du système d'innovation lié à l'École des Mines, la permanence d'activités dans les systèmes d'information .....	353
6.2.1. Imagis Méditerranée, un creuset de compétences pointues et une forte présence nationale dans l'édition de systèmes d'information géographique (SIG) .....	353
6.2.2. Depuis Nîmes, une remontée dans la chaîne de valeurs des activités logicielles .....	354
6.2.3. Antéor, un spécialiste des prestations d'ERP, une activité de services informatiques répandue dans les villes moyennes .....	355
6.2.4. Une spécialisation de l'établissement nîmois dans le support de services .....	356
6.2.5. Une déconnexion avec le milieu institutionnel, scientifique et le système de formation local .....	357
<b>Conclusion sur l'affirmation de logiques de branches dans les services aux entreprises parmi quelques villes moyennes du Grand Sud-Ouest français .....</b>	<b>358</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>363</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>367</b>
<b>Liste des personnes rencontrées .....</b>	<b>369</b>

## Introduction générale

---

La réflexion engagée dans le cadre de la réponse à la consultation de recherche « Lieux, flux, réseaux dans la ville des services », s'est appuyée sur un premier constat, à savoir qu'en France, les villes moyennes correspondent à des villes allant de 20 000 à 200 000 habitants, ce qui renvoie à des réalités territoriales, administratives, et économiques très distinctes. La ville moyenne constitue donc une acception délicate, floue, et son identification est problématique dès lors qu'il s'agit de cerner son profil et son contenu. Le maillage des villes moyennes constitue une singularité française : leur répartition diffuse sur le territoire national représente une caractéristique importante de l'organisation de l'espace français. Malgré ce poids significatif dans l'armature urbaine, la place des villes moyennes tend à être occultée par les dynamiques métropolitaines. Il existe en conséquence une singularité concernant une strate urbaine intermédiaire bien que sa définition et ses limites soient encore sujettes à discussion. Cette position intermédiaire par rapport à des métropoles nourrit de fait un certain nombre d'interrogations par rapport aux activités de services qui s'y déploient.

Toutes les définitions ont en commun de circonscrire les villes moyennes comme des villes intermédiaires entre les grandes agglomérations (les métropoles) et les petites villes. Cette position intermédiaire par rapport à des métropoles nourrit un certain nombre d'interrogations par rapport aux activités de services qui s'y déploient. Mais les processus de diffusion des services à l'échelle des villes moyennes s'avèrent quelque peu distincts selon la nature sectorielle des activités de services. On peut le vérifier par la prise en compte des services à la personne, essentiellement publics mais pas exclusivement, comme dans le registre de la santé, et le domaine de l'enseignement supérieur. Dans ces corpus d'activités que l'on qualifiera « de base » pour la santé et le domaine hospitalier, alors que les activités universitaires recouvrent une fonction des services à la fois rares et de proximité, les politiques publiques gardent un rôle prépondérant pour infléchir sur le contenu des activités développées et leur répartition territoriale à l'échelle des plusieurs villes moyennes. Néanmoins, le développement local des fonctions universitaires et de recherche peut procéder à la longue de logiques territorialisées, fondées des synergies entre le système éducatif et scientifique et le système économique ou productif local.

À l'inverse, l'organisation géographique des services marchands à la production, ou des services marchands d'intermédiation aux entreprises et aux particuliers (banques et assurances par exemple) reproduit les principes de hiérarchisation de l'espace selon les degrés de spécificité des services avec en corollaire des aires de marché différenciées. Dans la mesure où les services aux entreprises ne sont pas tous de même nature, le recours aux prestations s'avère variable en quantité et en fréquence selon la taille et la caractéristique du marché urbain. L'offre de services est répartie à plusieurs niveaux urbains selon sa rareté et la taille du marché nécessaire à sa rentabilité. En fonction de ce principe représentatif des « théories cristalliniennes », l'armature urbaine liée à l'organisation des services marchands aux producteurs apparaît hiérarchisée : une métropole qu'elle soit de rang régional concentre par nature une grande diversité de services aux entreprises, aux particuliers et dessert une grande

aire (un « hinterland »), dans laquelle les villes moyennes ferait office de relais pour l'offre de prestations les plus communes et courantes. moyennes ferait office de relais pour l'offre de prestations les plus communes et courantes.

### **\* Le rôle de la ville moyenne à partir de l'appareil des services à la population et aux producteurs**

La ville moyenne conserve une primauté forte comme espace de base pour la fourniture de services aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux institutions locales, publiques ou parapubliques, constituant les acteurs plus attachés à l'espace infra-régional ou rural vers lequel s'exerce l'influence de la ville moyenne. Les réseaux spatiaux de services marchands aux producteurs, dans des registres prestataires courants (services opérationnels) ou spécialisés (services technologiques), organisés selon des hiérarchies emboîtées, reflètent alors le renforcement des armatures urbaines. En parallèle, de profondes mutations affectent le développement des services marchands aux producteurs en raison d'une externalisation accrue des activités prestataires par les unités industrielles et l'appareil tertiaire administratif. La proximité spatiale devient un enjeu fort de la déconcentration de services spécialisés et de leur localisation proche des firmes donneuses d'ordres. La structure tant géographique qu'organisationnelle des grands services aux particuliers (santé, enseignement supérieur), des services « mixtes », s'adressant tant aux particuliers qu'aux producteurs (ex. banques et assurances), et des services aux entreprises renvoie à l'influence et aux fonctions développées par les villes moyennes dans leur proche espace régional. Ces activités prestataires par leur caractère stratégique d'assistance tant aux populations, aux particuliers qu'aux appareils industriels et tertiaires constituent des indicateurs du pouvoir d'organisation de la ville sur sa région et des aptitudes à l'échange entre les cités.

Le développement de l'offre de services, notamment dans les services à la production, pose le principe des facteurs de différenciation urbaine entre les villes moyennes. Cependant, celles-ci demeurent des objets géographiques encore mal identifiés dont les profils socio-économiques apparaissent hétérogènes sinon composites. Dans ce cas, comment les fonctions de services étudiées peuvent aider à mieux cerner le rôle et les attributs des catégories de villes moyennes dans un réseau urbain régional ? Cette interrogation se pose avec acuité au moment où les villes moyennes forment en quelque sorte un maillon faible des systèmes territoriaux, prises qu'elles sont entre le renforcement de la métropolisation et le développement démographique et économique de nouveaux espaces ruraux, lesquels ignorent par certains aspects les fonctions de centralité historique des villes moyennes.

Au-delà de la problématique des liens d'autonomie et de dépendance de ces villes avec les échelons supérieurs de la hiérarchie urbaine, la question des processus de diffusion des services à l'échelle des villes moyennes interrogent également les dynamiques inhérentes aux différents corpus d'activités, les logiques de localisation et de fonctionnement s'avérant distincts selon la nature sectorielle des activités de services, plus particulièrement selon si l'on envisage des service « de base » comme la santé, le domaine hospitalier, les activités universitaires, ou si l'on s'attache à l'organisation géographique des services marchands à la production, ou des services mixtes (banques et assurances par exemple). Les premiers sont en

effet indissociables des politiques publiques qui gardent un rôle prépondérant pour infléchir leur répartition territoriale à l'échelle de plusieurs villes moyennes, tandis que pour les seconds, le recours aux prestations s'avère variable en quantité et en fréquence selon la taille et la caractéristique du marché urbain. Ces trois grands ensembles d'activités prestataires seront au centre de notre analyse qui articule leurs modalités d'organisation à l'échelle des villes moyennes tout en soulignant comment leur déploiement modifie ou recompose le rôle des villes moyennes dans l'armature urbaine régionale du Grand Sud-Ouest français.

**\* Les grands services à la personne et les services aux producteurs comme nouveaux indicateurs d'une catégorisation des villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest français**

Nous proposons d'analyser les spécificités et les impacts urbains du tissu d'offre de services parmi les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français (Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon). Cette approche soulève la question de la capacité de rayonnement, d'organisation des différentes villes, selon le degré de concentration et aussi de spécialisation des services. La géographie urbaine du Grand Sud-Ouest et un panel élargi des 17<sup>1</sup> villes moyennes retenues permettent d'interroger la spécificité de l'organisation et de la structuration des villes moyennes et notamment de questionner la nécessité de toujours partir du paradigme de la métropolisation et de la hiérarchisation du réseau urbain. L'hypothèse consiste à vérifier comment les trois corpus de services analysés avec leur problématique respective de déploiement et d'inscription territoriale caractérisent différentes configurations de villes moyennes :

1. Des villes moyennes, souvent de grande taille, qui exercent de fortes fonctions de centralité (Bayonne pour le Pays Basque ; Pau pour le Béarn, Perpignan pour le Roussillon...). D'où la construction éventuelle d'un appareil structuré et puissant de services tant dans les grands domaines prestataires de proximité (fonction hospitalière, universitaire et scientifique), que les services marchands communs ou parfois très spécialisés.

2. Des villes moyennes constitutives de polarités secondaires soumises à l'influence directe de la métropolisation. Les villes moyennes qui subissent les dynamiques métropolitaines proches concernent Albi et Montauban dans la relation à Toulouse, et Libourne dans son rapport à Bordeaux. L'adossement à la dynamique de métropolisation constitue un enjeu du développement des services marchands aux entreprises alors que la proximité du pôle régional conduit à revendiquer des fonctions métropolitaines nouvelles dans les grands services à la population (services hospitaliers et universitaires).

3. Des villes moyennes à l'écart d'une concurrence venue d'une plus grande ville mais confrontées au développement autonome et diffus du territoire rural ou des petites villes qui les environnent. Ici, c'est l'enjeu de la centralité économique et sociale de services qui se pose pour les villes moyennes considérées. Ces phénomènes d'autonomisation du bassin de vie

---

<sup>1</sup> Libourne, Bayonne, Dax, Pau, Tarbes, Agen, Villeneuve-sur-Lot, Cahors, Montauban, Castres, Albi, Rodez, Perpignan, Narbonne, Béziers, Nîmes, Alès

proche de la ville moyenne sont constatés par exemple dans la périphérie de Béziers ou de Tarbes<sup>2</sup>.

L'analyse du tissu d'offre de services que nous proposons dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français (Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon) soulève encore la question des liens d'autonomie et de dépendance de ces villes avec les échelons supérieurs de la hiérarchie urbaine interrégionale incarnés par les métropoles comme Bordeaux, Toulouse et Montpellier. On s'interrogera dès lors sur les manifestations d'une polarisation, d'une centralité des grands services aux particuliers, des services marchands dont le renforcement dans certaines villes moyennes apparaît plus sensible à l'action publique d'aménagement, à des stratégies de branches particulières qu'à la stricte organisation hiérarchique des réseaux urbains.

### **\* Trois catégories de services au cœur de la problématique parmi les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français**

Quelques branches de services nous semblent pertinentes pour interroger les positionnements et les structurations des villes moyennes du Grand Sud-Ouest français : les grands services à la population, structurants du territoire (santé, enseignement public et recherche) ; les services « mixtes » bancaires et d'assurances destinés tant aux particuliers qu'entreprises ; les services aux producteurs tant dans leur contenu banalisé (transport routier et logistique) que spécialisé et technologique (services d'ingénierie informatique). Ces activités de services constituent des enjeux d'autant plus importants qu'ils sont fondamentaux pour les villes moyennes régionales en ce qu'ils expriment la volonté et/ou la capacité de résister à l'aspiration métropolitaine et qu'ils génèrent, au-delà, des impacts démographiques et économiques<sup>3</sup>. La question du déploiement de ces services, de leur caractérisation est de fait au cœur de la problématique pour les régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

#### **➤ Les grands services structurants à la population**

- *Les hôpitaux et la fonction hospitalière* : la planification sanitaire reste un sujet complexe soumis depuis l'ordonnance du 4 septembre 2003 à une simplification de l'organisation et du fonctionnement du système de santé. Si la santé reste une prérogative de l'État, les collectivités territoriales (région et département) tendent à investir ce champ notamment parce que la santé a des implications fortes sur l'organisation et la vie du territoire. Les SROS (Schémas Régionaux d'Organisation Sanitaire) en particulier (élaborés par les ARH) constituent des outils de planification de l'offre sanitaire. Dans

---

<sup>2</sup> D'où des stratégies de résistance qui passent par la recherche de nouvelles centralités de services auxquelles participent l'action publique en vue d'un renforcement des grands services à la population (santé, équipement universitaire) et la recherche de conditions optimales à l'implantation de services marchands aux ménages et à la production.

<sup>3</sup> GROSSETTI M, LOSEGO P., *La territorialité de l'enseignement supérieur et de la recherche*, L'Harmattan, 2003.

quelle mesure les territoires de santé définis privilégient-ils le positionnement d'une ville moyenne plutôt qu'un autre, selon des logiques de complémentarité, de pôle structurant, de doublon voire de relais ?

- *L'enseignement supérieur et la recherche* : la présence d'université, d'écoles supérieures et de laboratoires de recherche dans les villes moyennes apparaît parfois ancienne. Pour autant, la question de la stratégie de territorialisation des services publics rares mais de proximité comme le sont les activités d'enseignement supérieur et de recherche, apparaît ici essentielle. Au-delà, se pose la question des synergies existantes entre l'enseignement supérieur, la recherche et le système économique local. Comment se structurent les activités de recherche rattachées aux fonctions universitaires des villes moyennes, sachant que la visibilité scientifique dans des domaines technologiques se base sur un positionnement de forte spécificité, nécessairement distincte de l'offre métropolitaine ? C'est alors toute la question de la construction de niches technologiques qui se trouve posée à l'échelle des villes moyennes par des leviers endogènes favorisant la relation étroite entre la recherche et l'innovation aussi bien dans l'industrie que dans les services technologiques.

➤ **Les services « mixtes » (aux entreprises et aux particuliers) bancaires et d'assurances**

Ces services qui maillent, quadrillent l'espace marchand des villes moyennes s'adressent autant aux particuliers qu'aux professionnels même s'ils doivent de plus en plus segmenter leur organisation par la création d'entités spécialisées dans chacun de ces deux marchés. La question de la marge de manœuvre des services bancaires et d'assurance dans les villes moyennes est intéressante : où se situe la limite dans l'offre de prestation et d'ingénierie financière développées dans les villes moyennes (on pense notamment ici aux *back office*) par rapport à l'offre métropolitaine ?

Autrement dit, jusqu'où peuvent-ils aller sur un plan qualitatif et quantitatif en matière d'offre de prestations de services aux entreprises par exemple, avant de solliciter des sièges ou des niveaux d'intervention situés, à un échelon urbain supérieur, par exemple dans les métropoles régionales ? De quelle latitude, de quelle autonomisation disposent-ils et comment les réseaux prestataires s'adaptent-ils spécifiquement aux marchés et à la demande existant dans les villes moyennes ?

La distinction en particulier de deux types d'organisation bancaire ou d'assurances est intéressante dans la mesure où elle permet d'interroger comment la notion de villes moyennes est intégrée dans le fonctionnement de ces services :

- *les structures coopératives* qui évoluent avec un découpage régional prononcé et une forte autonomie gestionnaire attribuée aux établissements locaux (Crédit Agricole, Réseau des Banques Populaires, Caisses d'assurances du type MACIF ou Groupama...) qui rayonnent souvent à une échelle bi-départementale.

- *les organisations en réseaux* inscrites dans une logique plus hiérarchisée de fonctionnement (BNP, Société Générale, HSBC, Axa...) où l'on peut penser que les

établissements répartis dans les villes moyennes relèvent d'une organisation territoriale structurée à partir de sièges régionaux établis au niveau métropolitain.

La distinction entre ces deux types d'organisation renvoie aux relations qui s'instaurent entre les établissements formant des *front office* dans les villes moyennes et les *back office*. Aussi, il s'agit de mesurer si l'échelle de la ville moyenne, constitue le niveau pertinent de regroupement de ces deux complexes d'activités articulés aux fonctions bancaires et d'assurance.

### ➤ **Les services marchands aux entreprises**

Deux corpus d'activités seront pris en compte : les services logistiques et de transport, et les services informatiques et d'ingénierie. Leur couverture des villes moyennes présente des disparités importantes. Les premiers s'avèrent largement représentés dans l'armature urbaine des villes moyennes et font figure de services de base aux producteurs alors que les seconds offrent une représentation plus discriminante.

- *Les services logistiques et de transport* : ils s'inscrivent dans une logique de branches et nécessitent des localisations stratégiques (exemple de Narbonne au cœur d'un nœud routier et ferroviaire, idem pour Dax). Dans cette perspective, quelle place occupent les villes moyennes ? Peuvent-elles apparaître comme des pôles de services spécialisés dans les fonctions logistiques et de transport ? Si c'est le cas, il s'agit de caractériser comment l'organisation des services de logistique et de transport conforte de façon sélective des types de villes moyennes. La question se pose également de mesurer l'incidence des stratégies publiques à l'œuvre au niveau local, particulièrement avec la création des plates-formes logistiques qui peuvent mobiliser des ressources de plus en plus importantes et des montages institutionnels complexes. Au final, c'est tout l'enjeu des mesures et des initiatives institutionnelles qu'il s'agit de prendre en compte pour évaluer comment elles influent à l'échelle des villes moyennes sur l'organisation et l'implantation de ces services marchands.

- *Les services informatiques et d'ingénierie* : ces activités prestataires renvoient en général à des « services rares » qui nécessitent une qualification plus importante de la main-d'œuvre employée. Dès lors, dans quelle mesure un marché spécifique de proximité avec ses caractéristiques en termes de demande industrielle ou tertiaire favorise le développement, l'émergence des services marchands supérieurs d'ingénierie ? Il s'agit de montrer que la ville moyenne conserve une primauté forte comme espace de services technologiques. On est également amenés à s'interroger sur l'amorce dans certaines villes moyennes d'un effet de milieu innovateur à même d'incarner des logiques territoriales de branche. Dans quelle mesure, ces processus peut-être embryonnaires s'amorcent dans les villes moyennes ? La présence de l'enseignement supérieur et de la recherche, a-t-elle généré des relations, des interdépendances avec les services technologiques marchands ? Quelle est alors la nature des liens qui les unis ?

La géographie urbaine du Grand Sud-Ouest français (Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon) permet d'interroger la spécificité de l'organisation et de la

structuration du territoire « ville moyenne » et notamment de questionner la nécessité de toujours partir du paradigme de la métropolisation et de la hiérarchisation du réseau urbain. On peut se demander si l'organisation des services au niveau des villes moyennes est toujours influencée par la métropolisation. N'y a-t-il pas au contraire une particularité de l'organisation des services, des réseaux de services entre villes moyennes qui tienne compte d'abord de leurs spécificités (des spécificités à mettre nécessairement en exergue) ? Quels sont les processus ainsi émergents qui participent à l'affirmation des différentes organisations et structurations du fonctionnement des villes moyennes ? Les services constituent un enjeu important qui ne se pose pas dans les mêmes termes selon les situations envisagées<sup>4</sup>. On peut dès lors se demander dans quelle mesure leur développement ou leur maintien peuvent être une opportunité de redynamiser le territoire, fixer les populations et affirmer quelques fonctions d'excellence.

---

<sup>4</sup> ACADIE, *Les villes moyennes : enjeux d'action publique*, rapport, février 2005.



# **Première Partie : La problématique des villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest français**

---

## **I. Quelle approche des villes moyennes dans les travaux déjà réalisés<sup>5</sup> ?**

Plusieurs travaux universitaires ont analysé, au cours des années 1970, la place des villes moyennes dans l'armature urbaine. À cette époque, cet intérêt concordait avec celui des pouvoirs publics qui engageaient les politiques publiques de villes moyennes.

Les années 1980 marquent une diminution importante du nombre de travaux dont l'objet de recherche porte sur les villes moyennes. Les villes moyennes sont alors envisagées sous l'angle de la mise en œuvre de dispositifs publics dans les domaines de l'habitat (opération de réhabilitation des centres anciens...), de l'aménagement du territoire, de la santé, de la prise en charge de la vieillesse, du développement local... Le Grand Sud-Ouest en particulier focalise un certain nombre de recherche sur l'analyse des politiques d'offre dans les champs des politiques sociales et de l'aménagement du territoire.

Les villes moyennes ne constituent que rarement un objet de recherche en tant que telles. Les travaux portent en très grande majorité sur le champ institutionnel (pratiques municipales, stratégies d'acteurs), et n'abordent pas la question des échanges entre villes, sauf entre un pôle urbain et sa périphérie.

C'est au début des années 1990 que la question de l'avenir ou des dynamiques des villes moyennes réapparaît plus frontalement dans le cadre de la politique des « réseaux de villes » et des procédures contractuelles régionales. Ces politiques nouvelles ouvrent d'autres perspectives de recherche dans lesquelles les villes moyennes sont étudiées du point de vue des relations politiques qu'elles pourraient entretenir ou tisser entre elles. Les travaux portent alors sur le fonctionnement de systèmes locaux d'acteurs publics, sans aborder directement les relations économiques ou sociales entre les villes.

La production universitaire relative aux villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest porte ainsi essentiellement sur l'analyse de la mise en œuvre des politiques publiques. En dehors de ce champ, les relations entre villes moyennes sont très peu analysées, sauf du point de vue des mouvements de population, en général à partir des données des recensements.

Les travaux décrivant les pratiques sociales et les comportements des individus sont alors rarissimes, et il est difficile d'avoir une lisibilité quelconque de la manière dont « vivent » les territoires sous la juxtaposition des dispositifs publics mis en place.

Ces dernières années, les relations entre villes moyennes apparaissent essentiellement sous trois aspects :

- Des travaux qui privilégient l'angle d'attaque des dispositifs publics : SPL, Réseaux de villes, intercommunalités...

---

<sup>5</sup> PECQUENARD IMBERT S., *Les villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest*, CIEU, février 2001.

- Des travaux qui portent sur l'analyse des bassins industriels et la reconversion des entreprises. Les relations décrites dans ce cadre portent sur les quelques villes intégrées dans ces bassins.

- Des travaux qui analysent les stratégies de localisation des ménages, les mobilités résidentielles, les localisations d'entreprises... là où les relations entre les villes apparaissent mais en filigrane, exception faite de l'étude<sup>6</sup> portant sur l'analyse des stratégies d'entreprises à l'échelle de plusieurs villes moyennes, et qui montre la relative autonomie du secteur des services aux entreprises en villes moyennes vis-à-vis de la métropole.

Les autres aspects et notamment ceux qui concernent les relations éventuelles dans le domaine de la santé, des transports, des services à la personne, ou des articulations entre différents types d'espaces liés à des flux de personnes ou à des transferts de revenus (retraités, arrivée d'étrangers, résidents secondaires...) ne sont guère évoqués dans le cadre d'autres travaux.

Plusieurs approches ont été privilégiées concernant les travaux d'études et de recherche portant sur les relations entre villes moyennes :

*- Les systèmes productifs locaux.*

Il s'agit essentiellement de monographies de SPL labellisée ou non comme tel, sur leur fonctionnement, le rôle des acteurs publics et des aides publiques. Ils concernent essentiellement Rodez-Figeac-Tulle pour le SPL de la « Mécanic Vallée », le bassin de Castres-Mazamet et ses relations avec Lavelanet autour des industries textiles et du délainage, le bassin de Biars-St Céré pour l'agroalimentaire en particulier les confituriers.

*- Les bassins industriels.*

Ce sont les mêmes aires géographiques que l'on retrouve ici que celles abordées dans le cadre des SPL : le bassins de Castres-Mazamet- Lavelanet, l'axe Rodez-Figeac-Tulle. Les travaux abordent les stratégies de localisation des entreprises, et mettent en exergue quelques liens entre les villes moyennes de l'aire géographique considérée.

Dans le bassin de Castres-Mazamet- Lavelanet, les entreprises textiles ont développé un système de micro-filière et des stratégies d'essaimage afin de limiter leur développement. Le fonctionnement du système est autonome par rapport à la métropole. Le secteur Rodez-Figeac-Tulle concentre surtout des PME dans le domaine de la mécanique, ce qui a favorisé la création d'instituts de formation afin de pouvoir recruter localement et de fait répondre aux besoins locaux des PME en techniciens. Le fonctionnement semblait alors autonome par rapport à la métropole sauf en ce qui concernait le recrutement des ingénieurs.

*- Les réseaux de villes.*

Il s'agit de « Pyrénées Métropole » qui rassemble les villes de Pau, Tarbes et Lourdes, et « d'Estelle » qui concerne les villes de Rodez ; Aurillac et Mende. Cet axe de recherche privilégie l'analyse des actions des maires en matière de développement local. Les travaux

---

6 ZULIANI J.-M., 1994

portent sur les modalités de coopération et les moyens de pression mis en place collectivement pour se faire entendre et peser dans les choix de localisation d'infrastructures publiques relevant de niveaux de décision supérieurs.

*- La constitution d'intercommunalités.*

Ce sujet constitue une part importante des mémoires universitaires de géographie. Concernant les projets inscrits dans un environnement urbain, les travaux s'attachent à décrire la constitution de structures d'agglomérations dans divers domaines (gestion des déchets, de l'eau...) et à mettre en relation le pôle urbain avec l'agglomération. Dans les espaces ruraux, les travaux décrivent les modalités de mobilisation des acteurs locaux autour de la mise en place d'un pays, d'un contrat de terroir.

*- Les comportements des acteurs non institutionnels.*

Un certain nombre de travaux abordent les relations entre villes moyennes par le biais des mobilités résidentielles et des déplacements domicile-travail qui mettent en évidence plusieurs sous-ensemble régionaux : un premier constitué des villes de Pau, Tarbes, Lourdes, Bagnères de Bigorre qui valide l'hypothèse d'un système de villes des pays de l'Adour ; un deuxième sous-ensemble formé des villes de Millau, St-Affrique, Montpellier ; un troisième de Castelsarrasin et Moissac ; un quatrième de Foix et Pamiers ; un cinquième de Castres et Mazamet.

Partant de ce constat, les auteurs en concluent que les villes moyennes occupent un rôle de service dans leur aire géographique, mais qu'elles ne fonctionnent pas en réseau, surtout en ce qui concerne les villes moyennes à une heure de Toulouse. Ces dernières présenteraient d'ailleurs un fonctionnement relativement autonome par rapport à la métropole.

Si les villes moyennes renvoient à une strate urbaine intermédiaire fort diversifiée, les différentes stratégies qui existent selon le type de situation territoriale et les modes d'organisation et de positionnement auxquelles elles renvoient n'ont pas été au cœur des analyses menées jusqu'ici. Ce sont en effet surtout des approches dont le référent reste la métropole qui ont été conduites, et ce au détriment de la caractérisation de la spécificité des autres formes de réseau à l'œuvre susceptible de modifier sensiblement la hiérarchie urbaine identifiée jusqu'ici. Et quand cela n'est pas le cas, c'est alors le contexte local, la spécificité du marché qui sont valorisés.

## **1. Les villes moyennes en France**

Les villes moyennes et leur répartition diffuse sur le territoire constituent une caractéristique importante de l'organisation de l'espace français au vu notamment de la faiblesse historique des grandes villes en regard de celles des autres pays européens. Cette place importante du point de vue géographique se retrouve sur le plan démographique : les villes moyennes regroupent en effet entre 20 et 25% de la population française. Pourtant, ce poids tend à être occulté par les dynamiques métropolitaines. La croissance des grandes villes, la concurrence à laquelle elles se livrent, la concentration des fragilités sociales en leur sein, leur visibilité médiatique contribuent à négliger les autres villes. Or le fait urbain ne peut être

réduit au phénomène métropolitain proprement dit. Il existe une singularité incontestable d'une strate urbaine intermédiaire, même si les limites catégorielles de cette dernière sont assurément floues et discutables.

Du point de vue démographique, tandis que la France a connu d'importants changements économiques et sociaux depuis un quart de siècle, il est frappant de voir que la répartition de la population française entre les villes moyennes et le reste du territoire n'a pratiquement pas changé. Mieux, l'emploi total des villes moyennes s'est développé plus rapidement, entre 1990 et 1999 qu'en France. Avec 22,2 % de l'emploi national en 1990, elles contribuent à 30,4 % de la création nette d'emploi entre 1990 et 1999. Certes, le revenu par habitant des villes moyennes est légèrement inférieur au revenu par habitant moyen national. Mais dans les années 1990, il a eu tendance à augmenter plus rapidement. Aujourd'hui, il converge avec la moyenne nationale.

Néanmoins, les villes moyennes sont en proie à un certain nombre de difficultés. La première d'ordre économique : l'activité productive est en chute libre dans les villes moyennes et elle est la plus destructrice d'emplois. Les secteurs les plus présents sont le commerce, le BTP et les services (il reste quelques traces de production notamment dans le BTP et l'agroalimentaire). Cette forte réduction de la fonction productive au sein des villes moyennes fragilise leur capacité d'intermédiation entre la fonction stratégique des métropoles et les territoires locaux<sup>7</sup>. De plus, cette fragilisation de la fonction économique des villes moyennes, de moins en moins des centres productifs, se double de deux mutations sociales simultanées, lourdes de conséquences. Depuis le milieu des années 1990 en effet, le solde naturel dans les villes moyennes est dépassé par celui du reste de la France. Après avoir été des villes plus jeunes que le reste de la France durant les années 1980, les villes moyennes deviennent aujourd'hui des villes vieillissantes.

D'autres difficultés compliquent la capacité de résistance et de fonctionnement des villes moyennes, et notamment leur déficit en emplois dits « stratégiques » (tertiaire supérieur) ou la faiblesse structurelle de leur appareil de formation supérieure et plus largement de leur offre en services « pointus » dans les villes moyennes. En outre, les aires urbaines des villes moyennes sont le plus souvent affectées par une dynamique d'urbanisation périphérique qui se fait au détriment du centre. Autrement dit, si l'extension urbaine touche tout autant les grandes villes que les villes moyennes, pour ces dernières cela relève encore d'une logique de « vases communicants » interne à l'agglomération, de concurrence entre ses différentes couronnes alors que l'on assiste davantage à un partage des rôles et des clientèles dans les métropoles. Diverses explications peuvent être apportées à ce constat. D'un point de vue géographique, l'accessibilité du périurbain, de l'habitat individuel est meilleure dans les villes moyennes que dans les grandes villes et joue donc au détriment des centres dans les stratégies résidentielles des ménages. D'un point de vue sociologique, la diversité des demandes sociales et des « modes d'habiter » est moindre dans les villes moyennes et ne favorise pas les processus de « retour au centre ».

---

<sup>7</sup> ACADIE, *Les villes moyennes: enjeux d'action publique*, rapport, février 2005.

Cet état de fait propre aux villes moyennes génère des difficultés particulières pour l'action publique locale. Conséquence directe de la taille de ces villes, l'action publique y souffre parfois d'un déficit de ressources humaines et notamment en matière d'ingénierie de projet, alors même qu'à l'inverse, la complexité des projets n'est pas, loin s'en faut, proportionnelle à la taille de la ville.

L'ensemble de ces handicaps doit d'autant plus être pris en compte que l'on constate aujourd'hui que l'existence et l'affirmation d'un niveau intermédiaire dans l'offre de services publics ne peuvent se satisfaire d'une simple logique quantitative hiérarchisée. Ainsi, en matière d'enseignement supérieur, si la politique mise en œuvre ces dernières décennies de diffusion de l'offre sur le territoire a freiné un temps l'effet de polarisation sur les grands centres universitaires, elle n'a pas pour autant permis de maintenir significativement sur place la jeunesse locale, faute à la fois d'une lisibilité « horizontale » de cette offre (avec les BTS, les écoles spécialisées...) et « verticale » (premiers cycles et spécialisations ultérieures...).

Pour tenir à la fois l'objectif social (maintien sur place de la jeunesse) et l'objectif économique (attractivité extérieure et dynamisation de l'économie locale) du développement de l'enseignement supérieur en villes moyennes, il faut conforter cette offre dans une double logique d'intégration horizontale (entre 1ers cycles généralistes et 3èmes cycles spécialisés) et verticale (adossement aux pôles universitaires)<sup>8</sup>.

Il en est de même avec l'offre sanitaire. Entre le développement des plateaux techniques de premier rang (CHU) et la pérennisation, aujourd'hui acquise, d'une offre de proximité (hôpitaux locaux), l'existence d'un niveau intermédiaire n'a de sens que s'il affirme une fonction pivot dans une double logique d'articulation horizontale privé/public et d'intermédiation verticale et de mise en réseau, entre hôpitaux locaux et CHU.

## **2. Des situations territoriales contrastées**

Comme pour toute catégorie territoriale, une analyse globale masque néanmoins des réalités contrastées. Ces contrastes sont liés d'une part à la situation géographique des villes moyennes au sein du territoire français, et d'autre part à leur rapport aux métropoles voisines. Si on peut ainsi identifier un certain nombre de traits et de fragilités propres aux villes moyennes, très vite une lecture géographique s'impose du fait de la grande hétérogénéité des situations et des profils.

La situation des villes moyennes est indéniablement liée à la conjonction entre les fragilités propres à cette strate de villes et la nature des relations qu'elles entretiennent avec les autres éléments des systèmes territoriaux au sein desquels elles s'inscrivent. Autrement dit, il faut considérer la ville moyenne non seulement comme un objet en soi, mais aussi comme un élément d'un système territorial, entre la grande ville et le rural. Il est aujourd'hui d'autant plus important d'interroger les différentes figures de villes moyennes que l'on assiste à une mutation des grandes villes et du rural. D'un point de vue démographique, on assiste à la fois à une croissance continue des grandes aires urbaines et, plus récemment, à un

---

<sup>8</sup> *Idem.*

renouveau de l'attractivité résidentielle du rural. D'un point de vue économique, on constate simultanément la concentration croissante des emplois « stratégiques » dans les grandes villes et, à l'opposé, une tendance plus discrète à la diffusion territoriale des activités productives (par exemple le long des axes de communication) et de l'économie de services aux ménages.

Ces dynamiques de transformation des grandes villes et du rural affectent profondément leurs relations aux villes moyennes. Pour les grandes villes, ce processus de métropolisation peut signifier leur développement en fonction de leurs liens de connexité avec d'autres grandes villes, davantage qu'en fonction de leur appui sur une « armature urbaine » de proximité, notamment de villes moyennes. Pour le rural, l'émergence de ce que certains nomment les « nouvelles campagnes » se manifeste par un développement démographique et économique, indifférent aux fonctions de centralité historiques des villes moyennes. Autrement dit, les emboîtements territoriaux grandes villes / villes moyennes / rural tendent à se disloquer selon des dynamiques qui, globalement, peuvent faire des villes moyennes le maillon faible des nouveaux systèmes territoriaux qui émergent.

Dans tous les cas, au vu de ces mutations, les enjeux des villes moyennes ne peuvent aujourd'hui être de natures que différentes selon les effets combinés sur leur situation, des deux processus simultanés de métropolisation et d'émergence des nouvelles campagnes.

Si l'on observe les villes moyennes sous l'angle de leur place au sein des systèmes territoriaux, entre métropoles et nouvelles campagnes, trois grands types de situations apparaissent :

- En premier lieu les villes moyennes françaises dont le rapport au territoire est faiblement influencé par les dynamiques de métropolisation et d'émergence des nouvelles campagnes. Elles « bénéficient » donc d'une situation « installée », voire dominante vis-à-vis de leurs territoires d'inscription. Cela peut tenir à la fois à des contextes d'enclavement territorial ou de perte globale d'attractivité. On pense notamment aux cas de Rodez plutôt dynamique. La responsabilité majeure de ces villes moyennes consiste à desservir leur territoire, bien souvent dans une perspective délicate : celle de « fixer » une population qui tend à « quitter » ce territoire. Dans cette perspective, l'enjeu premier concerne la polyvalence fonctionnelle de ces villes moyennes. Cela reste en général leur caractéristique première, mais celle-ci doit être modernisée, revivifiée. Historiquement, cette polyvalence signifiait en particulier interaction entre centralité économique et centralité pour les services à la population. Or, bien souvent, dans ces villes moyennes, la conjonction entre ces deux registres n'est plus garantie : elles peuvent avoir perdu une partie de leurs fonctions productives et/ou voir leurs fonctions de services diffuser dans le rural (renforcement des bourgs centres autour des services sociaux, maisons de retraite, et de l'artisanat BTP...). En matière de services aux publics, cette modernisation de la polyvalence passe d'abord par une exigence de « qualité de service » et simultanément par l'affirmation d'une fonction d'intermédiation. Ainsi, dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'offre de ces villes moyennes doit d'abord assurer une fonction « sociale » (retenir la jeunesse sur place). Mais cette fonction ne sera garantie que si cette offre locale (1ers cycles...) s'inscrit véritablement dans un parcours articulé avec l'offre métropolitaine (intermédiation). Il en est de même dans le domaine sanitaire : c'est dans ces

villes qu'existe un appareil sanitaire diversifié (hôpital, cliniques...) qui doit effectivement assurer une fonction d'intermédiation entre l'hôpital local et le CHU.

Ensuite, les villes moyennes dont la situation est d'abord déterminée par l'évolution de leurs relations à la métropole la plus proche. Il s'agit des villes moyennes qui subissent de plein fouet les dynamiques métropolitaines. La situation d'Albi et Montauban, dans la relation à Toulouse, illustre bien ce phénomène. Là encore, cette relative identité d'enjeux ne détermine pas mécaniquement l'état de santé de ces villes. Certaines semblent plutôt « profiter » de la métropolisation (Albi) ; d'autres en souffrent davantage (Cholet ou Evreux). L'incidence majeure de la métropolisation sur ces villes moyennes consiste en un processus de spécialisation fonctionnelle de fait, sur tel ou tel registre économique, social... Ainsi, sur le plan économique, certaines de ces villes tendent à assurer une fonction de back office productif et logistique pour leur métropole de référence, en raison notamment de leur accessibilité autoroutière et de leur attractivité foncière. Elles peuvent dans certains cas assurer une fonction d'accueil pour les « classes moyennes » ne pouvant plus accéder au marché immobilier métropolitain. Cette spécialisation de fait peut aussi toucher leur appareil de services aux publics, par exemple en cantonnant l'offre hospitalière principalement sur la gérontologie. Tout l'enjeu pour ces villes moyennes consiste à « retourner » la situation en leur faveur, à tirer profit de ce processus d'intégration/spécialisation métropolitaine, en accueillant de façon volontaire certaines de ces fonctions métropolitaines. Ainsi, en matière de services, il s'agit d'obtenir la « décentralisation » de certaines fonctions métropolitaines : implantation d'une chaire du CHU, développement d'un 3ème cycle spécialisé de l'université...

Tirer parti ainsi de la proximité métropolitaine, en se plaçant dans une perspective de construction d'« interdépendances », exige simultanément de maîtriser ce processus de métropolisation. Cela passe probablement par un développement territorial « en quadrants » autour de la métropole, organisant à chaque fois les complémentarités au sein du quadrant, entre la métropole, les bourgs intermédiaires et la ville moyenne considérée. Dans ce contexte, les enjeux de gouvernance territoriale ne relèvent plus de « l'emboîtement » mais davantage du réseau. Pour affirmer sa place au sein des systèmes métropolitains complexes, la ville moyenne doit multiplier les formes d'action en réseau, à géométrie variable : à l'échelle du quadrant comme on vient de l'évoquer, de façon bilatérale avec la métropole, ou de façon coordonnée entre villes moyennes sous influence métropolitaine.

Enfin, les villes moyennes confrontées à une dynamique forte de mutation de leur environnement « rural ». C'est sans doute là le cas de figure émergent, le plus déstabilisant pour les villes moyennes. Elles ne sont pas « concurrencées » par une plus grande ville venant limiter leurs fonctions de « commandement » territorial ; c'est leur territoire lui-même, leur « bassin de vie » qui tend à leur échapper en s'autonomisant. Ce développement « autonome » et diffus du territoire rural tient à la fois d'une dynamique touristique - elle, relativement connue - et plus récemment d'une attractivité résidentielle plus large. Ces phénomènes concernent largement les arcs atlantique et méditerranéen. On peut évoquer là le cas de Béziers ou Tarbes. Dans la plupart des cas, il semble bien qu'on observe un processus de dissociation entre des territoires dont la dynamique est positive et des villes qui se fragilisent.

Dans ce contexte de développement émergent du rural, les villes moyennes sont confrontées à une double crise de centralité. Leur centralité économique est d'autant plus mise en cause que dans un environnement marqué par une accessibilité forte, les petites activités productives tendent à se diffuser le long des infrastructures. Leurs fonctions de centralité de services aux ménages sont soit ignorées, soit utilisées de façon « tangentielle » par les résidents des nouvelles campagnes, et en se limitant bien souvent aux périphéries commerciales de la ville moyenne. L'enjeu est donc considérable pour ces villes moyennes: il leur faut réinventer des fonctions de centralité, dans un contexte où leur environnement n'est plus captif, mais doit être « reconquis ». Dans ce type de situation, c'est la ville-centre proprement dite qui paraît la plus fragilisée.

Il semble bien, à l'expérience, qu'elle ne puisse contrer ces dynamiques, seule.

Réinventer la centralité de la ville moyenne passe sans doute par accepter le développement d'une diversité relative de centralités. Il faut notamment peut-être envisager un partage des centralités avec celles qui, en périphérie, assurent une fonction charnière avec les nouvelles campagnes. Ces « centralités périphériques » des villes moyennes doivent probablement être considérées comme un atout pour l'ancrage territorial des villes moyennes et organisées et valorisées comme tel. A contrario, l'avenir des centres villes des villes passe par une politique urbaine tendant à « recréer de la rareté » (foncière, immobilière...) pour redonner une spécificité à ces centres.

Pour pallier un certain nombre de difficulté des positionnements, de fonctionnement et d'affirmation dans la hiérarchie urbaine, une mise en réseau des villes moyennes semble constituer une alternative intéressante<sup>9</sup>. Plusieurs types de réseaux, de nature différente ont été mis en exergue :

- les réseaux de services (théorie de Christaller, dite des lieux centraux),
- les réseaux institutionnels de compétences (mise en réseau de villes ayant des compétences complémentaires),
- les réseaux des groupes de pression (association de villes défendant des intérêts communs liés à leur position géographique),
- la communauté de projet (association de futurs utilisateurs d'un équipement).
- les grappes de villes.

### **3. La particularité du Grand Sud-Ouest**

#### **3.1. Le poids des métropoles dans le Grand Sud-Ouest**

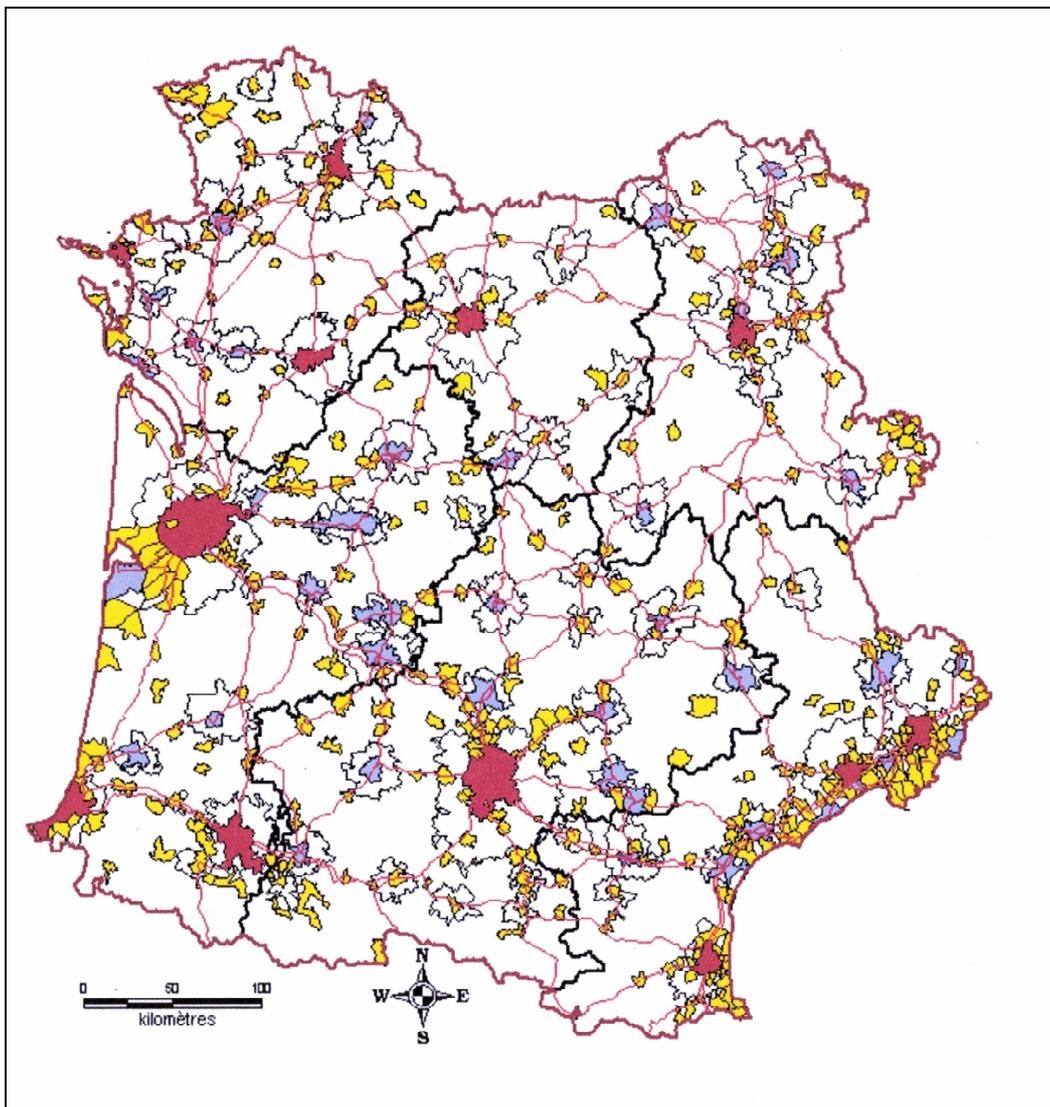
Le déséquilibre de l'armature urbaine n'est plus à démontrer dans le Grand Sud-Ouest. Qualifiées de cathédrales dans le désert, ces capitales régionales sont des grands chefs-lieux

---

<sup>9</sup> BRUNET R., Villes moyennes : point de vue de géographe, in COMMERÇON N. et GOUJOUN P. (dir.) *Villes moyennes, espaces, société, patrimoine*, PUL, 1997, pp. 13-25

de régions vastes, peu peuplées, qui concentrent une économie de services très développée. Ces positions de force sont rarement concurrencées. Elles demeurent un apanage de Bordeaux et Toulouse, à la fois un héritage et un rayonnement renouvelé. Certes les fonctions ne fondent pas leur statut de métropole internationale, mais elles sont le socle qui le rendrait possible.

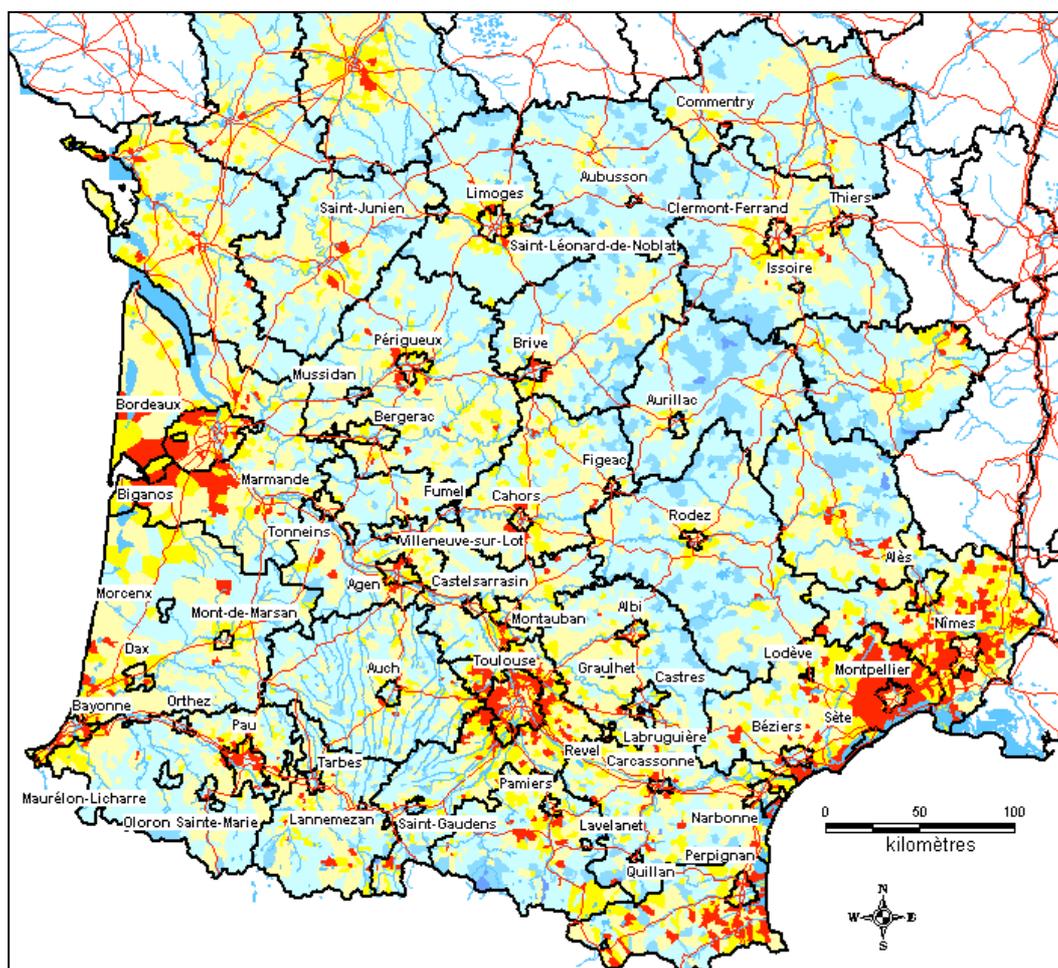
### L'armature urbaine dans le Sud-Ouest



Récemment les métropoles du Sud-Ouest ont consolidé leur suprématie en concentrant la plus grande partie de la croissance démographique de la région. Plus précisément, si les communes de Bordeaux, Toulouse et Montpellier gagnent peu de population, celles qui les entourent, qu'il s'agisse de communes de banlieue ou du périurbain, accueillent l'essentiel des effectifs de populations nouvelles. Ce double phénomène de polarisation et de diffusion de l'essor démographique conforte la domination de l'espace Sud-Ouest par ses trois métropoles. La carte suivante souligne cependant des dynamiques différentes selon les régions. Autour de Toulouse, les villes moyennes ne connaissent qu'un développement limité tandis que la

polarisation bordelaise semble moins marquée en Aquitaine : « *Langon et Arcachon se développent plus vite que la capitale régionale (...). Un peu plus loin de Bordeaux mais toujours proches, les aires urbaines de Mont-de-Marsan, Dax ou Périgueux ont un développement plutôt plus rapide que le Grand Sud-Ouest. Hors influence des deux capitales, la situation des aires urbaines d'Hendaye et de Bayonne fait preuve d'un plus fort dynamisme démographique que Bordeaux. D'un autre côté, des aires urbaines à spécialisation mono-industrielle ancienne marquée comme Decazeville, Carmaux, Mazamet ou Lourdes enregistrent un déclin* »<sup>10</sup>.

### L'évolution de la population entre 1982 et 1999



Une part notable de l'expansion démographique se localise néanmoins dans des villes de taille moyenne, à l'échelle régionale même si l'armature urbaine du Grand Sud-Ouest est caractérisée par un fort déséquilibre entre l'évolution démographique des métropoles et celle des villes moyennes. Entre 1982 et 1999 la population des villes moyennes se trouvaient en effet nettement en dessous de celle des deux métropoles, ce qui n'était pas le cas en 1975. Ce

<sup>10</sup> MIIAT GRAND SUD OUEST, *Organisation des villes moyennes en système maille*, rapport final, avril 2001, p.13.

mécanisme est visible sur les flux migratoires puisque entre les deux derniers recensements, les migrations définitives des villes moyennes vers les métropoles étaient deux fois plus nombreuses que celles des métropoles vers les villes moyennes.

Depuis 1990 en effet, la population des villes moyennes se situe nettement en dessous de celle des trois métropoles. Elles pèsent moins lourd que la population des aires de Bordeaux, Toulouse et Montpellier. Les 17 aires urbaines enregistrent néanmoins une croissance démographique significative sur la période (11.6%). Mais ce rythme va en se ralentissant au fil des recensements alors que celui des trois métropoles a plutôt tendance à s'accélérer.

**La population du Grand Sud-Ouest aux recensements**

	1982	1990	1999	1982-1999 (en (valeur))	1975-1999 (en %)
Les 17 aires urbaines de l'étude <sup>11</sup>	1 650 917	1 759 316	1 842 896	191 979	11.60
AU de Bordeaux+Toulouse+Montpellier	1 865 555	2 101 133	2 349 966	484 411	25.96

Source : recensements INSEE

Les tendances démographiques générales qui viennent d'être décrites s'observent aussi si l'on s'attache plus précisément à l'évolution de la population active occupée. Les agglomérations métropolitaines viennent en tête, en particulier leurs communes périphériques mais plusieurs villes moyennes tirent aussi leur épingle du jeu (Bayonne, Pau, Rodez).

**Toulouse, Bordeaux et Montpellier ont à défendre un enjeu primordial pour elles qui consiste à conquérir et à maintenir une place dans la strate des métropoles susceptibles de jouer un rôle au niveau national et européen. Cet objectif mobilise évidemment leurs énergies et les incite à capter pour elles-mêmes les activités de services supérieurs et de production les plus compétitives. De plus, le schéma en étoile autour des métropoles semble positionner chaque ville moyenne de façon isolée dans sa relation à la métropole, ce qui pourrait contribuer à maintenir sa dépendance. Pourtant, on peut appréhender l'espace du Grand Sud-Ouest autrement : les villes moyennes sont en effet au cœur d'une sorte de quadrillage (de 50 à 80 km) et ce dans de bonnes conditions de liaison de l'ordre d'une heure.**

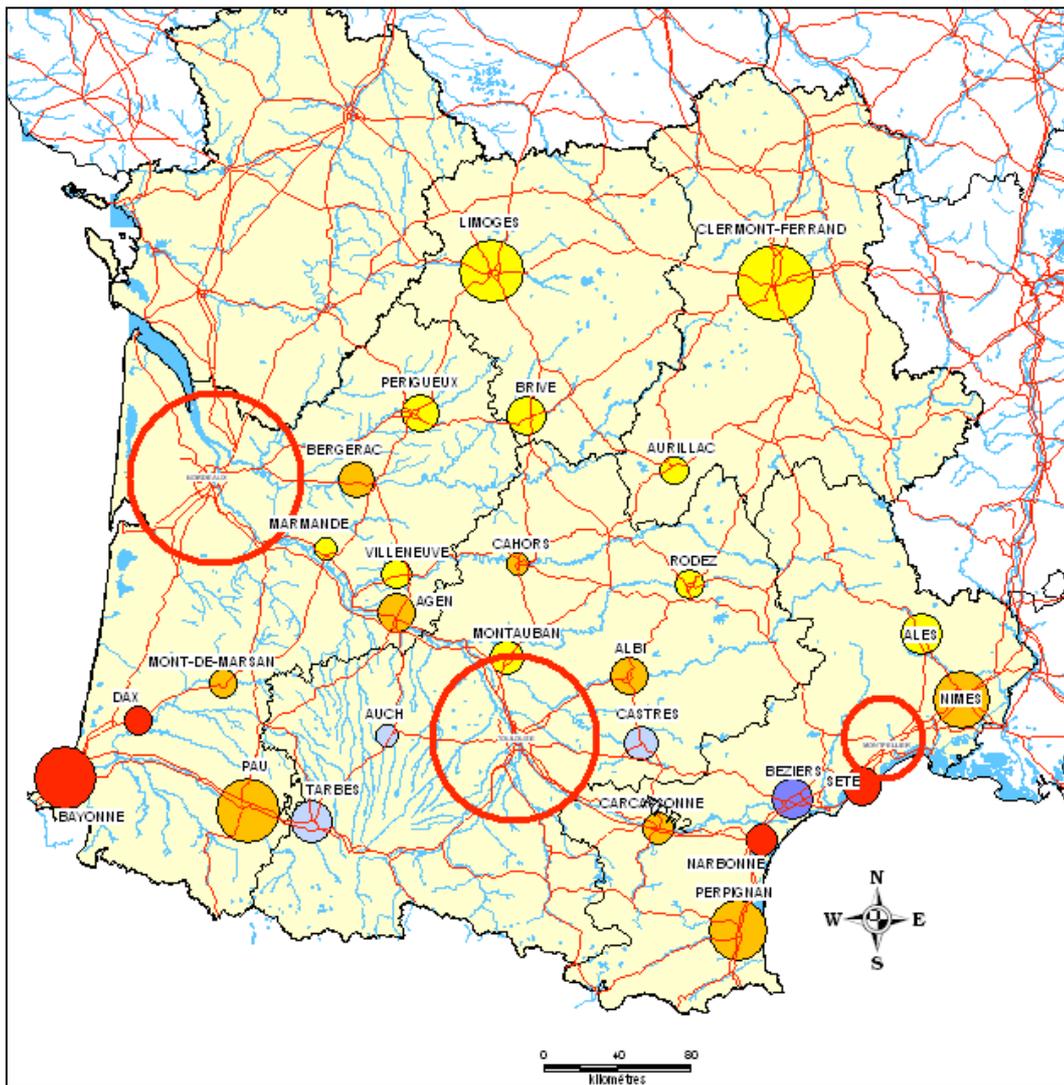
---

<sup>11</sup> Libourne, Bayonne, Dax, Pau, Tarbes, Agen, Villeneuve-sur-Lot, Marmande, Cahors, Montauban, Castres, Albi, Rodez, Perpignan, Narbonne, Béziers, Nîmes, Alès.

### 3.2. Un réseau de villes moyennes néanmoins structurant dans le Grand Sud-Ouest

D'un point de vue général, la géographie urbaine du Sud-Ouest est caractérisée par une disposition des villes moyennes en étoile autour des métropoles et par un écart très important entre la taille de ces villes et les métropoles.

Poids démographique des villes moyennes du Sud-Ouest en 1999



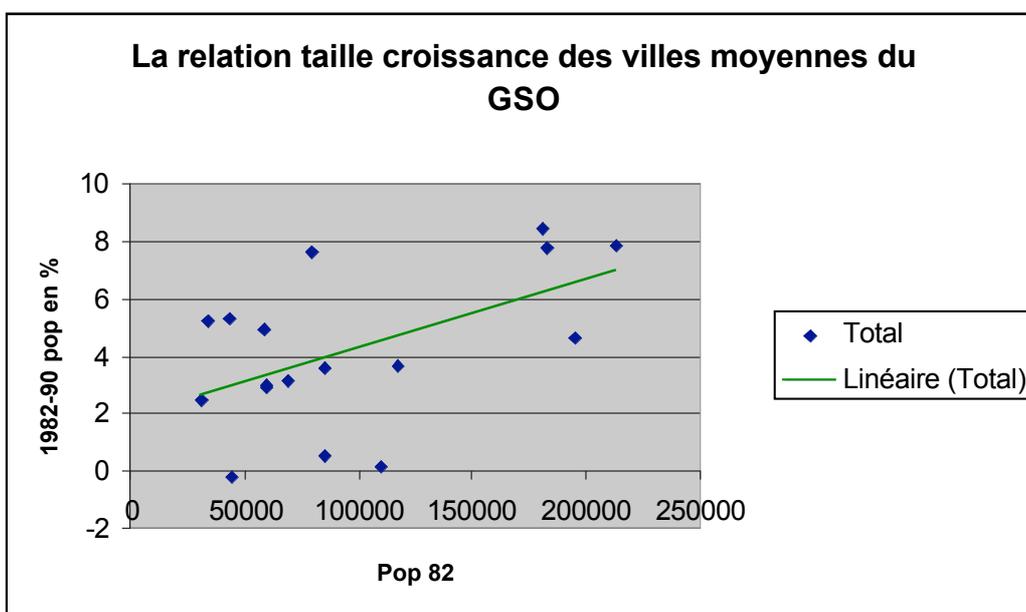
Néanmoins, un des atouts de ces villes moyennes dans l'espace du Grand Sud-Ouest est leur organisation en une sorte de « constellation » construite grâce à de bonnes conditions de liaison. Dès lors, l'armature urbaine se décompose bien en deux strates<sup>12</sup> : d'une part les métropoles comme Bordeaux ou Toulouse et potentiellement un pôle multipolaire (de Tarbes à Bilbao) avec un fort rayonnement, et d'autre part les villes moyennes dont la démographie,

12 MIIAT GRAND SUD OUEST, *Organisation des villes moyennes en système maille*, op. cit., p. 6.

l'économie et les services sont susceptibles d'évoluer dans le cadre de bassins de mobilité. Cette relecture de l'organisation de l'armature urbaine laisse la place à de possibles coopérations entre les villes moyennes et au-delà « *non plus entre chaque ville et sa métropole, mais globalement entre l'ensemble de la strate des villes moyennes et celle des métropoles, ces dernières conduisant en commun l'animation du territoire qui dépend d'elles.* »<sup>13</sup>

En contrepoint des métropoles régionales, le réseau des villes moyennes structure donc fortement le Sud-Ouest. Ces villes de taille modeste à l'échelle nationale, possèdent en effet des aires de rayonnement micro-régionales non négligeables. Elles participent ainsi activement à la structuration de bassins de vie dont certains demeurent des bassins d'emplois relativement importants. Cependant, une des particularités de l'espace sud-ouest tient bel et bien, comme le montre la carte suivante, à l'éloignement de ces villes moyennes et à leur taille sans commune mesure avec celles des métropoles régionales.

Les villes moyennes se distinguent en outre par des dynamiques différentes selon les aires urbaines envisagées. Un des éléments de différenciation qui peut être mis en exergue concerne la relation entre la taille des 17 aires urbaines du Grand Sud-Ouest retenues et leur croissance démographique.



Les dynamiques démographiques des villes moyennes varient en effet fortement d'une ville à l'autre, mais aussi d'un espace géographique à l'autre. Car si les villes moyennes constituent un ensemble différent de celui des métropoles, à l'intérieur de cet ensemble, les villes moyennes constituent en fait un groupe très hétérogène au sein duquel il est possible d'isoler différents systèmes.

<sup>13</sup> Idem.

### Évolution de la population 1990-99 des villes moyennes retenues

	1999	1990	Évolution population 1990-99 (%)
Villeneuve-sur-Lot	44 841	44 927	- 0,19
Castres	61 760	61 699	0,09
Tarbes	109 892	109 681	0,19
Alès	89 390	88 912	0,50
Albi	85 960	83 918	2,40
Libourne	31 662	30 907	2,40
Rodez	65 267	63 390	2,96
Montauban	75 158	72 848	3,17
Agen	94 659	91 368	3,60
Béziers	124 967	120 561	3,65
Pau	216 830	207 182	4,60
Narbonne	70 750	67 422	4,93
Dax	49 219	46 755	5,20
Cahors	38 101	36 198	5,20
Bayonne	213 969	198 563	7,70
Perpignan	249 016	230 839	7,80

L'armature urbaine du Grand Sud-Ouest est caractérisée par une variété importante des situations des villes moyennes sur le territoire qui leur ouvre un éventail de stratégies diversifiées pour l'inscription de leur développement dans le territoire.

### 3.3. Les différents systèmes de villes moyennes

Dans cette perspective, l'organisation des villes moyennes sous-tendrait, au-delà des éventuelles influences métropolitaines, l'existence de plusieurs figures concernant leur structuration territoriale :

- Des villes moyennes, souvent de grande taille, inscrites dans leur territoire infrarégional à l'égard elles exercent de fortes fonctions de centralité (Bayonne pour le Pays Basque ; Pau pour le Béarn, Perpignan pour le Roussillon...). D'où des manifestations de polyvalence fonctionnelle de ces villes moyenne par la construction d'un appareil structuré et puissant de services tant dans les grands domaines prestataires de proximité (fonction hospitalière,

universitaire et scientifique), les services d'intermédiation financière et bancaire que les services marchands communs ou parfois très spécialisés.

- Des villes moyennes constitutives de polarités secondaires qui se retrouvent, par leur proximité plus ou moins forte d'un pôle régional (Bordeaux, Toulouse, Montpellier), soumises à l'influence directe de la métropolisation. On prendra le cas de la ville de Nîmes proche de Montpellier et figurant sur un axe d'échange avec la vallée du Rhône et Marseille. Les villes moyennes qui subissent de plein fouet les dynamiques métropolitaines proches concernent Albi et Montauban dans la relation à Toulouse, et Libourne dans son rapport à Bordeaux. L'adossement à la dynamique de métropolisation constitue un enjeu du développement des services marchands aux entreprises alors que la proximité du pôle régional conduit à revendiquer des fonctions métropolitaines nouvelles dans les grands services à la population (services hospitaliers et universitaires).

- Des villes moyennes à l'écart d'une concurrence venue d'une plus grande ville mais confrontées au développement autonome et diffus du territoire rural ou des petites villes qui les environnent. Dans ce contexte de développement émergent de l'espace rural, c'est l'enjeu de la centralité économique et sociale de services qui se pose pour les villes moyennes considérées. Ces phénomènes d'autonomisation du bassin de vie proche de la ville moyenne sont constatées par exemple dans la périphérie de Béziers ou de Tarbes. D'où des stratégies de résistance qui passent par la recherche de nouvelles centralités de services auxquelles participent l'action publique en vue d'un renforcement des grands services à la population (santé, équipement universitaire) et la recherche de conditions optimales à l'implantation de services marchands aux ménages et à la production.

- Des villes moyennes fonctionnant selon une logique de grappe territoriale. La proximité entre villes moyennes proches induit des relations certes de concurrence mais aussi de complémentarité auquel contribuent les différentes composantes de services analysées. Ces réseaux de villes couvrent l'axe aturien (vallée de l'Adour) entre Bayonne, Biarritz, Dax, Pau et Tarbes, le triangle des villes moyennes de l'Est de Midi-Pyrénées (Rodez-Albi-Castres) et l'espace central du bassin aquitain (Agen-Marmande-Villeneuve-sur-Lot). Autant les grands services publics à la population que les firmes de services aux entreprises introduisent l'existence de signes de relations entre les villes moyennes proches. Cette dimension résiliaire fonde l'hypothèse que certaines villes moyennes amorcent au moins partiellement un fonctionnement en « système ». À partir des activités de services, se pose l'enjeu d'une armature urbaine moins hiérarchique, inspirée de fonctionnements en réseau avec des perspectives de relations interurbaines entre les villes moyennes.

**Si elles constituent une famille, les villes moyennes n'en sont pas moins différentes entre elles, placées dans des situations et soumises à des évolutions disparates. En outre, nous venons de le voir, il ne ressort aucune régularité systématique qui puisse relier la plus ou moins bonne santé d'une ville moyennes à sa plus ou moins grande proximité d'une métropole régionale, selon une problématique où le développement des villes moyennes serait finalement plus ou moins octroyé par les métropoles. La diversité des**

**situations économiques des 17 aires urbaines retenues ne peut s'expliquer de façon plausible que s'il existe d'autres mécanismes économiques pour alimenter les villes moyennes que ceux de l'étalement des activités métropolitaines à haute valeur ajoutée sur le territoire.**

**Ainsi nous formulons l'hypothèse que la diversité des villes moyennes tient à ce que chacune s'est construit un profil personnel pondérant dans des proportions spécifiques plusieurs composantes de l'économie territoriales :**

- **une économie productive,**
- **l'emploi public qui constitue une composante forte de l'attractivité des villes moyennes ayant une position de chef-lieu, mais qui irrigue l'ensemble du territoire (enseignement et formation, hôpitaux).**

## **II. Quelle approche thématique ?**

### **1. L'enseignement supérieur dans les villes moyennes**

#### **1.1. Éléments de problématique**

La question de l'enseignement supérieur apparaît fondamentale pour les villes moyennes en ce qu'elle exprime la volonté de résister à « l'aspiration » métropolitaine et de garantir une diversité sociale et générationnelle dans ces villes.

On constate aujourd'hui un maillage très dense du territoire français par l'offre d'enseignement supérieur. Le territoire français dispose en effet de 88 universités de plein exercice (autonomes), de 156 sites d'enseignement supérieur adossés à des universités de plein exercice, de 258 formations d'ingénieurs universitaires. Or malgré cette couverture maillée du territoire, il existe une très forte polarisation des effectifs de l'enseignement supérieur dans les métropoles universitaires : les villes moyennes ne représentent en effet qu'environ 10 % des effectifs de l'enseignement supérieur français.

Ainsi, il ne convient pas de traiter de la même manière les grands sites universitaires rassemblant souvent trois ou quatre universités, et les sites d'enseignement supérieur localisés dans des villes moyennes qui adossent pour une grande part leur offre sur une université de plein exercice proche. Pour les sites existants, l'enjeu consiste moins à mettre en œuvre un développement extensif (ouvertures de nouvelles filières, création de nouveaux diplômes...) qu'à assurer un développement intensif autour d'une exigence de qualification des formations existantes. Cet enjeu - partagé par tous les sites universitaires quelle que soit leur taille - signifie en particulier pour les villes moyennes la recherche d'une certaine « spécialisation » des formations offertes, dans une logique de complémentarité et d'adossement avec l'offre des grandes villes universitaires proches, voire dans certains cas en développant la mise en réseau entre offres des villes moyennes ce qui exige de s'affranchir des limites académiques.

La création d'une offre d'enseignement supérieur dans les villes moyennes correspond en général à une finalité sociale de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur pour la

jeunesse locale et un objectif économique de renforcement de l'attractivité du territoire. Or de plus en plus la jeunesse locale tend à diversifier ses choix de localisation étudiante et à l'inverse le développement de formations de qualité tend à attirer une part croissante d'étudiants étrangers à la région. Cette évolution exige de penser globalement l'offre locale d'enseignement supérieur post-bac en relation avec le profil du marché local de l'emploi, en combinant sans doute une part d'offre de premier cycle et des formations davantage spécialisées. Car l'offre d'enseignement supérieur est un bien important pour un territoire.

Les universités sont en effet devenues un enjeu stratégique pour les villes. Les universités, les autres établissements d'enseignement supérieur, les équipements scientifiques de recherche, sont peu à peu considérés à partir des années 1980 comme un facteur important d'attractivité et de dynamisme d'un territoire. C'est pourquoi de nombreuses villes moyennes se sont engagées dans la localisation de formations universitaires sur leur territoire lors de la seconde vague de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur (1987-1995). Et ce même si l'enseignement supérieur exemple reste, malgré le processus de décentralisation engagée au début des années 1980, de la seule compétence de l'État<sup>14</sup>. La présence d'universités et d'écoles supérieures dans une ville a pour effet d'y concentrer un grand nombre d'étudiants et d'enseignements. La concentration de ces populations a des impacts importants sur l'économie locale. Au-delà la présence d'un pôle universitaire dans une ville pèse lourd dans la compétition interurbaine, les universités constituant une des clefs du développement local urbain.

## **1.2. L'implantation territoriale des universités**

La majeure partie des universités actuelles résulte de deux mouvements importants de création d'établissements : les premiers centres académiques et les nouvelles universités.

La période révolutionnaire aboutit à la création de facultés. On trouve alors deux types : les facultés professionnelles pour le droit et la médecine, et les facultés académiques pour les lettres et les sciences. Les premières ouvrent sur des carrières reconnues. Les secondes n'ont que très peu d'étudiants. Des écoles distinctes des facultés dispensent également un enseignement technique supérieur. Il s'agit de Polytechnique, des écoles des Arts et métiers. Enfin, des institutions sont consacrées à la recherche comme le Collège de France ou le Jardin des Plantes.

L'organisation territoriale de ce système est marquée par la forte concentration des établissements à Paris. Néanmoins les facultés, au départ peu nombreuses (en 1808 elles sont au nombre de 5), voient leur nombre progressivement augmenter pour aboutir à 16 centres académiques.

Durant la Troisième République (avant 1914), une série de réformes permet la croissance des 16 centres académiques. En outre, diverses dispositions permettent aux collectivités locales ou aux entreprises de financer des laboratoires et des enseignements nouveaux. De

---

14 ROGGERO P., *De la complexité des politiques locales*, Paris, L'Harmattan, 2005, 214 p.

nombreuses facultés des sciences créent des instituts techniques dans des domaines censés intéresser l'industrie locale (chimie, électricité...).

L'enseignement supérieur connaît dans les années 1960 une mutation importante à la fois sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif. Le nombre d'étudiants passe de 123 300 en 1945 à 509 898 en 1967-68. Cette croissance du nombre d'étudiants va de paire avec la modification des découpages territoriaux des régions puis des académies à la fin des années 1950 pour aboutir à la création de nouveaux établissements universitaires. C'est dans des villes qui n'en étaient pas dotées jusque-là que les créations s'effectuent : Pau, Perpignan...

Le nombre des villes universitaires double entre 1945 et 1970. Ces implantations limitées au début à des premiers cycles deviendront pour la plupart des universités à part entière et constitueront soit de nouveaux centres académiques, soit les actuels pôles « stellites » des grands centres universitaires. Certaines villes parviendront à obtenir une université en commençant par mettre en place des antennes locales rattachés à des universités existantes. C'est le cas de Pau dont le noyau universitaire était au départ une antenne de l'université de Bordeaux sur la base duquel la ville obtiendra un collège universitaire scientifique en 1958 et une université de lettres, investissant à chaque étape des sommes importantes pour les locaux et le fonctionnement de ces établissements, l'État laissant se développer ces annexes de l'université de Bordeaux. La croissance très rapide du nombre d'étudiants permettra de transformer les différents établissements en une université autonome (Université de Pau et des Pays de l'Adour). La carte universitaire se modifie, se complexifie ; de nouveaux centres apparaissent, des hiérarchies s'instaurent entre les centres académiques et leurs satellites.

Dans les années 1980, on assiste à une croissance importante des effectifs des étudiants, et à une réforme du cadre administratif avec la décentralisation de 1982. C'est dans le cadre de cette dernière que les villes et les départements bénéficient de marges financières plus importantes pour les établissements universitaires. Les collectivités locales semblent alors prêtes plus que dans le passé à prendre des initiatives en la matière et c'est dans ce contexte qu'elles débordent rapidement les compétences qui leur sont octroyées. On assiste à cette époque à une multiplication d'antennes universitaires « sauvages » nées d'accords entre les responsables universitaires et les collectivités locales sans que l'État n'ait été consulté.

**Les effectifs d'étudiants (en millier)**

<b>Enseignement supérieur</b>	<b>1960-61</b>	<b>1970-71</b>	<b>1980-81</b>	<b>1990-91</b>	<b>1995-96</b>
CPGE et prépa. intégrées	21	32	42	71	78
STS	8	26	67	199	225
IUT		24	53	74	103
Universités	214	637	790	1080	1338
Ecoles ingénieurs		130	8	17	24
Autres établissements	66		211	256	372
<b>TOTAL</b>	<b>309</b>	<b>849</b>	<b>1172</b>	<b>1697</b>	<b>2140</b>

*Source : MEN. Effectif en milliers d'étudiants.*

C'est à partir de 1987 que l'on voit se développer des implantations universitaires nouvelles dans les villes moyennes, du fait notamment de l'augmentation des effectifs des étudiants mais surtout des interventions locales d'élus, de maires ou de présidents de conseils généraux. Avant le lancement et la mise en œuvre du plan Université 2000, initié par l'État en 1990<sup>15</sup>, nombre de responsables politiques locaux, considérant leur ville comme mal dotées en matière de structures d'enseignement supérieur, engagent en effet des politiques actives dans ce domaine. Ces élus considèrent que l'avenir de leur territoire se joue dans le volontarisme d'actions innovantes comme l'obtention de formations universitaires. Pour ce faire, ils mobilisent différents réseaux, construisent de multiples partenariats élaborent un projet de développement d'un système local d'enseignement supérieur. La capacité politique dont ils font preuve individuellement et collectivement ne saurait se limiter à une simple question de gouvernance. Il s'agit bien d'une action collective organisée et co-construite, fortement liée au contexte dans lesquels elle s'inscrit, aux jeux de réciprocité organisationnelle et aux effets récursifs entre acteurs, systèmes et environnement.

Le 23 mai 1990, en annonçant un effort étatique sans précédent pour l'université, le gouvernement lance le plan Université 2000 qui a pour but de définir une carte cohérente des implantations universitaires en régularisant notamment les antennes universitaires créées il y a peu, mais aussi d'opérer une concertation régionale et nationale permettant d'élaborer un schéma de développement de l'enseignement supérieur. Ce dernier vise à rattraper le retard accumulé en matière d'équipement et de faire face aux perspectives de croissance de la

---

<sup>15</sup> Politique publique d'équipement universitaire de grande envergure associant à parité l'État et les collectivités territoriales au financement des implantations universitaires sur leur territoire.

démographique étudiante par un effort de prospective et de programmation à moyen terme et à tous niveaux.

Sur le plan de l'aménagement du territoire, le programme Universités 2000 a modifié la configuration du territoire universitaire. De nouvelles universités ont en effet été créées. Ce sera également l'occasion d'un développement des IUT dans les villes moyennes. Enfin, des antennes existantes ont été officialisées, certaines ont même été créées.

### **1.3. Universités et villes moyennes**

C'est surtout à partir de la fin des années 1980 que des formations universitaires s'ouvrent dans les villes moyennes. À l'origine du processus, le plus souvent un élu local qui demande aux responsables universitaires de la métropole régionale de délocaliser une ou plusieurs formations. On parle alors de délocalisation universitaire ou d'antennes universitaires.

Dans cette perspective, on comprend mieux pourquoi les villes moyennes abritaient généralement des formations de premiers cycles ; ces formations restaient en effet rattachées administrativement et pédagogiquement à l'université mère.

Une cinquantaine de villes moyennes vont à cette époque bénéficier de cet essaimage. Alors qu'en 1968 on dénombre 40 villes universitaires, IUT compris, au milieu des années 1990 on en compte près de 200. Si les créations d'antennes universitaires sont nombreuses, le développement de formations universitaires technologiques, réclamé par les élus, est également important.

Si les nouveaux centres d'enseignement supérieur se multiplient sur le territoire, c'est d'une part, on l'a dit, à cause d'une augmentation importante du nombre d'étudiants, mais c'est également en rapport avec le nouveau contexte d'action publique. La décentralisation marque en effet un changement important du cadre d'intervention des collectivités territoriales, même si l'enseignement universitaire et la recherche demeurent de la seule compétence étatique. Dans les faits, les élus locaux vont commencer à cette époque à s'intéresser au développement des universités considérées alors comme un vecteur du développement local. Enfin, ce processus de développement d'antennes universitaires est indissociable de la constitution avec la loi du 26 janvier 1984 présentée par le ministre Alain Savary de l'université comme établissement public jouissant de la personnalité morale et juridique et doté d'autonomie gestionnaire. C'est ainsi qu'une politique contractuelle est élaborée avec, pour contrepartie, l'évaluation des établissements. Des projets d'établissements sont de fait définis par les universités qui s'inscrivent désormais dans une démarche contractuelle avec l'État. Or si au début des années 1990, ces contrats d'établissements excluent les partenaires locaux et régionaux, par la suite les universités deviennent des acteurs locaux et régionaux importants.

On vient de le voir, le processus de territorialisation des universités qui apparaît ouvre des occasions de développement nouvelles pour les villes moyennes et constitue autant d'occasions pour les responsables locaux. Néanmoins, si en terme quantitatif (nombre d'antennes ouvertes), les résultats sont significatifs, en termes d'effectifs, il semblerait que

l'on assiste à un maintien de la hiérarchie urbaine<sup>16</sup>. Dans cette perspective, deux cas de figures peuvent être mis en exergue :

- le cas où la métropole régionale concentre les trois quarts des effectifs, le reste se répartissant sur un second pôle (Bordeaux et Pau ; Montpellier et Perpignan) ;
- le cas où la métropole régionale concentre la majorité des effectifs, les autres étant partagé entre plusieurs villes moyennes en compétition. C'est le cas de Midi-Pyrénées.

En outre, dans les 17 villes moyennes retenues pour cette étude, deux catégories de villes moyennes se distinguent en fonction des équipements universitaires implantés.

- Les villes moyennes dotées d'universités, c'est-à-dire des villes sièges d'universités. Cette distinction repose sur le fait que leur fonction de direction universitaire les place dans une situation de plus grande liberté leur permettant de développer leur propre politique universitaire, et d'engager des partenariats et des relations autonomes. Dans ce sens elles se différencient des villes dont les structures universitaires dépendent de centres extérieurs et qui ont de fait une marge de manœuvre et des équipements plus moins importants. Les villes de Perpignan et de Pau illustrent ce cas de figure.

- Les villes moyennes dotées d'antennes universitaires et disposant de formations universitaires classiques. C'est ce que certains nomment « les sites universitaires émergents »<sup>17</sup>. Dans ces villes les antennes universitaires se sont installées ; elles dépendent des grandes universités situées dans des villes plus importantes.

Ces sites sont très hétérogènes tant au niveau de leur taille que de leur orientation.

L'enseignement supérieur constitue, on l'a vu, un levier de compétitivité important pour un territoire. La présence d'université, d'écoles supérieures et de laboratoires de recherche dans les villes moyennes constitue un levier de dynamique certain. Or, la présence des établissements d'enseignement supérieur à l'échelle même des villes moyennes s'est traduite par une tendance au renforcement sinon à la concentration du nombre d'étudiants, d'enseignants et aussi de chercheurs. De ce fait, l'impact des concentrations de populations estudiantines et professorales sur la dynamique urbaine de la ville concernée n'est pas négligeable, tant d'un point de vue économique que social. Cependant, la fonction universitaire dans les villes moyennes, si elle correspond à un héritage d'actions publiques en faveur du maillage territorial de l'enseignement supérieur, s'inscrit aussi dans un parcours articulé avec l'offre métropolitaine notamment pour la mise en place de filières relatives aux Iers cycles universitaires. Cette position paraît alors conforme à l'idée et au positionnement d'intermédiation qu'incarnerait logiquement la ville moyenne dans le territoire d'une région administrative commandée par une ville métropole.

---

<sup>16</sup> GROSSETTI M., LOSEGO P., 2003, *op. cit.*, p. 38.

<sup>17</sup> *Idem*, p. 195.

**Les sites dotés d'universités de plein exercice et les sites émergents du Grand Sud-Ouest**

<b>Régions</b>	<b>Nombre de départements</b>	<b>Sites dotés d'universités de plein exercice</b>	<b>Sites émergents</b>
Aquitaine Académie de Bordeaux	5	Bordeaux (XIXe)* <i>Pau</i> (1970)	Périgueux (1969) <i>Bayonne</i> (1970) <i>Agen</i> (1988) Mt de Marsan (1991)
Languedoc-Roussillon Académie de Montpellier	5	Montpellier (XIXe) <i>Perpignan</i> (1979)	<i>Nîmes</i> (1968) <i>Béziers</i> (1992) Carcassonne (1993) <i>Narbonne</i> (1993) Sète (1993)
Midi-Pyrénées Académie de Toulouse	8	Toulouse (XIXe)	<i>Tarbes</i> (1963) <i>Rodez</i> (1969) <i>Albi</i> (1989) Auch (1990) <i>Cahors</i> (1992) <i>Castres</i> (1992) Figeac (1993) Foix (1993) <i>Montauban</i> (1994)

*Source : GROSSETTI M., LOSEGO P., La territorialisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, op.cit., p.196.*

Pour autant, la question de la stratégie de territorialisation des services publics rares mais de proximité comme le sont les activités d'enseignement supérieur et de recherche, apparaît ici essentielle. Comment s'élaborent et évoluent les systèmes de décision, que d'aucuns nomment les « systèmes locaux d'action publique », et qui contribuent à la structuration locale des services d'enseignement supérieur dans les villes moyennes ? Cette préoccupation renvoie aux stratégies aujourd'hui à l'œuvre pour conforter des filières d'enseignement, de 2<sup>e</sup> voire de 3<sup>e</sup> cycle selon des arbitrages et des règles de compromis avec l'offre métropolitaine, mais toujours dans l'objectif d'un renforcement de « qualité de service » au niveau de la ville moyenne. Au-delà, se pose la question des synergies existantes entre l'enseignement supérieur, la recherche et le système économique local. Comment se structurent les activités de recherche rattachées aux fonctions universitaires des villes moyennes, sachant que la visibilité scientifique dans des domaines technologiques se base sur un positionnement de forte spécificité, nécessairement distincte de l'offre métropolitaine ? D'où, le souci de

---

\* Les dates concernant les sites émergents concernent la date de la première délocalisation alors que les dates concernant les sites dotés d'universités autonomes correspondent à l'accession à l'autonomie.

s'inscrire à partir d'un noyau de compétences scientifiques reconnues, dans des relations à large échelle, nationales ou européennes, avec d'autres organismes de recherche ou des firmes. C'est alors toute la question de la construction de niches technologiques qui se trouve posée à l'échelle des villes moyennes par des leviers endogènes favorisant la relation étroite entre la recherche et l'innovation industrielle. Enfin, se pose la question du rapport avec le marché du travail régional et local des formations supérieures locales et de recherche. Quel marché du travail alimentent-elles : local, régional, national ? Au-delà, quelles « relations » entretiennent entre eux et à l'échelle d'une région administrative comme Midi-Pyrénées ou Aquitaine, les organismes d'enseignement supérieur et de recherche répartis dans les villes moyennes : complémentarité, concurrence, redondance ?

## **2. Les structures hospitalières**

### **2.1. Santé et villes moyennes**

La santé constitue un thème sensible pour les villes moyennes. À ce sujet, l'un des premiers constats qui s'impose est que le maillage hospitalier français est particulièrement dense par rapport à d'autres pays européens. En outre la ville moyenne, qui s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de la rationalisation de l'offre globale de soins, constitue un territoire où l'hôpital public joue un rôle important, et que le contexte dans lequel la ville moyenne.

Ce thème suscite un débat autour de deux visions de l'échelle pertinente et de la cohérence entre proximité, efficacité et équité. Dans la première, l'efficacité du service rendu (qualité de soins, fiabilité) serait proportionnelle à la taille de l'établissement hospitalier (nombre de lits, nombre d'actes) et du périmètre couvert, tandis que la seconde met l'accent sur les risques induits par la concentration due à la simple rationalisation budgétaire (difficultés d'accès, déséconomies d'échelle, risques nosocomiaux...). Néanmoins, au-delà de cette vision dichotomique, les villes moyennes sont à la croisée de deux logiques : celle de la requalification de la proximité, et celle de consolidation d'un niveau d'intermédiation dans l'offre sanitaire.

À l'évidence, chacun s'accorde aujourd'hui sur la nécessité de maintien et de requalification d'un premier niveau de proximité de recours aux soins (qui concerne 1/3 des hôpitaux publics). Ce premier niveau doit garantir un certain nombre de fonctions : permanence des soins, accueil des consultations avancées, sécurité des urgences, polyvalence de l'offre et politique de santé publique suivie dans la durée des patients (soins de suite médicalisés...). Si l'existence et la nécessité de ce niveau de proximité doivent être réaffirmées, l'enjeu pour les villes moyennes se situe davantage à un niveau intermédiaire. Dans le contexte d'un processus de régionalisation de l'offre sanitaire sur le long terme, émerge un enjeu de consolidation d'un échelon intermédiaire dans l'offre sanitaire entre l'hôpital local et le CHU (Centre hospitalier universitaire). Dans sa circulaire du 3 mars 2004 relative aux SROS de 3ème génération, le Ministère de la Santé le dédouble en deux niveaux, intermédiaire et de recours :

- Des sites-pivots pour garantir un plateau technique diversifié. Cette diversification du plateau technique passe par une mise en commun et une collaboration effective dans l'ensemble des établissements hospitaliers du milieu local et par une mise en réseau avec le plateau technique de premier rang (CHU) de la grande ville proche, que ce soit en termes d'exercice conjoint des praticiens dans le CHU et dans le site intermédiaire, ou en termes de développement de réseaux de télémédecine.

- Une offre combinant le sanitaire et le social. C'est aussi à ce niveau intermédiaire, celui des villes moyennes que peut se constituer et s'organiser un dispositif en réseau de santé publique, sur le champ notamment de la prévention et de l'éducation à la santé, et ce en combinant les offres sanitaire et sociale.

Dans le domaine de la santé, l'échelon-charnière que constituent les villes moyennes est donc à construire dans une double logique de mise en réseau :

- une logique « interne » de renforcement de site, par la mise en complémentarité

- des plateaux techniques du public et du privé
- des moyens d'accessibilité
- de l'offre de soins avec le dispositif de santé publique (prévention, éducation, pharmacie)
- de l'offre de soins avec l'offre de formation (notamment, écoles d'infirmières)

- une logique « externe » d'ouverture et de mise en relation avec le niveau des CHU dans le domaine des soins (postes partagés de praticiens, télémédecine, mise au point de protocoles de soins déconcentrés) et de la formation universitaire (formation permanente).

C'est en ce sens que la ville moyenne devient plus qu'un échelon intermédiaire dans la hiérarchie hospitalière, mais un niveau d'intermédiation.

Une telle évolution, vers une structuration plus ordonnée des différents niveaux territoriaux dans l'offre de soins, exige bien évidemment une bonne organisation des modes d'articulation entre ces niveaux. Il s'agit d'organiser, du niveau local au niveau régional, une véritable graduation des soins, autour d'une logique à la fois de mise en réseau et de spécialisation, au travers de « *territoires sanitaires et de coopération* ». Tous ces dispositifs ont pour toile de fond l'amélioration de l'attractivité des villes moyennes, dans un contexte de démographie médicale en régression, dans lequel les villes moyennes connaissent une densité médicale inférieure de 40% à la moyenne nationale.

## **2.2. La planification sanitaire**

La santé reste une prérogative de l'État même si une évolution semble s'amorcer avec la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales qui confie aux Régions la responsabilité des formations paramédicales et leur donne la possibilité d'investir dans des équipements sanitaires, et désigne en outre les Départements comme chef de fil de l'action gérontologique. Malgré cela, notamment parce que la santé a des implications importantes sur la vie des territoires, les collectivités territoriales tendent à investir ce champ. C'est dans ce

contexte de multiplication des acteurs et de complexification du champ de la santé que les Schémas Régionaux d'Organisation Sanitaire (SROS) de troisième génération ont vu le jour. Ce sont des outils de planification de l'offre sanitaire élaborés par l'Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH). Ils concernent uniquement l'offre sanitaire dans la mesure où l'ARH n'a pas de compétence concernant le secteur médico-social

Voici quelques rappels chronologiques :

- *La loi du 31 juillet 1991 portant réforme hospitalière* prévoit notamment la création des schémas régionaux d'organisation sanitaire. Il s'agit de la 1<sup>ère</sup> loi qui prend en compte la dimension régionale en tant que référence sanitaire.
- Le SROSS (Schéma Régional d'Organisation Sanitaire et Sociale) de première génération avait été publié en 1994 et était arrivé à échéance en 1999.
- *L'ordonnance du 24 avril 1996* institue les Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH) et régionalise les budgets avec pour objectif d'améliorer la complémentarité de l'offre de soins au sein d'une même zone géographique.
- Une *circulaire datée du 26 mars 1998* relative à la révision des SROS définit les modalités de mise en œuvre des SROS de deuxième génération.
  - En Midi-Pyrénées, le SROS 2 est publié : il couvre la période 1999-2004 et comprend 5 volets : périnatalité, urgences, cancer, soins de suite et de réadaptation et chirurgie anesthésie ambulatoire. Le volet psychiatrie intervient plus tard et couvre la période 2001-2006.
- *L'arrêté du 27 avril 2004* préconise la révision des SROS 2 et son élargissement par l'intégration de volets supplémentaires : réanimation, imagerie, équipements lourds de radiothérapie externe, urgences, insuffisance rénale chronique. Leur validité est prorogée.
  - En Midi-Pyrénées, la révision du SROS 2 est lancée, deux volets supplémentaires sont ajoutés : cardiovasculaire et neurovasculaire. Le SROS 2 révisé est publié le 7 juillet 2004 ; il comporte 7 volets et devait couvrir la période 2004-2009.
- Une *ordonnance du 4 septembre 2003* prolonge la validité du SROS 2 jusqu'au 4 septembre 2005, date de publication initialement prévue pour le SROS 3. Cette date limite est repoussée ensuite au 31 mars 2006. La circulaire du 5 mars 2004 en préconise la réalisation effective.
- Le SROS 3 couvrira la période 2006-2010.

*L'ordonnance du 4 septembre 2003 portant simplification de l'organisation et du fonctionnement du système de santé.*

L'ordonnance du 4 septembre 2003 portant simplification de l'organisation et du fonctionnement du système de santé stipule que « *le schéma d'organisation sanitaire a pour objet de prévoir et susciter les évolutions nécessaires de l'offre de soins préventifs, curatifs et palliatifs afin de répondre aux besoins de santé physique et mentale. (...) Le Schéma d'organisation sanitaire vise à susciter les adaptations et les complémentarités de l'offre de*

*soins, ainsi que les coopérations, notamment entre les établissements de santé. Il fixe les objectifs en vue d'améliorer la qualité, l'accessibilité et l'efficience de l'organisation sanitaire. (...) le schéma d'organisation sanitaire est arrêté sur la base d'une évaluation des besoins de santé de la population et de leur évolution compte tenu des données démographiques et épidémiologiques et des progrès des techniques médicales et après une analyse, quantitative et qualitative, de l'offre de soins existante. »*

Ce texte visait à simplifier le dispositif de planification sanitaire hérité des années 1970 et qui était devenu complexe, rigide et insuffisamment efficace. Celui-ci reposait sur la combinaison de trois instruments principaux, le SROS, la carte sanitaire et les autorisations, ce qui rendait la planification hospitalière peu lisible et compliquée.

S'agissant de la planification, la carte sanitaire a été supprimée, le SROS devenant ainsi l'outil unique de planification sanitaire, par ailleurs recentré sur la prise en compte des besoins de santé propres à chaque région. La dimension territoriale du SROS a été également plus affirmée.

Une annexe au SROS, désormais opposable, précise, sur la base d'une analyse critique de l'adéquation de l'offre de soins aux besoins de santé, les objectifs quantifiés des différentes activités sur chaque territoire et les transformations, regroupements et coopérations nécessaires à la réalisation du SROS. Selon l'ordonnance du 4 septembre 2003, cette annexe doit préciser :

- *« Les objectifs quantifiés de l'offre de soins par territoires de santé, par activités de soins, y compris sous la forme d'alternatives à l'hospitalisation, et par équipements matériels lourds;*

- *Les créations, suppressions d'activités de soins et d'équipements matériels lourds, transformations, regroupements et coopérations d'établissements nécessaires à la réalisation de ces objectifs. »*

Le SROS 3 comporte seize thématiques obligatoires, les axes de travail privilégiés sont ensuite fonction des spécificités régionales, chaque directeur d'ARH définissant sa propre méthodologie d'élaboration.

La 3ème génération des SROS doit proposer une approche globale de la santé, en abordant les dimensions préventive, curative et palliative de l'offre de soins ; c'est pourquoi l'ordonnance du 4 septembre 2003 stipule que le « SROS doit tenir compte de l'articulation des moyens des établissements de santé avec la médecine de ville et le secteur médico-social ». De plus, le bilan du diagnostic partagé préalable ARH/URCAM « doit faire apparaître les points forts et les points faibles de la région sur les conditions de prise en charge de certaines populations fragiles (personnes âgées, populations précaires, populations souffrant de déficience...) ».

La circulaire du 5 mars 2004 relative à l'élaboration des SROS de 3<sup>ème</sup> génération.

Ce texte précise que la troisième génération des SROS, qui devra être finalisée au plus tard le 31 mars 2006, s'inscrit dans un contexte et un cadre renouvelé par rapport aux deux précédentes. Ses modalités d'élaboration s'articulent autour de quatre priorités :

- une meilleure évaluation des besoins de santé,
- une plus grande prise en compte de la dimension territoriale,
- une association plus étroite des établissements, des professionnels, des élus et des usagers,
- une véritable animation de leur mise en œuvre au sein de chaque territoire de santé.

La circulaire indique les objectifs fixés au SROS 3 :

- d'assurer une organisation sanitaire territoriale permettant le maintien ou le développement d'activités de proximité, notamment dans le cadre des hôpitaux locaux<sup>18</sup> et des établissements de santé privés de proximité, et la mise en place d'une organisation graduée des plateaux techniques ;

- de veiller à ce que cette organisation des soins répondent aux objectifs de santé publique : ils s'articulent donc avec le Plan Régional de Santé Publique, document sur lequel le CESR a exprimé un avis voté en Assemblée Plénière le 25 octobre 2005.

Ce texte définit les trois contraintes majeures dans le cadre desquelles le SROS 3 s'élabore :

- les problèmes de démographie professionnelle médicale et paramédicale ;
- la nécessaire couverture de l'ensemble du territoire par le service public ;
- la contrainte financière.

L'association santé et territoires renvoie à des notions fondamentales pour les usagers du système de soins : accès aux soins, organisation et permanence des soins, inégalités sociales face à la maladie et aux soins, démographie médicale, etc.

Au plan législatif, c'est d'abord dans un souci de planification de l'offre hospitalière qu'une démarche de territorialisation a été initiée. La loi hospitalière du 31 décembre 1970 instaure ainsi la carte sanitaire : arrêtée en 1974, celle-ci découpe le territoire en 256 secteurs sanitaires répartis en 21 régions et a pour objectif l'implantation d'au moins un plateau technique au sein de chaque secteur, ainsi qu'un rééquilibrage sectoriel des équipements hospitaliers.

---

<sup>18</sup> Pour rappel, les hôpitaux locaux, qui n'ont pas de plateaux techniques, ont vocation à recevoir essentiellement des personnes âgées et disposent d'une petite unité de médecine polyvalente, organisée par les médecins libéraux de la ville, rémunérés à l'acte. Dans certains départements, les hôpitaux locaux se transforment progressivement en EHPAD (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes). Ce terme d'hôpital local ne recouvre donc pas les hôpitaux de proximité qui sont classés dans les centres hospitaliers.

Dans les années suivantes, se mettent en place des instances représentatives de l'État à l'échelon régional : les Directions Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales (DRASS) sont créées en 1977.

Les textes fondamentaux intervenus par la suite en la matière sont :

- la loi du 31 juillet 1991, qui a instauré les Schémas Régionaux d'Organisation Sanitaire (SROS) et qui consacre la région comme référence sanitaire pour la planification des soins ;
- les deux ordonnances d'avril 1996, qui ont mis en place les Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH) et les Unions Régionales des Caisses d'Assurance Maladie (URCAM) ;
- l'ordonnance du 4 septembre 2003 portant simplification de l'organisation et du fonctionnement du système de santé qui supprime la carte sanitaire, remplace les secteurs sanitaires par les territoires de santé et prévoit l'élaboration de projets médicaux de territoires.

La nécessité d'une certaine proximité en matière de santé est désormais admise et reconnue, mais cette volonté a tendance à être gênée par le poids d'un système de santé très centralisé. Plus généralement, l'idée de tenir compte des spécificités de chaque territoire et de ses habitants pour élaborer des politiques de santé fait aujourd'hui l'unanimité. Dans cette optique, deux politiques mises en œuvre récemment offrent l'occasion d'une accélération de cette territorialisation :

- L'émergence des Pays : la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire du 25 juin 1999, qui vise à garantir et optimiser le fonctionnement des services publics grâce à neuf schémas de services collectifs, comporte un volet sanitaire.

- L'élaboration de la troisième génération des SROS.

En effet, la grande innovation du SROS 3 concerne la définition de territoires de santé appelés à remplacer les secteurs sanitaires. L'ordonnance du 4 septembre 2003 prévoit que le secteur sanitaire est remplacé par le territoire de santé, défini par le directeur de l'ARH en tenant compte de la spécificité des activités de soins, afin de favoriser une approche infra départementale, inter départementale, voire inter régionale et une plus grande souplesse dans la définition des territoires de planification. La circulaire du 5 mars 2004 précise que, sur chaque territoire, les orientations générales du SROS pourront se traduire par un projet médical de territoire, construit sur le principe de l'approche initiée dans certaines régions : à chaque niveau de territoire, un niveau de services doit être disponible et accessible à la population résidente. Les professionnels et établissements qui assurent ces services travaillent en lien avec les professionnels et structures des niveaux inférieurs et supérieurs, pour assurer la coordination de la trajectoire de chaque malade. Cette graduation des soins doit s'appuyer sur des réalités de vie. L'objectif de ces territoires de santé, d'après la circulaire du 5 mars 2004 est « *de permettre d'identifier des territoires pertinents pour l'organisation des soins dont les frontières tiennent compte des réalités locales, indépendamment des limites administratives.* »

On le voit, la planification sanitaire reste un sujet complexe soumis depuis l'ordonnance du 4 septembre 2003 à une simplification de l'organisation et du fonctionnement du système de santé. Si la santé reste une prérogative de l'État, les collectivités territoriales (région et département) tendent à investir ce champ notamment parce que la santé a des implications fortes sur l'organisation et la vie du territoire. Les SROS (Schémas Régionaux d'Organisation Sanitaire) en particulier (élaborés par les ARH) constituent des outils de planification de l'offre sanitaire. Aujourd'hui, la prise en compte des spécificités de chaque territoire et de ses habitants pour élaborer des politiques de santé fait l'unanimité. Mais si la nécessité d'une certaine proximité en matière de santé est admise et reconnue, cette volonté est gênée par le poids d'un système de santé très centralisé.

Dans quelle mesure les territoires de santé définis privilégient-ils le positionnement d'une ville moyenne plutôt qu'un autre, selon des logiques de complémentarité, de pôle structurant, de doublon voire de relais... On renverra pour cela à l'analyse des SROS de troisième génération. La question de l'aménagement et de la planification des infrastructures de services hospitaliers amène à prendre en compte les territoires de projets que sont les Pays, les communautés de communes, les communautés d'agglomération. En quoi ces structures institutionnelles et territoriales constituent-elles des opportunités pour développer des projets locaux ? La question est d'autant plus pertinente que les villes moyennes constituent un échelon charnière de l'organisation des territoires de santé.

### **3. Les villes moyennes d'Aquitaine, de Languedoc-Roussillon et de Midi-Pyrénées face au déploiement des services bancaires et d'assurance : des réseaux d'entreprises et des réseaux de villes**

Le déploiement des activités bancaires et d'assurance parmi les villes moyennes implique de prendre en compte à la fois les mutations permanentes qui caractérisent le contenu et la diversité de l'offre prestataire de ces branches d'activités, et les logiques organisationnelles en réseau des entreprises pour développer et au-delà occuper une base territoriale de marché. De la sorte, la question se pose de savoir quelles places les villes moyennes représentent dans la hiérarchie de concentration et de diffusion de l'offre plus en plus large de services à l'égard de marchés qui le sont tout autant. Les secteurs bancaires et de l'assurance demeurent mal connus en France, du grand public comme des acteurs économiques. Ces deux grands secteurs ne peuvent être évoqués sous la forme chacun d'une activité unique tant les métiers bancaires et de l'assurance s'avèrent diversifiés. Différents métiers bancaires et de l'assurance ne cessent de se développer dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense. Si l'on prend le secteur de la banque, les métiers bancaires se composent, entre autres, des activités de banque de détail, des services financiers spécialisés et des services non financiers qui complètent les offres de la banque de détail. D'autres métiers concernent les activités de banque d'entreprise, d'affaires, de gestion des fortunes voire de capital-risque. Le processus de diversification des métiers connaît une évolution similaire dans le secteur des assurances où ces stratégies de démultiplications des produits et placements requièrent des métiers aux spécialités nouvelles en vue de susciter des marchés ou de répondre à leurs besoins. En outre, une logique capitalistique conduit au rapprochement et au-delà à la concentration des métiers

de la banque et de l'assurance dans la plupart des établissements : les compagnies d'assurances inaugurent de nouveaux métiers dans la banque alors que les opérateurs bancaires intègrent selon une continuité logique avec leurs activités de banque de détail, des fonctions qu'elles veulent complémentaires dans la production d'assurance en vue d'équiper les clientèles.

Les mutations à l'œuvre depuis une vingtaine d'années révèlent du point de vue des structures, l'adoption d'une organisation « industrielle » des secteurs de la banque et de l'assurance. Certes, pour toutes les activités, le recours aux nouvelles technologies est multiplié voire généralisé au côté d'une mutualisation des moyens qui conduit à une mise en commun de certaines activités entre la plupart des groupes bancaires ou d'assurance qui se partagent le marché. Ces rapprochements concernent le développement en commun de solutions logicielles ou des opérations de traitement (*back-office*) qui associent soit des entités concurrentes, soit le plus souvent au sein d'un même groupe bancaire, des entités indépendantes désireuses de conserver leurs marques. Dès lors, s'opère plus clairement une séparation entre les systèmes de distribution et ceux de production dans une logique d'optimisation des coûts et d'amélioration de la qualité des prestations. À cela s'ajoute le développement d'usines de production informatique externalisées, à travers la pratique des contrats d'infogérance appliqués à des fonctions bien précises. Ces logiques d'externalisation ont généré un marché des traitements bancaires qui se développe souvent selon une proximité territoriale entre les donneurs d'ordres bancaires et des prestataires aux fonctions sous-traitantes. La variable territoriale et régionale revêt à ce stade une importance significative pour cerner comment les banques et les compagnies d'assurances structurent et répartissent leurs tissus d'activités selon une logique d'organisation en réseau, nécessaire à la maîtrise des facteurs de production et à la couverture prestataire des marchés régionaux. Or, dans ce cadre, il s'agit de savoir à partir d'exemples représentatifs d'appareils bancaires ou d'assurance, quelles formes organisationnelles, hiérarchiques mais pas exclusivement, se mettent en place dans la production et la distribution des différentes activités prestataires, sans cesse nouvelles et renouvelées, dans la banque et l'assurance. D'autant que des restructurations au sein de groupes (Caisses d'Épargne, Crédit Agricole, Banques Populaires...) se sont opérées à la fois pour atteindre une taille critique et pour créer des plates-formes d'activités spécialisées et de support qui conduisent à des concentrations intermédiaires de services gestionnaires (sites de gestion), susceptibles d'avoir une localisation parmi l'armature des villes moyennes et pas forcément les plus importantes d'entre elles.

L'organisation du tissu « industriel » bancaire et de l'assurance amène dès lors à s'interroger sur les formes et les contenus qu'il adopte aux plans territorial et régional en se référant à la structuration des réseaux urbains, et plus généralement des armatures urbaines, dans les trois régions qu'il nous revient d'étudier (Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon). Autrement dit, quelles fonctions jouent les villes moyennes dans le déploiement des réseaux d'entreprises bancaires et d'assurance avec leurs systèmes productifs de services sous-traitants organisés à partir des activités de traitement et d'usines logicielles ? Comment le système urbain des villes moyennes est-il aujourd'hui lié aux réseaux d'entreprises bancaires et d'assurances ? Au-delà, les formes prises par les réseaux d'entreprises mis en place par les groupes bancaires et d'assurance peuvent conditionner les systèmes urbains des

villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest français. L'entrée par les réseaux d'établissements prestataires, bancaires ou d'assurances, et de plus en plus, bancaires et d'assurance, s'avère alors indispensable pour déterminer les formes régionales d'armatures urbaines à l'œuvre, dans lesquelles les villes moyennes sembleraient exercer des fonctions distinctes au vu de leur rang dans la hiérarchie urbaine et au vu des organisations localisées des branches qui se sont structurées.

L'approche méthodologique requise s'emploie à une comparaison des stratégies qui distinguent les entreprises bancaires et compagnies d'assurances, qualifiées de commerciales et capitalistiques avec leur organisation territoriale plutôt hiérarchisée, aux structures d'essence coopératives et mutualistes fondées sur un socle de caisses régionales avec un capital détenu sous forme de parts sociales par des sociétaires, qui sont clients de la banque. On parlera dans ce cas d'un effet d'ancrage plus fort au territoire d'implantation ne serait-ce qu'en raison du rôle influent pris par les sociétaires dans la gestion et l'organisation des caisses locales. Dans chacun de ces modèles d'activités, peut-on conférer à des stades intermédiaires de l'organisation urbaine, des formes plus ou moins étendues d'activités gestionnaires et décisionnelles qui suscitent des effets d'entraînement auprès de fonctions locales de sous-traitance informatique ? Les exemples fournis par les restructurations organisationnelles des entités coopératives bancaires et d'assurance (Banques Populaires, Groupama, mutuelles d'assurances du type MACIF...) révèlent à l'évidence des formes de maillage des territoires régionaux fondés sur des découpages géographiques qui placent certaines villes moyennes au rang de pôles intermédiaires de décision, de coordination et d'organisation. Chaque entité bancaire et d'assurance développe son propre découpage territorial régional qui épouse très peu les contours des régions administratives, cadres de notre étude.

Certes, certaines villes moyennes ont reçu à une époque fordiste des services et fonctions de soutien dans des registres de traitement et de gestion (*back-office...*), cependant les restructurations à l'œuvre aujourd'hui dans l'organisation des banques et compagnies d'assurance d'essence coopérative aboutissent à un renforcement des pôles de décision et gestion à l'échelle de villes moyennes qui ne sont pas toujours les plus importantes en taille. Agen est ainsi le siège social pour une grande région « Sud-Ouest » de la caisse mutualiste d'assurance MACIF. De son côté, les découpages géographiques opérés par le groupe des Banques Populaires conduit à la concentration de pôles décisionnels inter-départementaux qui conforte certaines villes moyennes importantes comme Perpignan, siège de la « Banque Populaire des Pyrénées-Orientales, de l'Aude et de l'Ariège », ou Nîmes choisie au détriment de Montpellier pour être le siège de la caisse régionale « Banque populaire du Midi » alors que de son côté Albi pilote une caisse bi-départementale Tarn-Aveyron. Un schéma quelque peu similaire conduit à partir d'une situation héritée à la formation de caisses interdépartementales au Crédit-Agricole qui se localisent dans des villes moyennes à proximité de *back-office* aux vocations de centres de production et de traitements informatiques (Albi, Tarbes...)

Au contraire, d'autres schémas organisationnels laissent supposer parmi les banques d'essence commerciale mais aussi parmi certaines structures coopératives (ex. Groupama), la

perpétuation d'organisations très christallériennes du réseau : on y observe la concentration des sièges décisionnels dans les métropoles régionales qui forment à la fois les principaux pôles d'affaires et le cœur des activités de gestion et de production informatique. Au-delà d'une approche strictement déterministe, le rapport des services bancaires et d'assurances à l'armature des villes moyennes souligne là aussi la diversité des modèles d'organisation en réseaux d'entreprises qui intègrent diversement la place et le rôle des villes moyennes comme centre de distribution ou comme pôle interdépartemental aux vocations gestionnaires et coordinatrices. En somme, le système urbain des services bancaires et d'assurances pour les villes moyennes apparaît étroitement associé au réseau d'entreprises. L'organisation à connotation « industrielle » des secteurs bancaires et des assurances conduit à s'interroger sur la dimension territoriale des phénomènes et de leurs impacts parmi l'armature des villes moyennes. Les réseaux d'entreprises décrivent des jeux de polarisations, de concentrations intra-régionales des compétences non sans façonner localement des nouvelles logiques spatiales et urbaines de branches de services dans les fonctions bancaires et d'assurances. Au final, ces processus se développent et de déploient, avec un effet sélectif semble-t-il accru, au sein du tissu des villes moyennes dans les régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

#### **4. La représentation des services marchands de logistiques et de prestations informatiques parmi le semis des villes moyennes du Grand Sud-Ouest : entre effets de spécialisation urbaine et fonctionnement en système des villes**

##### **4.1. La ville moyenne : le maintien d'une primauté forte pour la fourniture de services de base aux producteurs**

Les analyses récentes produites sur le rapport entre l'appareil industriel et des services marchands et le système des villes moyennes en France (Saint-Julien, 2005) insistent sur la fragilisation générale des villes moyennes, désormais ébranlées face au phénomène de métropolisation. Les grandes villes sélectionneraient à leur avantage les fonctions stratégiques des entreprises comme la recherche et développement ainsi que les services aux entreprises les plus spécialisés, les plus rares, lesquels recherchent à la fois la proximité d'un marché métropolitain vaste, diversifié, l'attraction d'activités métropolitaines tout en bénéficiant de conditions plus avantageuses pour s'insérer dans la mondialisation. Dès lors, l'appareil de services aux entreprises dans les villes moyennes serait structuré principalement par des registres d'activités prestataires plutôt banalisées, constitués de services de supports dans des gammes de métiers très diversifiées du transport, de la maintenance, de l'assistance opérationnelle et des technologies d'information et de communication. Il est vrai qu'à l'inverse des métropoles régionales du Grand Sud-Ouest français (Bordeaux, Toulouse et Montpellier), caractérisées par un potentiel scientifique de premier plan et des fonctions de haut niveau technologique, les villes moyennes de cet espace interrégional offrent un tissu économique plus banal et remplissent d'abord un rôle de centre de services à la population. En apparence, elles semblent moins enclines à profiter des mutations dues à l'internationalisation sans cesse plus prononcée des économies contemporaines. Cette configuration renvoie quelque peu à une illustration régionale de l'économie d'archipel

(Veltz, 1997 ; Scott et Storper, 2006). Face à ces recompositions, peut-on considérer pour autant que les services aux entreprises offrent une nouvelle grille d'analyse des villes moyennes et de leur rôle dans l'armature urbaine des régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon ?

La réponse est à nuancer compte tenu du caractère très composite des villes moyennes dans la Grand Sud-Ouest français comme ailleurs, bien que l'on y dénote à la différence du Bassin Parisien un nombre plus limité de cités marquées par un développement industriel de type fordiste et une configuration plus étendue de la ville à vocation préfectorale. Celle-ci se structure avant tout et à la fois comme pôle de services (privés, publics) à la population, et pôle de centralité par rapport à un espace de référence départemental, non sans intégrer une relation quasi-symbiotique avec la campagne et les petites villes environnantes. Dès lors, on pourrait penser que l'organisation géographique des services à la production reproduirait les principes de hiérarchisation de l'espace régional selon le degré de spécificité des services et donc des aires de marché différenciées. Dans la mesure où les services aux entreprises forment un corpus d'activités très hétérogènes, le recours aux prestations s'avère variable en quantité et en fréquence selon la taille et aussi la caractéristique sectorielle du marché urbain. L'offre de services se concentre à plusieurs niveaux selon leur rareté, la taille et le volume de la clientèle nécessaire à leur rentabilité. En conformité avec ce principe des théories « christallériennes », l'armature urbaine liée à l'organisation territoriale des services à la production offre des caractéristiques d'extrême hiérarchisation : une métropole ne serait-ce que régionale condense, agrège par nature une grande diversité de services et dessert un grand hinterland dans lequel les villes moyennes font office de relais notamment pour les services les plus communs et les plus courants.

Par essence, la ville moyenne conserve une primauté forte comme espace de base pour la fourniture de services aux PME, établissements commerciaux et aux institutions locales publiques ou parapubliques. Tous ces acteurs s'avèrent les plus attachés à l'espace infrarégional à l'intérieur duquel s'exerce l'influence de la ville moyenne. En principe, les réseaux spatiaux de services aux producteurs, organisés selon des hiérarchies emboîtées, reflètent le renforcement des armatures urbaines auquel n'échappe par les aires régionales étudiées (Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon). Les phénomènes observables offrent en réalité des configurations plus complexes. Le développement des services connaît depuis plus de deux décennies des transformations profondes à partir d'une externalisation accrue des métiers et fonctions prestataires par les unités industrielles et tertiaires. Mais en parallèle, la proximité spatiale devient un enjeu fort de la déconcentration des services spécialisés ou de la démultiplication de *front office* aux fonctions d'assistance notamment dans le domaine des services informatiques, ce qui se concrétise par la recherche de localisations proches des firmes industrielles ou des établissements administratifs donneurs d'ordres. Dans ce contexte, comment les villes moyennes étudiées du Grand Sud-Ouest peuvent tirer profit des mutations en cours relatives au déploiement territorial des activités de services aux producteurs notamment dans les champs des fonctions prestataires qui nous sont données d'étudier : le complexe des activités de transports et de logistique et la distribution des compétences informatiques et télécoms ?

## **4.2. La diffusion des services de logistique et de prestations informatiques, et son impact sur l'armature des villes moyennes des régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon**

### **4.2.1. Les enjeux territoriaux posés par les services logistiques**

Dans le cadre de notre analyse de la recomposition réelle ou du rôle des villes moyennes sous l'impact de la diffusion des activités de services aux entreprises, nous avons fait le choix de nous intéresser à deux groupes d'activités au contenu stratégique dans la formation de la chaîne de valeurs des activités industrielles ou de services : les fonctions logistiques et les compétences de services informatiques. En outre, ces activités prestataires s'avèrent en croissance et créatrices d'emplois ; des emplois à la fois de main-d'œuvre relativement peu qualifiée et de spécialistes qualifiés dans la logistique ; et des emplois en général de plus en plus qualifiés dans les diverses composantes des métiers de services informatiques.

Il n'est pas facile de cerner la logistique tant les définitions académiques et professionnelles s'avèrent nombreuses et éclatées. On pourrait souligner à l'instar de Michel Savy (2006) que la logistique intervient dans le sens d'une modification du caractère spatio-temporel des produits primaires, semi-finis ou manufacturés qui seront l'objet de diverses opérations relevant justement du corpus d'activité logistique : le transport (déplacement dans l'espace des produits), l'entreposage (déplacement dans le temps des produits), les opérations associées et complémentaires de manutention, emballage et conditionnement des produits. De la sorte, se constituent de plus en plus des fournisseurs prestataires logisticiens qui proposent une offre complète intégrant l'ensemble des opérations logistiques (transport, manutention, entreposage...) à des clients industriels soucieux de sous-traiter ces activités périphériques à leurs propres productions. C'est notamment le cas des entreprises du transport et notamment des plus grandes d'entre elles qui recherchent un élargissement constant de leur offre. Mais en parallèle, une spécialisation des opérateurs tend à s'intensifier avec l'occupation seulement d'une fonction ou d'un registre prestataire dans la chaîne d'activités logistiques. D'où des processus de désintégration verticale très accentués qui se marquent par le recours à la sous-traitance dans les opérations de transport (collecte, traction longue ou livraison) pour le compte d'une fonction logistique majeure assurée par un gros opérateur logisticien. C'est aussi le développement d'une stratégie plus horizontale des opérateurs qui se limitent à des créneaux spécialisés de gestion, de transport et de livraison des produits pour un client ou des groupes de clients particuliers ou bien la propension à l'élargissement de la gamme de prestations et métiers comme il a été décrit ci-dessus. Cette approche en termes de structures et d'organisations de branche milite pour une prise en compte plus fine des acteurs et de leurs métiers qui sont parties prenantes au développement et à l'activité logistique. Au-delà, des prestataires logistiques et de leur intervention en réponse à des activités externalisées par les firmes industrielles et commerciales, l'analyse s'intéresse aux promoteurs et autres investisseurs dans les équipements et plates-formes logistiques implantés parmi les villes moyennes étudiées. Leur rôle est à la fois prépondérant dans la structuration et l'organisation spatiale de l'offre logistique (Savy, 2006).

Certes, les aires métropolitaines concentrent la majeure partie des prestataires logistiques dans le Grand Sud-Ouest français car ces opérateurs y trouvent comme ailleurs tant leurs principaux clients que les clients de leurs clients et les infrastructures de transport les plus puissantes, en plus d'une disponibilité en termes d'aires d'implantations équipées et fréquentées. Les enjeux territoriaux de la localisation des activités logistiques dans les villes moyennes revêtent pourtant un double intérêt. Ils augurent d'une interprétation nouvelle des systèmes de villes à l'aune de la diffusion des activités de logistiques dont le schéma épouse une organisation gravitaire et des processus de spécialisation plus ou moins marqués. Loin de constituer une classe discriminante de services aux entreprises dans les villes moyennes, le transport et les activités logistiques pourvoient à une grande part des emplois salariés de services aux entreprises dans les cités où ces activités se déploient (Zuliani, 2004). Il convient dès lors de montrer si de nouveaux réseaux de villes moyennes ne se vérifieraient pas sous un angle sectoriel en distinguant des pôles « majeurs », centres diversifiés de services aux entreprises (Pau, Perpignan, Nîmes, Agen...), des villes « plates-formes » à la spécialisation importante dans des fonctions d'intermédiation logistique et de transport routier (Dax, Narbonne...), et des villes portuaires et intermodales, à la vocation d'intermédiation logistique entre les activités du transport maritime, routier et ferroviaire (Bayonne et Sète). En deuxième lieu, la diffusion des activités logistiques dessine des effets ou des amorces de spécialisation à l'échelle des villes moyennes. Il conviendrait de vérifier si deux types majeurs de cités n'émergent pas aujourd'hui à l'aune des processus de spécialisation : les villes situées au niveau d'un nœud autoroutier ou ferroviaire, et celles adossées à de riches bassin de production agricole qui ont accueilli des plates-formes logistiques pour la livraison et l'expédition des denrées produites. En outre, les retombées directes des échanges transfrontaliers valorisent dans certaines villes moyennes (Bayonne, Perpignan) situées dans des aires régionales logistiques (bordure méditerranéenne ou atlantique) une tendance à la formation que d'aucuns nommeraient des systèmes productifs locaux de logistique, en raison d'une large concentration de métiers et d'opérateurs de la chaîne logistique.

Une système spécifique de villes tendrait à émerger en favorisant quelques villes à vocation de pôle logistique et multimodal au détriment de cités concurrencées par la proximité d'une métropole, d'une ville moyenne plus importante ou bien handicapées par leur enclavement géographique à l'image de Périgueux, Castres ou Rodez. Au-delà de la situation de relative spécialisation urbaine, l'approche décomposée par activités constitutives de la logistique (transport routier, entreposage) pourrait affiner notre analyse sur le caractère dispersé ou polarisé des compétences. Savoir si une différenciation émerge à partir de la concentration plus ou moins accentuée de telle ou telle fonction qu'elle soit de transport, d'entreposage, de conditionnement, a des effets sur le développement local dont il conviendra de tenir en compte. L'analyse des processus locaux de développement des activités logistiques et de leurs composantes implique au final de souligner comment les aménageurs liés à des collectivités publiques exercent un rôle plus ou moins influent dans l'optique de produire des sites logistiques (« plates-formes ») avec l'objectif d'y favoriser la venue des promoteurs et investisseurs en charge de l'équipement des surfaces foncières. Au final, les enjeux territoriaux posés par le déploiement des fonctions logistiques dans les villes moyennes où elles se concentrent le plus conduit à une double interrogation. D'abord, sur la

capacité des implantations de la logistique à exercer un développement cumulatif par la démultiplication d'activités nouvelles ou complémentaires. Ensuite, l'existence d'une disponibilité de services logistiques pose le principe d'un facteur d'attractivité territoriale à l'égard d'entreprises utilisatrices de services, qu'il conviendra nécessairement d'évaluer à l'échelle des villes moyennes concernées.

#### 4.2.2. L'inscription des services informatiques dans le système des villes moyennes en Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon

Le corpus également très hétérogène des activités de services informatiques forme la deuxième clé d'entrée sectorielle dans le cadre de notre analyse de l'appareil des services aux entreprises dans les villes moyennes. À l'image d'autres services employant une main-d'œuvre plutôt hautement qualifiée dans le conseil en gestion par exemple, les activités constitutives des services informatiques entretiennent un effet discriminant en matière de localisation territoriale et régionale. Il n'est pas donc étonnant que ces activités aussi intenses soient-elles en connaissances et savoirs tendent à se localiser parmi les strates les plus élevées de l'armature urbaine régionale, privilégiant d'abord les aires métropolitaines et plus secondairement les villes moyennes les plus importantes. Dans ces dernières, on pourrait penser que le volume de la demande diversifiée et un potentiel d'affaires en matière d'assistance et de développements informatiques courants favorise d'abord l'essor des applications de gestion et d'intégration de systèmes informatiques génériques. Des évolutions sectorielles à l'œuvre montrent que certaines « petites » villes moyennes offrent un potentiel de spécificités territoriales qui constituent autant de conditions propices à l'émergence de prestations supérieures qualifiées notamment parmi les services liés aux technologies d'information et de communication, qu'il s'agisse de services d'assistance plus ou moins perfectionnés que d'activités conceptrices d'édition logicielle. Des études précédentes (Zuliani, 2004) ont montré par exemple que Castres représente un peu une place émergente en matière de services d'ingénierie et de conseil informatique parmi les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français. À cet égard, la question posée pour certaines villes moyennes et celle de la propension à des spécialisations urbaines dans des branches de services comme celles des technologies d'information et de communication, non sans qu'interfère l'action des politiques publiques visant à développer des activités de services au moyen d'infrastructures ad hoc (ex. téléports et réseaux à haut débit).

Les stratégies suivies dans plusieurs villes moyennes (Bayonne, Pau, Castres, Nîmes entre autres) expriment l'émergence de projets territoriaux dont les objectifs sont pluriels mais représentent autant de tremplins au développement des services informatiques et des activités logicielles. Souvent, elles reposent sur la construction déjà ancienne d'un réseau d'information et de communication à haut débit couplé à la recherche d'une masse critique de formations supérieures orientées vers le registre des NTIC. Ces infrastructures ont conforté la localisation de quelques entreprises de services ou d'édition logicielle opérant dans des secteurs utilisant le support des communications à haut débit (édition de logiciels, services informatiques, centres de services). Les effets apparaissent particulièrement probants dans le domaine de l'enseignement où Castres a accueilli plusieurs formations supérieures dans le

champ des technologies de l'information et du multimédia, certaines étant portées par les universités toulousaines (IUT « réseaux et services »), d'autres émanant d'une démarche intense des acteurs locaux (École d'ingénieurs en télécommunication). Les impacts locaux s'avèrent de plus en plus significatifs sur le plan de l'emploi : les diplômés tendent pour une partie d'entre eux à alimenter un marché local du travail, dont le volume, certes limité, n'en constitue pas moins un attribut territorial en favorisant la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée pour le secteur des services et de l'ingénierie informatiques.

Si le déploiement des services informatiques questionne légitimement l'existence de logiques territoriales de branches, il contribue aussi à une interrogation sur la configuration de plusieurs réseaux de villes moyennes selon les espaces régionaux. À l'inverse du Languedoc-Roussillon qui enregistre une concentration métropolitaine plutôt marquée des fonctions de conseils et de services informatiques, Midi-Pyrénées et Aquitaine connaissent des situations plus contrastées. Ces régions voient s'opposer la catégorie des villes moyennes aux emplois en croissance dans le segment des services informatiques, au groupe des villes où ces fonctions qualifiées accusent une nette sous-représentation. En Midi-Pyrénées, la construction autonome d'une offre de services informatiques de proximité et d'assistance, et d'un bon niveau de qualification, profite avant tout au « triangle urbain » constitué d'Albi-Rodez-Castres, alors que certaines cités gagnent peu d'emplois dans cette branche prestataire qualifiée tout en se spécialisant plutôt dans des services opérationnels et de logistiques (Montauban). Cette évolution contrastée se retrouve en Aquitaine où la conurbation Bayonne-Anglet-Biarritz marquée par la croissance soutenue des emplois dans le conseil et l'ingénierie informatique conforte une vocation de centre tertiaire décisionnel à l'échelle du Pays Basque français, et participe d'un rééquilibrage par rapport à Pau et à Bordeaux, de la représentation intra-régionale des services marchands technologiques et de hauts niveaux (Zuliani, 2004).

La représentation des activités de services informatiques dans les villes moyennes étudiées est à analyser plus que jamais à l'aune des types de compétences locales et des rapports avec la demande locale du marché des entreprises industrielles, commerciales et des appareils administratifs et tertiaires. S'il est avéré que les potentiels d'affaires sont forcément élevés dans les territoires métropolitains, les villes moyennes offrent souvent l'image de « zones défavorisées » dans la distribution des compétences informatiques et télécoms ne serait-ce qu'en raison d'un marché de proximité atone aux volumes d'activités limités. Les clients aux besoins spécifiques nécessitant le développement de projets importants seraient dès lors tentés d'aller chercher leurs prestataires dans les grandes agglomérations. Qu'en est-il réellement du phénomène des rapports de proximité prestataires mais aussi des effets de seuils techniques et commerciaux qui conditionnent la recherche d'un prestataire informatique localisé dans les strates urbaines les plus hautes à mesure que la demande de services et de savoir-faire devient de plus en plus rare et spécifique ? L'analyse du tissu d'offre de services informatiques dans les villes moyennes doit nécessairement distinguer les structures prestataires avec leurs contenus d'activités liés aux clientèles proches sans faire l'impasse sur des contextes territoriaux de branche, de marché et de développement des savoirs qui peuvent amorcer la formation d'un milieu local de compétences. La structure du tissu d'activités des services informatiques doit caractériser au moins trois types d'acteurs :

- Les organisations prestataires de type *back office* inscrites dans la réponse à un marché de proximité locale ou régional qui peuvent évoluer parfois vers des contenus d'activités pointues (travaux à partir de langages informatiques plus rares ou spécifiques ; compétences associées à la connaissance d'outils de génie logiciel... ) ;

- Les centres de services inscrits dans une offre de marché géographique plus large (régionale, nationale et même internationale) pour traiter, développer, maintenir à distance des systèmes d'information et les outils qui servent à les faire fonctionner.

- Les « PME innovantes », aux caractéristiques de firmes *start-up*, situées sur marché qu'elles commencent à construire en développant un nouveau domaine d'activités autour de nouveaux services ou de produits-services associés à de nouvelles technologies.

Les structures prestataires de type *back office* s'avère à la fois nombreuses et disparates pour répondre à des besoins souvent courants, orientés par exemple vers des applications de gestion, la bureautique, la réalisation de bases de données, et comprenant souvent la commercialisation d'un service associée à la vente de progiciels et systèmes produits par de grands éditeurs qui développent d'autant leurs bases de marchés. Dès lors, dans la division du travail liée à la réalisation et à la diffusion des produits et services informatiques, quel est le niveau d'activités que l'on trouve le plus diffusé à l'échelle de la ville moyenne ? La ville moyenne est-elle toujours simple base de commercialisation pour une agence ou bien au contraire des contenus d'activités plus concepteurs peuvent-ils y émerger à la faveur des fonctions qu'incarneraient des éditeurs de systèmes par exemple ? Pour autant, la spécificité d'un marché local d'entreprises ou d'administration publique peut-elle contribuer à l'échelle d'une ville moyenne à maintenir un haut niveau de services dans la spécification, les tests des systèmes et l'utilisation des langages informatiques ? L'organisation et la nature du tissu prestataire de services informatiques semblent évoluer avec l'émergence, nécessairement à évaluer et à vérifier, de centres de services, sortes d'usines à logiciels et systèmes, dont les applications sont destinées à répondre aux besoins des clientèles en premier lieu dans les registres gestionnaires et administratifs. À nouveau l'informatique bancaire ou bien celle dédiée aux activités d'assurance semble exercer un rôle prépondérant.

Le secteur bancaire notamment sous sa forme coopérative ou mutualiste suscite dans plusieurs cités (Albi, Rodez, Pau, Perpignan, Bayonne...), le développement induit de plates-formes de gestion et d'infogérance (*outsourcing*) qui par ailleurs se structurent en réseau à l'échelle de plusieurs villes moyennes. Ce mécanisme est soit le fait de grandes SSII, soit d'organismes filiales des banques aux structures coopératives fonctionnant à partir d'une forte décentralisation des décisions. De leur côté, le fonctionnement des « PME innovantes » prête à une interrogation à la fois dans les rapports que l'entreprise crée à la fois avec son territoire d'appartenance et avec des territoires de coopération plus élargis. Certes, si l'essentiel de la réalisation des activités et notamment leurs activités conceptrices s'effectuent dans l'entreprise, la stratégie de ces offreurs technologiques peut recouvrir des formes de spécialisation et de coopération. Dans ce cas, la démarche coopérative intègre des relations actives avec d'autres acteurs, qu'ils s'agissent d'entreprises partenaires ou même d'institutions privées ou publiques de soutien.

Plus généralement, c'est la question des modes d'usage de la ville moyenne dans ses différentes dimensions qui se trouve posée à travers la diffusion des activités de services informatiques. La ville moyenne en tant qu'espace de marché spécifique recouvre-t-elle pour les prestataires des contraintes fonctionnelles de proximité, indispensables à la réalisation de la prestation ? Il semble que pour des PME industrielles ou commerciales, la ville moyenne forme par excellence l'espace de référence notamment pour la fourniture de prestations courantes d'appui qui prennent comme formes des travaux d'assistance technique ou de maîtrise d'œuvre confiée à la SSII. Cela étant, il est nécessaire de se pencher sur les modalités de construction territoriale du marché en soulignant les effets de personnalisation et d'inscription dans des réseaux professionnels de la ville moyenne ou d'un ensemble de villes moyennes proches. Autre élément relatif au mode d'usage de la ville moyenne, l'existence d'un marché de l'emploi dans la mesure où le recrutement des collaborateurs constitue pour les SSII un enjeu essentiel. Quelles sont en somme les pratiques de recrutement développées par les SSII dans les villes moyennes ? Face à la taille restreinte des marchés de l'emploi, comment opèrent les SSII en matière de recrutements y compris en mobilisant parmi leurs cadres, sur place ou à une échelle plus large, des fonctionnements de type relationnel ? Les villes moyennes dans une situation de forte influence métropolitaine n'apparaissent-elles pas alors plus favorisées que des cités plus excentrées dans l'espace régional ?

L'analyse des formes d'ancrage territorial des acteurs prestataires de services informatiques suppose d'examiner diverses situations contextuelles selon les caractéristiques et les spécificités du tissu économique, industriel, tertiaire et commercial, des villes concernées. Les rapports étroits au territoire d'implantation des villes moyennes des prestataires aux compétences informatiques renvoient à des processus plus diversifiés. Ils impliqueront dans certains cas une logique de type « système productif localisé » où la construction des compétences prestataires en informatique peut être liée à la particularité de l'appareil productif de la ville. Dans d'autres cas, peut-être les plus nombreux, les rapports des activités de services informatiques au territoire de la ville moyenne, au-delà d'une recherche de proximité avec un marché local, s'interprètent à l'aune d'une construction dans le temps de « ressources » (May, 1999), c'est-à-dire de réseaux relationnels constitutifs de sources de marchés, d'informations et de prescriptions. La spécificité des marchés de l'emploi mais la densité des centres et des infrastructures générateurs de savoirs, de ressources ne sont-elles pas aussi des facteurs de différenciation entre les villes moyennes étudiées ?

En dernier lieu, l'émergence des différentes compétences et structures de services informatiques (*front office*, centres de services, PME innovantes) conduit à s'interroger sur les impacts potentiels relatifs à l'insertion des villes moyennes dans de nouvelles logiques de réseaux urbains. On notera que la stratégie de développement des établissements aux fonctions de *front office* représente de plus en plus un vecteur de maillage des villes moyennes y compris dans les régions d'Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. Ainsi prévaut de plus en plus une logique de développement coalescente des firmes de services informatiques, PME et établissements de groupe, implantées dans les villes moyennes : au départ, ils s'épanouissent dans la ville moyenne d'installation puis conquièrent progressivement d'autres espaces (département, région...) y compris une autre ville moyenne proche, ce qui accroît d'autant des processus relationnels à l'échelle d'un bassin géographique

formé d'une grappe de villes moyennes (bassin athurien, triangle « Albi-Castres-Rodez » de l'est de Midi-Pyrénées, villes de la moyenne vallée de la Garonne...). Dans une autre phase de développement, des opérateurs prestataires locaux et indépendants peuvent diversifier leurs prestations pour viser un marché national ou sub-national. Cette phase passe souvent par l'ouverture d'un établissement dans une des métropoles régionales (Bordeaux, Toulouse, Montpellier).

Les relations de services tendent par ailleurs à se structurer sur la base de nouvelles échelles territoriales à partir de centres de compétences établis dans des villes moyennes. À cet égard, les centres de services dédiés à la production et la maintenance à distance de produits et services informatiques nous conduisent reconsidérer l'influence des services informatiques sur le renforcement des hiérarchies urbaines classiques. Dans quelques-unes des villes moyennes étudiées comme Pau, Tarbes, Castres et Nîmes où existent des centres de services utilisant des réseaux à haut débit, la production à distance, on dirait « on line », des prestations favorise des liens éclatés avec des aires de clientèles nationales ou internationales. C'est alors une prestation de services informatiques affranchie de la contrainte de proximité spatiale qui permet aux villes moyennes concernées de s'inscrire dans des relations de services qui conjuguent des échelles territoriales multiples et discontinues.

## **Conclusion de la première partie**

Les services aux entreprises dans les registres de la logistique et des prestations informatiques participent d'un rééquilibrage du rôle des villes moyennes par rapport à la sphère métropolitaine sans pour autant que les liens de hiérarchie ne soient un corollaire obligé du développement des services aux producteurs dans les régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. En matière de services aux entreprises, les économies d'échelles et d'agglomération continuent à fonctionner et favorisent toujours les phénomènes de polarisation métropolitaine. Mais si cet ordre gravitaire n'apparaît pas obsolète, nous faisons l'hypothèse que de nouveaux processus et fonctionnements territoriaux se caractérisent par des concentrations spécialisées de services dans les villes moyennes et par une amorce de logique réticulaire entre ces dernières. Les formes récentes de déploiement des firmes de services dans les secteurs de la logistique et des prestations informatiques révèlent des signes de relations entre certaines villes moyennes proches du Grand Sud-Ouest français, ce qui augure, au moins partiellement, d'un fonctionnement en « système » pour ces cités. Dès lors, des modes d'organisation moins hiérarchiques, inspirés du fonctionnement en réseau des offreurs de services à la production, sembleraient offrir de nouvelles perspectives de relations interurbaines entre des villes moyennes elles-mêmes.

## **Deuxième partie : Quelles dynamiques territoriales dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest pour les deux grands services à la population que sont l'enseignement supérieur et l'offre hospitalière ?**

---

### **I. Quelle offre en enseignement supérieur et recherche dans les villes moyennes d'Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon**

#### **1. Eléments de cadrage**

L'augmentation massive des bacheliers entre 1987 et 1995 a conduit à un processus de densification et de complexification du réseau universitaire et plus généralement d'enseignement supérieur, sans pour autant « casser » la logique des lieux centraux très présente dans nos trois régions d'étude.

On ne saurait reprendre en détail la chronologie générale du cadrage national des politiques publiques territoriales d'enseignement supérieur. Il est néanmoins important d'en donner les grandes étapes et les enjeux.

Quatre périodes peuvent se distinguer :

#### **- 1987-1990 : Développement des effectifs et premières réactions de l'État.**

C'est une période d'urgence liée à l'augmentation des effectifs étudiants qui atteint quasiment 70 000 à 80 000 par an. L'État semble assez peu préparé à cette situation et il faut attendre l'annonce du Plan d'urgence en janvier 89, pour voir venir des actions visant à prendre en compte cet afflux d'étudiants, essentiellement en crédits d'investissements.

#### **- 1990-1993 : Université 2000.**

En mai 1990, le Plan Université 2000 qui s'étalera sur la période 1991-1995 est lancé par le gouvernement autour de trois objectifs principaux : rattraper le retard accumulé en matière d'équipements universitaires ; re-définir une carte cohérente des implantations universitaires sur le territoire national; faire face aux perspectives de croissance de la démographie étudiante en opérant une réflexion prospective et une programmation à moyen terme.

Parallèlement, l'État prend deux dispositions particulières qui constituent l'ouverture de ce secteur à la gestion publique territoriale. Tout d'abord, il invite les collectivités territoriales qui le souhaitent, parce qu'elles se sentent « concernées » par le développement de la vie universitaire, des formations et de la recherche à accompagner son effort d'investissement. D'autre part, il organise dans chaque académie des assises régionales de l'enseignement supérieur réunissant l'ensemble des régionaux et locaux afin d'élaborer un plan de développement de l'enseignement supérieur pour les dix années à venir. Avec les assises régionales et les travaux préparatoires aux schémas académiques de développement de l'enseignement supérieur, chaque région ou académie voit se réunir l'ensemble des partenaires concernés, à charge pour eux de définir les contours d'un projet de développement

universitaire au niveau du territoire régional. Ces schémas donneront lieu après de longues négociations avec l'État à la signature des conventions U2000 entre fin 91 et début 92.

#### **- 1994-1997 : Développement universitaire et Aménagement du territoire.**

En avril 94, le gouvernement accentue sa volonté de mettre en corrélation développement universitaire et développement territorial. Il lance les Schémas régionaux d'enseignement supérieur et de recherche marquant une double évolution : la confirmation de la région comme territoire de définition de ces politiques et l'élargissement de la réflexion à la recherche. Par contre, si ces schémas n'ont pas d'incidence financière comme U2000, ils vont s'inscrire dans la nouvelle LOADT de février 1995 : chaque région voit définie par l'État, une note de cadrage de son développement universitaire.

#### **- 1997-2000 : Schémas de services et U3M.**

L'État fixe au niveau national et pour chaque région et grandes régions ses priorités et sa doctrine pour les orientations majeures du système français d'enseignement supérieur et de recherche : renforcer les synergies entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche, mieux structurer le territoire pour le rendre lisible à l'échelle européenne et internationale, en adoptant une politique d'équipements structurants et des actions incitatives, faire participer l'enseignement supérieur et la recherche au développement économique et social.

En 15 ans, l'État français intervient donc de manière sensible et évolutive sur les politiques territoriales d'enseignement supérieur ce qui ne va pas être sans effet sur les dynamiques territoriales.

Au moment de l'afflux massif des effectifs étudiants, certaines régions vont s'efforcer de réagir dès la préparation des CPER 89-93, mais ce sont surtout les villes et notamment les villes moyennes qui vont intervenir et profiter des fenêtres d'opportunité ainsi constituées pour revendiquer l'implantation de formations supérieures. C'est la période de création des antennes universitaires dont on a vu l'importance dans nos trois académies étudiées.

Les négociations d'U2000 vont avoir, dans chaque région, des formes particulières, mais surtout les collectivités régionales (excepté Île-de-France) vont prendre une part très active ce qui aura des conséquences déterminantes pour la suite des années 1990.

Les premières visent d'abord le soutien financier qu'elles apporteront pour le développement du système universitaire. En effet, alors que l'enveloppe financière du programme Université 2000 atteindra *in fine* un montant de plus de 32 milliards de francs soit près de 4,9 milliards d'euros, la participation des collectivités territoriales sera légèrement supérieure à la moitié du programme.

Les secondes sont de nature plus politique. Avec les assises régionales et les travaux préparatoires aux schémas académiques de développement de l'enseignement supérieur, chaque région ou académie voit se réunir l'ensemble des partenaires concernés, à charge pour eux de définir les contours d'un projet de développement universitaire au niveau du territoire régional. Dans l'élaboration de ces schémas, les collectivités territoriales vont s'impliquer de

manière différenciée, laissant parfois à l'État et aux universités le loisir de définir les orientations du programme, s'efforçant dans d'autres cas de peser sur les grandes décisions.

Quoi qu'il en soit, Université 2000 est l'acte déclencheur de l'avènement des politiques territoriales et d'une manière plus accentuée, à l'occasion du CIAT du 20 avril et dans l'esprit des travaux préparatoires à la loi d'aménagement et de développement du territoire (4 février 1995), les dynamiques régionales se trouvent renforcées.

La politique mise en œuvre dans le cadre de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire va accentuer considérablement ce processus en proposant aux partenaires territoriaux d'intégrer davantage les priorités plus proches des réalités territoriales et des enjeux de développement et en intégrant un nouveau dispositif de planification territoriale à 20 ans.

Parallèlement, cette période se trouve marquée par des évolutions propres au système d'enseignement supérieur et notamment universitaire. L'augmentation des effectifs est sans doute le fait le plus marquant. Elle frappe en premier lieu les universités qui vont progressivement - sous la pression des élus locaux et des entrepreneurs universitaires et de la volonté politique de ces derniers de maîtriser leurs bassins de recrutement - participer à la dissémination des formations universitaires sur le territoire.

L'autre changement significatif est la politique de l'État visant à renforcer l'autonomie politique et de gestion des établissements par des inflexions significatives de son mode de pilotage des universités : notamment la globalisation des crédits et la contractualisation. Cette dernière transformation est déterminante car elle place progressivement les universités, au cours de la décennie 90, dans une capacité à définir sa politique, notamment de territorialisation.

Mais sans doute, doit-on souligner combien trois événements majeurs vont opérer des ruptures déterminantes dans la participation des établissements à la co-construction des politiques territoriales universitaires :

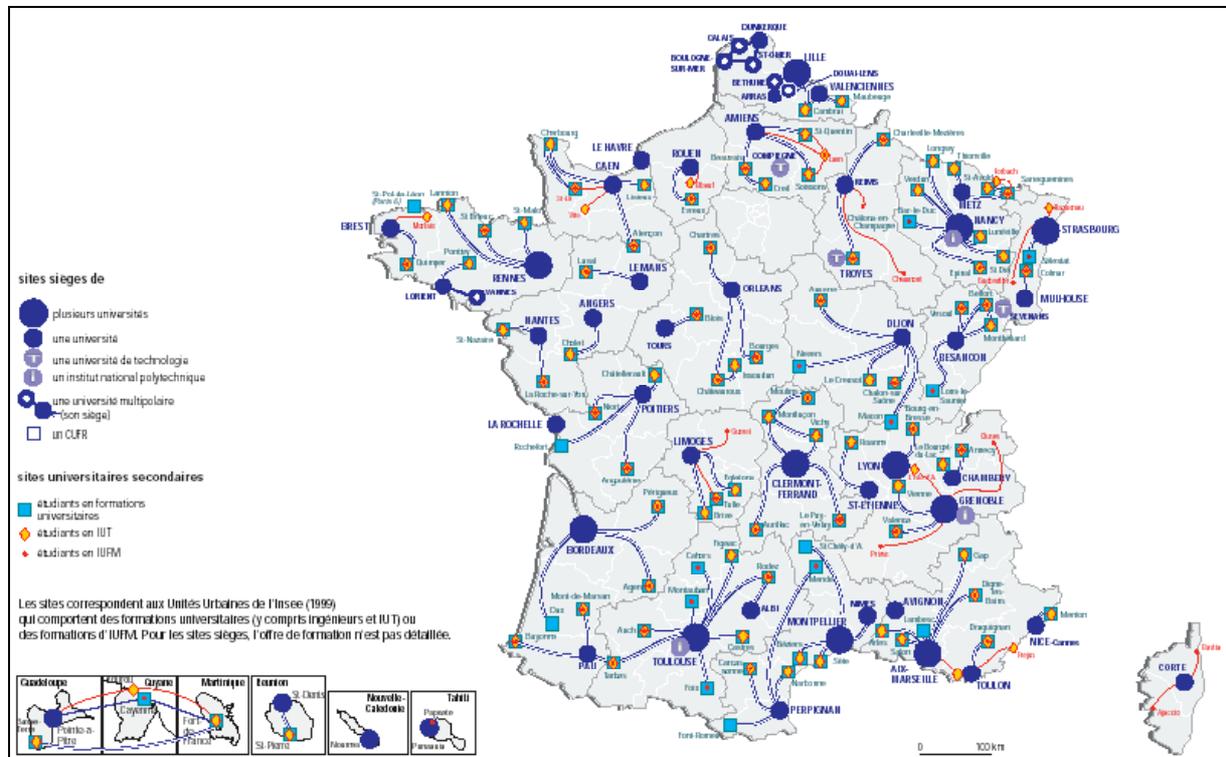
- l'arrêt de l'augmentation massive des effectifs étudiants à la rentrée 96,
- l'internationalisation des activités scientifiques, notamment de recherche, qui renforce les effets de seuil et de masse critique et plaide pour des politiques de structuration de pôles d'excellence,
- la réforme dite LMD d'harmonisation européenne des diplômes universitaires.

Ces changements conduisent à une révision totale des principes d'implantation territoriale des formations.

On peut mesurer à travers ces trois regards combien l'histoire récente des politiques territoriales d'enseignement supérieur s'est opérée dans des contextes bien particuliers où le pilotage étatique, les dynamiques territoriales et les enjeux sectoriels se sont croisés sans qu'une logique claire et linéaire ne se dessinent. On assiste plutôt, comme nos monographies le montrent, à une construction progressive, dans chaque région et dans de nombreux sites, de schémas de développement, d'exercices de prospective, de dispositifs conventionnels qui ont,

de notre point de vue, conduit à des développements assez différenciés, participant de la sorte à une accentuation des disparités.

### Typologie des sites d'enseignement supérieur universitaires en 2005-2006



Atlas enseignement supérieur 2005-2006

L'offre de formation dans l'enseignement supérieur n'est pas homogène sur le territoire national. Néanmoins, les trois régions étudiées offrent un profil relativement proche en termes d'enseignement supérieur. Dans le domaine de l'enseignement supérieur, Montpellier et Toulouse sont en effet des villes particulièrement bien dotées : elles possèdent des structures anciennes et toujours fortes appuyées sur une population étudiante importante et sur un secteur de la recherche dynamique. Montpellier est la seule ville européenne avec Bologne à compter environ 30% d'étudiants dans sa population. Toulouse fait quant à elle partie des villes, peu nombreuses à l'échelle européenne, qui accueillent environ 20 % d'étudiants. La spécialisation universitaire de Bordeaux est moins affirmée bien que le nombre d'étudiants y soit élevé<sup>19</sup>.

Les trois métropoles sont le siège de plusieurs universités et dominant largement les activités d'enseignement et de recherche. Les densités étudiantes se situent au-dessus de la moyenne de la provinciale. En outre, Aquitaine, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées se

19 ROZENBLAT C. CICILLE P., *Les villes européennes, étude comparative*, rapport d'étude Datar, La Documentation française, avril 2003, 96 p.

placent au rang des « grandes » régions tant par leur superficie et leur démographie que leur potentiel économique.

Les trois régions sont « phagocytées » par leurs trois métropoles respectives, à savoir Bordeaux, Toulouse et Montpellier. Ces dernières concentrent assez logiquement l'essentiel des effectifs étudiants. Toulouse présentait en 2005-2006 l'effectif le plus important d'étudiants (97 131), tandis que Bordeaux (76 496) et Montpellier (62 517) en comptaient un nombre moins important. La répartition est finalement assez déséquilibrée en ce qui concerne l'offre universitaire dont l'implantation dépend des stratégies de redéploiement des universités et des volontés politiques locales.

**Répartition géographique de la population étudiante en 2005-2006**

	<b>Nombre total d'inscrits</b>	<b>Part (en %)</b>
France entière	2 281 889	100,0
DOM-TOM	43 318	1,9
France métropolitaine	2 238 571	98,1
Île-de-France	599 281	26,3
Province	1 639 290	71,8

Ces hiérarchies académiques et régionales organisent-elles d'une manière particulière - voire d'une manière inégalitaire - l'offre de l'enseignement supérieur sur les territoires ? L'analyse repose sur deux séries d'indicateurs : les filières d'enseignement (établissements-cursus-diplômes), et la typologie des sites (types de formation et d'établissement, effectifs étudiants)

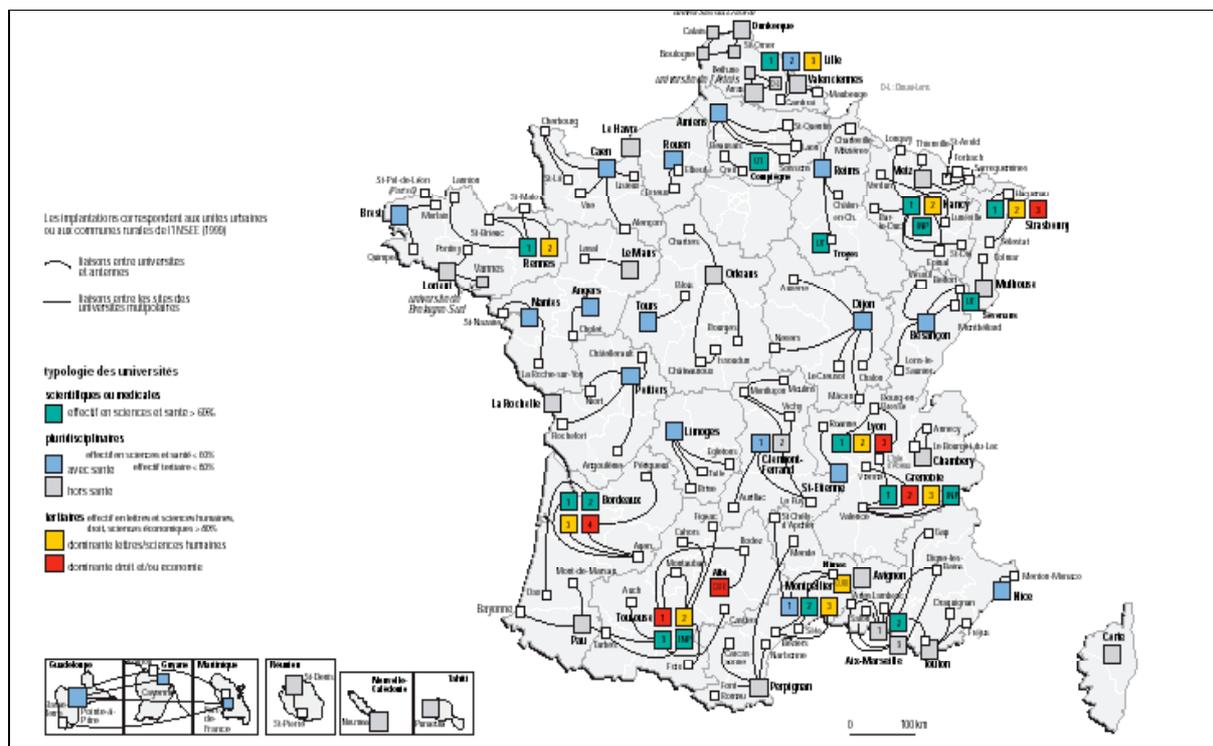
Dans les trois régions, les métropoles concentrent la majorité des effectifs montrant une structure territoriale de l'enseignement supérieur fortement hiérarchisée. Mais cette hiérarchisation se décline pourtant de manière différenciée selon les académies.

Midi-Pyrénées a une architecture plus fortement centralisée que les deux autres régions, Toulouse occupant une position quasi monopolistique en ce qui concerne l'offre universitaire. Midi-Pyrénées ne compte qu'une seule ville siège d'université – la métropole régionale – alors qu'Aquitaine et Languedoc-Roussillon présentent une organisation bipolaire. Pau et Perpignan sont en effet le siège d'une université de plein exercice dont le poids dans l'ensemble régional ne suffit cependant pas à contrebalancer la polarité des métropoles régionales.

Le nombre de sites universitaires périphériques est quasiment le même dans trois régions bien que l'Aquitaine soit un peu moins bien dotée. Le réseau universitaire midi-pyrénéen semble le mieux réparti avec un nombre de délocalisations un peu plus important. Cependant, la distribution des effectifs montre une autre réalité. L'organisation du réseau enseignement supérieur est marquée par la dispersion de petits effectifs. Dans cet ensemble, seuls les sites

tarbais et albigeois disposent d'une masse critique d'étudiants (+ 3000 étudiants), soit respectivement 4 et 3 % des étudiants de la région. La situation est relativement similaire en Aquitaine où seul le site de Bayonne-Anglet-Biarritz atteint 4 % des effectifs régionaux (+ 4 000 étudiants).

### Universités et établissements assimilés et leurs sites secondaires en 2005-2006

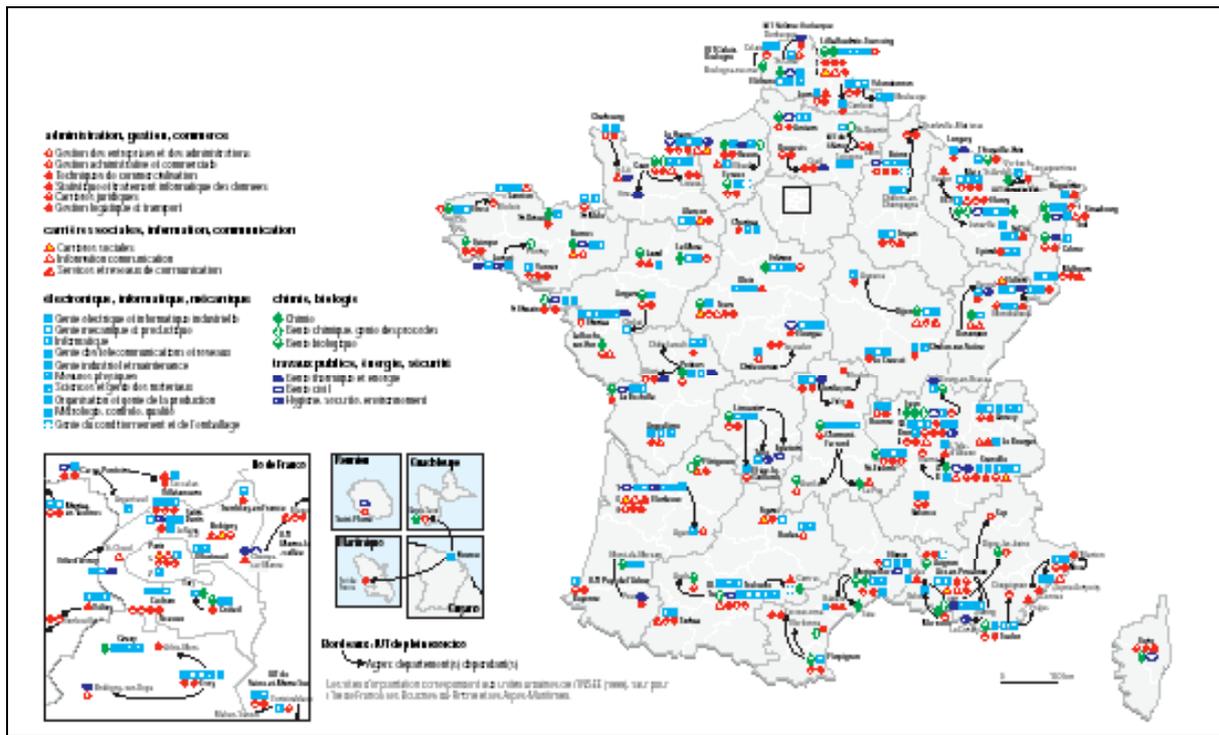


Source : Atlas enseignement supérieur 2005-2006

Contrairement à la répartition assez déséquilibrée de l'offre universitaire, l'offre de formation d'enseignement supérieur est relativement bien présente sur les trois territoires régionaux. L'ensemble des préfetures et la quasi-totalité des sous-préfetures proposent en effet une formation dans le supérieur, une situation à mettre en perspective avec la carte des établissements du 2<sup>e</sup> degré.

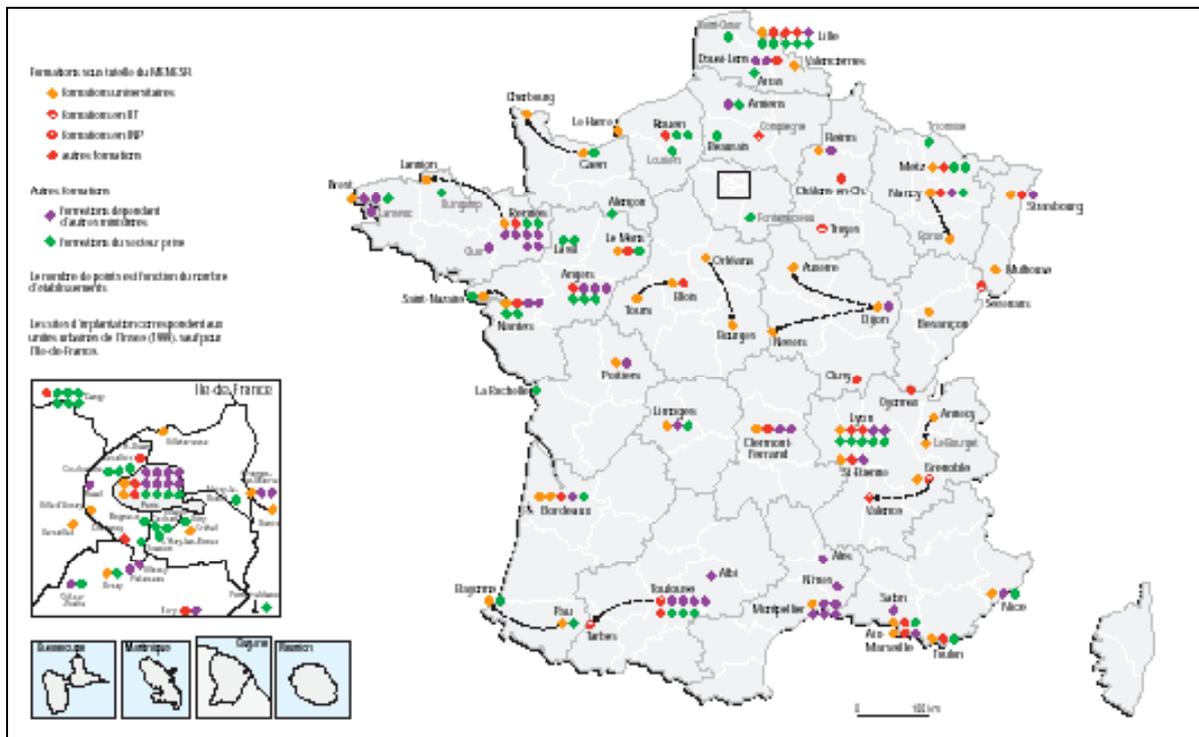
Si on remarque une spécialisation métropolitaine des formations proposées, et notamment celle de Toulouse dans l'électronique, l'informatique et la mécanique liée à la spécificité de l'économie métropolitaine, l'offre régionale dans les villes moyennes est quant à elle assez diversifiée. D'une manière significative, la couverture territoriale de l'enseignement supérieur est assurée, dans les trois régions, par les formations professionnelles courtes (STS-IUT-formations paramédicales et sociales).

## IUT en 2005-2006



Source : Atlas enseignement supérieur 2005-2006

## Formation d'ingénieur en 2005-2006

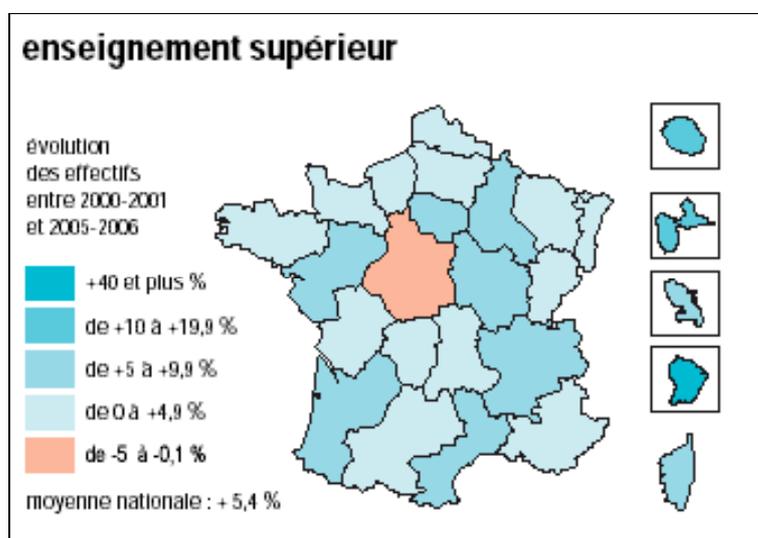


Source : Atlas enseignement supérieur 2005-2006

L'architecture de l'enseignement supérieur repose sur une majorité de « petits » sites périphériques non universitaires (moins de 400 étudiants). Les sites combinant une offre de formation enseignements supérieur et universitaire présentent des variations de taille importante : de moins de 25 étudiants (Cahors) à 5 000 étudiants. La plupart des sites des trois régions ont un effectif compris entre 300 et 700 étudiants.

Entre la rentrée 2000 et la rentrée 2005, les trois académies ont enregistré une hausse de leurs effectifs, Aquitaine et Languedoc-Roussillon plus que Midi-Pyrénées, évolution qui n'a cependant pas été uniforme selon les filières et les régions.

### Évolution des effectifs dans l'enseignement supérieur



Source : Atlas enseignement supérieur 2005-2006

Concernant les universités et assimilés, si l'Aquitaine a connu une progression de ses effectifs au niveau régional -progression qui marque néanmoins, nous le verrons par la suite, de fortes disparités entre les sites- Midi-Pyrénées en revanche souffre d'une régression de ses effectifs. Languedoc-Roussillon occupe une place intermédiaire : la région progresse en effet très faiblement.

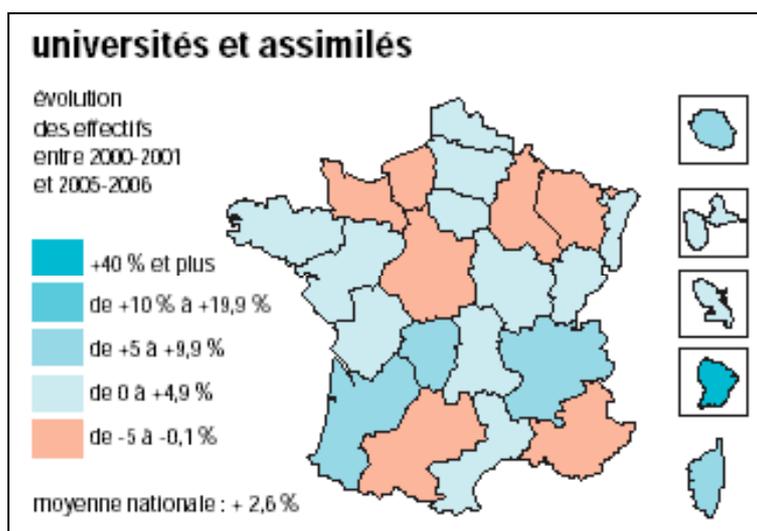
Concernant les filières courtes professionnelles, IUT et STS, les situations varient fortement d'une région à l'autre, ce qui révèle des profils différents sans aucun doute lié au contexte et à la spécialisation économique locale.

En Aquitaine, si les effectifs des IUT progressent très faiblement, ceux des formations STS par contre enregistrent une légère baisse.

Midi-Pyrénées connaît la situation inverse puisque si la région voit ses effectifs en IUT diminuer légèrement, ceux en STS progressent imperceptiblement.

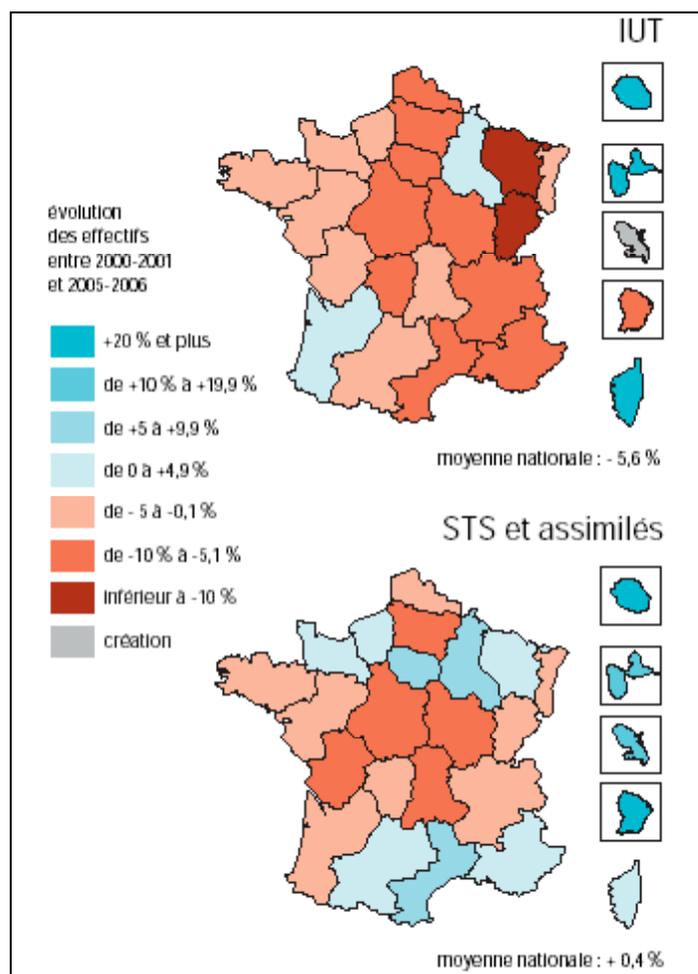
En Languedoc-Roussillon, la situation est moins nuancée : les effectifs IUT baisse franchement tandis que les effectifs STS augmentent de manière significative.

## Évolution des effectifs dans les universités et assimilés



Source : Atlas enseignement supérieur 2005-2006

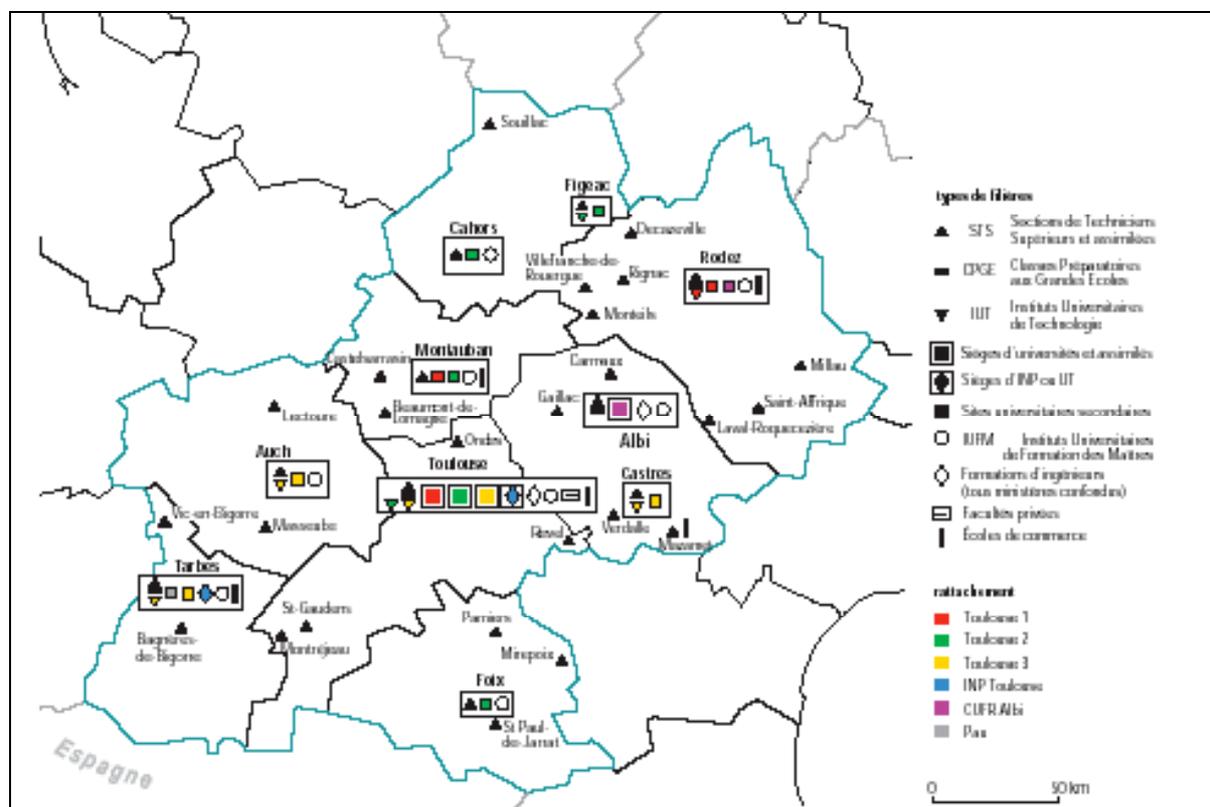
## Évolution des effectifs dans les filières courtes professionnelles IUT et STS



Source : Atlas enseignement supérieur 2005-2006

## 2. L'offre en enseignement supérieur en Midi-Pyrénées

### Principales filières de l'enseignement supérieur en 2005-2006 en Midi-Pyrénées



Source : Atlas Midi-Pyrénées 2005-2006

Si plus de deux millions d'étudiants poursuivaient leurs études en France, en 2005, on comptait en Midi-Pyrénées en 2005-2006 113 701 étudiants accueillis dans 37 sites d'enseignement supérieur dont 10 sites universitaires. Les étudiants dans l'enseignement supérieur représentent en Midi-Pyrénées 5% du nombre total d'inscrits sur la France entière.

La région Midi-Pyrénées a connu entre 2000 et 2006 une augmentation peu importante du nombre de ces étudiants (+ 2,7 %) comparaison faite avec la région Aquitaine (+ 7,9 %) et Languedoc-Roussillon (+ 7 %). Elle se trouvait d'ailleurs en deçà de l'évolution nationale.

#### Évolution du nombre d'étudiants

	2000	2005	2000-2005
Midi-Pyrénées	110 660	113 701	+ 2,7%
France	2 160 253	2 274 987	+ 5,3%
Poids de la région	5,1%	5,0%	

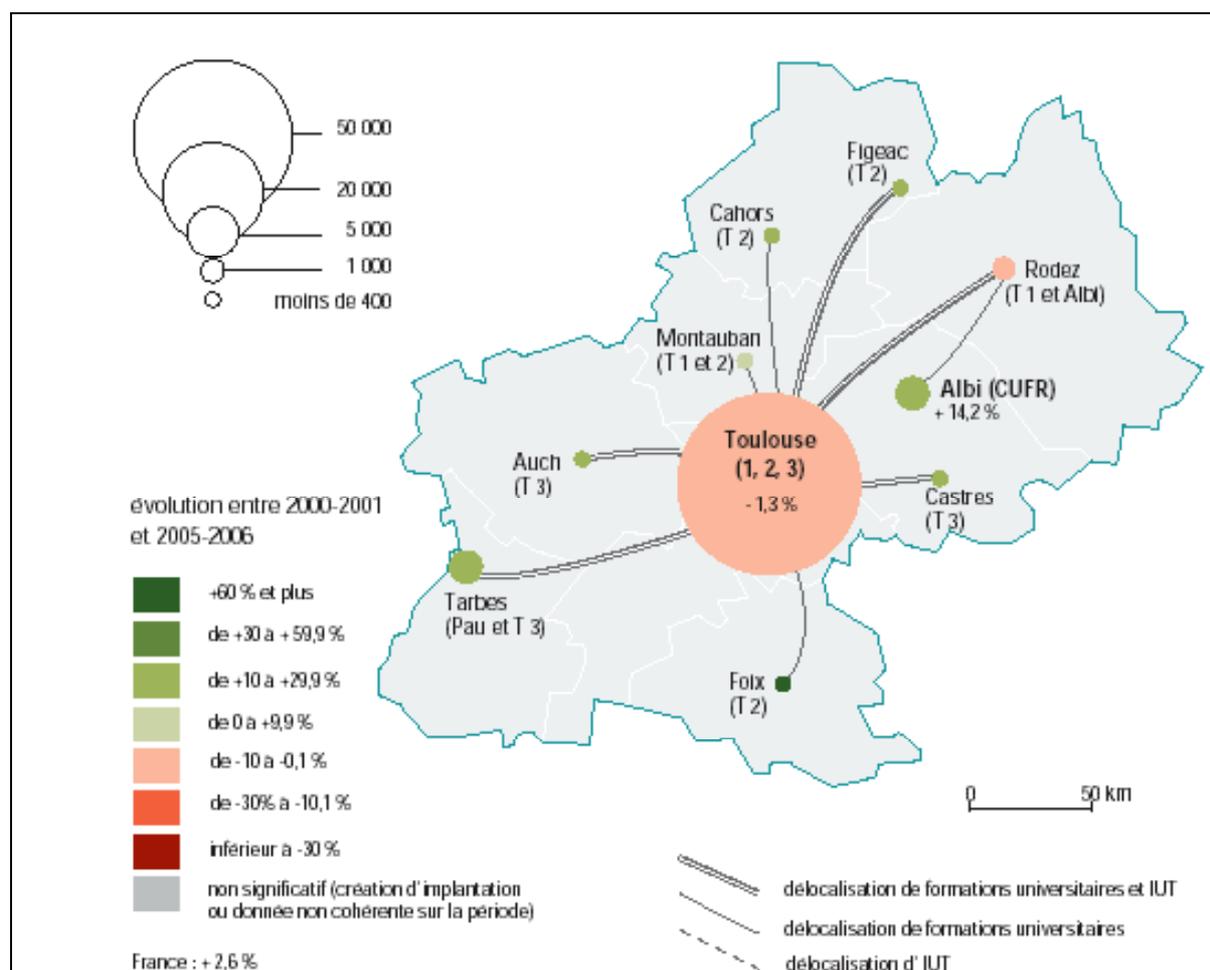
En outre, le poids des filières de l'enseignement supérieur n'est pas le même au sein du territoire régional, mais également entre les régions étudiées.

**Poids des filières de l'enseignement supérieur en 2005-2006**

	CPGE	STS	Universités et assimilés	Ingénieurs Hors université	IUFM	Autres
Midi-Pyrénées	2.8%	9.3%	64.5%	7.4%	3.1%	12.9%
France	3.3%	10.5%	63.6%	3.9%	3.6%	15.1%

Si le poids des classes préparatoires aux grandes écoles est à peu près équivalent à celui de l'Aquitaine, Midi-Pyrénées a par contre davantage développé les filières d'ingénieurs que les deux autres régions. Elle est d'ailleurs nettement au-dessus de la moyenne nationale. Le poids des filières courtes STS est par contre moindre en Midi-Pyrénées qu'en Aquitaine et surtout qu'en Languedoc-Roussillon.

**Taille des sites universitaires et évolution entre 2000-2001 et 2005-2006**



Source : Atlas Midi-Pyrénées 2005-2006

Toulouse centralise assez logiquement l'essentiel des effectifs et des sites universitaires. Néanmoins, on observe une répartition géographique assez équilibrée des sites universitaires sur l'ensemble de la région.

Au niveau du fonctionnement universitaire, Albi, Castres et Rodez qui constituent Le centre universitaire de Formation et de Recherche Champollion fonctionnent de manière assez autonome, tandis que les autres sites ne sont que des délocalisations des universités toulousaines. Tarbes dépend de l'université de Pau.

En termes d'évolution des effectifs entre 2000-2001 et 2005-2006, il est important de souligner que si Toulouse connaît une légère érosion de ses effectifs, les principaux sites universitaires périphériques ont par contre connu des augmentations plus ou moins fortes de leurs effectifs, exception faite de Rodez qui perd des étudiants. Foix et Albi en particulier connaissent une belle progression de leur effectif tandis que Montauban se caractérise par une augmentation beaucoup plus limitée.

Les effectifs universitaires des villes moyennes situées sur la carte varient par contre fortement d'un site à l'autre. Albi (plus de 2000 étudiants) et Tarbes (plus de 1300) rassemblent les effectifs les plus importants loin devant Rodez (878), puis devant le chapelet de petites antennes universitaires que sont Castres (369), Figeac (328), Auch (304), Montauban (225), Foix (177), et surtout Cahors (14). Les villes moyennes qui ont les effectifs les plus importants sont celles qui présentent la plus grande variété de diplômes tant au niveau des matières enseignées que des cycles (exemple d'Albi et de Tarbes qui offrent des formations en 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle).

#### universités et assimilés en 2005-2006

implantations dans les unités urbaines	effectifs par cycle					total
	IUT	0 et 1er	2ème	3ème	ing. univ.	
Toulouse 1	287	6 299	6 676	3 327		16 589
Montauban		225				225
Rodez	287		107			394
Toulouse		6 074	6 569	3 327		15 970
Toulouse 2	680	12 118	9 715	2 233		24 746
Cahors				14		14
Figeac	275		53			328
Foix			131	46		177
Madrid *			57			57
Montauban			171	51		222
Toulouse	405	12 118	9 303	2 122		23 948
Toulouse 3	5 050	8 996	7 902	6 108		28 056
Auch	255		49			304
Castres	289		80			369
Tarbes	945	87	305	15		1 352
Toulouse	3 561	8 909	7 468	6 093		26 031
CUFR Albi		1 874	578	54		2 506
Albi		1 540	428	54		2 022
Rodez		334	150			484

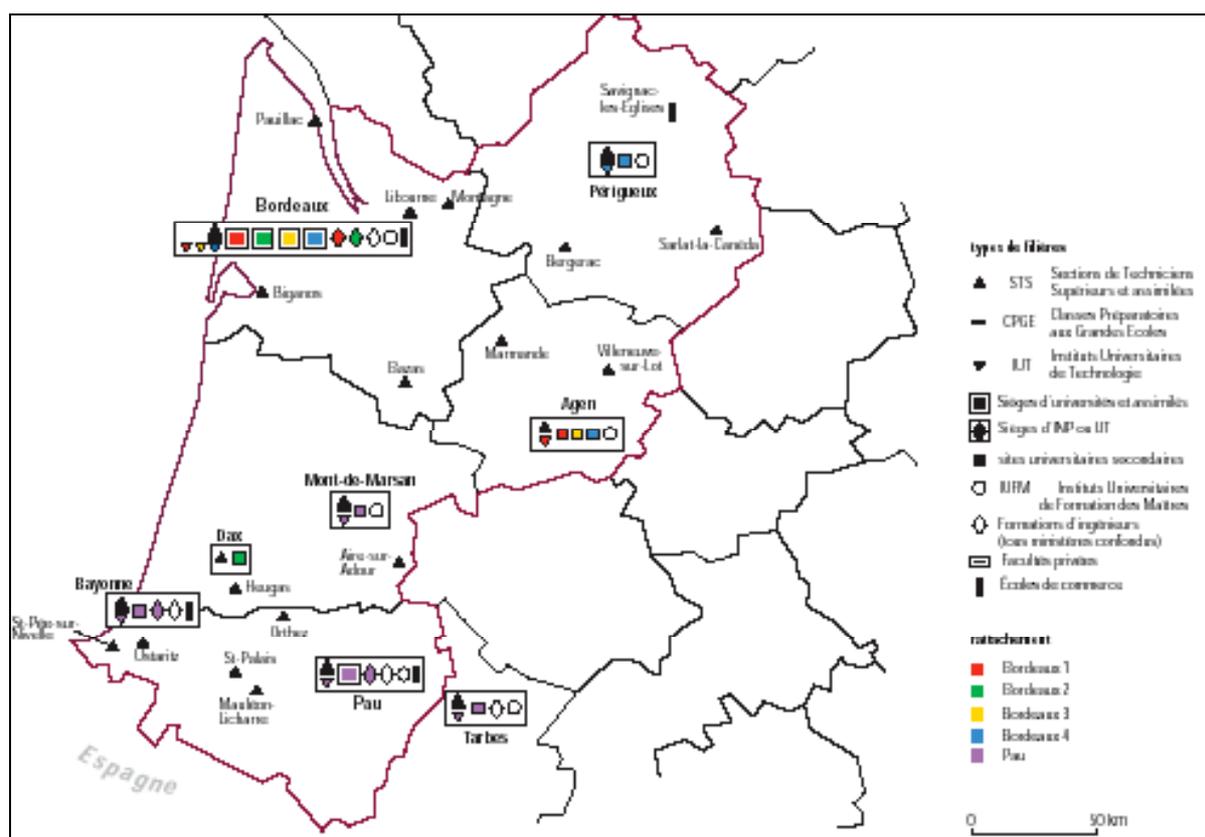
\* site situé en dehors de la région

### Effectifs universités et assimilés et cycle préparés en 2005-2006

	Cycle présent	Effectifs
Albi	1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle.	2 022
Tarbes	IUT, 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle.	1 352
Rodez	IUT, 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> cycle	878
Castres	IUT, 2 <sup>ème</sup> cycle	369
Figeac	IUT, 2 <sup>ème</sup> cycle	328
Auch	1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> cycle.	304
Montauban	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	225
Foix	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	177
Cahors	3 <sup>ème</sup> cycle	14

### 3. L'offre en enseignement supérieur en Aquitaine

#### Principales filières de l'enseignement supérieur en 2005-2006 en Aquitaine



Source : Atlas Aquitaine 2005-2006

En 2005-2006, il y avait près de 101 273 étudiants en Aquitaine, accueillis dans vingt-cinq sites d'enseignement supérieur dont sept sites universitaires. On le voit, la répartition

géographique sur les différents sites universitaires est un peu moins équilibrée qu'en Midi-Pyrénées qui compte trente-sept sites d'enseignement supérieur dont dix sites universitaires.

Les étudiants dans l'enseignement supérieur représentent en Aquitaine 4,5 % du nombre total d'inscrits sur la France entière.

L'Aquitaine a connu entre 2000 et 2006 une augmentation très importante du nombre de ses étudiants (+ 7,9 %). Des trois régions étudiées, c'est celle qui a connu la plus nette progression. Elle est aujourd'hui une région très dynamique au niveau de l'enseignement supérieur, même si cela cache de fortes disparités entre les sites.

#### Évolution du nombre d'étudiants en Aquitaine

	2000	2005	2000-2005
Aquitaine	95 200	101 273	+ 7,9 %
France	2 160 253	2 274 987	+ 5,3 %
Poids de la Région	4,4 %	4,5 %	

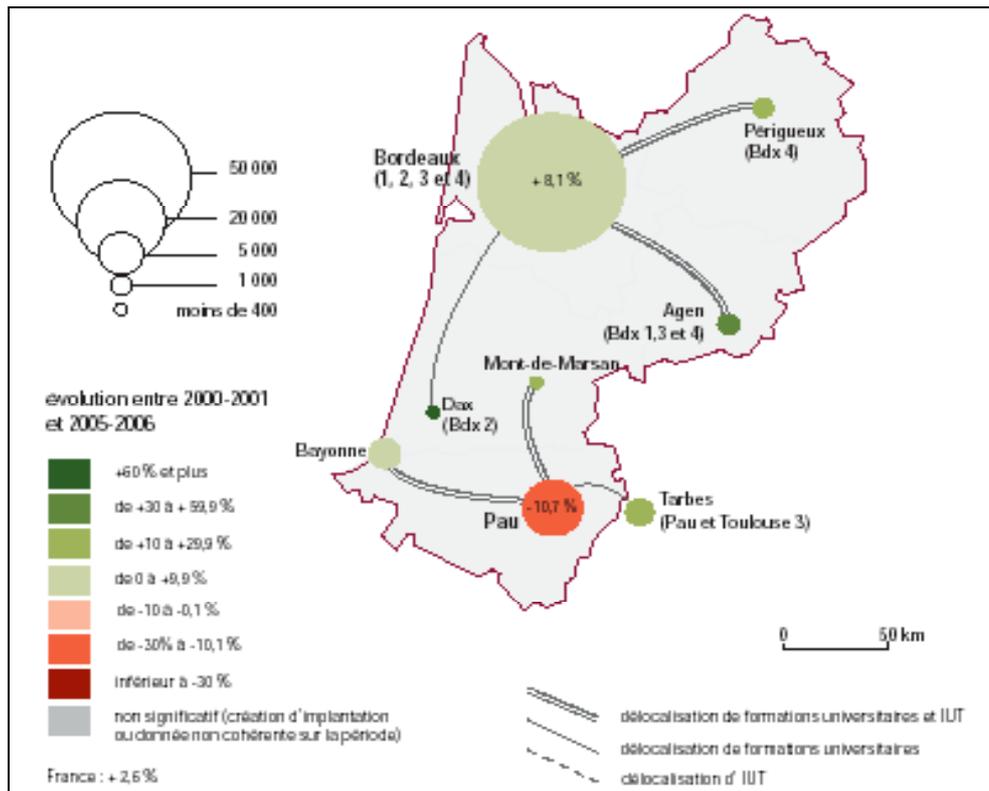
La spécificité de l'Aquitaine tient à une offre de formations plus orientée vers les métiers du commerce et de la vente. Les universités présentent une proportion plus forte d'étudiants inscrits en 1er cycle et dans des filières universitaires plus « historiques » : médecine, droit-science politiques ainsi qu'un nombre plus important de diplômes universitaires.

#### Poids des filières de l'enseignement supérieur en 2005-2006 en Aquitaine

	CPGE	STS	Universités et assimilés	Ingénieurs Hors université	IUFM	Autres
Aquitaine	2.7%	10.3%	67.8%	1.4%	3.8%	14.0%
France	3.3%	10.5%	63.6%	3.9%	3.6%	15.1%

L'opposition entre l'Aquitaine et Midi-Pyrénées peut s'interpréter en termes de tradition et de modernité. On a à faire à deux logiques distinctes à mettre en lien avec la structure des activités économiques régionales et l'histoire du développement universitaire.

## Taille des sites universitaires en Aquitaine et évolution entre 2000-2001 et 2005-2006



Source : Atlas Aquitaine 2005-2006

En Aquitaine aussi, de façon plus marquée encore qu'en Midi-Pyrénées, on constate une prédominance métropolitaine forte. Seule Pau, université autonome, puis Bayonne ont, dans une moindre mesure, un poids non négligeable.

Au niveau du fonctionnement universitaire, si Dax, Agén et Périgueux constituent des délocalisations d'universités bordelaises, Bayonne, Mont-de-Marsan et Tarbes font partie de l'université autonome de Pau. En ce sens, le fonctionnement universitaire paraît moins centralisé que celui de Midi-Pyrénées, mais aussi plus complexe en termes de stratégie territoriale.

Au niveau national, le constat a été fait d'une baisse plus sensible des étudiants dans les villes qui sont sièges d'universités (et plus fortement encore dans les villes sièges d'une seule université) alors que le nombre d'étudiants augmente dans les sites périphériques (et plus fortement encore dans les sites accueillant un IUT). Ce constat est vérifié en Aquitaine, et notamment avec le site de Pau qui a perdu entre 2000-2001 et 2005-2006 plus de 10 % de ses effectifs. A contrario les petits sites de Dax et d'Agén ont connu quant à eux une augmentation significative de leur effectif.

Les effectifs universitaires des villes moyennes varient fortement d'un site à l'autre la plus grande, Pau, comptant plus de 8 000 étudiants en universités et assimilés, et la plus petite, Dax, en comptant moins de 50. On trouve en Aquitaine des effectifs néanmoins plus équilibrés qu'en Midi-Pyrénées ainsi qu'un plus grand panel de niveau de formations proposées. Comme en Midi-Pyrénées, les villes moyennes qui ont les effectifs les plus

importants sont celles qui présentent la plus grande variété de diplômes tant au niveau des matières enseignées que des cycles.

### universités et assimilés en 2005-2006

implantations dans les unités urbaines	effectifs par cycle					total
	IUT	0 et 1er	2ème	3ème	ing. univ.	
<b>Bordeaux 1</b>	1 567	3 453	3 281	1 708	1 495	11 504
<i>Agen</i>	212	151	175	24		562
<i>Bordeaux</i>	1 355	3 302	3 106	1 684	1 495	10 942
<b>Bordeaux 2</b>		6 951	5 543	4 830	163	17 487
<i>Bordeaux</i>		6 951	5 522	4 807	163	17 443
<i>Dax</i>			21	23		44
<b>Bordeaux 3</b>	903	8 326	4 338	1 955		15 522
<i>Agen</i>		158				158
<i>Bordeaux</i>	903	8 168	4 338	1 955		15 364
<b>Bordeaux 4</b>	1 543	5 190	4 243	2 617		13 593
<i>Agen</i>		348	55			403
<i>Bordeaux</i>	1 064	4 516	4 062	2 617		12 259
<i>Périgueux</i>	479	326	126			931
<b>Pau</b>	1 074	5 381	3 921	1 555	290	12 221
<i>Bayonne</i>	681	815	716	162	152	2 526
<i>Mont-de-Marsan</i>	183	31	89			303
<i>Pau</i>	210	4 188	2 875	1 343	138	8 754
<i>Tarbes *</i>		347	241	50		638

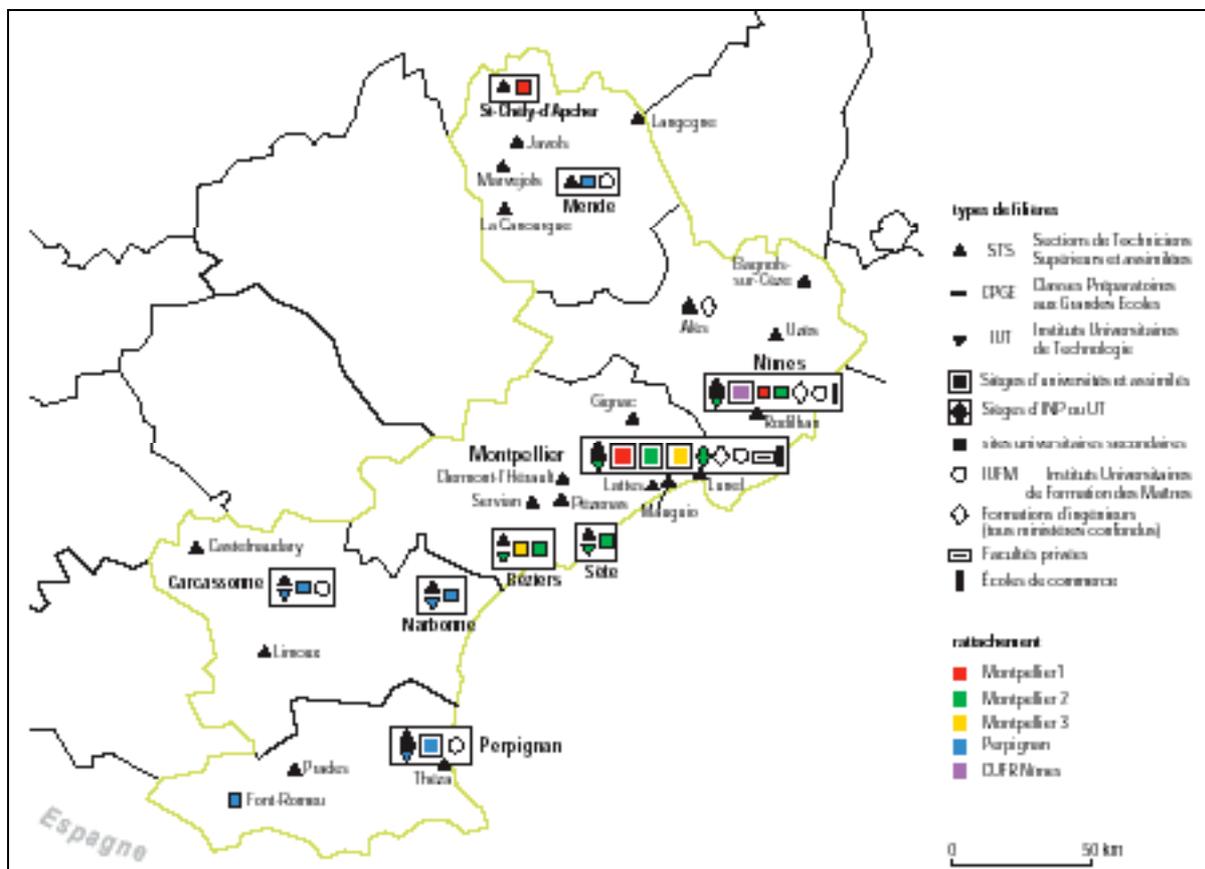
\* site situé en dehors de la région

### Effectifs universités et assimilés et cycle préparés en 2005-2006

	Cycle présent	Effectifs
Pau	IUT, 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	8 754
Bayonne	IUT, 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	2 526
Agen	IUT, 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	1 123
Périgueux	<u>IUT</u> , 1 <sup>er</sup> , et 2 <sup>ème</sup> cycle	931
Mont-de-Marsan	<u>IUT</u> , 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> cycle	303
Dax	2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	44

## 4. L'offre en enseignement supérieur en Languedoc-Roussillon

### Principales filières de l'enseignement supérieur en 2005-2006 en Languedoc-Roussillon



Source : Atlas Languedoc-Roussillon 2005-2006

Il y avait 92 543 étudiants en Languedoc-Roussillon en 2005-2006, accueillis dans 30 sites d'enseignement supérieur dont 10 sites universitaires. Le territoire régional est assez bien couvert par les filières de l'enseignement supérieur proposé. En outre, la région a connu, entre 2000 et 2005, une belle augmentation du nombre de ses étudiants (+ 7 %).

### Évolution du nombre d'étudiants en Languedoc-Roussillon

	2000	2005	2000-2005
Languedoc-Roussillon	86 460	92 543	+ 7,0 %
France	2 160 253	2 274 987	+ 5,3 %
Poids de la région	4,0 %	4,1 %	

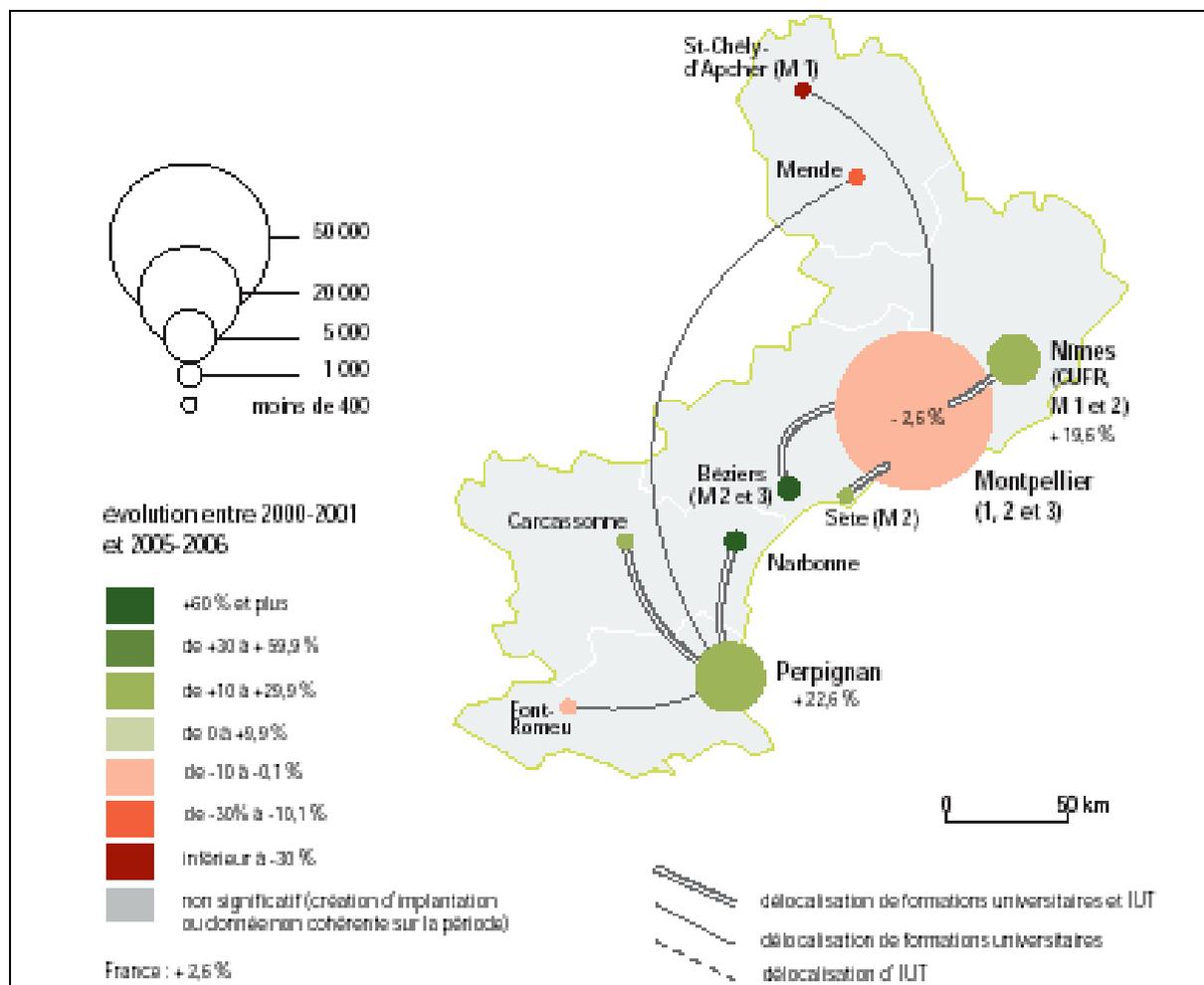
Si le Languedoc-Roussillon, comparaison faite avec l'Aquitaine et Midi-Pyrénées, présente un poids moins important des filières CPGE et des écoles d'ingénieurs, elle est a

contrario caractérisée par le poids des filières STS et universitaires. Le profil régional est marqué par la faiblesse des filières à forte valeur ajoutée, contrairement à Midi-Pyrénées, et par la prépondérance des filières courtes et généralistes.

**Poids des filières de l'enseignement supérieur en 2005-2006 en Languedoc-Roussillon**

	CPGE	STS	Universités et assimilés	Ingénieurs Hors université	IUFM	Autres
<b>Languedoc-Roussillon</b>	2.4%	11.3%	69.3%	1.3%	3.7%	12.0%
<b>France</b>	3.3%	10.5%	63.6%	3.9%	3.6%	15.1%

**Taille des sites universitaires en Languedoc-Roussillon et évolution entre 2000-2001 et 2005-2006**



Source : Atlas Aquitaine 2005-2006

En Languedoc-Roussillon, l'organisation territoriale de sites universitaires ressemble à celle de l'Aquitaine. Ainsi, malgré une prédominance métropolitaine forte de Montpellier, dont dépendent les sites de Béziers, Sète, Saint-Chély-d'Apcher, et pour peu de temps encore

Nîmes, l'université autonome de Perpignan à laquelle sont rattachés les sites de Carcassonne, Narbonne, Font-Romeu et Mende, structure fortement le territoire.

En outre alors que, comme à Toulouse, Montpellier perd des étudiants, les sites périphériques, à l'exception de deux petits (Font-Romeu et Mende), voient leurs effectifs augmenter sensiblement.

Perpignan et Nîmes constituent deux pôles structurant et important en termes d'effectif sur le territoire languedocien, ce qui confirme, de manière générale, la position renforcée des grandes villes moyennes. Cette organisation territoriale diffère radicalement de celle de Midi-Pyrénées qui ne possède aucun site de la taille de ces deux villes. On note a contrario un écart important entre les effectifs de ces deux sites et celui de Narbonne qui est près de sept fois moins important. La région est marquée par la prédominance de Montpellier d'une part, par la présence de deux pôles importants, par trois sites de taille moyenne (entre 300 et 8 000 étudiants), et par trois antennes de petite taille, dont une, Saint-Chély-d'Apcher, qui compte moins de vingt étudiants.

universités et assimilés en 2005-2006

implantations dans les unités urbaines	IUT	effectifs par cycle				total
		0 et 1er	2eme	3eme	ing. univ.	
Montpellier 1		8 482	6 147	5 852		20 481
Montpellier		7 996	5 925	5 852		19 773
Nîmes		486	198			684
Saint-Chély-d'Apcher			24			24
Montpellier 2	2 898	2 803	3 255	2 199	1 253	12 408
Beziers	327		43			370
Montpellier	1 604	2 803	3 031	2 199	1 253	10 890
Nîmes	873		158			1 031
Sete	94		23			117
Montpellier 3		8 424	6 798	2 230		17 452
Beziers		277	250			527
Montpellier		8 147	6 548	2 230		16 925
Perpignan	936	3 937	3 409	2 279		10 561
Carcassonne	145		29			174
Font-Romeu-Odeillo-Via		185	100			285
Mende			95	28		123
Narbonne	179	250	249	104		782
Perpignan	612	3 502	2 936	2 147		9 197
CUFR Nîmes		2 235	951	39		3 225
Nîmes		2 235	951	39		3 225

Les éléments d'analyse présentés tendent à confirmer le renforcement des disparités régionales par la construction différenciée des offres de formation. Ces différenciations résultent à la fois d'un environnement régional et des dimensions structurantes d'un territoire (démographie, géographie, armature urbaine...), des contraintes académiques et sectorielles (vivier de recrutement, histoire des équipements...) et des traductions locales des politiques sectorielles. Les formes nouvelles de développement du territoire universitaire révèlent l'émergence de systèmes territoriaux d'enseignement supérieur - aussi bien au niveau des

sites que des régions - dans lesquels de nombreux acteurs s'efforcent de construire un processus de développement des formations supérieures dans un contexte concurrentiel et assurément complexe.

**Effectifs universités et assimilés et cycle préparés en 2005-2006**

	<b>Cycle présent</b>	<b>Effectifs</b>
Perpignan	IUT, <u>1<sup>er</sup></u> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	9 197
Nîmes	IUT, <u>1<sup>er</sup></u> , 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	4 940
Narbonne	IUT, <u>1<sup>er</sup></u> , <u>2<sup>ème</sup></u> et 3 <sup>ème</sup> cycle	782
Béziers	<u>IUT</u> , 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> cycle	597
Font-Romeu	<u>1<sup>er</sup></u> et 2 <sup>ème</sup> cycle	285
Carcassonne	<u>IUT</u> , 2 <sup>ème</sup> cycle	174
Mende	<u>2<sup>ème</sup></u> et 3 <sup>ème</sup> cycle	123
Saint-Chély-d'Apcher	2 <sup>ème</sup> cycle	24

Il y a eu dans les années 1990 une réelle tendance au desserrement des centralités universitaires. Aujourd'hui, les sites périphériques continuent à se développer dans nos trois régions dans un contexte rendu néanmoins plus difficile du fait de la décroissance des effectifs étudiants. Leur renforcement passe par leur capacité à répondre à la demande actuelle de formation qui privilégie les formations sélectives et spécialisées. D'une manière paradoxale, les nouvelles formations trouvent des étudiants, ce qui suggère qu'il existe dans les villes et les départements concernés des « réserves » d'étudiants. Il n'en reste pas moins vrai que la poursuite de la déconcentration amorcée depuis une quinzaine d'années dépend des politiques nationales et des stratégies des universités mères en générale peu favorables à un essaimage trop important des formations. À ce titre, l'exemple du centre Champollion est révélateur. Alors qu'en Aquitaine et à plus forte raison en Languedoc-Roussillon on trouve une voir deux universités autonomes, Midi-Pyrénées concentre encore toutes les universités dans sa métropole. Pourtant, la ville d'Albi revendique aujourd'hui la création d'une université autonome ; mais des acteurs importants de la vie toulousaine dont le président du Conseil Régional, monsieur Martin Malvy, et le président du CESR monsieur Chauzy opposent le seuil de viabilité de 5000 étudiants qui n'est à ce jour pas atteint<sup>20</sup>. En outre, la configuration géographique de Midi-Pyrénées -la relative proximité entre les villes et l'absence de villes moyennes importantes pour contrebalancer le poids de la métropole- et les délocalisations éclatées des filières d'enseignement supérieur dans d'autres départements ne facilitent pas la lisibilité de Champollion.

---

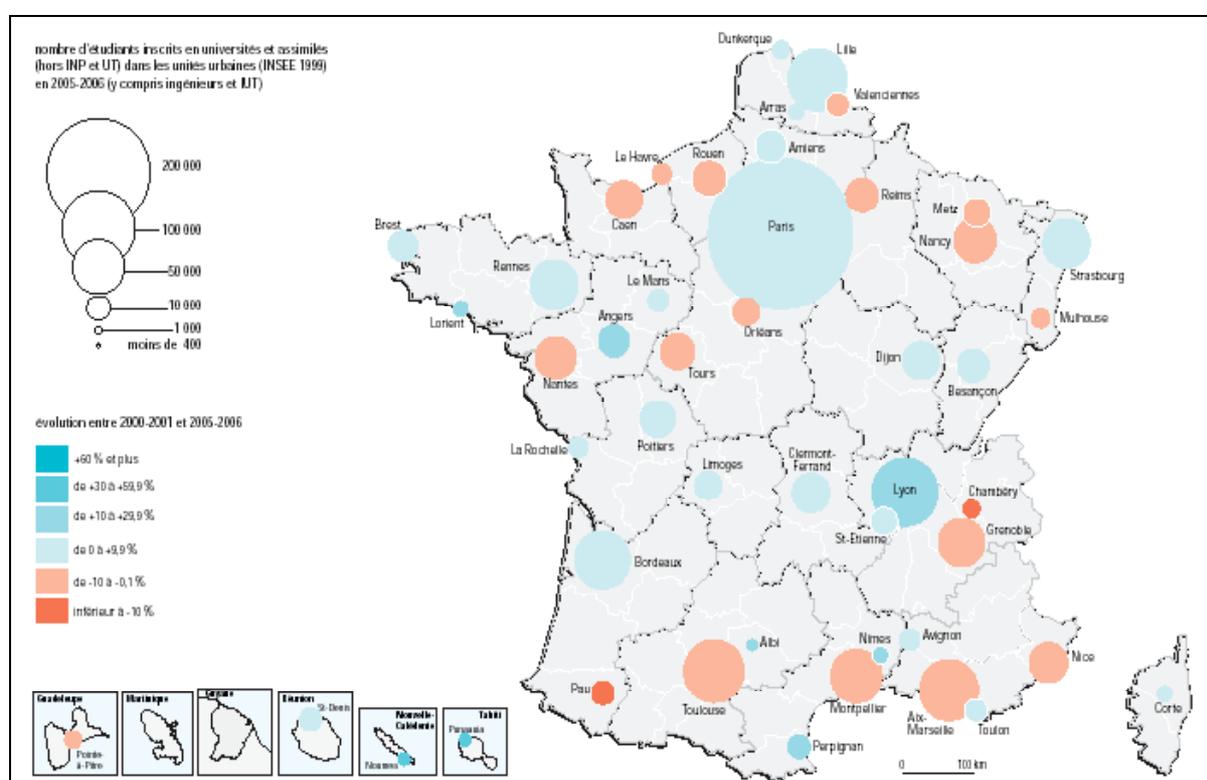
<sup>20</sup> Champollion compterait en effet seulement 2 600 étudiants.

## 5. Quelles évolutions ?

Le système d'enseignement supérieur français est marqué par une triple évolution : la massification des effectifs, la diversification des filières et la dispersion territoriale des formations et la territorialisation des politiques publiques consacrées au développement et au financement de ce système. Notre aire d'étude, le Grand Sud-Ouest n'a pas échappé à la règle.

Le Sud-Ouest défini dans notre étude inclut les régions de Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées et Aquitaine. On peut classer les villes en six types en tenant compte de la présence d'établissements universitaires (et du statut de ces établissements) ainsi que des effectifs d'étudiants<sup>21</sup>.

Taille des sites sièges d'universités et évolution entre 2000-2001 et 2005-2006



Source : Atlas enseignement supérieur 2005-2006

- Le premier type rassemble les villes de petite taille comme Villeneuve-sur-Lot comptant moins de 100 étudiants et aucun établissement universitaire, et qui accueillent en général quelques sections de techniciens supérieurs (STS).

- Le deuxième type correspond aux villes dénuées d'enseignements universitaires, mais un peu plus grandes et accueillant plus d'étudiants (de 100 à 400) : Libourne, Dax, Marmande,

21 On reprend la classification de Béatrice Milard.

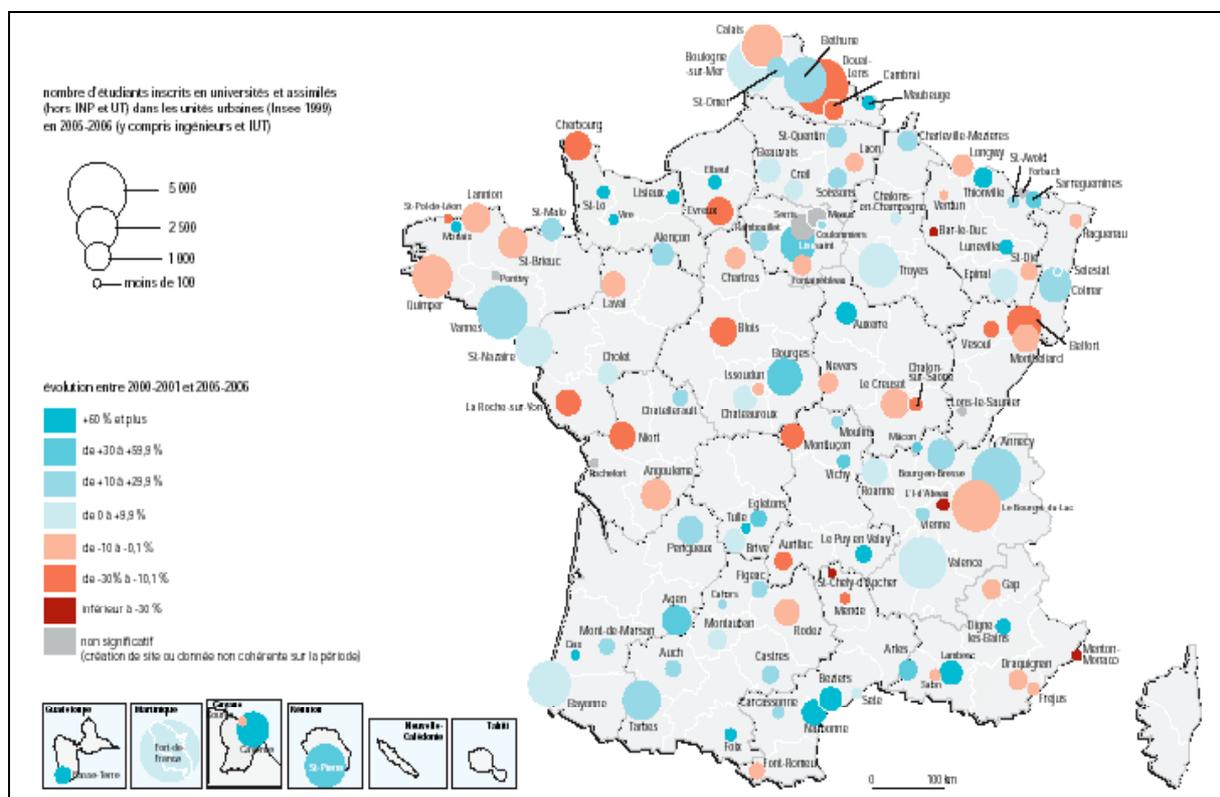
- Dans le troisième type, on trouve des enseignements universitaires (autres que les Instituts de formation des maîtres) et un nombre d'étudiants compris entre 200 et 700. Castres, Montauban ou Cahors font partie de ce groupe.

- Dans le quatrième type, nous observons cinq villes dont les effectifs étudiants ne dépassent pas 1 500 : Rodez, Béziers, Narbonne, Bayonne et Alès.

- Dans le cinquième type figurent les 6 antennes les plus importantes (de 1 500 à 9 000 étudiants environ) : Agen, Nîmes, Tarbes et Albi.

Enfin, le sixième type comprend les universités de plein exercice : Bordeaux, Pau, Montpellier, Perpignan et Toulouse (de 9 000 à 100 000 étudiants).

### Taille des sites universitaires secondaires et évolution entre 2000-2001 et 2005-2006



Source : Atlas enseignement supérieur 2005-2006

Les antennes se sont développées dans un contexte très difficile sous l'effet conjugué de deux logiques. La première de ces logiques est la croissance de l'offre qui tend à compléter les filières de formation dans le sens d'un rapprochement progressif du modèle de l'université de plein exercice. Les principaux acteurs de cette logique sont les enseignants impliqués dans les antennes, qui cherchent à accroître leur marge de manœuvre et qui savent que la survie de leur établissement passe par son renforcement. La logique de l'offre concerne autant les filières générales que les filières spécialisées. La seconde logique concerne celle de la demande qui permet aux antennes de poursuivre leur développement alors même que le contexte général n'est pas très favorable. La logique de la demande privilégie toutefois

actuellement les formations spécialisées à recrutement sélectif, au détriment des filières généralistes et ouvertes. Tout se passe comme si l'accroissement des effectifs, qui s'opère dans un premier temps dans les filières générales puisque les autres sont contingentées, se déversait ensuite partiellement dans les filières spécialisées au fur et à mesure de l'ouverture de places supplémentaires. Cette logique de la demande présente aussi une autre caractéristique : la relative désaffection pour les filières techniques et scientifiques au profit des filières à vocation commerciale et tertiaire.

Néanmoins, malgré des éléments de cadrage d'ordre généraux, des nuances, des spécificités régionales fortes se dégagent tant au niveau de la répartition territoriale que des logiques à l'œuvre.

### **5.1. Une situation territoriale contrastée en Midi-Pyrénées**

Deux types de sites différents peuvent être mis en exergue en Midi-Pyrénées.

- Les villes moyennes dotées d'antennes universitaires et disposant de formations universitaires classiques. C'est ce que certains nomment « les sites universitaires émergents »<sup>22</sup>. Dans ces villes, les antennes universitaires se sont installées ; elles dépendent des grandes universités situées à Toulouse. Dans le panel de villes sélectionnées, Montauban et Cahors sont concernées. Tarbes occupe une position particulière dans la mesure où deux antennes sont présentes sur le site : l'une rattachée à Toulouse III et l'autre à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

- Les villes moyennes qui composent Centre Universitaire de Formation et de Recherche Jean-François Champollion. L'ensemble est un établissement public d'enseignement supérieur à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Il a été créé par décret interministériel publié au Journal Officiel de la République Française le 17 avril 2002. Il est rattaché aux Universités Toulousaines. Son siège est à Albi. Les enseignements sont dispensés sur les sites d'Albi, Castres, Figeac et Rodez.

#### **Le site de Cahors et de Montauban**

Cahors présente un effectif universitaire très restreint de moins de 20 étudiants. L'Université de Toulouse-Le Mirail organise en effet depuis 1993 un D.E.S.S., aujourd'hui Master 2 professionnel Patrimoine, implanté à Cahors dans le cadre du plan « Université 2000 » avec l'appui du Conseil Général du Lot et de la Ville de Cahors. Ce diplôme est organisé avec la collaboration d'enseignants de l'Université des Sciences Sociales (Toulouse I) et de professionnels des métiers de la culture.

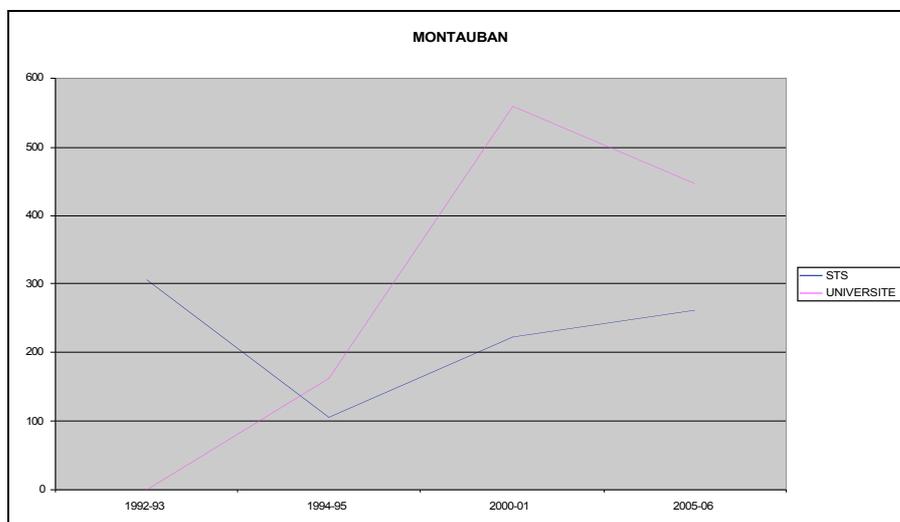
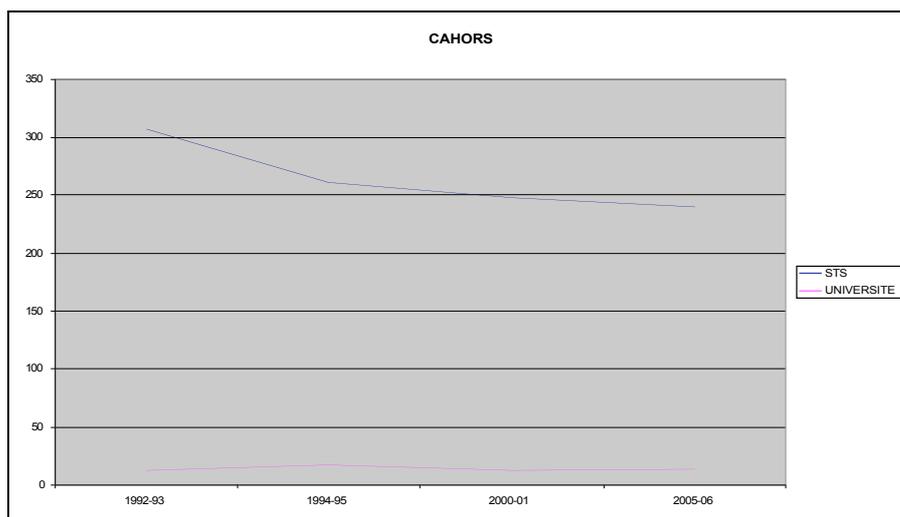
Montauban rassemblait quant à elle en 2005-2006 près de 800 étudiants<sup>23</sup>, filière STS et universitaire confondue. La ville offre des formations en 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle. (Toulouse I 1<sup>er</sup>

---

22 GROSSETTI M., LOSEGO P., 2003, *op. cit.*, p. 195.

23 Fermeture en 1999 de la branche LEA par manque d'effectif.

cycle Licence Administrative Économique et Sociale, et Toulouse II en 2<sup>ème</sup> cycle UFR Histoire, Arts et Archéologie et IUP). Si la filière droite/AES est apparue dès 1994, la branche rattachée à Toulouse II s'est quant à elle ouverte en 1999, ce qui explique la forte hausse des effectifs durant ces années. Ces filières universitaires sont apparues au milieu des années 1990. Après une forte hausse des effectifs, ces derniers diminuent depuis le début des années 2000.



**Cahors et Montauban sont des petits sites accueillant peu d'étudiants (moins de 500) et dont les filières universitaires sont très étroites. L'orientation de ces deux sites est très spécialisée ce qui peut expliquer une certaine fragilité.**

## Le site de Tarbes

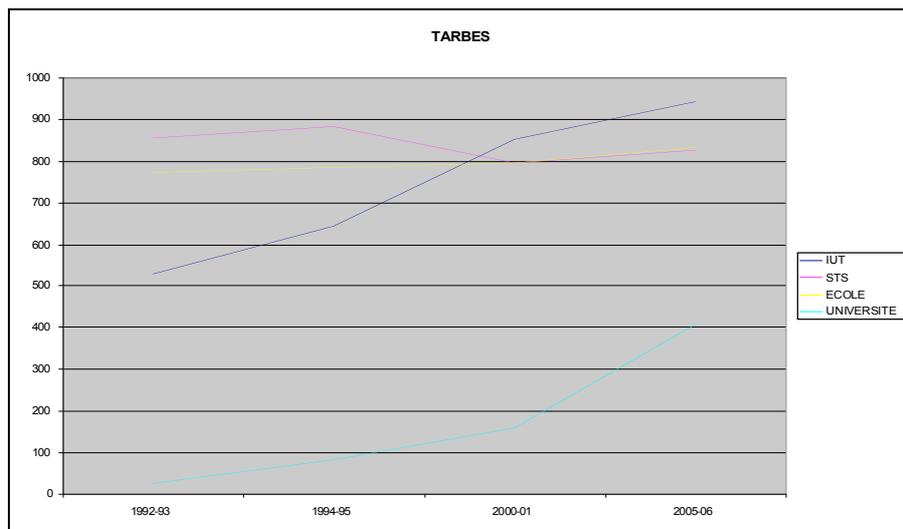
Bien que les mises en réseau des sites universitaires secondaires avec l'université-mère s'affranchissent difficilement des frontières académiques, Tarbes constitue une exception. La ville offre un large choix d'enseignement supérieur : IUT (autonome depuis 1994), école d'ingénieur de la ville (ENIT), enseignement universitaire...

La ville occupe une position un peu particulière au niveau universitaire. Sa proximité géographique avec l'Aquitaine est renforcée par son double rattachement à l'Université de Toulouse III d'une part, et à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour d'autre part. Deux types de formations sont proposées : la première spécialisée en chimie, sciences de la vie et de la terre dépend de l'Université Paul Sabatier ; l'autre, plus récente, propose une formation STAPS et constitue une antenne de l'université autonome de Pau. Ces deux enseignements universitaires sont complémentaires l'un de l'autre et fonctionnent sur un système de convention. Ils se sont enrichis au fil des années de formations qui expliquent en partie l'augmentation importante des effectifs.

Malgré la proximité géographique et la taille de la cité paloise, le pôle de Tarbes a su préserver son bassin de fréquentation

Dans l'organisation régionale actuelle, Tarbes constitue un pôle secondaire non négligeable avec une réelle identité technologique. De surcroît, grâce à sa position géographique, la ville s'adosse également comme nous l'avons dit à l'université de Pau et des Pays de l'Adour ce qui lui a permis de multiplier les opportunités et les réseaux.

Pour bien comprendre les logiques qui ont conduit à l'actuelle spécificité tarbaise, il est nécessaire de revenir sur les deux périodes qui sont intervenues dans la construction du pôle universitaire. Le premier type de stratégie correspond à des implantations récentes adossées à des formations généralistes de type licence. Le second type de stratégie mais en place par la ville concerne les sites technologiques qui ont connu un long processus centré dans un premier temps sur des enseignements technologiques et complété par la suite par des formations plus généralistes. Ainsi une première phase d'implantation d'un enseignement supérieur s'est faite dès 1970 à partir de l'essaimage d'un département IUT de l'université Paul Sabatier de Toulouse. Hormis l'École d'Ingénieur de Tarbes, l'ENIT, créé en 1962, la situation universitaire locale se définissait à l'époque par l'absence d'enseignements universitaires organisés, de recherche, de second et de troisième cycle. Tandis que lors de la première phase les enseignements ont connu une croissance très lente et régulière, ils ont atteint par la suite une taille importante.



**Tarbes, site résolument technologique qui dépend à la fois de Toulouse III et de l'université de Pau et des Pays de l'Adour voit ses effectifs progresser depuis la fin des années 1990.**

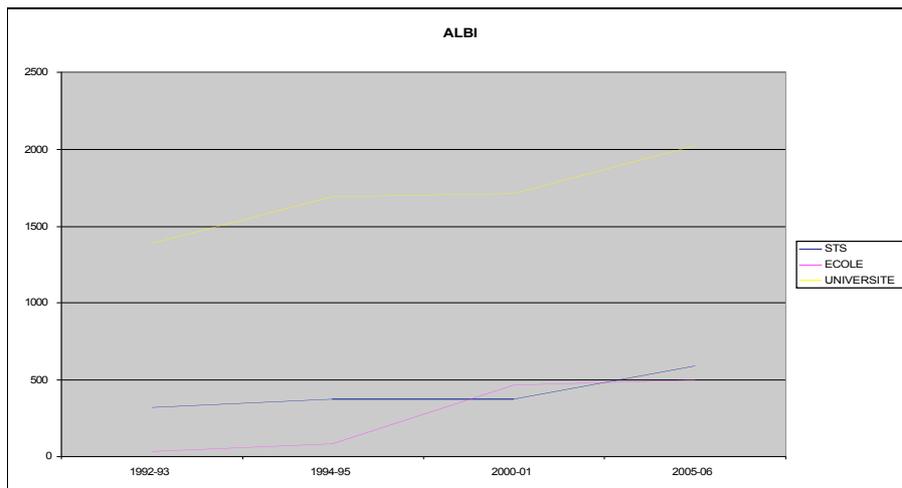
### Le Centre Universitaire de Formation et de Recherche Jean-François Champollion

L'actuel Centre Universitaire de Formation et de Recherche Jean-François Champollion, établissement public administratif créé par décret (JO du 17 avril 2002) dans le but de parvenir à une Université nouvelle en 2006 sous réserve de se développer fortement, présente un intérêt tout particulier. Les Universités toulousaines ont appuyé sa constitution, de même que les collectivités locales. Pour les collectivités locales concernées, les retombées attendues du développement universitaire sont essentielles.

		<b>Albi</b>	<b>Rodez</b>	<b>Castres</b>	<b>Figeac</b>
<b>1969</b>			À Rodez, un IUT est implanté depuis 1969.		
<b>1990</b>		L'Université des Sciences Sociales - Toulouse I ouvre à Albi un DEUG Droit (303 étudiants inscrits en 1ère année) dans les locaux d'un lycée.			
<b>1991</b>	Le contenu du plan Université 2000 vient concrétiser divers projets sur chacun des sites	Création d'un campus universitaire pour des enseignements de DEUG (80 MF) par transformation d'une caserne désaffectée (7 ha en ville).	Rodez enregistre la décision ministérielle de créer un 3 <sup>ème</sup> département d'IUT en Organisation et Gestion de la Production.	Ouverture de départements d'IUT (60 MF). Le Recteur confirme en juin la mise en oeuvre du premier département : celui de chimie	Des formations d'IUT sont prévues (46 MF). En mai le Recteur annonce un département de Génie Mécanique.

<b>1992</b>		L'Université Paul Sabatier - Toulouse III ouvre à Albi un DEUG Sciences et un DUT Techniques de Commercialisation par alternance. En outre, l'École des Mines d'Albi accueille sa première promotion d'élèves ingénieurs en Génie des Procédés. Une résidence de 50 logements gérée par le CROUS de Toulouse et un restaurant universitaire de 500 places sont livrés sur le campus d'Albi.			
<b>1993</b>		Le campus d'Albi accueille les premiers DEUG de l'Université de Toulouse-le Mirail - Toulouse II : Lettres Modernes, Histoire, Anglais et Espagnol, accompagnés par une bibliothèque interuniversitaire, un bâtiment administratif et des équipements sportifs.	À la rentrée, l'Université du Mirail - Toulouse II ouvre à Rodez un DEUG LEA. Le département d'IUT OGP accueille ses premiers étudiants.		
<b>1994</b>		Le Centre Universitaire d'Albi est inauguré. Un DEUG de géographie ouvre à la rentrée.			
<b>1997</b>		L'Université du Mirail ouvre à Albi les DEUG de Psychologie et Sociologie. La perspective de création d'une Université autonome amène les collectivités locales du nord-est de Midi-Pyrénées à créer le "Syndicat Mixte d'Étude et de Promotion pour une Cinquième Université en Midi-Pyrénées.		En septembre, le département d'IUT Techniques de Commercialisation ouvre à Figeac ; le département d'IUT SERECOM ouvre à Castres.	
<b>1998</b>		Le Conseil Économique et Social Midi-Pyrénées adopte à l'unanimité un rapport "Pour une Université du 3 <sup>e</sup> Millénaire dans le sud-ouest européen", en faveur d'une Université autonome dans le nord-est de la Région.			
<b>2000</b>	CPER Midi-Pyrénées est signé	Le plan U3M attribue au nord-est de la région 270,5 MF pour son développement universitaire, permettant de financer les investissements nécessités par les projets d'enseignements. En outre, la recherche est dotée de 29 MF/ En décembre, le Ministre affirme sa "volonté de conduire à son terme le processus de création d'une Université (...) avec une progressivité donnant à la future Université les éléments d'une pleine réussite : montée en puissance des effectifs			
<b>2001</b>		L'État décide de créer un Établissement Public Administratif destiné à concrétiser l'objectif fixé par le Ministère.			
<b>2002</b>		Le 25 février 2002, le ministre de l'Éducation nationale donne son feu vert à l'Établissement Public pour la rentrée 2002. Il affirme sa volonté de créer une Université nouvelle à l'horizon 2006, sous réserve de montée en puissance des effectifs et de la recherche. Le 17 avril 2002, le décret de création de l'Établissement Public Administratif est publié au Journal Officiel. Un Administrateur provisoire est nommé. Le premier Conseil d'Administration se réunit le 31 mai. Les élections aux Conseils se tiennent le 26 juin. Le projet d'établissement (formations, recherche, vie étudiante etc.) fait l'objet de réflexions courant 2003. Il sera contractualisé avec l'État pour une durée de 4 ans (2003-2006).			

Le site d'Albi propose un panel de formation complet : école d'ingénieur, filière STS, 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle universitaire. Les effectifs universitaires qui sont les plus importants de la région, exception faite de la métropole, augmentent sensiblement tout comme ceux des deux autres filières.



Aujourd'hui, le Centre Universitaire de Formation et de Recherche Jean-François Champollion revendique son autonomisation et son émancipation de la tutelle de l'université toulousaine du Mirail. Cependant, le tropisme métropolitain est à ce point prégnant que les acteurs toulousains s'opposent à ce jour à cette dynamique. Il faut dire qu'un tel processus irait à l'encontre de la réorganisation en cours au niveau national mais aussi régional de la communauté universitaire autour de PRES (Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur). Les PRES concernent les différentes formes de coopérations ou regroupements entre établissements, quelle que soit l'étendue géographique des implantations d'enseignement supérieur concernées. Ce sont donc les modalités de coopération et de gouvernance, établies entre toutes les implantations rassemblées. Ces modalités, décidées et adoptées par les établissements concernés, portent sur des secteurs plus ou moins larges, mais néanmoins significatifs, des activités universitaires : définition d'une stratégie commune de formation ; détermination d'une politique commune de gestion des ressources humaines ; construction de véritables services communs ; écoles doctorales uniques, (voire collège d'écoles doctorales), comité d'orientation stratégique commun, stratégie commune de recherche, etc. La mise en œuvre des politiques ainsi décidées s'effectue par délégation de compétences de la part des établissements et trouvera sa pleine expression dans le cadre du contrat entre ces partenaires réunis et la tutelle.

L'Université Toulouse 1 Sciences Sociales, l'Université de Toulouse II-Le Mirail, l'Université Paul Sabatier-Toulouse III, l'Institut National Polytechnique de Toulouse, l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse et l'École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace (SUPAERO) unissent leurs compétences en créant un Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur nommé : « Université de Toulouse ». Ainsi, le PRES « Université de Toulouse » présente la double originalité de fédérer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche relevant de deux ministères (ministères de l'Éducation Nationale et de la Défense), et de couvrir l'ensemble des champs disciplinaires que sont les sciences, la santé, les sciences humaines et les sciences sociales.

Les six Établissements toulousains ont décidé d'œuvrer ensemble pour constituer un PRES autour de 4 ambitions :

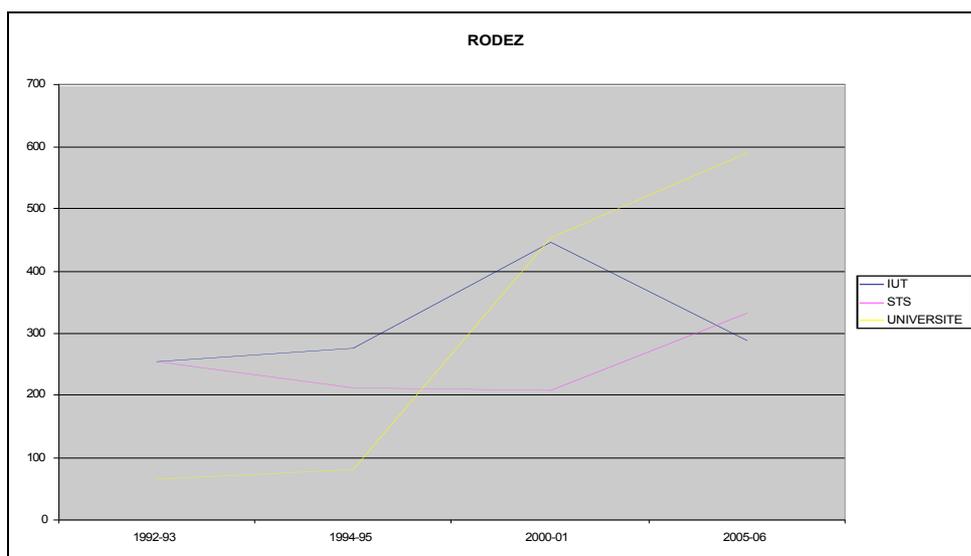
- développer ensemble le service public d'enseignement supérieur et de recherche,
- mettre en œuvre une politique de site pour Toulouse et Midi-Pyrénées ambitieuse et attractive dans le contexte international,
- mieux faire ensemble ce qu'ils ont en commun,
- rassembler plutôt que fusionner.

Ses objectifs sont :

- de valoriser la recherche de Midi-Pyrénées en créant une signature unique « Université de Toulouse »,
- de coordonner les études doctorales en transférant toutes les écoles doctorales au PRES qui centralisera leur gestion. Les diplômes de docteurs seront édités sous un sceau unique « Université de Toulouse » et délivrés par chaque établissement,
- de promouvoir la visibilité et l'attractivité internationale des établissements membres du PRES en permettant l'accueil des étudiants et chercheurs étrangers avec, par exemple, le transfert des formations internationales types Erasmus Mundus au sein du PRES,
- de développer des projets de formation, de recherche et de publications transversaux et/ou pluridisciplinaires sous le label « Université de Toulouse »,
- de mutualiser des activités pour améliorer le service public d'enseignement supérieur,
- d'associer les établissements qui le souhaitent.

C'est pourquoi les six établissements toulousains fondateurs ont décidé d'unir leurs compétences communes, leurs projets transversaux ou internationaux, pour dynamiser davantage leurs activités de recherche et leurs formations supérieures. Ainsi, le PRES coordonnera les études doctorales toulousaines afin de développer des programmes doctoraux d'ambition mondiale. De même, le PRES « Université de Toulouse » deviendra l'interlocuteur majeur pour les pôles de compétitivité et les réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA). Mais l'ambition du PRES « Université de Toulouse » s'étend également à la politique de site sur toute la Région Midi-Pyrénées. Le raisonnement est simple : non pas une fusion mais bien la volonté de mieux travailler ensemble. Un tel projet vise donc également à mener des actions communes en direction des étudiants et de la communauté scientifique. Enfin, le PRES « Université de Toulouse » favorisera une légitime visibilité dans le monde entier grâce à la mise en œuvre d'une politique attractive pour Toulouse et Midi-Pyrénées. C'est pourquoi il entend également promouvoir l'accueil des étudiants et des chercheurs étrangers.

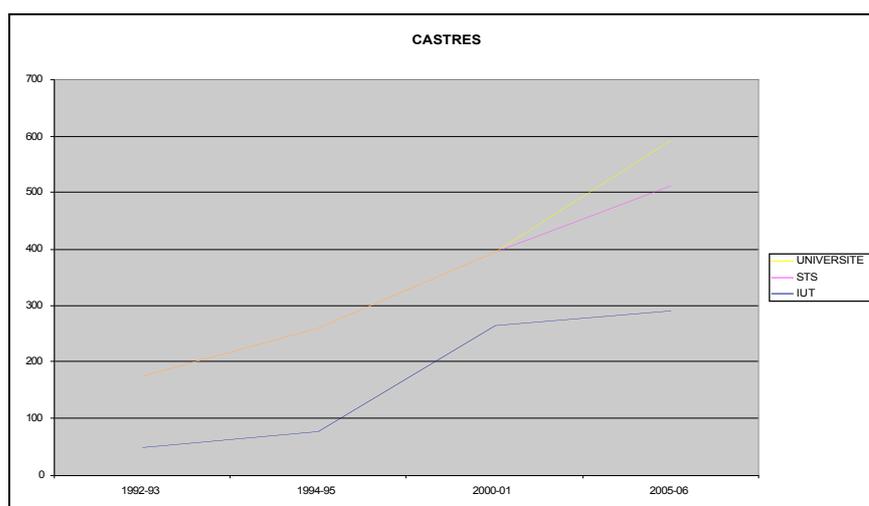
La ville de Rodez connaît des évolutions différentes selon les filières. Au niveau universitaire, si l'offre de formation de la ville de Rodez s'est accrue avec l'ouverture d'une antenne de l'Université de Toulouse Le Mirail et que les effectifs sont en hausse constante, on constate a contrario une baisse du nombre des étudiants en IUT.



À Castres, en dépit d'une légère baisse des effectifs dans la filière STS en 2000, l'agglomération a poursuivi ses efforts pour étoffer son offre de formation. Castres, contrairement aux autres sites est caractérisé par la présence d'un IUT qui a ouvert en 1992 et qui depuis, n'a cessé de se développer. L'ouverture en septembre 1997 du département Services & Réseaux de Communication, consacre la sensibilisation très forte du bassin d'activité local aux nouvelles technologies de communication grâce aux efforts déployés depuis de nombreuses années pour promouvoir les TIC. À la rentrée 2002 a ouvert un troisième département « GC », Génie du Conditionnement et de l'Emballage. L'ouverture d'un autre IUT, de chimie, en lien avec Pierre Fabre explique l'augmentation importante des effectifs dans la filière.

En outre, le site universitaire de Castres (IUT et 2<sup>ème</sup> cycle) est rattaché à l'université baptisée Jean-François Champollion créée depuis mars 2002 et installée sur quatre sites : Albi, Castres, Figeac et Rodez.

Les enseignements dispensés sont étroitement liés à la spécificité économique du bassin d'emploi de Castres-Mazamet (logistique, chimie, NTIC). Le développement sur l'agglomération de l'offre de formation supérieure et de la recherche se fait depuis l'origine à partir d'un choix : celui de s'appuyer sur des formations technologiques, professionnalisantes, en lien avec les besoins de l'économie.



Albi, au vu de l'offre de formation proposée, est un site généraliste où les effectifs sont importants et croissants. Cette dynamique est à mettre en relation avec d'une part la diversité des enseignements développés, et d'autre part la présence d'une base de premier cycle dans des disciplines universitaires relativement classiques qui retiennent de nombreux étudiants dans la ville.

On remarque depuis quelques années à Rodez une dynamique différenciée selon les filières. Les effectifs d'IUT en particulier baissent depuis 2000 alors même que le site est réputé « technologique » au vu de son orientation vers des enseignements technologiques.

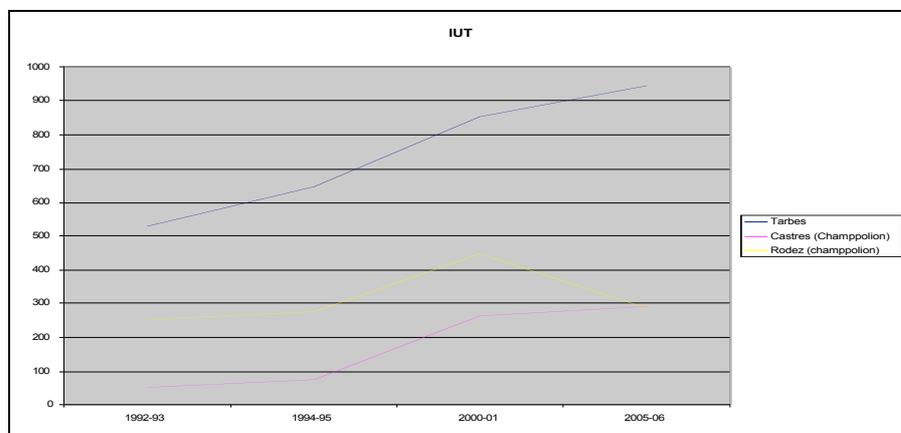
Castres fait partie des sites de plus petite taille, caractérisé par une forte orientation technologique qui connaît depuis l'an 2000, une belle courbe de progression quelle que soit la filière envisagée.

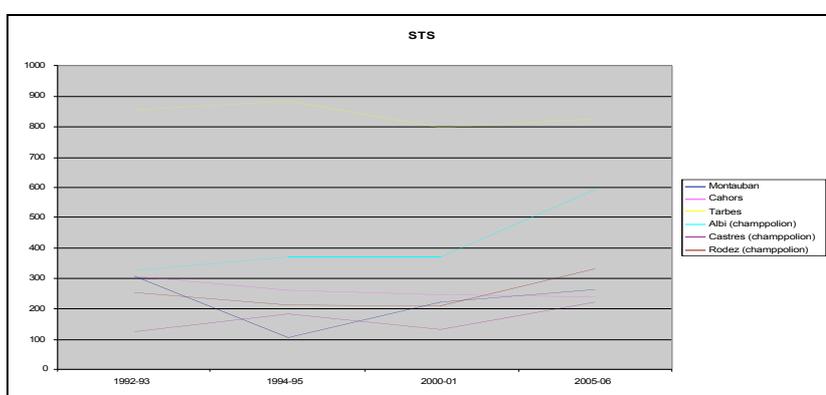
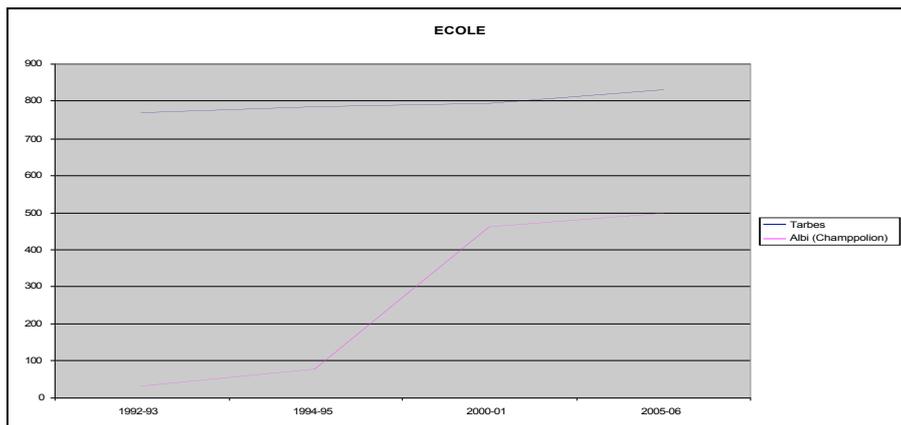
La population étudiante est concentrée dans la métropole académique, qui offre une palette complète de formations supérieures. L'aire urbaine de Toulouse regroupe en effet une grande majorité des étudiants de la région. Néanmoins, les villes moyennes de Midi-Pyrénées proposent une offre de formation assez complète : la majorité de celles qui ont été analysées propose en effet une formation universitaire, STS et IUT.

Le regroupement des étudiants doit cependant être différencié selon le type de formation. Pour les IUT, la politique menée dans le cadre du plan « Université 2000 » et poursuivie dans le Contrat de Plan suivant a privilégié l'implantation dans les villes moyennes de l'académie comme Tarbes, Rodez et Castres. La création du centre de formation de Champollion a renforcé cette déconcentration géographique, toute relative néanmoins au vu des deux autres régions étudiées. On ne trouve pas en effet en Midi-Pyrénées de villes moyennes supérieures qui correspondent dans les deux autres régions aux universités de plein exercice comme Pau, Perpignan et bientôt Nîmes.

Si depuis une dizaine d'années, l'engouement pour les études universitaires faiblit au niveau national, les villes moyennes étudiées en Midi-Pyrénées augmentent de façon conséquente leurs effectifs (+10.67% d'augmentation annuelle depuis quatorze ans). Néanmoins, trois sites périphériques, Rodez, Castres, et Cahors connaissent des difficultés liées à la baisse des effectifs en IUT et à la fermeture de formations peu attractives. Les mouvements dans les autres sites (majoritairement positifs) sont provoqués par l'ouverture de nouvelles formations. D'une manière générale, les sites situés à proximité des sièges universitaires où dans les unités urbaines les plus importantes subissent moins la baisse de leurs effectifs.

Concernant les filières technologiques courtes (IUT et STS), si l'on calcule la moyenne de l'évolution de chacune des deux filières dans les sites étudiés, on constate une progression des effectifs liée indéniablement à l'augmentation à partir du milieu des années 90 de ces établissements (+6.39% d'augmentation annuelle pour les IUT et +1.05% pour les STS entre 1992 et 2005). Le goût pour des études courtes, débouchant sur un diplôme plutôt bien valorisé sur le marché du travail, explique en partie l'orientation croissante des jeunes vers ces filières, qui peuvent aussi avoir des débouchés régionaux avec notamment le poids important de l'industrie aéronautique dans l'économie régionale.





## 5.2. Des sites secondaires structurants en Aquitaine

Avec 101 273 étudiants lors de l'année 2005/2006, l'Aquitaine est la 7ème région française en matière d'effectifs. Néanmoins, cette place n'est pas la même selon les filières. L'Aquitaine occupe ainsi :

- le 6ème rang pour ce qui concerne les effectifs des universités (hors IUT et ingénieurs),
- la 7ème place en ce qui concerne les effectifs des IUT, STS et assimilés,
- la 9ème position pour ce qui concerne les effectifs des ingénieurs, cela malgré le mouvement de rattrapage récemment engagé.

En outre, le fait étudiant en Aquitaine présente des situations contrastées selon les sites : l'importance des effectifs, le poids des différentes filières, la répartition par cycles rendent compte de différences selon les agglomérations concernées. De même, le poids des effectifs étudiants dans la population totale, la part des étudiants au sein de la population jeune traduisent des situations contrastées selon les sites d'accueil des étudiants en Aquitaine.

L'Aquitaine est structurée autour de deux types de sites :

- l'université de Pau et des Pays de l'Adour, université autonome à laquelle est rattachée les sites de Bayonne, Mont-de-Marsan, Pau et Tarbes.

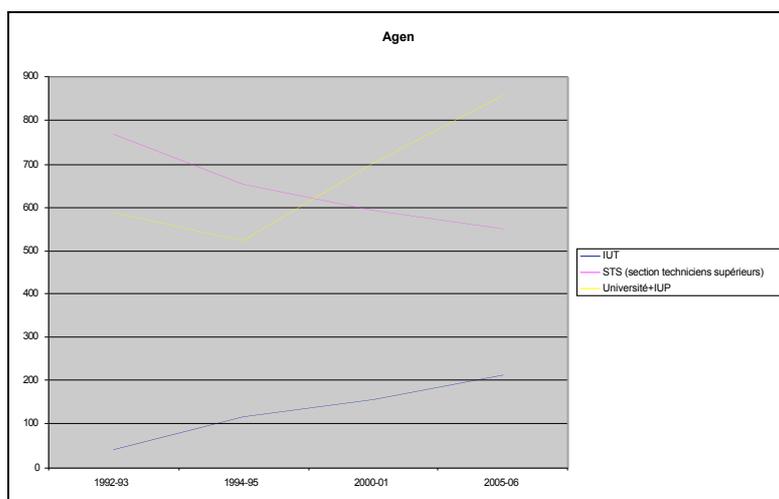
- les sites d’Agen, Libourne, de Dax (les sites de Dax et de Mont-de-Marsan sont agrégés en tant que sites Landais), de Marmande et de Villeneuve-sur-Lot. Sure ces cinq villes, seule Agen offre une formation universitaire ; elle est rattachée à Bordeaux.

## Le site d’Agen

Avec 1620 étudiants inscrits à la rentrée universitaire 2005-2006, le poids des effectifs étudiants accueillis à Agen représente près de 2% des effectifs aquitains. L’offre de formation est diversifiée et relativement conséquente pour une antenne universitaire.

La ville d’Agen est structurée autour de trois sites :

- le campus Michel Serres qui offre des formations dépendant de Bordeaux I et un IUT, et qui abrite également l’ENAP,
- le site universitaire du Pin orientée vers des formations de droit, d’études juridiques, de lettres et de langues, rattaché à l’université Bordeaux III et Bordeaux IV,
- enfin l’agence de développement local d’Agen qui compte l’Institut de Développement Local (IDL) ainsi que deux IUP.

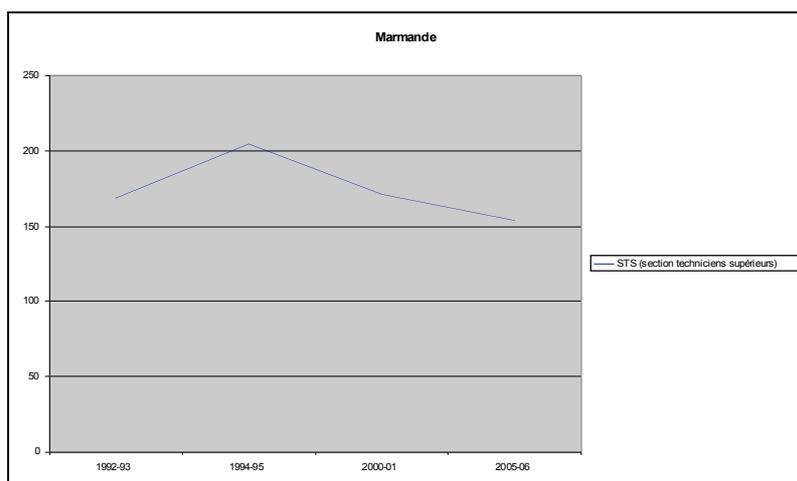
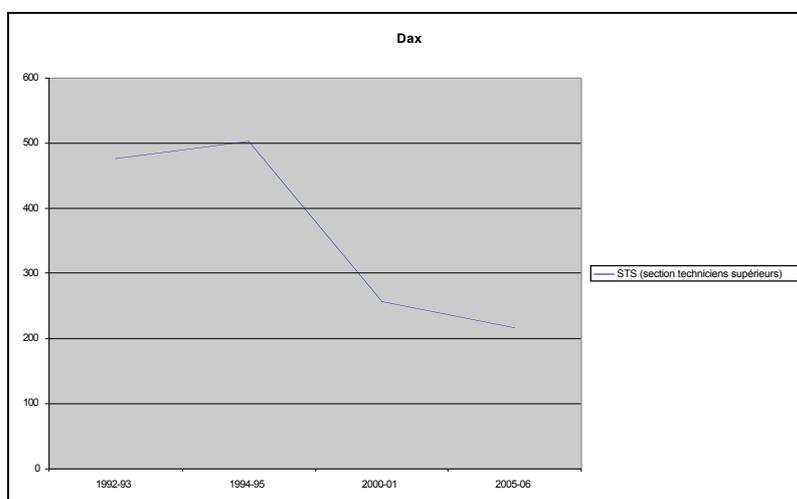


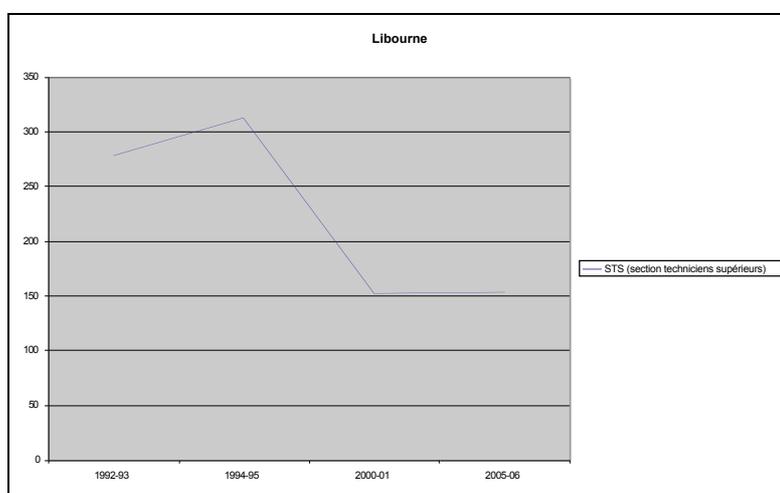
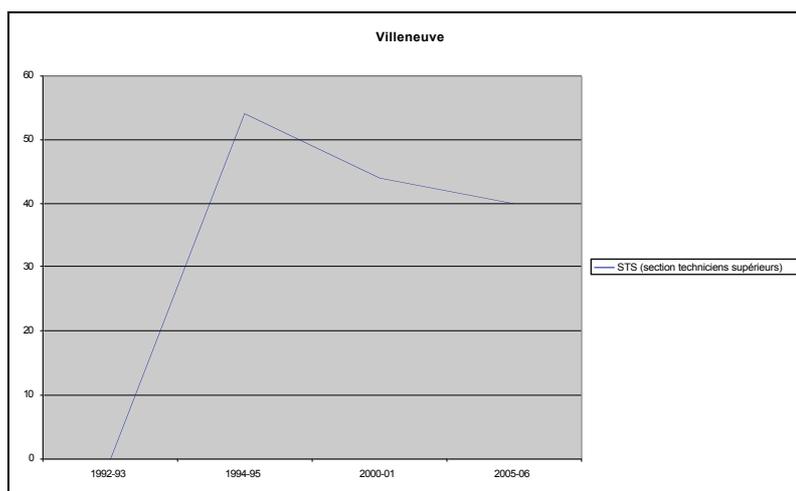
Concernant la formation universitaire, les 2/3 des étudiants Agenais sont inscrits dans des formations de premier cycle, ce qui traduit une attractivité départementale. Le fait significatif observé depuis 1999 est l’essor du campus Michel Serres qui accueille désormais 2 étudiants agenais sur 5. Ce développement a pris appui notamment sur l’installation de l’ENAP et sur la mise en place de filières universitaires associées à l’ENAP. Il repose également sur la présence de deux IUT, du Département Universitaire des Sciences d’Agen (DUSA) et de l’Institut du Développement Local (IDL). Cette évolution a permis de compenser la baisse d’effectifs relevée par ailleurs, autour du site du PIN (enseignement des langues, du droit, de l’économie) et de l’IUFM.

Conformément à la moyenne régionale, les effectifs en STS sont en baisse constante tandis que ceux des IUT progressent de manière conséquente.

### Les sites de Dax, de Marmande, de Libourne et de Villeneuve-sur-Lot.

Dax, Marmande, Libourne et Villeneuve-sur-Lot correspondent à des villes dénuées d'enseignements universitaires qui accueillant peu d'étudiants (de 100 à 400), et uniquement en section STS. Ces trois villes font partie des unités urbaines les plus petites de notre étude (entre 30 et 50000 habitants en 1999). Elles présentent le même profil : après avoir connu une hausse des effectifs jusqu'au milieu des années 1990, on observe une diminution importante du nombre d'étudiants qui tend néanmoins à se stabiliser depuis cinq à six ans.





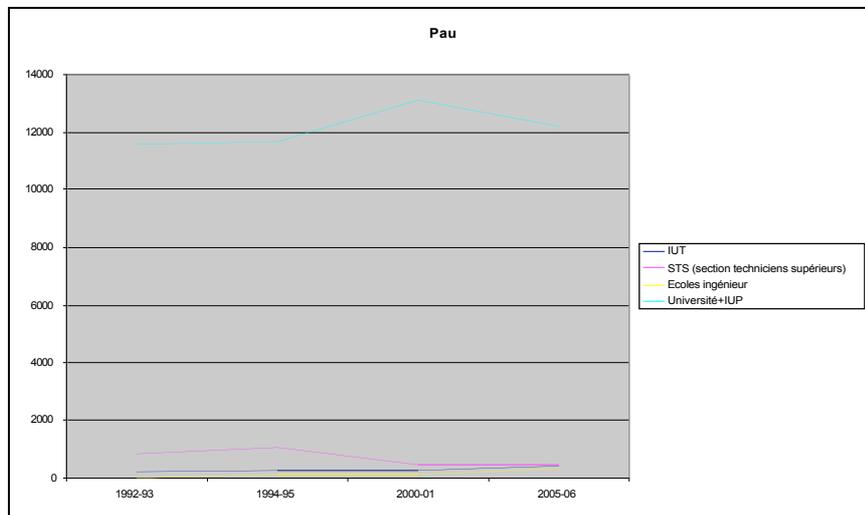
## L'université de Pau et des Pays de l'Adour

Les étudiants de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) sont répartis sur cinq sites : Pau, Bayonne, Anglet, Mont-de-Marsan et Tarbes. Si le site Palois propose un large panel en matière d'offre de formation, ce sont les filières de deuxième et troisième cycle qui accueillent près de la moitié des étudiants.

La ville de Pau est la deuxième ville étudiante d'Aquitaine. Elle compte plus de 13000 étudiants ce qui représente près de 6 % des effectifs Aquitain et possède une université pluridisciplinaire (droit, économie, sciences, sciences humaines), des IUT, un IAE, plusieurs écoles de commerce. Pau est le siège d'une université de plein exercice dont le poids dans l'ensemble régional ne suffit cependant pas à contrebalancer la polarité des métropoles régionales.

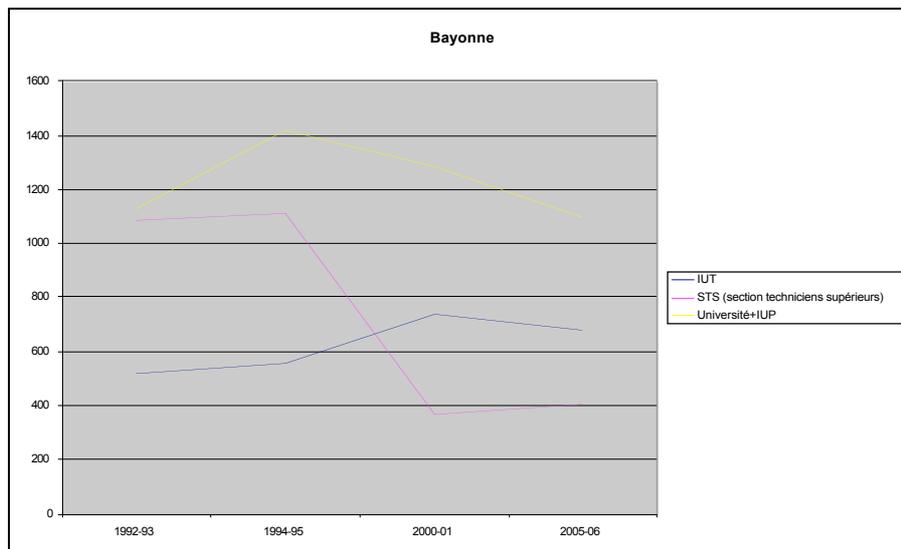
Après avoir connu un essor important pendant deux décennies, les effectifs sont en diminution. Cette évolution affecte principalement les formations classiques au sein des

effectifs universitaires. Cependant, certaines filières sont en développement : les IUP renforcent leur poids, les grandes écoles récemment installées à Pau connaissent une réelle montée en charge. Les gains observés ici ont permis de compenser pour partie la baisse des effectifs.



### Le site de Bayonne.

Avec plus de 1000 étudiants accueillis à la rentrée universitaire 2004-2005, le site de Bayonne est le troisième pôle Aquitain.



L'offre de formation de premier cycle est majoritaire (plus de 60 % des étudiants). Cependant, on assiste ici à une diversification des filières. Au sein de l'agglomération, l'offre de formation est appelée à se structurer autour de trois sites majeurs:

-Le pôle de la Nive (Petit Bayonne) regroupera les disciplines juridiques, commerciales, sciences humaines et sociales.

-Le pôle de Montauray (Anglet) agrégera l'ensemble des formations scientifiques, techniques et technologiques.

-Le site des Rocailles (Biarritz) accueillera les formations relevant des métiers de l'audiovisuel et de la photographie.

Les effectifs des universités, comme ceux des STS, enregistrent une baisse importante depuis le milieu des années 1990, tandis qu'en IUT, le phénomène inverse est observé.

L'enseignement supérieur et la recherche dans le pays basque souffrent de nombreuses faiblesses, parmi lesquelles :

- L'éclatement géographique des sites universitaires : la dispersion des pôles d'enseignement supérieur entre Bayonne, Anglet et Bidart et le manque d'organisation des équipements qui organisent la vie étudiante (restauration, sportifs, culturels, ...) et des transports collectifs entre les sites et les centres villes handicapent le développement universitaire

- Une offre d'enseignement peu lisible : manque de cohérence globale de l'offre, rupture de cursus, faiblesse des seconds et troisièmes cycles, déficit d'information globale sur l'offre, déficit d'encadrement

- L'absence d'une gouvernance locale de l'enseignement supérieur et de la recherche (pas de stratégie concertée entre acteurs)

Le développement de l'enseignement supérieur en Pays Basque s'est plus fait au gré des opportunités et des volontés de tel ou tel porteur de projet qu'au travers d'une stratégie élaborée à l'échelle du territoire. L'ensemble des filières présentes à ce jour traduit bien cet éclatement de l'offre sans véritable cohérence d'ensemble. La lisibilité et la visibilité de l'offre de l'enseignement supérieur dans la Pays Basque n'en sont que plus difficiles à construire.

À l'heure où les établissements d'enseignement supérieur ont tendance à se regrouper pour rechercher un affichage qui ait une lisibilité au minimum européenne, voire internationale, le pays basque doit afficher une lisibilité tant au niveau d'une lisibilité physique ou géographique par une meilleure structuration et organisation des sites que par une lisibilité thématique et scientifique de l'offre d'enseignement supérieure.

Pourtant, plusieurs atouts du territoire basque peuvent être mis à profit pour développer le potentiel d'enseignement supérieur et de recherche :

- La dynamique démographique : les projections à horizon 2020 confirment la dynamique démographique constatée depuis quelques décennies avec une population qui devrait approcher les 310 000 habitants contre 262 000 en 1999. Selon toute vraisemblance, cette croissance démographique devrait se traduire par une demande de plus en plus forte de formation tout au long de la vie. Pour autant, le potentiel de bacheliers susceptibles de poursuivre dans l'enseignement supérieur (estimé à 2 300 aujourd'hui en intégrant le Sud des

Landes) ne devrait pas connaître une grosse évolution, les moins de 20 ans restant stables en valeur absolue. On notera également que le niveau de réussite au baccalauréat se situe déjà au-dessus des moyennes académiques et nationales.

- Le transfrontalier : de par la proximité transfrontalière et des relations existantes avec les acteurs du sud, le territoire peut assurer un rôle important pour nouer, renforcer des partenariats entre les universités et acteurs de la recherche à l'échelle eurorégionale.

- Un renforcement de la présence des acteurs de l'enseignement supérieur : au sein de l'UPPA, le campus du BAB représente 20 % des effectifs en 2004/05 contre 14,6% en 1997/98 avec deux UFR et un IUT. L'ESTIA se développe sur Izarbel en lien avec la technopole et est aujourd'hui rattaché (article 43) à Bordeaux 1 et à l'UPPA. D'autres acteurs développent leur présence (Bordeaux II, CNAM, les établissements proposant des BTS, en particulier le Lycée Cassin (Annexe de Biarritz) avec les formations autour de l'image (audiovisuel, photo, ..., ...) favorisant la variété des filières proposées. Tout ceci se traduit par une offre de proximité en premier cycle qui s'est développée (x 1.5 depuis 1997) et une croissance des effectifs de 40% depuis une dizaine d'années.

- Trois sites d'enseignement supérieur en développement : avec la réalisation du plan de redéploiement des infrastructures en 2007 et 2008 sur Montauray et le petit Bayonne pour l'UPPA et la construction d'un second bâtiment sur le technopôle Izarbel pour l'ESTIA.

Pour nombre d'acteurs socio-économiques et politiques du Pays Basque, le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche est depuis le début des années 1990 un véritable enjeu.

Le schéma d'aménagement et de développement du Pays Basque, élaboré en 1996/97, constatant que les formations existantes ne parvenaient pas « à franchir le seuil de visibilité qui garantirait un développement régulier, à hauteur des enjeux du schéma d'aménagement », proposait d'articuler trois approches :

- la consolidation de l'existant,
- la définition des axes de développement,
- l'insertion de l'étudiant dans la ville.

Dès lors, les initiatives prises vont s'organiser principalement autour de deux axes :

- un premier axe visant les infrastructures universitaires avec notamment l'établissement d'un plan de redéploiement des équipements universitaires sur le BAB dans le cadre du Contrat de Plan État Région 2000 - 2006, sous maîtrise d'ouvrage de la Communauté d'agglomération, plan qui devrait être mené à terme pour la rentrée 2007 à Montauray (pôle scientifique) et 2008 au petit Bayonne (pôle pluridisciplinaire).

- un second axe relatif au contenu des formations avec la réalisation d'une étude sur « le développement de l'enseignement supérieur en Pays Basque », sous maîtrise d'ouvrage du Conseil des élus et en accord avec l'UPPA, et une diversification de l'offre de formation (UPPA, ESTIA, Bordeaux 2...).

Dix ans après, le bilan reste mitigé. Car si on observe un certain nombre de points positifs (augmentation du nombre d'étudiants post baccalauréat dans un contexte démographique pourtant peu favorable, diversification des opérateurs et des formations proposées avec la création de deux écoles d'ingénieurs<sup>24</sup>, la création de l'UFR sciences et technologies de l'UPPA sur le site de Montauray à Anglet, la délocalisation par Bordeaux II de la filière sports de glisse et de l'IUP Sport), sur un registre plus négatif, on peut noter l'absence de cohérence globale de l'offre de formation avec des cursus inachevés résultant plus d'initiatives éparpillées que d'une véritable stratégie concertée à l'échelle du territoire, mais aussi la faiblesse des formations de niveau master/doctorat qui ne représentent à l'échelle du Pays Basque que 23% des effectifs.

Malgré les nombreuses initiatives prises ces dernières années, les efforts déployés n'ont pas débouché sur une meilleure lisibilité de l'enseignement supérieur et de la recherche en Pays Basque, encore moins sur une stratégie commune et concertée de développement. L'absence de pilotage du développement de ce secteur à l'échelle du territoire Pays Basque en est la raison principale.

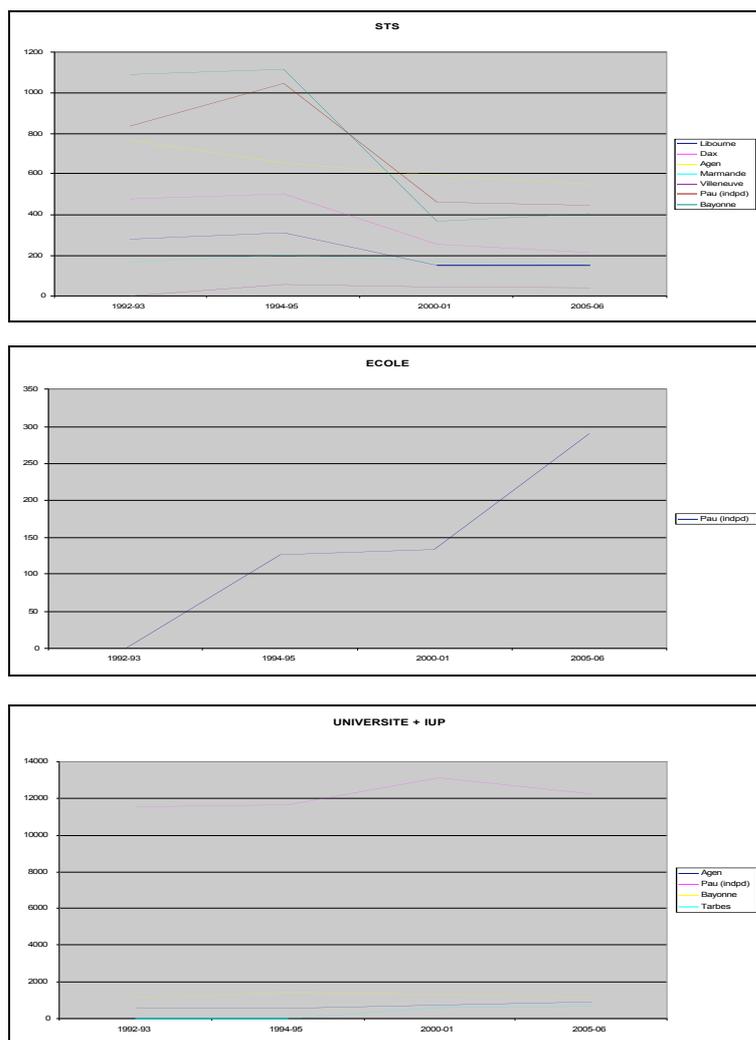
L'aire urbaine de Bordeaux, comme Toulouse en Midi-Pyrénées, regroupe une grande majorité des étudiants de la région. Le regroupement des étudiants doit cependant être différencié selon le type de formation.

Si l'on analyse finement les configurations des différents sites, certaines particularités apparaissent. Les petits sites mixtes (moins de 700 étudiants) accueillent plus de formations professionnelles et techniques. Les sites intermédiaires (Bayonne et Agen) et le site autonome de Pau ont une palette de formation plus diversifiée notamment en ce qui concerne les filières universitaires. Cependant, rares sont les sites en Aquitaine, contrairement à Midi-Pyrénées, offrant des cycles complets de formation universitaire. Il existe donc bien un effet de taille en rapport avec la distribution régionale de l'offre de formation supérieure sur les sites comprenant des partitions importantes et des ruptures. La situation est plus préoccupante pour les sites de Pau et de Bayonne qui perdent des étudiants universitaires (-0,6 et -2,2%).

Les filières IUT, université et écoles ont connu en quatorze ans (1992-2005) une augmentation annuelle du pourcentage de leur effectif. Néanmoins, cette hausse est différente selon les filières. Les effectifs des universités des villes moyennes en Aquitaine ont augmenté de 0.88% par an, soit une augmentation beaucoup plus limitée qu'en Midi-Pyrénées. Les IUT ont connu une dynamique plus importante (+4.96% par an), tandis que l'école d'ingénieur de Pau créée en 1994 a vu depuis ses effectifs augmenter de 11.83 % par an. A contrario, la filière STS est en difficulté dans les villes moyennes d'Aquitaine puisqu'elle perd en effet près de 3.5% de ses effectifs par an.

---

24 ISA-BTP/UPPA et ESTIA/CCI/Bordeaux 1/UPPA



### 5.3. Un certain équilibre de l'offre en Languedoc-Roussillon

Au 1er janvier 2006, le Languedoc-Roussillon compte un peu plus de 2,5 millions d'habitants et se situe au 9ème rang des régions françaises les plus peuplées. C'est la seule région française, avec Midi-Pyrénées, où la population a augmenté de plus de 1 % par an entre 1999 et 2006 : respectivement 1,4 % et 1,1 % en moyenne annuelle, contre 0,6 % en France métropolitaine. Plus largement, le Sud et l'Ouest de la France sont les zones géographiques où le dynamisme démographique est, à l'heure actuelle, le plus élevé

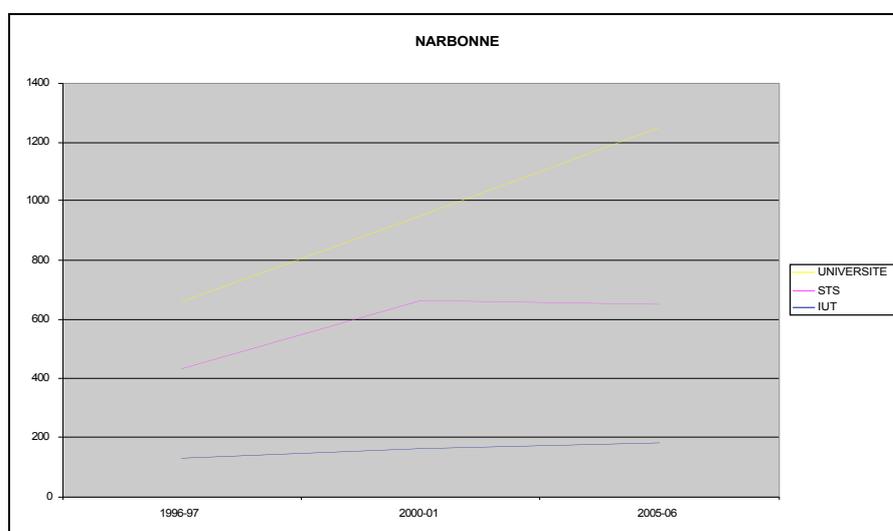
Le Languedoc-Roussillon, comme les régions Midi-Pyrénées, Aquitaine et Corse, se caractérise par une forte attractivité vis-à-vis des autres régions françaises. Il est notamment marqué par l'impact de tourisme et de la résidentialisation des seniors Sur dix languedociens supplémentaires, un est lié au solde naturel, les neufs autres au solde migratoire. Le Languedoc-Roussillon est ainsi la région qui a le plus fort excédent migratoire : 98,6 personnes pour 10 000 habitants par an entre 1999 et 2004. Ce taux était de 75,1 pour 10 000 habitants entre 1990 et 1999.

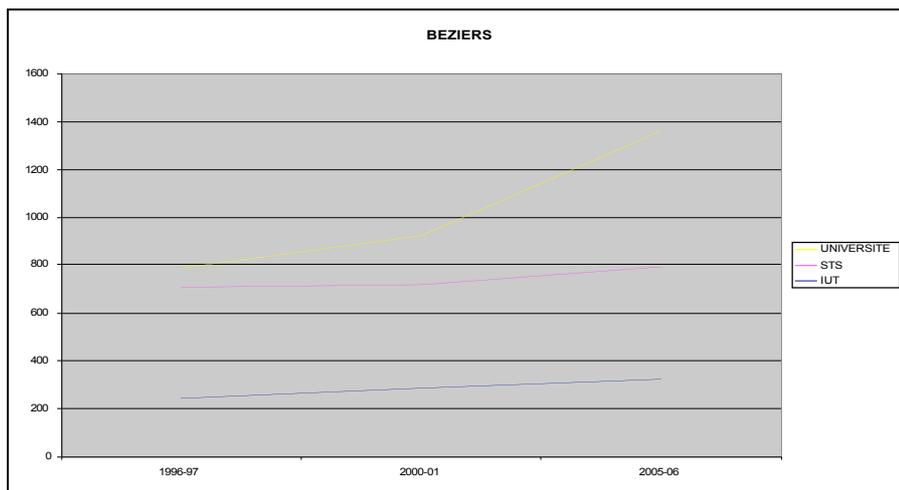
L'enseignement supérieur scolarisait plus de 92543 étudiants à la rentrée 2005-2006 : près de 70 % sont accueillis à l'université, 11,3 % en lycée (Sections de Technicien Supérieur) et 17 % dans une autre formation supérieure (IUFM, Écoles d'ingénieurs, Écoles de commerce, Écoles sanitaires et sociales, autres Écoles).

La région est caractérisée par une assez bonne répartition territoriale des antennes universitaires et par une offre relativement diversifiée des formations. Néanmoins, près de 8 étudiants sur 10 sont scolarisés à Montpellier. Perpignan, siège de la quatrième université de l'Académie, compte 13 % des effectifs. Nîmes, où sont scolarisés jusqu'à la rentrée 2007 des étudiants des trois universités de Montpellier mais qui deviendra à compter de cette date une université autonome, regroupe 5 % des effectifs. Le poids des autres sites (Narbonne, Béziers, Font-Romeu, Mende, Saint-Chély d'Apcher) reste modeste. Carcassonne et Sète scolarisent exclusivement des étudiants d'IUT.

### Les sites de Narbonne et Béziers

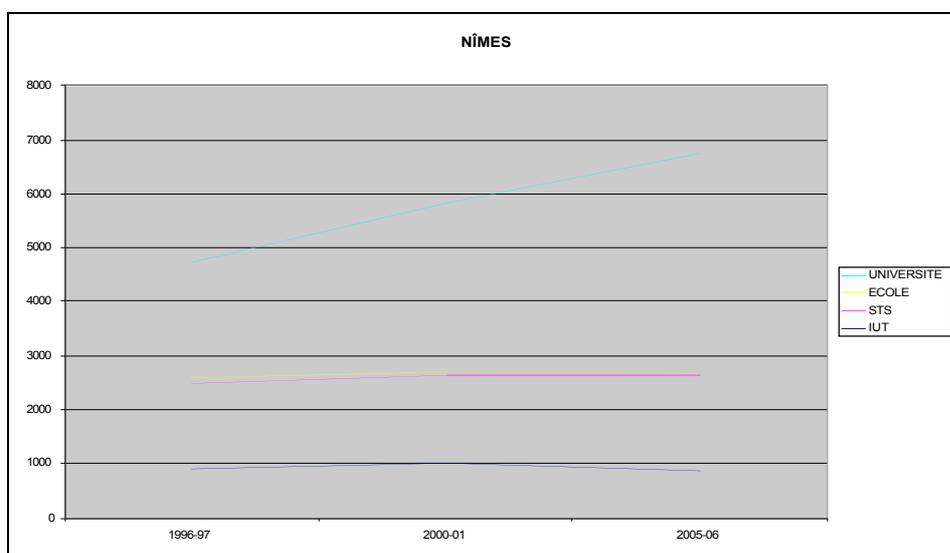
Ces deux villes moyennes présentent des profils assez similaires concernant l'enseignement supérieur, tant au niveau de l'offre de formation proposé que de la taille des formations et de l'évolution des effectifs. Les trois universités de la région (Paul Valéry Montpellier III, Sciences et techniques du Languedoc Montpellier II, Perpignan Via-Dominica) ont toutes trois délocalisé une partie de leur enseignement à Béziers et Narbonne. Toutes deux sont surtout caractérisées par une augmentation régulière et non négligeable du nombre de leurs étudiants depuis le milieu des années 1990 du essentiellement à l'ouverture de nouvelles formations comme celle d'un IUP Droit de l'urbanisme et de l'immobilier à Narbonne en 2002. Les effectifs universitaires représentent d'ailleurs la part la plus importante de leurs effectifs étudiants. Les formations STS ont aussi un poids significatif bien que moins important ; leur effectif par contre stagne depuis le début des années 2000. Le poids des formations STS est par contre plus important que celui des IUT qui voient leur effectif légèrement augmenter depuis le milieu des années 1990. Le poids de ces deux sites délocalisés reste modeste.





### Le site de Nîmes.

Le site de Nîmes occupe une place importante en Languedoc-Roussillon. En terme universitaire en particulier, la ville comptera parmi ses établissements d'enseignement supérieur une nouvelle université portant à 85 le nombre d'universités en France, dès la prochaine rentrée universitaire, en septembre 2007.

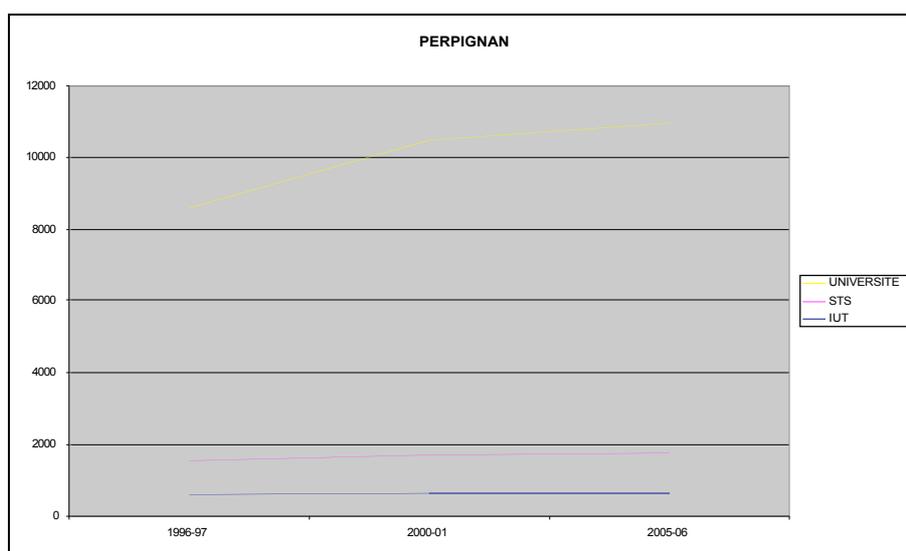


Cette université remplacera par son statut l'actuel Centre Universitaire de Formation et de Recherche de Nîmes (CUFR de Nîmes) qui accueille plus de 3 000 étudiants dans les filières, Arts, Droit-Économie-Gestion, Lettres-Langues, Psychologie et Sciences. Le CUFR, créé en 2002, dispense jusqu'alors des licences et masters professionnels, mais ne peut délivrer de diplômes et dépend de quatre universités de rattachement, les trois universités de Montpellier et celle d'Aix-Marseille. L'université proposera des filières générales, des licences professionnelles et des masters de Droit, Design, Sécurité nucléaire ou Psychologie.

Les effectifs en école, STS et IUT sont quant à eux relativement stables. Ici encore les étudiants inscrits en IUT ont un poids relativement faible.

## Le site de Perpignan

L'actuelle université fut créée en 1971 comme centre universitaire et devint université à part entière en 1979. Elle est implantée sur le site principal de Perpignan ainsi que dans quatre antennes délocalisées qui sont à Narbonne, Carcassonne, Mende et Font-Romeu. L'Université de Perpignan est donc présente dans trois départements : les Pyrénées-Orientales (Perpignan, Tautavel, Font-Romeu), l'Aude (Carcassonne et Narbonne) et la Lozère (Mende). On peut s'étonner à première vue qu'une université de la taille de celle de Perpignan ait accepté une telle dispersion de ses formations et de son potentiel pédagogique dans des lieux relativement proches (Font-Romeu) ou lointains (Mende). Dans le premier cas, la nécessité de la délocalisation peut paraître relative ; dans le second, elle est problématique en raison de la distance et des difficultés de communication. Dans tous les cas, le fonctionnement de l'établissement est rendu plus complexe par cette situation.



### - Font-Romeu

Confronté à une demande étudiante importante et croissante dans la région de formation aux métiers du sport, le ministre de l'Éducation nationale avait demandé en 1996 à l'Université de Perpignan d'ouvrir un DEUG de STAPS. À l'origine, cette création devait se faire sur le site de Perpignan, mais il s'est vite avéré que les équipements sportifs disponibles étaient très insuffisants, alors que Font-Romeu disposait d'équipements de qualité. Lors de sa création, le STAPS a été intégré à l'UFR de Sciences exactes et expérimentales. Afin de mieux utiliser les synergies possibles et proposer de nouveaux débouchés aux étudiants, l'université a créé, en 2002, une nouvelle composante intégrant le STAPS : l'UFR Sport, Tourisme, Hôtellerie internationale (STHI) dont les formations sont situées à Perpignan, Font-

Romeu et Mende. Si l'idée est séduisante, le fait que cette UFR soit implantée sur trois sites éloignés les uns des autres pose des problèmes pour son fonctionnement quotidien.

### **- Mende**

L'antenne universitaire a été créée à la rentrée 1994, à la suite du Comité interministériel d'aménagement du territoire de 1993, grâce à une politique volontariste des collectivités territoriales concernées. À l'origine, ce sont les universités de Montpellier et de Clermont-Ferrand qui avaient été sollicitées pour qu'une antenne universitaire soit créée à Mende. Suite à leur refus, l'Université de Perpignan, qui cherchait à accroître sa population étudiante et son bassin de recrutement, a proposé la délocalisation de son IUP de Tourisme dans une antenne universitaire à Mende. Il y a une réelle volonté du Conseil général de poursuivre cet effort et d'accompagner la création de nouvelles filières. Le développement d'un enseignement universitaire à Mende est en effet considéré comme un élément important du développement de la ville ; il permet entre autres :

- d'offrir à sa population des dispositifs de formation susceptibles de retenir les jeunes en Lozère ;
- de répondre aux besoins des entreprises pour les nouvelles technologies ;
- de faciliter la venue ou la création d'entreprises utilisant les TICE ;
- de fournir des cadres formés aux nouvelles technologies aux entreprises existantes et aux administrations.

### **- Narbonne**

L'antenne de Narbonne a été créée à la rentrée 1994. Auparavant, fonctionnait dans cette ville une préparation à la capacité en Droit, assurée par l'Université de Montpellier I. En réponse à une demande des collectivités locales, la Conférence des présidents des universités de l'Académie de Montpellier s'est prononcée en 1993 en faveur de la création d'un DEUG de Droit à Narbonne, rattaché à Perpignan, et d'un DEUG de Lettres à Béziers, rattaché à Montpellier III.

### **- Carcassonne**

L'antenne de Carcassonne a été créée en 1994.

Ces délocalisations sont liées à différentes logiques :

- offrir à la population locale des dispositifs de formation susceptibles de retenir les jeunes sur place (Carcassonne et Narbonne) ;
- répondre aux sollicitations des collectivités locales (Mende, Narbonne), l'université jouant alors un rôle d'aménagement du territoire, ou à celles de l'État (Font-Romeu) pour rentabiliser des équipements sous-utilisés ;
- grossir « à tout prix » (Mende, Font-Romeu)

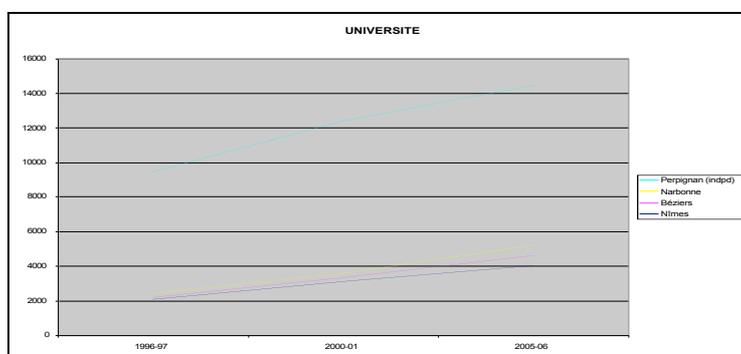
L'implantation de l'Université de Perpignan sur plusieurs sites répond à une volonté d'expansion de l'établissement liée à la politique définie dans le précédent contrat de plan État-Région. Le soutien apporté par les collectivités concernées (départements, municipalités) est très variable : pas ou peu de soutien local à Font-Romeu et Carcassonne ; soutien de la municipalité à la délocalisation de Narbonne ; délocalisation "portée" par les collectivités à Mende, qui constitue, néanmoins, une sorte d'aberration géographique par son éloignement de Perpignan. Le CIADT du 3 octobre 1991 avait fixé un effectif minimum de 1000 étudiants pour ouvrir une antenne. Aucune de ces délocalisations n'atteint ce seuil. Dans le dispositif général de fonctionnement de ces délocalisations, les relations avec l'université mère ne sont pas toujours clairement définies ; la liaison avec la direction de l'université n'est pas toujours assurée et, dans le cas précis de Mende, il s'agit d'un éloignement doublé d'un isolement.

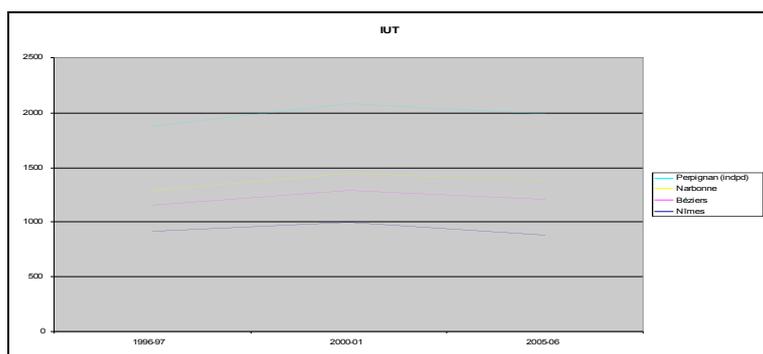
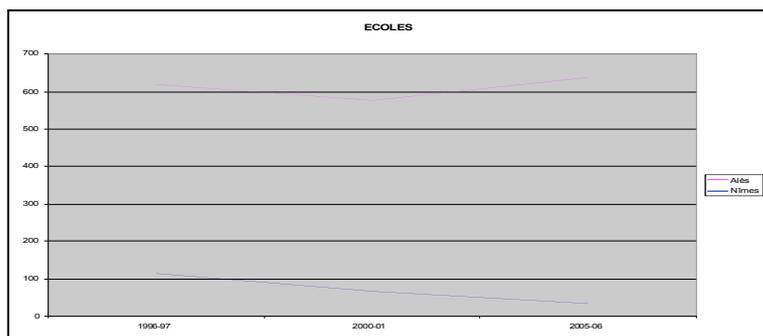
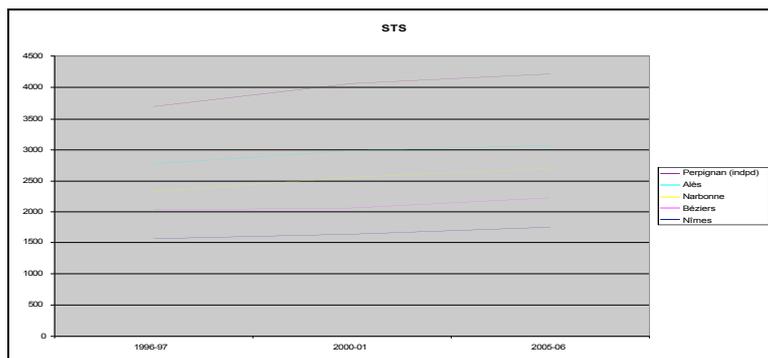
Même si l'aire urbaine de Montpellier centralise la majorité des étudiants de la région, le territoire est marqué par la présence de deux sites non négligeables qui sont Nîmes et Perpignan.

En outre, même les sites de taille plus modeste comme Narbonne ou Béziers, et à plus forte raison Mende, offrent des formations assez diversifiées.

Les villes moyennes de Languedoc-Roussillon présentent dans l'ensemble depuis le milieu des années 1990 une situation plus homogène entre les filières qu'en Aquitaine - aucune formation ne perd en effet des effectifs – mais moins dynamique qu'en Midi-Pyrénées.

Les filières IUT, université et écoles ont connu en dix ans une augmentation annuelle du pourcentage de leur effectif. Et si les effectifs universitaires dépassent 4%, ceux des autres filières a contrario ne dépassent pas 1 %. Les effectifs sont donc relativement stables dans leur ensemble même si les IUT enregistrent tout de même une diminution de leur effectif depuis le début de l'an 2000.





Les trois métropoles universitaires perdent aujourd'hui des étudiants. Ce constat est indissociable du contexte actuel du reflux de la démographie étudiante. A contrario, les villes moyennes gagnent en effectifs universitaires, ainsi qu'en effectifs d'enseignement supérieur ; les dynamiques sont néanmoins plus ou moins importantes selon les régions et les sites; les villes moyennes de Midi-Pyrénées en particulier se distinguent. Cette augmentation des effectifs est directement la conséquence de l'augmentation de l'offre de formation.

On constate dans les trois régions, un maillage très fin du territoire, consécutif au boom de la démographie étudiante des années 1980 et 1990. Il existe néanmoins des différences régionales importantes concernant l'offre de formation proposée dans les villes moyennes : les villes moyennes de Midi-Pyrénées offrent pour la plupart les trois formations IUT, STS, universités, contraire à celles d'Aquitaine, beaucoup plus limitées dans le panel proposé. Languedoc-Roussillon occupe une position intermédiaire. Pourtant, Midi-Pyrénées est paradoxalement la seule des trois régions à ne pas avoir d'université autonome. Cette situation est indéniablement liée aux conflits et aux jeux d'acteurs à l'œuvre actuellement entre

Champollion et la métropole toulousaine. Une typologie régionale des trois régions peut à ce stade de l'analyse être dressée. Elle met en exergue :

- Le fractionnement Aquitaine avec notamment trois sous-ensemble distincts : le bordelais qui occupe une place centrale dans le paysage aquitain, le pays basque morcelé, soumis à un manque de lisibilité flagrant, et Agen qui occupe une position intermédiaire particulière.
- Le tropisme trop affirmé de Midi-Pyrénées avec une écrasante domination métropolitaine, et la présence d'une multitude de sites de taille moyenne, tant du point de vue démographique que du point de vue du nombre d'étudiants.

La dynamique de régulation majeure à l'œuvre en Languedoc-Roussillon qui a su mettre en place un certain équilibre entre le pôle perpignanais au sud et le pôle nîmois au nord.

En outre, deux stratégies distinctes ont été mises en exergue : d'une part la stratégie de marginalisation d'Albi et de Pau qui, essentiellement à cause de conflits avec d'autres villes (Toulouse pour Albi, Bayonne pour Pau), se retrouvent aujourd'hui dans une position « d'exclusion ». D'autre part, une stratégie d'autonomisation qui caractérise les sites de Nîmes, mais également celui d'Albi. Si les deux sites avaient obtenu, l'un comme l'autre, le statut d'établissement public administratif, statut hybride leur permettant d'avoir une autonomie financière mais ne leur laissant pas de liberté dans le choix des formations, Nîmes va quant à elle devenir dès 2007 une université autonome, et ce malgré un maillage universitaire régional déjà dense, et un nombre d'étudiants inférieur à 5 000. Deux sites au profil assez proche, au parcours similaire mais qui aujourd'hui évoluent de façon radicalement différente.

Plusieurs éléments jouent un rôle actif dans la dynamique des sites. Le poids de l'histoire dans un premier temps, le prestige des anciennes et grandes universités métropolitaines expliquent le fait qu'elles regroupent effectifs importants et des équipes de recherche reconnus. Néanmoins, les universités plus jeunes et les moins imposantes ont engagé des politiques d'« essaimage » dans les villes moyennes. Dans cette perspective, les dynamiques politiques des collectivités locales ont aussi occupé une place primordiale. Elles ont en effet su impulser une certaine dynamique lors de l'émergence d'antennes sur leur territoire ; elles peuvent néanmoins également se heurter à des conflits qui influent directement sur l'évolution de la structure (cf. Champollion).

## **6. Comment expliquer ces évolutions ?**

Au-delà de l'évaluation de la dynamique de chacun des sites, la fonction universitaire dans les villes moyennes, si elle correspond à un héritage d'actions publiques en faveur du maillage territorial de l'enseignement supérieur, s'inscrit aussi dans un parcours articulé avec l'offre métropolitaine notamment pour la mise en place de filières relatives aux 1ers cycles universitaires. Cette position paraît alors conforme à l'idée et au positionnement d'intermédiation qu'incarnerait logiquement la ville moyenne dans le territoire d'une région administrative commandée par une ville métropole.

Car si le développement des antennes universitaires délocalisées a répondu en partie à la nécessité de faire face à l'accueil massif des étudiants, ce développement n'a pas été régi par un souci suffisant de la pertinence des implantations, au regard des besoins de formations, comme de la démographie universitaire. Bien que le seuil minimal pour l'ouverture de ces structures ait été fixé à 1 000 étudiants potentiels lors du comité interministériel d'aménagement du territoire (CIAT) du 3 octobre 1991, cette norme est loin d'avoir été respectée dans la grande majorité des sites. À la rentrée 2005-2006, on comptait sur les trois régions près de neuf antennes dans ce cas et à ce jour, certaines implantations connaissent des baisses continues de leurs effectifs, particulièrement dans les formations universitaires longues : si les sites délocalisés accueillent plus du quart des étudiants préparant un DUT, ils accueillent moins de 4 % des inscrits dans ces formations longues, essentiellement dans les premiers cycles.

Les antennes universitaires présentent donc rarement des cursus complets de formation et se caractérisent fréquemment par l'absence de second ou de troisième cycles, ce qui oblige les étudiants qui entendent poursuivre leurs études à gagner les sièges universitaires. En outre, la complémentarité géographique des enseignements dispensés dans ce type de structures n'est pas toujours assurée, avec dans certaines zones la juxtaposition de formations identiques ou comparables. Cette juxtaposition contribue à la désaffection des étudiants lorsque les formations proposées sont en concurrence avec celles qui sont dispensées au siège de l'université voisine, désaffection d'autant plus importante qu'aucune régulation n'intervient tant du point de vu local que national. Enfin, les antennes délocalisées ne bénéficient pas toujours d'un environnement favorable, qu'il s'agisse de l'accès aux ressources documentaires, de la recherche universitaire ou encore de la satisfaction des besoins de la vie étudiante (restauration, hébergement, moyens de transport vers des campus parfois situés en périphérie des agglomérations).

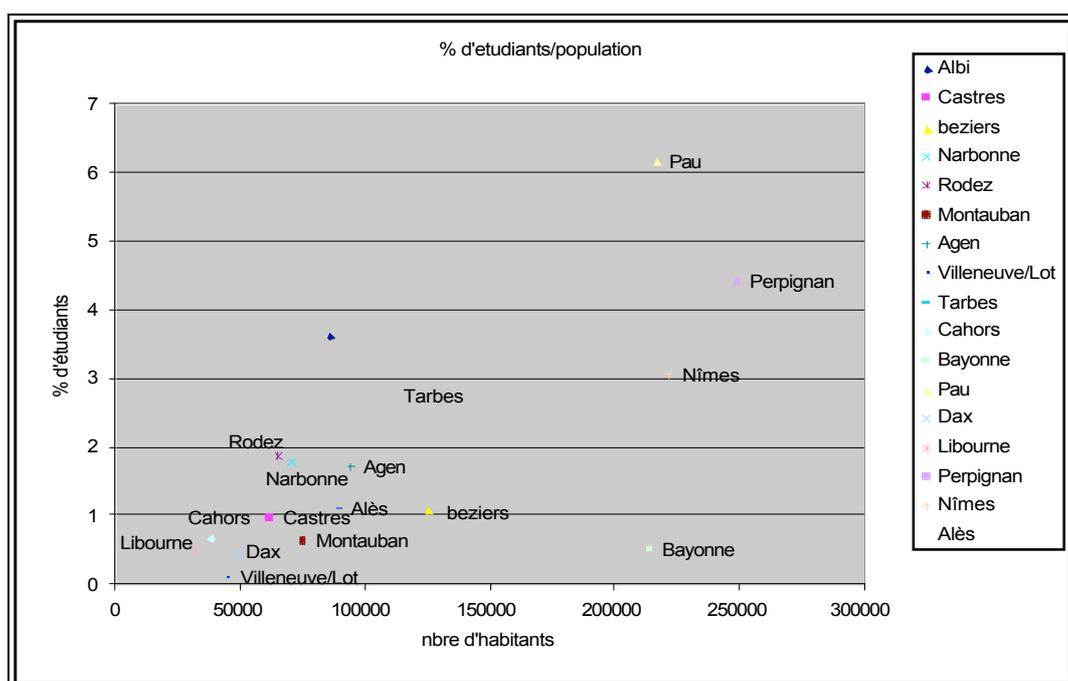
Le fléchissement de l'accès aux premiers cycles universitaires se fait au profit des filières courtes orientées vers une préparation professionnelle. Ces évolutions contrastées reflètent un comportement nouveau des étudiants, sans doute plus pragmatiques que par le passé. Soucieux d'un accès rapide à un métier préparé dans les filières courtes, ils délaissent les cursus universitaires traditionnels. Y compris dans ces derniers, ils privilégient les filières dont les débouchés professionnels leur paraissent mieux assurés, ce qui explique, par exemple, leur préférence pour les formations en économie au détriment de celles en sciences humaines. De fait, les redéploiements d'effectifs étudiants entre les structures de formation suscitent une concurrence entre les établissements. La proximité territoriale des STS et d'IUT qui offrent souvent des formations techniques analogues sinon identiques, fait que certains sites éprouvent d'ores et déjà dans les trois régions étudiées des difficultés pour attirer des étudiants en nombre suffisant. C'est notamment le cas des implantations situées en dehors des zones à forte concentration urbaine ou des antennes délocalisées, jugées peu attractives par les étudiants. Aussi les évolutions en cours de la répartition des étudiants mettent-elles en lumière les limites du maillage territorial de l'enseignement supérieur qui n'a pas toujours été suffisamment maîtrisé au moment de sa constitution. Créés en 1966, les IUT devaient originellement remplacer les STS. Les deux types de formation ont été maintenus, donnant lieu à des implantations concurrentes. De même, comme on l'a déjà montré, les décisions de

création d'antennes universitaires délocalisées n'ont pas toujours été inspirées par le souci d'accueillir des effectifs viables.

Au vu de l'analyse des sites étudiés dans nos trois régions, nous avons pu constater que de nombreux éléments les distinguent, et notamment leur taille mais aussi leur orientation. On remarque en particulier en fonction de ses deux critères trois types de sites bien distinctes : ceux de grande taille (plus de 1 500 étudiants) qui proposent des enseignements assez diversifiés (Albi, Narbonne, Agen...), les sites qui comptent plus de 800 étudiants, donc de taille importante, mais qui offrent plutôt une orientation technologique avec notamment la présence d'un ou plusieurs IUT anciennement implantés (Tarbes...) ; et enfin des sites de plus ou moins petite taille dont l'orientation est très spécialisée (Cahors, Montauban...). Cette différenciation des profils des villes moyennes dans l'enseignement supérieur nous pousse à nous interroger sur les raisons de ces différences.

Un premier lien peut être établi entre la taille des sites, les enseignements supérieurs dispensés et la population des aires urbaines correspondantes ainsi que la date d'implantation. Nous avons constaté que la polarisation des réseaux d'enseignement supérieur, et plus particulièrement des formations universitaires est variable selon les régions. Les armatures urbaines régionales dessinent en partie l'organisation territoriale de l'enseignement supérieur, notamment universitaire. On constate un effet mécanique entre la taille des unités urbaines et la taille des sites. La distribution des effectifs étudiants sur les sites suit en effet une hiérarchie particulière comme le montre le schéma suivant. Autrement dit, la taille des aires urbaines explique en partie la variation des effectifs totaux des étudiants qui retrouvent la hiérarchie urbaine.

**Poids des étudiants par rapport à la population des aires urbaines**



La corrélation entre le nombre total des étudiants sur un site universitaire et le nombre d'habitants de l'aire urbaine - sauf cas particulier comme Bayonne - n'exclut pas néanmoins l'existence de stratégies locales de développement concernant l'offre de formation dans des contextes où jouent à la fois les histoires locales et la structuration régionale du dispositif universitaire.

Bien que l'importance du site soit indéniablement liée à sa population, on remarque quelques cas intéressants, comme le site d'Albi ou d'Agen qui ont des effectifs d'étudiants relativement importants comparés à la taille de leur aire urbaine. À l'inverse Béziers et Alès présentent des effectifs qui semblent faibles en comparaison de la taille des aires urbaines correspondantes

**La relation entre le type de site, la population des aires urbaines, la population étudiante et l'année d'implantation du 1<sup>er</sup> établissement**

Ville	Population aire urbaine 1999	Population étudiante	Année d'implantation du 1 <sup>er</sup> établissement
Villeneuve/Lot	44 841	40	
Libourne	31 662	153	
Dax	49 219	217	
Cahors	38 101	254	1992
Montauban	75 158	469	1994
Castres	61 760	592	1992
Alès	89 390	971	1975
Rodez	65 267	1 210	1969
Narbonne	70 750	1 253	1993
Béziers	124 967	1 360	1992
Agen	94 659	1 620	1988
Tarbes	109 892	3 011	1963
Albi	859 62	3 113	1990
Nîmes	221 455	6 736	1968
Bayonne	213 969	1 087	1972
Perpignan	249 016	109 59	1979
Pau	216 830	13 349	1970

La relation entre l'importance des sites et l'année d'implantation du premier établissement n'est par contre pas évidente. Certes les sites les plus importants et les plus diversifiés sont les plus anciens. Néanmoins, les sites d'Alès, de Rodez et de Tarbes ne répondent pas à cette logique. Ainsi, si l'on met en relation l'ancienneté des sites, on voit que l'on ne peut se contenter de d'une liaison sommaire entre les deux variables.

En conséquence, d'autres éléments de causalité entrent en ligne de compte pour expliquer le développement de tel ou tel site. Si, comme nous l'avons déjà souligné, les acteurs locaux jouent indéniablement un rôle majeur par leur force de mobilisation, les contraintes territoriales qui combinent le système urbain régional et l'effet de distance avec la métropole ou l'université-mère, ne peuvent être ignoré dans l'hypothèse d'un développement de l'enseignement supérieur.

Les trois régions de notre étude sont caractérisées par deux types de développement de l'enseignement supérieur : en Midi-Pyrénées, nous l'avons vu, Toulouse a conservé plus de 90 % des effectifs, tandis qu'en Aquitaine et en Languedoc-Roussillon, le pourcentage d'étudiants dans la métropole est moins important, près de 70 %, les sites secondaires et ceux de plein exercice ayant un poids plus important. Le poids métropolitain est moins important dans ces deux régions, et notamment en Languedoc-Roussillon où deux universités autonomes quadrillent le territoire. Il est vrai que la structure urbaine de ces deux régions peut expliquer cet état de fait puisque le territoire est dans les deux cas caractérisé certes par l'importance de la métropole, mais également par d'autres villes dont la taille leur permet de prétendre à être des villes universitaires.

Au-delà du rôle joué par l'armature urbaine régionale, le type de développement territorial des sites d'enseignement supérieur sont différents les uns des autres comme l'ont montré Michel Grossetti et Philippe Loségo<sup>25</sup>. Deux types de développement les caractérisent :

- Les sites inscrits dans une logique de concurrence qui développent dans un premier temps des enseignements « classiques » de premier cycle, quitte à se diversifier par la suite. L'objectif immédiat pour ces sites est de capter le plus grand nombre d'étudiants des environs. Ce type de développement se retrouve en Languedoc-Roussillon et en Aquitaine. On peut citer à titre d'exemple le site de Pau s'inscrit dans une dynamique concurrentielle par rapport à Bayonne-Anglet-Biarritz. Si Pau avait autrefois un poids démographique bien supérieur, la dynamique démographique ne cesse depuis quelques années de favoriser les agglomérations du littoral, à tel point qu'aujourd'hui, les deux agglomérations ont des aires urbaines de taille comparables. L'université de Pau dispose de deux sous-ensembles géographiquement distincts : celui Pau-Tarbes-Lourdes et celui de Bayonne-Anglet-Biarritz. Lors de sa création en 1969, l'université de Pau et des Pays de l'Adour a délocalisé dès 1970 des enseignements à Bayonne. Ce dernier a depuis eu du mal à se développer et ce malgré son poids démographique croissant. Aujourd'hui d'ailleurs, il accuse une forte baisse du nombre de ses étudiants. L'université de Pau elle-même reste de taille modeste et les ressources dont elle dispose ne sont pas très importantes. Ces difficultés structurelles associées à des conflits entre élus rendent la situation très complexe, et ce au détriment des sites d'enseignements.

- À l'inverse une région comme Midi-Pyrénées largement dominé par Toulouse a développé des initiatives de délocalisation assez tardives et relativement ciblées. Ce sont alors plutôt des enseignements professionnalisés de type IUT qui sont implantés : ils ont en effet l'avantage de drainer une population étudiante nationale et de s'inscrire dans un engagement

---

25 GROSSETTI M., LOSEGO P., 2003, *op. cit.* p. 339.

de l'État. L'analyse de Daniel Béhar dans le cadre de l'étude d'Acadie sur les villes moyennes prend ici tout son sens : « *les dynamiques des villes moyennes se différencient et reflètent celles des ensembles régionaux au sein desquels elles s'inscrivent. Le fait métropolitain influe, de multiples façons, sur la dynamique de ces villes*<sup>26</sup> ». Les stratégies de développement adoptées par ces villes moyennes « sous influences » se structurent autour de l'objectif de cohésion locale. Autrement dit, renforcer une identité propre pour pouvoir se positionner par rapport à la métropole, sans pour autant s'en déconnecter. Opérationnellement, cette stratégie se traduit par la volonté de répondre aux attentes de la population en matière d'équipements et de services, ceci afin d'éviter de devenir un ville dortoir et de pouvoir accueillir différentes catégories sociales de population, nécessaires pour pouvoir répondre aux divers besoins de main d'œuvre du tissu économique local. Néanmoins, les conflits à l'oeuvre autour de Champollion montrent bien la limite du lien entre certaines villes moyennes, ici Albi, qui souhaitent œuvrer pour une certaine émancipation, et les logiques métropolitaines qui s'articulent autour d'une main mise sur les formations proposées.

L'articulation des activités d'enseignement supérieur avec leurs territoires offre une dimension stratégique devant à la fois entraîner un développement territorial à l'échelle locale, participer à la cohérence et à la structuration des pôles d'enseignement supérieur, et opérer un maillage pertinent du territoire national. Néanmoins, on l'a vu différents types de sites d'enseignement supérieur se distinguent que ce soit en terme de taille, d'offre de formation ou de logique de développement.

Au-delà des deux universités autonomes que sont Perpignan et Pau, qui, légitimement, occupent une place de choix sur le territoire régional, une université comme celle de Nîmes est en voie d'acquérir un poids certain dans la structuration territoriale de l'enseignement supérieur en Languedoc-Roussillon. Car, si le site ne s'est pas jusqu'à présent émancipé de sa tutelle montpelliéraine, ce sera chose faite en 2007. Ce qui signifie qu'au-delà de la proximité géographique de la ville avec Montpellier, Lunel, Sète ou Béziers, c'est le développement de l'autonomie et de la cohérence locale a pris le pas.

Dans nombre de sites analysés, il est monnaie courante que les élus locaux et les acteurs issus des milieux économiques et industriels occupent une place importante dans la stratégie d'implantation et de développement de l'enseignement supérieur ; l'implantation d'activités d'enseignement supérieur permet en effet de garder les jeunes qui partaient après le bac dans la métropole voisine, ce qui est un moyen d'enrayer le vieillissement de la population des villes moyennes et de conserver des forces vives sur le territoire. Une implantation permet en outre de disposer localement de formations, synonyme de forces pour la vie économique locale. Cet investissement politique n'est enfin pas sans lien avec la fixation des enseignants-chercheurs sur ces nouveaux sites, en contact direct avec la réalité économique des entreprises locales, des bassins d'emploi et des bassins de production. Les cas des sites d'Agen et d'Albi sont en ce sens particulièrement intéressants dans la mesure où ils sont surdéveloppés au vu du rapport entre le nombre d'étudiants et la taille de l'aire urbaine, et ce grâce à la rapidité et à la ténacité de leurs élus. On peut alors émettre l'hypothèse d'une spécialisation, d'une

---

26 BEHAR D., *Les politiques régionales en direction des villes moyennes*, étude Acadie, 2003, 25 p.

vocation dans les fonctions universitaires de ces villes moyennes comme on en trouve dans d'industrie ou dans certaines fonctions de services. À l'image de Cambridge ou d'Oxford, l'université pourrait alors faire la ville. Néanmoins, la persistance d'un schéma gravitaire comme à Toulouse pourrait aller contre ce modèle et amoindrir la dynamique en cours.

Néanmoins, d'autres sites s'inscrivent quant à eux dans une logique d'aménagement national du territoire. Ces sites d'orientation technologique que sont Tarbes et Rodez ont en effet été mis en place dans les années 1960, ce qui explique aujourd'hui leur taille.

Les sites de Béziers, Narbonne constituent des relais métropolitains intéressants et non négligeables. Enfin, de nombreux sites de petite taille constituent un ensemble assez disparate au vu notamment de leur poids démographique respectif. Si les sites de Montauban et de Castres ont des effectifs comparables, ils sont nettement plus importants que les autres sites qui comptent moins de 300 étudiants (Libourne, Villeneuve-sur-Lot, Dax et Cahors).

## **7. La recherche académique dans le Grand Sud-Ouest**

On observe aujourd'hui des situations très diversifiées, représentatives de la configuration composite des villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest.

- Des universités de plein exercice : Pau, Perpignan, Nîmes. De quel appareil de recherche disposent-elles ? Comment se structure-t-il ?

- Les grandes écoles : l'ENIT de Tarbes, l'école des Mines d'Albi... Ces structures sont adossées à des institutions scientifiques. Quel est alors le processus de fonctionnement ? Comment a-t-il évolué dans le temps ? Quels sont les rapports avec les instances locales de recherche susceptibles d'exister ?

- Les antennes universitaires simples avec leur structure de recherche. Quel processus de fonctionnement ?

D'autre part, la recherche dans les villes moyennes interroge directement la fonction qui lui est attribuée, et notamment celle liée à la promotion du développement local et à la possibilité ou non de construire des réseaux scientifiques.

Ces réflexions sont en rapport avec deux conceptions de l'espace :

- la première envisage l'espace comme un lieu caractérisé par des identités locales. La notion de spécificité locale est alors au cœur de cette conception,

- la seconde considère l'espace comme un espace de flux, n'ayant pas de spécificités locales, et renvoyant aux effets de réseaux dans lesquels certains nœuds placés sur le chemin des flux seraient dominants par rapport à d'autres.

Les systèmes scientifiques locaux, ceux qui semblent les mieux structurés, se situent devant deux alternatives à mettre nécessairement en évidence :

Ils se structurent en lien avec un espace de flux scientifiques (mondialisés, européanisé...) concernant un certain nombre de disciplines (biologie, physique, informatique...). Ils s'inscrivent alors dans une compétition à grande échelle mais avec des armes faibles en faisant

une recherche académique, fondamentale. Il existe alors un risque de voir s'affaiblir le soutien des élus par rapport aux experts locaux concernant notamment les ressources.

Ils s'inscrivent dans l'espace local de proximité, l'espace scientifique des lieux, dans lequel ils construisent un système scientifique articulé à des compétitions locales, éventuellement la proximité d'entreprises qui font de la recherche ou qui disposent d'un laboratoire de recherche comme par exemple à Tarbes avec Alstom. Cette dynamique permet certes l'apport de ressources locales plutôt importantes, mais induit une certaine difficulté à se faire reconnaître professionnellement, puisque l'on se situe là en dehors des flux scientifiques.

Une typologie a pu être dressée des trois régions d'étude qui renvoie à des modalités d'organisation et à des dynamiques fort différentes : au tropisme de Midi-Pyrénées, on peut en effet opposer une structuration plus déconcentrée en Aquitaine, mais surtout en Languedoc-Roussillon, autour de pôles autonomes importants. La présence d'activités de recherche dans nos villes moyennes mais aussi leurs liens avec les acteurs locaux constituent des paramètres supplémentaires susceptibles de correspondre à la typologie déjà identifiée ou bien d'en faire émerger une nouvelle. De fait, l'examen de la base de données du CNRS apporte des éléments complémentaires sur le rôle secondaire des villes moyennes du Grand Sud-Ouest en matière de relations recherche-industries qui valide l'existence de différences structurelles entre Midi-Pyrénées et les régions voisines : on retrouve en Midi-Pyrénées, le rôle exclusif, parfois décrié, de Toulouse alors qu'en Aquitaine et Languedoc-Roussillon, émergent quelques relations redistributives impliquant les villes moyennes et les laboratoires qui s'y trouvent. On pense à Pau, à Bayonne pour Aquitaine ; à Perpignan pour le laboratoire des procédés, matériaux et énergie solaire / PRODES et le centre de formation et de recherche sur l'environnement marin).

L'analyse de la base de données des contrats CNRS-entreprises (base « protocole ») permet en fait de faire le point sur les échanges science-industrie. Cette source n'est évidemment pas exhaustive. Il existe d'autres formes de relation : conventions CIFRE, stages d'étudiants, consultance, co-publications, etc. Les contrats donnent toutefois une bonne vision des relations des laboratoires du CNRS avec les entreprises. Cela laisse de côté les laboratoires hors CNRS, dans les universités ou écoles MENRT (mais il y en a peu) ou dans d'autres organismes (INSERM, INRA, INRIA, INRETS, IRD principalement).

### **7.1. Les laboratoires de recherches en Midi-Pyrénées**

L'enseignement supérieur en Midi-Pyrénées est marqué, déterminé par le centralisme métropolitain. Les activités de recherche sont fidèles à ce modèle dans la mesure où seul le site d'Albi et les écoles d'ingénieur de Tarbes et d'Albi abritent des laboratoires de recherche. Les forces de recherche en Midi-Pyrénées sont donc essentiellement concentrées dans l'agglomération toulousaine mis à part les sites liés à l'Observatoire Midi-Pyrénées (Pic du Midi, Tarbes, Lannemezan), le plateau technique de la fédération d'écologie (Moulis-Ariège) et l'unité mixte de recherche avec l'École des Mines d'Albi-Carmaux.

## Albi

La recherche publique se concentre sur l'École des Mines et sur le Centre Universitaire Champollion.

### Le centre de Champollion

La structuration de la recherche au CUFR est en émergence : ses acteurs, enseignants–chercheurs, ingénieurs ou techniciens, appartiennent ou sont associés à des Unités de Recherche Toulousaines, ou Laboratoires d'adossement de domaines scientifiques différents. Ils ont jusqu'à présent mené leurs travaux de recherche dans ce cadre, garantissant ainsi leur valeur scientifique. Ainsi, et depuis la création du CUFR, plusieurs Pôles disciplinaires sont présents sur ses différents sites : si la plupart d'entre eux concernent plusieurs personnes, certains sont encore individuels (Pôles Énergie, Mathématiques). La volonté de structurer la recherche et constituer des équipes se dégage actuellement afin d'œuvrer pour la réalisation de projets communs porteurs d'une identité scientifique propre au CUFR. En outre, d'autres équipes se mettent progressivement en place comme le pôle Sport de Rodez.

### L'École des Mines Albi Carmaux (L'EMAC)

Créée en 1992, l'École des Mines d'Albi-Carmaux est une école d'ingénieurs placée sous la tutelle du Ministre délégué à l'Industrie. Elle fait partie du Groupe des Écoles des Mines (GEM). 90 % des enseignants permanents de l'École sont également chercheurs dans les laboratoires des centres de recherche, liant très fortement, par ce fait, enseignement et recherche. L'École se caractérise par son fort potentiel de recherche organisé autour de trois centres de recherche.

Les effectifs des centres au 1<sup>er</sup> janvier 2005

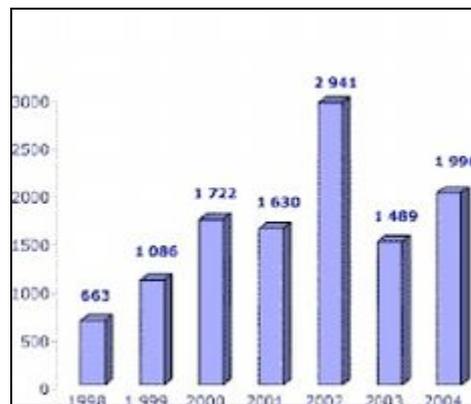
	Direction de la Recherche	InSIC Saint-Dié des Vosges	CROMeP	Poudres & Procédés	Énergétique Env.	Génie Industriel	Autres (*)	Total
Professeurs et assimilés	1	2	6	6	3	3		21
Maîtres-Assistants+ MR		6	11	10	11	5		43
ATER		2						2
Consultants							1,5	1,5
Techniciens & Ingénieurs		1	8	6	5		3	23
Secrétaires	4	3,5	1	1	2	1		12,5
Post-Doctorants			2	3	3			8
Doctorants		9	27	19	17	10		82
Total	5	23,5	55	45	41	19	4,5	193

(\*) Autres : Service Commun MEBE, Capthermic, Plateforme Réseaux Entreprises.

École d'ingénieur du Ministère de l'Industrie, l'École des Mines d'Albi-Carmaux a tissé des liens étroits avec le monde industriel. Les programmes pédagogiques sont conçus pour que les ingénieurs formés soient directement opérationnels en entreprises. De nombreux industriels enseignent à l'École et font partie des instances de pilotage de l'École dont notamment le conseil d'Administration. La recherche conduite par les 65 enseignants chercheurs et par les 70 doctorants est orientée vers les besoins de l'industrie.

L'activité contractuelle a été soutenue en 2004, qui se présente comme la deuxième meilleure année de l'EMAC, depuis sa création en termes de prise de commande. Ceci permet à la moyenne mobile sur 3 ans de repartir à la hausse, avec la meilleure valeur enregistrée. Compte tenu des évolutions signalées sur les effectifs, cette activité contractuelle ramenée à l'enseignant chercheur est aussi en progression. Ceci permet d'affirmer que la capacité des équipes à rechercher de nouveaux contrats s'est restaurée après une année 2003 qui avait soulevé des inquiétudes sur ce point.

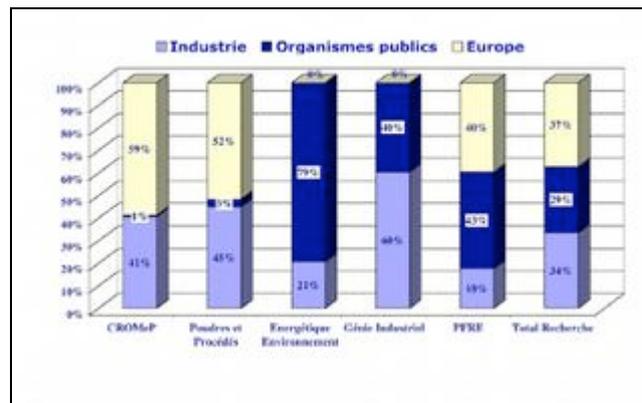
**Montant total des contrats signés EMAC en Keuros**



On relève que cette activité contractuelle est due, à hauteur de 10 % à des contrats de recherche qui ne sont pas gérés par le Centre Commun ARMINES-EMAC mais soit par l'EPA (contrats GEM ou Région Midi-Pyrénées) soit par le CNRS.

En ce qui concerne les partenaires contractuels, il est à noter la remarquable proportion des contrats européens notamment ceux du 6<sup>ème</sup> PCRD, représentant le premier partenaire de la recherche à l'EMAC avec 37 %, suivi par l'industrie avec 34 %.

## Montant des contrats signés par type de financement



### Tarbes

La recherche est considérée par les acteurs économiques locaux comme un des piliers de la dynamisation des territoires ; l'innovation reste en effet un des principaux moyens d'acquies un avantage compétitif autant pour les entreprises que pour les territoires.

On observe aujourd'hui une certaine diversité de liens entre les établissements de formation, les laboratoires de recherche et les industries locales : les plateformes techniques des lycées techniques Jean Dupuy de Tarbes et Victor Duruy de Bagnères-de-Bigorre, l'usinage du bois à grande vitesse et la compatibilité électromagnétique de l'IUT Paul Sabatier, et les travaux des thésards, les projets de fin d'études et les centres de transfert de l'École d'Ingénieurs de Tarbes. D'autre part, le pôle de recherche sur l'Intégration de Puissance et le Management de l'Énergie et ses composants de Stockage (PRIMES) à travers ses diverses composantes dont le laboratoire PEARL (Power Electronics Associated Research Laboratory) notamment vise à accroître et renforcer la lisibilité de la filière génie électrique.

Le laboratoire P.E.A.R.L (Power Electronics Associated Research Laboratory) est à ce titre un exemple intéressant. Implanté à Séméac (65) sur le site d'ALSTOM Transport, il implique plus d'une quarantaine de chercheurs. C'est un laboratoire commun d'application né en 2001, à vocation européenne et internationale, qui associe industriels et laboratoires publics au travers d'une convention renouvelable par périodes de trois ans. Ce laboratoire commun regroupe autour d'Alstom, le CNRS, l'université Paul Sabatier de Toulouse, l'École Nationale d'Ingénieurs de Tarbes et l'Institut National Polytechnique de Toulouse, pour un projet de recherche en électronique de puissance. PEARL est co-financé par les fonds européens FEDER, les fonds nationaux FRED, le Conseil Régional Midi-Pyrénées, le Conseil Général des Hautes-Pyrénées, le Grand Tarbes, les acteurs industriels.

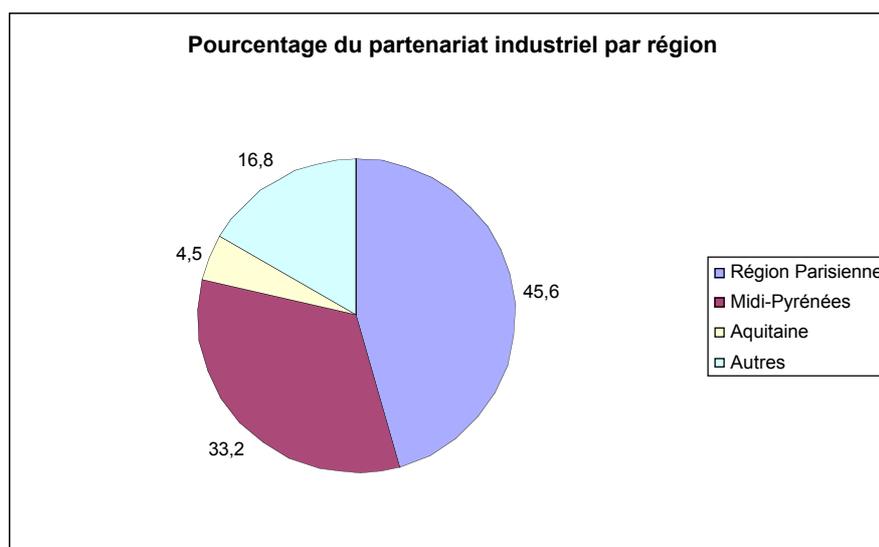
Le site universitaire tarbais présente aujourd'hui une certaine lisibilité construite sur une spécialisation lentement acquise. La présence de cette logique de site est sans doute facilitée par la proximité des spécialités des établissements historiques et par la mise en réseau des acteurs régionaux mais également des Pays de l'Adour. Puis, l'ouverture de filières plus généralistes a élargi le spectre de l'offre des formations. Mais plus fondamentalement, la

création de diplômes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles requalifient le centre Tarbais. En outre, l'accélération des créations de jeunes équipes de recherche ces dernières années conduit à faire basculer le site vers un profil de pôle spécialisé. Les établissements universitaires historiques, ENI, université Paul-Sabatier, IUFM, ont été confortés par une politique très volontariste de l'université de Pau et des Pays de l'Adour.

Reste que la taille du site tarbais au regard des effectifs des étudiants et des chercheurs toulousains oblige, interroge et rend indispensable la mobilisation des acteurs publics, privés et universitaires. Toutefois, ces stratégies des acteurs locaux dépendent largement de la bonne volonté des universités à se déployer dans des territoires périphériques même si la croissance des effectifs et la structuration toujours plus forte du site universitaire tarbais laissent supposer que le processus universitaire est aujourd'hui irréversible.

On le voit, la région Midi-Pyrénées se caractérise par une concentration quasi-totale des laboratoires du CNRS à Toulouse. Avec 1 594 contrats répertoriés entre 1986 et 1998, soit 11,6 % du total des contrats, les laboratoires de l'agglomération de Toulouse constituent l'un des grands centres nationaux de collaboration avec l'industrie, pratiquement à égalité avec Grenoble (11,9 %) et Lyon (9,8 %) et derrière l'agglomération parisienne (21,4 %). Les autres grands centres sont loin derrière : Montpellier (6 %), Strasbourg (5,3 %), Bordeaux (4,9 %), Aix-Marseille (4,2 %), etc.

Les partenaires sont principalement dans la région parisienne (45,6 %), Midi-Pyrénées (33,2 %) et Aquitaine (4,5 %), les 16,8 % restants se dispersant sur le reste du territoire national. Un effet macro-régional apparaît donc à travers cette relative importance de l'Aquitaine. Au sein de Midi-Pyrénées, les entreprises concernées sont très concentrées dans la Haute-Garonne.



L'académie de Toulouse est celle qui concentre le plus de partenaires industriels du CNRS en province (5,5 % du total national) devant les académies de Lyon (4,6 %), Grenoble (4,4 %) et Bordeaux (3,8 %).

Les entreprises de la Haute-Garonne rassemblent 78,5 % des contrats passés par des entreprises régionales avec des unités CNRS. Le Tarn émerge comme pôle industriel secondaire (12,4 %), essentiellement grâce aux laboratoires Pierre Fabre (Castres), qui ont signé 86 des 95 contrats apparaissant dans la base pour ce département. Parmi les autres partenaires industriels régionaux en dehors de Toulouse, on trouve les talcs de Luzenac (Ariège), un établissement de la DGA à Gramat, GIAT à Tarbes (mais 4 contrats seulement) et diverses PME ou collectivités. Ces industriels de la région travaillent principalement avec des laboratoires de Toulouse (43,6 %, +2,4 % pour l'Ariège), de la région parisienne (12,7 %) et de Montpellier (10,3 %), de Poitiers (4,8 %), Limoges (4,8 %), de Bordeaux (4,2 %). Le Grand Sud-Ouest en dehors de Midi-Pyrénées représente 27 % des contrats, ce qui manifeste un effet de proximité régionale non négligeable.

## 7.2. Les laboratoires de recherche en Aquitaine

L'académie de Bordeaux a une structure assez différente de celle de Toulouse, essentiellement à cause de la présence à Pau d'un pôle scientifique relativement important et d'un très grand groupe industriel (Elf).

**Les laboratoires de recherche de l'université de plein exercice de Pau**

Code laboratoire	Sigle	Nom du directeur	Nom du laboratoire
UMR5034	LCABIE		Laboratoire de Chimie Analytique Bio-Inorganique et Environnement 70 personnes (53 permanents, 17 doctorants)
UMR5058	IEJIA	BON	Institut d'études juridiques ibériques et ibéro-américaines
UMR5067			Physico-chimie des polymères
UMR5142	LMAP	AMARA	Laboratoire de mathématiques et de leurs applications
UMR5150		GRACIAA	Thermodynamique et énergétique des fluides complexes
UMR5212	MIGP	KOMATITSCH	Modélisation et Imagerie en Géosciences - Pau
UMR5478	IKER	OYHARCABAL	Centre de recherches sur la langue et les textes basques
UMR5603	SET	LOLIVE	Société, environnement, territoire 62 personnes (34 permanents et 28 doctorants)
UMR5624			Laboratoire de Chimie Théorique et Physico-Chimie Moléculaire
UMR6201		ROUX	Droit public comparé - Droit international et Droit européen
FR2606	IPREM	POUCHAN	Institut pluridisciplinaire de recherche sur l'environnement et les matériaux
FR2952	IPRA	GOUT	Institut pluridisciplinaire de recherche appliquée dans le domaine du génie pétrolier
FRE2777	IRAA	LAFON	Institut de recherche sur l'architecture antique
GDR1964	EMMA		Economies de la Méditerranée et du Monde arabe

L'UPPA compte actuellement 34 équipes de recherche et Programmes Pluri-Formations reconnus par le Ministère. Parmi elles, 22 équipes (Équipes d'Accueil, Jeunes Équipes, Équipes de Recherche Technologique), 11 Équipes CNRS (Unités Mixtes de Recherche, Formations de Recherche en Évolution et Fédération de Recherche) et une équipe INRA

(Unité Mixte de Recherche). Ces laboratoires interviennent notamment dans les thématiques suivantes :

- la chimie théorique et la chimie analytique,
- la physico-chimie moléculaire et la physico-chimie des matériaux,
- la géophysique,
- les mathématiques appliquées à l'industrie pétrolière et l'environnement,
- l'informatique,
- l'aménagement du territoire,
- le droit public comparé, le droit des collectivités, droit européen.

Au-delà des équipes, la recherche scientifique l'UPPA s'organise autour de deux structures :

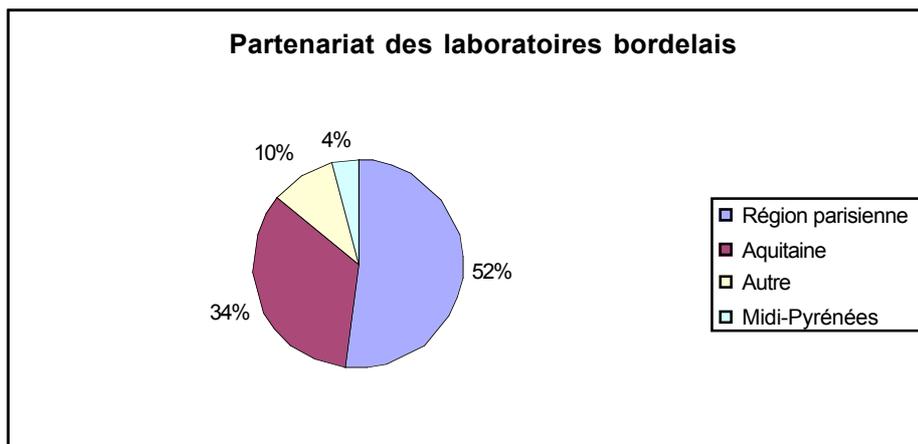
- Le CURS (Centre Universitaire de recherche Scientifique) est une UFR administrée par un conseil élu. Il rassemble et gère les équipes de recherche composées des enseignants chercheurs en sciences exactes et expérimentales, en lettres et sciences humaines.

- Le COREJE (Conseil de la Recherche en sciences Juridiques, politiques, Économiques et de gestion) est un conseil élu et représentatif de l'ensemble des équipes de recherche de ce secteur. Il détermine les orientations de la recherche dans ces domaines.

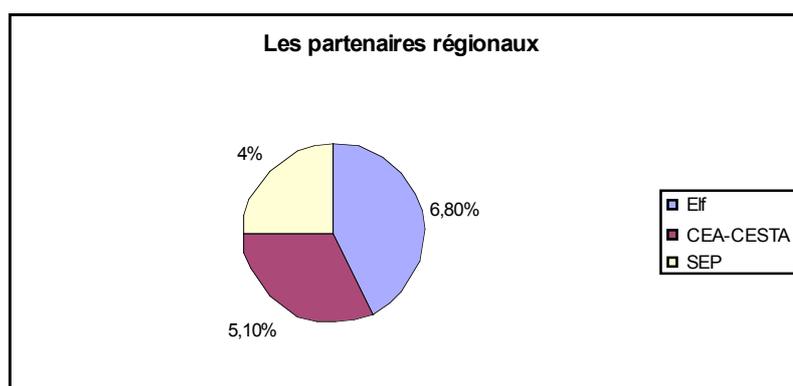
Globalement, l'Académie représente 4,9% des contrats passés par les unités CNRS et 3,8% des partenaires de celles-ci. Mais la répartition au sein de l'Académie est très différente. Bordeaux rassemble 88,9% des contrats passés par les unités CNRS de la région mais seulement 42,3% des contrats signés par les industriels, alors que Pau, qui ne représente que 11,1% des contrats des unités CNRS, rassemble 53,3% des contrats passés par les industriels (Elf à 90%). Bordeaux est donc la capitale scientifique régionale, mais c'est moins évident sur le plan des industriels travaillant avec le CNRS.

Les partenaires des laboratoires bordelais sont principalement dans la région parisienne (52%), en Aquitaine (34,2%), et en Midi-Pyrénées (3,8%).

On a donc, comme pour les laboratoires toulousains, un effet local et un effet national, mais il faut ajouter un petit effet macro-régional (l'attraction des entreprises de Toulouse) symétrique de celui qui s'exerce dans l'autre sens. L'effet régional n'a pas non plus le même sens puisque les 34,2% de partenaires régionaux se partagent entre Bordeaux (24,6%) et Pau (8,1%), ce qui fait à peu près un rapport 3/4 Bordeaux, 1/4 Pau, les autres départements de la région ne rassemblant que 1,5% des partenaires industriels des laboratoires bordelais.

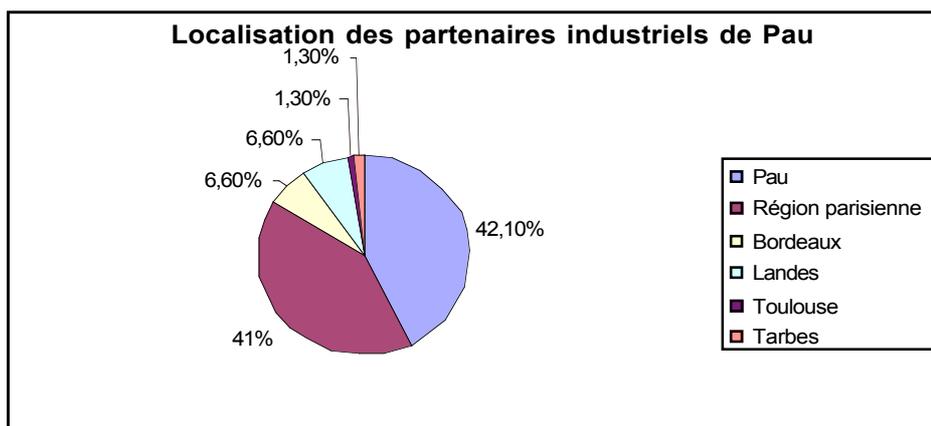


Comme on pouvait s'y attendre, Elf figure à la première place des partenaires régionaux (6,8 %) devant quelques grands établissements bordelais, le CEA-CESTA (centre de Bordeaux, 5,1 %) et la SEP (4%), le reste étant entre autre composé de grands groupes chimiques nationaux (Rhône-Poulenc, 10 %, Saint-Gobain, 1,2 %).



Les laboratoires de Pau ayant des contrats industriels sont aussi en chimie (56,6 % des contrats), en mathématiques ou physique (23,7 %) et en ... SHS (11,8 %).

Leurs partenaires sont essentiellement à Pau (42,1 %), Bordeaux (6,6 %), en région parisienne (40,8 %), dans les Landes (6,6 %) à Toulouse (1,3 %) et Tarbes (1,3 %). Il existe donc clairement un pôle à la fois scientifique et industriel à Pau, relativement peu dépendant de Bordeaux, pôle dans lequel Elf-Pau joue un rôle clé (35,5 % des contrats des laboratoires palois). Mais Elf est aussi présent par ses autres établissements (Paris) ou des organisations proches (IFP).

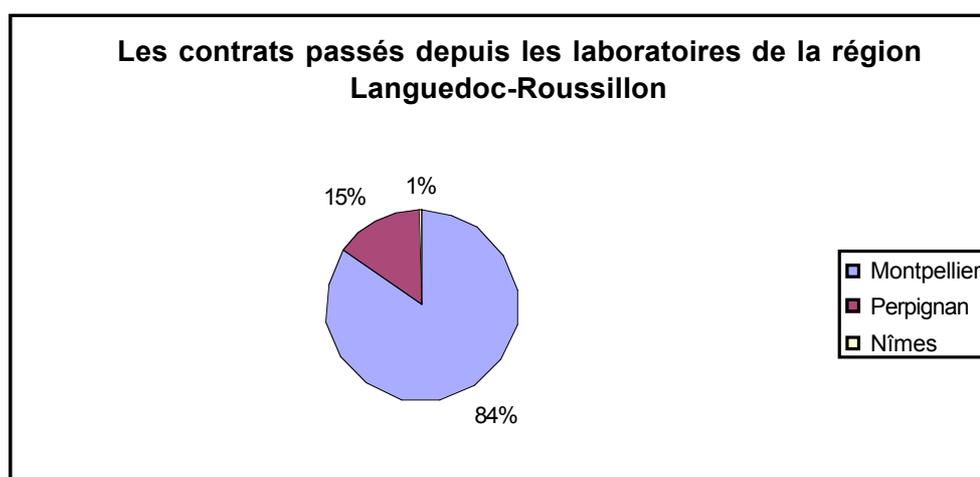


En dehors des deux grands centres scientifiques et industriels, on trouve quelques partenaires industriels dans les Landes (16 contrats), la Dordogne (4) ou le Lot-et-Garonne (3). Ils travaillent essentiellement avec des laboratoires de Bordeaux (39,1 %), Pau (21,7 %), Strasbourg (17,4 %) et Toulouse (8,7 %).

### 7.3. Les laboratoires de recherche en Languedoc-Roussillon

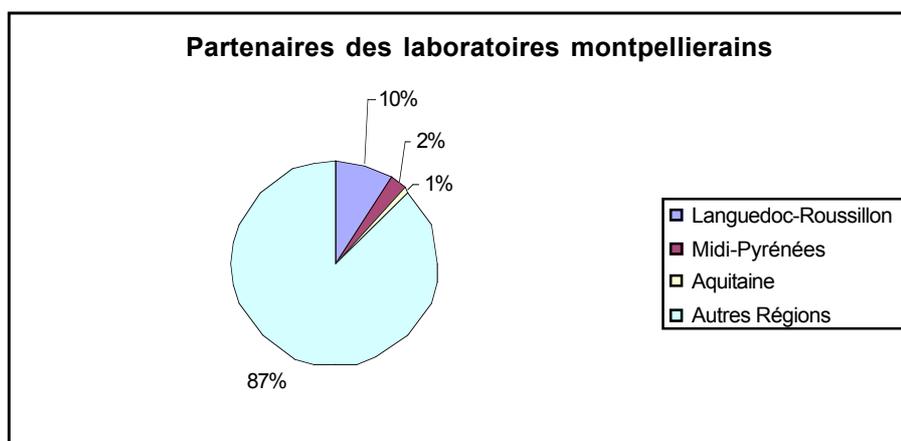
L'Académie est divisée en trois pôles : un grand centre académique (Montpellier) qui concentre aussi les deux tiers des partenaires industriels de cette région, un centre scientifique secondaire (Perpignan) pratiquement sans industrie et un centre industriel (Nîmes) ayant très peu d'équipes de recherche. Le tout est complété par quelques partenaires dans l'Aude.

Comme celles de Toulouse et Bordeaux, l'académie de Montpellier figure parmi les « grandes » Académies. Pour les relations CNRS-industrie, elle figure en bonne place pour les laboratoires (6 % du total) mais nettement moins pour les entreprises (1,6 %).



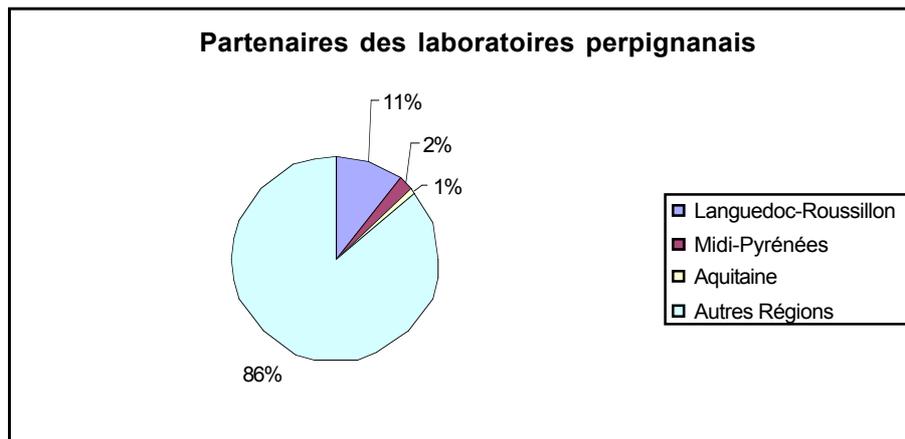
Montpellier concentre 87,8 % des contrats du côté des laboratoires et 63,4 % du côté des entreprises. On voit que les contrats sont répartis de façon moins déséquilibrée que dans les deux régions précédentes ou quelques grands laboratoires drainaient une grande part des collaborations industrielles.

Les partenaires de ces laboratoires sont principalement à Paris (60,3 %) et dans la région (13,3 %). Les autres régions du Sud-Ouest rassemblent 6,1 % des contrats. La part des contrats régionaux pour les laboratoires est donc nettement plus faible que dans les deux régions précédentes. Dans cette part régionale, Montpellier représente 58,8 % et Nîmes 37,1 %, ce qui laisse peu de place aux autres départements.



Parmi les entreprises de Montpellier qui ont des contrats avec le CNRS, Sanofi occupe une place prépondérante (46 % des contrats), devant Chauvin Blache (13,1 %), les établissements Paul Bloye (5,8 %) et des collectivités locales ou de petites structures. Les laboratoires concernés par ces contrats sont dans l'académie (51,1 %, dont 41,9 % à Montpellier et 9,5 % à Perpignan), dans celle de Toulouse (14,6 %), en région parisienne (13,1 %) ou encore dans celle d'Aix-Marseille (5,1 %). Bordeaux, Poitiers et Limoges n'apparaissent pas et Clermont de façon marginale (1 contrat). On a donc une structure de proximité qui associe les deux régions frontalières du Sud (MIP et PACA).

Avec 97 contrats, les unités des Pyrénées-Orientales sont loin d'être négligeables pour les contacts industriels. Il s'agit surtout de laboratoires de SPI (70,1 %), chimie (11,3 %) et sciences de la vie (11,3 %) venant loin derrière. En fait, les contrats sont réalisés principalement par un laboratoire, l'Institut de science et de génie des matériaux et des procédés (SPI), qui a signé 68 contrats à lui tout seul. Les partenaires de ces contrats sont à Paris (48,5 %) et dans l'académie (19,6 %, dont 13,4 % à Montpellier, 3,1 % dans les Pyrénées Orientales et 3,1 % dans le Gard). Les partenaires du département sont très peu présents (6 contrats en tout).

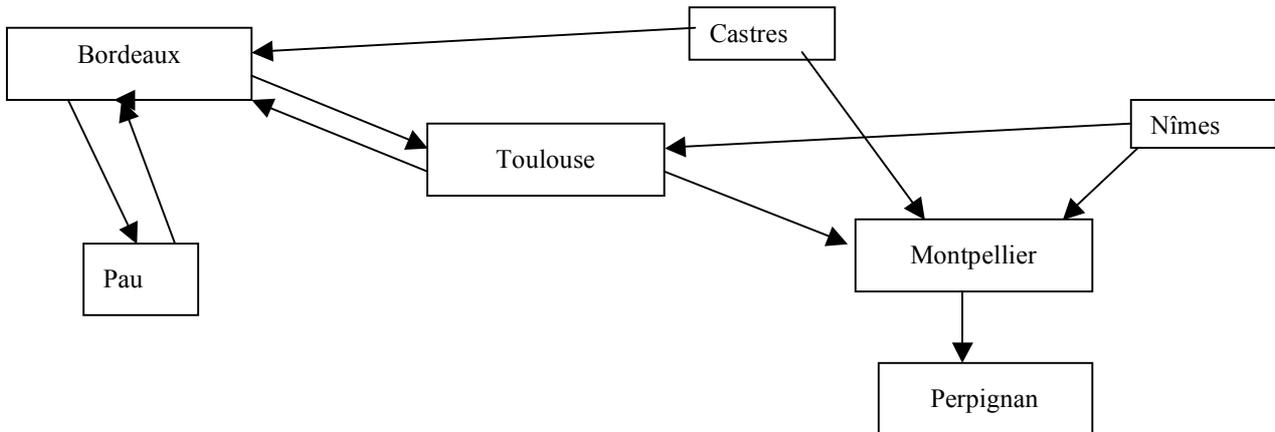


La situation est exactement inverse à Nîmes où seul le Laboratoire de pathologie comparée figure avec 4 contrats (tous à Paris) mais où quelques entreprises (SYNTEM, EXPANSIA, Les Salins du Midi, etc.) rassemblent 59 contrats avec des laboratoires de Montpellier (61 %), de Toulouse (13,6 %), de la région parisienne (13,6 %) et des Pyrénées orientales (5,1 %). Quelques contrats aussi avec des labos d'Aix-Marseille (3,4 %).

Le Grand Sud-Ouest comprend un très grand centre de sciences appliquées (Toulouse), deux centres d'envergure nationale (Montpellier, Bordeaux) et deux centres de taille significative mais plus modestes (Pau, Perpignan). Certains de ces centres coïncident avec des pôles industriels importants pour ce type de collaborations : c'est le cas de Toulouse, et plus secondairement de Bordeaux. Certains centres scientifiques sont situés dans des villes dont le rang industriel est très modeste en comparaison avec leur poids scientifique (Montpellier, Perpignan). Dans d'autres cas, un réel potentiel industriel n'est pas accompagné d'un pôle de sciences appliquées de rang équivalent (Pau, Nîmes, Castres).

Il existe un maillage macro-régional modeste mais significatif, organisé autour d'une ligne courbe Montpellier-Toulouse-Bordeaux, renforcé par les industriels des petits pôles, qui ont tendance pour certains à établir des collaborations à l'échelle du Sud-Ouest. La figure qui suit illustre ce maillage, les flèches indiquent des relations allant des entreprises vers les laboratoires.

## Relations CNRS-industrie dans le Grand Sud-Ouest



## II. Santé et villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest

Les questions relatives à la santé sont aujourd'hui au cœur des problèmes territoriaux particulièrement amplifiés ces dernières années. La dimension territoriale est par nature présente dans le système français de santé ; au cours des années 1970 en particulier où le système se reconstruit autour de l'hôpital, le territoire devient la variable primordiale de la recherche d'efficience, notamment par le biais de la planification sanitaire.

Le thème de l'inégalité est dès lors, au cours de ces trente dernières années, au cœur de la problématique du système de santé français. À partir des années 1990, la question relative aux réductions des inégalités territoriales trouve une réponse grâce à des mutations dans le mode de soigner qui impliquent une prise en charge de plus en plus globale du patient ; celle-ci se décline de deux manières concomitantes. D'une part, une logique de filières de soins, qui intègre l'ensemble des prestataires liés à la pathologie en cause, est substituée à celle de la segmentation des traitements prescrits dans le cadre d'une médecine fragmentée par une vision organiciste et par une trop grande division de ses intervenants, y compris par le cloisonnement des établissements de soins ; d'autre part, la notion de santé est élargie, elle prend désormais en compte des problèmes sociaux en se fondant sur une dimension de bien-être qui jusqu'alors était étrangère à une médecine à dominante curative.

Cette approche des inégalités territoriales, de l'équité sociale et d'une prise en charge globalisante connaît des manifestations qui peuvent parfois sembler contradictoires ; parfois elles consistent en un appauvrissement de l'offre de santé territorialisée. Ainsi, au nom de nécessaires maîtrises de dépenses de santé sont programmées des fermetures d'établissements ou de services - comme les maternités par exemple, parce qu'ils n'ont plus la taille optimale alors qu'ils desservent un territoire enclavé. D'autres fois, cette triple approche favorise des établissements situés à des échelons inférieurs de la hiérarchie urbaine et hospitalière par un

enrichissement de compétences jusqu'alors réservées aux établissements de rang supérieur. Dans tous les cas, cette approche plurielle est révélatrice des évolutions récentes qu'a connu le domaine de la santé.

## 1. Les SROS

Les SROS de troisième génération, rénovés sur la forme et sur le fond par le plan Hôpital 2007, constituent un outil de planification important ; ils sont plus restructurant, avec un niveau arrêté pour chaque région. En intégrant les différents jeux d'acteurs institutionnels - comme par exemple les établissements hospitaliers, les collectivités territoriales -, selon leurs propres échelles d'appartenance - du territoire national à l'aire d'influence d'un établissement de soins -, les SROS visent à favoriser la prise en charge des besoins de santé dans leur réalité territoriale, en les inscrivant dans leurs Programmes Régionaux de Santé (PRS). Ces dispositifs se construisent ainsi dans le cadre de nouvelles formes de gouvernance de la santé.

L'association santé et territoires renvoie à des notions fondamentales pour les usagers du système de soins : accès aux soins, organisation et permanence des soins, inégalités sociales face à la maladie et aux soins, démographie médicale, etc. Au plan législatif, c'est d'abord dans un souci de planification de l'offre hospitalière qu'une démarche de territorialisation a été initiée. La loi hospitalière du 31 décembre 1970 instaure ainsi la carte sanitaire : arrêtée en 1974, celle-ci découpe le territoire en 256 secteurs sanitaires répartis en 21 régions et a pour objectif l'implantation d'au moins un plateau technique au sein de chaque secteur, ainsi qu'un rééquilibrage sectoriel des équipements hospitaliers.

Dans les années suivantes, se mettent en place des instances représentatives de l'État à l'échelon régional : les Directions Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales (DRASS) sont créées en 1977.

Les textes fondamentaux intervenus par la suite en la matière sont :

- La loi du 31 juillet 1991, qui a instauré les Schémas Régionaux d'Organisation Sanitaire (SROS) et qui consacre la région comme référence sanitaire pour la planification des soins;
- Les deux ordonnances d'avril 1996 qui ont mis en place les Agences Régionales de l'Hospitalisation (ARH) et les Unions Régionales des Caisses d'Assurance Maladie (URCAM) ;
- La question de la pertinence des découpages territoriaux de la santé face aux réalités des pratiques territorialisées que commandent les trajectoires des patients s'est imposée. Une des réponses d'ordre institutionnel réside dans le document « Hôpital 2007 » où « *l'architecture territoriale reposerait sur la création d'un nouvel espace inspiré du secteur sanitaire, à la fois lieu d'élaboration de la stratégie médicale et de pilotage des coopérations et des partenariats en cohérence avec les choix régionaux et les SROS* » ; ce que confirme l'ordonnance du 4-09-2003 organisant la simplification de la planification sanitaire qui substitue « les territoires de santé » aux secteurs sanitaires.

L'ordonnance du 4 septembre 2003 portant simplification de l'organisation et du fonctionnement du système de santé supprime la carte sanitaire, remplace les secteurs sanitaires par les territoires de santé et prévoit l'élaboration de projets médicaux de territoires. La grande innovation du SROS 3 concerne en effet la définition de territoires de santé appelés à remplacer les secteurs sanitaires. L'ordonnance du 4 septembre 2003 prévoit que le secteur sanitaire est remplacé par le territoire de santé, défini par le directeur de l'ARH en tenant compte de la spécificité des activités de soins, afin de favoriser une approche infra départementale, inter départementale, voire inter régionale et une plus grande souplesse dans la définition des territoires de planification. Cette planification recommande donc de mettre en place des formes réticulaires d'offre de soins, dans la mesure où elles permettent une meilleure mobilisation des ressources de santé localisées sur un territoire, lequel correspond aux découpages administratifs de la santé - région et secteur sanitaire. Les territoires de santé devront être définis par les ARH (Agence régionale de l'hospitalisation) et pourront être à géométrie variable selon les activités et les équipements de santé considérés. L'ordonnance de simplification de la planification demande de définir au sein de l'annexe SROS un découpage géographique adapté aux activités dont il traitera afin de définir une population à desservir. La notion de territoire prise en compte doit correspondre à une approche des besoins de santé et garantir une bonne couverture géographique du territoire pour la population. La définition de territoires de santé constitue de fait une étape essentielle de l'élaboration du SROS 3. Trois types de territoires sont à considérer :

- des territoires pour l'organisation de l'offre, permettant d'assurer une cohérence territoriale pour toutes les activités liées aux plateaux techniques,
- des territoires pour la concertation, au sein desquels les « conférences sanitaires » auront à établir des projets médicaux de territoire,
- des territoires pour la proximité, garantissant la prise en charge des soins de premiers recours, grâce à un exercice collectif et interprofessionnel.

La circulaire du 5 mars 2004 précise que, sur chaque territoire, les orientations générales du SROS pourront se traduire par un projet médical de territoire, construit sur le principe de l'approche initiée dans certaines régions : à chaque niveau de territoire, un niveau de services doit être disponible et accessible à la population résidente. Les professionnels et établissements qui assurent ces services travaillent en lien avec les professionnels et structures des niveaux inférieurs et supérieurs, pour assurer la coordination de la trajectoire de chaque malade. Cette graduation des soins doit s'appuyer sur des réalités de vie. L'objectif de ces territoires de santé, d'après la circulaire du 5 mars 2004 est « *de permettre d'identifier des territoires pertinents pour l'organisation des soins dont les frontières tiennent compte des réalités locales, indépendamment des limites administratives.* »<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Quelques rappels chronologiques supplémentaires :

- Le SROSS (Schéma Régional d'Organisation Sanitaire et Sociale) de première génération avait été publié en 1994 et était arrivé à échéance en 1999.
- Une circulaire datée du 26 mars 1998 relative à la révision des SROS définit les modalités de mise en œuvre des SROS de deuxième génération.

La 3<sup>e</sup> génération des SROS propose donc une approche globale de la santé en abordant les dimensions préventive, curative et palliative de l'offre de soins ; c'est pourquoi l'ordonnance du 4 septembre 2003 stipule que le « SROS doit tenir compte de l'articulation des moyens des établissements de santé avec la médecine de ville et le secteur médico-social ». De plus, le bilan du diagnostic partagé préalable ARH/URCAM « doit faire apparaître les points forts et les points faibles de la région sur les conditions de prise en charge de certaines populations fragiles (personnes âgées, populations précaires, populations souffrant de déficience...) ». Enfin, selon l'ordonnance du 4 septembre 2003, « *le schéma régional d'organisation sanitaire est arrêté par le directeur de l'agence régionale de l'hospitalisation après avis du comité régional de l'organisation sanitaire.* »

S'agissant de la planification, on l'a dit, la carte sanitaire a été supprimée, le SROS devenant ainsi l'outil unique de planification sanitaire, par ailleurs recentré sur la prise en compte des besoins de santé propres à chaque région. La dimension territoriale du SROS a été également plus affirmée. Une annexe au SROS, désormais opposable, précise, sur la base d'une analyse critique de l'adéquation de l'offre de soins aux besoins de santé, les objectifs quantifiés des différentes activités sur chaque territoire et les transformations, regroupements et coopérations nécessaires à la réalisation du SROS. Selon l'ordonnance du 4 septembre 2003, cette annexe doit préciser :

- « *Les objectifs quantifiés de l'offre de soins par territoires de santé, par activités de soins, y compris sous la forme d'alternatives à l'hospitalisation, et par équipements matériels lourds ;*
- *Les créations, suppressions d'activités de soins et d'équipements matériels lourds, transformations, regroupements et coopérations d'établissements nécessaires à la réalisation de ces objectifs.* »

Le SROS 3 comporte seize thématiques obligatoires, les axes de travail privilégiés sont ensuite fonction des spécificités régionales, chaque directeur d'ARH définissant sa propre méthodologie d'élaboration.

La circulaire du 5 mars 2004 précise que la troisième génération des SROS s'inscrit dans un contexte et un cadre renouvelé par rapport aux deux précédentes. Ses modalités d'élaboration s'articulent autour de quatre priorités :

- Une meilleure évaluation des besoins de santé,
- Une plus grande prise en compte de la dimension territoriale,
- Une association plus étroite des établissements, des professionnels, des élus et des usagers,
- Une véritable animation de leur mise en oeuvre au sein de chaque territoire de santé.

La circulaire indique les objectifs fixés au SROS 3 :

---

- **L'arrêté du 27 avril 2004** préconise la révision des SROS 2 et son élargissement par l'intégration de volets supplémentaires : réanimation, imagerie, équipements lourds de radiothérapie externe, urgences, insuffisance rénale chronique. Leur validité est prorogée.

- D'assurer une organisation sanitaire territoriale permettant le maintien ou le développement d'activités de proximité, notamment dans le cadre des hôpitaux locaux<sup>1</sup> et des établissements de santé privés de proximité, et la mise en place d'une organisation graduée des plateaux techniques ;

- De veiller à ce que cette organisation des soins répondent aux objectifs de santé publique : ils s'articulent donc avec le Plan Régional de Santé Publique, document sur lequel le CESR a exprimé un avis voté en Assemblée Plénière le 25 octobre 2005.

Ce texte définit les trois contraintes majeures dans le cadre desquelles le SROS 3 s'élabore :

- Les problèmes de démographie professionnelle médicale et paramédicale ;
- La nécessaire couverture de l'ensemble du territoire par le service public ;
- La contrainte financière.

Le SROS est un document évolutif : il doit donner lieu à une évaluation à un an. Pour cela, le Comité de Pilotage (COFIL) sera transformé, après adoption du SROS 3, en Comité de Suivi.

En outre, chaque volet d'un schéma régional suit les mêmes étapes :

- La première consiste en un état des lieux ;
- La seconde part de celui-ci pour élaborer un ensemble de préconisations régionales ;
- Celles-ci ont servi de base pour définir les orientations.

Selon la même circulaire, parallèlement à l'organisation de l'offre de soins, le SROS doit participer à l'identification de territoires d'accès aux soins de proximité ou de premier recours. Ces territoires doivent correspondre à un exercice collectif et interprofessionnel (médecins généralistes, infirmiers libéraux, pharmaciens...) sur lesquels s'organise la permanence des soins. Ce premier niveau permet d'assurer des services polyvalents et coordonnés et de faciliter une continuité de la prise en charge que les praticiens isolés ont de plus en plus de difficulté à assurer.

Ce niveau de proximité doit permettre de répondre aux besoins de la population tant sur le plan des soins que sur celui de la prévention, de la réinsertion et de la réadaptation. En milieu rural, les hôpitaux locaux et les établissements de santé privés de proximité, et les services médico-sociaux y trouvent naturellement leur place. Ce niveau est particulièrement fondamental pour assurer aux personnes âgées et aux personnes handicapées, ou dans le domaine de la santé mentale, une prise en charge globale coordonnée sanitaire, médicosociale et sociale, dans le cadre de réseaux de santé.

Les politiques publiques interviennent en matière hospitalière sur la structuration de l'offre locale. Ce cadrage laisse finalement peu de place aux rapports de proximité, la marge de manœuvre des villes moyennes étant très limitée. Certes le SROS identifie précisément les différents territoires d'accès aux soins hospitaliers à partir d'une analyse des besoins de soins de la population et de leur traduction en termes de répartition d'équipement médicaux et de

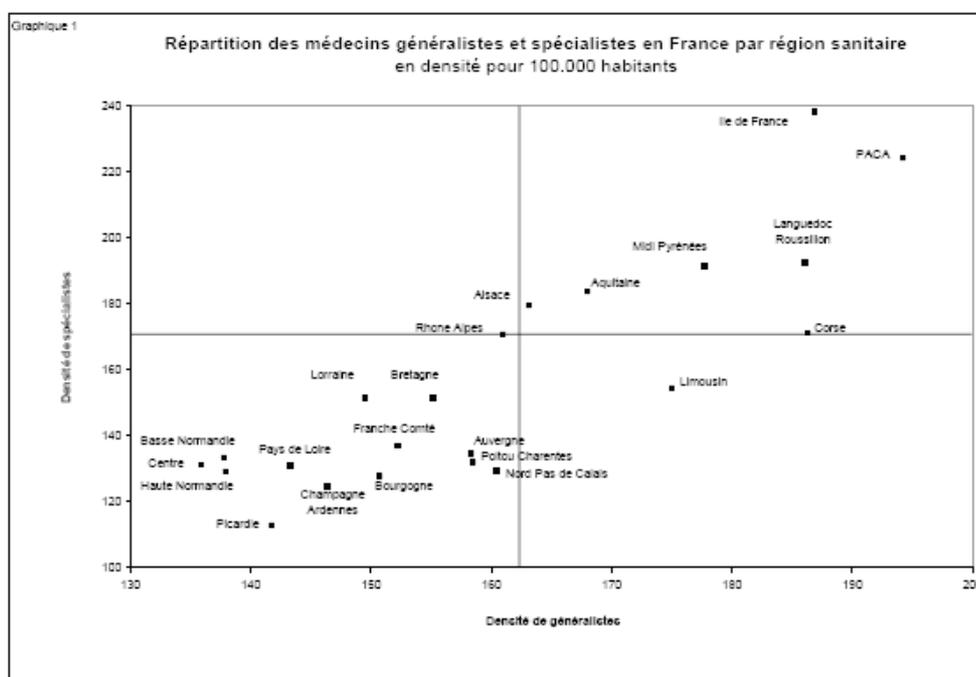
capacité d'accueil hospitalier à l'échelle des Régions. Mais dans la mesure où aucune dynamique locale ne se manifeste en amont de la rédaction du document, c'est bien cette planification hospitalière qui structure le territoire. Cette dernière

## 2. Des inégalités territoriales dans l'accès au soin

Vues sous l'angle de l'offre médicale, ces inégalités sont importantes comme l'indique l'amplitude des écarts régionaux de densités médicales<sup>28</sup>, et concernent surtout les médecins spécialistes dont les densités varient du simple au double, avec une forte corrélation positive entre les densités de spécialistes et de généralistes. Il n'existe donc pas au niveau régional une compensation de la faible densité en médecine spécialisée par une forte densité en médecine générale.

Deux types de régions se dégagent selon une configuration géographique bien connue<sup>29</sup> avec :

- d'une part (quadrant supérieur droit du graphique 1), l'Île-de-France, PACA, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Aquitaine, qui présentent des densités médicales en généralistes et en spécialistes supérieures à la moyenne métropolitaine.
- d'autre part (quadrant inférieur gauche du graphique 1), la plupart des autres régions qui sont sous-dotées en médecins généralistes et en spécialistes comme la Picardie, la Champagne Ardennes, etc. .



28 de 255 médecins pour 100 000 habitants en Picardie à 425 en Île-de-France, (moyenne métropolitaine de 338).

29 Couffignal, Mousquès, 2001.

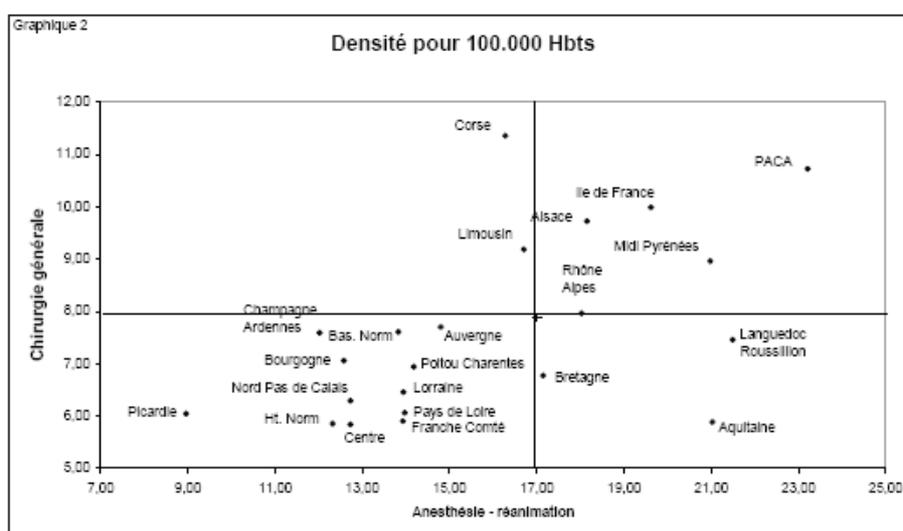
Les régions où les densités médicales sont les plus faibles, sont celles où le niveau d'activité des médecins libéraux est le plus élevé, que ce soit pour les généralistes ou pour les spécialistes.

Cette compensation de la rareté de l'offre médicale libérale par une forte activité de ses prestataires n'est pas sans conséquences sur l'accès aux soins des usagers du système régional de santé, avec :

- un éventail de choix restreint pour les usagers,
- un allongement des délais d'attente pour obtenir un rendez-vous chez les spécialistes,
- un recours important aux soins hospitaliers via les urgences et les consultations externes.

Pour certaines spécialités considérées comme « stratégiques » par les ARH, les comparaisons régionales des densités médicales font ressortir des disparités très préoccupantes avec des écarts encore plus considérables que ceux constatés sur l'ensemble des spécialistes.

Le croisement des densités en anesthésie réanimation avec celles de la chirurgie générale, deux spécialités qui sont normalement corrélées, illustre bien l'ampleur des disparités régionales (cf. graphique 2) et les problèmes que peuvent engendrer une sous médicalisation pour ces deux spécialités sur le système régional.

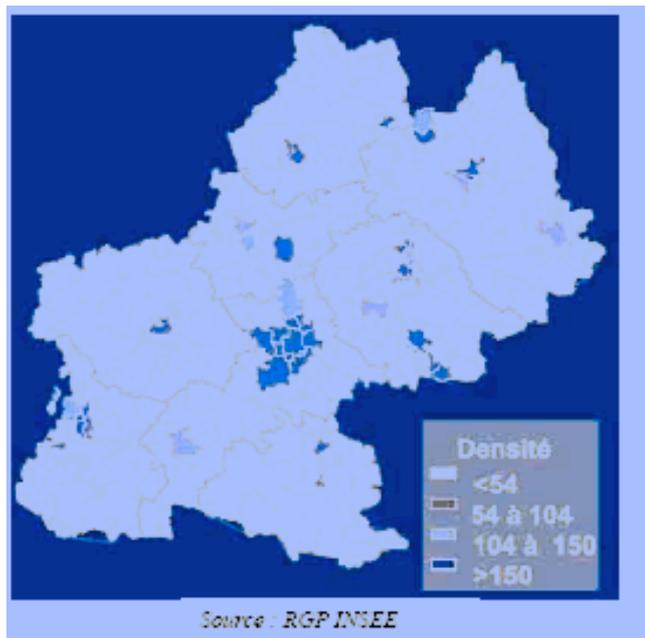


Dans les régions à faible densité médicale libérale, le secteur hospitalier se trouve inéluctablement confronté à un surcroît de la demande de soins auquel il ne peut répondre sans une surcharge d'activité, car les régions qui présentent une faible densité libérale sont souvent aussi celles dont la densité médicale hospitalière est faible.

## 2.1. L'exemple de Midi-Pyrénées

### Les spécificités régionales

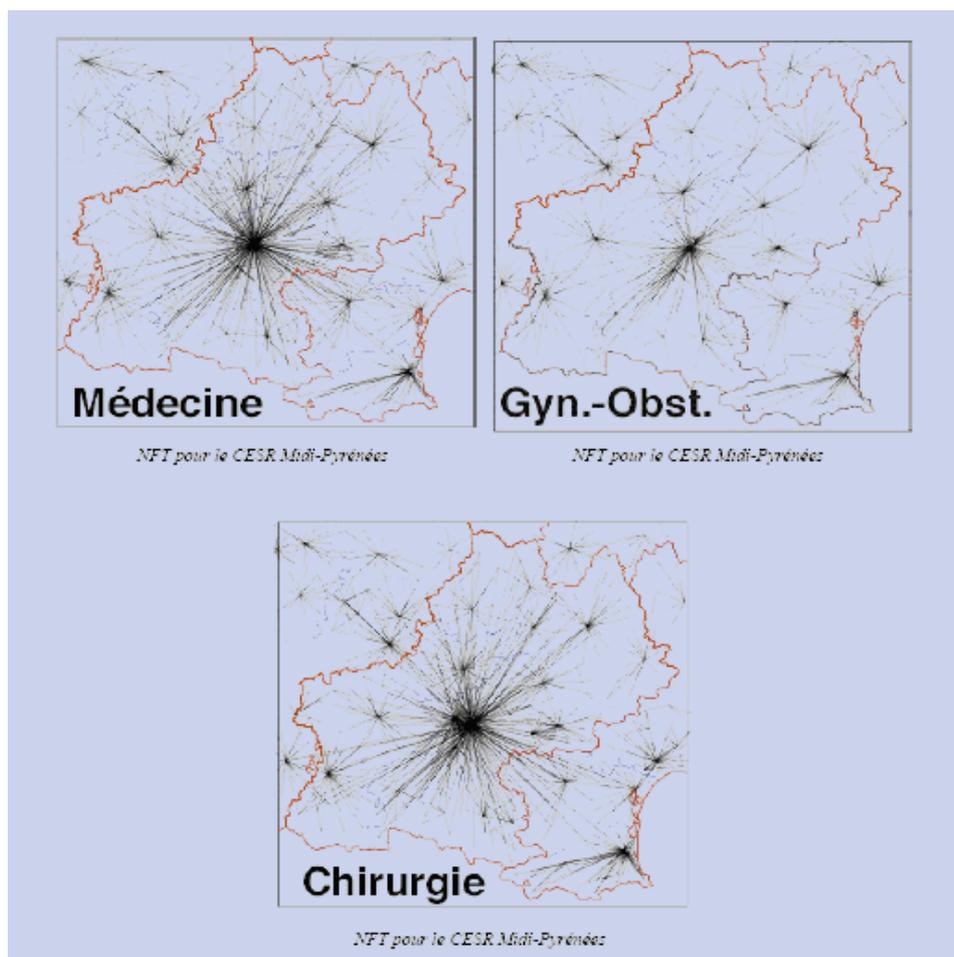
Midi-Pyrénées est à la fois une des régions les plus vastes de France et l'une des moins peuplées. Le poids de la métropole toulousaine, en pleine expansion, s'oppose aux territoires ruraux et aux zones montagneuses dont la population diminue et vieillit.



Midi-Pyrénées est également une des régions les plus vieillies de France: la structure par âge de la population régionale correspond à celle que présentera la France en 2015. En outre, on sait que ce vieillissement ira en s'accroissant au fur et à mesure de l'arrivée à l'âge de la retraite des populations du « baby-boom ». Il faut également noter l'inégale répartition de population âgée : alors qu'une personne âgée sur trois vit en Haute-Garonne (7,1% des 75 ans et plus), département le « plus jeune de la région », des départements comme l'Ariège, le Gers, l'Aveyron et le Lot présentent des taux voisins de 12%.

Il est important d'insister aujourd'hui sur l'importance des flux migratoires en Midi-Pyrénées, qui concernent aussi bien des mouvements de populations à l'intérieur du territoire régional que des mouvements inter régionaux. Ainsi, en dix ans, l'équivalent de la population de l'Ariège (130 000 habitants) s'est installé dans l'aire urbaine toulousaine.

La région Midi-Pyrénées est caractérisée, en termes d'infrastructures sanitaires par un certain hospitalocentrisme, c'est-à-dire que l'on constate une concentration des équipements sur Toulouse alors que le reste du territoire est beaucoup moins pourvu.



L'analyse de ces cartes permet de mettre en lumière le fait qu'en matière de MCO (Médecine - Chirurgie - Obstétrique), il n'existe en Midi- Pyrénées qu'un seul grand pôle qui est Toulouse. **La région Midi-Pyrénées se distingue d'autres régions comparables où existent plusieurs pôles de recours en matière de MCO.**

Certes les problèmes de démographie médicale existent dans l'ensemble des régions de France. Mais Midi-Pyrénées, du fait de ses spécificités, notamment démographiques et géographiques, est une région particulièrement confrontée à ces difficultés. En effet, de nombreux établissements peinent, voire échouent, à recruter une partie de leur personnel médical et paramédical. Cela pose problème en termes de qualité et de sécurité des soins, mais aussi en termes d'égalité d'accès aux soins pour l'ensemble de la population. Cette situation risque de s'aggraver avec le départ à la retraite prévisible d'un nombre important de médecins qui ne seront que difficilement remplacés, en raison d'une désaffection pour l'exercice dans des petits ou moyens établissements ruraux. Cette situation est préoccupante et malgré l'augmentation du numerus clausus, malgré les mesures incitatives d'installation des médecins en milieu rural, malgré un exercice multi-sites autorisé par la révision de l'article 85 du Code de Déontologie médicale, le risque est de voir, dans les prochaines années, des fermetures d'établissements liées à cette absence de professionnels.

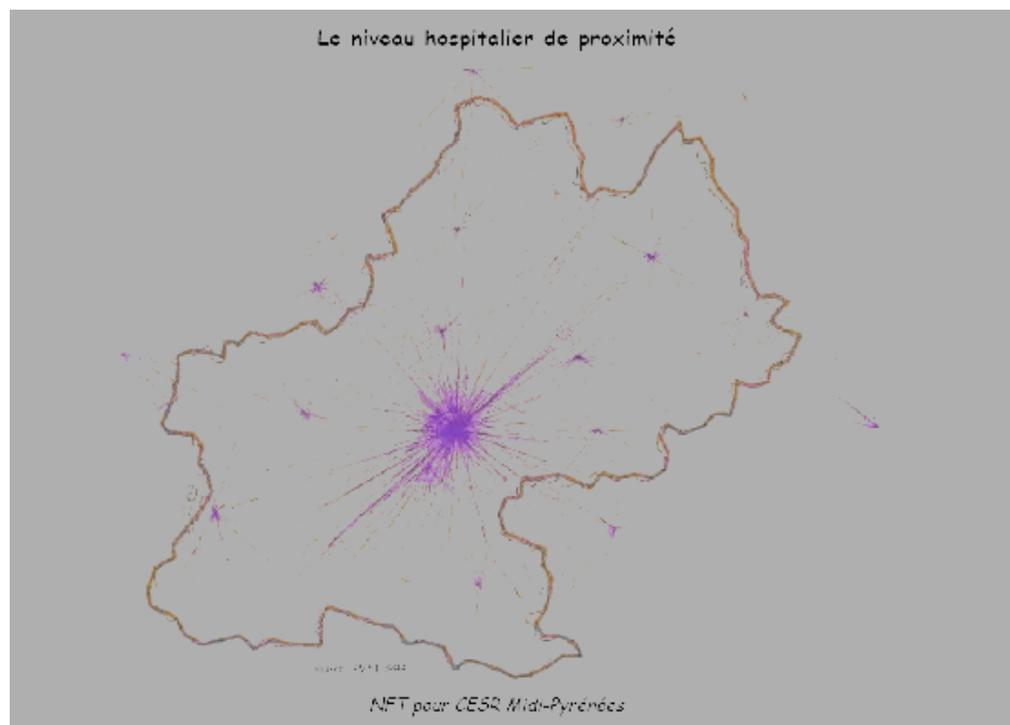
### Acceptabilité du dispositif d'offre de soins

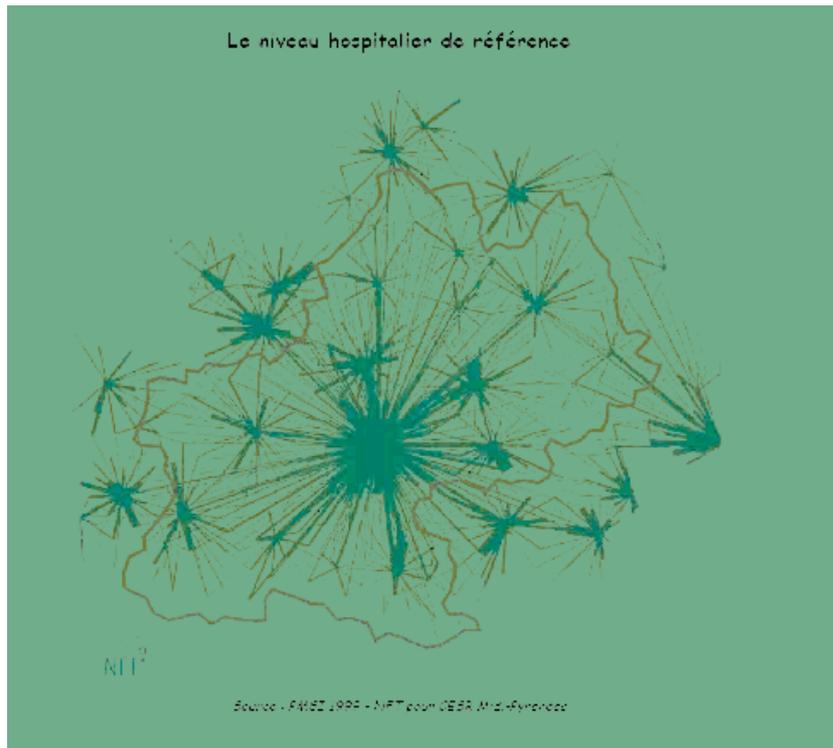
Hospitalisation de court séjour	Département de résidence du patient							
	09 Ariège	12 Aveyron	31 Hte-G	32 Gers	46 Lot	65 Htes-P	81 Tarn	82 Tarn Gar
Même département	57	72	96	47	59	82	75	71
Autres départements de Midi-Pyrénées	40,4	16,2	1,8	34,1	21,9	11,8	23,5	21,0
Département d'autres régions	2,7	11,5	2,0	18,6	19,4	6,0	1,8	7,6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : PMSI 99

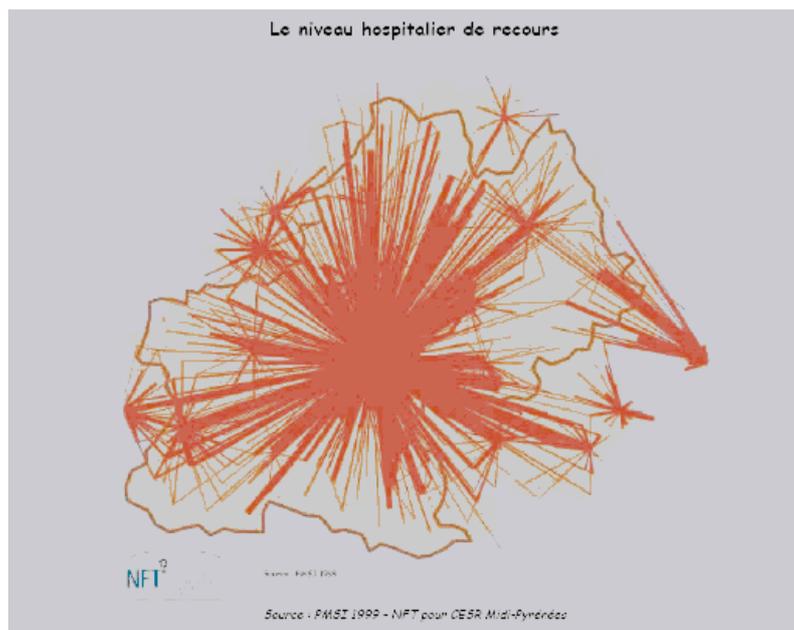
L'analyse de ce tableau permet de constater que, dans le domaine de l'hospitalisation de court séjour, les départements de l'Ariège, du Tarn et du Tarn-et-Garonne connaissent une polarité très forte de Toulouse. Les départements de l'Ariège et du Gers sont confrontés à un taux de fuite d'environ 50%. Par ailleurs, les départements de l'Aveyron, du Gers et du Lot connaissent des polarités extra-régionales fortes. Le département de la Haute-Garonne apparaît comme répondant aux besoins de la population. Les Hautes-Pyrénées présentent un taux d'acceptabilité « normal » du dispositif. Il convient de souligner le fait qu'au plan national le taux de fuite par département est en moyenne de 20%.

En outre on constate que, même pour le niveau hospitalier de proximité, le pôle toulousain pèse très lourd.





L'analyse de cette carte permet de constater que le niveau hospitalier de référence est constitué par les 12 bassins de santé. Il apparaît donc important de renforcer le niveau hospitalier de référence au sein des 12 basins de santé de Midi-Pyrénées. En effet, si cette démarche n'est pas entreprise, la concentration de l'offre de soins sur l'aire urbaine de Toulouse ira en grandissant.



L'analyse de cette carte permet de constater qu'en Midi-Pyrénées, le niveau hospitalier de recours est concentré en un seul pôle. Or, Midi-Pyrénées devrait disposer de plusieurs pôles de recours (à l'instar de la région Pays de Loire qui disposent de pôles de recours à Nantes, Angers et Le Mans). Ainsi, la question du rééquilibrage de l'offre se pose afin de favoriser l'émergence de deux pôles hospitaliers allant au-delà du niveau de référence dans le nord-est de la région et dans le sud-ouest de la région.

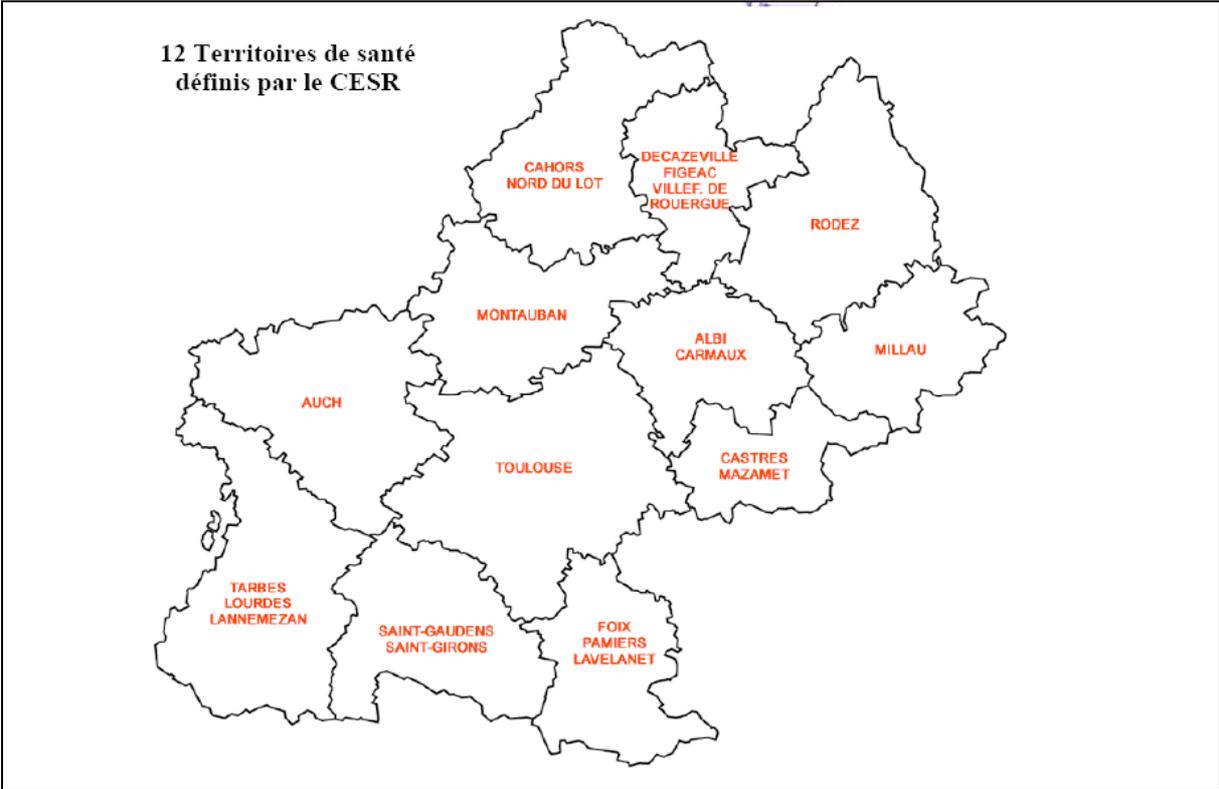
### Des territoires de santé inchangés par rapport aux anciens secteurs sanitaires.

En Midi-Pyrénées, le nouveau zonage en territoires de santé adopté par l'ARH dans le cadre du SROS III n'est pas véritablement modifié par rapport aux anciens secteurs sanitaires. En effet, l'arrêté du directeur de l'ARH du 13 juillet 2005 identifie 15 territoires de santé pour l'organisation des soins en Midi-Pyrénées correspondant aux 10 précédents secteurs sanitaires, à l'exception du secteur sanitaire Haute-Garonne Nord qui a fait l'objet d'un découpage en 5 territoires. Le département reste le territoire de référence pour l'organisation des soins, chacun constituant un territoire de santé, à l'exception du Tarn et de l'Aveyron qui sont découpés en deux territoires distincts. La démarche du schéma est d'abord régionale, parfois inter régionale pour certaines disciplines (chirurgie cardiaque, neurochirurgie).

Au vue des spécificités de Midi-Pyrénées (répartition spatiale inégale ; territoire vaste et peu peuplé ; poids croissant du pôle toulousain et donc une concentration au centre et une désertification à la périphérie), un autre découpage du territoire aurait pu être envisagé comme la souligné les CESR de Midi-Pyrénées. La mise en place de 12 « bassins de santé » correspondant en partie aux zones d'emploi définies par l'INSEE aurait en effet favorisé une plus grande cohérence en termes de bassins de vie, ce qui aurait permis de rééquilibrer l'offre de soins sur le territoire régional. Sans compter que la prise en compte des bassins de vie<sup>30</sup> s'inscrit dans une évolution, confirmée par l'ordonnance de 4 septembre 2003, qui va dans le sens d'une prise en compte des besoins et des comportements de la population et que la circulaire du 5 mars 2004 admettait la possibilité de créer des territoires de santé interdépartementaux.

---

<sup>30</sup> Lors de la préparation du contrat de plan État-Région pour la période 2000-2006, le CESR a en effet mis en exergue des sous-ensembles significatifs de la région Midi-Pyrénées. Ces zones, qui ont servi de support à la concertation des socioprofessionnels, ont été délimitées à partir des zones d'emploi définies par l'INSEE, il y a une quinzaine d'années, sur la base des relations domicile-travail en concertation avec les services de l'emploi et les acteurs de terrain. Par regroupement, les 18 zones d'emploi de l'INSEE ont été ramenées par le CESR à 12 zones, en tenant compte des affinités du terrain, afin notamment d'obtenir des ensembles d'une taille suffisante correspondant aux critères de consultation des pays. Ainsi, à partir de deux sources statistiques différentes (INSEE – déplacements domicile – travail et PMSI), on retrouve les 12 mêmes territoires.



## Quelles déclinaisons territoriales ?

Les déclinaisons territoriales qui figurent dans l'annexe du SROS III de Midi-Pyrénées sont porteuses d'enjeux très importants, d'autant plus qu'avec la suppression de la carte sanitaire, elles sont désormais opposables.

De manière générale, il est important de souligner le maintien des équipements existants et les créations de services prévus dans le SROS III. Néanmoins, si l'organisation de l'offre de soins dans l'agglomération toulousaine est présentée comme une priorité par l'ARH qui a défini, pour cela, cinq territoires de santé sur cet espace, il est regrettable que les autres secteurs n'aient pu bénéficier d'une réflexion et d'une analyse aussi approfondie pour adapter les contours des nouveaux territoires de santé aux réalités vécues sur le terrain.

En outre, certaines incohérences apparaissent dans les préconisations, et notamment le maintien ou la création de services nouveaux qui ne semblent pas conditionnés, étonnamment, par l'évolution démographique prévisible des territoires. Il existe incontestablement un déséquilibre notoire entre les départements de Midi-Pyrénées. Ce manque de cohérence se constate également en matière d'équipements lourds de type scanners ou IRM. Le tableau suivant, qui a trait à la réanimation, l'illustre parfaitement :

<b>Territoire de santé</b>	<b>Projection de population en 2010 (nb d'hab)</b>	<b>Nombre de sites actuels (réanimation)</b>	<b>Nombre de sites envisagés (réanimation)</b>	<b>Ratio (1 pour x habitants)</b>
Ariège	143 904	1	1	1/143904
Aveyron Nord	203 317	1	1	1/203317
Aveyron Sud	64 036	0	1	1/64036
Haute-Garonne Nord Toulouse ville	421 712	4	4	1/105428
Haute-Garonne Nord Zone Nord	153 542	1	1	1/153542
Haute-Garonne Zone Est	165 187	1	1	1/165187
Haute-Garonne Nord Zone Sud	187 043	1	1	1/187043
Haute-Garonne Nord Zone Ouest	213 571	1	1	1/213571
Haute-Garonne Sud	73 597	1	1	1/73597
Gers	170 411	1	1	1/170411
Lot	170 681	1	1	1/170681
Hautes-Pyrénées	233 734	3	3	1/77911
Tarn Nord	174 205	2	2	1/87103
Tarn Sud	186 344	1	1	1/186344
Tarn-et-Garonne	228 202	2	2	1/114101

Outre une détermination des implantations par territoire, le SROS III prévoit des volumes d'activité. Ce nouveau dispositif se définit à partir des besoins recensés dans les 15 territoires de santé identifiés. Il se substitue à la carte sanitaire et aux indices de besoins (lits et places) qui avaient cours antérieurement.

La détermination des objectifs quantifiés se fonde sur une analyse des « *fréquentations hospitalières par les populations habitant à proximité* », complétée par une prise en compte des mouvements existants entre les territoires. Seule une partie des activités de médecine et de chirurgie fait l'objet d'objectifs quantifiés. Selon le SROS III, « *les objectifs en volumes (séjours, journées, venues, etc.) doivent permettre un développement maîtrisé de l'offre de soins, ils constituent un élément de la régulation plus souple et plus adapté que les indices antérieurement utilisés.* »

Les objectifs quantifiés sont opposables. Les objectifs quantifiés en volume sont définis à partir de plusieurs critères :

- « *Les évolutions démographiques (2010);*
- *Les évolutions de la structure de population (2010) pour tenir compte de l'effet vieillissement (personnes âgées de 75 ans et plus);*
- *Les observations de l'activité (traitée à nouveau sur les deux derniers exercices 2003 et 2004 pour la médecine et la chirurgie à partir du PMSI et décrite par les différents outils statistiques pour les autres disciplines);*
- *L'observation des mouvements interrégionaux et entre les différents territoires (fuites et attractions) ;*
- *Les taux de recours observés par rapport à une population donnée (analyse des besoins de santé, consommation des résidents d'une région, d'un territoire donné). »*

Ces volumes d'activité seront déclinés dans les Contrats pluriannuels d'Objectifs et de moyens (COM) signés entre l'ARH et chaque établissement de santé. Pour définir les objectifs quantifiés, l'ARH s'est basée sur l'activité des établissements en 2004. Or, l'activité des établissements peut avoir été sensiblement modifiée depuis, pour des raisons diverses, notamment d'organisation interne, de difficultés passagères, etc. La logique qui a conduit à la détermination de ces objectifs quantifiés pose problème. Cette définition d'objectifs d'activité signifie-t-elle qu'au-delà des seuils arrêtés l'établissement ne bénéficiera plus de financements ? Les établissements vont-ils se trouver confrontés à des difficultés financières en cas de dépassement de l'objectif qui leur aura été assigné ?

Au-delà, quid des répercussions induites en termes de restructurations imposées de ces objectifs quantifiés ? Quelles conséquences par rapport à l'imposition d'une logique purement comptable dans la gestion du système de santé ?

La remarque faite à propos des déclinaisons territoriales, selon laquelle la détermination des préconisations ne paraît pas liée à l'évolution de la population sur chaque territoire, est également valable pour les objectifs quantifiés.

## 2.2. L'exemple de Languedoc-Roussillon

### Les spécificités régionales

Le Languedoc-Roussillon compte 1 545 communes sur 27 376 Km<sup>2</sup>. Les communes y sont légèrement plus étendues que la moyenne nationale et moins peuplées (84 hab./km<sup>2</sup> contre 108 hab./km<sup>2</sup> en France métropolitaine). La population, et surtout les activités, ont tendance à se concentrer sur le littoral : près des 3/4 de la population se rassemblent dans les espaces à dominante urbaine. L'aire urbaine de Montpellier, capitale régionale, atteignait 445 700 habitants lors du dernier recensement de 1999, Nîmes et Perpignan légèrement plus de 200 000 habitants, Béziers environ 115 000 et quatre aires urbaines se situaient entre 85 000 et 65 000 habitants (Alès, Carcassonne, Narbonne et Sète).

Aires urbaines <sup>(1)</sup> en Languedoc-Roussillon  
au recensement de la population 1999

Aires Urbaines	Population en 1990 (en millier)	Population en 1999 (en millier)	Taux annuel de variation 1990-1999 (en %)			Rang en France <sup>(2)</sup>
			Total	Du au solde naturel	Du au solde migratoire	
Montpellier	377,4	445,7	1,9	1,3	0,6	14
Nîmes	194,4	209,3	0,8	0,4	0,4	38
Perpignan	194,5	204,7	0,6	0,5	0,1	42
Béziers	111,4	115,3	0,4	0,5	-0,1	63
Alès	83,7	83,6	-	-	-	94
Carcassonne	75,1	77,5	0,3	0,2	0,1	100
Narbonne	65,4	68,6	0,5	0,4	0,1	108
Sète	63,8	66,2	0,4	0,3	0,1	111
Lunel	20,7	25,5	2,4	1,9	0,5	222
Bagnols/Cèze	21,1	21,5	0,2	-0,2	0,4	260
Agde	17,6	20,0	1,4	1,2	0,2	270
Castelnaudary	15,5	16,0	0,3	0,4	-0,1	310
Mende	14,8	15,6	0,5	0,1	0,4	314
Beaucaire <sup>(3)</sup>	13,4	13,7	0,3	-0,1	0,4	213

Source Insee – recensement de la population

<sup>(1)</sup> Certaines communes de la région appartiennent à des pôles urbains hors du Languedoc-Roussillon (Avignon et Arles)

<sup>(2)</sup> Parmi les 361 aires urbaines françaises

<sup>(3)</sup> N'est comptabilisée que la partie régionale de l'aire urbaine de Beaucaire

La pression démographique se poursuit avec, au 1er janvier 2004, près de 2,458 millions d'habitants. Le département de l'Hérault, avec 27 000 habitants supplémentaires, et plus particulièrement le bassin d'emploi de Montpellier, bénéficie en premier de cet essor démographique. Dans les départements du Gard et des Pyrénées-Orientales la croissance fléchit, alors qu'elle s'accélère en Lozère (toutes proportions gardées) et se maintient dans l'Aude. Le solde migratoire continue d'assurer l'essentiel de la croissance démographique, avec un apport de 24 000 personnes par an. Bien qu'ayant retrouvé un niveau élevé dans la région (27 500 naissances annuelles), le solde naturel n'en demeure pas moins inférieur au niveau national. Par ailleurs, l'espérance de vie, élevée en région depuis quelques années, tend à se stabiliser.

La croissance démographique dans la région s'explique encore en grande partie par les migrations. Ainsi pour 1 000 habitants supplémentaires dans la région en 2000, 928 sont issus des migrations. Chaque année depuis 1990, 45 000 personnes en moyenne se sont installées

dans la région. Autrement dit, un habitant sur six n'habitait pas la région en 1990. Cette proportion est la plus élevée de l'ensemble des régions françaises et dépasse de six points la moyenne nationale.

Les plus grandes agglomérations du Languedoc-Roussillon au recensement de la population 1999

Agglomérations	Population sans doubles comptes en 1999	Part dans la population régionale %	Agglomérations	Population sans doubles comptes en 1999	Part dans la population régionale %
Agglomération de Montpellier	287 981	12,5	Agglomération de Béziers	77 996	3,4
Ville Centre	225 392	9,8	Ville Centre	69 153	3,0
Banlieue (10 communes)	62 589	2,7	Banlieue (3 communes)	8 843	0,4
Agglomération d'Avignon (1)	253 580	///	Agglomération de Sète <sup>(1)</sup>	66 177	2,9
Ville Centre	85 935	///	Ville Centre	39 542	1,7
Banlieue (21 communes)	167 645		Banlieue (3 communes)	26 635	1,2
Dont : 2 en Languedoc-Roussillon	19 369	0,8	Agglomération d'Arles <sup>(2)</sup>	53 057	///
Agglomération de Perpignan	162 678	7,1	Ville centre	50 513	///
Ville centre	105 115	4,6	Banlieue (1 commune en Languedoc Roussillon)	2 544	0,1
Banlieue (10 communes)	57 563	2,5	Agglomération de Narbonne	46 510	2,0
Agglomération de Nîmes	148 889	6,5	Ville centre	46 510	2,0
Ville centre	133 424	5,8	Banlieue (0 commune)		
Banlieue (8 communes)	15 465	0,7	Agglomération de Carcassonne	43 950	1,9
Agglomération d'Alès	76 159	3,3	Ville centre	43 950	1,9
Ville centre	39 346	1,7	Banlieue (0 commune)	-	-
Banlieue (13 communes)	36 813	1,6			

Source Insee - recensement de la population de 1999

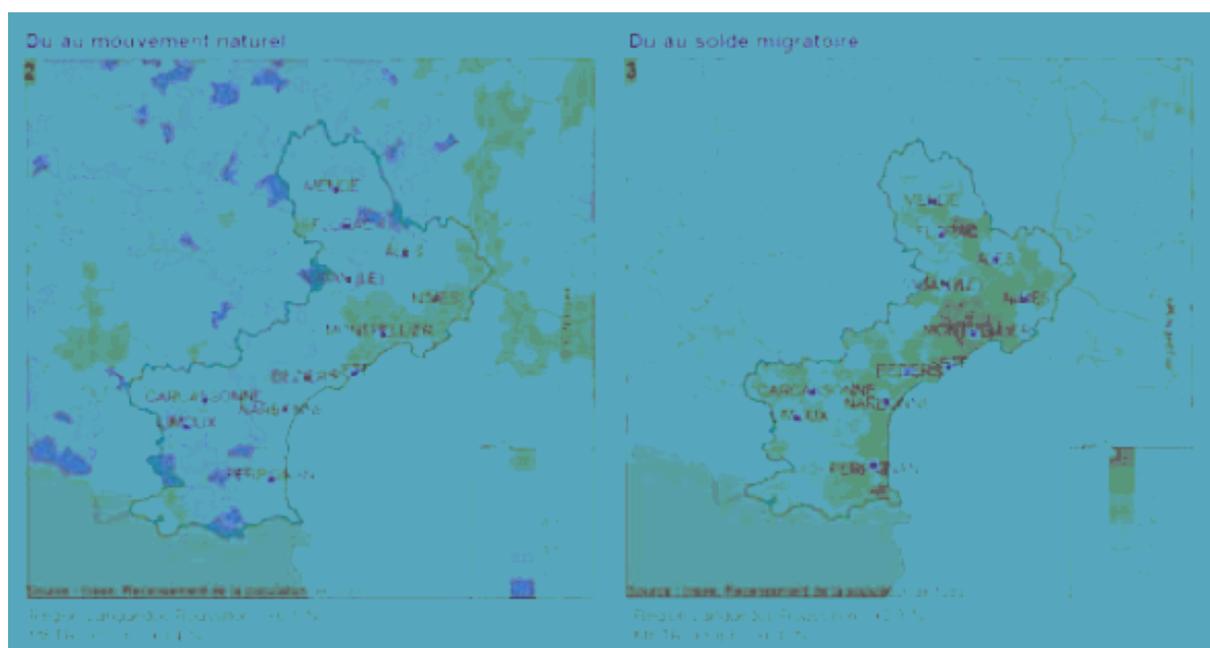
- (1) L'agglomération d'Avignon s'étend sur trois départements : les Bouches du Rhône, le Gard et le Vaucluse.  
 (2) L'agglomération d'Arles s'étend sur deux départements : les Bouches du Rhône et le Gard

Les plus grandes communes du Languedoc-Roussillon

Communes	Départements	Population sans doubles comptes en 1999
Montpellier	Hérault	225 392
Nîmes	Gard	133 424
Perpignan	Pyénées-Orientales	105 115
Béziers	Hérault	69 153
Narbonne	Aude	46 510
Carcassonne	Aude	43 950
Alès	Gard	39 346
Sète	Hérault	39 542
Lunel	Hérault	22 352
Agde	Hérault	19 988

Source : Insee - Recensement de la population de 1999

Même si ce dynamisme démographique s'observe globalement sur l'ensemble des départements de la région (exception faite de la Lozère), l'Hérault est toujours au premier rang de la croissance démographique régionale, avec 1,63% par an, soit quasiment trois fois plus que la moyenne nationale. Le dynamisme de ce département semble atteindre des records, sans marquer de réel fléchissement.



La population de la région est plus âgée que la moyenne nationale : en 2004, les personnes âgées de 60 ans et plus représentent 25% des habitants, contre 21% au niveau national. Ce vieillissement démographique, qui s'explique par l'apparition des générations du « baby-boom », va moins s'accroître en Languedoc-Roussillon qu'en France. En effet, les flux migratoires dont bénéficie la région atténueront les effets défavorables du mouvement naturel de la population.

Il existe cependant de grandes disparités infra-régionales. En effet, la structure par âge de la population répartit les départements au sein de deux groupes :

- les départements les plus urbains, comme l'Hérault et le Gard, où la population est moins âgée (part des personnes âgées de 60 ans et plus comprise entre 23 et 24%),
- les départements plus ruraux comme la Lozère, l'Aude et les Pyrénées-Orientales, avec une part des personnes âgées de 60 ans et plus, comprise entre 27 et 29%.

	Population en milliers en 2010		Population en milliers en 2030	
	Population totale	Dont 75 ans et +	Population totale	Dont 75 ans et +
Aude	327	41	354	58
Gard	669	66	739	106
Hérault	1045	97	1347	169
Lozère	76	9	77	13
Pyrénées Orientales	434	53	511	78
<b>Languedoc Roussillon</b>	<b>2 552</b>	<b>265</b>	<b>3 027</b>	<b>424</b>

Source : INSEE – LR / ORS : état des lieux régional de la santé en LR

En 2002, 217 500 personnes avaient de plus de 75 ans dans la région, soit presque 10% de la population (9.5% contre 7.7% sur le plan national). Selon les projections de l'INSEE, ces personnes seront 265 000 en 2010 et 424 000 en 2030, soit une augmentation de 106%. Dans le même temps, la population globale de la région augmentera de 31% (voir tableau ci-dessus)

Actuellement, la part de population âgée est la plus forte dans les zones rurales et montagnardes. En revanche, elle est plus faible sur le littoral et particulièrement entre Sète et le Rhône. Mais dans les prochaines années l'augmentation du nombre de personnes âgées se fera plutôt sur le littoral, et plus particulièrement entre Narbonne et Perpignan, que dans l'arrière pays.

Enfin, d'ici 2030, plus de 700 000 personnes supplémentaires viendront s'installer, ce qui correspond à une évolution de la population régionale de 30 % (de 2000 à 2030), contre seulement 9 % au niveau national.

Projection démographique de la population du Languedoc-Roussillon :  
ventilation par département

	Population au 1 <sup>er</sup> janvier			Évolution entre 2000 et 2030	Évolution annuelle moyenne	Variation sur 30 ans
	2000	2015	2030			
	Milliers	Milliers	Milliers	en %	en %	milliers
<b>Aude</b>	312	334	354	14	0.4	42
<b>Gard</b>	629	688	739	18	0.5	110
<b>Hérault</b>	910	1117	1347	48	1.3	437
<b>Lozère</b>	74	76	77	4	0.1	4
<b>Pyrénées-Orientales</b>	397	453	511	29	0.8	114
<b>France Métropolitaine</b>	58 744	61 975	63 927	9	0.3	5 183
<b>Languedoc-Roussillon</b>	2 321	2 669	3 027	31	0.9	707

Source Insee

Quelle offre hospitalière ?

Le schéma de deuxième génération a permis, entre 1999 et 2005, en Languedoc-Roussillon, une restructuration quantitative importante du paysage sanitaire hospitalier régional. Cette restructuration s'est notamment traduite par :

- Des regroupements d'établissements chirurgicaux dans les principales agglomérations de la région,
- Une structuration plus forte de l'offre en périnatalité sur un nombre de sites plus restreints,
- Une adaptation des moyens aux besoins de certaines zones excédentaires, notamment en Cerdagne,
- La promotion de nouveaux dispositifs et autorisations de soins spécialement en matière d'urgences,
- La rénovation du parc hospitalier liée au plan "hôpital 2007" et à la politique régionale suivie en la matière, notamment en psychiatrie.

ÉVOLUTION DU BILAN DE LA CARTE SANITAIRE SOINS DE SUITE ET DE READAPTATION Du 31/03/1999 au 30/06/2005											
ÉVOLUTION DU BILAN DE LA CARTE SANITAIRE SOINS DE SUITE ET DE READAPTATION du 31/03/1999 au 30/06/2005											
SECTEURS SANITAIRES	BILAN DU 01/04/1999			BILAN DU 30/06/2005			ÉVOLUTION 1999/2005				
	Soins de suite	Ree- ducation fonction- nelle	TOTAL	Soins de suite	Ree- ducation fonction- nelle	TOTAL	Places autorisées au 30/06/05	Soins de suite	Ree- ducation fonction- nelle	TOTAL	TOTAL en %
SECTEUR 1 Aude	418	119	537	337	164	501	10	-81	45	-36	-6,70%
SECTEUR 2 Ales-Bagnols	314	22	336	246	37	283	0	-68	15	-53	-15,77%
SECTEUR 3 Nîmes - Ganges - le Vigan	497	205	702	339	282	621	60	-158	77	-81	-11,54%
SECTEUR 4 Montpellier - Lodève	376	581	957	389	511	900	142	13	-70	-57	-5,96%
SECTEUR 5 Beziers - Sete	344	643	987	318	589	907	48	-26	-54	-80	-8,11%
SECTEUR 6 Lozère	290	45	335	254	45	299	0	-36	0	-36	-10,75%
SECTEUR 7 Pyrenees-Orientales	1436	794	2230	798	932	1730	25	-638	138	-500	-22,42%
<b>TOTAUX</b>	<b>3675</b>	<b>2409</b>	<b>6084</b>	<b>2681</b>	<b>2560</b>	<b>5241</b>	<b>285</b>	<b>-994</b>	<b>151</b>	<b>-843</b>	<b>-13,86%</b>
Indice de besoins		0,5	1,8		0,5						
besoins		1153	4151		1217						
excédent		1256	1933		1343						
Taux d'excédent en %		52,1	31,77		52,45						

Source - Carte sanitaire

EVOLUTION DU BILAN DE LA CARTE SANITAIRE MCO du 31/03/1999 au 30/09/2005												
zone sanitaire	MEDECINE				CHIRURGIE				OBSTETRIQUE			
	écart / besoins (bilan du 31/03/99)	écart / besoins (bilan du 30/09/05)	EVOLUTION 1999/2005	Places autorisées au 30/09/05	écart / besoins - bilan du 31/03/99)	écart / besoins (bilan du 30/09/05)	EVOLUTION 1999/2005	Places autorisées au 30/09/05	écart / besoins - bilan du 31/03/99)	écart / besoins (bilan du 30/09/05)	EVOLUTION 1999/2005	Places autorisées au 30/09/05
SECTEUR 1 Aude	176	37	-139	38	261	-3	-264	48	18	5	-13	0
SECTEUR 2 Ales-Bagnols	50	0	-50	18	28	19	-9	42	22	20	-2	2
SECTEUR 3 Nîmes - Ganges - Le Vigan	74	-56	-130	74	51	-14	-65	66	8	-21	-29	15
SECTEUR 4 Montpellier - Lodève	478	-4	-482	266	138	-45	-183	182	2	-22	-24	21
SECTEUR 5 Béziers - Sète	90	30	-60	57	47	10	-37	77	13	7	-6	3
SECTEUR 6 Lézard	109	65	-44	0	23	20	-3	4	1	0	-1	0
SECTEUR 7 Pyrénées-Orientales	232	-57	-289	45	103	25	-78	93	30	-2	-32	0
	1209	15	-1194	498	651	12	-639	512	94	-13	-107	41

Source - Carte sanitaire

On constate néanmoins des situations très contrastées selon les secteurs sanitaires. C'est ainsi qu'en médecine, les secteurs de Nîmes – Ganges – Le Vigan (- 56) et les Pyrénées-Orientales (- 57) apparaissent significativement déficitaires. Il en est de même en chirurgie et en obstétrique pour les secteurs de Nîmes – Ganges – Le Vigan (- 14 et - 21) et Montpellier – Lodève (- 45 et - 22). En soins de suite et de réadaptation, les capacités autorisées sont passées, entre 1999 et 2005, de 6 084 à 5 526 lits et places soit une diminution de 558 lits et places. A contrario, l'indice partiel relatif à la rééducation fonctionnelle a légèrement augmenté de 52,1 % à 52,45 % ce qui témoigne d'une évolution en faveur de cette dernière.

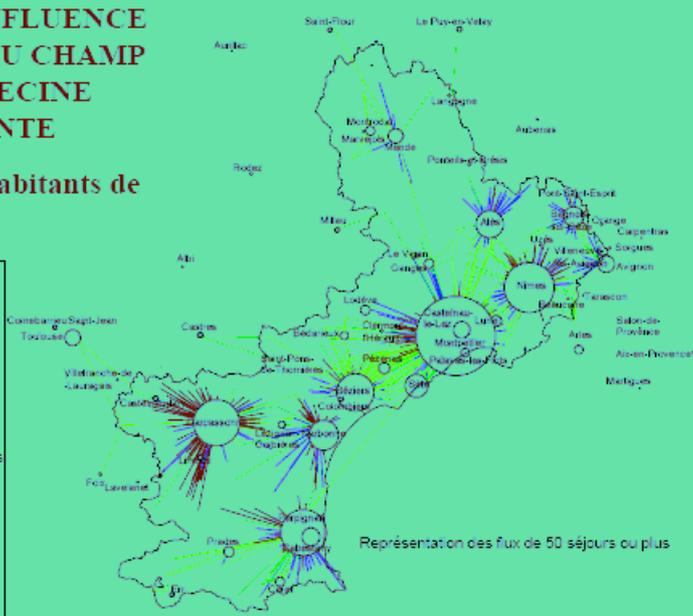
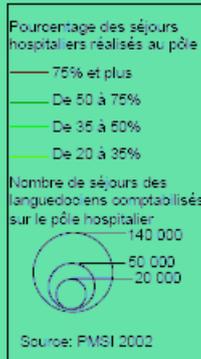
La situation demeure, on le voit, contrastée d'un secteur sanitaire à l'autre, dans toutes les disciplines. Le nouveau schéma devrait permettre un rééquilibrage de l'offre en faveur des territoires moins bien équipés en priorité par redéploiement et son adaptation, le cas échéant, en faveur des alternatives à l'hospitalisation.

En amont, lors de la phase de préparation du SROS III, et afin d'identifier concrètement les territoires d'hospitalisation et de recours pertinents, une méthodologie de découpage territorial basée sur les flux de résidents des communes de la région vers les établissements de médecine et de chirurgie d'une commune de destination a été élaborée en partenariat avec l'INSEE. Cette méthodologie consiste en fait à élaborer des zonages reflétant au mieux les pratiques des habitants de la Région en déterminant des territoires de rattachement en fonction de l'endroit où les patients se rendent en priorité. Dans cette perspective, les champs de la médecine et de la chirurgie ont été volontairement divisés en deux classes :

- La médecine polyvalente et la chirurgie courante (soins peu spécialisés),
- La médecine lourde et la chirurgie de recours (soins hautement spécialisés),

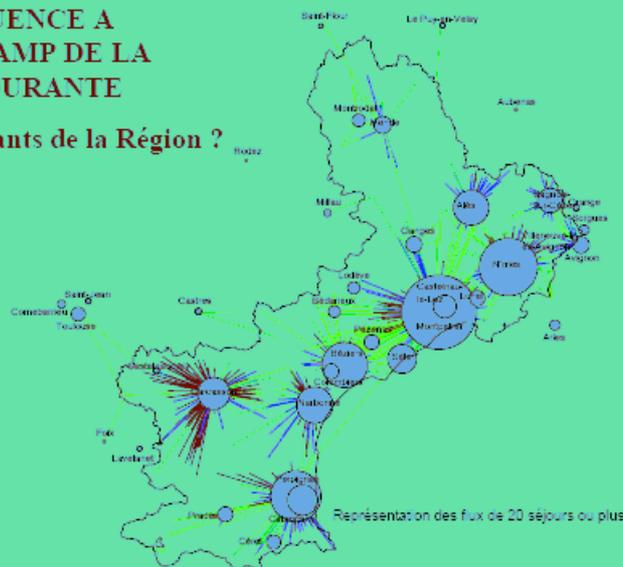
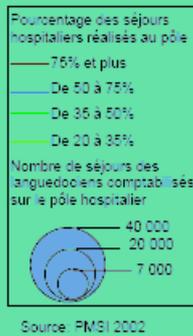
## ZONES D'INFLUENCE A PARTIR DU CHAMP DE LA MEDECINE POLYVALENTE

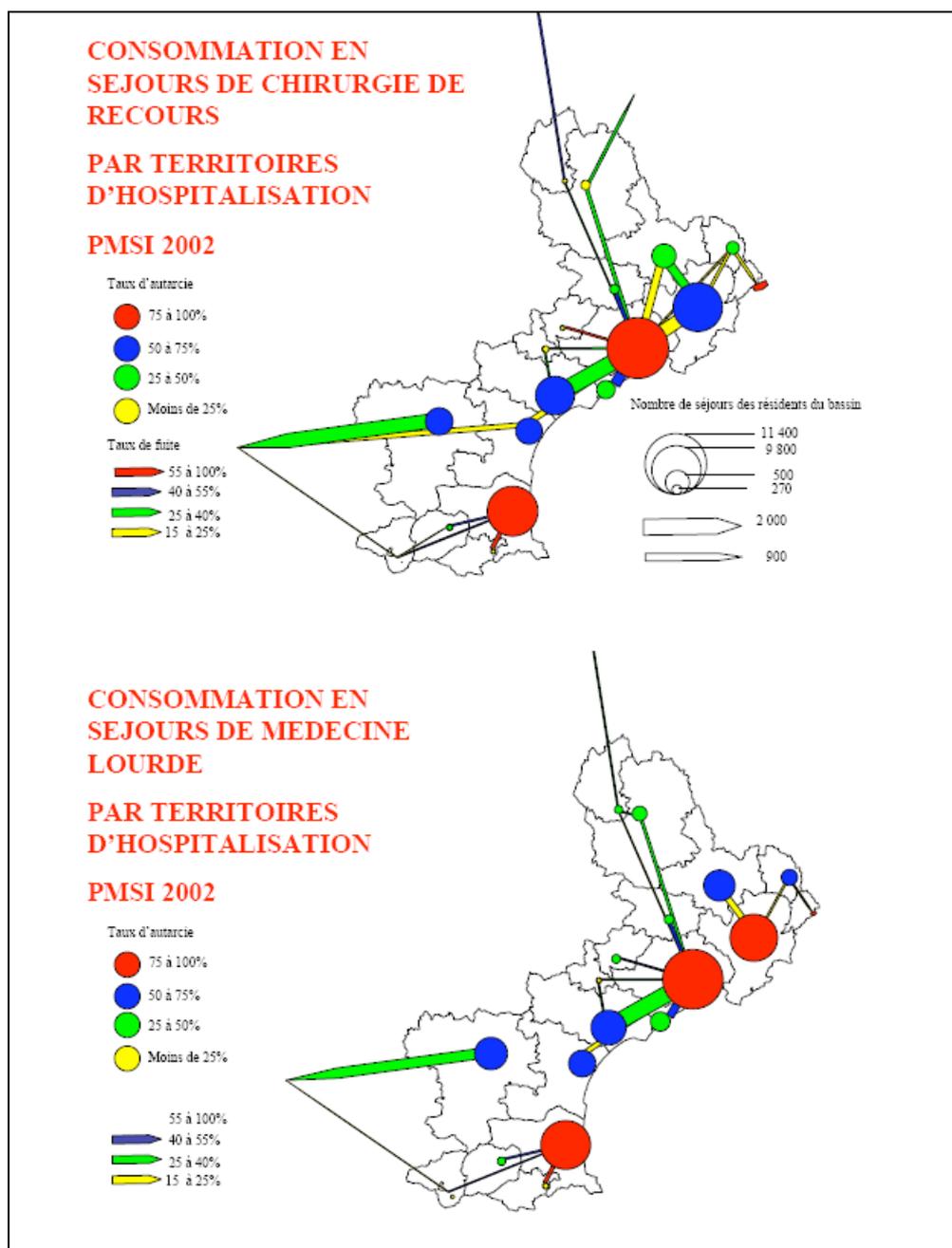
Où vont les habitants de la Région ?



## ZONES D'INFLUENCE A PARTIR DU CHAMP DE LA CHIRURGIE COURANTE

Où vont les habitants de la Région ?

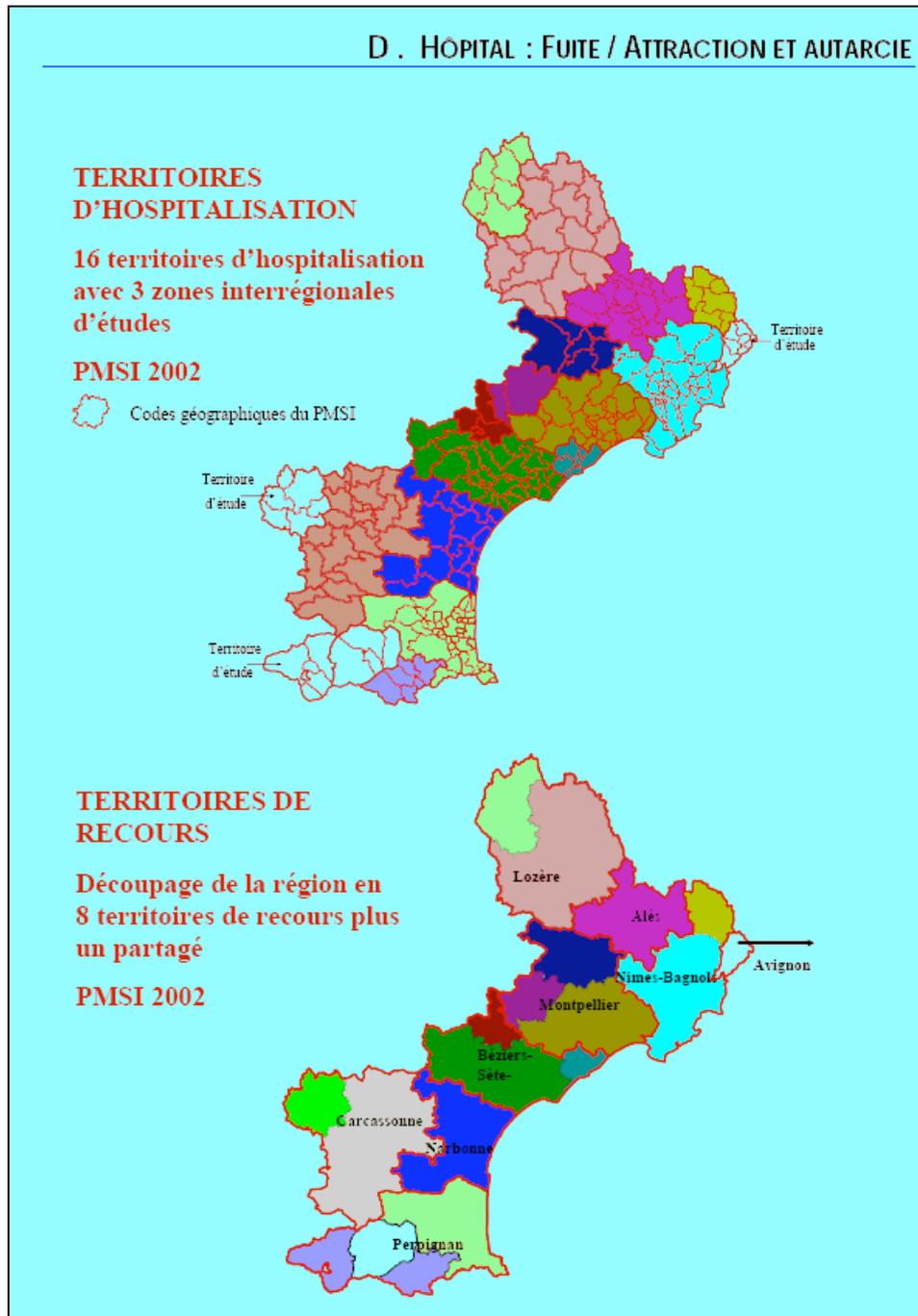




Dans certains cas, le territoire de recours peut s'identifier au territoire d'hospitalisation ; dans d'autres cas, il peut être constitué par l'assemblage de plusieurs territoires d'hospitalisation.

Ainsi, l'analyse statistique a conduit à déterminer les aires d'attraction des pôles principaux. Les aires d'attraction ont été retenues en tant que territoire de santé en fonction des taux d'autarcie constatés (consommation des résidents d'un territoire dans le territoire). Les aires d'attraction en médecine polyvalente et en chirurgie courante d'une part, et les aires d'attraction en médecine lourde et en chirurgie de recours d'autre part, sont superposables, moyennant certaines modifications à la marge.

Les documents cartographiques ci-après illustrent bien les mouvements de population infra et extra régionaux. Concernant les champs de la médecine polyvalente et de la chirurgie courante (soins peu spécialisés), les aires de recrutement sont quasiment identiques. S'agissant des soins hautement spécialisés (médecine lourde et chirurgie de recours), les aires de recrutement sont plus larges, et superposables (à un degré moindre). C'est à partir de ce constat que l'ARH a souhaité créer les nouveaux découpages qui ont servi de base à l'élaboration du SROS de 3ème génération.



Cette étude a donc permis d'opter pour l'identification d'un seul zonage d'hospitalisation et d'un seul zonage de recours pour l'ensemble des disciplines. Au final, on obtient 16 territoires d'hospitalisation et 3 territoires d'étude :

Les territoires d'hospitalisation sont les territoires de Céret, Prades - Cerdagne, Perpignan, Narbonne – Lézignan Corbières, Carcassonne - Lauraguais, Béziers, Bédarieux, Lodève, Sète, Montpellier, Ganges - Le Vigan, Alès - Cévennes, Bagnols-sur-Cèze, Nîmes, Marvejols et Mende.

Huit territoires de recours ont été constitués en agréant les territoires d'hospitalisation énumérés ci-dessus. Il s'agit des territoires de : Alès, Montpellier, Béziers-Sète, Narbonne, Carcassonne, Pyrénées-Orientales, Lozère, et Nîmes-Bagnols-sur-Cèze.

Enfin, la zone de Villeneuve-les-Avignon sera rattachée au territoire de recours d'Avignon en région PACA.

On retrouve ces territoires dans le SROS III. Suivant les grandes orientations définies au plan national, les fondements de l'organisation sanitaire régionale ont en effet été réformés dans le sens d'une plus grande prise en compte de la dimension territoriale, au plus près des consommations de soins des populations concernées. Il a été retenu l'option de définir des territoires de santé uniques pour l'ensemble des activités de soins pour garantir une « cohérence territoriale » notamment pour les activités liées aux plateaux techniques et pour l'articulation de l'offre de soins somatique et psychiatrique.

On retrouve donc **les territoires d'hospitalisation** tels qu'ils ont été définis plus haut. Il s'agit du niveau d'hospitalisation qui allie : technicité et sécurité des soins hospitaliers courants non spécialisés, proximité vis-à-vis des bassins de vie.

**Les territoires de recours** concernent le niveau d'hospitalisation qui garantit : des soins hospitaliers plus spécialisés, un niveau de plateau technique et une organisation garantissant la prise en charge des urgences hospitalières 24 h/24.

On retrouve, dans les territoires de recours, les services de chirurgie y compris de spécialité, les services d'urgence hospitaliers, les centres de rééducation fonctionnelle ... C'est au niveau des territoires de recours que s'organisent les conférences de territoires et que ont définis les volumes des objectifs quantifiés de l'offre de soins. 8 territoires de recours subdivisés en 16 territoires d'hospitalisation ont été définis en tenant compte des aires d'attractions qui ont été mises en évidence en fonction de l'homogénéité des comportements de recours aux soins des populations. En outre, ont été identifiés 3 territoires d'étude, compte tenu des problématiques spécifiques y afférentes et qui nécessitent une démarche prospective.

Au-delà des territoires d'hospitalisation et de recours, certaines thématiques nécessitent de centrer la réflexion sur des territoires plus vastes l'organisation territoriale reposant alors sur la polarisation de plusieurs territoires de recours autour de pôles spécialisés ou d'un pôle régional.

**Les territoires des pôles spécialisés.** Ce niveau est optionnel. On y retrouve des organisations sanitaires identifiées (services spécialisés, réseaux ...) qui, pour une activité ou un équipement donné, desservent plusieurs territoires de recours sans couvrir l'ensemble du

territoire régional. La coordination de ces pôles peut nécessiter un niveau d'organisation supérieur.

**Le territoire régional.** Il s'agit, pour chaque thème, d'une organisation sanitaire qui constitue le dernier maillon structurant l'offre régionale. Il est le support du développement de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation thérapeutique ; c'est dans cet esprit que s'inscrit la démarche de complémentarité engagée entre les deux CHU avec la participation de l'UFR de médecine. Les établissements privés doivent pouvoir s'inscrire dans des projets d'enseignement et de prévention. Le pôle régional peut :

- coordonner l'offre de soins régionale pour un segment d'activité ;
- fournir une offre de soins rare (équipements onéreux, techniques de pointe, activité hyper spécialisée) ;
- assurer une activité de recherche.

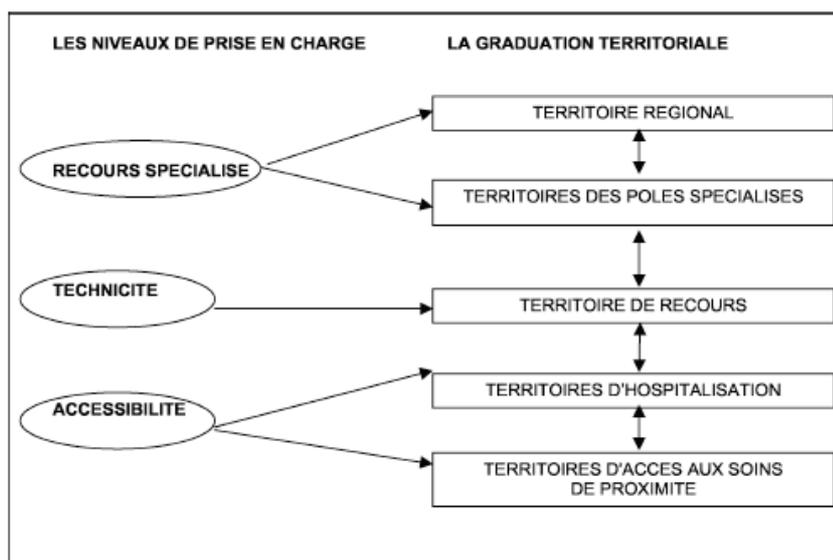
**Le niveau interrégional.** À l'initiative de plusieurs ARH, dans leurs domaines de compétences, peuvent être identifiés : des territoires régionaux rattachés à des territoires extra régionaux de niveau supérieur, des pôles supra régionaux (activités ou équipements) qui desservent deux ou plusieurs régions.

Les différents types de territoires sont articulés autour d'une démarche de graduation des soins par activité de soins en fonction des niveaux de prise en charge :

- basée sur les pratiques des habitants de la région en matière de consommation de soins et de recours aux services,
- tenant compte des lieux d'implantation des établissements sanitaires,
- articulée avec la médecine de ville (zones de patientèle et de secteurs de garde),
- compatible avec les autres territoires existants (bassins de vie, bassins gérontologiques...).

À chaque niveau de territoire correspond un niveau de service, à chaque discipline ou spécialité est associée une déclinaison territoriale dans le cadre d'un emboîtement en territoires gigognes de la prise en charge de proximité jusqu'aux soins très spécialisés.

Il est défini 3 niveaux de compétence dans la prise en charge médicale (accessibilité, technicité, référence) en fonction des 5 territoires possibles selon les disciplines ou les filières de soins (territoires d'accès aux soins, territoires de proximité, territoires de recours, pôles spécialisés, pôles régionaux).



Quel bilan pour les différents territoires et quelles propositions du SROS III ?

### **Perpignan**

Le territoire de santé de Perpignan qui couvre l'ensemble du département des Pyrénées Orientales se caractérise par une concentration importante d'établissements de rééducation fonctionnelle représentant une part importante de l'offre régionale. Ils sont pour certains relativement éloignés de l'agglomération de Perpignan de même que les établissements de soins de suite. Par ailleurs, le vieillissement de la population génère un recours aux soins important.

L'insuffisance de lits de suite indifférenciés polyvalents sur le territoire d'hospitalisation de Perpignan amène, dans le cadre du SROS III, à proposer une transformation d'activité de soins de Rééducation fonctionnelle en soins de suite et la localisation de ces lits de suite sur le territoire d'hospitalisation de Perpignan afin d'améliorer la fluidité dans l'ensemble de la filière médicale et donc contribuer à l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des prises en charge.

Le niveau de fuite vers Montpellier est élevé en Cancérologie (radiothérapie, chimiothérapie en particulier).

### **Narbonne**

Le territoire de Narbonne, bien qu'il constitue un territoire de recours pour la médecine et la chirurgie courante, ne dessert pas une population suffisante pour disposer de l'ensemble des services de références spécialisés. C'est ainsi que, pour la prise en charge des Accidents Vasculaires Cérébraux, le volume des besoins, la proximité de Perpignan et de Béziers, la démographie des professionnels de santé, ne permettent d'envisager que l'implantation d'une

« unité de proximité ». Les niveaux de fuites évitables liés à la proximité de Béziers, de Carcassonne et de Perpignan, fragilisent l'activité pour certaines spécialités. En obstétrique, les compétences médicales sont actuellement distribuées sur 2 sites de court séjour ce qui ne permet pas d'assurer en l'état une offre de qualité en néonatalogie. Par contre, l'offre de soins de suite polyvalents indifférenciés doit être améliorée afin d'optimiser la filière médicale.

### **Béziers-Sète**

Le territoire recouvre une partie des hauts cantons de l'Hérault où la fragilité de la démographie des professions de santé constitue un risque pour l'avenir.

Les établissements de court séjour dans ces zones sont fragiles du fait des volumes de leur activité et de la démographie médicale. Le nombre important de sites de Rééducation fonctionnelle à Lamalou-les-Bains amène un fractionnement de cette activité par ailleurs très spécialisée qui conduit à s'interroger sur la pérennité des conditions de sécurité, de qualité et d'efficacité. En médecine, on observe des fuites très importantes vers Montpellier en hospitalisation complète et de jour, pour les deux territoires de Béziers et Sète. En chirurgie, on constate un niveau élevé des fuites vers Montpellier ainsi qu'une grande dispersion de l'offre. La couverture du territoire en matière d'urgences laisse apparaître une zone éloignée de tout recours sur les Hauts Cantons de l'Hérault.

### **Nîmes**

Le territoire présente un déficit très important en soins de suite polyvalents et en rééducation fonctionnelle. En néonatalogie, l'autorisation accordée à Nîmes, et le travail en réseau avec les sites de Bagnols et Alès fonctionnent depuis la publication du SROS précédent. En psychiatrie, l'absence de coopération entre les établissements génère un retard important dans la mise en oeuvre des préconisations du SROS précédent malgré un équipement nettement supérieur à la moyenne régionale.

### **Alès**

Le territoire d'Alès affiche la plus forte proportion de personnes âgées de la région. C'est également le seul territoire qui, selon les prévisions, va voir sa population diminuer d'ici 2010. Compte tenu de cette prévision de décroissance démographique, les niveaux de consommation en court séjour devraient rester stables dans ce territoire.

On constate 30% de fuites en chirurgie et une activité inégalement répartie entre secteur privé et public. Le territoire présente une offre très importante en soins de suite, l'offre de rééducation fonctionnelle est par contre, insuffisante. En néonatalogie, l'autorisation accordée à Nîmes, et le travail en réseau avec les sites de Bagnols et Alès fonctionnent depuis la publication du SROS précédent.

## **Mende**

Si la densité médicale dans ce territoire est, à ce jour, proche de moyenne nationale, elle va, comme dans le reste de la région, baisser dans les années à venir. La situation, en Lozère sera compliquée du fait de la géographie du département et de l'éparpillement de la population qui aggrave mécaniquement la réduction de la densité médicale. Ce problème se retrouve au niveau des établissements de santé qui ont des difficultés à recruter des praticiens hospitaliers dans certaines disciplines

Devant ces difficultés, la réorganisation de la chirurgie entre le site de Mende et celui de Marvejols est évoqué depuis plusieurs années. La télémédecine qui peut contribuer à désenclaver les intervenants isolés de Lozère commence à être mise en oeuvre notamment à Langogne en associant médecins de ville et établissements hospitaliers. Par ailleurs, les volumes d'activités très spécialisées sont faibles par exemple en réanimation, ou en soins intensifs cardiologiques.

## **Montpellier**

L'attraction "évitable" en provenance des autres territoires de la région, représente 29 % de la production des établissements du Territoire de Montpellier pour la chirurgie légère. On constate une insuffisance de coopération formelle entre les établissements du territoire notamment en cancérologie, psychiatrie et chirurgie. L'offre de soins de suite et de rééducation fonctionnelle est insuffisante sur le territoire. On constate une réduction de l'activité après minuit, dans les sites d'urgences sur Montpellier qui interroge sur le maintien 24 heures sur 24 de l'ensemble du dispositif.

## **Carcassonne**

Le territoire de Carcassonne présente une proportion prévisionnelle en 2010 de personnes âgées de 75 ans et plus de 12,5 % alors que la moyenne régionale est de 10,4 %

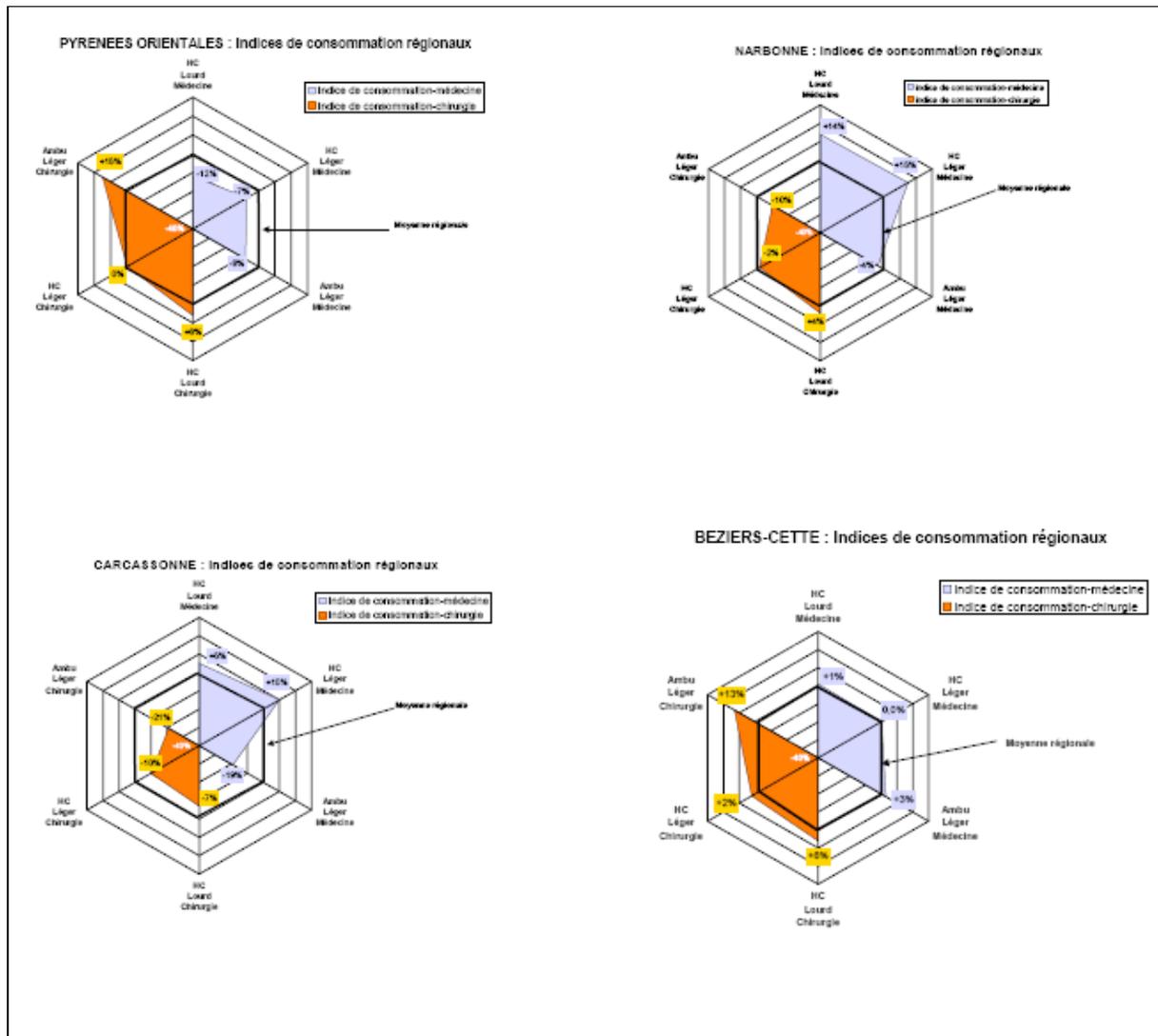
Le territoire de Carcassonne est amené par sa situation géographique à coopérer avec les établissements de référence de Toulouse aussi bien qu'avec ceux de Montpellier.

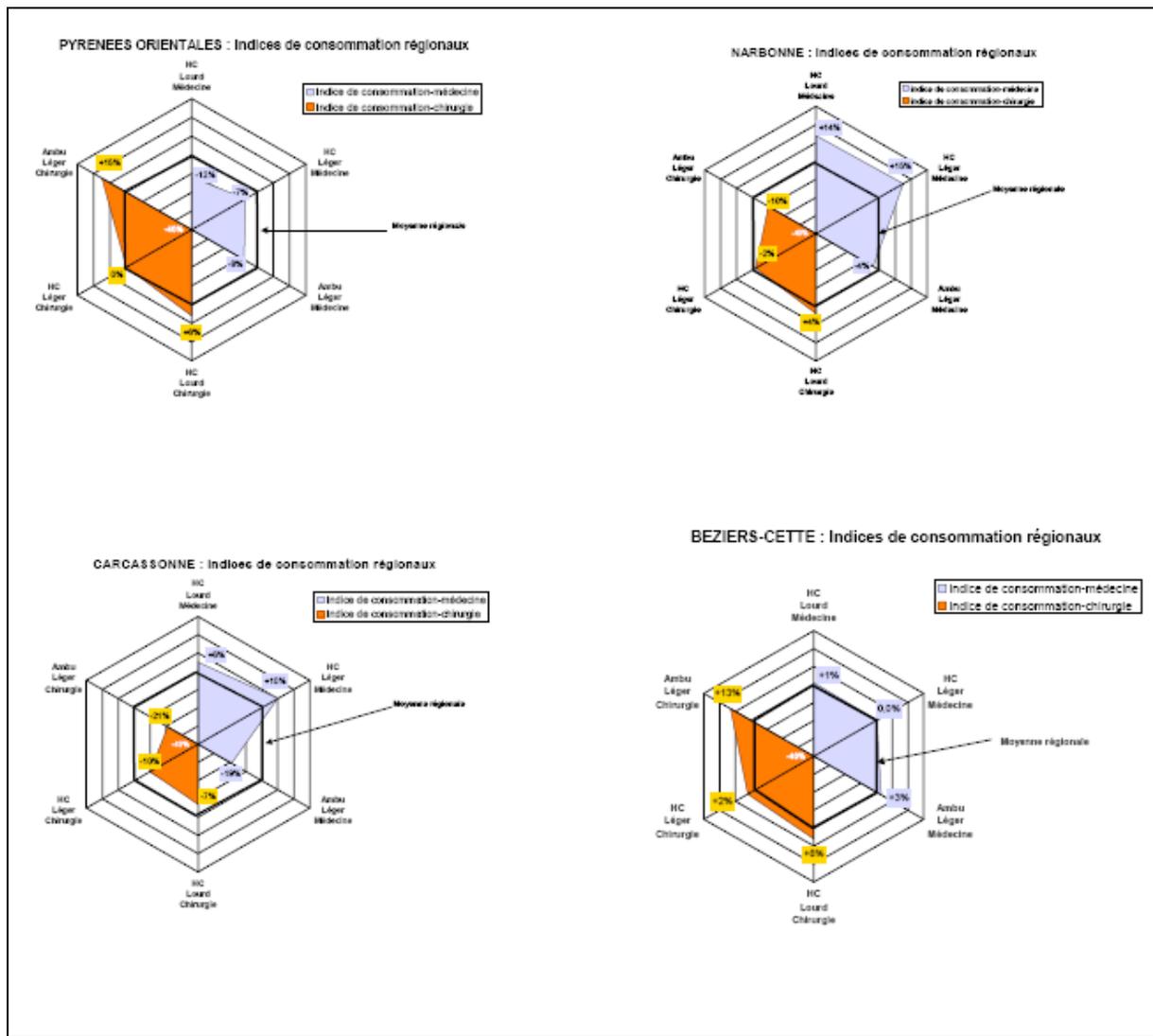
Comme dans les régions du sud de la France, l'offre de soins en Languedoc-Roussillon est plus importante que dans le reste de la France métropolitaine tant pour les soins de ville que pour les établissements hospitaliers. En outre, la structure de la population, plus âgée qu'ailleurs, plus précaire, avec un dynamisme démographique des plus forts sur ces dernières années, explique en grande partie l'évolution grandissante de la production de soins.

La région Languedoc-Roussillon va se trouver confrontée, dans les prochaines années, au renforcement des problématiques associées au processus de vieillissement de la population. La prise en charge des patients présentant une poly pathologie nécessite de développer une approche globale davantage centrée sur le patient et mobilisant des compétences diversifiées et partagées. C'est pourquoi le dispositif régional relatif aux activités de soins de médecine,

de soins de suite et de réadaptation et des soins de longue durée est actuellement largement sollicité alors même que les moyens régionaux mis en oeuvre sont conséquents. La mise en place de procédures organisationnelles et de complémentarités entre les établissements de santé, ou encore entre les services eux-mêmes, permettrait d'optimiser la prise en charge des patients.

### Les indices de consommation dans les 8 territoires

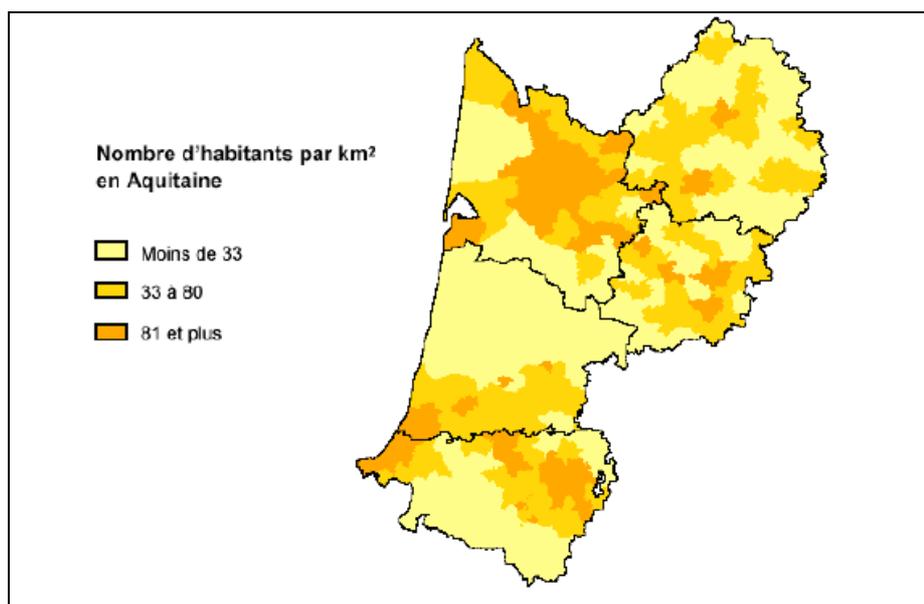




### 2.3. L'exemple d'Aquitaine

#### Les spécificités régionales.

Au 1er janvier 2003, la population régionale est estimée à environ 2 988 000 personnes, soit en moyenne 72 habitants par km<sup>2</sup>. Cette densité, inférieure à la moyenne française (109), cache de fortes disparités intra régionales, avec des extrêmes en Gironde (132) et dans les Landes (36). La région présente ainsi de vastes zones où vivent moins de 15 habitants par km<sup>2</sup> (forêt landaise, zones montagneuses).



La majeure partie de la superficie régionale correspond à un espace à dominante rurale. Toutefois, 70 % de la population réside dans les communes de l'espace urbain. Ce tissu urbain est surtout concentré autour des trois principales agglomérations (unité urbaine de Bordeaux et agglomérations de Pau et Bayonne). L'urbanisation progresse plus rapidement à l'ouest de la région qu'à l'est. Par ailleurs, un phénomène d'étalement urbain est sensible car les ménages quittent le cœur des villes pour s'installer en périphérie.

La population de l'Aquitaine est en augmentation. Entre les deux derniers recensements (1990 et 1999), le nombre d'Aquitains a progressé de 0,44 % en moyenne chaque année, soit un peu plus fortement que la moyenne française (+ 0,37 %). Cette progression est essentiellement due au solde migratoire car, au cours de cette période, les décès ont été plus nombreux que les naissances dans tous les départements de la région, sauf en Gironde. Le dynamisme de la population est surtout marqué dans les périphéries d'agglomération et sur la façade atlantique. Ainsi, la population a augmenté en Gironde, dans les Landes ou en Pyrénées-Atlantiques mais elle est restée quasiment stable en Dordogne ou Lot-et-Garonne.

Population des départements aquitains au 1<sup>er</sup> janvier 2003

	Population totale	Moins de 20 ans (%)	65 ans ou plus (%)
<b>Dordogne</b>	392 300	20,5	24,0
<b>Gironde</b>	1 330 700	24,0	16,3
<b>Landes</b>	341 200	22,0	21,2
<b>Lot-et-Garonne</b>	310 000	22,4	22,3
<b>Pyrénées atlantiques</b>	614 200	22,6	20,0
<b>Aquitaine</b>	2 988 400	22,8	19,3
<b>France</b>	59 635 000	25,1	16,3

Source : INSEE - ELP 2003

La région Aquitaine se caractérise par le vieillissement de sa population, une des plus âgées de France. Au 1er janvier 2003, les personnes âgées de 65 ans ou plus représentent 19,3 % de la population contre 16,3 % dans l'ensemble du pays. À l'inverse, le pourcentage de jeunes de moins de 20 ans est plus faible en Aquitaine (22,8 %) qu'en France (25,1 %). La région se situe au 5<sup>e</sup> rang des régions ayant le moins de jeunes. Le vieillissement est particulièrement marqué dans les zones les plus rurales et les plus isolées. C'est en Dordogne que le pourcentage de personnes de 65 ans ou plus est le plus élevé, il est d'ailleurs devenu supérieur à celui des jeunes de moins de 20 ans depuis le milieu des années 1990.

Structure par âge de la population en 2003

	Dordogne	Gironde	Landes	Lot-et-Garonne	Pyrénées-Atlantiques	Aquitaine	France
Moins de 20ans	20,5	24,0	22,0	22,4	22,6	22,8	25,1
De 20 à 39 ans	50,1	55,6	51,7	50,0	52,6	53,2	54,2
De 60 à 74 ans	17,5	12,4	16,3	16,7	15,2	14,5	12,9
Plus de 75 ans	11,9	8,0	10,1	10,9	9,7	9,4	7,7
Indice de vieillissement(*)	117,0	67,9	96,6	99,5	88,7	84,3	65,0

(\*) Nombre de personnes de 65 ans ou plus pour 100 personnes de moins de 20 ans  
Source : INSEE - ELP 2003

## Quelle offre hospitalière ?

Selon les données de la Caisse régionale d'assurance maladie d'Aquitaine, en 2003 on dénombrait en Aquitaine 199 établissements sanitaires. La Gironde représente plus d'un tiers de l'offre et les Pyrénées Atlantiques près d'un tiers. L'Aquitaine offre à la même date près de 13 000 lits de soins de courte durée : médecine, chirurgie, obstétrique (MCO), dont la moitié en Gironde et un peu plus d'un cinquième dans les Pyrénées Atlantiques, près de 5500 lits de soins de suite et de réadaptation (SSR) dont presque un tiers en Gironde ainsi que dans les Pyrénées Atlantiques, plus de 6000 lits de psychiatrie dont environ 40% en Gironde et plus du cinquième en Dordogne.

Depuis 1994, le volume de places en hospitalisation complète diminue régulièrement sur un rythme d'environ 1,5 % par an. Dans le même temps, les capacités en hospitalisation partielle, ambulatoire ou à domicile ont progressé de 5 à 6 % par an. L'activité des établissements de court séjour est restée stable en termes d'entrées en hospitalisation complète sur cette période, pendant que les alternatives à l'hospitalisation augmentaient de près de 50 %.

Pour favoriser la coopération inter hospitalière et les relations entre les soins de ville et les soins hospitaliers, la mise en place de réseaux encouragée et fait l'objet de financements (Dotation régionale au développement des réseaux : DRDR). Sur la Région, une douzaine de réseaux sont en place depuis fin 2004 et autant sont en cours d'instruction. Ils peuvent avoir une dimension régionale, comme par exemple le réseau RCA (cancérologie), le réseau Périn@t, ou le réseau douleur, départementale comme Renap sud (toxicomanies en Gironde), Rosa (cancérologie en Pyrénées atlantiques) le réseau Gironde sur les bronchiolites ou plus

locale : Sirano (dossier médical partagé à Bergerac) Diapason (Diabète à Périgueux). Fin 2004, les réseaux financés couvrent les principaux domaines de santé publique. La cohérence dans la mise en place de nouveaux réseaux est à rechercher, leur création, leur fonctionnement est souvent tributaire de la motivation de certains promoteurs, de l'existence préalable de certaines organisations de travail, etc.

Activité des établissements de santé en 2003

	Hospitalisation complète		Hospitalisation partielle	Hospitalisation à domicile	Anesthésie et chirurgie ambulatoire
	Entrées	Journées	Venues	Journées	Venues
Soins de courte durée	638 300	3 436 000	121 100	86 100	117 000
Psychiatrie	38 500	1 297 700	321 700	3 100	///
Soins de suite ou de réadaptation	51 400	1 565 400	56 600	///	///
Soins de longue durée	2 000	1 021 100	///	///	///

Source : Drass Aquitaine – Enquête SAE 2003

#### Répartition des établissements sanitaires d'Aquitaine par département et par mode de financement

	Dotation globale	Hors dotation globale	TOTAL
départements	Nombre d'établissements	Nombre d'établissements	Nombre d'établissements
Dordogne	17	9	26
Gironde	34	35	69
Landes	9	11	20
Lot et Garonne	12	8	20
Pyrénées Atlantiques	20	41	61
Total région	92	104	196

(source CRAMA 31-12-2003)

## Répartition du nombre de lits sanitaires MCO et soins de suite d'Aquitaine par département

*lits*

départements	Médecine (1)	Chirurgie (2)	Obstétrique (3)	Total M C O (1+2+3)	Suite ou réadaptation	TOTAL
Dordogne	614	486	94	1194	686	1880
Gironde	3168	2835	506	6509	1721	8230
Landes	523	398	67	988	798	1786
Lot et Garonne	691	526	106	1323	443	1766
Pyrénées atlantiques	1452	1133	238	2823	1310	4133
Total région	6448	5378	1011	12837	4958	17795

*lits et places*

départements	Médecine (1)	Chirurgie (2)	Obstétrique (3)	Total M C O (1+2+3)	Suite ou réadaptation	TOTAL
Dordogne	619	513	94	1226	686	1912
Gironde	3199	2961	506	6666	1721	8387
Landes	525	428	67	1020	798	1818
Lot et Garonne	701	557	106	1364	443	1807
Pyrénées atlantiques	1483	1222	238	2843	1310	4253
Total région	6527	5681	1011	13219	4958	18177

Source CRAMA 31-12-2003)

### La chirurgie

L'Aquitaine offre toutes les spécialités chirurgicales sur son territoire, y compris la chirurgie de haute technicité comme la chirurgie cardiaque et la neurochirurgie. Mais on peut considérer que la restructuration souhaitée n'est pas achevée :

#### - Persistance de structures à faible activité.

La circulaire du 5 mars 2004 préconise de faire évoluer vers d'autres activités les sites de chirurgie qui ont une activité annuelle inférieure à 2000 interventions avec anesthésie (source SAE), sachant que 2000 interventions avec anesthésie correspondent environ à 1500 GHM chirurgicaux. Le groupe de travail qui a contribué à l'élaboration de la circulaire mentionne également comme seuil minimal d'activité chirurgicale le chiffre de 200 000 KC. Or en 2002, sept établissements chirurgicaux sur 72 ont réalisé à la fois moins de 200 000 KC, moins de 2000 interventions chirurgicales et moins de 1500 GHM chirurgicaux. Compte tenu du fait qu'un d'entre eux a de fait cessé toute activité chirurgicale, il reste donc six établissements pour lesquels on serait amené à reconsidérer le maintien de l'activité chirurgicale, en prenant évidemment en compte les situations d'isolement géographique avérées. Outre ces six établissements, d'autres structures sont en situation de fragilité car proches des seuils précédents (proche de 2500 interventions chirurgicales par an).

#### - Persistance dans les structures d'une dispersion d'activité.

Peu d'établissements ont cherché à se réorganiser sur leurs pôles d'excellence. La concurrence est une démarche plus fréquente que la recherche de complémentarité. Il en résulte de nombreuses structures qui restent en deçà des masses critiques.

### **• L'obstétrique**

Entre 1994 et 2004, plusieurs structures à faible activité ont disparu. En 1994, on dénombrait en Aquitaine 50 établissements obstétricaux, parmi lesquels 29 réalisaient moins de 500 accouchements par an dont 14 moins de 300 accouchements. En 2004, il reste 29 établissements obstétricaux. Ainsi, sur la durée de deux premiers SROS, 21 structures ont cessé leur activité obstétricale, que ce soit par disparition de l'activité de périnatalogie au sein d'un établissement qui perdure, par disparition de l'établissement, ou encore par opération de regroupement. Les restructurations les plus importantes ont eu lieu dans le secteur privé, concerné 16 fois sur 21, sous l'incitation des contraintes réglementaires associées à une rémunération jugée insuffisante par les gestionnaires d'établissement.

- Mais persistent des structures à faible activité.

Le décret n°98-899 du 9 octobre 1998 fixe à 300 accouchements annuels le seuil d'activité minimale pour un service d'obstétrique. En deçà de cette activité, le maintien du service ne peut se justifier que par une situation d'isolement géographique avérée. En 2003, deux établissements sur 26 ont réalisé moins de 300 accouchements annuels ; cinq établissements sont en deçà de 500 accouchements annuels. Par ailleurs, on peut regretter l'absence d'indicateurs de résultats permettant d'apprécier l'impact de la politique menée depuis quelques années.

### **• La cardiologie**

La région dispose d'un nombre suffisant d'unités de chirurgie cardiaque au regard de sa population et d'un maillage du territoire en cardiologie interventionnelle. Mais on constate :

- Des résistances aux préconisations de regroupement des sites en matière de cardiologie interventionnelle.

Le volet « cardiologie » complémentaire au SROS de 2ème génération (2001-2006) a élaboré en matière de cardiologie interventionnelle des recommandations sur les moyens des structures (équipement, personnel, organisation) et sur leur seuil minimal d'activité. Il a préconisé l'implantation d'un centre de cardiologie interventionnelle par secteur sanitaire hormis deux secteurs pour lesquels l'activité en coronarographies diagnostiques était trop faible en 2000 (secteur de Libourne-Sainte Foy- Bergerac et secteur des Landes). L'application de cette recommandation supposait : la création d'un centre de cardiologie interventionnelle dans un secteur (Périgueux), objectif réalisé, et le regroupement de plusieurs sites de cardiologie interventionnelle d'un même secteur sanitaire sur un seul site (à Pau et à Bayonne), objectif non réalisé,

- Une dispersion des sites qui implantent des stimulateurs cardiaques, une faible activité pour nombre d'entre eux.

En 2003, on recensait 45 centres « implanteurs » en Aquitaine, parmi lesquels 17 avaient une activité inférieure au seuil de 50 implantations annuelles préconisé par la société française de cardiologie et intégré dans les conditions réglementaires de prise en charge par l'assurance maladie (conditions relatives à la liste des produits et prestations remboursables).

### **• La cancérologie**

Le réseau cancérologie Aquitaine a été constitué en 2001. L'antériorité de ce réseau régional devrait être un atout pour la mise en oeuvre du plan cancer et du SROS de 3ème génération. Le SROS de 2ème génération préconisait le regroupement des structures de chimiothérapie ambulatoire de faible capacité. Or en 2004, il persiste encore 18 structures de moins de 3 places, dont :

- quatre sur le pôle de Bordeaux,
- quatre sur les pôles de Bayonne et Saint Jean de Luz,
- deux sur le pôle d'Oloron,
- une structure à Mont de Marsan est située sur le même pôle qu'une autre de plus forte capacité.

Pour ces onze structures, des regroupements pourraient permettre d'atteindre des capacités plus satisfaisantes.

### **• Les Soins de Suite et Réadaptation :**

On doit relever:

- l'amélioration notable de l'articulation entre le court séjour et les soins de suite, fruit de l'observance des recommandations du SROS,
- l'intégration d'objectifs liés aux soins de suite dans tous les contrats des établissements privés.

Il convient toutefois de regretter :

- la sous-médicalisation des structures de soins de suite, notamment dans l'offre de soins privée qui limite les capacités d'accueil des patients,
- le préjudice apporté à la densité de l'offre en soins de suite, du fait de son agrégation avec la rééducation fonctionnelle dont l'abondance de l'offre masque artificiellement les besoins en soins de suite.

### **Selon le bilan de la carte sanitaire de juin 2004**

En chirurgie, l'Aquitaine disposait de 5600 lits environ et présentait par rapport à l'indice un taux d'excédent de 10,96 %. Le taux d'excédent était le plus élevé dans les Landes et dans les Pyrénées atlantiques.

**Bilan de la carte sanitaire de chirurgie au 15/06/2004**

Secteur sanitaire	Lits et places autorisées	Lits et places théoriques	Taux d'excédent
Bordeaux Arcachon Langon Blaye	2656	2358	11,22
Libourne sainte Foy Bergerac	423	415	1,89
Périgueux Sarlat	378	328	13,31
Mont de Marsan Dax	422	347	17,77
Lot et Garonne	557	536	3,78
Pau, Oloron, Orthez	567	478	15,70
Bayonne Saint Palais	635	558	12,15
Total	5638	5019	10,96

**Bilan de la carte sanitaire d'obstétrique au 15/06/2004**

Secteur sanitaire	Lits et places autorisées	Lits et places théoriques	Taux d'excédent
Bordeaux Arcachon Langon Blaye	468	457	2,35
Libourne sainte Foy Bergerac	59	58	1,44
Périgueux Sarlat	70	54	23,25
Mont de Marsan Dax	77	78	-0,76
Lot et Garonne	104	95	8,65
Pau, Oloron, Orthez	135	117	13,33
Bayonne Saint Palais	102	88	13,97
Total	1015	946	6,80

**Bilan de la carte sanitaire de médecine au 15/06/2004**

Secteur sanitaire	Lits autorisés	Lits théoriques	Taux d'excédent
Bordeaux Arcachon Langon Blaye	2487	2391	3,84
Libourne sainte Foy Bergerac	558	541	3,11
Périgueux Sarlat	480	420	12,47
Mont de Marsan Dax	424	426	-0,45
Lot et Garonne	664	626	5,76
Pau, Oloron, Orthez	692	622	10,08
Bayonne Saint Palais	588	524	10,94
Total	5893	5550	5,82

### Bilan de la carte sanitaire de soins de suite et de réadaptation au 30/07/2004

Région aquitaine	Lits autorisés	Lits théoriques	Taux d'excédent
Soins de suite et de réadaptation Indice global	5003	5152	-2,98
Réadaptation fonctionnelle Indice partiel	1718	1481	13,82

### Estimation des besoins de soins de suite par territoire de santé de niveau intermédiaire

selon la prévision de découpage en cours de concertation au 01/12/2004

	population	lits théoriques	lits autorisés	Ecart entre lits théoriques et installés	existence d'un besoin	Taux de déficit (écart/lits théoriques)
	nombre d'habitants	avec l'indice 1,24/1000 h				%
Périgueux	209778	260	429	-169	non	-64,92
Sarlat	50087	62	51	11	oui	17,88
Bergerac	60535	75	90	36	oui	28,58
Zone Bergerac Sarlat	41086	51				
Libourne	148441	184	165	19	oui	10,36
<b>Blaye</b>	53385	66	30	36	oui	54,68
Arcachon	73208	91	95	-4	non	-4,65
<b>Arès</b>	30685	38	10	28	oui	73,72
<b>Bordeaux</b>	1006105	1248	732	516	oui	41,33
Langon	69475	86	77	9	oui	10,62
<b>Lesparre médoc</b>	43089	53	10	43	oui	81,28
Dax	121803	151	250	-99	non	-65,52
Mont de Marsan	109372	136	105	31	oui	22,58
Agen	127419	158	155	3	oui	1,90
Villeneuve	89576	111	145	-34	non	-30,54
Marmande	77702	96	80	16	oui	16,97
Bayonne	303622	376	517	-141	non	-37,32
Saint Palais	20574	26	20	6	oui	21,60
Oloron	49763	62	49	13	oui	20,59
<b>Orthez</b>	53261	66	25	41	oui	62,15
Pau	243167	302	310	-8	non	-2,81
	2982133	3698	3345	353	oui	9,54

### Le SROS III en Aquitaine.

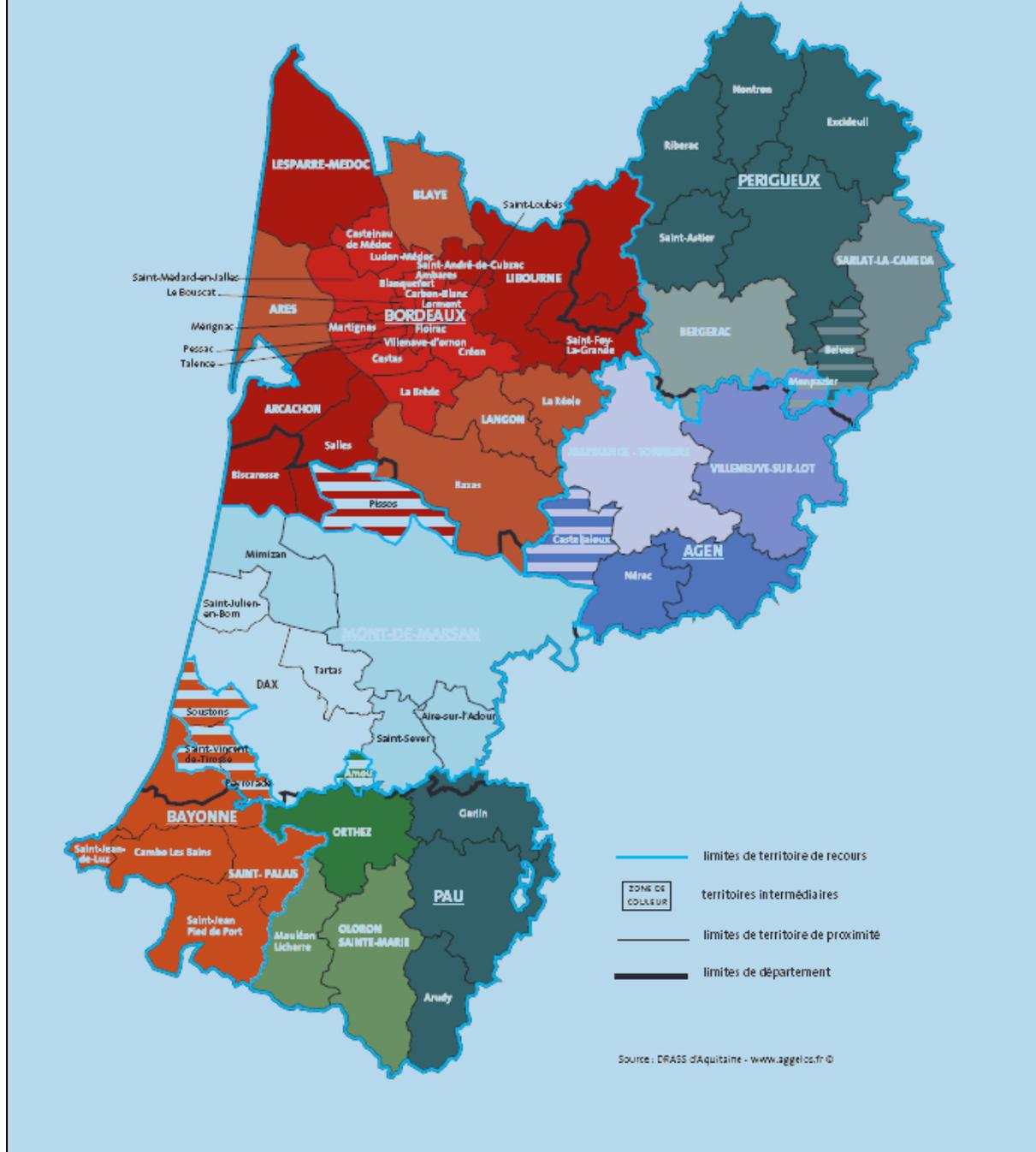
La structuration de l'offre de soins est basée sur le découpage du territoire régional en territoires :

- de proximité,
- intermédiaires, dits de niveau 1,
- de recours, dits de niveau 2,
- de référence ou régional, dit de niveau 3.

Le découpage en territoire est fondé sur une double approche :

- de bassin d'hospitalisation ou de clientèle,
- d'accessibilité en temps.

## LES TERRITOIRES DE SANTÉ EN AQUITAINE



Les territoires de proximité sont constitués par l'agrégation de zones de patientèle autour d'une offre de soins minimale, structurelle ou ambulatoire. Les territoires de niveau 1 sont constitués par l'agrégation des territoires de proximité, dont la population a recours majoritairement à un pôle hospitalier, dont il constitue la zone d'attraction.

Les territoires de niveau 2 sont constitués par l'agrégation des territoires de niveau 1 autour d'un pôle hospitalier majeur pouvant dispenser des activités spécialisées.

Cette structuration s'appuie sur les objectifs suivants en temps d'accès de la population aux structures de soins :

- le territoire de proximité est défini par une accessibilité de l'offre dans un délai entre 20 et 30 minutes,
- le territoire de niveau 1 est défini par une accessibilité d'une offre de soins structurelle dans un délai de 30 à 45 minutes,
- le territoire de niveau 2 est défini par une accessibilité d'une offre de soins structurelle spécialisée dans un délai d'1 heure à 1 heure 30,
- le territoire de niveau 3 est défini par une accessibilité d'une offre de soins hautement spécialisée dans un délai de 2 heures 30.

### Quel bilan pour les différents territoires et quelles proposition du SROS III ?

#### **Le Périgord**

L'objectif sur ce territoire est :

- de pouvoir garantir le maintien d'une offre de soins susceptible de prendre en charge les besoins de la population en médecine et en chirurgie,
- de maintenir l'offre de soins de suite au niveau conséquent où elle se trouve actuellement, en assurant une meilleure répartition de cette offre sur le territoire,
- d'optimiser la fonction et le rôle des hôpitaux locaux.

Dans cette perspective, le SROS de 3<sup>ème</sup> génération indique que le maintien de certaines activités (activité chirurgicale, obstétricale, pédiatrique, psychiatrique, radiologie...) sur les pôles de Bergerac et de Sarlat nécessite la création d'une véritable fédération inter-établissement et/ou la création de postes médicaux partagés. Dans le cas où elles ne pourraient être mises en oeuvre, des reconversions partielles ou complètes d'activités devront être envisagées.

En outre, dans le territoire du Périgord, les hôpitaux locaux occupent une place particulière : ils doivent pour répondre aux besoins de proximité de la population, devenir de véritables plate-formes de soins primaires en travaillant en réseau avec les professionnels de santé, les acteurs du secteur médico-social. Ils deviennent le lieu de consultations avancées, telles que les consultations d'évaluation gériatrique, consultations spécialisées. Ils participent aux actions de prévention et d'éducation à la santé. Ils doivent être confortés comme un site de repli et de lieux de consultations pour les médecins libéraux.

#### **Bordeaux-Libourne**

L'objectif de ce territoire est :

- de garantir le maintien d'une offre de soins en médecine et en chirurgie susceptible,
- de faire face à la demande de la population du territoire, mais également à la demande de la population extra-territoriale qui souhaite avoir recours à l'offre de ce territoire,
- de conforter l'offre en soins de suite, en veillant à une répartition territoriale conforme à la répartition de la population utilisatrice de cette offre,

Les recommandations du SROS III :

- Les activités médicales et chirurgicales de l'établissement public et de l'établissement privé du pôle d'Arcachon devront être organisées en garantissant sous une forme pérenne la permanence des soins médicaux par discipline, via la constitution d'un pôle public-privé. Les établissements concernés mettront à profit le délai du SROS pour élaborer un projet médical commun concernant les activités chirurgicales et médicales entre les deux structures, avec la mise en commun d'un plateau technique. Cette organisation devra être en tout état de cause arrêtée au moment de l'autorisation du regroupement sur un seul site.

- Les établissements de santé du Sud-Gironde développeront les coopérations déjà mises en oeuvre, notamment en matière de prise en charge des urgences, de chirurgie de filière gériatrique, de soins de suite, de prise en charge de la douleur et d'examen d'imagerie médicale.

- Les établissements publics de Libourne et de Blaye mettront en oeuvre des actions de coopération dans un cadre juridique formalisé. La coopération entre le Centre Hospitalier de Libourne et le Centre Hospitalier de Sainte-Foy-la-Grande sera poursuivie et concrétisée par la mise en place d'une direction commune dans le but de renforcer les complémentarités entre les deux établissements et développer un projet médical commun.

### **Les Landes**

L'objectif sur ce territoire est de pouvoir garantir le maintien d'une offre de soins susceptible de prendre en charge les besoins de la population en médecine et chirurgie, de conforter l'offre en soins de suite, compte tenu du vieillissement de la population, de maintenir l'offre en rééducation fonctionnelle, pour assurer sur le territoire les différentes formes de rééducation que requiert la population en lien avec les territoires voisins, notamment celui de Bayonne,

Compte tenu des activités développées sur les pôles de Dax et de Mont-de-Marsan respectivement dotés d'un SAU, il est proposé d'implanter sur les deux pôles une unité de réanimation, sous réserve d'une organisation pérenne de la permanence des soins médicaux et paramédicaux. Ces conditions seront évaluées chaque année ; dans le cas où les conditions techniques de fonctionnement des unités de réanimation ne seraient pas satisfaites, le transfert de cette activité devra être mis en oeuvre sur Mont-de-Marsan.

Les conférences sanitaires des territoires des Landes et de Bayonne devront, dans le cadre du projet médical de territoire, définir pour les établissements desservant les deux territoires, les modalités de recours à l'offre inter-territoriale.

## **Lot-et-Garonne**

L'objectif sur ce territoire est de pouvoir garantir le maintien d'une offre de soins susceptible de prendre en charge les besoins de la population du territoire, ainsi que ceux de la population limitrophe qui a largement recours à l'offre du Lot-et-Garonne, mais aussi de conforter l'offre en soins de suite et d'optimiser sa répartition sur le territoire,

Sur le pôle de Marmande, les 3 implantations de chirurgie et les 2 implantations de médecine seront provisoirement maintenues. Les établissements concernés mettront à profit la durée du SROS pour organiser la recomposition de l'offre de soins, dans le cadre du projet médical de territoire.

Sur le pôle de Villeneuve-sur-Lot, les 2 implantations de chirurgie seront provisoirement maintenues. Les établissements concernés mettent à profit la durée du SROS pour organiser la recomposition de l'offre de soins, dans le cadre du projet médical de territoire.

## **Pau**

L'objectif de ce territoire est de pouvoir garantir le maintien d'une offre de soins susceptible de prendre en charge les besoins de la population du territoire, dans le cadre d'une recomposition de l'offre tenant compte de la répartition et du nombre des plateaux techniques en médecine et chirurgie,

Poursuite du développement du partenariat initié entre les deux établissements publics de Pau, le centre hospitalier des Pyrénées et le centre Pontacq-Nay en matière d'évaluation gériatrique, en vue d'offrir sur le territoire du Béarn une évaluation multidisciplinaire aux personnes âgées, quel que soit le lieu de leur consultation (domicile, hospitalisation, maison de retraite) afin de déterminer les services et le soutien appropriés aux personnes âgées souffrant de problèmes de santé complexes.

## **Bayonne**

L'objectif sur ce territoire est de pouvoir garantir le maintien d'une offre de soins susceptible de prendre en charge les besoins de la population du territoire en médecine et chirurgie, et au-delà de garantir la satisfaction des besoins nationaux et du sud de la région qui sont satisfaits par les établissements sis sur le territoire de Bayonne en réadaptation et rééducation respiratoire.

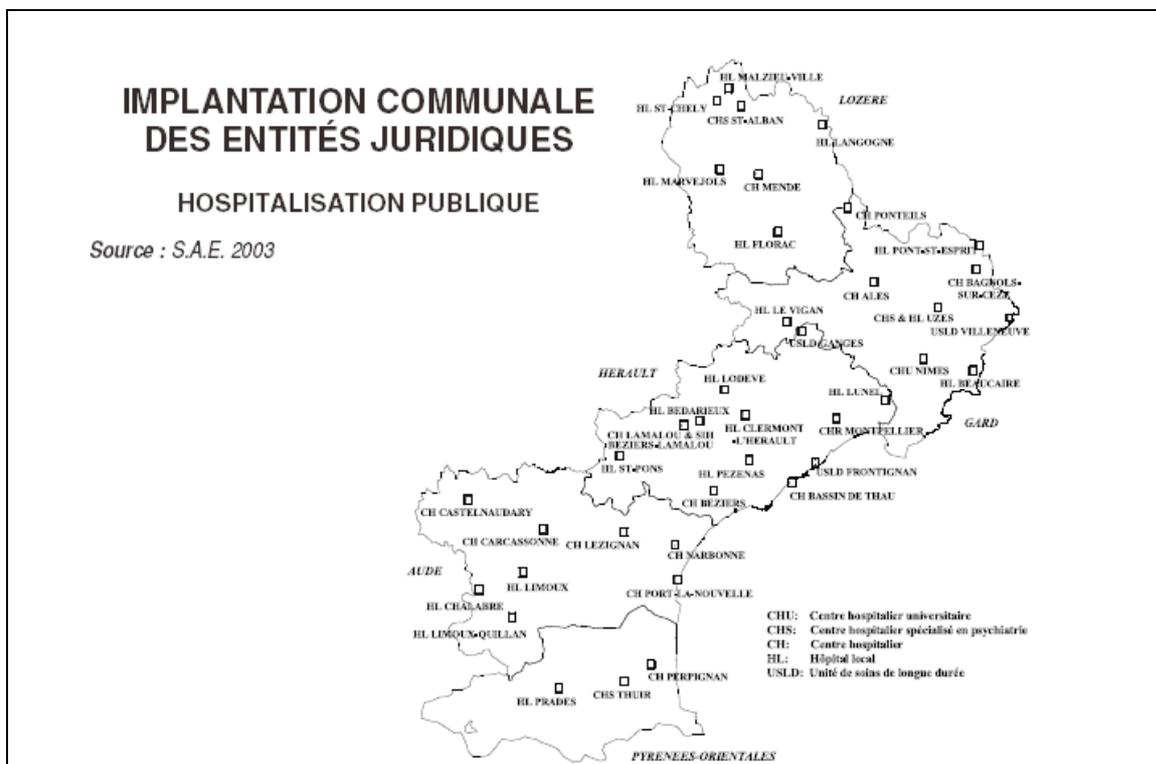
Le groupement de coopération sanitaire de cardiologie interventionnelle de la Côte Basque entre les établissements privés et le centre hospitalier de la Côte Basque, est souhaitable afin d'assurer la continuité et la permanence des soins dans le cadre d'une organisation médicale et paramédicale pérennes et des soins de qualité dans un environnement sécurisé. Dans l'attente de cette mise en oeuvre, les établissements adhérents seront dotés d'autorisations temporaires pour exercer les activités ultérieurement regroupées.

### 3. L'offre hospitalière régionale dans le Grand Sud-Ouest

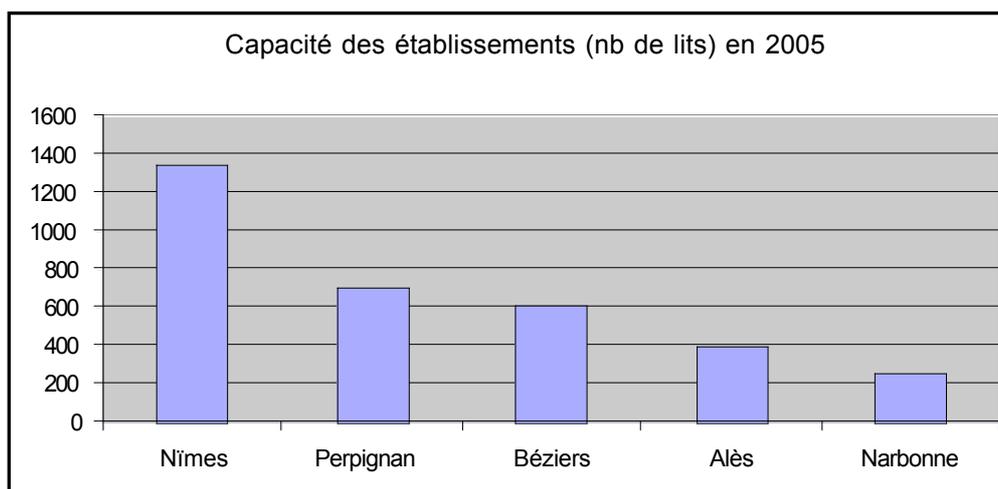
Il existe des disparités importantes au niveau de la structuration hospitalière entre les trois régions de l'étude tant au niveau des capacités d'accueil de chaque ville moyenne retenue que des effectifs. On constate notamment des différences entre les régions. Midi-Pyrénées par exemple présente une structure fortement polarisée puisque la région se distingue d'autres régions comparables où existent plusieurs pôles de recours. A contrario Languedoc-Roussillon et Aquitaine apparaissent comme des régions plus équilibrées où la domination métropolitaine est beaucoup moins marquée dans la mesure où d'autres pôles hospitaliers d'importance coexistent.

#### 3.1. Le Languedoc-Roussillon globalement bien pourvu

L'offre de soins est globalement supérieure à la moyenne nationale en Languedoc-Roussillon, les structures hospitalières publiques et privées représentant une capacité quantitativement supérieure à la moyenne nationale (deux CHU dans la région). Mais elle n'est pas également répartie. Dans les zones de montagne et l'arrière pays, l'isolement géographique entraîne des problèmes de maintien des services (difficulté à constituer les équipes a minima).

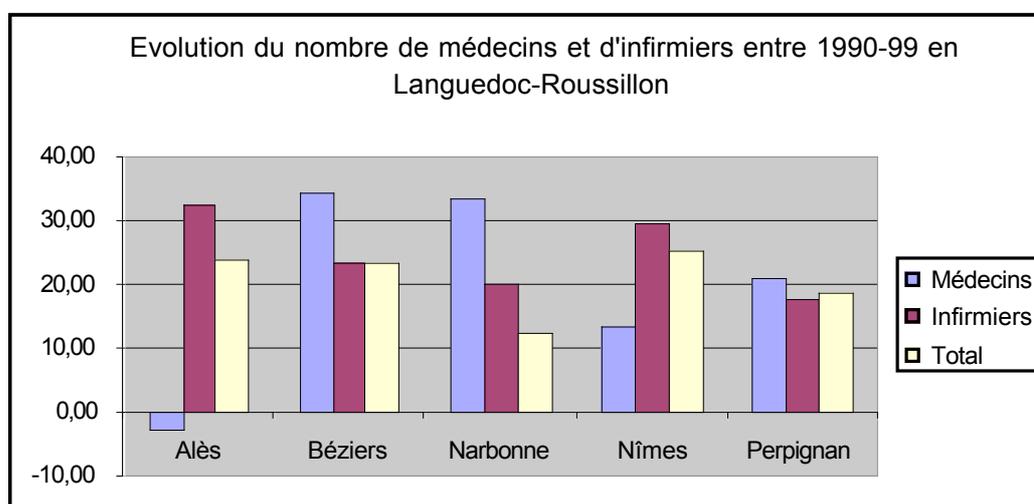
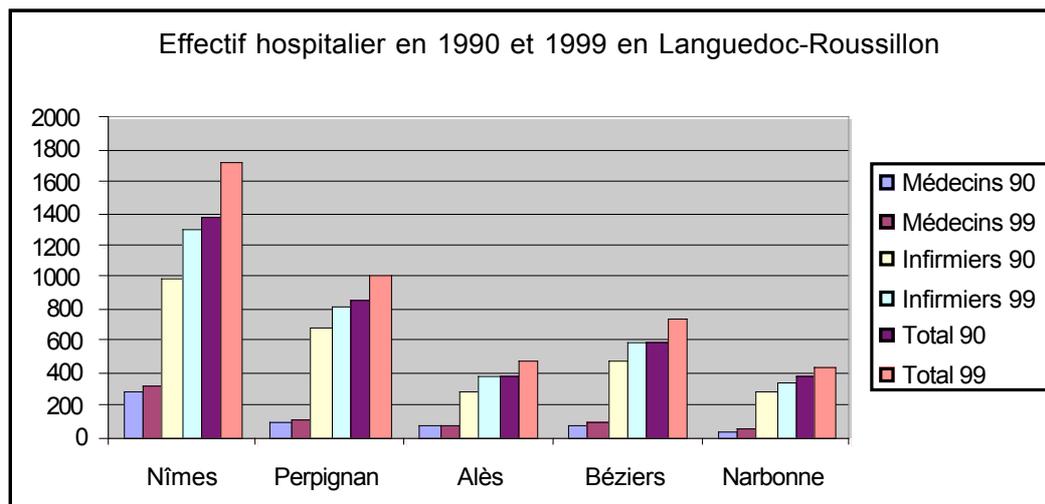


La région Languedoc-Roussillon est marquée par la présence de structures hospitalières importantes en termes d'effectif et de nombre de lits proposés : Nîmes (plus de 1500 médecins et infirmiers) notamment, mais aussi dans une moindre mesure Perpignan (un peu plus de 1000) et Béziers constituent en effet des pôles structurants. Et même si l'aire urbaine de Montpellier centralise une offre hospitalière majeure, le territoire est marqué par la présence de ces trois sites, non négligeable pour l'équilibre territorial de l'offre.



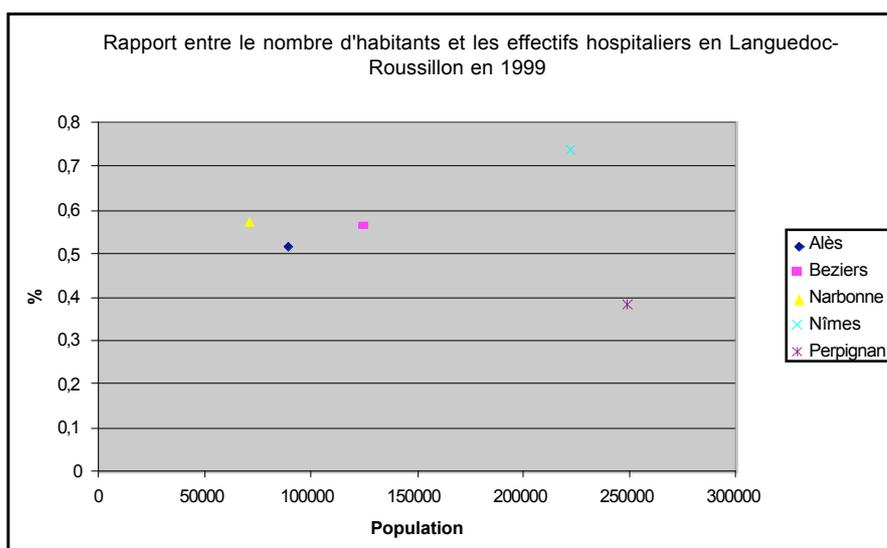
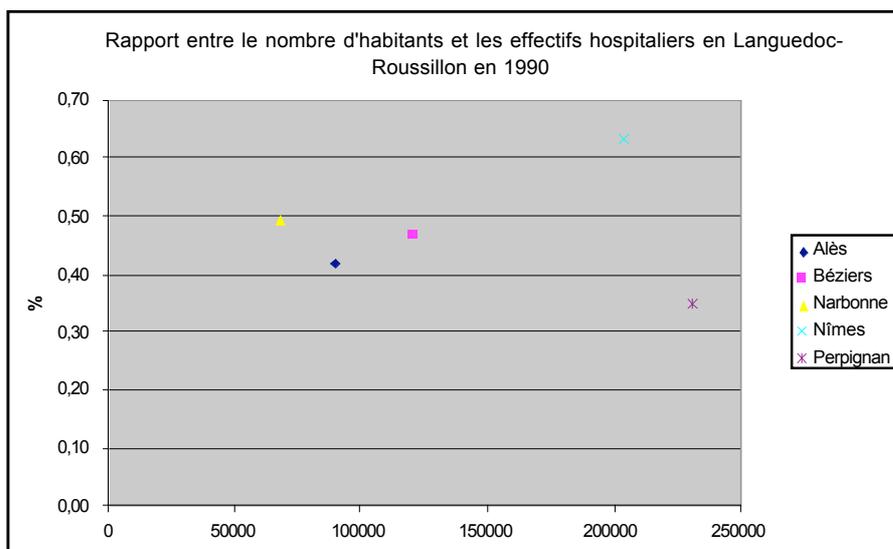
On constate des effectifs en augmentation dans les cinq villes moyennes étudiées entre 1990 et 1999, mais avec des nuances importantes selon les structures :

- une augmentation importante du pourcentage de médecins à Béziers, à Narbonne et dans une moindre mesure à Perpignan. Pour ces trois villes, cette augmentation est supérieure à celle du nombre d'infirmiers,
- à Nîmes, c'est le schéma inverse avec une augmentation plus importante du pourcentage d'infirmiers,
- à Alès enfin on constate malgré une progression des effectifs une légère diminution du nombre de médecins.

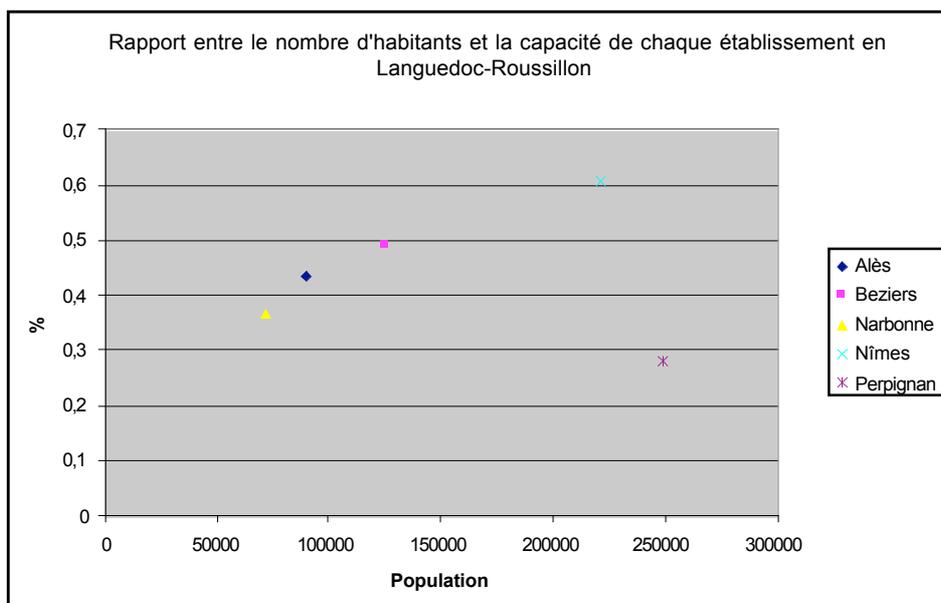


Ainsi, même si l'ensemble des villes moyennes retenues pour l'étude voit leur effectif progresser, on peut noter des disparités significatives. Si les villes moyennes « intermédiaires » d'Alès et de Béziers sont soumises à une progression intéressante de leur effectif (plus de 20 %), Narbonne par contre souffre de la proximité de Béziers, de Carcassonne et de Perpignan qui fragilisent l'activité pour certaines spécialités et expliquent une dynamique moindre. Les deux grands pôles que constituent Nîmes et Perpignan présentent eux aussi une évolution sensiblement différente : si Perpignan voit ses effectifs progresser de plus de 20 % -la ville concentre en effet une part importante du département des Pyrénées Orientales- Nîmes en revanche est moins dynamique, et ce malgré un déficit très important en soins de suite polyvalents et en rééducation fonctionnelle.

Le poids des effectifs par rapport à la population des aires urbaines, en 1990 comme en 1999, ne semble pas significatif en Languedoc-Roussillon, sauf pour Nîmes. Narbonne et Béziers se caractérisent en effet par des effectifs hospitaliers très importants au vu du nombre de leurs habitants, de même qu'Alès. Au-delà, on remarque que la ville de Perpignan semble « sous-dotée ».

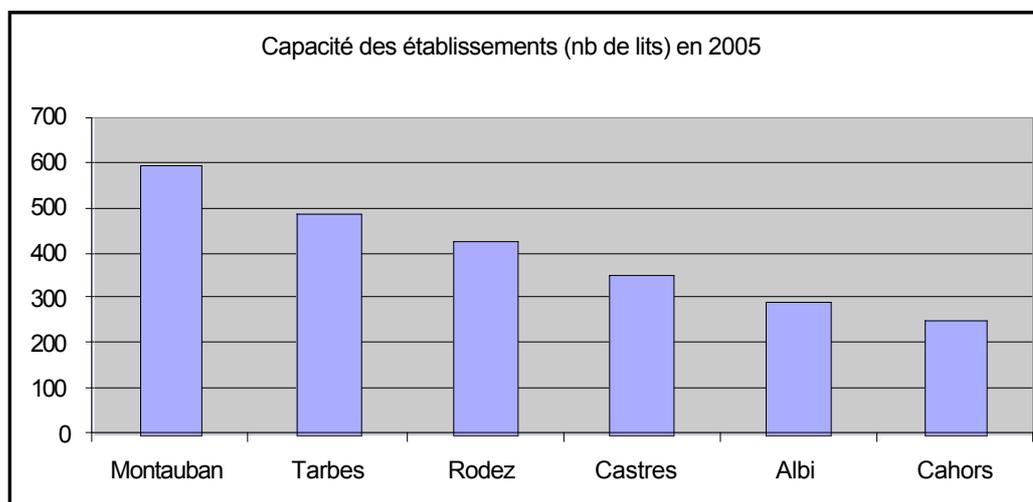


La situation est comparable en ce qui concerne le rapport entre le nombre de lits proposé par chaque établissement, et la population recensée : si Perpignan souffre à l'heure actuelle d'une structure trop « petit » au vu de sa population, à l'inverse Nîmes est particulièrement bien pourvue, de même que Béziers.



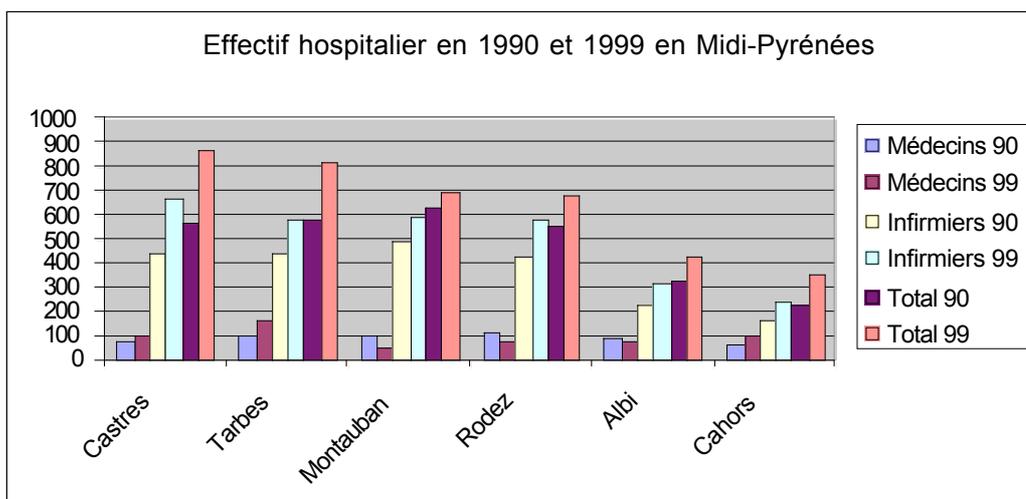
### 3.2. Midi-Pyrénées ou un centralisme métropolitain exacerbé

Les structures hospitalières en Midi-Pyrénées sont moins importantes que celles de Languedoc-Roussillon, que ce soit en termes d'effectifs que de capacités hospitalières. La région est en effet marquée par l'absence de structures importantes en dehors de l'aire urbaine toulousaine et par une offre plus restreinte qu'en Languedoc-Roussillon dans les villes moyennes de la région.

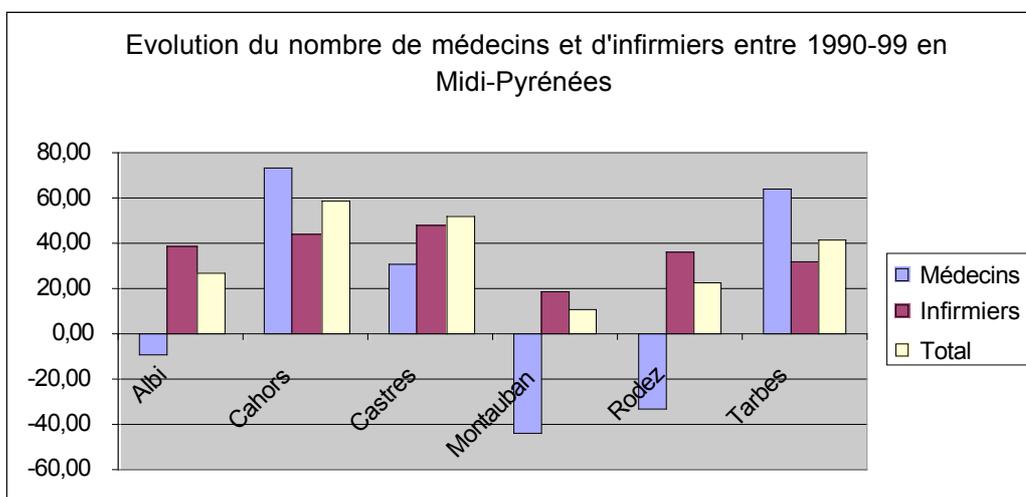


On constate néanmoins des effectifs en augmentation dans les six villes moyennes étudiées entre 1990 et 1999 :

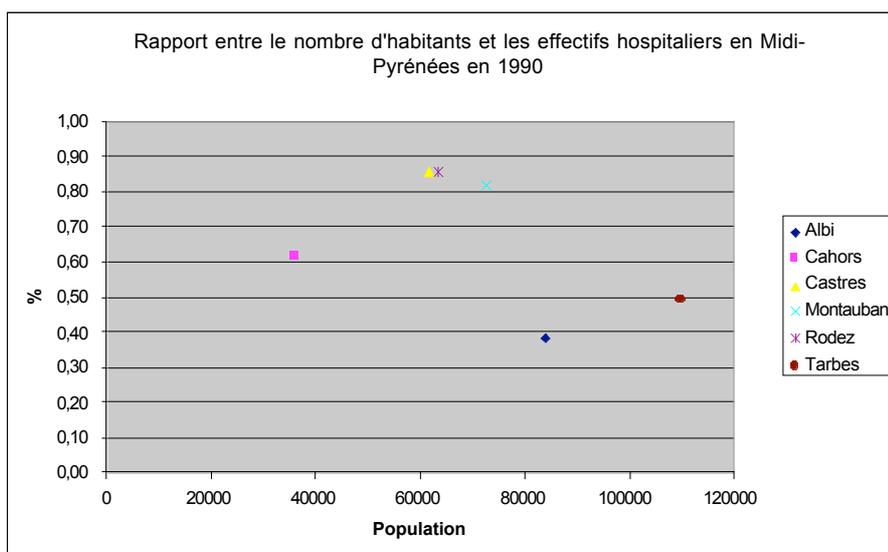
- une légère augmentation du pourcentage de médecins à Castres, Tarbes et Cahors,
- une augmentation du nombre d'infirmiers dans toutes les villes.



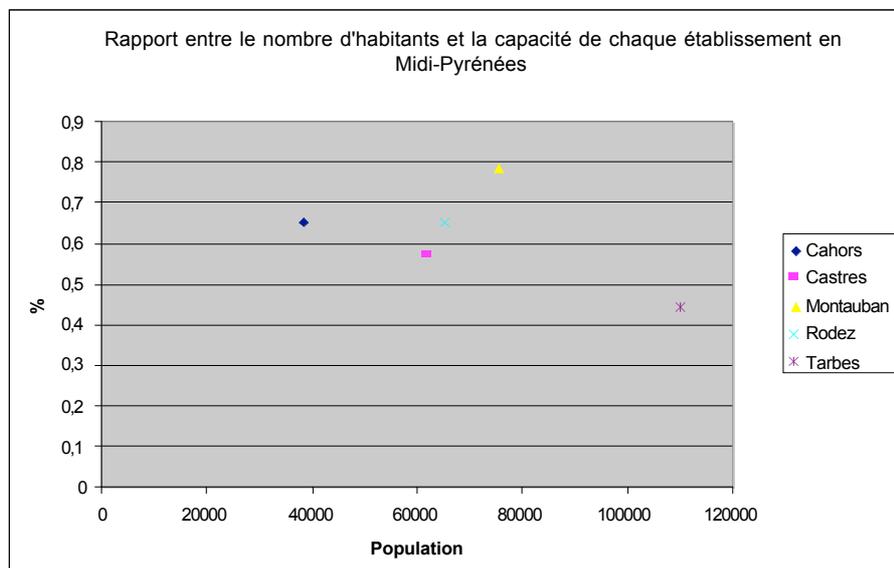
Mais si l'ensemble des villes moyennes retenues pour l'étude voit leur effectif progresser, on peut noter des disparités significatives. Si les petites villes moyennes de Castres et de Cahors sont soumises à une progression importante de leur effectif, les villes intermédiaires d'Albi, Rodez et surtout Montauban sont soumises à une perte significative du nombre de médecins.



Le poids des effectifs par rapport à la population des aires urbaines, en 1990 comme en 1999, ne semble pas significatif en Midi-Pyrénées, au contraire. Les villes de poids démographique « moyen », c'est-à-dire Castres, Rodez et Montauban, bénéficient en 1990 d'une structure hospitalière offrant des effectifs importants au vu de la population recensée. Par contre, les villes plus importantes comme Albi mais à plus forte raison Tarbes sont dans une situation inverse.



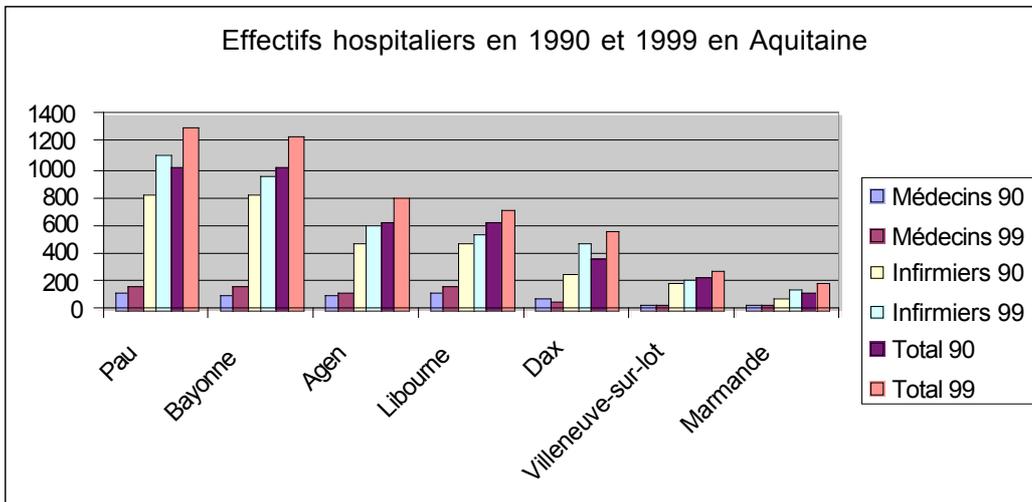
La situation est quasi-similaire en ce qui concerne le rapport entre le nombre de lits proposé par chaque établissement et la population recensée : Montauban, Cahors, Rodez et dans une moindre mesure Castres offrent un nombre de lits important au vu de leur population.



Aussi peut-on nuancer le constat initial à propos de Midi-Pyrénées : la région est en effet certes marquée par des structures hospitalières moins importantes qu'en Languedoc-Roussillon et par une concentration de l'offre certaine autour du pôle toulousain. Néanmoins, la structure urbaine de la région et le poids plus faible des villes moyennes expliquent en partie cette structuration.

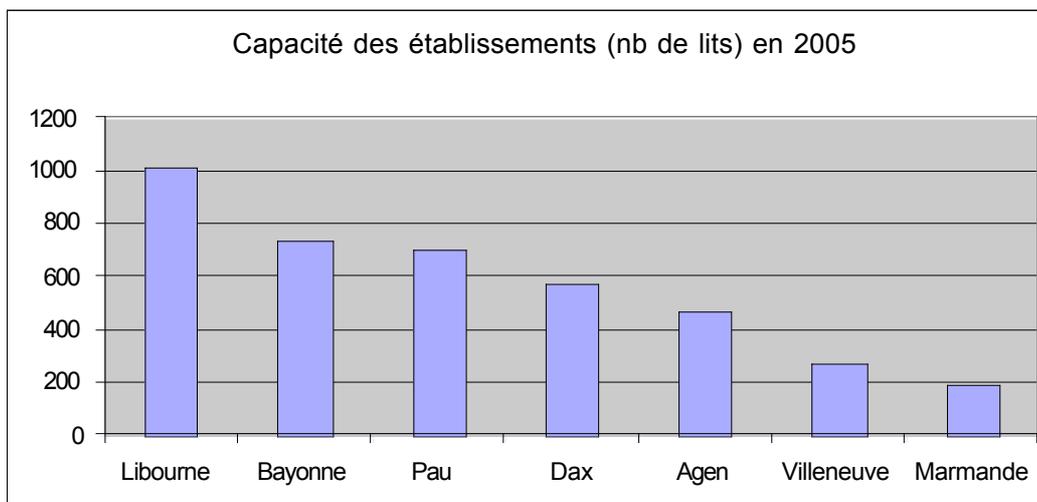
### 3.3. Des pôles secondaires importants en Aquitaine

La région Aquitaine, comme le Languedoc-Roussillon, est marquée par la présence de deux structures hospitalières importantes en termes d'effectif : Pau (plus de 1 300 médecins et infirmiers) et Bayonne (plus de 1200).



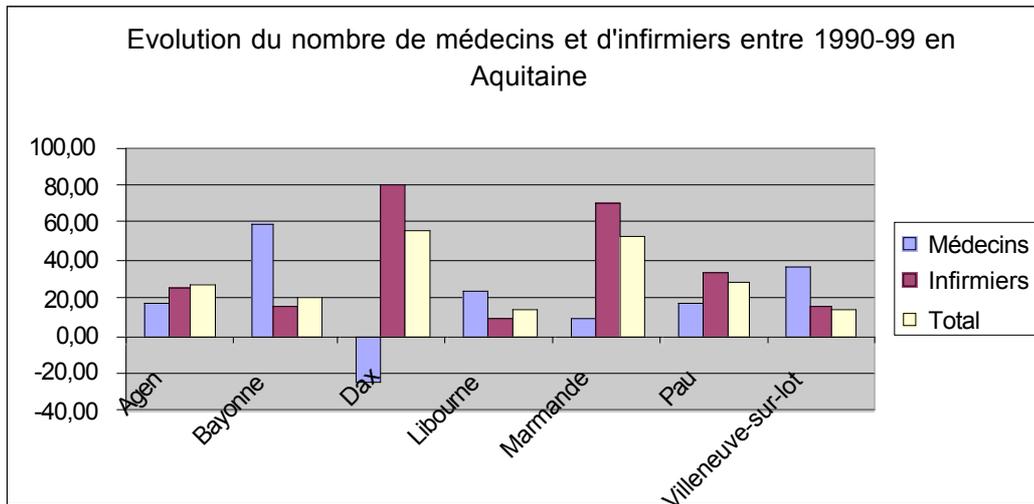
En ce qui concerne la capacité de chaque établissement, Libourne se distingue par rapport au nombre de lits proposés.

Dans tous les cas, la structure de l'offre et la taille des établissements est ici plus proche de celle vue en Languedoc-Roussillon qu'en Midi-Pyrénées dans la mesure où l'on retrouve des établissements structurants (Pau, Bayonne), des établissements de taille moyennes (Libourne, Agen, Dax), et des établissements de moindre envergure (Villeneuve-sur-Lot et Marmande) qui correspondent finalement à l'armature urbaine régionale.

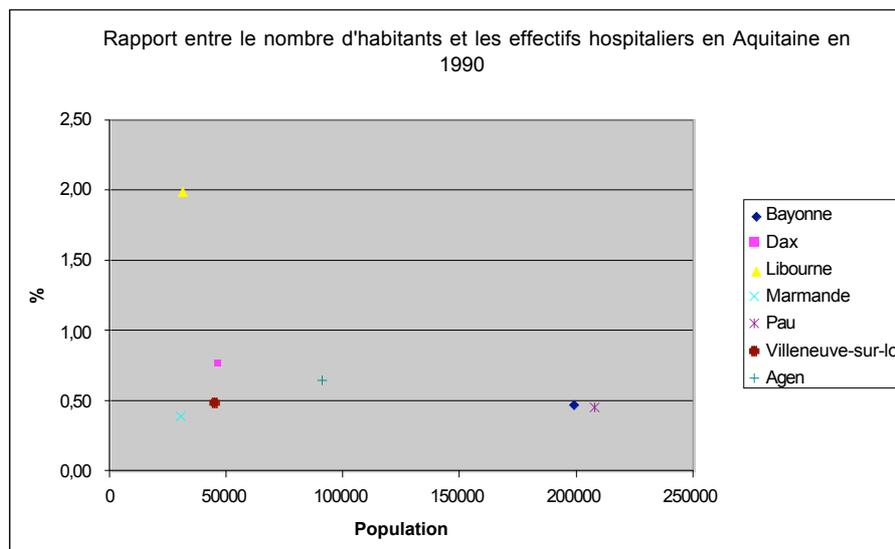


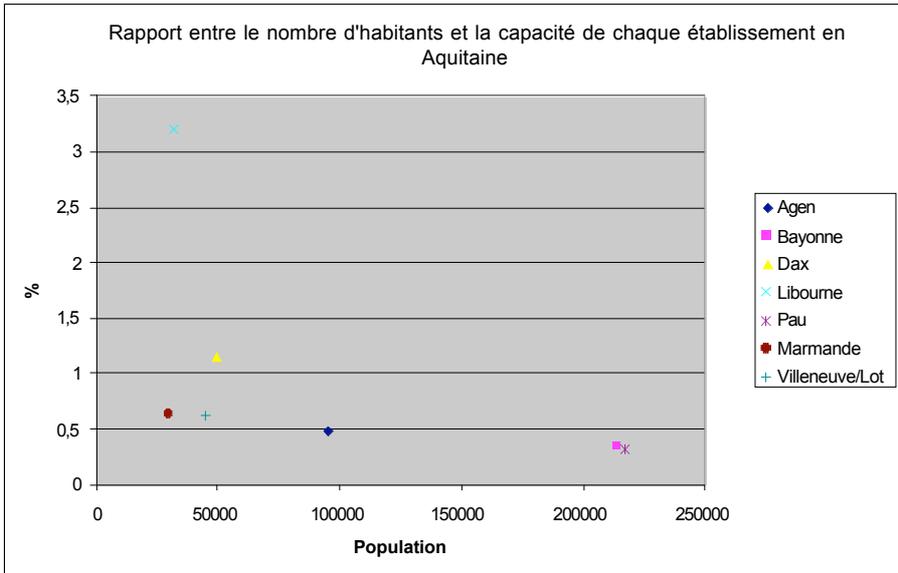
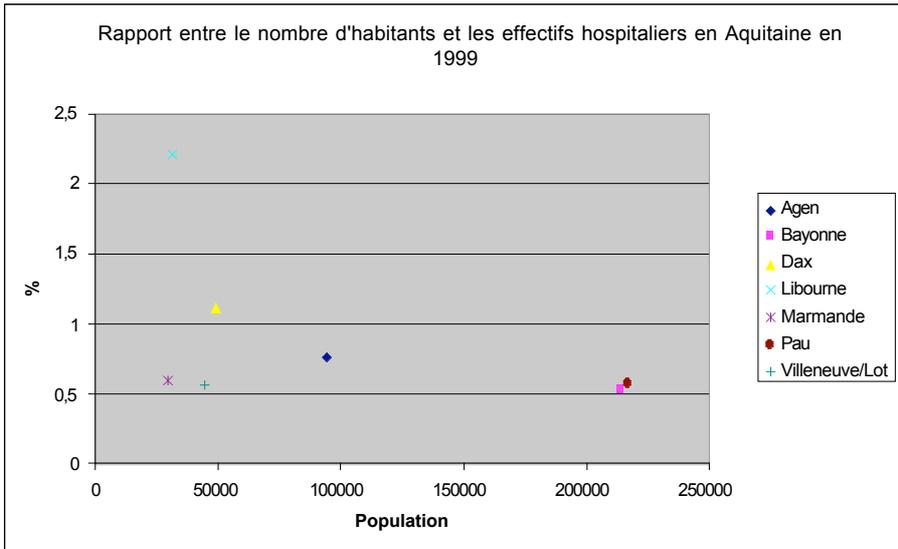
On constate des évolutions positives des effectifs dans toutes les villes entre 1990 et 1999, mais ici aussi avec des nuances importantes selon les structures :

- une augmentation importante du pourcentage de médecins et plus généralement des effectifs à Dax et à Marmande,
- partout ailleurs des dynamiques plus nuancées.



Si Libourne constitue un cas particulier dans la mesure où la ville présente une spécificité hospitalière, les autres villes moyennes régionales ne présentent pas de rapport de causalité entre leur poids démographique et leur capacité hospitalière.





La structuration territoriale de l'offre hospitalière varie selon les trois régions de l'étude. On retrouve, comme pour l'enseignement supérieur et la recherche, deux types de développement et d'implantation :

- Un modèle caractérisé par une concentration des équipements hospitaliers dans la métropole alors que le reste du territoire est beaucoup moins pourvu. C'est le cas de Midi-Pyrénées qui présente une forte polarité de Toulouse. Dès lors, la question du rééquilibrage de l'offre se pose afin de favoriser l'émergence d'autres pôles hospitaliers allant au-delà du niveau de référence dans le nord-est de la région et dans le sud-ouest de la région. Ce déséquilibre est aujourd'hui d'autant plus important que si avec le SROS III, le secteur sanitaire Haute-Garonne Nord a fait l'objet d'un découpage fin en 5 territoires, les autres secteurs n'ont pas bénéficié d'une réflexion et d'une analyse aussi approfondie. On constate aujourd'hui que les structures existantes sont moins importantes en termes d'effectifs et de nombre de lits offerts qu'en Languedoc-Roussillon et en Aquitaine.

- Une structure plus équilibrée avec des territoires caractérisés certes par le poids important des métropoles, mais également marqués par la présence d'établissements structurants (comme Pau, Bayonne, Nîmes), des établissements de taille moyenne (Libourne, Agen, Dax, Narbonne, Béziers), et des établissements de moindre envergure (Villeneuve-sur-Lot et Marmande) qui correspondent finalement à l'armature urbaine régionale.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Les grands services à la population que sont les hôpitaux et les établissements d'enseignement supérieur sont organisés selon des hiérarchies emboîtées articulées autour de deux modèles distincts qui constituent un révélateur de la capacité de rayonnement et d'organisation des différentes villes moyennes selon le degré de concentration mais aussi de spécialisation de ces services.

Ainsi, si une région comme Midi-Pyrénées renvoie spécifiquement à des liens de dépendance avec l'échelon supérieur de la hiérarchie urbaine interrégionale incarnés par la métropole de Toulouse, à contrario en Aquitaine mais surtout en Languedoc-Roussillon l'émergence de compétences spécialisées et localisées de grands services à la population a été mise en exergue. La structuration de ces villes moyennes autour de services publics majeurs de la fonction hospitalière et universitaire révèle une organisation territoriale polycentrique plus équilibrée. On observe de fait une particularité de l'organisation des grands services publics à la personne entre villes moyennes qui tient compte d'abord de leurs spécificités.

Plus précisément, en Midi-Pyrénées, la fonction universitaire dans les villes moyennes s'inscrit dans un parcours articulé avec l'offre métropolitaine notamment pour la mise en

place de filières relatives aux 1ers cycles universitaires. Cette position paraît alors conforme à l'idée et au positionnement d'intermédiation qu'incarnerait logiquement la ville moyenne dans le territoire d'une région administrative commandée par une ville métropole. Pour autant, la question de la stratégie de territorialisation des services publics rares mais de proximité comme le sont les activités d'enseignement supérieur et de recherche, ne se pose pas dans les mêmes termes dans les deux autres régions retenues. Ainsi en Aquitaine comme en Languedoc-Roussillon se sont bien les « systèmes locaux d'action publique » qui contribuent à la structuration locale des services d'enseignement supérieur dans les villes moyennes. Cette préoccupation renvoie à des stratégies pour conforter des filières d'enseignement, de 2eme voire de 3eme cycle dans l'objectif d'un renforcement de « qualité de service » au niveau de la ville moyenne.

L'offre hospitalière semble obéir aux mêmes modèles. Si la planification sanitaire reste un sujet complexe, aujourd'hui néanmoins la prise en compte des spécificités de chaque territoire et de ses habitants pour élaborer des politiques de santé fait l'unanimité, la nécessité d'une certaine proximité en matière de santé étant admise et reconnue. Pour autant, les trois régions analysées renvoient ici aussi à des logiques de structuration différentes. En Midi-Pyrénées c'est une logique de pôle structurant unique qui prévaut avec une influence métropolitaine forte tandis que, comme pour l'enseignement supérieur et la recherche, l'Aquitaine et le Languedoc-Roussillon privilégient des logiques de complémentarité et d'équilibre.

Nous sommes de fait en présence de contextes régionaux différents en termes de profil de villes moyennes. En Languedoc-Roussillon, la ville de Perpignan est portée par une dynamique transfrontalière et par des relations serrées avec une grappe de petites villes qui participe à l'affirmation d'un poids important au sein de l'espace régional. Nîmes qui constitue une autre ville moyenne d'importance s'inscrit quant à elle dans une logique d'autonomisation et dans une quête d'identité par rapport au pôle montpelliérain. En Midi-Pyrénées, l'influence métropolitaine est telle qu'il est difficile pour les villes moyennes de s'en affranchir. Néanmoins certaines villes moyennes éloignées du pôle toulousain mettent en place certaines stratégies de résistance. À ce propos, on peut souligner l'exemple de Tarbes qui a noué, en termes d'enseignement supérieur, un rapprochement avec la ville de Pau lui permettant ainsi de diversifier la palette d'enseignements de base proposés localement. Nous pouvons de fait souligner la diversité des profils des villes moyennes. De fait, nous pouvons identifier quatre types de villes moyennes :

- Des villes moyennes de grande taille, inscrites dans leur territoire infrarégional à l'égard duquel elles exercent de fortes fonctions de centralité : il s'agit de Pau, de Perpignan, de Nîmes. D'où des manifestations de polyvalence fonctionnelle de ces villes moyennes par la construction d'un appareil structuré et puissant de services dans les deux grands domaines prestataires de proximité analysés (fonction hospitalière, universitaire et scientifique).

- Des villes moyennes constitutives de polarités secondaires qui se retrouvent, par leur proximité plus ou moins forte d'un pôle régional (Bordeaux, Toulouse, Montpellier), soumises à l'influence directe de la métropolisation. On prendra le cas de d'Albi et de Montauban dans la relation à Toulouse, et Libourne dans son rapport à Bordeaux.

- Des villes moyennes plus à l'écart d'une concurrence venue d'une plus grande ville mais confrontées au développement autonome et diffus du territoire rural ou des petites villes qui les environnent, sans compter l'adoption nécessaire d'une stratégie de reconversion industrielle à la suite de la disparition ou de la réduction d'activités traditionnelles et spécialisées inscrites dans le territoire (armement terrestre à Tarbes, négoce et conditionnement du vin à Béziers). Dans ce contexte, c'est l'enjeu de la centralité économique et sociale de services qui se pose pour ces villes moyennes considérées. Ces phénomènes d'autonomisation du bassin de vie proche de la ville moyenne sont constatés dans la périphérie de Béziers ou de Tarbes. D'où des stratégies de résistance qui passent par la recherche de nouvelles centralités de services auxquelles participent l'action publique en vue d'un renforcement des grands services à la population en terme de santé et d'équipements universitaires et même d'activités scientifiques (Tarbes).

- Enfin des villes moyennes fonctionnant selon une logique dite de grappe territoriale. Cette dynamique pourra d'ailleurs aussi associer des villes en recherche de centralité comme Tarbes. La proximité entre villes moyennes proches induit des relations progressives de complémentarité comme en ce qui concerne Pau et Tarbes, mais aussi pour le triangle des villes moyennes de l'Est de Midi-Pyrénées (Rodez-Albi-Castres) même si peuvent également se maintenir des logiques concurrentielles entre cités proches (Pau et la conurbations Biarritz-Bayonne). Cette dimension résiliaire en lien avec la recherche d'innovations dans la production de réseaux fonde l'hypothèse que certaines villes moyennes amorcent au moins partiellement un fonctionnement en « système ». À partir des activités de services, se pose l'enjeu d'une armature urbaine moins hiérarchique, inspirée de fonctionnements en réseau avec des perspectives de relations interurbaines entre les villes moyennes.



## **Troisième partie : Villes moyennes et dynamiques territoriales des services aux producteurs et des services bancaires et d'assurance dans le Grand Sud-Ouest français**

---

### **I - Le rapport entre les villes moyennes, les services bancaires et d'assurance et les services aux producteurs : quelles catégorisations nouvelles des villes moyennes ?**

Parmi les indicateurs de recomposition du tissu productif des villes moyennes, il est souvent mis en avant la tendance à la hausse des emplois de services aux entreprises. Et d'abord parmi les fonctions métropolitaines (Tallec, Baudelle, 2008) comprenant les activités d'encadrement et d'assistance des entreprises (métiers du conseil en management, ressources humaines, de l'audit financier et de la comptabilité), mais également les prestations d'essence technologique, du type services informatiques et édition logicielle, qui peuvent résulter localement du développement d'un marché du travail de cadres et ingénieurs et de processus diffus de recherche et développement (Zuliani, 2004). Ces fonctions n'atteignent pas le niveau quantitatif et certains égards qualitatifs des métropoles régionales mais de plus en plus les évolutions à l'œuvre ne vérifient pas les tendances avancées avec une métropolisation phagocytant toute perspective de croissance ou du moins d'affirmation des emplois supérieurs de services dans les villes moyennes. La situation semble à vrai dire plus complexe tant l'hétérogénéité des villes moyennes au regard de la représentation et du développement des activités de services aux entreprises est forte. S'il est vrai que l'on part du présupposé qu'un « rattrapage » par rapport aux espaces métropolitains du Grand Sud-Ouest (Toulouse, Montpellier, Bordeaux) tendrait à se produire dans les gammes des services d'accompagnement stratégique des entreprises et des services technologiques d'ingénierie, il n'en est pas moins vrai que des activités plus communes et courantes de services aux entreprises trouvent d'abord un champ privilégié de marché et d'expansion parmi le large spectre des villes moyennes (Zuliani, 2002).

#### **1. Les hypothèses sur une classification des villes moyennes au vu des potentiels de services mixtes bancaires et d'assurance et des services aux producteurs**

##### **1.1. Le postulat d'une armature régionale en cinq catégories de villes moyennes**

Les hypothèses qui prévalent sur le rôle des services financiers mixtes (aux particuliers et aux entreprises/administrations) et des services aux producteurs (courants et spécialisés) à l'égard de la fonction et du positionnement des villes moyennes dans l'armature urbaine du Grand Sud-Ouest français ont conduit à esquisser une trame urbaine régionale des villes moyennes en cinq catégories précises :

1. Des villes moyennes, souvent de grande taille, inscrites dans leur territoire infrarégional à l'égard elles exercent de fortes fonctions de centralité (Bayonne-Biarritz pour le Pays Basque ; Pau pour le Béarn, Perpignan pour le Roussillon...). D'où des manifestations de

polyvalence fonctionnelle de ces villes moyennes par la construction d'un appareil structuré de services tant dans les grands services de proximité (fonction hospitalière, universitaire et scientifique), les services d'intermédiation financière et bancaire que les services marchands communs ou spécialisés.

2. Des villes moyennes constitutives de polarités secondaires qui se retrouvent, par leur proximité plus ou moins forte d'un pôle régional (Bordeaux, Toulouse, Montpellier), soumises à l'influence directe de la métropolisation. On prendra le cas de la ville de Nîmes proche de Montpellier et figurant sur un axe d'échange avec la vallée du Rhône et Marseille. Les villes moyennes qui subissent de plein fouet les dynamiques métropolitaines proches concernent en outre Albi et Montauban dans la relation à Toulouse, et Libourne dans son rapport à Bordeaux. L'adossement à la dynamique de métropolisation constitue un enjeu du développement des services marchands aux entreprises parmi les registres prestataires les plus spécialisés, alors que la proximité du pôle régional conduit à revendiquer des fonctions métropolitaines nouvelles dans les grands services à la population (services hospitaliers et universitaires) et à favoriser la formation d'un système d'innovation propice au développement de services technologiques.

3. Des villes moyennes placées à l'écart d'une concurrence métropolitaine de par leur position excentrée dans les espaces régionaux d'autant que se posent encore des problèmes de communication et de desserte routière et ferroviaire avec les pôles métropolitains régionaux (ex. Rodez en Midi-Pyrénées ou Périgueux en Aquitaine). Ces villes à vocation préfectorale dans leur département sont devenues progressivement des pôles autonomes de croissance et de fixation de services diversifiés aux producteurs industriels ou tertiaires en même temps que s'affirmaient des logiques endogènes de développement des appareils bancaires surtout sur des bases coopératives et mutualistes. Ces pôles excentrés qui ne figurent pas parmi les villes moyennes les plus importantes présentent des facteurs territoriaux particuliers propices à la fixation et au renouvellement de services mixtes et aux producteurs plutôt diversifiés et d'un bon niveau de qualité. Les incertitudes actuelles résident plus dans les recompositions des appareils locaux de services bancaires, d'assurances ou informatiques avec l'ouverture progressive du marché de ces villes moyennes secondaires aux établissements à réseaux dirigés depuis des bases métropolitaines.

4. Des villes moyennes elles aussi situées à l'écart d'une concurrence venue d'une plus grande ville mais confrontées, soit au développement autonome et diffus du territoire rural ou des petites villes qui les environnent, soit à des impératifs de reconversion économique par la valorisation d'un nouveau système d'innovation.

Dans le contexte de développement émergent de l'espace rural, c'est l'enjeu de la centralité économique et sociale de services qui se pose pour les villes moyennes considérées. Ces phénomènes d'autonomisation du bassin de vie proche de la ville moyenne sont constatées dans la périphérie de Béziers ou de Tarbes (Béhar, 2003). D'où des stratégies de résistance qui passent par la recherche de nouvelles centralités de services auxquelles participent l'action publique en vue d'un renforcement des grands services à la population (santé, équipement universitaire) et la recherche de conditions optimales à l'implantation de services marchands aux ménages et à la production.

Aussi, dans un contexte aigu de reconversion économique qu'a connu Tarbes par exemple, les enjeux reposent sur la recherche d'un nouveau mode de développement, fondé d'abord sur la croissance d'une masse critique d'activités industrielles ou technologiques spécialisées, au contenu de recherche et développement, qui puissent, par effet induit et liens de proximité prestataire, fixer des services technologiques d'appui.

5. Des villes moyennes fonctionnant selon une logique de grappe territoriale. La proximité entre villes moyennes proches induit des relations certes de concurrence mais aussi de complémentarité auquel contribuent les différentes composantes de services analysées. Ces réseaux de villes couvrent, on peut le supposer, l'axe aturien (vallée de l'Adour) entre Bayonne, Biarritz, Dax, Pau et Tarbes, le triangle des villes moyennes de l'Est de Midi-Pyrénées (Rodez-Albi-Castres) et l'espace central aquitain (Agen-Marmande-Villeneuve-sur-Lot). Autant les grands services publics à la population que les firmes de services aux entreprises introduisent l'existence de signes de relations entre les villes moyennes proches. Cette dimension résiliaire fonde l'hypothèse que certaines villes moyennes amorcent au moins partiellement un fonctionnement en « système ».

À partir des activités de services, se pose l'enjeu d'une armature urbaine moins hiérarchique, inspirée de fonctionnements en réseau avec des perspectives de relations interurbaines entre les villes moyennes. L'intégration d'une ville moyenne dans un système « en grappe » de villes n'est toutefois pas indépendante des phénomènes territoriaux en rapport avec l'affirmation ou le déficit de centralité.

### **1.2. La nécessité d'affiner la classification des villes moyennes en fonction des logiques de polarisation et d'intégration assumées par les services financiers et aux producteurs**

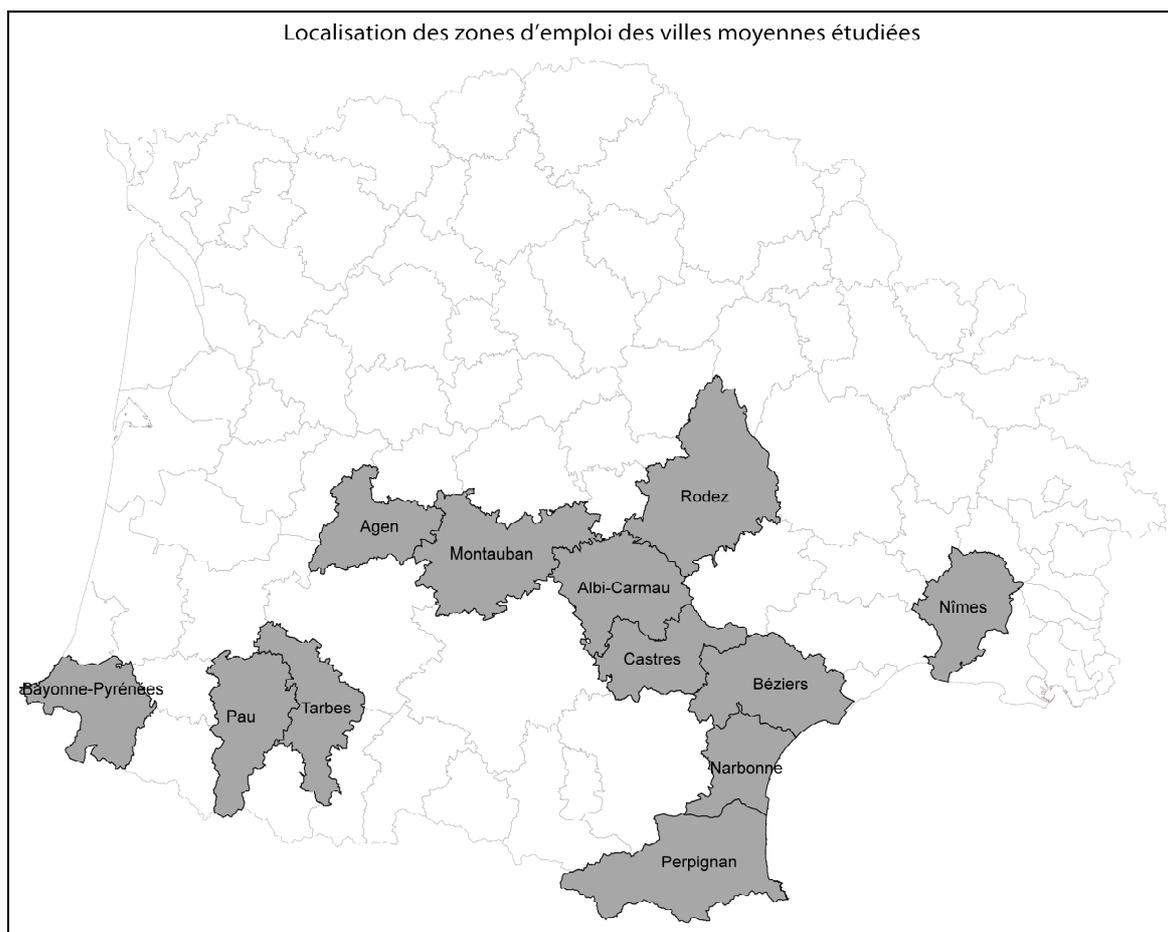
La typologie des villes moyennes exposée jusqu'alors constituait une hypothèse initiale que l'on pouvait avoir de l'armature régionale des villes moyennes, sur la base du rôle économique, de l'impact territorial et de la représentation des fonctions de services financiers mixtes (banques et assurances) et des services aux producteurs qu'ils soient courants ou spécialisés. Progressivement nos recherches ont conduit à nuancer ces considérations de départ. Pourquoi ?

- D'abord, par la diversité de la dynamique des services aux producteurs et des services financiers ou bancaires dans les villes moyennes de « grande taille », véritables lieux de polarité tertiaire infrarégionaux. Dans ces espaces urbains, on retrouve une capacité des appareils de services spécialisés, à affirmer d'une part des fonctions, des processus de commandement à l'échelle d'un hinterland local (infrarégional : le Béarn pour Pau ; le Pays Basque pour Bayonne...) et, d'autre part, à se brancher sur des flux et des réseaux majeurs en termes de marchés prestataires de services.

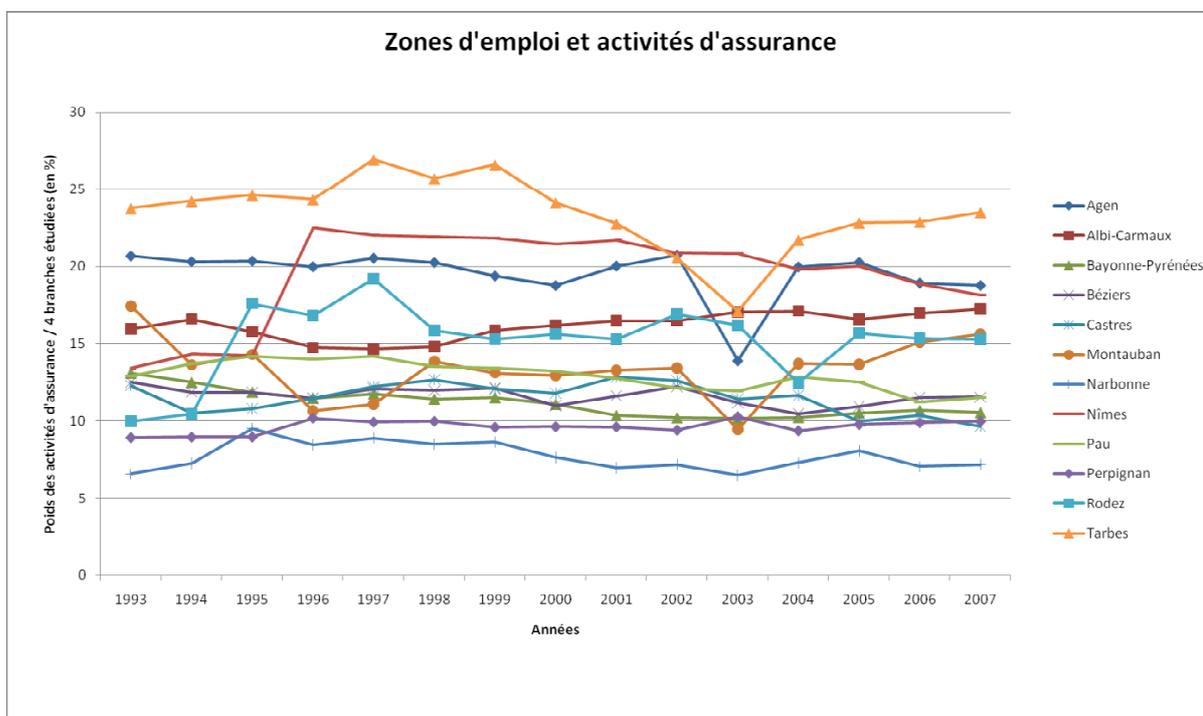
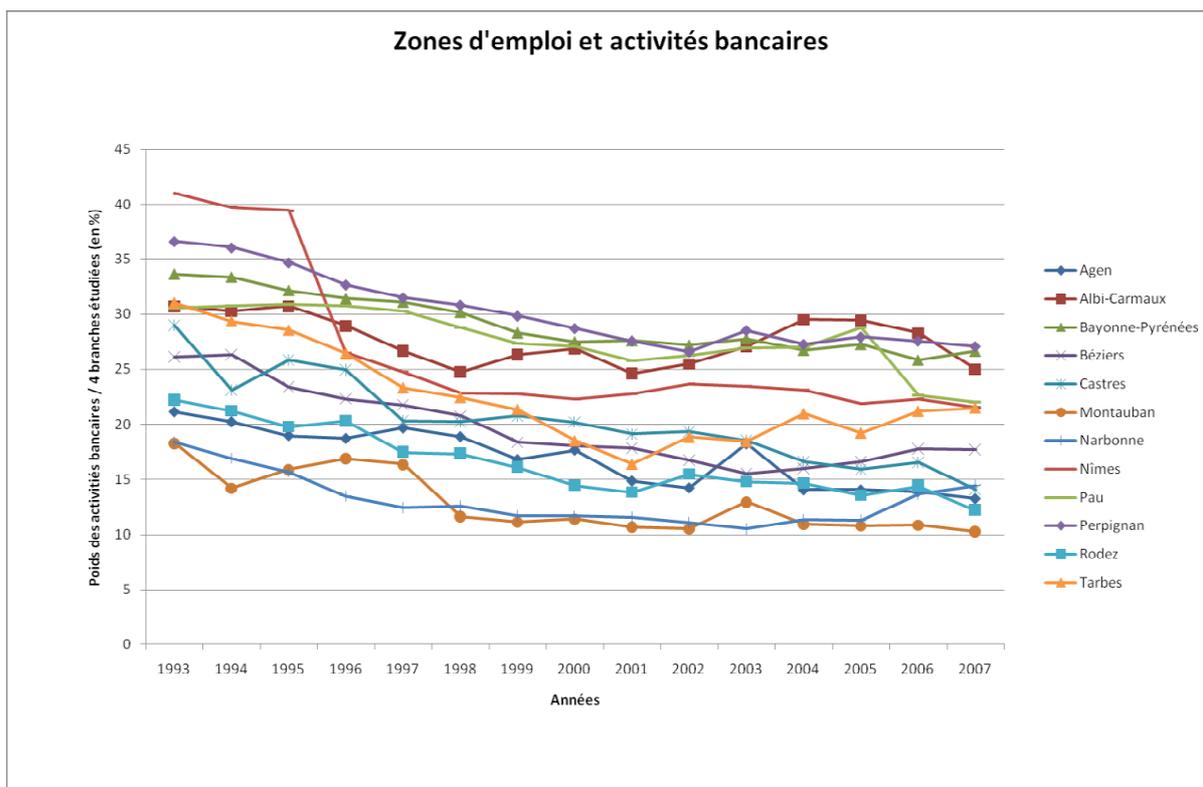
- Ensuite, par l'impact différencié du développement des services à l'égard des villes moyennes situées à l'écart d'une concurrence métropolitaine et en position excentrée dans l'espace régional de Midi-Pyrénées et d'Aquitaine.

1. Dans ces villes, s'affirment d'abord des logiques d'autonomie par la création et la formation d'un appareil bancaire ou d'assurance, via des institutions mutualistes, mais également par des logiques d'innovation avec la genèse de services d'ingénierie et d'études techniques en rapport avec l'existence environnante de systèmes productifs locaux ou de « clusters » (l'aire de la « Mécanic Valley » pour Rodez par exemple). L'ouverture de ces « clusters » à un échelle nationale ou internationale font alors de ces activités prestataires technologiques des vecteurs prépondérants à une intégration dans des réseaux et flux majeurs de services spécialisés.

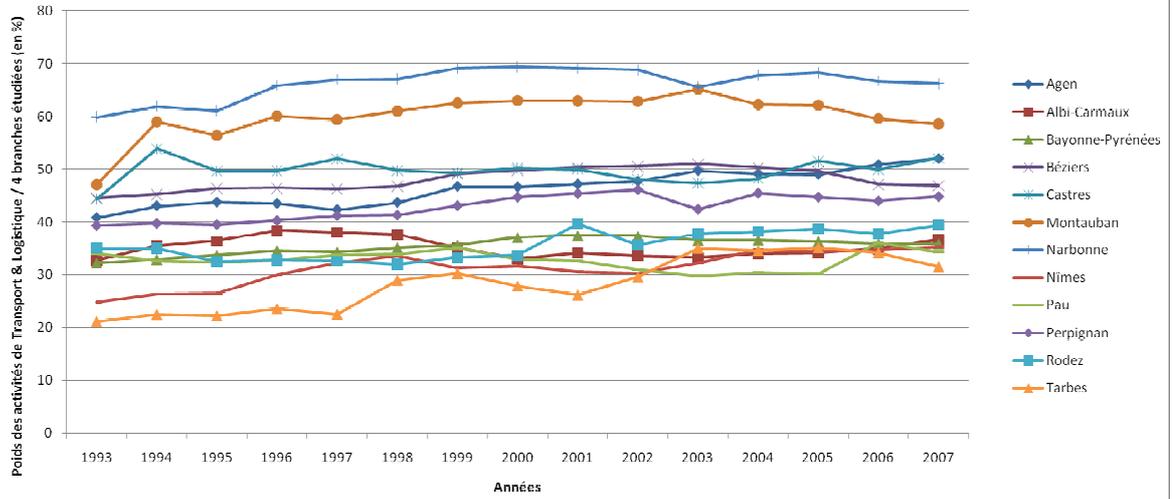
2. En second lieu, se dessine une spécialisation plus ou moins affirmée des villes moyennes à l'écart des influences métropolitaines dans certaines gammes de services courants comme les fonctions logistiques de transport et d'entreposage : c'est alors toute la capacité locale à capter des flux à partir d'une localisation favorable sur de grands axes de communication qui se pose. Et c'est à ce niveau que les actions institutionnelles locales d'aménagement en faveur de la concentration des activités logistiques ou de commerce de gros trouvent un écho particulier afin de susciter des avantages comparatifs.



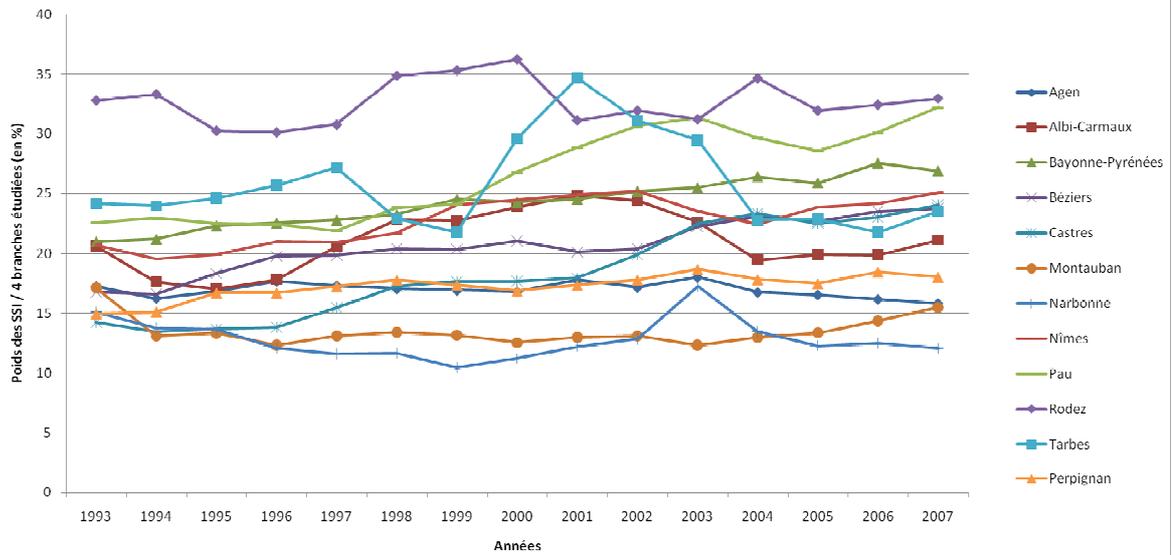
## Évolution des emplois dans les villes moyennes par rapport aux 4 branches de services étudiées



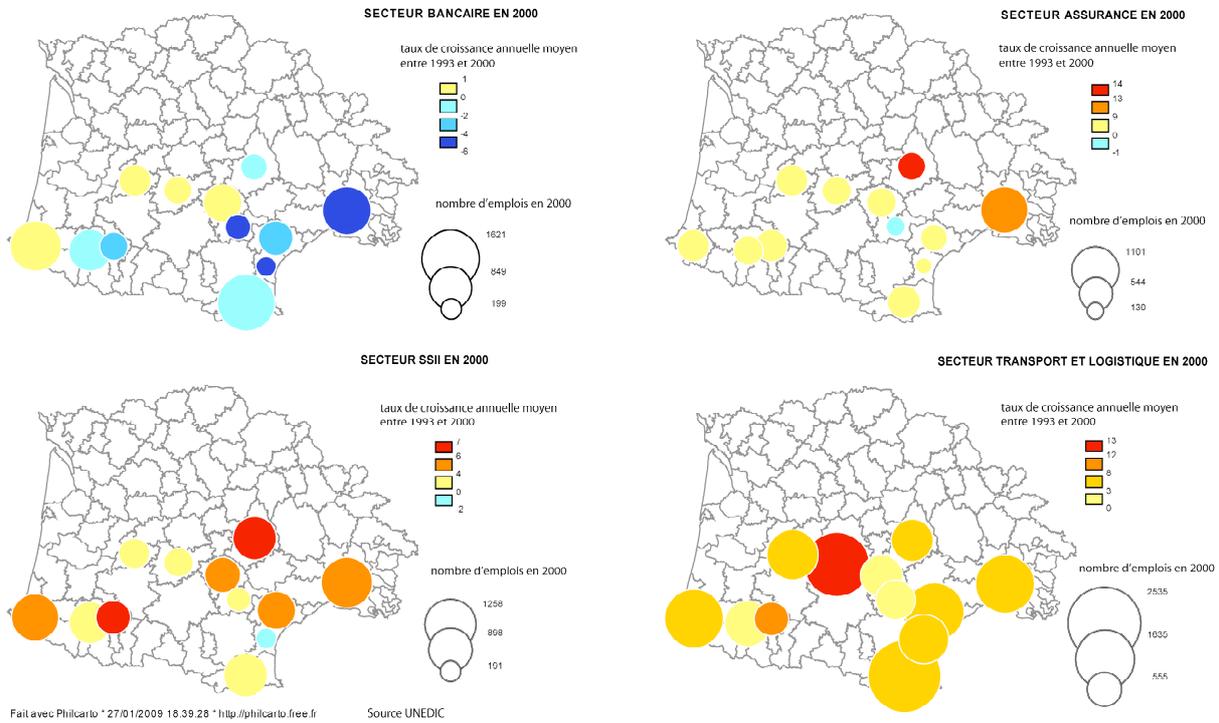
### Zones d'emploi et activités de Transports & Logistique



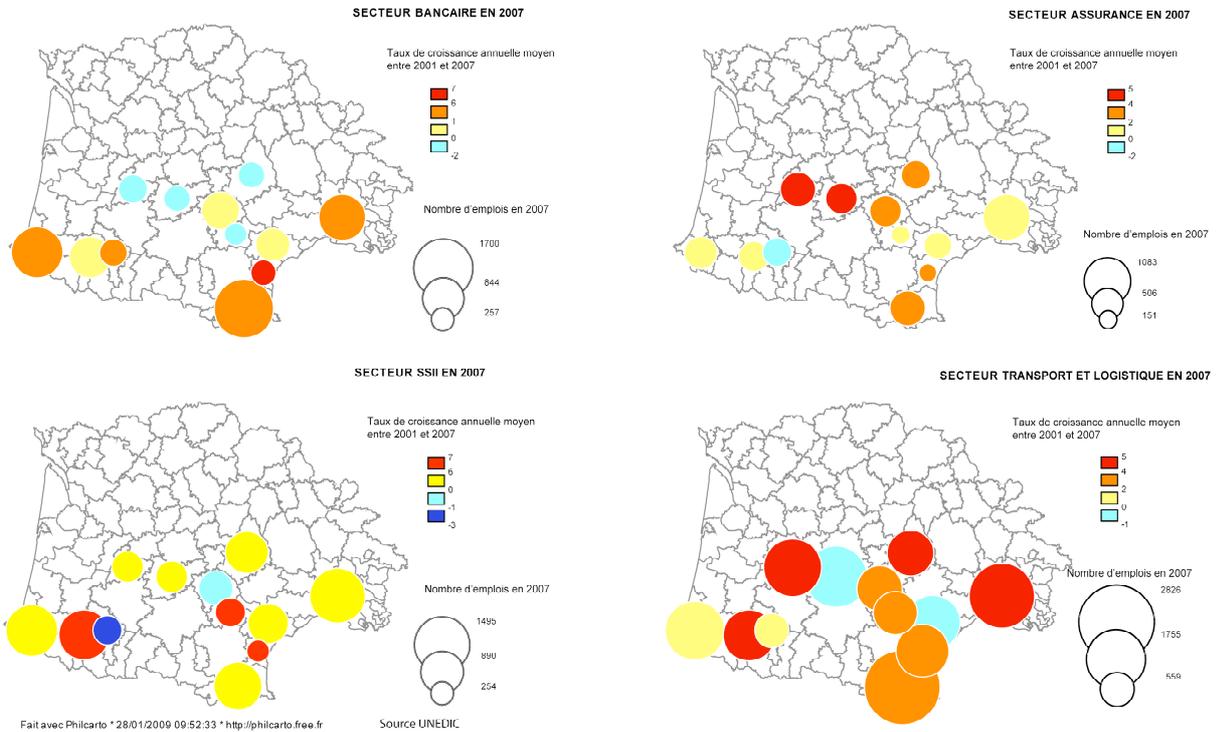
### Zones d'emploi et SSII



Secteurs des services informatiques, logistiques, bancaires, de l'assurance des villes moyennes étudiées  
 emplois en 2000 et taux de croissance entre 1993 et 2000 par zone d'emploi



Secteurs des services informatiques, logistiques, bancaires, de l'assurance des villes moyennes étudiées  
 emplois en 2007 et taux de croissance entre 2001 et 2007 par zone d'emploi



- Enfin, par l'aspect assez composite des villes moyennes situées dans l'orbite directe des métropoles régionales. Il ressort que ces villes offrent des profils très distincts en raison de facteurs locaux influents et chaque fois différents dans la formation et la structuration des tissus serviciels. Il semble en effet que la proximité métropolitaine n'altère pas des dynamiques locales de croissance des services aux entreprises tant prévalent des logiques endogènes plus moins fortes que l'on renverra à la formation de systèmes d'innovation historiquement construit (à partir d'un centre de recherche et de formation supérieure) ou bien induit (à partir d'une entreprise majeure aux fonctions directionnelles et technico-scientifiques), et, dans certains cas, à la spécialisation logistique grâce à une position de « porte d'entrée ou de sortie » métropolitaine.

Se pose alors la question des effets produits par la dynamique du fonctionnement en « système » de villes moyennes proches sur le plan géographique. Il apparaît que les liens qui s'établissent entre villes moyennes proches via les échanges, les flux et les marchés prestataires ne remettent pas en cause les rôles et profils à la fois territoriaux et tertiaires qui caractérisent les villes moyennes étudiées du Grand Sud-Ouest. Au contraire, n'est-il pas pertinent de se demander si la capacité des appareils de services aux entreprises ou aux producteurs à structurer des liens avec des villes moyennes proches ne renforcent pas les caractéristiques typologiques de chaque ville moyenne mises en évidence plus haut ? Surtout, l'existence de foyers de développement des services aux producteurs tant dans les strates courantes de la logistique et des prestations technologiques parfois pointues offrent l'image de firmes insérées dans des réseaux complexes de sous-traitance ou de partenariat stratégique. Dès lors, l'existence de ces diverses fonctions prestataires parfois pointues sur un plan technologique n'est-elle pas génératrice pour chacun des villes moyennes, qu'elle que soit leur appartenance typologique, de dynamiques d'intégration, plus ou moins fortes, avec des niveaux territoriaux distincts où existent des clients, des fournisseurs voire des sous-traitants de ces activités de services ?

Une fois de plus c'est toute la capacité des services aux producteurs à valoriser des logiques d'insertion des villes moyennes dans des flux et des réseaux structurellement plus globaux qui est posée. La lecture des travaux statistiques sur l'évolution des emplois dans les services bancaires et d'assurance et dans deux postes majeurs des services aux producteurs (logistique et services informatiques) rend compte de la capacité différentielle des villes moyennes du Grand Sud-Ouest à être des lieux de croissance et de renouvellement de ces activités tertiaires. Au-delà, la prise en compte des villes moyennes comme espaces de croissance des emplois et donc des fonctions prestataires marchandes aux producteurs représente un préalable à une interrogation plus vaste sur les incidences spatiales à l'œuvre : en quoi ces services peuvent cultiver à leur échelle (celle de la ville moyenne) des dynamiques de polarisation et des logiques d'insertion dans des flux et des réseaux majeurs tant pour eux que pour les villes moyennes considérées ?

## **2. Une généralisation de la croissance des emplois dans les services bancaires, d'assurances et les services aux producteurs étudiés (logistique-transport et services informatiques)**

Appréhender l'importance graduelle des services financiers et des services aux entreprises, du moins ceux choisis pour leur croissance avérée (logistique et services aux entreprises) dans le tissu productif tertiaire des villes moyennes du Grand Sud-Ouest français, suppose d'abord de se référer à la variable des « emplois privés ». Pour ce faire, la méthode requise a été d'abord celle d'une connaissance simple de l'évolution chiffrée entre 1993 et 2007 des emplois recensés par l'UNEDIC via son fichier UNISTATIS avec une ventilation à niveau très fin de la NAF 700. Des regroupements de NAF ont permis au final de constituer quatre corpus généraux d'activités prestataires. Le périmètre d'étude est celui de la zone d'emploi à laquelle se rapporte la ville moyenne considérée : il s'agit d'un choix volontaire visant à la prise en compte d'un territoire urbain qui soit le plus homogène possible par la prise en compte du rapport entre l'emploi au lieu de travail et l'aire d'attractivité réelle de la ville moyenne en tant que bassin d'emploi.

### **2.1. L'évolution sectorielle des emplois de services bancaires, d'assurance et aux producteurs**

L'évolution des emplois de services financiers et de services aux producteurs (logistique-transport et services informatiques) offre des profils bien distincts selon les villes moyennes étudiées<sup>31</sup>, ce qui confirme l'extrême hétérogénéité de la représentation des activités de services dans l'armature urbaine des villes moyennes du Grand Sud-Ouest. Toutes les activités de services prises en compte, c'est-à-dire les activités bancaires, d'assurances, les prestations constitutives de la logistique et des services informatiques, ne présentent pas le même poids en emplois au sein de l'ensemble des cités. Leur distribution apparaît donc de nature déséquilibrée. L'ensemble des fonctions logistiques et de transport routier mais aussi en certains points ferroviaire et même maritime (Bayonne) s'avèrent les plus pourvoyeurs d'emplois au sein des quatre groupes d'activités prestataires étudiés, devant les services informatiques, puis le corpus des activités bancaires et d'assurance. L'évolution des emplois est également assez différenciée d'un point de vue sectoriel : les services logistiques offrent une stabilité générale de leurs effectifs dans la période étudiée alors que les services informatiques connaissent des hausses variables dans l'ensemble des villes concernées et que les services bancaires et d'assurances témoignent d'un tassement général des effectifs employés.

---

31 Agen, Albi-Carmaux, Bayonne-Biarritz, Béziers, Castres, Montauban, Narbonne, Nîmes, Pau, Rodez, Tarbes, Perpignan.

### 2.1.1. Une tendance à la croissance affirmée des emplois dans les activités de logistique à Narbonne et Montauban

Dans la plupart des villes, les services logistiques et de transport de fret connaissent une trajectoire plutôt stable depuis le début des années 1990. La part plutôt élevée de l'emploi privé procurée par cette branche des services marchands aux producteurs par rapport aux reste des branches étudiées (de 30 à 60 %) se maintient pour chacune des villes sans que ne soient observées de hausses spectaculaires entre 1993 et 2007. La stabilité semble être une donnée dominante de l'évolution des emplois dans les services de logistique et transport, si ce ne sont des hausses plutôt soutenues qui sont observées à Montauban et à Castres. Au vu des courbes d'évolution des emplois, trois groupes de villes moyennes se détachent :

1. Celles où le poids des activités de logistique et transport apparaît prépondérant par rapport aux quatre branches étudiées. Il s'agit de Narbonne et de Montauban. Narbonne illustre une forme de spécialisation locale de l'appareil prestataire et même économique dans les fonctions diverses de logistique, et transport routier et ferroviaire par sa localisation favorable à un carrefour routier entre un axe qui va de « l'Atlantique à la Méditerranée », et l'axe de communication (Autoroute A9) qui relie la péninsule ibérique au centre et au Nord de l'Europe. Pour sa part, Montauban cultive elle aussi un processus cumulatif d'activités de logistique et commerce de gros de sa localisation optimale au Nord de la métropole toulousaine, aux débouchés des axes autoroutiers qui mettent en relation Toulouse avec Paris et Toulouse avec Bordeaux, sans compter l'adossement à un riche bassin de production agricole aux besoins récurrents en conditionnement et expédition de denrées périssables.

2. Dans une position plus intermédiaire, certaines villes moyennes offrent un potentiel marqué en matière de services logistiques sans que pourtant les emplois ne connaissent de fortes croissances dans la période étudiée (1993-2007). Il est par exemple surprenant de retrouver dans ce deuxième groupe des villes comme Agen ou Perpignan, villes moyennes de taille déjà importante où la logistique et les transports routiers notamment trouvent sur place des externalités favorables (les effets des flux et échanges transfrontaliers pour Perpignan ; l'adossement à un bassin de production agricole et maraîchère pour Agen). Le volume de leur marché d'entreprises et d'institutions plus la dynamique locale d'émergence d'activités créatives ou technologiques de services aux producteurs favorisent une tendance à la représentation diversifiée du tissu des services aux producteurs. Béziers et Castres révèlent une position affirmée de leurs activités prestataires de logistique sans doute en raison là aussi d'une localisation favorable en périphérie d'aire métropolitaine (Béziers par rapport à la métropole montpelliéraine et Castres par rapport à la métropole toulousaine bien que la liaison routière avec Toulouse pâtisse de certaines insuffisances en l'absence d'autoroute directe).

3. Un dernier « peloton » de villes moyennes entretient une croissance plus effacée des services logistiques parmi les services aux producteurs. Dans ces villes, ce type de services lourds exigeants en infrastructures d'envergure que ce soit des plates-formes aménagées ou bien des dessertes autoroutières connaît un tassement des effectifs salariés. Cette situation n'est pas surprenante pour une ville comme Rodez, relativement excentrée sur la carte de

l'armature régionale des villes moyennes et donc à cet égard assez mal reliée aux pôles métropolitains de Toulouse et Montpellier. Il en va autrement d'Albi dont la bonne connexion avec Toulouse et la proximité de la capitale régionale offrirait des avantages comparatifs d'implantation aux activités logistiques.

Les politiques locales et stratégiques de planification urbaine ne donnent actuellement que la priorité à la réalisation d'aménagements fonciers et d'infrastructures favorables à l'installation de services lourds de transports routiers et d'entreposage. Cette explication se retrouve aussi en partie à Nîmes en dépit d'une position favorable pour tirer un avantage des flux d'échanges entre Montpellier et Marseille ou la vallée du Rhône, mais également dans la conurbation de Bayonne et Biarritz où les emprises foncières dédiées aux services lourds de transports routiers se développent plutôt au voisinage immédiat de la zone d'emploi. Pour le reste, la baisse des emplois de services logistiques et d'entreposage à Pau et à Tarbes attestent d'impacts faibles qu'entretient à l'égard de ces corpus prestataires, une reconversion économique locale de plus en plus axée sur l'économie du savoir et les systèmes d'innovation.

### 2.1.2. La représentation marquée des emplois de services informatiques à Rodez et à Pau

Dans le segment des services informatiques, et compte tenu de l'hétérogénéité interne plutôt importante de ces activités, la tendance est à la hausse graduelle des emplois créés. Dans certaines villes comme Narbonne, Agen ou même Perpignan, la place de ces activités prestataire témoigne d'un certain effacement (près de 15 % des emplois du tertiaire marchand pris en compte) alors qu'elles connaissent une croissance affirmée parmi un ensemble intermédiaire de villes moyennes aux caractéristiques très distinctes, qu'elles soient situées dans des orbites métropolitaines (Albi, Béziers, Nîmes, Castres) ou qu'elles figurent comme des pôles infrarégionaux affirmés (Bayonne). À l'extrême, le cumul d'une croissance soutenue et d'un poids marqué des services informatiques attestent de facteurs territoriaux favorables à l'ancrage des activités de prestations informatiques à Rodez et Pau.

- Le « groupe » de tête des villes moyennes pour la croissance des services informatiques concerne deux villes moyennes aux caractéristiques bien différentes : Pau en Aquitaine et Rodez sur les flancs Sud-Ouest du Massif Central en Midi-Pyrénées. En tant que « grande » ville moyenne, plutôt de tradition industrielle et technico-scientifique (anciennes industries extractives à Lacq et industries aéronautiques en croissance à l'heure actuelle), Pau représente une place universitaire avec des formations de deuxième cycle orientées vers la gestion informatique et les applications en informatique industrielle et scientifique, autant de facteurs propices à la formation d'un marché du travail pour les activités locales de services informatiques. La cité paloise évolue avec une inscription forte dans un hinterland béarnais vers lequel rayonnent des fonctions de *front office* bancaires, d'assurance, de services publics, directement gérés par des petits *back office* nécessitant des prestations d'appui informatique. Rodez en dépit de sa position bien à l'écart des influences métropolitaines à l'est de Midi-Pyrénées cultive à la fois un développement élevé des services informatiques en lien avec quelques fonctions décisionnelles fortes, d'obédience mutualiste, ce qui a favorisé un

positionnement important de services informatiques orientés vers les fonctions applicatives de gestion. Il n'en demeure pas moins que l'espace de la ville moyenne tant à Pau qu'à Rodez recèle des facteurs territoriaux de proximité propices à la fixation et au renouvellement d'une volant de services informatiques de qualité et d'un bon niveau tant pour des applications industrielles que de gestion.

- Un deuxième groupe de villes moyennes se caractérise par une représentation moindre du poids des services informatiques parmi l'ensemble du tertiaire marchand bien que se manifeste une hausse régulière des emplois créés depuis le début des années 2000. Cette évolution s'applique à la conurbation de Bayonne-Biarritz où se sont développées des activités variées de services informatiques, à la fois en prise avec la demande industrielle ou tertiaire locale et à même « d'exporter » des prestations et des produits logiciels à une échelle nationale, avec en outre une circulation locale de savoirs et connaissances promues par un appareil de formation et de recherche dans les systèmes d'information. De leurs côtés, Nîmes, Béziers et Albi illustrent qu'une localisation dans l'orbite métropolitaine n'est pas antinomique avec l'affirmation de compétences dans les services marchands en TIC dans la mesure où des liens de proximité, porteurs de dynamiques collectives, se tissent avec des industries utilisatrices de solutions et prestations logicielles ou versées dans la recherche et développement. Cette strate intermédiaire de villes moyennes comprend aussi Tarbes où les activités de services informatiques ont plutôt décliné depuis les années 2000, d'autant que l'aire de rayonnement de Pau participe à leur diffusion locale.

- Plus en retrait, un dernier ensemble de villes moyennes atteste d'un tassement des activités de prestations informatiques, rendues peu dynamiques par des bases étroites de marché local, des externalités faibles concernant la formation de la main-d'œuvre, et plus généralement par la spécialisation déjà avérée dans d'autres segments prestataires comme la logistique ou les services opérationnels. C'est ainsi que le faible décollage des services informatiques affecte autant une « grande » ville moyenne comme Perpignan que des villes moyennes de plus petite taille qui offrent la caractéristique d'un positionnement plus dans des registres prestataires courants (logistiques, transports, services opérationnels...).

### 2.1.3. Des services bancaires et d'assurance peu discriminants

L'évolution des emplois dans les services bancaires atteste d'un recul général depuis une douzaine d'années, ce qui conduit à un poids assez faible de ces activités financières dans l'ensemble des branches tertiaires analysées. Dans les services d'assurance, les positions enregistrent plus de stabilité depuis les années 1990 mais font état de différences fortes entre les villes sur le plan de la représentation des emplois parmi les quatre registres prestataires pris en compte. Autant les fonctions bancaires que d'assurance ne présentent pas un caractère discriminant sur le plan de la création et de la croissance des emplois dans les villes moyennes.

- Dans le secteur bancaire en proie à un recul généralisé des emplois dans les villes moyennes, deux groupes de villes peuvent être distingués. Le premier réunit Nîmes, Perpignan, Bayonne, Albi, Pau et Tarbes, villes moyennes dans lesquelles les emplois

bancaires pèsent encore pour 1/5 e de l'emploi parmi l'ensemble des branches étudiées (banque, assurance, services informatiques et logistique-transport). On remarquera le regain d'emplois que les banques offrent à Tarbes et à Bayonne, ce qui n'est pas anodin pour ces villes moyennes marquées par un essor significatif du processus d'économie résidentielle depuis le début des années 2000. D'abord, pour Bayonne et plus généralement pour la côte basque qui, outre sa vocation touristique, sont devenues des lieux d'intenses installations autant pour des ménages actifs que pour des retraités. Ensuite pour Tarbes dont le territoire rural ou les petites villes qui l'environnent est connaît un développement résidentiel soutenu. En revanche, plusieurs « petites » villes moyennes (Rodez, Montauban, Castres) se caractérisent par une très faible représentation des emplois bancaires parmi le tissu des services étudiés et par des pertes significatives et régulières d'emplois. Narbonne et Béziers font exception avec une reprise constatée des emplois bancaires ces dernières années, preuve que des dynamiques en rapport avec les activités touristiques et une certaine dose d'économie résidentielle se répercutent sur la création d'emplois dans des services marchands de proximité comme la banque de détail.

- De son côté, le secteur de l'assurance demeure le plus sous-représenté parmi les quatre branches de services étudiées. On remarque pourtant que son essor est constant à Tarbes depuis le début des années 2000, recoupant la croissance de l'emploi enregistrée dans les banques. Un rapprochement peut être dès lors initié avec le développement local de nouvelles formes d'économies résidentielles qui apparaissent comme autant de facteurs favorables à un plus grand maillage des activités bancaires et d'assurance. Dans un autre groupe de villes moyennes comme Rodez, Nîmes, Albi ou encore Agen, les effectifs dans l'assurance tendent à se maintenir d'abord parce qu'il s'agit de cités où des structures d'assurance mutualiste (Groupama, Macif), autant sous la forme de *front office* que des centres de traitement spécialisés, s'avèrent encore très représentés. C'est la cas à Albi qui accueille un centre de gestion et d'assistance de la mutuelle Groupama dédiée à la clientèle des agriculteurs, pour les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine. De son côté, Agen a été choisie entre Bordeaux et Toulouse pour recevoir le siège directionnel de l'entité de la mutuelle Macif qui rayonne à une échelle bi-régionale Aquitaine et Midi-Pyrénées. La représentation des activités d'assurance apparaît pour l'instant peu marquée dans plusieurs cités comme Narbonne, Perpignan, Bayonne et même Pau. À ce niveau, des décalages subsistent avec les fonctions bancaires qui semblent d'abord être plus créatrices d'emplois dans les zones touristiques et bassins d'économie résidentielle.

## **2.2. Le poids différentiel des appareils de services financiers et aux entreprises**

L'objectif de cette étude est d'appréhender l'évolution de l'emploi dans quatre branches d'activités dans 12 zones d'emploi de villes moyennes du grand sud-ouest français et cela dans les Régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

Les zones d'emploi étudiées sont les suivantes:

Zones d'emploi	Nombre de communes	Emploi total (privé + public) - 2007
Agen	126 communes	61 468
Albi - Carmaux	177 communes	67 810
Bayonne - Pyrénées	120 communes	103 793
Béziers - St Pons	152 communes	91 602
Castres - Mazamet	103 communes	49 442
Montauban	195 communes	78 164
Narbonne	82 communes	48 754
Nîmes	117 communes	138 577
Pau	234 communes	101 817
Perpignan	226 communes	142 461
Rodez	151 communes	62 065
Tarbes	281 communes	68 273

Le fait de s'attarder sur l'évolution des activités dans les zones d'emploi et non dans les communes se justifie par la définition même de ces dernières qui prennent en compte la mobilité des actifs (par les déplacements domicile-travail), et donc dans ce cas précis du rayonnement économique des villes moyennes étudiées sur leurs arrière-pays. Ces définitions ne prennent pas en compte l'éventuel rayonnement plus large que celui de leurs arrière-pays sur certains territoires et donc de l'approche qualitative des activités qui peuvent étendre leur rayonnement au-delà des seules limites géographiques des zones d'emplois.

L'INSEE<sup>32</sup> définit 348 zones d'emploi à l'échelle nationale qui respectent assez scrupuleusement les limites administratives des régions et départements en faisant dès lors abstraction du desserrement des lieux de résidence des actifs (étalement urbain), et cela notamment pour les métropoles et grandes villes françaises. Le choix de l'étude a été de privilégier une approche sectorielle de l'évolution de certaines activités dans les 12 zones d'emploi étudiées en nous concentrant sur les activités bancaires, d'assurance, de sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) et des activités de transports & Logistique.

Pour chaque activité, nous nous sommes basés sur la base NAF 700 en sélectionnant les branches d'activités concernées, et cela afin de répondre aux différentes spécificités et de mieux affiner le degré de spécialisation ou de spécification des zones d'emploi étudiées. Ce traitement statistique fait alors fi des éléments de comparaison entre la NAF et la NES et se concentre essentiellement sur un nombre réduit d'activités, négligeant de fait certaines approches intersectorielles à même de rendre compte du degré d'interdépendance des activités au sein des zones d'emploi étudiées.

---

<sup>32</sup> Institut National de la Statistique et des Études Économiques

### 2.2.1. Les zones d'emploi dont le secteur des activités de transports et logistique connaissent la plus forte croissance

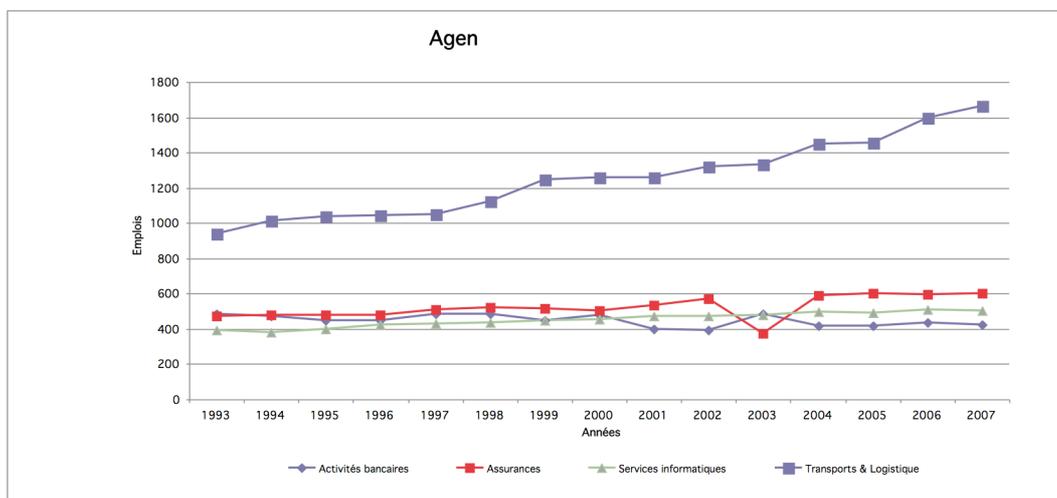
Les zones d'emploi suivantes offrent approximativement les mêmes profils : Agen, Béziers, Castres-Mazamet, Montauban, Narbonne.

#### **Agen : des services de logistique très pourvoyeurs d'emplois !**

Pour la zone d'emploi d'Agen, nous pouvons observer une forte prédominance du secteur des transports et de la logistique faisant que les autres secteurs étudiés connaissent à une relative stabilité de leurs effectifs salariés. Concernant le secteur des activités de transport et logistique, nous observons non pas une croissance du nombre d'activités mais du nombre d'emplois avec une croissance annuelle moyenne de ce secteur de l'ordre de 4 % (on passe ainsi de 938 emplois en 1993 à près de 1665 emplois en 2007). L'activité la plus emblématique de ce dynamisme reste celui des transports routiers de marchandises de proximité qui enregistre une croissance annuelle de près de 8 % (127 actifs en 1993, 311 en 2007) tandis que les transports routiers de marchandise enregistrent une croissance toujours assez soutenue avec une croissance annuelle de l'ordre de 4 % par an.

Le secteur des activités bancaires connaît une légère inflexion, diminution avec une décroissance d'environ 1 % par an entre 1993 et 2007 (485 actifs en 1993 et 424 en 2007) et avec une diminution non négligeable des effectifs salariés des banques mutualistes et des caisses d'épargne, et cela au profit des banques qui connaissent une relative stabilité de leurs effectifs. Concernant les effectifs des salariés travaillant dans le secteur des assurances, il prévaut une certaine stabilité des effectifs générés par ce secteur qui passe de quelque 217 actifs en 1993 à près de 277 en 2007 (forte assise territoriale de cas activités qui assure une stabilité de leurs effectifs). Les effectifs dans les services informatiques connaissent une légère croissance due au dynamisme enregistré par les activités comptables (faible qualification de ce secteur d'activités à l'échelle de la zone d'emploi étudiée ?).

L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi d'Agen (1993-2007)



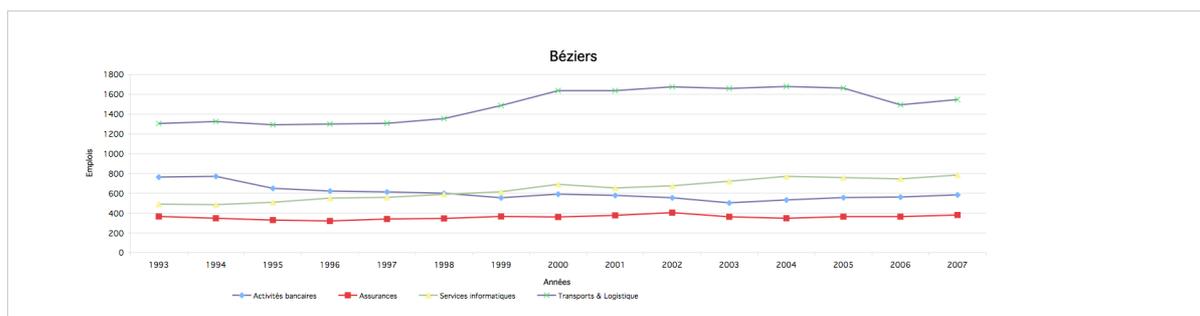
Source : Unedic

## **Béziers : une croissance prépondérante mais non exclusive des services de logistique !**

Sur le même profil, la zone d'emploi de Béziers enregistre une véritable croissance différenciée entre les différents secteurs d'activités étudiés. On notera une forte prédominance du secteur des transports et de la logistique qui enregistre une croissance beaucoup plus forte que les autres secteurs d'activités étudiés et notamment les activités bancaires, d'assurance ou de services en ingénierie informatique qui tendent à connaître une croissance faible, mais continue à partir de 2003. Contrairement à Agen, les SSII ont, à partir de 1998, dépassé les effectifs d'emploi des activités bancaires, et cela du fait d'une croissance annuelle moyenne de près de 4 % provenant essentiellement des activités comptables qui ont connu une véritable expansion de leurs établissements (377 emplois en 1993, 634 emplois en 2007). À cette même période, en 1998, l'écart observé entre les activités de transport et logistique et les autres activités étudiées va se renforcer avec le développement de l'entreposage frigorifique et des services portuaires et fluviaux contrebalançant la traditionnelle prépondérance des activités de transports routiers de marchandises qui connaissent une stagnation de leurs effectifs (respectivement 357 emplois et 454 emplois en 2007 pour 340 et 477 emplois en 1993). L'inflexion observée en 2005 est alors expliquée par une diminution de 50 emplois dans les transports routiers de marchandises à la même époque.

L'entreposage non-frigorifique (246 emplois en 1993) a, quant à lui, connu une croissance annuelle de l'ordre de 6 % pour atteindre 537 emplois en 2007. De la même manière, les services portuaires et fluviaux ont permis ce décrochage à partir de 1998. On passe ainsi de 66 emplois à près de 107 emplois en 2007. Comme nous l'avons évoqué, le développement des activités comptables a connu une véritable évolution à cette même période et cela face à des activités bancaires qui ont connu une diminution de leurs activités non négligeable de près de 2 %. On passe ainsi de 763 emplois en 1993 à près de 584 actifs en 2007. L'ensemble des activités qui ont composé notre panel d'étude ont dès lors observé une diminution de leurs activités, les baisses les plus notables étant observées auprès des activités bancaires et des caisses d'épargne (respectivement -2 et -3 %) mais où les banques mutualistes semblent tirer leur épingle du jeu en enregistrant une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 4 % (1993 : 40 emplois et 2007 : 63 emplois). Les activités d'assurance connaissent de la même manière une stagnation de leurs activités (366 emplois en 1993 - 380 emplois en 2007).

### **L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Béziers (1993-2007)**



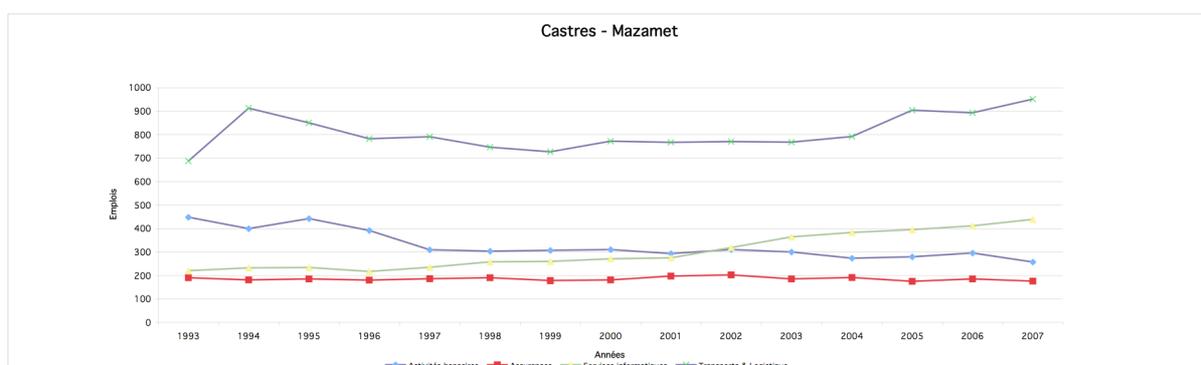
Source : Unedic

## Castres - Mazamet : un rattrapage des emplois procuré par l'ensemble des services aux entreprises !

La zone d'emploi de Castres-Mazamet a tendance à enregistrer le même type d'évaluation que la zone d'emploi de Béziers avec un écart considérable entre les activités de transport et logistique et les autres activités étudiées. Nous pouvons observer une augmentation considérable à partir de 1994 du nombre d'emplois généré par cette activité avec la création de près de 100 emplois dans les transports routiers de marchandise, pour par la suite revenir à des chiffres et proportions relativement constants et cela par la perte de quelques 100 à 200 emplois entre 1994 et 2000 dans les activités de transports routiers de marchandises et d'organisation de transports routiers internationaux (-3 %) entre 1993 et 2007. La relative croissance de ce secteur est alors essentiellement le fait du transport routiers de marchandises de proximité (+ 14 %) passant de 30 à 184 entre 1993 et 2007.

Les assurances n'enregistrent pas de variations particulières et tendent à conserver une assise territoriale propre à leurs activités. À l'instar de Bayonne, les activités de services informatiques de la zone d'emploi de Castres-Mazamet passent devant les activités bancaires en 2002 du fait, dans un premier temps, d'une croissance relativement soutenue et constante des activités comptables (+ 1 %) mais aussi des activités de conseil en systèmes informatiques et en éditions de logiciels (non personnalisés) entre 1993 et 2000, repris par la suite par les « autres activités de réalisation de logiciels » (passant de 5 emplois à près de 47 entre 1993 et 2007). Les activités bancaires ont ainsi sur cette même période enregistré une décroissance de près de 4 % essentiellement due à une diminution des effectifs des banques et caisses d'épargne. Ainsi, les banques ne pèsent plus que 94 emplois en 2007 alors qu'elles employaient près de 205 actifs en 1993 tandis que les caisses d'épargne passaient de 107 actifs en 1993 à seulement 32 actifs en 2007. Cette baisse n'est alors que faiblement amortie par une croissance de 2 % des emplois générés par les banques mutualistes (80 emplois en 1993 - 102 en 2007).

### L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Castres-Mazamet (1993-2007)



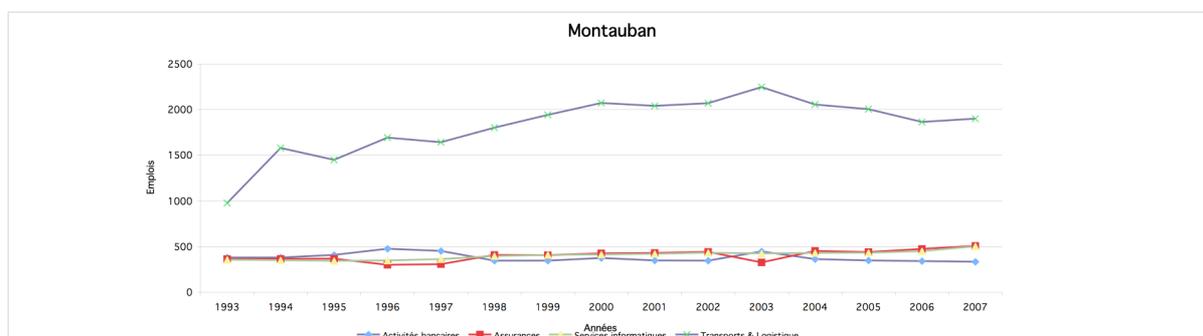
Source : Unedic

## **Montauban : des emplois dans les services aux entreprises pourvus par les secteurs du transport et de la logistique !**

La zone d'emploi de Montauban n'enregistre aucune diminution du nombre de ses actifs et correspond au profil type de la zone d'emploi où les activités de transport et logistique prédominent et enregistrent une croissance beaucoup plus élevée. La forte croissance de ces activités entre 1993 et 1997 est alors essentiellement le fait des seules activités de transports routiers de marchandise (699 emplois en 1993 pour atteindre près de 822 emplois en 1997) pour enregistrer une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 2%. Nous devons aussi noter la très forte participation des activités d'entreposage non frigorifique, qui avec 40 emplois en 1993 et 390 en 1994, atteignent 531 actifs en 2003. La diminution observée en 2003 pour les activités de transport et logistique est alors essentiellement le fait d'un décrochage des activités d'entreposage pondérée par une relance des activités de transport de marchandise à cette même date. Le secteur des activités bancaires connaît de légères fluctuations sur la période étudiée où seules les banques et les banques mutualistes (+5%) permettent de compenser la baisse des actifs travaillant dans la distribution de crédit mais aussi l'importante réduction des effectifs des activités de l'assurance-vie / capitalisation qui comptabilisait près de 112 employés en 1997.

Le secteur des assurances constitue dès lors le seul domaine d'activité (en dehors des activités de transport et logistique) qui a connu et enregistré une véritable croissance soutenue, et cela allant à l'encontre des autres zones d'emploi où l'on observe une présence relativement importante des auxiliaires d'assurance qui se sont ainsi développés (+ 2% de croissance passant ainsi de 151 emplois à près de 208), mais aussi les activités d'assurance dommage (passant de 124 à près de 200 emplois en 2007) et les assurances relevant du code de la mutualité (de 86 à 108 emplois). Malgré une relative présence des activités d'édition de logiciels non personnalisés (près de 40 actifs en 1993), le secteur des SSII est essentiellement porté par les activités comptables (284 actifs en 1993 et 381 actifs en 2007 avec une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 2%).

### **L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Montauban (1993-2007)**



Source : Unedic

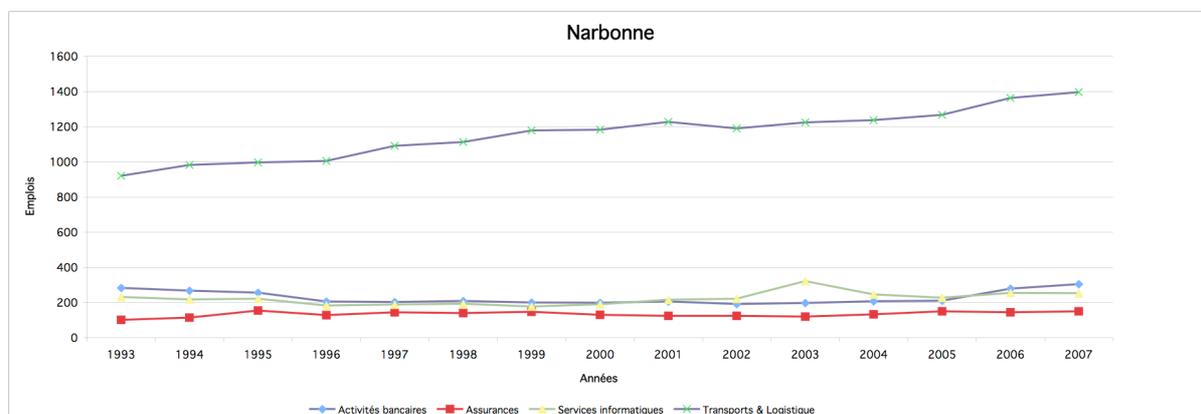
## Narbonne : les services de logistique en croissance constante aux côtés des activités bancaires

Avec Agen, Montauban, Béziers et Castres, Narbonne fait partie des zones d'emploi où l'on observe une croissance soutenue des activités de transport et logistique, et cela tout au long de la période d'étude avec un léger fléchissement à partir de 2001 dans les activités de transports routiers de marchandises qui passent de 543 emplois à 657 en 2001 pour atteindre son niveau le plus bas en 2005 avec 477 actifs. Nous observons tout de même une légère reprise de ce secteur avec quelques 537 actifs enregistrés en 2007. La croissance la plus élevée est alors essentiellement le fait des transports routiers de marchandises de proximité qui ont connu une réelle croissance entre 1993 et 2007 (+6%) passant ainsi de 248 actifs en 1993 à près de 504 actifs rejoignant de fait les transports de marchandises.

Le développement de cette activité s'accompagne dès lors d'un relatif développement de l'entreposage non-frigorifique (passage de 20 actifs en 1993, 9 actifs en 1995 à près de 129 actifs en 2006) allant de pair avec un développement constant des activités de messagerie-fret. La manutention portuaire tend à timidement se développer avec un doublement des effectifs entre 1993 et 2007 (14 actifs en 1993 - 29 en 2007) face à une relative inertie des activités de services fluviaux et portuaires. Les activités bancaires et de SSII tendent à observer des trajectoires communes entre 1993 et 2007 avec une légère inflexion en 2003-2004 au profit des SSII et cela par une expansion considérable des activités de réalisation de logiciels qui absentes en 1993 comptabilisent près de 34 actifs en 2004.

Les activités bancaires connaissent une baisse progressive de leurs actifs entre 1993 et 1997 due à une diminution des emplois enregistrés dans les banques et les banques mutualistes (- 3% pour les banques passant ainsi de 154 à 105 actifs). Les dernières années voient une augmentation non négligeable des activités bancaires par l'implantation d'une caisse d'épargne créant ainsi près de 66 emplois en 2005-2006. Les activités d'assurance connaissent quant à elle une faible variation de leurs activités mais avec près de 4% de croissance assurée par un développement continu de l'assurance dommage et des auxiliaires d'assurance qui tendent toujours à représenter 80% des actifs de l'assurance.

### L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Narbonne (1993-2007)



Source : Unedic

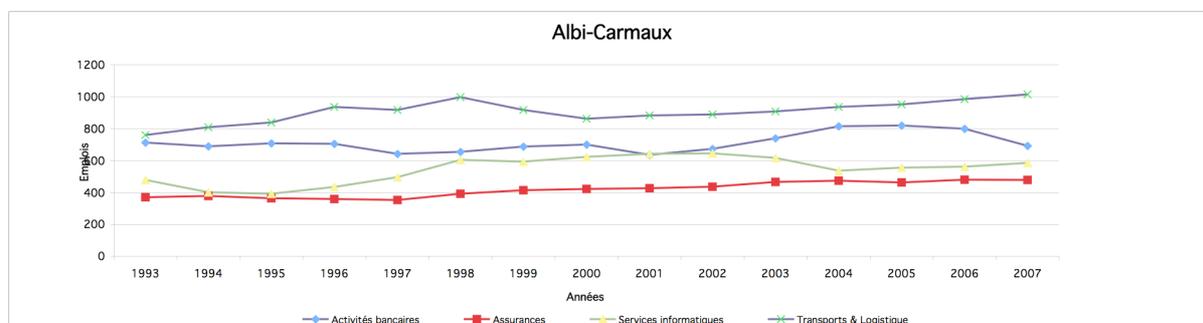
## Albi : un développement homogène de l'ensemble des branches de services

La zone d'emploi d'Albi-Carmaux enregistre une croissance continue des activités de transports et logistique tandis que les autres secteurs d'activités tendent toujours à représenter une part importante des activités étudiées. À titre d'exemple, les activités bancaires en 1993 semblent peser autant que le secteur de la logistique et des transports tout en enregistrant une faible croissance entre 1993 et 2007 (+ 0,03 %). Nous pouvons noter une croissance notable des activités bancaires (+ 8,6 %) avec 447 emplois en 2007 pour 247 en 1993, pondérée par une baisse importante des actifs des banques mutualistes (309 actifs en 1993 pour aboutir à 106 actifs en 2007).

L'inflexion dans le secteur bancaire s'opère à partir de 2004-2005 avec une croissance importante de l'activité entre 2001 et 2004 prenant le relais d'une stagnation antérieure de ces activités). Au niveau des activités de transport, ce sont les activités de transport routier de marchandise de proximité qui connaissent le développement le plus important (195 emplois en 1993 et 317 emplois en 2007). Quant au transport de marchandises, il n'enregistre qu'une maigre croissance de ces activités passant de 473 emplois en 1993 à près de 507 emplois en 2007. Cette maigre croissance des actifs est à pondérer du fait d'une importante diminution des entreprises opérant dans ce secteur d'activités. On passe ainsi de 42 entreprises en 1993 à 29 sociétés en 2007 mettant en exergue une recomposition de ce secteur d'activités. Les activités de fret-messagerie express enregistre la plus forte croissance et cela avec une croissance de près de 12% de leurs actifs. On note une réelle «assise territoriale» reflétée par une augmentation continue (+3,64% d'actifs entre 1993 et 2007) du nombre d'emplois généré par cette activité (111 emplois en 1993 - 167 emplois en 2007).

Les services informatiques connaissent une évolution de leurs activités quelque peu différente que nous pouvons décomposer en 2 phases. En effet, nous pouvons observer une importante croissance de ces activités entre 1993 et 1998 pour connaître par la suite une légère inflexion portant tout de même ce secteur vers une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 2% (en termes d'emploi) portée par les activités comptables mais aussi par les établissements de conseil en système informatique et les activités de traitement de données.

### L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi d'Albi-Carmaux (1993-2007)



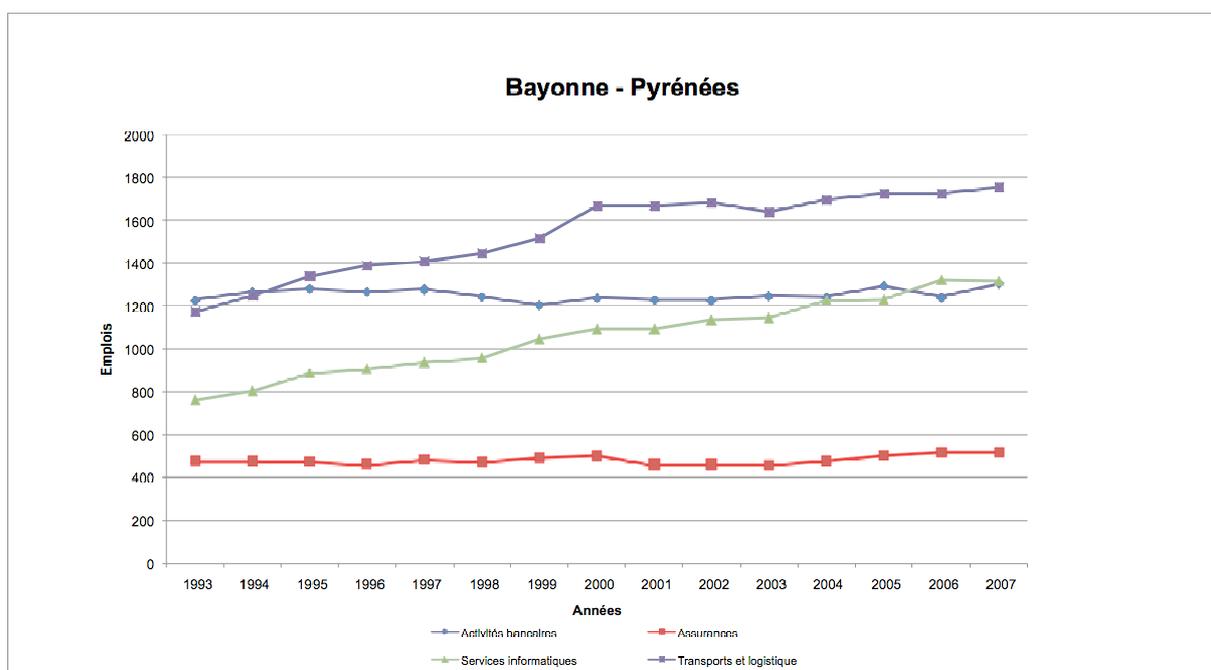
Source : Unedic

## **Bayonne - Biarritz : la hausse généralisé des emplois dans l'ensemble des services**

À l'instar de la zone d'emploi d'Albi-Carmaux, le secteur des activités de transports-logistique prédomine, mais tend à être pondéré par les activités bancaires et d'assurances. En 1993, les transports et les activités bancaires représentaient le même nombre d'emploi. À partir de cette même date, les activités bancaires ont commencé à connaître une croissance relativement faible voire nulle (1224 emplois en 1993 - 1303 emplois en 2007) tandis qu'à la même période, les activités de transport-logistique connaissent une véritable envolée préfigurant la tendance que nous pouvons actuellement observer et cela du fait de 2 secteurs:

- le transport routier de marchandises ;
- le transport routier de marchandises de proximité.

### **L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Bayonne-Pyrénées (1993-2007)**



Source : Unedic

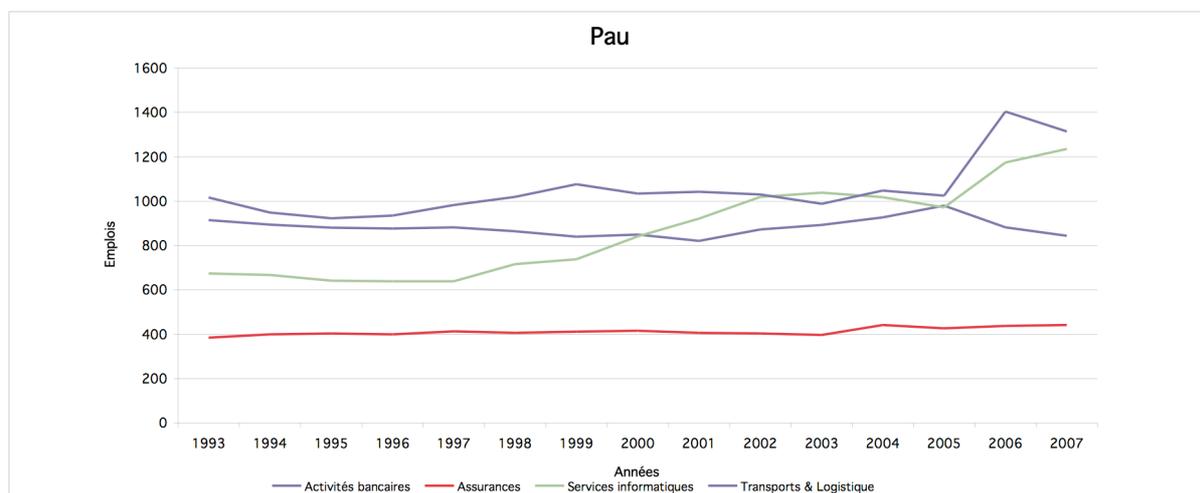
Contrairement à la zone d'emploi d'Albi-Carmaux, le développement du transport vers l'international connaît un véritable développement (taux de croissance annuel moyen de 11%) passant de 76 emplois pour 15 entreprises en 1993 à près de 236 emplois pour 18 entreprises en 2007. Suivant la même trajectoire ascendante que les activités de transport, nous pouvons observer une croissance relativement importante des services informatiques (taux de croissance annuelle moyen de l'ordre de 4 %). Cette croissance s'est amorcée dès le début des années 1990 avec déjà près de 105 actifs évoluant dans l'édition de logiciels en 1993 (132 actifs en 2007) et 53 emplois dans les activités de conseil en systèmes informatiques. Bien entendu, les activités comptables conservent toujours une part importante du nombre

d'emplois générés par ce type d'activité. Mais ce sont actuellement les activités de conseil en systèmes informatiques qui ont connu la plus forte croissance avec près de 298 emplois entre 1993 et 2007 (taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 16 %). On passe ainsi de 4 à 28 sociétés travaillant dans ces activités sur notre période d'étude. Les taux de croissance élevés de ces deux activités contrastent avec les activités banales de comptabilité qui révèle une croissance assez stable de l'ordre de 2 % de leurs actifs.

### **Pau : les services informatiques principaux pourvoyeurs d'emplois !**

La zone d'emploi de Pau constitue un cas assez atypique en comparaison des autres zones d'emploi des villes moyennes étudiées en se distinguant de ses homologues par un véritable développement des activités de services informatiques qui prennent le pas sur les activités de transport et logistique, prépondérantes dans les autres zones d'emploi étudiées. Avec une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 12 % (activités de transport et logistique: 9 %, activités bancaires: 7 %). Jusqu'en 1997, la répartition du poids de chacune des ces composantes reste la même. Ce n'est qu'à partir de cette date que l'on note une véritable croissance des activités d'éditions de logiciels (110 actifs en 1997 - 226 actifs en 2002) suivi quelques années plus tard d'une véritable expansion (en 2000) des activités de conseil en systèmes informatiques qui passent ainsi de 90 emplois en 1999 à près de 291 et 317 actifs en 2006 et 2007. Cette croissance s'accompagne d'une multiplication du nombre d'entreprises travaillant dans ce secteur (10 entreprises en 1999 - 31 en 2007).

#### **L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Pau (1993-2007)**



Source : Unedic

Les activités de transport et logistique connaissent une croissance mais aussi quelques difficultés au début de la période d'étude, et cela notamment dans les transports routiers de marchandises de proximité (319 actifs en 1993 - 221 en 1997). Les transports routiers de marchandises maintiennent cette activité durant cette période mais connaissent à partir de 1998 une recomposition importante de leurs activités passant ainsi de 562 actifs à cette date à

près de 340 actifs en 2004 pour par la suite connaître un léger rebond en 2007 (448 actifs) ne contrebalançant pas la tendance générale qui est à la diminution de l'emploi généré par ce secteur. Les secteurs de l'entreposage vont connaître une expansion régulière passant de 26 actifs en 1993 à près de 82 actifs en 2007. Cette «complexification» du secteur s'accompagne néanmoins de la croissance d'activités de manutention banale (entreposage non frigorifique avec 26 actifs en 1993 et 202 actifs en 2007) expliquant ainsi la forte croissance de ce secteur à partir de 2006.

### **Perpignan : une croissance homogène des emplois de services dominée par les prestations de logistique**

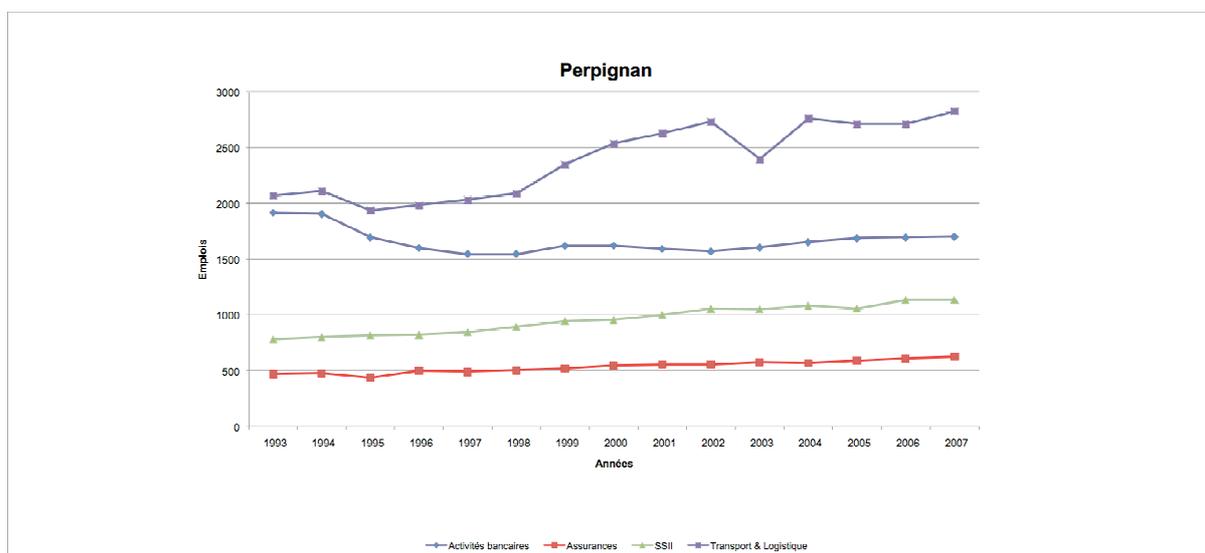
La zone d'emploi de Perpignan se caractérise dans un premier temps par une forte prédominance des activités de transport et logistique, qui avec diverses variations connaissent une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 2 % passant ainsi de 2068 actifs en 1993 à près de 2886 actifs en 2007 et cela malgré quelques fléchissements en 1995 et 2002-2003 dus à une diminution générale du nombre d'actifs exerçant une activité dans ce domaine et non à secteur en particulier. Trois secteurs d'activités ont porté la croissance de ces activités notamment les transports routiers de marchandises qui passent ainsi de 804 actifs en 1993 à près de 1147 actifs en 2007. L'affrètement et la messagerie / fret express connaissent une croissance de leurs activités avec des taux de croissance annuel moyen respectivement de l'ordre de 5 et 10 %. L'affrètement passe ainsi de 105 actifs en 1993 à près de 282 actifs en 2007. La messagerie de 183 actifs en 1993 à 297 en 2007. On remarque par contre une certaine stabilisation des actifs travaillant dans l'organisation des transports internationaux (faible internationalisation de ces activités du moins, faible croissance mais part importante de cette dernière comparée aux autres zones d'emploi).

Au début de la période étudiée, les activités bancaires connaissent un rythme de décroissance et cela essentiellement du fait d'une diminution considérable du nombre d'actifs travaillant dans les banques (847 actifs en 1993 - 547 actifs en 2007) par une baisse de près de 300 actifs et cela malgré une augmentation relative du nombre de personnes travaillant dans les banques mutualistes (724 en 1993 - 868 en 2007). Cette croissance ne pondère pas les diminutions d'effectifs observés dans les banques et les activités classées en tant qu'«autres auxiliaires financiers ( 113 actifs en 1993 - 18 en 2007). La tendance générale est alors à une diminution avec un taux de croissance annuel moyen de - 1 %.

Le secteur des SSII tend à être principalement représenté par les activités comptables qui pèsent pour 14 % des emplois étudiés dans la zone avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 4 %, on passe ainsi de 626 actifs en 1993 à près de 886 actifs en 2007. Cette prédominance des activités comptables cache une croissance et une montée en gamme de 3 activités: le conseil en système informatique, l'édition de logiciel (non personnalisé) et les autres activités de réalisation de logiciels qui, inexistantes entre 1993 et 2000, représentent aujourd'hui près de 81 actifs. De la même manière et entre ces deux périodes, les activités de conseil en système informatique sont passées de 27 à 54 actifs avec une croissance de leurs activités en 2002 pour atteindre 72 actifs. Le secteur des éditions de logiciels a connu une importante augmentation survenue en 2000-2001 où l'on peut enregistrer près de 119 actifs

travaillant dans ce domaine (53 actifs en 2007). Nous avons donc observé en parallèle du maintien d'une activité, une véritable montée en gamme entre 2000 et 2003 de ces activités, creuset qui s'est par la suite régulé.

#### L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Perpignan (1993-2007)



Source : Unedic

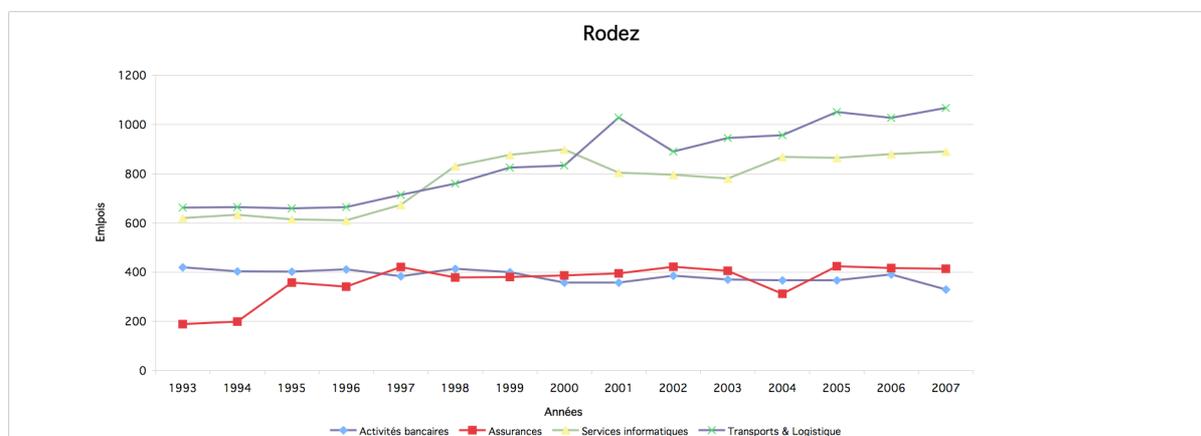
#### **Rodez : une croissance parallèle des services informatiques et des transports routiers !**

Dans le cadre de cette analyse, la zone d'emploi de Rodez constitue un cas particulier où 2 secteurs d'activité tendent à largement prédominer à savoir les SSII et les activités de transport et logistique. Nous constatons que les trajectoires d'évolution de ces activités apparaissent comme corrélés (même taux de croissance : + 3 % pour les SSII et + 4 % pour les activités de transport). Pour les activités de transport et logistique, les activités de transport routiers de marchandises connaissent une véritable expansion passant par exemple pour le premier cas de 216 actifs à près de 391 entre 1993 et 2007 (soit une croissance de l'ordre de 7 %). La croissance de ce secteur que nous pouvons observer entre 2000 et 2001 est alors le fait des transports routiers de marchandises qui gagnent près de 169 actifs entre 2000 et 2001, retombant en 2004 à des niveaux enregistrés en 1994.

Les services informatiques, contrairement aux autres zones d'emploi étudiées, tendent à fortement peser dans l'emploi présent, et cela malgré par exemple la diminution du nombre d'actifs travaillant dans le conseil en système informatique. On passe ainsi de 65 actifs en 1993 à seulement 27 en 2007. On observe le même phénomène concernant les activités de traitement de données qui connaissent et enregistrent une véritable envolée entre 1996 et 2000 (117 actifs en 1996 et 375 actifs en 2000) pour revenir par la suite aux mêmes proportions que sur le début de la période d'étude en 2007. Ces variations sont pondérées par le dynamisme

des secteurs des éditions de logiciel qui connaissent une croissance moyenne de l'ordre de 21% (37 actifs en 1993 - 146 actifs en 2007).

#### L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Rodez (1993-2007)



Source : Unedic

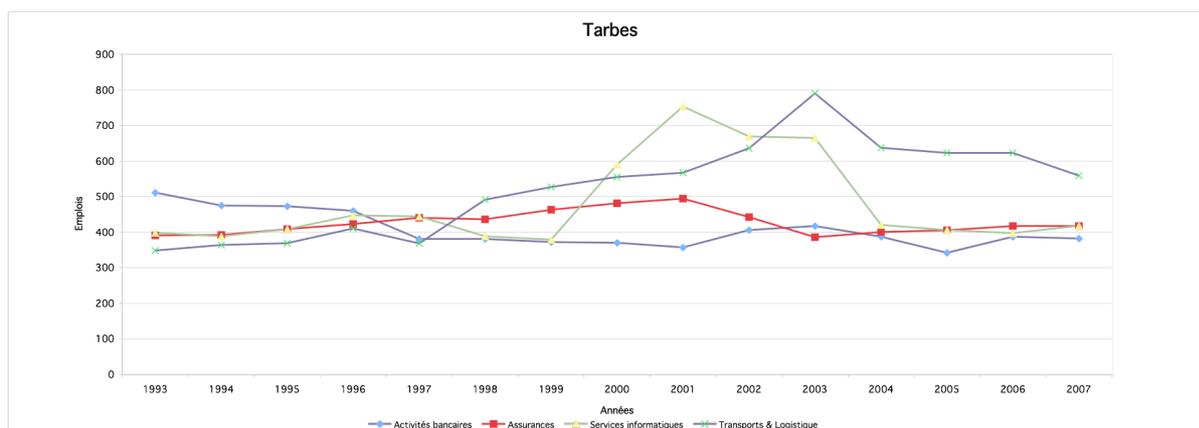
Le secteur des activités bancaires reste peu développé en comparaison des autres secteurs et connaît une diminution progressive du nombre d'actifs dans les banques (- 5 % de taux de croissance annuel moyen passant de 167 actifs en 1993 à 74 actifs en 2007) et dans les caisses d'épargne (- 4 %). Seules les banques mutualistes tendent à connaître une expansion de leurs activités (+ 3 % passant ainsi de 70 actifs en 1993 à 95 actifs en 2007). Les activités d'assurance connaissent une véritable expansion de leurs activités autour des assurances relevant du code de la mutualité passant ainsi de 40 actifs en 1994 à près de 214 actifs en 2007 avec une légère inflexion de ce dynamisme en 2004 ramenant le nombre d'actifs à 117.

#### **Tarbes : un tassement des services aux entreprises depuis le début des années 2000**

La zone d'emploi de Tarbes constitue un cas atypique où contrairement aux autres zones étudiées, les activités bancaires apparaissent comme le secteur d'activité le plus important (en termes d'emploi) entre 1993 et 1996. Ces secteurs connaissent par la suite une véritable diminution passant ainsi de 256 actifs travaillant dans les banques en 1993 à seulement 129 en 2007 (taux de croissance annuel moyen de - 6 %). La tendance générale de ce secteur est alors à la décroissance (-6%) passant ainsi de 511 actifs en 1993 à 311 en 2007. Seules les banques mutualistes enregistrent un léger développement avec un gain de 10 actifs entre 1993 et 2007 (84 actifs en 1993 - 94 en 2007).

En 1993, les activités de transport et logistique représentaient les activités les moins représentées (en nombre d'actifs) et ont alors connu une véritable croissance jusqu'en 2003. On passe ainsi de 348 actifs à près de 790 de 1993 à 2003. Cette tendance était alors essentiellement le fait du développement du transport routier de marchandises qui passent de 261 actifs en 1993 à près de 467 en 2003. On note par la suite une diminution du nombre d'actifs, pondérée par une augmentation des emplois dans les transports de marchandises de proximité qui passe de 34 actifs en 1993 à près de 302 actifs en 2007.

## L'évolution des différents secteurs d'activités étudiés dans la zone d'emploi de Tarbes (1993-2007)



Source : Unedic

Les services informatiques représentent entre 1993 et 1997 autant d'actifs que le secteur des assurances (soit entre 390 et 450 actifs), et cela essentiellement autour des activités comptables et des éditions de logiciels non personnalisés. Les activités comptables vont alors connaître une relative stabilité de leurs activités passant ainsi entre 1997 et 2007 de 280 à 286 actifs (avec un pic en 2001 autour de 313 actifs). La forte croissance observée de ces activités entre 1999 et 2003 est alors le fait des éditions de logiciels qui passent de 71 actifs en 2000 à près de 380 en 2001. Cette tendance était déjà observée en 2000 avec la croissance exponentielle des activités de traitement de données (46 actifs en 1993 à 208 en 2000 pour ensuite redescendre à 48 en 2007).

Le secteur des assurances connaît quant à lui une croissance stable et régulière jusqu'en 2001 passant ainsi de 391 actifs en 1993 à près de 494 en 2001. Cette croissance est le fait de l'expansion des activités d'assurance relevant du code de la mutualité qui passe de 221 actifs en 1993 à près de 297 actifs en 2001. Par la suite, nous pouvons observer une diminution progressive de cette activité qui tombe à 166 actifs en 2007.

### 3. Des services financiers et des services aux producteurs générateurs d'une catégorisation des villes moyennes ?

Les analyses empiriques sur l'organisation territoriale des activités de services financiers (banques et assurances), des services aux entreprises (logistique-transport et services informatiques) amènent à reconsidérer les hypothèses sur l'armature urbaine des villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest français en fonction du degré de représentation des services aux producteurs. La répartition territoriale de ces activités dans les villes moyennes fait de ces cités des lieux intermédiaires de commandement, des espaces où se créent des ressources spécifiques avec aussi une capacité différenciée à l'intégration dans des niveaux structurels plus globaux. La position et le rôle des villes moyennes dans l'armature urbaine régionale semblent alors plus déterminés par des processus propres à la genèse, au déploiement des différentes composantes de services marchands et aux dimensions communicationnelles qu'elles assument. La complétude ou la représentation des services

professionnels forment des marqueurs à prendre en compte dans l'analyse de la compétitivité des villes moyennes dans leur territoire régional.

Plus encore, il conviendrait de se demander si les services aux entreprises ne fondent des différenciations en fonction de leur place plus ou moins prépondérante dans la sphère dite « productive » qui renvoie à la création de ressources compétitives. Sachant que « la sphère productive » d'un territoire rassemble les activités industrielles, de services aux entreprises, le commerce de gros et la logistique et une partie des activités immobilières, le rôle des services aux entreprises peut s'avérer différencié selon les contextes territoriaux. Ils seront dès lors plus ou moins au cœur du système économique territorial des villes moyennes. Ils vont répondre selon un effet local d'autonomie aux besoins sur place des activités basiques (industries, négoce, administration et fonction publique d'État ou locale...) et des activités urbaines (commerces de détail, services aux particuliers d'obédience privée ou publique...). Ces services peuvent être envisagés pour certaines villes moyennes, et notamment les plus grandes d'entre elles, comme des composantes d'une base économique avec un effet de rayonnement au-delà du territoire de la ville moyenne et de son hinterland. Ils affichent alors un rôle stratégique : par leur pouvoir à « exporter » des prestations et à se brancher sur des flux et des réseaux à des échelles nationales voire internationales ; par leur pouvoir à attirer et à fixer d'autres activités de base, directement productrices de ressources compétitives.

C'est justement l'état plus ou moins structuré ou développé de l'appareil tertiaire de services marchands aux producteurs en étant que base économique qui fonde des distinctions entre les villes moyennes de l'armature régional en Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

Le potentiel de services financiers et aux producteurs considéré à la fois comme base économique urbaine et comme vecteur d'une fonction polarisante et décisionnelle dans l'armature urbaine régionale, nous conduit à différencier trois catégories de villes moyennes :

1. Les villes moyennes « isolées », à l'écart de l'influence métropolitaine, devenus néanmoins progressivement des pôles autonomes de croissance en services aux producteurs et services bancaires ou d'assurance, lesquels services prennent alors une part prépondérante dans la formation d'une base économique locale. Ce premier ensemble de villes moyennes se subdivisera en deux groupes : les villes moyennes à l'écart des grands axes de communication (ex. Rodez) et les villes moyennes au contraire inscrites sur des grands axes de communication, dont elles captent les retombées souvent par le développement d'une spécialisation prestataire (ex. Narbonne).

2. Les villes moyennes de grande taille, inscrites dans un hinterland régional et à ce titre espace infrarégional de polarité majeure. Les activités de logistiques et les services d'ingénierie y exercent un rôle de plus en plus marqué comme base économique. Mais les facteurs de développement s'avèrent nombreux et parfois spécifiques selon les villes pour expliquer le rayonnement des services dans ces deux champs sectoriels :

- La construction locale d'un système d'innovation d'autant mieux favorisée qu'il est en prise avec des institutions de formation supérieure et de recherche, complétées par la présence

de quelques de producteurs technologiques, et alors que se maintiennent des sièges gestionnaires parfois de portée interdépartementale (banques et assurances).

- L'inscription sur des grandes axes routiers de communication, ce qui induit la concentration de fonctions lourdes de logistique associées au transport terrestre voire maritime des marchandises, avec des actions institutionnelles fortes pour l'aménagement des plates-formes logistiques qui bénéficient des retombées d'une proximité frontalière (ex. Bayonne et Perpignan).

Ces pôles urbains offrent des configurations variées car elles regroupent les villes de Nîmes, de Perpignan, Pau, Agen et la conurbation constituée de l'ensemble « Biarritz-Anglet-Bayonne ». Certaines cités s'inscrivent dans un fonctionnement en « grappe » formé par des liens étroits avec des villes moyennes proches et moins importantes qui constituent alors pour le pôle majeur de services une aire de rayonnement privilégié (cas d' Agen avec Marmande et Villeneuve-sur-Lot).

**3.** Les villes moyennes constitutives de polarités secondaires qui se trouvent par leur proximité plus ou moins forte d'un pôle régional (Bordeaux, Toulouse, Montpellier), et à cet égard soumises à l'influence de la métropolisation dont elles en tirent des avantages majeurs, par la présence d'un marché d'agglomération et par la proximité de ressources spécifiques. Deux types de villes moyennes sont à considérer :

- Les villes moyennes inscrites sur des axes de communication majeurs et bénéficiaires par leur localisation du renforcement des fonctions logistiques en captant des flux d'échanges, parallèlement au développement de quelques compétences spécialisée dans des fonctions de services technologiques (exemples de Nîmes, Montauban) ou de recherche et développement ;

- Les villes moyennes plus diversifiées soit parce qu'elles ont réussi et achevé un processus de reconversion économique par le développement d'un système d'innovation (cas d'Albi), soit parce que leur tissu prestataire bénéficie des besoins inhérents à une entreprise industrielle majeure avec ses fonctions de siège et de R&D (Castres avec les établissements Pierre Fabre).

**4.** Enfin, un cas atypique de ville moyenne autrefois à la trajectoire de développement fordiste mais engagée depuis le début des années 1990 dans un processus de reconversion économique industriel par la recherche de conditions optimales faites à un système d'innovation : on soulignera ici le cas particulier de Tarbes en Midi-Pyrénées.

À l'heure actuelle, la trajectoire vers l'accomplissement du système d'innovation demeure incertaine à Tarbes en raison d'un positionnement scientifique pointu mais aux aspects quelque peu concurrents avec la métropole toulousaine. En outre, les relations prestataires marchandes avec Pau concluent à un fonctionnement en système sur la base de relations interurbaines de proximité pour l'offre et la demande services communs ou spécialisés.

L'appartenance d'une ville moyenne à une catégorie établie de villes moyennes n'est pas entière car des fonctionnements en système peuvent interférer. Le cas de Pau, pôle de services aux producteurs développé, s'articulerait avec un fonctionnement en grappe avec Tarbes. Il en est de même avec Agen dont l'interprétation de la polarité tertiaire dans le champ des services

aux entreprises ne peut être comprise que dans le cadre d'un fonctionnement en grappe avec des « petites » moyennes proches comme Marmande et Villeneuve-sur-Lot. Dans le cas d'une proximité géographique entre plusieurs villes moyennes, les relations entre villes portées par les prestations marchandes de services renforcent les liens entre les villes mais peuvent aussi les distancier dans certaines circonstances. La proximité égalitaire de relations implique des services d'un même niveau de qualité répartis entre les villes moyennes qui recherchent un marché tertiaire dans la ville moyenne voisine. Au contraire, la distanciation relève d'une tendance à la spécialisation prestataire de chaque ville moyenne, dans des services génériques ou des services spécialisés, en cultivant des avantages comparatifs qui lui sont propre.

### **3.1. Les services aux producteurs dans les villes moyennes « isolées » : entre diversification et spécialisation ?**

Les villes moyennes « isolées » désignent des villes de faible importance et à la position géographique excentrée dans l'espace régional du Grand Sud-Ouest. De par leur localisation, elles se situent à l'écart des influences métropolitaines dans le sens où elles sont à la marge de l'aire mercatique des établissements de services aux entreprises rayonnant à partir des métropoles régionales. Pour autant, une distinction doit être opérée entre les villes moyennes « isolées » qui pâtissent des difficultés de desserte ou de liaison avec les grandes villes ou les capitales régionales et celles qui à l'inverse s'inscrivent sur des axes majeurs de communication dont elles captent les retombées et les avantages en termes de localisation d'entreprises prestataires. Dans le premier cas, on aura plutôt affaire à des villes de plus en plus portées par une autonomie de création et de développement d'un registre complet d'activités de services alors que la deuxième catégorie tend à afficher un effet de spécialisation de ses composantes de services aux entreprises notamment dans les activités de logistique, d'entreposage et commerce de gros.

#### **3.1.1. Rodez : une « micro-polarité » de services au Nord-ouest de Midi-Pyrénées**

##### **Une offre diversifiée et d'origine locale parmi les services courants et les logisticiens**

L'existence de pôles sectoriels diversifiés de services dans les villes moyennes de faible importance met en lumière les stratégies d'autonomisation que ces centres développent face à la monopolisation régionale des activités et marchés de services aux entreprises, exercées par les espaces métropolitains. L'exemple représentatif est fourni par Rodez. Située à l'écart des grandes voies de communication et dans une position excentrée au Nord-est de la région Midi-Pyrénées, l'aire urbaine de Rodez se singularise par un développement plutôt autocentré des activités de services aux entreprises sur un marché local relativement captif. La construction autonome d'un tissu local des services affecte certes les fonctions élémentaires de transport et de nettoyage, mais touche également des prestations de haut niveau comme les services informatiques à l'image du développement de la société Inforsud, ex-filiale de la caisse Quercy-Rouergue du Crédit Agricole, dont les activités de conseil et d'ingénierie ont

été cédées au groupe Sopra en 2004. Ses compétences dans les secteurs de l'édition connaissent un développement soutenu en étant toujours adossées au Crédit Agricole, sa maison mère. Dans le cadre du développement territorial des services aux entreprises, le pôle ruthénois connaît un renforcement du tissu dit de proximité des services « classiques » d'assistance et d'exécution : transport et messagerie, nettoyage industriel, certaines fonctions courantes à caractère technologique, spécialisées dans l'édition logicielle et les services de recours obligé comme l'audit et l'expertise comptable. À la différence des rapports entretenus avec d'autres villes moyennes de Midi-Pyrénées, la métropole toulousaine semble beaucoup moins constituer pour Rodez une plate-forme pour la distribution et le commandement des services élémentaires qu'un pôle fournisseur de services très spécialisés et hautement qualifiés (conseil, expertise).

Les politiques d'achat de services des grands établissements industriels de l'agglomération ruthénoise (Robert Bosch, RAGT...) se traduisent en règle générale par une ouverture au marché local de proximité pour la fourniture des prestations à caractère logistique ou d'exécution comme le transport et le nettoyage. Le fabricant allemand d'injecteurs pour moteurs diesels, Robert Bosch, dont l'usine est implantée à Onet-le-Château, dans la banlieue de Rodez, recourt à de petits transporteurs locaux pour expédier ses productions vers l'Allemagne et d'autres sites européens où se trouvent des chaînes d'assemblage d'automobiles. Le secteur des transports routier rassemble à Rodez une vingtaine d'artisans tractionnaires équipés de 5 ou 6 camions en moyenne ainsi que 5 à 6 entreprises de 10 à 15 salariés qui adjoignent au transport pur des fonctions logistiques de gestion de fret (services d'entreposage avec suivi informatique des colis et marchandises transportées). Ces prestataires tendent à partager de plus en plus leurs prestations entre un marché de proximité constitué d'établissements commerciaux et industriels, et un marché d'envergure plus régionale ou même nationale visant à enlever et ramener des chargements vers l'ensemble de la Région Midi-Pyrénées. Outre la relative sous représentation des grands groupes nationaux et internationaux de transport, le fonctionnement des activités de transport routier se caractérise par une diffusion encore restreinte des services logistiques intégrés (services de gestion et suivi de palettes par exemple) parmi les affréteurs locaux. Cette situation est imputable à l'absence d'un tissu dense et diversifié d'industries manufacturières, qui ne génère pas pour l'instant des besoins prestataires importants en la matière.

### **La logique de pénétration récente du marché local par les grands établissements de services**

Dans le segment du transport de fret, des recompositions sont constatées depuis une dizaine d'années avec l'entrée progressive dans des structures en réseaux de divers opérateurs locaux du transport sans compter l'ouverture d'agences relais pour des grands groupes (TNT, UPA, la Sernam...) plus la position forte occupée par la Poste et ses filiales pour le transport des petits colis. Certaines entreprises autrefois créées localement ont été intégrées dans un grand groupe de transport et de logistique ou forment un représentant franchisé tout en conservant un statut autonome (ex. Aveyron Express associé à Géodis). Ces prestataires locaux de transport fonctionnent eux-mêmes en liaison avec des petits sous-traitants

transporteurs de fret de proximité à l'intérieur du département de l'Aveyron. Au-delà même du secteur des transports, c'est dans le domaine du nettoyage industriel que l'autonomie prestataire du pôle local en rapport avec l'existence d'un marché de proximité se manifeste le mieux. L'essor du marché du nettoyage au profit d'une offre locale résulte des stratégies externalisatrices conduites par de grands établissements tertiaires (banques et administrations) et par des établissements industriels de Rodez et du bassin de Decazeville. Une entreprise de 220 salariés, GSN (« Guy Schlosser Nettoyage ») contrôlée par du capital local est parfaitement représentative de ce processus d'offre exercé et constitué par des compétences du cru. Sa création en 1972 par un ancien cadre de Casino intervient alors que le marché du nettoyage industriel à Rodez reste à cette époque pratiquement vierge de tout prestataire et offreur. L'entreprise connaît ensuite une phase de fort développement qui coïncide avec l'obtention en exclusivité des prestations de nettoyage pour le compte des multiples entreprises de l'agroalimentaire, des succursales bancaires, des administrations et de moyennes ou grandes surfaces commerciales. À l'échelle départementale, GSN développe ses marchés moins sur la base de prospections commerciales que par le biais de réseaux de connaissances interindividuelles constitués localement au travers de la trajectoire professionnelle et sociale du créateur.

La couverture du marché local est assurée par trois implantations, qui, outre l'établissement ruthénois et ses 80 salariés, se composent d'agences localisées à Millau et à Decazeville. Cette structuration géographique de la firme permet la fourniture des prestations de nettoyage à une clientèle diversifiée comprenant des administrations, des syndicats immobiliers et des industriels, équipementiers de la mécanique et entreprises de l'agroalimentaire : GSN est notamment le prestataire de nettoyage attitré de plusieurs grands noms de l'industrie agroalimentaire en Aveyron et dans le département du Lot. GSN fournit pourtant l'exemple d'une entreprise indépendante dont le fonctionnement du marché local tend à connaître des évolutions significatives depuis quelques années. Son activité reste de plus en plus la cible d'une concurrence portée par les grands groupes de la profession qui prospectent des clientèles potentielles à partir de leur direction toulousaine ou albigeoise. À Rodez comme dans d'autres villes moyennes, les achats de services élémentaires répondent de plus en plus à des logiques d'économies d'échelles. Les clientèles constituées des administrations, des succursales bancaires ou commerciales voient leur pouvoir de décision pour la passation des marchés diminuer au profit d'une centralisation exercée par des structures décisionnelles régionales. Celles-ci établissent des contrats via des appels d'offre nationaux ou régionaux, avec un seul et même fournisseur, susceptible de dispenser ses prestations à l'échelle d'une région (Midi-Pyrénées) ou d'un ensemble interrégional (Aquitaine et Midi-Pyrénées ou Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées).

En conséquence, le fournisseur sera choisi parmi une grande entreprise du nettoyage qui dispose de la logistique et des ressources humaines pour multiplier ses implantations et gérer ses interventions à l'échelle de plusieurs sites. C'est précisément à cette mutation des marchés territoriaux de services, à laquelle est confrontée la firme GSN. Afin de relever les défis qui lui sont posés par la concurrence et la modification des marchés, elle a démultiplié ses interventions dans l'ensemble de la région Midi-Pyrénées et même en région Auvergne (Aurillac, Clermont-Ferrand). La logique de concentration des marchés qui accompagne

l'arrivée des grands établissements à réseau conduit les petites structures du nettoyage par exemple à se repositionner sur des marchés de niches, ou bien sur les services les plus courants (maintenance quotidienne...). Car les tâches plus techniques ou spécifiques ont tendance à être confiées à des opérateurs à réseaux nationaux ou internationaux. Il en est pour le nettoyage comme pour le transport de fret et la logistique, la mutation des marchés suscite de plus en plus de disparités entre des prestataires de création locale qui évoluent ou s'intègrent dans des fonctionnements en réseaux d'entreprises, et des offreurs de services eux aussi d'essence locale, mais contraints d'opérer sur des petits marchés de proximité, en devenant parfois sous-traitants des structures en réseaux.

### **La coexistence entre établissements de groupe et PME dans les services informatiques**

À Rodez et même dans le reste de l'Aveyron, l'ancrage local de la représentation des activités bancaires d'obédience mutualiste (ex. Crédit-Agricole) a engendré un certain nombre de conséquences sur le développement jusqu'au milieu des années 2000 d'une activité induite d'informatique bancaire, incarnée par le groupe Inforsud. La création du GIE Inforsud remonte à 1969 quand la caisse du Crédit Agricole de l'Aveyron décide d'externaliser ses compétences en calcul à la fois pour répondre à des besoins nouveaux et proposer des services informatiques sur le marché. Elle associe à sa démarche diverses organisations professionnelles agricoles à statut mutualiste qui désirent de disposer en commun d'un outil puissant de traitement susceptible également de produire des services marchands aux entreprises. La caisse du Crédit Agricole du Tarn, imitée quelques années plus tard par celle du Tarn-et-Garonne, rallie le GIE Inforsud au milieu des années 1970. Ces deux caisses se regrouperont en 1993 pour former l'entité « Sud Alliance » devenue dès lors l'un des principaux partenaires au sein du GIE prestataire informatique. La finalité de l'entreprise Inforsud procède d'un double objectif : fournir des compétences informatiques aux organismes constitutifs par une mutualisation des ressources et développer une offre prestataire marchande en matière de services et d'ingénierie informatique. Sa transformation en société anonyme avec holding en 1998 entérine une activité commerciale de plein exercice destinée à mieux répondre aux obligations de profit que suscitent son développement et ses marchés dans l'informatique bancaire et d'autres domaines d'application.

Au départ, les activités d'Inforsud ont concerné des métiers diversifiés de l'informatique bancaire en associant des fonctions connexes dans l'édition et l'imprimerie. La structure générale du groupe comprend d'ailleurs une branche informatique constituée de cinq filiales spécialisées et une branche versée dans les métiers de l'imprimerie qui est appelée à un fort développement. Dans le souci de répondre le plus largement possible aux besoins de services informatiques des caisses locales du Crédit Agricole, considérées aujourd'hui encore comme ses principaux clients, Inforsud a progressivement intégré selon une logique de complémentarité professionnelle, différents métiers de l'industrie logicielle. Progressivement, l'activité de type SSII développée par Inforsud a connu une croissance très soutenue qui l'a amené à devenir au début des années 2000, la 6<sup>ème</sup> SSII française. Or, cette évolution est

apparue plutôt contraire au groupe Crédit-Agricole, porteur d'une philosophie de prudence ou du moins d'absence forte de risque en matière gestionnaire.

De fait, toutes les activités de conseil et d'ingénierie en matière d'informatique bancaire ont été cédées en 2003-2004 à la SSII Sopra Group (150 emplois à Rodez), un des majors de la profession en France. Avec la cession en 2007 de ses activités d'infogérance au GIE EXA (informatique de 7 caisses régionales du Crédit Agricole), Inforsud ne garde plus qu'une position forte dans le secteur de l'édition et de ses applications que l'on identifie par le terme « d'éditique ». Pour autant, l'ensemble des fonctions cédées par le GIE Inforsud demeurent pour l'instant à Rodez. Et autour d'elles, existe un tissu d'une dizaine de PME voire de TPE dans les niches parfois très spécifiques à l'image de RM Ingénierie, leader français dans l'édition de logiciels de gestion pour les professionnels de la santé et le paramédical. Ces entreprises de petite taille s'inscrivent dans des marchés géographiques d'emblée élargis au-delà même du Grand Sud-Ouest qui leur fournirait un débouché économique immédiat. En outre, plusieurs de ces SSII et éditeurs de logiciels ont intégré des centres d'appels en interne (Sopra, RM Ingénierie...) ce qui participe d'une capacité nouvelle d'ouverture du territoire avec un rayonnement élargi de l'offre prestataire.

### **L'intégration du territoire ruthénois dans la stratégie de réseau des grands groupes prestataires**

Le paysage de l'offre de services aux entreprises dans une ville moyenne « isolée » comme Rodez présente de forts paradoxes. En moins d'une dizaine d'années, une recomposition de fond s'est produite avec l'irruption sur le marché local de nombreux établissements de groupe, et cela dans des champs d'activités prestataires très diversifiés (services informatiques de gestion, nettoyage industriel, transport routier de fret au long cours ou de proximité...). Or, ces établissements portent une concurrence aux établissements locaux, tout particulièrement dans le registre des services élémentaires (nettoyage, transport et logistique, gardiennage, maintenance et entretien). Jusque-là, ces activités étaient pourvues presque exclusivement par une offre constituée de prestataires créés localement. Face à cette dualité de plus en plus vive, des logiques locales de renouvellement des services innovants dans les technologies d'information et de communication tendent à apparaître.

Elles renvoient à des creusets de compétences pourvus en partie à l'origine par l'expérience d'Inforsud dans divers registres de l'informatique et des technologies logicielles. Et la stratégie des pouvoirs publics urbains (Communauté d'Agglomération du Grand Rodez) semble actuellement d'appuyer les expériences dédiées à la création d'entreprises voire de micro-entreprises, spécialistes prestataires de technologies high tech. Les actions requises passent par diverses initiatives : aides financières aux entreprises, hébergement des jeunes pousses dans une pépinière d'entreprises, développement d'équipements structurants sous la forme d'un réseau à haut débit. Face à l'absence locale de spécialités pointues dans des registres du conseil et des études, la CCI exerce un rôle prescripteur en orientant les entreprises locales vers des prestataires de conseil dont elle connaît les compétences et la spécialisation. La situation géographique de Rodez aux franges de Midi-Pyrénées amène la CCI à entretenir des contacts fréquents avec des consultants établis à Montpellier, Clermont-

Ferrand et bien sûr Toulouse. Quand la spécialité n'est pas présente à Toulouse (et cela arrive parfois), la CCI de Rodez s'efforce alors de se mettre en contact avec des opérateurs montpelliérains, clermontois ou mêmes lyonnais. Dans le registre des services communs comme les services opérationnels, les services généraux ou même les services informatiques liés à des besoins courants de développement, les prestataires ruthénois ont la particularité d'avoir principalement une clientèle d'entreprises ou d'administrations qui s'étend à l'échelle d'un micro-marché géographique (l'ensemble de l'Aveyron, une partie du Lot et du Cantal).

À l'égard de l'agglomération ruthénoise, la métropole toulousaine apparaît moins sous l'aspect d'un pôle directionnel de services basiques, informationnels et technologiques qui commanderait, par le biais des directions d'établissements qui y sont implantées, des réseaux multi-établissements vers des villes moyennes relais. La position excentrée de Rodez dans le territoire de Midi-Pyrénées et l'influence non négligeable de réseaux sociaux articulés à la diaspora aveyronnaise dans de nombreuses grandes villes (Toulouse bien sûr mais aussi Paris, Lyon, Montpellier) en font une cité moyenne tournée non exclusivement vers Toulouse pour le recours à l'offre allogène de services spécialisés et qualifiés comme les activités de conseil, d'étude et d'expertise. En raison d'un développement longtemps basé sur l'existence de marchés captifs, l'offre de services aux entreprises du pôle ruthénois apparaît assez diversifiée tout en étant largement encore pourvue par des décideurs locaux. Les activités locales de services communs répondent en grande partie à la demande urbaine alors que l'offre de services informationnels tend à dépasser le stade courant pour intégrer des prestations parfois très spécifiques. Pour autant, des mutations profondes sont à l'œuvre avec l'apparition sur le marché ruthénois, tant dans des registres communs que spécialisés, de plusieurs établissements de groupe, preuve s'il en est d'une logique en cours d'intégration de la cité et des activités de services aux entreprises dans des flux et réseaux plus globaux.

Rodez en tant que ville moyenne « isolée » cultive une diversification de son offre prestataire aux entreprises par la valorisation du territoire et de la proximité pour l'offre de création locale et par un degré croissant d'ouverture aux établissements à réseaux. L'enjeu est aujourd'hui à un respect d'un équilibre entre ces deux logiques territoriale d'affirmation des services.

### 3.1.2. Narbonne, une spécialisation dans les services lourds de logistique et de manutention

#### **Une position stratégique au carrefour de grandes voies de communication autoroutières**

Placée à la jonction des voies autoroutières vers Toulouse, et au-delà l'Atlantique, et de l'axe reliant le long de la Méditerranée l'Europe du Nord à l'Europe du Sud, Narbonne constitue un carrefour stratégique qui justifie l'installation et la concentration des services de transport routier, ferroviaire et des activités associées de logistique. Il s'agit d'un site de transit et d'éclatement par le transport, des marchandises constituées de denrées agricoles en provenance d'Espagne, ou plus classiquement de produits industriels. De surcroît, sa desserte est parfaitement assurée par d'importants embranchements autoroutiers et ferroviaires.

L'attrait de Narbonne pour les transporteurs et les logisticiens provient aussi de la couverture territoriale que certaines activités de stockage et de commerce de gros peuvent assurer à partir d'une implantation locale. L'illustration en est fournie par la présence dans les zones contiguës aux embranchements autoroutiers entre les autoroutes A61 et A9, de la base logistique du distributeur Intermarché pour le Languedoc-Roussillon (220 emplois) et d'un centre de stockage et de distribution de produits surgelés destiné à alimenter les marchés du Sud de la France (principalement les grandes surfaces).

Le commerce de gros et les services liés de la chaîne logistique comme le transport, la manutention et l'entreposage composent une branche d'activités qui apparaît au demeurant très diversifiée en fonction de la nature des marchandises conditionnées et acheminées. Aussi, les différentes zones d'activités proches de Narbonne se caractérisent par une grande diversité des fonctions et des vocations d'entreposage. L'activité de plate-forme de transit et d'entreposage exercée par le pôle narbonnais concerne aussi bien les produits frais en provenance d'Espagne que divers matériaux pondéreux à usage industriels qui sont eux aussi l'objet d'un transit et d'un éclatement soit vers Toulouse et l'Atlantique, soit au contraire vers l'Espagne ou vers la vallée du Rhône. L'éclatement et le transport des marchandises à usage industriels voire leur stockage s'effectuent en partie au moyen de la logistique ferroviaire. Pour la région Languedoc-Roussillon et la gare de transit de Narbonne, l'activité de fret est à l'heure actuelle plus importante que le transport de voyageurs (sur la base du nombre de voyageur par km comparé au nombre de tonnes par km) notamment à cause du trafic avec l'Espagne.

La situation naturelle de plate-forme de transit et d'éclatement qu'exerce le pôle narbonnais n'apparaît pas pour autant liée sur place à une importante activité industrielle de production. Au contraire, les activités manufacturières de production et de transformation apparaissent sous-représentées dans l'agglomération de Narbonne où prédominent seulement deux établissements industriels relevant du secteur chimique : la SLMC (Société languedocienne de Micron-Couleur, spécialiste de la fabrication de pigments minéraux et organiques) avec un effectif de 120 personnes, et la COMHUREX (260 emplois), établissement filiale d'AREVA, spécialisé dans le raffinage de l'uranium, et à ce titre considérée comme une usine chimique à haut risque sur le plan environnemental. Face à la faiblesse du tissu industriel local et à son absence de diversification, le secteur de la logistique et du transport déterminé par la position de nœud autoroutier et ferroviaire de Narbonne se trouve renforcé. Une telle vocation a motivé de la part des acteurs institutionnels locaux (municipalité et chambre de commerce et d'industrie) et des institutions centrales (la DATAR et Ministère des Transports), l'idée de promouvoir le pôle dit du « Carrefour Narbonnais » qui est situé à l'intersection des autoroutes A9 (vers Montpellier, vers Perpignan et l'Espagne) et l'autoroute A61 (vers Toulouse). Au-delà de la stricte démarche d'aménagement du territoire, cet espace est d'abord défini sur la base d'un concept de marketing territorial et urbain qui conduit à faire de la région urbaine de Narbonne un secteur géographique dédié à diverses activités de logistique se donnant comme objectif de traiter les échanges entre le Sud-Ouest et l'arc méditerranéen.

Le pôle du « Carrefour Narbonnais » comprend le port de Port-la-Nouvelle, au Sud de Narbonne, embranché fer et relié directement au nœud autoroutier de Narbonne, ainsi que plusieurs zones d'activités aménagées par la commune et situées pratiquement toutes à Narbonne Sud, non loin de la sortie autoroutière. Au total, six zones d'activités ont été aménagées et équipées par l'intermédiaire d'une société d'économie mixte locale (SEM), la SENA-Sud, dans laquelle la municipalité et la chambre de commerce sont majoritaires au capital aux côtés de plusieurs banques (Crédit-Agricole, Crédit-Lyonnais, Crédit Local de France) et de divers opérateurs parapublics (Chambre des Métiers, société de développement local du Languedoc). Les attributions de la SEM sont nombreuses à commencer par le développement économique, l'aménagement, la promotion et la commercialisation des zones d'activités. Ses responsabilités s'étendent également au domaine de l'immobilier d'entreprise avec la construction d'ateliers relais, d'une pépinière d'entreprises et d'une maison de la formation. Pour sa part, la gestion de la pépinière revient à un cabinet privé (Interface) qui agit en coopération avec la municipalité et la SEM.

### **Une politique foncière tournée vers la production de zones d'activités à usage logistique**

La plupart des zones d'activités aménagées à partir d'une initiative communale sont localisées dans le secteur du Narbonne Sud qui présente la particularité d'offrir un potentiel foncier important et d'être bien desservi. La liaison directe avec le nœud autoroutier de l'A61 et de l'A9 épouse la volonté des entrepreneurs logisticiens de rechercher des implantations qui se situent à proximité immédiate des points de connexion entre les axes autoroutiers. Sur les six zones d'activités que comptent le territoire communal narbonnais, trois sont dédiées à titre divers aux activités de la chaîne logistique. Les options locales d'aménagement et de développement économique apparaissent en conformité avec les réflexions du schéma national des plates-formes et terminaux de transport combiné qui a posé le principe de la constitution du « Carrefour logistique narbonnais ». La zone logistique à la fois la plus récente et la plus spécialisée s'avère être le site de Croix-Sud, véritable complexe routier international, qui propose une superficie de 44 ha disponibles, accueille 300 000 poids lourds par an et compte l'implantation de diverses sociétés de transport et de services.

Auparavant centre routier, la zone de Croix-Sud a été progressivement complétée par des activités de commerce, des prestations de services à la personne (restaurant, cabines repos, stations services...) et des services d'assistance visant à répondre aux problèmes de réglementations douanières. Ce complexe offre tout à la fois des services traditionnels destinés à l'activité du transport poids lourd et une aire d'activités de 20 ha spécialisée en multimodal, bordant l'autoroute et la voie ferrée. Il s'agit d'un projet porteur en termes d'image de marque pour Narbonne dans la mesure où sa réalisation a permis d'attirer de nouvelles entreprises comme des établissements de messagerie et des transporteurs de haut niveau. La fréquentation journalière par environ 2 000 poids lourds souligne l'importance d'un trafic d'autant plus accru que la mise à disposition récente par la CCI et la commune de nouveaux bâtiments de stockage et de conditionnement renforce l'attractivité d'une zone, située sur l'un des axes de transit routier les plus fréquentés d'Europe.

Les secteurs voués au conditionnement des marchandises sont d'ailleurs assez diversifiés avec par exemple la présence d'une des plus grands établissements de traitement conditionnement du poisson en France (Delanchi). En outre, un grand nombre de majors de la profession (Logidis, Norbert Dentressangle, Alloin...) dispose d'une plate-forme logistique ou d'un centre relais dans les secteurs de Narbonne ou de Lézignan-Corbières en profitant de la position carrefour du site entre trois directions majeures (la Péninsule Ibérique, Toulouse et Bordeaux, et la direction Marseille-Lyon). Narbonne se trouve être pour ces transporteurs, un relais logistique, munis de prestations de maintenance et d'assistance aux moyens de transport routier, qui s'insère au sein d'un réseau plus vaste en bordure des principales infrastructures autoroutières de transport mettant en correspondance le Nord de l'Europe et la péninsule Ibérique. D'autres sites à vocation logistique complètent le dispositif d'aménagement spécialisé. Une spécialisation dans le commerce de gros et l'entreposage caractérise le parc d'activité de la Coupe qui accueille la base logistique de produits frais pour le Languedoc-Roussillon du distributeur Intermarché ainsi que d'un centre d'entreposage de produits surgelés destiné à couvrir la zone de chalandise du Sud de la France. Une zone d'activité plus petite (zone de Plaisance) comprend également beaucoup d'entreprises de transport et de commerces de gros. Le processus marqué de spécialisation des aires d'activités dans les fonctions logistiques de transport et d'entreposage entre aujourd'hui dans une nouvelle phase avec l'aménagement en cours d'une nouvelle zone de 17 ha (zone saint-Germain) comprenant 50 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts couverts pour lesquels se manifestent déjà une demande forte de location. Son embranchement ferroviaire et autoroutier en fait un site intégrant une fonction logistique à caractère bi-modal. Pour autant, les perspectives de rentabilité de la multimodalité se trouvent posées en l'absence d'un tissu majeur d'activités industrielles.

Les fonctions d'éclatement des marchandises concernent à Narbonne des produits variés avec des dominantes d'activités autour de la messagerie de colis et des produits alimentaires (hors denrées maraîchères périssable traitées depuis la plate-forme de Perpignan) destinés aux transports frigorifiques. En complément, il convient d'inclure les transports de pondéreux (farine, acides gras, céréales, minerais spéciaux...), des hydrocarbures raffinés et du gaz naturel qui s'opèrent à partir de Port la Nouvelle, plate-forme portuaire d'approvisionnement d'une grande partie du Sud-Ouest de la France y compris jusqu'en Andorre. Le maintien du trafic des marchandises dans ce port de moyenne capacité (le 15<sup>ème</sup> de France pour le tonnage de marchandises) conduit à envisager de nouvelles infrastructures de stockage ou de déchargement, comme l'enterrement des cuves de stockage du gaz ou du pétrole, ce qui au final renforce des avantages comparatifs locaux dans les activités lourdes de services logistiques.

### **La fragilité d'une spécialisation dans les activités de transport routier et logistique**

La plupart des fonctions de la chaîne logistique représentées à Narbonne relèvent du secteur du transit qui permet de fixer à proximité d'un axe autoroutier doté d'une infrastructure de desserte, des établissements d'affrètement avec leurs services de gestion et de maintenance. À l'inverse, les fonctions lourdes de conditionnement, d'entreposage et de stockage avec suivi des marchandises s'avèrent un peu moins représentées, du moins au

niveau de la ville de Narbonne. Ce corpus d'activités « amont » intègre pourtant les fonctions logistiques à plus haute valeur ajoutée et à plus forte technicité qui requièrent l'emploi de technologies d'information et de communication, des moyens innovants de manutention et une main-d'œuvre plus qualifiée et mieux formée. Une grande partie des activités logistiques représentées dans le « Carrefour Narbonnais » comprend encore beaucoup de fonctions d'affrètement et de transit qui mobilisent de vastes surfaces foncières sans pour autant générer sur place beaucoup d'emplois. Le recrutement des chauffeurs routiers par les compagnies d'affrètement et les transporteurs, loin d'avoir une base locale ou régionale, s'opère très souvent au niveau national voire international. La multiplicité des sites de transit des sociétés de transport et la diversité des aires de chalandise à couvrir conduisent à embaucher des chauffeurs qui vivent loin de leur entreprise et auront la charge du transport de marchandises pour leur région. Les incidences sur l'emploi local des embauches pratiquées par les sociétés de transport routier installées à Narbonne doivent donc être relativisées.

La tendance à la surreprésentation des activités de transit parmi la chaîne locale des activités logistiques s'est accrue durant ces dernières années avec l'implantation ou l'arrivée de nouvelles entreprises de transport pour qui le site de Narbonne représente une base de regroupement et de localisation des flottes de tracteurs ou de remorques à proximité d'axes autoroutiers très fréquentés. Le développement local de ces activités de transport n'est donc pas indépendant du mouvement de concentration capitalistique qui touche la profession, et qui voit les firmes majors du transport routier racheter des petites et moyennes entreprises afin d'accroître en retour leurs bassins régionaux de clientèles. Parce qu'il représente un pôle de regroupement des fonctions de transport routier de marchandises, le site de Narbonne n'échappe pas à cette logique de concentration. Plusieurs exemples locaux attestent de ce processus de concentration qui permet à des grandes firmes du transport d'étendre la couverture territoriale de leurs marchés par l'élargissement et la densité de leur réseau prestataire. Même si les diverses activités à vocation logistique tendent à épouser une stratégie cumulative d'implantation, elles n'en restent pas moins sujettes à des effets concurrentiels forts qui peuvent amener à des déplacements ou des pertes d'influence au profit d'autres sites de rupture de charges. À cet égard, la plate-forme narbonnaise évolue entre deux pôles concurrentiels : d'abord Perpignan peut-être plus centré sur une spécialisation dans les produits maraîchers (fruits et légumes) dans un espace transfrontalier, et ensuite Béziers qui se donne les moyens d'œuvrer comme plate-forme logistique aux portes de Montpellier en bénéficiant là aussi d'une position carrefour à l'embranchement de l'autoroute A75 (vers Clermont-Ferrand et Paris).

L'avantage pour Narbonne est de disposer d'une palette plus élargie d'infrastructures avec une gare de triage et des embranchements ferrés vers Port-la-Nouvelle, d'où d'ailleurs l'implantation récente de sociétés spécialisées dans la maintenance et l'entretien des wagons. Cela étant, le caractère concurrentiel et forcément mobile des activités de transport et conditionnement vers des sites présentant de nouveaux avantages comparatifs reste une donnée à prendre en compte pour le pôle narbonnais, s'il veut conforter sa place de carrefour logistique intermédiaire et interrégional. La spécialisation prestataire logistique semble un enjeu d'autant plus préoccupant que la faiblesse du tissu industriel à Narbonne constitue un frein au développement induit de fonctions de services aux entreprises plus diversifiées. Dans

une zone faiblement industrialisée comme l'aire urbaine de Narbonne, qui constitue *de facto* une plate-forme de transit pour le trafic routier de marchandises, les services aux entreprises apparaissent encore comme un vecteur médiocre de développement. Cette situation résulte en amont de l'atonie du secteur industriel local qui comprend principalement des établissements de groupe opérant dans les secteurs de la chimie lourde (la SLMC pour la fabrication de pigments colorés et la COMUHREX spécialisée dans l'activité à haut risque du raffinage d'uranium). Du fait de leur appartenance à des grands groupes industriels (la SLMC appartient à Total et la COMUHREX relève d'AREVA), ces deux établissements internalisent de nombreux services d'autant plus fortement que leurs métiers respectifs dans la chimie lourde requièrent l'apport de prestations rares et donc inexistantes à l'échelle locale. À ce titre, les activités spécifiques de nettoyage pour ces usines échoient à des prestataires extérieurs à la région.

### **Face à la faiblesse des services aux entreprises, le choix des services aux particuliers ?**

Dans ces conditions, le reste des activités de services s'avère peu bien étoffé dans l'aire urbaine de Narbonne d'autant que les sièges décisionnels des fonctions de logistique et de transport se trouvent dans d'autres centres urbains. Les représentations bancaires se limitent à de simples officines aux pouvoirs limités, circonscrits à des opérations commerciales, gestionnaires de crédits courants aux entreprises ou aux particuliers, leurs pouvoirs dépendant de sièges régionaux établis à Montpellier dans la plupart des cas. Même si quelques courtiers en assurance ont pu s'installer principalement pour couvrir une demande résidentielle, le niveau professionnel des activités de services informatiques se limite à des officines de vente et d'entretien et alors que les services d'intérim sont bien représentés pour répondre aux besoins de la construction. Cette atonie de l'offre de services aux entreprises qui est dépourvue de bases marchandes, et donc en mal d'assumer une base économique locale, conduit les décideurs à envisager davantage une stratégie de développement en faveur des services aux particuliers. Et soi, la réflexion est alors de promouvoir des services à la personne comme base de croissance en rapport avec une économie local qui aurait une tonalité plus résidentielle.

Ville moyenne caractérisée par une nette propension au développement des services génériques comme la logistique et les transports de marchandises, Narbonne ne réunit pas en la matière une architecture diversifiée d'activités qui en ferait une plate-forme logistique complète. L'unité urbaine de Narbonne ne constitue pas non plus un bassin de production industrielle développé, ni même un pôle de consommation suffisant pour écouler de grandes masses de biens d'équipement et de denrées. En outre, la proximité d'une rupture de charge à Perpignan explique qu'une plate-forme bi-modale n'a pas de raison d'être économique à Narbonne. La structure des activités de logistique aujourd'hui développées dans la sous-préfecture de l'Aude concerne plus des fonctions de transit routier associées à de l'entreposage que des activités multimodales à plus forte valeur ajoutée comme le groupage et dégroupage auxquels se greffent diverses prestations de manutention et de gestion du fret. La question de la promotion du site narbonnais se trouve dès lors posée auprès des transporteurs

et des logisticiens afin de densifier et de diversifier les prestations de nature multimodale. Cet enjeu se heurte aux problèmes d'extension des sites actuels destinés à recevoir des activités à caractère logistique qui nécessitent toujours de fortes emprises foncières. Les zones concernées s'avèrent proches du littoral où de nombreux terrains sont déjà occupés par des implantations touristiques, tandis que des contraintes réglementaires à l'aménagement et à la constructibilité comme la loi Littoral et les zones déclarées inondables ou de protection environnementale limitent l'offre foncière disponible.

### **3.2. Les villes moyennes de grande taille inscrites dans un hinterland infrarégional**

Cette catégorie de villes moyennes du Grand Sud-Ouest français groupe des cités d'une grande taille, le plus souvent supérieures à 100 000 habitants, et se caractérisent par un fort pouvoir de commandement vers une aire infrarégionale de proximité (le Béarn pour Pau ; le Pays Basque pour l'entité Bayonne-Anglet-Biarritz ; le Roussillon et le sud de l'Aude pour Perpignan...) et de son semis de petites villes et bourgs ruraux. L'appareil des services financiers, bancaires et d'assurance, s'avère très développé. On y trouve d'abord des agences de type *front office* avec une tendance à la localisation de « têtes de réseau » régionales représentées par des entités directionnelles de groupes mutualistes bancaires, d'assurance ou en rapport avec les organismes complémentaires de santé (Crédit Agricole, Groupama, Banques Populaires...). Surtout, la différence avec les autres catégories de villes moyennes procède d'une structure plus dense et diversifiées des services aux producteurs qui peuvent intégrer des fonctions spécialisées à haut niveau technologique ou d'expertise, que l'on rangerait parmi la catégorie du « tertiaire supérieur ».

Deux catégories de « grandes » villes moyennes sont mises en évidence à l'aune de la spécificité des appareils prestataires de services :

- Les villes moyennes où se sont construits des systèmes d'innovation et un milieu de compétences dans les services spécialisés de gestion et les services technologiques (ex. Pau, la conurbation « Bayonne-Anglet-Biarritz » et Nîmes). D'où les incidences fortes, produites par les institutions de formation supérieure et de recherche à l'égard du développement de services marchands de haute technologie. La présence d'industries au potentiel élevé de recherche et développement garde une dimension polarisante à l'égard de services d'accompagnement ou d'appui dans les registres des services d'ingénierie industrielle ou d'informatique. Une capacité décisionnelle locale tenue par des institutions publiques, parapubliques en plus d'un milieu consistant de PME et de structures commerciales concourent à la fixation de services de gestion et d'activités communes dans le transport et les services opérationnels.

- Les villes moyennes, où les systèmes d'innovation s'avèrent moins représentés mais en développement (Agen et Perpignan). Leur caractéristique est celle d'une inscription favorable sur des grands axes de communication, ce qui se traduit par une concentration de fonctions lourdes de services logistiques que renforcent des actions institutionnelles fortes pour l'aménagement et l'extension des plates-formes. Au-delà, la vocation de polarité micro-régionale favorise la formation d'un tissu de services aux entreprises qui pour être pluriel n'en

est pas pour autant toujours spécialisé. Cela se vérifie dans les services informatiques où abondent plus des services d'accompagnement dans des activités de gestion qu'un milieu ne serait-ce restreint d'éditeurs de logiciels. Des compétences très spécifiques de services technologiques ou d'expertise peuvent émerger à la faveur de l'implication forte de personnes ressources et des recompositions à l'œuvre dans des activités locales de recherche académique.

Différentes cités parmi les villes moyennes d'importance s'inscrivent dans un fonctionnement en système avec d'autres villes moyennes proches. C'est alors l'occasion pour les firmes de services du pôle central d'agrandir une aire mercatique proche dans des fonctions prestataires courantes de gestion, de services technologiques ou logistiques.

### 3.2.1 Pau, Bayonne et Nîmes : des polarités infrarégionales dans les services aux producteurs

#### **Pau : Construction et maintien de services aux entreprises d'un bon niveau de qualification**

##### *Un potentiel industriel pourvoyeur d'une diversification des services aux entreprises*

En raison de son trop grand éloignement de Bordeaux, aussi bien sur le plan de la distance que du temps de déplacement, l'agglomération paloise a pu historiquement développer un secteur de services aux entreprises, puissant et somme toute complet. Le développement de la branche des services présente des caractéristiques d'autonomie marquée par rapport aux métropoles bordelaise ou toulousaine. L'histoire industrielle de la région de Pau fondée sur l'exploitation gazière du bassin de Lacq et sur la construction aéronautique avec la présence de plusieurs sous-traitants et équipementiers de grands avionneurs, explique la constitution précoce d'un tissu de services parfois spécialisé répondant aux besoins de l'industrie aéronautique et surtout de l'industrie extractive. Les débuts de l'exploitation gazière après la Seconde Guerre Mondiale interviennent dans un espace béarnais peu industrialisé où l'offre de services apparaît peu importante. Dans un premier temps, la firme SNPA (la Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine, ancêtre d'Elf avec l'intégration de cette dernière dans le giron de Total en 2004) va procéder selon une démarche fordiste à une stratégie d'intégration de différentes fonctions de services. Peu à peu le pôle pétrolier et gazier palois va intégrer un ensemble complet de centres de compétences reflétant la variété des métiers pétroliers en associant une composante industrielle à Lacq et une composante tertiaire à Pau.

Pau constitue un pôle de compétences international en raison de la stratégie territoriale du groupe pétrolier visant à développer et maintenir dans la capitale béarnaise ses fonctions centrales de recherche et de développement (géologie, géophysique et technologie des forages de la production) ainsi qu'une partie de ses activités techniques de gestion des finances et du personnel. Or, si ces activités ne participent des prises de décisions essentielles du groupe, elles contribuent néanmoins par leur contenu spécifique et leur caractère concepteur à influencer sur les orientations stratégiques du groupe Total qui se prennent à Paris. Le pôle palois s'est donc progressivement affirmé comme centre d'appui stratégique, scientifique et technique de

haut niveau dans le secteur pétrolier et para-pétrolier, ce qui le place dans un rôle de centre d'appui opérationnel inséré dans des réseaux nationaux et internationaux de spécialités. Le centre de ressources et de gestion des fonctions pétrolières et para-pétrolières de Total insère la capitale béarnaise dans une relation étroite avec Paris et au-delà avec le niveau international des territoires de l'extraction et de l'exploitation pétrolière. Ces processus relationnels contribuent à distancer l'agglomération paloise de l'attraction bordelaise et des autres centres urbains tant d'Aquitaine que de Midi-Pyrénées. En parallèle, ils participent d'une plus forte structuration des rapports du pôle pétrolier et de l'entité locale de Total avec des services parisiens internes au groupe pétrolier ou pourvoyeurs attirés de ce dernier.

### *L'externalisation des services à l'industrie et à la recherche pétrolière*

Le rôle déterminant d'Elf et de l'industrie extractive a eu comme conséquence de générer autour de Pau et selon un processus cumulatif, diverses fonctions rattachées au secteur pétrolier dans les segments de la maintenance et de l'assistance industrielle ainsi que dans les services à plus haute valeur ajoutée comme les études informatiques et l'ingénierie technique. À l'instigation d'Elf-Aquitaine, l'activité pétrolière a attiré dans l'agglomération paloise près d'une quarantaine d'entreprises : établissements ou simples antennes technico-commerciales de sociétés françaises ou de groupes internationaux étrangers voire d'entreprises locales. La plupart de ces entreprises se spécialisent dans la fabrication mais plus encore dans l'étude et l'exploitation des matériels de forage et des procédés techniques qui s'y rapportent. Les rapports étroits noués avec Elf font de ces sociétés de services industriels appliqués à l'extraction pétrolière et gazière des bases opérationnelles au rayon d'action aussi bien national qu'international. Les activités extractives de Lacq associées aux fonctions développées sur place par Elf dans la gestion de ressources techniques et la recherche et développement ont progressivement intégré un principe d'externalisation de nombreux segments productifs assumés autrefois en interne par le groupe pétrolier.

Une ouverture sur l'environnement extérieur est intervenue à partir des années 80 tout en se prolongeant par la suite durant la décennie 90. Différents métiers ont pu être l'objet d'externalisation de la part d'Elf puis ensuite de Total, telles les prestations courantes non spécifiques (gardiennage, nettoyage, restauration...) qui s'opposaient à des fonctions au contenu stratégique comme la gestion et les finances, et qui à ce titre devaient demeurer dans le giron local de l'entreprise. Des métiers spécifiques qualifiés de « spécialistes » (études, ingénierie et tests) connaissent une externalisation, tout en gardant des liens étroits de partenariat et de coopération entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Dans ce cas, la société pétrolière participe à la diffusion de ses propres procédés et savoir-faire industriels auprès des firmes « partenaires » par des programmes d'assistance et de coopération technique. L'émergence d'un corpus d'intervenants spécialisés dans des activités plutôt qualifiées d'études et d'ingénierie prévaut également dans la construction aéronautique. À ce titre, les deux entités du Groupe SAFRAN implantés dans la région paloise, Turboméca (construction de turbines d'hélicoptères) et Messier Dowty (systèmes de trains d'atterrissage) recourent en qualité de donneurs d'ordres équipementiers du secteur aéronautique à des services techniques de maintenance et d'ingénierie implantés à Pau. Cette proximité renvoie

en grande partie à la décentralisation en terre paloise d'agences de grands cabinets techniques voire dans certains cas de SSII, parties à la recherche d'une nouvelle clientèle industrielle constituée de donneurs d'ordres locaux. La propension au développement de services technologiques plus spécialisés incombe également à la densification et au caractère complet des filières de formation supérieure et de recherche dans plusieurs champs des sciences appliquées représentés à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA).

### *Une diversité de l'offre locale de services et des compétences rares*

La structure du développement des services dans la région paloise procède de la demande parfois très spécifique en services qualifiés des entreprises industrielles en position leader comme Total, Turboméca ou encore la coopérative agroalimentaire Euralis. Au-delà, et à partir du creuset de compétences qui a pu se structurer dans les technologies d'information et de communication, une offre de services parfois très spécialisée et donc de haute qualification a pris corps. Elle concerne le secteur de l'édition de logiciels pour des applications pointues (gestion de production, documentation...) pour lesquelles se développent des bases de marchés nationales ou internationales favorisant *de facto* l'intégration de l'espace local dans flux et des réseaux de marchés plus globaux. Total et Turboméca représentent les deux principales locomotives industrielles de l'aire urbaine paloise à même d'attirer des sous-traitants d'études et d'expertise en leur cédant l'exécution de travaux au forfait ou en régie pour des missions d'ingénierie, de calcul ou de tests. Ce sont des entreprises qui focalisent une demande de services très qualifiés pour l'appui aux phases de développement technologique des projets. Total au travers de son centre de R&D localisé à Pau (près de 1 600 emplois) développe des compétences de recherche appliquées destinées à l'ensemble des filiales du groupe et réparties à l'échelle internationale en mettant à leur disposition des moyens d'ingénierie et d'études techniques dans l'informatique, la géologie, le béton et la construction de plates-formes d'exploitation. Ce centre est lui-même filiale de l'entité Exploration et Production du groupe Total. En soi, son activité locale l'a amené à développer des liens avec l'UPPA et les instituts de formation supérieur à Pau (ESC en particulier). Surtout, il travaille avec près de 200 prestataires de services informatiques qui ne sont pas tous représentés à Pau. De plus en plus de tâches sont confiées à quelques firmes partenaires qui concentrent de l'essentiel des travaux de développement, conseil et ingénierie informatique. Citons entre autres sur le plan local IBM et Cap Gémini qui sous-traitent elles-mêmes des interventions à des prestataires de plus petite envergure.

De son côté, les établissements du groupe Safran, Turboméca en tête, constituent les autres principaux demandeurs locaux de services qualifiés d'autant que cet équipementier aéronautique, spécialiste de la motorisation et des turbines d'hélicoptères dispose de son siège social à Pau, ce qui induit un certain nombre de marchés de proximité sur plan des prestations de gestion par exemple. Mais à la différence de Total, Turboméca conserve encore une grosse capacité de traitement des services informatique en interne bien que sa stratégie soit vouée depuis quelques années à l'externalisation des études, calculs et expertises jugés les moins stratégiques. Pour ce faire, le fournisseur aéronautique s'emploie à attirer des prestataires spécialisés qui soient réactifs et adaptés à ses besoins, à l'exemple de GDTech, société belge

de services en ingénierie venue s’implanter à la demande de Turboméca en 2000. GDTech (25 emplois à Pau) est un sous-traitant de rang 1 qui travaille de longue date pour le groupe Safran dans des domaines aussi spécialisés que la simulation numérique (mécanique des fluides, hydraulique, aéraulique...) et le soutien aux essais et tests. En rapport avec la proximité de compétences locales en R&D, d’autres services pointus se sont développés en lien avec la coopérative agroalimentaire Euralis. Un noyau d’entreprises interviennent en soutien de ses activités de test et recherche et développement comme Promover (20 salariés) qui gère la réalisation d’essais de produits phytosanitaires et de semences ou encore Sygenta (produits de protection des plantes, 10 salariés). Au-delà, le secteur de l’agroalimentaire enrichit les fonctions de recherche et développement avec l’entité Abioc, centre de recherche de l’interprofession porcine, flanqué de compétences externes en expertise avec l’Inpag et l’Inpig.

D’autre part, Euralis avec le traitement et l’expédition d’un million de tonnes de céréales par an s’avère l’un des principaux demandeurs logistique de transport de gros par la mobilisation de la SNCF (transport du fret ferroviaire) et de transports routiers. Au-delà, la densité importante de fonctions industrielles voire technico-scientifiques ainsi que diverses fonctions directionnelles tertiaires à rayonnement infrarégional tant privées qu’administratives nourrit un volant diversifié d’opérateurs prestataires de proximité tant dans les registres spécialisés des services de communication, d’affichage que dans ceux des services généraux comme le gardiennage, le nettoyage (ISS et ONET, respectivement 480 et 340 emplois). On y ajoutera l’offre bancaire et d’assurance représentée par des structures intermédiaires de gestion et décision qui s’ancrent à la fois à l’économie productive mais aussi à l’économie résidentielle en forte croissance dans la micro-région béarnaise.

Au côté d’une offre locale diversifiée, constituée de services d’un bon niveau de qualification, l’aire urbaine paloise cultive un volant de firmes prestataires technologiques, implantées ou bien créées localement, qui desservent des aires géographiques de marchés très étendues. C’est ici toute la dialectique de la polarité d’agglomération à vocation quasi métropolitaine qui est ainsi illustrée. Les fonctions de services entretiennent d’abord une polarisation forte et certaines d’entre elles d’obédience gestionnaire développent des processus de commandement qui s’expriment à l’échelle du Béarn puis d’un grand quart Sud-Ouest aquitain. D’autres firmes inscrites sur des niches d’activités notamment dans l’édition logicielle s’ouvrent à des marchés nationaux quand ils ne sont pas européens. Les exemples de petites firmes éditrices de systèmes (de 20 à 25 recensées dans l’aire urbaine paloise) attestent de ce branchement du territoire local sur des réseaux et marchés structurellement plus globaux. Nombre d’entre elles se localisent dans un espace technopolitain « Hélioparc », fruit à la fin des années 1980 d’un aménagement concerté d’Elf, alors en proie à une reconversion industrielle de ses activités, et des principales collectivités locales. Il s’agissait alors de rechercher de nouvelles bases propices à la diversification à l’économie locale en développant le volet des services et de la formation supérieure liés aux NTIC (installation de l’École Internationale Supérieure des Sciences du Traitement et de l’Information / EISTI).

Dans ces conditions, l'option a prévalu d'équiper le site d'une infrastructure de réseau à haut débit dont les potentialités offrent toujours un support de développement aux éditeurs et sociétés de services informatiques amenés à concevoir et réaliser des interventions à distance (maintenance, développement de solutions...). L'irruption des supports de réseaux à hauts débits comme outils de production à distance des prestations informatiques contribue à renouveler la nature du rapport que les villes moyennes tissent avec les espaces de consommation prestataire. L'utilisation des réseaux d'information et de communication permet pour des services informatiques axés sur des activités de développement de conjuguer aisément plusieurs échelles géographiques de marché : les prestations utilisant le canal du haut débit peuvent autant desservir une clientèle située dans un proche environnement que des entreprises clientes disséminées sur le territoire national ou même planétaire. Ces initiatives s'ajoutent à l'existence d'un creuset local de compétences dans les technologies informatiques et plus largement les NTIC d'où la concrétisation de projets d'entreprises *start-up* qui oeuvrent aujourd'hui dans des niches spécialisées à l'exemple d'Héliantis, une SSII de 35 collaborateurs, spécialisée dans la mise en œuvre de solutions pour les entreprises et les administrations et le développement de logiciels sur mesure autour des services IP. Comme d'autres SSII locales et éditeurs de logiciels ses interventions allient une proximité avec le client pour la vente des solutions et systèmes avec une gestion en ligne des besoins de maintenance. Dans ce cas, les supports techniques dédiés à des prestations informatiques à distance depuis Pau participent d'un éclatement des échelles et des réseaux territoriaux de services vers une clientèle dispersée aussi bien à une échelle régionale, nationale qu'internationale. Les réseaux de services ou de recours aux prestations n'épousent plus forcément la hiérarchie urbaine classique, mais s'insèrent dans des relations multipolaires et éclatées, surtout lorsque le service est exporté en dehors de la ville moyenne par un éditeur de logiciels par exemple.

Les modes d'organisation et de production résiliaire des activités prestataires comme celles d'Héliantis et l'utilisation du support des réseaux des NTIC contribuent à favoriser une multipolarité des liens tissés par Pau simultanément avec différents niveaux territoriaux. La ville moyenne, au travers des nouvelles activités de services technologiques, accentue dès lors son influence sur son espace environnant en même temps qu'elle s'inscrit dans des réseaux d'échanges parfois mondialisés. Cette nouvelle dimension relationnelle de la diffusion et la production prestataire permet tout à la fois à Pau de mieux se connecter à son espace régional tout en s'inscrivant dans des échelles géographiques plurielles, variables et donc fondées sur la discontinuité territoriale.

Diverses figures des réseaux de services sont ainsi mises en évidence à partir de la ville moyenne :

- Les réseaux de nature bicéphale : ils concernent les entreprises qui trouvent facilement à Pau ou dans ses environs le tout venant des services mais font aussi appel au tissu de leurs connaissances parisiennes pour satisfaire la demande spécialisée de leurs établissements.

- Les réseaux multipolaires hiérarchisés : ils correspondent à l'espace classique de référence des entreprises régionales qui construisent leurs réseaux de services en respectant la hiérarchie urbaine. La ville moyenne de Pau constitue l'espace de localisation des services

élémentaires alors que la métropole « voisine » (Bordeaux, Toulouse) regroupe des services rares et la métropole parisienne concentre les services rares et très spécifiques utilisés par les entreprises régionales.

- Les réseaux multipolaires maillés : ils renvoient aux espaces multiples de recours aux services spécialisés ou rares qui sont fournis au moyen des réseaux de services en ligne. Ces supports prestataire permettent une mise en connexion de la ville moyenne avec un territoire élargi et très éclaté soit pour recourir à des ressources et des technologies et recevoir un service plus ou moins rare, soit pour dispenser à distance des services d'appui ou de maintenance informatique.

La localisation à Pau de services diversifiés tant dans les registres courants que dans les services d'un bon niveau de qualification illustre la capacité de cette ville moyenne de se hisser, selon une démarche partagée avec Bayonne, au rang de sous-métropole d'Aquitaine.

### **Bayonne : des services décisionnels pour le Pays Basque et des services exportés**

#### *Le renforcement d'une offre prestataire inscrite dans une dimension identitaire*

La ville de Bayonne ne saurait constituer à elle seule un espace pertinent d'analyse de la dynamique locale de rayonnement des services aux entreprises. Notre approche du rapport que les villes moyennes établissent avec l'espace qu'elles contrôlent par le biais des services nécessite d'abord de centrer l'analyse sur la conurbation que Bayonne constitue aux côtés des communes attenantes de Biarritz et Anglet. Au travers de la désignation « Bayonne », il s'agit de retenir et désigner avant tout l'espace de cette conurbation Bayonne-Anglet-Biarritz (« B.A.B. ») comme agglomération urbaine de ville moyenne pour laquelle la concentration des services aux entreprises renforce sa capacité de rayonnement à l'échelle micro-régionale. Les trois villes réunies de Bayonne, Anglet et Biarritz forment un ensemble urbain de plus de 100 000 habitants qui équivaut en taille au seuil supérieur des villes moyennes. Les effectifs des établissements de services aux entreprises de l'agglomération bayonnaise apparaissent en moyenne plus petits qu'à Pau tant dans les services communs que spécialisés. À l'inverse, le pôle bayonnais présente une proportion plus importante de professions libérales que le site palois. Les quinze années marquent une percée spectaculaire du développement des services aux entreprises dans la conurbation « Bayonne-Anglet-Biarritz » y compris dans les domaines prestataires les plus nobles et les plus stratégiques de l'ingénierie informatique et du conseil. De par la concentration et le contenu diversifié de ses compétences de services, l'agglomération bayonnaise structure une aire d'influence à l'échelle de tout le Pays Basque et du sud des Landes. Pau et Bayonne se partagent d'ailleurs à égalité le contrôle de la partie centrale et occidentale des Pays de l'Adour. Ces deux villes ont instauré à partir de leur potentiel respectif de services aux entreprises un schéma symétrique par l'interférence réciproque des compétences territoriales de services. L'étendue du rayonnement exercée par leurs prestations professionnelles de services couvre toute la partie méridionale de l'Aquitaine mais pour certains prestataires technologiques très spécialisés, les aires géographiques de marché garde une envergure nationale avec pour certains d'entre eux une pénétration transfrontalière vers le Pays Basque espagnol.

Si la conurbation de Bayonne-Anglet-Biarritz a rattrapé pratiquement Pau en nombre d'établissements offreurs de services, l'essor des services aux entreprises s'est maintenu tout au long des années 1990 par substitution des emplois tertiaires (dominante de services marchands aux particuliers et aux entreprises) aux emplois industriels. Le tissu industriel constitué par de nombreuses PME se répartit dans les petites villes et bien sûr les villes moyennes de l'espace micro-régional basque. Il a permis de dynamiser les activités de services installées sur le territoire de Bayonne-Anglet-Biarritz. À l'instar de Pau, cette agglomération se situe quelque peu à l'abri de l'influence bordelaise en matière d'offre de services y compris dans des domaines spécialisés et relativement rares du conseil et de l'ingénierie. Le rayonnement quelque peu atténué de la métropole bordelaise explique par exemple la formation d'un secteur de services solide et relativement autonome. En outre, la motricité des services bayonnais provient aussi des rapports intenses qui s'établissent dans une clientèle basque espagnole dans le cadre d'échanges transfrontaliers. Le développement soutenu de l'offre locale de services et sa concentration à l'échelon de la conurbation Bayonne-Anglet-Biarritz procède de la diversification d'un tissu industriel, tertiaire et commercial, qui, dans l'espace micro-régional basque, se structure souvent sur la base de PME et de quelques établissements de groupe (ex. Turboméca à Bordes). Les PME émanent pour un certain nombre d'entre elles d'initiatives économiques de type coopératif. La représentation importante des PME et des structures coopératives de production dans les sphères industrielle, tertiaire et commerciale renforce l'autonomie de décision et de gestion territoire local pour le recours à des compétences de services non seulement dans les registres prestataires classiques, mais également dans des services plus stratégiques comme le conseil ou l'ingénierie.

*Des attributs territoriaux forts pour fixer des services d'un bon niveau de qualification*

**1. Les références à la proximité territoriale avec les prestataires locaux** - La volonté des PME du Pays Basque de recourir à des prestataires locaux souligne la dimension d'attachement à un lieu qui se dessine via les transactions de services. Pour la plupart des petites entreprises basques, le souci de recourir à des sociétés de services créées dans l'agglomération « Bayonne-Anglet-Biarritz » se fonde des notions très fortes de proximité et de communauté culturelle qui renvoient à des sentiments d'appartenance identitaire. La valorisation d'une permanence du territoire apparaît d'autant plus forte que le pôle « Bayonne-Anglet-Biarritz » représente un espace de première importance tant pour des prestations d'intendance que des services d'un bon niveau de qualification. L'autonomisation de ce pôle par la création des fonctions de services s'avère d'autant plus prononcée que l'offre prestataire procède d'initiatives individuelles ou collectives basées sur un fort attachement à l'agglomération « Bayonne-Anglet-Biarritz » et au plus largement à l'espace micro-régional Basque.

L'offre prestataire aux entreprises émanent de personnes, créateurs d'entreprises de services, dont les trajectoires sociales et la proximité relationnelle avec des responsables de PME locales créent un effet d'ancrage territorial des activités prestataires. Cette

« territorialité » des services apparaît marquée dans le cas des coopératives de services (informatique, transport et messagerie...) fondées sur des démarches participatives et solidaires entre des institutions locales et des particuliers sociétaires. En matière artisanale et industrielle, le Pays Basque français a représenté (et représente toujours) un espace de prédilection pour l'implantation et le développement des établissements de type SCOP. Ce phénomène a pris naissance entre 1975 et 1985 et s'explique par la recherche de solutions alternatives à des circuits territoriaux touchés à l'époque par la crise. C'est à ce niveau que l'influence, on dira transfrontalière, de l'entreprise coopérative basque espagnole Mondragón a été déterminante pour dynamiser deux secteurs : les réseaux électriques et les meubles. De là, le coopérativisme a pris un certain essor au Pays Basque nord, ce qui en fait un acteur de l'offre de services aux entreprises et bien sûr une base de demande prestataire.

**2. L'importance de la demande de services en provenance du milieu industriel des PME** - En dehors du tissu des PME-PMI, une base de demande industrielle en services de design et d'ingénierie et en services plus courants s'est progressivement affirmée. Un site industriel comme celui de Turboméca (motorisation et turbines pour hélicoptères) à Tarnos avec son bureau d'études constitue un pôle d'achat de services de tests, de calculs en matière d'informatique industrielle alors que ses besoins gestionnaires plus courants (gestion de production ou l'infogérance) motivent une proximité de prestations plus courantes dans les systèmes d'information. Tel est par exemple la vocation d'une firme comme Cap Gémini (une soixantaine d'emplois à Bayonne) dont les unités d'intervention se répartissent entre Pau (prestations axées en particulier sur la demande de Total) et Bayonne (au contenu de clientèles plus diversifié entre l'industrie et les activités tertiaires plus administratives). À la différence de Pau pour laquelle il existe des grands établissements industriels qui sont autant de locomotives pour l'offre et la demande services spécialisés, la région du Pays Basque apparaît plus assise sur une demande diversifiée de services adaptés aux besoins spécifiques des PME, certes dynamiques mais spécialisées dans des secteurs manufacturiers parfois traditionnels.

L'émergence d'une spécialisation industrielle de la bordure littorale basque dans les sports de glisse a entraîné dans son sillage toute la production d'équipements et de services liés à la fois pour des prestations courantes de soutien dans la logistique et les services opérationnels mais également dans la délivrance de prestations d'appui informatique soit généraliste, soit parfois pointues. À cet égard, l'établissement SEI-Fagor (35 emplois à Bidart), intégré au groupe basco-espagnol Mondragón, cultive une spécialisation forte dans l'édition de logiciels appliqués à la gestion de production dans les domaines du textile, tant pour les besoins de fabrication que de vente. D'où des compétences exclusives fournies à l'établissement Quicksilver de Saint-Jean-de-Luz, responsable des activités de design et de gestion des collections pour l'Europe dans les lignes sportwear et glisse. Le cluster de la glisse sur la côte littorale du Pays Basque contribue en outre à la proximité d'autres services plus courants dans le transport, le convoyage, les services opérationnels divers (gardiennage, nettoyage, maintenance diverse...) quand ce ne sont pas des fonctions plus spécialisées dans les métiers du marketing et de la communication ou des prestations de supports multimédias en liens avec Internet.

**3. L'incidence des liens transfrontaliers (relations avec le Pays Basque Sud) -** Un autre attribut du développement des services aux entreprises par implantation d'établissements ou par circulation des compétences a trait aux dynamiques transfrontalières avec le Pays Basque Sud (Région d'Euskadi). D'abord par le marché du travail avec l'existence de prestataires dans le conseil, l'ingénierie ou les services courants qui sont susceptibles de recruter des collaborateurs au sortir des écoles supérieures de formation technique ou commerciale à Saint-Sébastien voire à Bilbao. D'ailleurs, des entreprises originaires du Pays Basque espagnol dans des domaines aussi spécialisés que le conseil en stratégie d'entreprise ou systèmes d'information interviennent sur le marché des services à « Bayonne-Anglet-Biarritz » et plus généralement dans le Pays Basque Nord. Il existe aujourd'hui une aire géographique des marchés de services aux producteurs à la configuration transfrontalière entre le Pays Basque français et les marges nord du Pays Basque espagnol (Guipuzkoa). La motricité du développement des services aux entreprises y compris dans les domaines de prestations qualifiées repose à partir de l'agglomération « Bayonne-Anglet-Biarritz » sur l'établissement de rapports privilégiés avec la région d'Euskadi.

**4. Les attributs de commandement « sous-métropolitain » et l'impact de l'économie résidentielle -** En qualité de ville moyenne « majeure », « Bayonne-Anglet-Biarritz » entretient des fonctions administratives diverses de rang sous-régional qu'elles émanent de la sphère éducative, sanitaire, sociale ou encore régaliennne (justice...). Or, ce sont là des utilisateurs de services privés rendus aux administrations moyennant les procédés actifs de délégation ou de contractualisation. De ce fait, le milieu prestataire de proximité comprendra à l'instar d'autres villes moyennes d'importance une pluralité d'offre dans les services courants d'informatique de gestion, d'assistance en gestion de production, d'infogérance ou encore de solutions appliqués aux communications et aux réseaux en passant par les prestations communes de multimédias et de constitutions de sites Web. On est donc dans le registre d'une organisation en fonctions basiques de services d'un bon niveau de qualification qui accompagnent l'élévation des fonctions de base et se concentrent dans une espace aux connotations sous-métropolitaines comme l'est « Bayonne-Anglet-Biarritz ». L'impact du au volume de demande de services à partir des activités de base se retrouve parmi les prestations aux emplois moins qualifiées : les établissements de grandes firmes de nettoyage comme ISS et ONET emploient respectivement à Bayonne 150 et 300 personnes.

L'importance prise dans la région par l'économie résidentielle accentue les tendances à l'égard de la croissance induite de services aux producteurs. La bordure littorale basque et à un degré moindre l'intérieur des terres sont marqués par un développement conséquent du tourisme, et surtout par l'arrivée depuis une vingtaine d'années de nouveaux arrivants qu'ils soient d'ailleurs actifs ou retraités. Les mouvements d'installation de néo-résidents sont parmi les plus accentués en France, ce qui ne va pas d'ailleurs sur la bande littorale sans une augmentation élevée et constante depuis une quinzaine d'années des prix du foncier et de l'immobilier. Or, les investisseurs immobiliers, touristiques suivent et épousent ce mouvement en étant consommateurs de services d'accompagnement dans des domaines aussi variés que les études de communication, l'ingénierie technique de construction, l'architecture, les services juridiques... De telles prestations se fondent sur des rapports de proximité et de confiance, ce qui contribue dans l'espace sous-métropolitain de « Bayonne-Anglet-Biarritz »

à accentuer le caractère polymorphe de l'offre de services aux producteurs liés à l'économie résidentielle et touristique.

**5. Une vocation de plate-forme logistique portuaire** - La conurbation « Bayonne-Anglet-Biarritz » bénéficie d'une façade maritime qui joue un rôle important dans son économie. Le port de Bayonne, neuvième port maritime français par son tonnage (4 à 5 millions de tonnes), connaît un développement du trafic des marchandises diverses grâce notamment à l'aménagement récent d'une plate-forme multimodale (zone Saint-Bernard) destinée à la manutention et au traitement des containers et des marchandises diverses. À l'heure actuelle, près de 80 % du trafic portuaire est constitué par 6 gammes de produits pondéreux : les métaux et ferrailles, les hydrocarbures raffinés, les engrais, le soufre, les produits de chimie lourde (méthanol et acide phosphorique principalement) et le maïs. Avec près de 2000 navires accueillis en moyenne par, l'activité portuaire engendre environ 1000 emplois directs et 3000 emplois indirects principalement dans les diverses fonctions qui composent la combinaison des services de logistique (transport, manutention et services de terminaux, entreposage et opérations de transformation). Le port de Bayonne s'étend sur environ 7 km de l'embouchure de l'Adour à la ville de Bayonne en offrant trois zones d'activités : Boucau-Tarnos et Saint-Bernard sur la rive droite (maïs, engrais, produits chimiques liquides, pétrole brut, véhicules automobiles et marchandises diverses traitées par containers), et Blancpignon sur la rive gauche (soufre et ciment).

Le port évolue avec une spécialisation tournée avant tout vers le trafic des matières pondéreuses d'origine chimique, métallurgique, pétrolière et agricole. Cette spécialisation dans les pondéreux a entraîné l'aménagement d'aires de traitement, de transformation et de stockage occupant de vastes surfaces le long de l'embouchure de l'Adour. L'analyse des flux d'importation souligne la part encore prépondérante des échanges établis par cabotage avec d'autres ports français et les liens importants tissés avec le Royaume-Uni et d'autres pays européens (Allemagne, Pays-Bas, Russie...). Le développement du trafic des matières pondéreuses chimiques et métallurgique est indissociable de la structuration et du fonctionnement d'une plate-forme industrialo-portuaire qui s'avère plus ou moins intégrée selon les produits et les marchandises au reste du territoire du Pays Basque et du Sud de l'Aquitaine. La fonction de plate-forme industrialo-portuaire de Bayonne apparaît particulièrement marquée à l'égard des activités liées à la transformation et au trafic des métaux, des produits chimiques et des hydrocarbures. Grâce aux installations de stockage et de manutention de l'entreprise LBC, Bayonne constitue le principal site de réception et d'expédition de produits chimiques (méthanol, acide acétique...) de la façade Atlantique française.

L'importance de l'agriculture céréalière dans la partie méridionale du Grand Sud-Ouest français détermine la fonction du port de Bayonne à la fois comme débouché privilégié des exportations de maïs et comme centre d'importation mais aussi de fabrication des engrais. L'activité logistique dédiée aux produits de l'agriculture céréalière et aux intrants agricoles constitue un axe de spécialisation important de la plate-forme portuaire bayonnaise à laquelle se greffent des fonctions industrielles axées sur la fabrication des engrais chimiques : quatre usines d'engrais et plusieurs entrepôts d'importation travaillent en liaison directe avec le port.

Par ailleurs, l'intensité des liens avec l'arrière-pays se traduit par une utilisation de plus en plus prononcée du port de Bayonne par les entreprises de transformation du pin des Landes pour leurs exportations (panneaux de particules). Ce trafic est complété par des exportations de bois des Pyrénées alors qu'une activité d'importation de grumes de bois exotiques tend à se maintenir pour approvisionner les scieries locales. Les rapports entre le port et l'arrière-pays pour l'acheminement des marchandises exportées ou à l'inverse pour la distribution des produits pondéreux importés vers des entreprises clientes régionales relèvent principalement de la gare de fret de Bayonne (250 personnes et trafic de 1,85 MT/an) qui dessert ainsi plusieurs grands clients ouverts sur le port ou disséminés dans le quart méridional du Grand Sud-Ouest français.

Le développement peut-être trop prépondérant des activités lourdes de logistique, associées aux fonctions industrielles de transformation (chimie, métallurgie et pétrochimie), motive depuis quelques années la recherche par son gestionnaire (CCI) d'une diversification des activités du port de Bayonne. Deux projets sont à l'étude : la relance d'une ligne pour le trafic roulier vers l'Angleterre et l'Irlande et l'établissement d'un terminal pour conteneurs. De tels aménagements visent à compléter le dispositif multimodal de transport (route-mer-rail) avec la plate-forme logistique de fret routier de Mouguerre, située à moins de 10 km du port de Bayonne.

#### *La tendance à une double spécialisation dans les services*

L'évolution des emplois par principales branches de services aux producteurs révèle pour la zone d'emploi de Bayonne la croissance constante et régulière depuis le milieu des années 90 des emplois à la fois dans la fonction de transport-logistique et dans celle des services informatiques. Les services de transport-logistique concernent près de 1 800 emplois alors que ceux en rapport avec l'informatique avoisinent désormais les 1 400 emplois avec un gain de 30 % depuis une dizaine d'années.

**1. La construction d'une polarité de services liés aux TIC** - D'abord, un creuset de compétences dans les services informatiques et les solutions logicielles s'est aujourd'hui affirmé avec de multiples PME et établissements de groupe, des formations et unités de recherche qui tendent à se regrouper depuis environ une dizaine d'années dans la technopole d'Izarbel, située à Bidart, au Sud de l'agglomération bayonnaise. Cette aire d'activités accueille une majorité d'entreprises spécialisées dans l'informatique industrielle, la mécatronique et les technologies de l'information et de la communication ou encore les applications et prestations de web agency. Certaines émanent d'une démarche locale de création intervenue à partir de la genèse et de l'exploitation d'innovations logicielles. C'est au milieu des années 1980 que la création d'un espace technopolitain est envisagé au Pays Basque sous l'impulsion du District du BAB (aujourd'hui « CABAB » : Communauté d'Agglomération de Bayonne-Anglet-Biarritz) avec le soutien actif du Conseil Général des Pyrénées Atlantiques. Le dispositif à l'œuvre dans cet espace technopolitain illustre une autonomisation qui prévaut par la création d'une offre innovante de services logiciels sur la base de transferts de technologies depuis un institut de formation et de recherche, l'ESTIA

(École d'Ingénieurs en Technologies Industrielles Avancées). La Technopole d'Izarbel accueille quelque 70 entreprises, deux pépinières d'entreprises et un structure de type « incubateur » liée à l'ESTIA. Elle dispose d'une infrastructure de services à « haut débit » qui dès le départ a représenté un avantage comparatif, propice au développement des prestations à distance qu'assument les producteurs de services informatiques. Les registres de services informatiques et d'édition logicielle s'avèrent à la fois étoffés et diversifiés. Ils concernent une cinquantaine d'entreprises. Ce sont en général toutes des entreprises de création locale (SSII ou éditeurs de logiciels) dont la localisation se différencie quelque peu des établissements des firmes majors de la profession (Sopra Group ou Cap Gémini) localisés ailleurs à Bayonne.

Les métiers prestataires représentés vont du centre de services dans les solutions de communication d'entreprise autour de Microsoft avec par exemple Exakis (SSII moyenne de rang national avec son siège à Izarbel et quelque 150 emplois) à des prestations liés au ERP (gestion de production) avec SEI-Fagor, entreprise emblématique des creusets de compétences locaux existant dans les fonctions de logiciels et services. Mais ce sont surtout les spécialités dans l'édition logicielle qui caractérisent le plus le milieu innovateur des TIC dans la technopole. Plusieurs petites firmes sont présentes dans des niches très spécialisées qui requièrent des investissements soutenus en recherche et développement que ce soit par exemple pour la cartographie et la navigation maritime (MaxSea, 25 emplois), les solutions de robotique avancée avec l'entreprise innovante essaimée de l'INRIA, Robosoft, qui partage ses activités entre la réalisation de logiciels et la production systèmes complexes de hardware. D'autres spécialités de niche, toujours portées par des créateurs passés par des SSII locales ou des centres de formation ou de la recherche de la région (ESTIA, UPPA, ENSERB...), sont représentées souvent par de très petites entreprises et concernent des métiers aussi divers que les systèmes de transport des images vidéo, la surveillance de l'environnement, les solutions pour les cabinets d'assurance...

À la base, les efforts des décideurs locaux ont visé justement à accroître une masse critique d'activités et fonctions prestataires en rapport avec le nouvelles technologies d'information et de communication. D'où la création initiale, sous l'impulsion de la CCI de Bayonne dès le milieu des années 1980 d'Institut du Développement du Logiciel et des Systèmes (IDLS) adossé au milieu professionnel local de l'expertise informatique et des systèmes notamment par la contribution de SSII locales qui détachent des personnels ingénieurs comme enseignants et formateurs. Peu après, l'IDLS acquiert un statut d'école d'ingénieurs qu'elle couple à une activité de recherche dans certaines domaines des sciences pour l'ingénieur (mécatronique et ingénierie de la conception). Aujourd'hui, l'ESTIA qui a succédé à l'IDLS entretient des rapports étroits avec un nombre important des sociétés du site qui œuvrent dans les services informatiques et l'industrie logicielle en étant elle-même protagoniste de la création d'entreprises dans les services associés au NTIC. Elle dispose pour cela d'un incubateur d'entreprises où pratiquement tous les projets accueillis relèvent des services informatiques et d'industrie du logiciel. L'originalité de l'ESTIA est ainsi de fournir un dispositif d'appui au lancement d'entreprises *start-up* évoluant dans le registre de l'offre de services innovants liés aux technologies d'information et de communication. Il s'agit en quelque sorte d'une technopole de services au développement qui est axée sur l'aide à la

création de technologies innovantes de services développées et exploitées par des entreprises de création locale, le plus souvent initiées par des porteurs de projets issus des formations ou des recherches conduites à l'ETSIA.

**2. Le renforcement de la vocation logistique avec la plate-forme de Mouguerre** - Du fait de sa situation géographique particulière, au confluent de plusieurs axes routiers et ferroviaires, Bayonne entretient une vocation de pôle de services logistiques contribuant au renforcement et à la diversification de l'offre urbaine de services rendue aux entreprises. Divers acteurs du développement local aiment à rappeler dans leur discours que l'agglomération bayonnaise forme en effet le seul point où l'axe Nord/Sud – Péninsule ibérique/Bénélux/Scandinavie – touche un port de l'Atlantique. En outre, deux autoroutes relient directement Bayonne aux rives de la Méditerranée, l'une passant au Nord et l'autre au Sud des Pyrénées.

Le centre européen de fret de Mouguerre constitue un centre logistique de distribution, situé à proximité du port de Bayonne et aussi de l'aéroport de Biarritz, et au carrefour des autoroutes A63 (Bordeaux-Hendaye-Espagne) et A64 (Bayonne-Pau-Toulouse). Ce site destiné à l'accueil exclusif des fonctions de transport, de manutention, d'entreposage et de quelques activités de transformation industrielle apparaît intégré dans un parc multiactivités et conserve une vocation transfrontalière en raison de la proximité dans les provinces autonomes basques espagnoles et au pays Basque français, et donc dans un rayon de 150 km, de grandes industries fortement consommatrices de services logistiques. On citera par exemple les aciéries à Lesaka (35 km), les papeteries à Errenteria (40 km), les activités de fabrication de matériels d'électro-ménager à Arrazate (80 km), les industries aéronautiques à Biarritz (Dassault), à Vitoria (Aernova)... En conséquence, le voisinage avec le Pays Basque espagnol et son potentiel industriel développé et diversifié fait du CLEF une plate-forme logistique de services privilégiée pour l'établissement des courants d'échanges industriels avec le reste des pays continentaux de l'Union Européenne. Son rôle du centre européen de fret de Mouguerre apparaît indissociable du flux transfrontalier de marchandises avec l'Espagne toute proche. À titre d'exemple, il transite près de 7 500 poids lourds au poste frontière franco-espagnol de Biriadou sur l'A63, ce qui se situe désormais au-dessus du trafic de l'axe catalan (environ 7200 poids lourds/jour). Il convient de considérer le CLEF de Mouguerre comme un outil privilégié renforçant la vocation de centre logistique et de redistribution assumé par le pôle bayonnais sur la base d'une motricité des rapports transfrontaliers avec l'Espagne.

La création du CLEF de Mouguerre, dont le principe et la formalisation remontent au milieu des années 1980, doit être replacée dans le contexte des échanges transfrontaliers promus à la fois par les entreprises industrielles du Pays Basque espagnol et par d'autres industries majeures établies dans les régions ibériques de la Castille et de Galice ainsi qu'au Portugal. De ce fait, les services de transport combiné et de logistique constituent un secteur clé du développement économique territorial pour la partie basque et littorale du Grand Sud-Ouest français. Le corridor Bayonne – Irun forme l'un des deux seuls passages des marchandises entre l'Europe et la péninsule ibérique, et se caractérise par une progression substantielle des trafics routiers de marchandises depuis plusieurs années pour aboutir aujourd'hui à un transit transfrontalier moyen de 7 500 poids lourds par jour comme il était

indiqué précédemment. Pour de nombreuses entreprises de production localisées aussi bien au Pays Basque espagnol que dans le reste des régions centrales ou septentrionales de la péninsule ibérique, l'entrée des marchandises sur le marché européen apparaît à l'heure actuelle très dépendante du transport routier. Afin de profiter des avantages du transport combiné (route/fer ou même route/mer), les transporteurs routiers, les entreprises industrielles du Pays Basque Sud, des régions voisines (Navarre, Galice, Castille) et même du Portugal recherchent des accès directs au réseau ferré SNCF à proximité de la frontière. Le terminal d'Irun, profondément enclavé dans une agglomération dense, n'offre pas les perspectives de développement suffisantes pour des activités fortement consommatrices d'espaces comme les services de logistique. La vocation de services logistiques tenue par Bayonne renvoie en conséquence à la capacité de capter dans son agglomération un certain nombre d'infrastructures et de prestations de services assurant l'offre de transport combiné. L'aménagement du CLEF s'inscrit pleinement dans la logique transfrontalière du développement des services de terminaux combinés et des activités de services de logistique qui y sont associées, en renforçant par la même occasion la vocation de pôle logistique de l'aire métropolitaine bayonnaise.

À Bayonne, des stratégies d'aménagement à vocation économique visent à concentrer des activités prestataires que ce soit au sein d'un parc d'activité (Izarbel) pour les services informatiques ou au sein d'une zone logistique pour les fonctions de transport et d'entreposage (Mouguerre). L'idée est que ces regroupements d'activités favorisent les relations entre les entreprises à fortiori dans le parc d'Izarbel où il est posé le principe qu'une hyperproximité serait source d'échanges entre organisations productives et scientifiques. On a là une démarche volontariste qui vise à structurer et promouvoir des liens, des échanges et des collaborations par une proximité suscitée. Bien des interrogations demeurent quant aux résultats de cette stratégies volontariste d'aménagement et de développement territorial. Il est incontestable cependant que la place occupée par l'ESTIA a enclenché sinon renforcé et structuré des systèmes d'innovation axés sur les ressources et les activités logicielles. La démarche adoptée à Bayonne place la formation supérieure spécialisée et la recherche et développement dans les sciences pour l'ingénieur à connotation informatique comme un préalable à la genèse induite de compétences services dans l'édition de logiciels. Le renouvellement d'un creuset de compétences dans les services liés aux TIC procède alors de la formation d'un système d'innovation adossé à un centre de formation d'ingénieurs et couplé à des activités de recherche. Dans le cas de Mouguerre, la polarité logistique suppose la recherche de combinaisons de services avec l'aménagement d'aires multimodales de transport combiné qui soient capables de soulager le trafic routier. La diversité des services aux entreprises fait de Bayonne une agglomération à rayonnement essentiellement basque et sud landais, ouverte à de larges relations interurbaines, nationales et internationales, dans l'espace du Sud-Ouest Européen.

## **Nîmes : l'affirmation d'un polarité de services technologiques entre Montpellier et Avignon**

*Une vocation au départ industrielle pour se différencier de Montpellier...*

À une distance raisonnable mais non éloignée de l'agglomération montpelliéraine (un peu moins de 100 km), il serait erroné de considérer automatiquement Nîmes en tant que « grosse » ville moyenne comme étant dans l'orbite directe de la métropole montpelliéraine, du moins en ce qui concerne l'offre et la demande de services aux producteurs. Compte tenu de son passé industriel important qui l'a différenciée de Montpellier, l'espace nîmois a conservé des avantages comparatifs importants pour fixer et développer des fonctions de services professionnelles diversifiées et d'un bon niveau de qualification. Plusieurs facteurs ont présidé à cette situation : d'abord, une accessibilité autoroutière aisée qui permet à l'espace nîmois de capter des flux sur l'important axe de transit routier que représente l'autoroute A9 entre le couloir rhodanien et la péninsule ibérique ; ensuite, la capacité à construire une stratégie de reconversion économique autour des activités d'expertise et de services dans les TIC en lien avec les initiatives conduites depuis l'ancien bassin minier d'Alès, et qui se sont concrétisées par l'ouverture à Nîmes d'une antenne de l'École des Mines d'Alès (École pour les Études et la Recherche en Informatique et Électronique), spécialisée dans le génie informatique et le génie automatique.

Aussi, nous pourrions caractériser Nîmes comme un ville moyenne au potentiel assez complet en services de base aux entreprises et aux administrations même si peu d'activités à caractère stratégique se développent y compris dans les sphères bancaires par exemple où l'essentiel des compétences décisionnelles sont concentrées à Montpellier. En effet, dans le cadre de la restructuration des établissements bancaires et d'assurances mutualistes, la plupart des sièges intermédiaires aux fonctions gestionnaires de proximité ont quitté depuis une quinzaine d'années le chef lieu du département du Gard, principalement au profit de Montpellier. Seul, le Crédit Agricole nanti d'une base de clientèle constituée du milieu professionnel viticole garde sur place une infrastructure décisionnelle complète. Sans base industrielle aujourd'hui fortement structurée en activité de main-d'œuvre, une activité comme l'intérim assez bien représentée sur place trouve à se développer surtout à partir des commandes transmises par le secteur de la construction. Processus en soi très banal pour une région dénuée aujourd'hui de base industrielle forte après la disparition de l'industrie textile par exemple et sans appareils tertiaires spécialisés, d'obédience publique ou para-publique. Nîmes offre pourtant le profil particulier de cumuler une croissance régulière des emplois dans les domaines des services logistiques et dans ceux du complexe des services informatiques au sens large. Si le dynamisme des premiers semble récurrent dans l'ensemble des villes moyennes étudiées du Grand Sud-Ouest, le développement soutenu des seconds, particulièrement remarquable depuis le début des années 2000, résulte de facteurs territoriaux en rapport avec une logique locale de branche où l'enseignement supérieur et la recherche jouent un rôle prépondérant.

### *Un affichage par la croissance parallèle des services logistiques et des services informatiques*

Dans un département comme le Gard qui entretient encore un processus d'industries diffuses, notamment dans le secteur de l'agro-alimentaire ou bien dans la transformation du bois, le secteur du transport et de la logistique s'est développé naturellement de façon induite. En outre, une accessibilité et une localisation avantageuses offrent des avantages ne serait-ce que par rapport à Montpellier dont la saturation et l'engorgement du trafic apparaissent de plus en plus pénalisants pour les transporteurs. En conséquence, Nîmes est devenue une alternative avec un certain report des flux visant ensuite à une meilleure desserte du bassin Méditerranée, principalement des secteurs littoraux et arrière pays situés entre Marseille et Barcelone. Le développement de la plate-forme logistique du groupe Carrefour (Logidis Comptoirs Modernes Nîmes) illustre cette tendance : depuis les années 1980, cette unité de 180 salariés gère et expédie 30 camions de marchandises par jour et réceptionne l'équivalent de 70 poids lourds au quotidien. C'est pour le Grand Sud (PACA et la presque totalité du Languedoc-Roussillon) et la région Centre Alpes, soit 41 départements, l'entrepôt de conditionnement et d'approvisionnement qui dessert plus de 300 supermarchés Champion et quelque 1 200 magasins de proximité. Cependant, les problèmes d'engorgement et d'accessibilité constituent à terme un risque de perte d'attractivité du site logistique nîmois. En réponse, des stratégies nouvelles d'aménagement se précisent en passant par une réorganisation des transports en commun avec la mise en place envisagée d'un TCSP d'ici quelques années.

L'autre grande spécificité du pôle nîmois dans le concert des services aux entreprises a trait à une offre prestataire très diverse et parfois pointue dans les services informatiques et l'édition logicielle. Plus que des prestations courantes d'assistance en informatique appliquées aux réseaux ou à la gestion, ce qui semble remarquable reste la représentation non négligeable de petites firmes voire même d'établissements de groupe qui développent sur place des activités de conception et de création avec des bases de marchés nationales et internationales. Comment expliquer cette formation d'un système d'innovation fondé sur le renouvellement et l'accumulation d'activités de niches dans des segments très variés des services aux entreprises, dédiés aux technologies d'information et de communication ? On doit pour cela évoquer les efforts de reconversion économique après la crise du textile qui ont impliqué selon une démarche mutualisée les pôles d'Alès et de Nîmes. En effet, dans le cadre du développement de l'École des Mines d'Alès et alors que le bassin minier d'Alès (situé à 45 km de Nîmes) était l'objet de politiques actives de reconversion, une antenne nîmoise de l'École a été inaugurée en 1988 avec comme des spécialisations diverses dans les technologies de l'information et de la communication. Or, les départements d'enseignement s'avèrent étroitement associés à une centre de recherche (le LGI2P : ingénierie des systèmes complexes et technologies de l'information) avec de fortes compétences dans la modélisation et la validation de systèmes complexes. De la sorte et en liaison étroite avec le reste de l'École située à Alès, un système local de compétences et d'application dans les TIC s'est progressivement dessiné. Il prend d'abord appui sur les qualifications existantes sur le marché de l'emploi local alors même que diverses initiatives visent à fixer des firmes « jeunes

pousses » dont les innovations bénéficient de la proximité d'expertises académiques sur des niches technologiques.

Aussi, deux types sectoriels de sociétés de services technologiques tendent à prédominer. D'abord, celles en lien direct avec le complexe d'expertise et de recherche de l'École des Mines dans les systèmes complexes d'automatisme avec quelques PME spécialisées à forte intensité de R&D dans un segment précis comme Logimine (Technologies de supervision d'opérations minières, 10 personnes) ou encore H2I Technologies (Interfaces Homme-Machine virtuels, 15 personnes). Ces petites structures aux emplois d'ingénieurs voisinent avec des structures de services qui offrent des prestations courantes à rares comme pour le développement d'outils dans les ERP et peuvent s'appuyer sur le développement de services en lien avec des solutions appliquées dans des domaines aussi divers que la gestion de bases de données, les SIG et la communication inter-entreprise... Or, ce deuxième niveau prestataire évolue en prise directe avec un marché du travail de techniciens et d'ingénieurs que la présence de l'EERIE et de centres d'expertise et formation à Montpellier qualifie et enrichit. De sorte que les services en liens avec les TIC forment une base établie non plus de reconversion mais de pérennité dans la quête d'un système d'innovation qui fonde une trajectoire nouvelle de développement pour Nîmes.

### 3.2.2. Agen et Perpignan, la recherche d'une diversification face à la prépondérance des activités logistiques

#### **Agen : une diversification difficile du tissu prestataire et des rapports hiérarchiques avec les « petites » villes moyennes proches**

##### *Les limites au développement d'un pôle diversifié de services aux entreprises*

À la différence d'autres villes moyennes d'Aquitaine comme Pau ou de Bayonne, le pôle agenais se distingue par des branches de services qualifiés en études, conseils et ingénierie techniques nettement moins développées. Le déficit d'Agen apparaît marqué dans les prestations de services à dominante « conseils et études » appartenant aux différents segments des services de gestion. D'ailleurs, des études récentes menées par la CCI du Lot-et-Garonne montrent que plus le niveau d'exigence sur la qualité ou le niveau de qualification du prestataire est élevé, plus il y a évasion de la demande en services. Ce qui fait que les entreprises agenaises, notamment celles du secteur agroalimentaire, domaine assez développé dans le département du Lot-et-Garonne, s'adressent à des prestataires localisés à Bordeaux ou à Toulouse en cas de demande très spécialisée sur le plan technologique, gestionnaire ou même opérationnel.

À l'inverse, les branches plus ubiquistes des activités immobilières, des fonctions diverses de location offrent des profils locaux de développement plus favorables y compris dans des domaines comme la formation et l'enseignement qui ont bénéficié des délocalisations récentes d'établissements universitaires au cours des années 1990 (départements d'IUT). Agen fait partie des agglomérations urbaines de villes moyennes qui tendent à se consacrer avant tout à l'administration publique, ce qui n'est pas un facteur propice la construction d'un

solide secteur de services aux entreprises. Les activités de services aux entreprises les plus représentées à Agen, hors secteur des services opérationnels et logistiques, s'avèrent assez classiques : conseil juridique, expertise comptable et conseil en gestion courante des entreprises. L'étroitesse de la clientèle potentielle locale ou micro-régionale des entreprises ne favorise pas non plus des créations d'activités prestataires trop spécialisées que les distances relativement élevées qui séparent Agen des métropoles régionales comme Bordeaux ou Toulouse auraient pu en revanche inciter. En effet, l'aire urbaine d'Agen fait partie de la catégorie des villes moyennes adossées à un riche bassin de production agricole avec pour effet induit le développement local de plusieurs entreprises de renom du secteur agroalimentaire, pour des activités de transformation et fabrication (Magicien Vert, Raynal et Roquelaure, Pampryl...). Aussi, les quelques demandes en prestations pointues sont captées par des sociétés installées dans des régions et des villes plus importantes. Agen paraît beaucoup mieux inscrite que Pau dans l'aire d'influence de la métropole régionale bordelaise, les facilités de communication aidant. Cette situation ne semble pas avoir eu pourtant d'effets favorables pour permettre la construction autonome d'une offre diversifiée de services aux entreprises dont est caractéristique par exemple l'agglomération paloise.

À l'instar d'autres villes moyennes, le cas agenais atteste de l'importance de l'échelon local considéré comme un espace de service de toute première importance notamment pour les petites et moyennes entreprises. Cette clientèle trouve à Agen le tout venant des services élémentaires d'accompagnement des entreprises locales selon une logique classique de proximité avec une ressource prestataire banalisée. Le rôle du niveau local tend également à jouer pour des services informatiques certes d'importance stratégique moindre, mais révélateurs de la montée en qualification d'une offre de services plutôt spécialisée à même de renforcer d'une certaine façon l'aire d'influence intra-régionale du pôle agenais. La constitution à Agen du groupe ABC Informatique, petite SSII spécialisée (40 emplois) dans des activités de fourniture de matériels informatiques, de solutions constituées d'applications de matériels et de services et de services en informatique de gestion, illustre la permanence du territoire local d'offre prestataire dès qu'il s'agit de répondre à la demande des petites et moyennes entreprises attachées à la proximité relationnelle et culturelle avec leur fournisseur de services. Alors que ses fournisseurs de matériels et solutions logicielles se localisent essentiellement en région parisienne, ABC informatique, dirigée par une personne native d'Agen, évolue avec un marché, dont l'aire se répartit essentiellement entre l'ouest de Midi-Pyrénées (agence à Tarbes), le nord de l'Aquitaine et le Limousin en étant constitué entre autres de coopératives agricoles et agroalimentaires et de PME-PMI. Sa concurrence autrefois localisée à Bordeaux et Toulouse devient de plus en plus locale en provenant de plusieurs autres établissements fournisseurs de matériels informatiques et de services liés, qui sont implantés à Agen. Ce processus de densification de l'offre témoigne d'une amorce de construction autonome au niveau local, d'une strate de fournisseurs de services informatiques plutôt dans des registres d'appui courant et auprès d'une clientèle de proximité.

*Une polarité logistique nourrie par le commerce de gros agricole et le secteur agroalimentaire*

Une ville moyenne d'importance intermédiaire comme Agen a réussi à développer un domaine de spécialisation prestataire dans les fonctions constitutives de la logistique et du transport routier. L'accession à ce rang de plate-forme logistique aujourd'hui d'intérêt national résulte de la localisation d'Agen au cœur de l'important bassin de production fruitière et maraîchère, établi le long du cours moyen de la Garonne. L'agglomération agenaise a donc constitué le pôle de services privilégié d'une grande partie de ces activités de production agricole dans des domaines aussi divers que le conditionnement, l'entreposage, le courtage et l'acheminement des marchandises produites. Le complexe du marché d'intérêt national (MIN) regroupe d'ailleurs une grande partie de ces fonctions prestataires d'intermédiation commerciale et de logistique. Son implantation à Agen depuis plus d'une trentaine d'années a permis de drainer et concentrer sur place divers métiers de la chaîne d'activités logistiques avec des opportunités nouvelles de diversification dans le domaine du transport combiné rail-route. L'expédition de fruits et légumes de la vallée de la Garonne vers le marché central national de Rungis représente une activité régulière aussi bien pour les opérateurs de fret routier que ferroviaire. À ce titre, le choix fait par quatre entreprises locales de transport et d'affrètement d'intégrer le transport combiné parmi leur offre prestataire a justifié l'implantation récente d'un petit centre logistique de la société Novatrans, opérateur spécialisé dans le transport combiné rail-route à destination des transporteurs. Cet équipement participe au-delà du renforcement d'Agen comme plate-forme logistique d'intérêt national tels que le laissent augurer les schémas nationaux des services de plates-formes multimodales de fret.

Le développement local des fonctions d'intermédiation logistique autour du transport combiné insère dès lors Agen dans un réseau national de plates-formes logistiques dans un objectif de maillage équilibré du territoire national. La tendance qui se dégage à la spécialisation de plus en plus prononcée dans les fonctions d'intermédiation et de transport a aussi comme effet de renforcer l'insertion d'une ville moyenne comme Agen dans un réseau relationnel de services avec d'autres pôles urbains, et souvent métropolitains, aux fonctions spécialisées de plate-forme logistique et de commerce de gros. L'illustration de ce type de réseau urbain qui met en relation des villes aux fonctions de plate-forme logistique, sur la base des échanges propres aux activités de fret, est fournie par le fonctionnement d'un certain nombre d'entreprises de logistique et de transport de l'agglomération agenaise. La livraison des denrées agricoles de nature fruitière et maraîchère mobilise des spécialistes qui désormais tendent à intégrer à la fois les activités de stockage, de préparation des commandes et au final d'acheminement.

La gestion de l'ensemble de ces prestations que l'on désigne par le terme générique d'activités de « logistique » procède de quelques grandes entreprises détentrices à la fois d'une flotte importante de camions et d'aires de stockage étendues pour la préparation et le conditionnement des marchandises expédiées. Ces sites d'entreposage peuvent d'ailleurs se localiser dans plusieurs villes tout en continuant à dépendre d'une direction agenaise comme l'indique l'organisation adoptée à partir d'Agen par l'entreprise SATAR (Société Agenaise de

Transports et d'Affrètement, 250 emplois répartis dans l'Union Européenne et au Maroc). Cette société a progressivement intégré les différents segments prestataires de la logistique pour proposer aux petits producteurs locaux de fruits et légumes d'acheminer à partir du MIN d'Agen leurs productions de façon moins contraignante et dans des régions qui leur étaient auparavant inaccessibles. Aux transports effectués essentiellement vers Paris par wagon, moyen de transport statique, avec des points de charge et de décharge gênants pour la qualité de la marchandise, la SATAR a substitué une organisation souple et flexible pour acheminer et distribuer à une plus large échelle les marchandises par le transport routier. L'organisation de ce service étroitement liée à la constitution et à la répartition d'aires de stockage et d'entreposage en différents lieux a ainsi permis aux producteurs locaux de fruits et légumes d'approvisionner régulièrement le marché de Rungis, puis la France entière et actuellement l'ensemble de l'Union Européenne.

Même si aujourd'hui les logisticiens agenais comme la SATAR tendent à diversifier leurs activités vers les métiers industriels en raison du caractère saisonnier du transport de fruits et légumes, l'expédition et la livraison de ces denrées agricoles demeure une spécialisation importante du pôle logistique agenais en intégrant de plus en plus un volet exportateur. L'organisation de leurs activités de logistique épouse des structures en réseau, constituées avec d'autres entreprises de transport. La dissémination des centrales d'achat de la grande distribution que desservent les logisticiens agenais, illustre la figure multipolaire et assez éclatée des réseaux urbains que tendent à structurer les services spécialisés de transport et logistique à partir d'une ville moyenne comme Agen. Son rôle est donc avant celui d'un site spécialisé dans l'expédition et le traitement des commandes de productions agricoles (fruits et maraîchages), qui s'inscrit dans un maillage territorial produit à l'échelle du Grand Sud-Ouest comme de l'Union Européenne par le secteur intégré et interconnecté des services de logistique.

#### *Le maintien d'une aire d'influence vers des petites villes « moyennes »*

À l'instar d'autres initiatives conduites dans de grandes villes moyennes, le souci des décideurs a été d'œuvrer à une polarisation des activités de services, entre autres, aux entreprises en aménageant une zone spécifique qui répondrait mieux à l'implantation nombreuses activités prestataires certes non exclusive mais prépondérante. C'est à cet effet qu'a été créée à la fin des années 1990, la zone Agropole (70 ha et 900 emplois) avec des équipements qui renforcent le volet logistique (plate-forme d'allotissement de 5 000 m<sup>2</sup> confiée au logisticien – transporteur STEF – TFE), lui même étroitement articulé aux activités de production essentiellement agroalimentaire (fabrication d'aliments, transformation de la viande et des fruits et légumes). Mais une partie non négligeable de la zone regroupe diverses activités de services aux producteurs (une soixantaine d'établissements aux activités très disparates allant de la représentation technico-commerciale au diagnostic technique de la construction en passant par le conseil juridique de proximité). À nouveau, il semble que ce soit la stratégie d'hyperproximité, entre autres d'activités de services plus ou moins courantes couplées à des activités industrielles, qui ait été recherché avec l'aménagement de l'Agropole. Certes, le regroupement de la logistique (pour les aliments et les produits frais) et de

l'industrie agroalimentaire produit des échanges locaux entre des organisations productives même si on peut regretter pour l'instant que les dynamiques à l'œuvre ne conduisent pas, contrairement à Pau ou même à « Bayonne-Anglet-Biarritz », à la création d'une masse critique de services technologiques aux producteurs y compris pour le registre de l'agroalimentaire. Peut-être que l'absence d'un centre de recherche en sciences de l'ingénieur avec des fonctions de formation supérieure, à même de tisser des relations avec des activités utilisatrices, exploitantes ou productrices de systèmes et technologies logicielles ou en rapport avec les technologies d'information et de communication, fait ici défaut.

Pour l'heure, l'Agropole tout comme le département du Lot-et-Garonne ne compte pratiquement pas d'activités de recherche et développement privées pures. Seul sur l'Agropole, en relation avec la filière agroalimentaire, existe une structure d'appui (Agrotech, une dizaine de chercheurs) qui expérimente des procédés sur la transformation des fruits et légumes et d'autres produits agroalimentaires. Les espoirs en vue de densifier ce corpus de fonctions nobles de services technologiques aux entreprises résident dans les effets induits du pôle de compétitivité « Prod'innov » créé à l'échelle de l'aquitaine depuis 2005. Ce dispositif vise notamment au développement de l'innovation industrielle dans les registres de la nutrition en lien avec la santé. Par sa forte spécialisation manufacturière dans l'industrie agroalimentaire, Agen a des atouts à faire valoir pour renforcer et implanter des compétences d'expertise et de recherche sur les techniques et procédés de transformation. Toutefois, les ressources actuelles de recherche et d'expertise industrielle constitutives du pôle de compétitivité se concentrent pour la plupart à Bordeaux et à un degré moindre à Pau et Bayonne. Une répartition plus équitable des compétences de recherche, d'expertise et de formation au sein de Prod'innov doit en conséquence mieux favoriser l'armature des villes moyennes d'Aquitaine. C'est à ce niveau qu'Agen pourrait valoriser des domaines serviciels stratégiques dans l'expertise sur les aliments et en agroalimentaire qui soient plus en rapport avec son potentiel industriel dans ces domaines.

En dépit d'une tendance à leur spécialisation dans les activités de transport et de logistique, les services aux entreprises concentrés à Agen n'en continuent pas moins de constituer des éléments de connaissance sur les liens que cette ville moyenne tisse avec de « petites » villes moyennes proches comme Marmande ou Villeneuve-sur-Lot. À cet égard, l'influence d'Agen vis-à-vis de Villeneuve-sur-Lot ne cesse de se renforcer depuis une vingtaine d'années. Le dynamisme affiché par la préfecture du Lot-et-Garonne prévaut tant pour le développement de nouvelles activités productives liées à l'industrie agroalimentaire que pour l'accueil et l'implantation d'infrastructures universitaires décentralisées. Si les services élémentaires d'assistance aux entreprises sont représentés à Villeneuve-sur-Lot notamment dans le registre des transports routiers ou des activités primaires de conseil et gestion (audit et expertise comptable), l'absence locale de prestations plus spécialisées dans l'ingénierie informatique, les services de communication ou encore le conseil en ressources humaines nécessite pour les entreprises villeneuvoises de recourir préférentiellement à des fournisseurs agenais. Dans le cas où la demande s'avère plus spécifique, la plupart des PME de Villeneuve-sur-Lot sollicitent alors une offre de services sise à Bordeaux ou à Toulouse. Les différents niveaux spatiaux du recours activités prestataires montrent que les entreprises

établies à Villeneuve-sur-lot construisent leurs réseaux de services en fonction de la hiérarchie urbaine.

La petite ville moyenne reste le pôle de services banalisés de proximité alors que la ville moyenne plus importante, en l'occurrence ici Agen, fournit des services au contenu déjà plus spécialisé et que les métropoles régionales (Bordeaux, Toulouse) qui sont des lieux d'émission de services spécifiques ou relativement rares à l'adresse des entreprises ou des administrations établies à Villeneuve-sur-Lot. La consommation de services aux entreprises s'inscrit dans la structure hiérarchique d'un réseau urbain d'ampleur interrégionale qui place certaines des plus petites villes moyennes dans la sphère d'influence directe de villes moyennes plus importantes. La puissance et le rayonnement des services aux entreprises sont aussi révélateurs d'un modèle de gravitation urbaine fondé sur des relations hiérarchisées entre des villes moyennes proches mais de dimension et d'importance distincte.

### **Perpignan : une ville moyenne d'importance au potentiel incomplet en services aux producteurs**

*Une faiblesse du tissu industriel comme facteur limitant à l'essor de services aux entreprises*

À l'abri des influences métropolitaines du fait de son relativement éloignement de Montpellier et de Toulouse, Perpignan a pu développer de façon relativement autonome un secteur des services dont le contenu sectoriel apparaît néanmoins orienté par la situation géographique de la ville sur l'axe de transit majeur Catalogne/Vallée du Rhône et dans une zone de ruptures frontalières de charges. Cette localisation dans un corridor d'intense trafic entre l'Espagne et l'Europe du Nord est propice à la fixation de nombreuses spécialités prestataires de la chaîne logistique que renforcent en parallèle les besoins en transport, entreposage et conditionnement émanant des importantes activités de production maraîchère et fruitière de la plaine du Roussillon. Même si l'offre de services semble stable et se compose d'une majorité d'établissements de moins de 20 salariés, la faiblesse du tissu industriel dans la région du Roussillon n'a pas permis à l'inverse du Pays Basque ou du Béarn de dynamiser des activités de services aux entreprises puissantes et diversifiées. En dépit du déploiement récent d'activités d'ingénierie répondant à des stratégies territoriales de branche (ingénierie technique liée à l'énergie et au chauffage solaire par exemple) et à la constitution d'un pôle de compétitivité centré sur les énergies renouvelables (Pôle DERBI<sup>33</sup>), les services technologiques apparaissent largement sous représentés. Quelques spécialités dans les services informatiques d'importance stratégique moindre, dédiées à la gestion, ont pu quand même se développer à la faveur des besoins exprimés par le secteur du commerce de gros des domaines fruitiers et maraîchers.

La localisation de Perpignan dans un corridor de trafic transfrontalier et la proximité de la ville avec un riche bassin de production fruitière et maraîchère (plaine du Roussillon) ont suscité par effet induit le déploiement d'une puissante activité de transport et de services

---

33 Développement des Énergies Renouvelables dans le Bâtiment et l'Industrie.

logistiques, dont les contenus tendent aujourd'hui à une diversification de l'offre prestataire vers des fonctions « innovantes » de manutention logistique et de traçabilité des produits. À Perpignan, les fonctions de commerce de gros en fruits et légumes offrent en amont un caractère moteur à l'égard de développement induit de nombreuses fonctions de services à caractère logistique ou relevant du champ de l'intermédiation commerciale et financière (courtage, expertise et financements spécialisés). Les activités intermédiaires de négoce de gros pour les denrées fruitières et maraîchères se développent principalement à partir de l'espace dit du « Grand Saint-Charles » (870 ha, 560 établissements dont près de 50 % dans le commerce de gros et environ 9 000 emplois). Cette zone majeure d'activités de commerce de gros comprend un épicentre avec le Marché International de Saint-Charles (MISC, la moitié du chiffre d'affaires du « Grand Saint-Charles ») qui concentre à lui seul une grande partie des ressources économiques de la ville de Perpignan. Sa création en 1971 par la CCI et des investisseurs privés procède de l'exploitation directe de la position de Perpignan comme porte d'entrée de l'Espagne. Cette infrastructure était là aussi fondée sur un principe de polarité forte : il fallait organiser une plate-forme spécialisée dans le commerce international de fruits et légumes en regroupant en un même lieu aménagé des activités liées au négoce, à la logistique (transport, conditionnement et entreposage) et à la distribution.

Par la suite, constamment agrandi, le MISC a concentré une activité principale, et essentielle, qui est axée sur le négoce de gros, forcément régional et international des fruits et légumes. La situation a été même confortée par un travail d'organisation des gestionnaires de la plate-forme, soucieux d'améliorer la qualité des systèmes d'approvisionnement. Le marché international de Saint-Charles est défini par ses gestionnaires comme l'un des principaux centres d'éclatement des produits fruitiers et maraîchers en provenance d'Espagne ou importés en Europe depuis le Maroc et les nouvelles sources d'approvisionnement en fruits et légumes de contre saison que représentent les pays de l'hémisphère austral (Argentine, Brésil, Chili et Afrique du Sud). Les productions traitées, commercialisées et expédiées proviennent en outre du bassin agricole fruitier et maraîcher local de la plaine du Roussillon. La complémentarité entre les produits importés et la production locale a été imposée par les faits au fil du temps : la fonction de la commercialisation des produits des coopératives des producteurs du département est au moins aussi importante que la fonction d'importation. Le caractère de plus en plus international des activités de négoce de gros résulte du regroupement de plus d'une centaine d'entreprises d'import-export autour desquelles gravitent de nombreuses professions prestataires du transport, du conditionnement, de l'entreposage et du courtage.

*La spécialisation logistique : un effet induit de la plate-forme « Grand Saint Charles » ?*

Dans l'orbite des négociants et des sociétés d'import-export de fruits et légumes, gravitent diverses compétences dans les transports et la logistique afin principalement de s'assurer de la maîtrise des flux d'acheminement et d'approvisionnement depuis les différentes entités de la plate-forme logistique de l'aire urbaine perpignanaise. Cette filière logistique de services pèse d'un poids important sur le marché local du travail en comptant environ 1 500 emplois,

répartis en une soixantaine d'établissements, représentations de groupe et structures indépendantes, aux effectifs salariés généralement de moins de 50 personnes. Une majeure partie de ces établissements voient le contenu de leurs prestations évoluer vers une combinaison de services qui allient les activités classiques de transport monomode ou multimode à des opérations de manutention, de stockage, d'entreposage, de parcage voire de conditionnement des productions maraîchères et fruitières pour le compte de tiers. L'intégration de ces différents modes prestataires offerts aux clients négociants renvoie à la fonction de logisticien telle que la pratiquent nombre d'entreprises trop souvent classées dans le registre générique des « prestataires de transport ». Il semble à ce sujet que le développement du « Grand Saint-Charles » ait constitué un vecteur privilégié pour l'implantation à proximité des nombreuses compétences du transport et de l'entreposage. Cette évolution vers une fonction complète de logisticien concerne les grands transporteurs jusque-là confinés dans des activités classiques d'acheminement et d'affrètement pour le compte des négociants et des importateurs de fruits et légumes.

La pratique d'une offre combinée de services en réponse aux besoins de groupage journalier des grossistes affecte deux des plus importants établissements de la filière transport et logistique représenté à Perpignan, la SAFER et la SATAR, qui disposent respectivement sur place d'un effectif salarié de 150 et 90 personnes. Entreprise implantée dans de nombreux sites logistiques français de la filière fruitière et maraîchère, la SATAR a installé à Perpignan sur plus de 4 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts, son plus gros centre de services. Près de la moitié des activités de l'établissement concerne au départ de Perpignan le transport et l'affrètement, deux fonctions qui répondent aux besoins de groupage journalier des grossistes locaux en fruits et légumes. Le caractère saisonnier de la production des fruits et légumes explique la fluctuation des activités d'affrètement et d'expédition au cours de l'année et la nécessité d'intégrer une gestion flexible des moyens d'expédition en recourant à la location des camions et au travail intérimaire pour les chauffeurs routiers. Afin d'épouser les contraintes de livraison en flux tendus qu'impose l'évolution du système d'approvisionnement, la SATAR s'attache depuis quelques années à intégrer dans son volume de prestations l'ensemble des services de la chaîne logistique. De nouvelles activités comme l'entreposage, la manutention logistique (étiquetage, préparation des lots, traçabilité) complètent les fonctions initiales de transport et d'affrètement pour les produits frais. L'attrait du transporteur routier apparaît d'ailleurs prépondérant pour l'ensemble des sociétés d'affrètement car l'acheminement par camion permet une organisation flexible et moins coûteuse des approvisionnements en continu sans contraintes horaires particulières, avec la possibilité plus aisée de desservir directement la clientèle au lieu de distribution.

En dehors de la spécialisation dans le conditionnement et le transport des fruits et légumes, la place de Perpignan ne fait pas figure à proprement parler de pôle logistique complet. À la différence de Narbonne et de Béziers dont la situation de carrefour routier permet un éclatement du transport vers trois directions, Perpignan valorise une activité transfrontalière d'intermédiation dans le négoce de gros des fruits et légumes. D'où la volonté actuelle des décideurs (chambre de commerce et gestionnaires du MISC) de travailler à l'amélioration de la qualité des approvisionnements alors même que l'on assiste à une concentration des entreprises du secteur du transport. Pourrait-on en déduire que ce qui a

représenté un atout pour le développement local d'une branche spécialisée de la logistique et transport (les fruits et légumes), c'est-à-dire, l'organisation d'un marché international, deviendrait du coup un facteur limitant? Conscients du risque d'une trop grande spécialisation sectorielle des activités de transport routier et de logistique, la CCI, les autorités en charge du MISC ainsi que l'État oeuvrent à la promotion du ferroutage. C'est dans ce but qu'a été aménagé au Boulou (au sud de l'aire urbaine de Perpignan), le terminus de la ligne de transport combiné entre train-camion qui relie Perpignan au Luxembourg. Ce site multimodal constitue en soi une extension d'activités au « Grand Saint-Charles », mais son développement est conditionné au nouvel enjeu que représentent la prise de conscience d'une diminution du transport routier au nom de la lutte contre l'émission des gaz à effet de serre. Aussi, sa réussite est étroitement liée à l'aboutissement des nouveaux marchés du transport combiné et à l'adaptation des trajets au départ de Perpignan.

### *Un niveau de développement de services aux entreprises varié mais banal*

Sans vraiment d'activités spécifiques, la catégorie des services informatiques répondant à des besoins basiques de gestion, de communication, de prestations de réseaux apparaît prédominante parmi les quelque 150 établissements des services informatiques recensés dans l'aire urbaine de Perpignan. S'ils dépassent au total les 500 salariés, les effectifs employés à Perpignan dans les services liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) relèvent d'abord des branches prestataires du commerce, des services informatiques et des télécommunications. À la différence de nombreuses autres cités moyennes importantes où les industries manufacturières constituent un vecteur prééminent pour la demande de services technologiques, Perpignan concentre un niveau basique et non stratégique de services technologiques et informatiques qui répondent d'abord au marché de proximité essentiellement pourvu par des clientèles commerciale, administrative ou relevant des secteurs agricole et agroalimentaire. Les quelques demandes pointues sont captées par des sociétés installées dans des métropoles plus importantes (Montpellier, Toulouse voire Barcelone). Malgré la constitution d'une zone d'influence micro-régionale prépondérante (Roussillon et marges audoises), la situation de Perpignan demeure celle d'une ville moyenne à la structure déséquilibrée et incomplète de ses branches de services aux entreprises.

Même dans les fonctions décisionnelles de rang intermédiaire liées à la banque et aux assurances, Perpignan détient un rôle plutôt effacé en étant seulement siège de la Caisse Roussillon-Ariège du Crédit Agricole qui rayonne sur les départements des Pyrénées Orientales et de l'Ariège. Pour le reste, les autres structures bancaires et organismes mutualistes de la banque gardent une structuration régionale. La concentration de leurs pouvoirs d'expertise des prêts et crédits plus la coordination des agences locales se produit au niveau montpelliérain quand ce n'est pas dans les villes moyennes importantes de Catalogne Sud comme Gérone en particulier. Au-delà, le tissu industriel peu dense, représenté seulement à Perpignan par une structure de petites et moyennes entreprises, se révèle assez faible consommateur de services spécialisés de haut niveau, aussi bien dans les segments technologiques que gestionnaires. Au côté de l'activité motrice exercée par le secteur tertiaire du commerce de gros, Perpignan concentre un tissu dense et plutôt complet de services aux

ménages qui se caractérise par une prépondérance assez importante des activités tertiaires administratives et collectives. Or, ce niveau important de services tertiaires de nature publique et administrative semble pour l'instant constituer un vecteur limité du développement des services aux entreprises. Perpignan révèle sur le plan empirique que la motricité territoriale du développement des services aux entreprises s'affirme d'abord à partir de la production puis surtout du commerce international des denrées fruitières et maraîchères. En dehors du système productif des services logistiques liés à la filière « fruits et légumes », Perpignan se consacre à l'administration publique qui n'a pas suscité pour l'instant un développement poussé de branches de services spécialisés aux entreprises.

*Et des efforts au profit d'un système d'innovation générateur de nouveaux services spécialisés*

Malgré la position dominante des services de logistique et des services banals aux entreprises parmi le tissu local des services aux entreprises, Perpignan a vu l'émergence de quelques spécialités dans les services technologiques (multimédia et ingénierie technique). La plupart de ces activités prestataires à forte intensité de connaissances et savoirs sont localisées dans le technopôle « Techsud » qui accueille dans un environnement paysager et architectural particulièrement soigné et à proximité de l'Université de Perpignan, plusieurs entreprises de services technologiques créées localement et au rayonnement tant national qu'international. Ici comme dans d'autres villes moyennes étudiées, la stratégie retenue par les aménageurs locaux est celle de la réalisation d'une zone technoscientifique dont la proximité de localisation et de situation des entreprises sera source entre elles d'échanges. Certes, la proximité territoriale se révèle être un facteur d'activation ou de renforcement des relations entre les organisations productives ou scientifiques. Pour autant, ces relations s'inscrivent à l'échelle de la ville moyenne dans son ensemble dans des processus historiques locaux qui renvoient à la construction de compétences sur la base d'interactions. Et, les réseaux sociaux et médiateurs humains qui contribuent à ces synergies offrent un cadre d'actions qui dépasse les simples limites d'un parc technoscientifique. À Perpignan, des savoirs et connaissances technoscientifiques se sont peu construits autour de l'enrichissement des technologies de traitement, d'exploitation des flux thermiques et énergétiques (froid et chaud).

Ces domaines de savoirs et leurs applications industrielles procèdent de la création, il y a une vingtaine d'années d'un laboratoire CNRS, restructuré depuis à plusieurs reprises, le PROMES (Procédés Matériaux Energie Solaire). Ses travaux portent plus particulièrement sur le génie de l'absorption solide-gaz appliqué à des fins énergétiques. Les travaux du PRODES ont fait suite aux expériences sur l'énergie solaire, menées dans les années 1970 par le CNRS en Cerdagne voisine (Odeillo) avec la création d'un four solaire expérimental. Le regroupement à Perpignan de la recherche appliquée à la thermodynamique a permis progressivement d'engager un processus de territorialisation d'activités conceptrices en favorisant la genèse d'une filière économique constituée de quelques bureaux d'études et d'ingénierie spécialisés dans l'énergie solaire et ses applications (Tecsol, Coldway...). Au-delà, la structuration locale de l'ingénierie appliquée à l'énergie solaire renvoie à une proximité relationnelle forte entre l'institut scientifique de recherche et développement et plusieurs des petites entreprises conceptrices créées sur place. Un « milieu » au sens de

l'existence de compétences partagées entre la science et les services concepteurs et aussi de la circulation des savoirs via des réseaux sociaux et professionnels a peu à peu pris corps à l'échelle d'une ville moyenne comme Perpignan. Sa structuration institutionnelle aboutit en 2005 à la création à Perpignan d'un pôle de compétitivité, baptisé DERBI (Développement des Énergies Renouvelables dans le Bâtiment et l'Industrie), centré sur la production décentralisée d'énergie, les systèmes de stockage qui y sont associés et la conception des bâtiments dits HQE (Haute Qualité Environnementale). La formation de ce pôle aux ramifications étendues à l'ensemble de Languedoc-Roussillon n'est pas née d'une simple opportunité (certes bien exploitée localement), mais d'un long processus où existait déjà les éléments non seulement potentiels mais réels de collaborations entre les différents partenaires en lien avec la recherche appliquée.

L'architecture générale des services aux entreprises à Perpignan, pourtant à ranger dans la catégorie des grandes villes moyennes, offre de profonds déséquilibres. Un registre particulier des services lourds, spécialisés dans le négoce de gros et la logistique pour les fruits et légumes, s'avère particulièrement développé et voisine avec un tissu assez banals de services courants d'accompagnement des entreprises et des administrations. En parallèle, un embryon de services technologiques appliqué aux énergies renouvelables s'est constitué en lien avec la consolidation d'un système d'innovation branché sur la thermodynamique. À la différence de Bayonne, l'effet transfrontalier de débordement commercial vers l'Espagne n'apparaît pratiquement pas pour les fonctions de services moteurs aux entreprises implantées à Perpignan, qui a contrario peuvent se voir confrontées à une concurrence prestataire en provenance de la Catalogne Sud. La permanence du territoire local comme espace de services de première importance fonctionne dans le cas de Perpignan qui concentre de façon somme toute classique un niveau de services aux entreprises d'importance stratégique moindre dans les applications informatiques de gestion et de développement courant. Alors que Pau enregistre la présence d'activités de services informatique de pointe dans les domaines scientifiques et techniques, principalement sous l'effet de la proximité d'industries utilisatrices de ces prestations technologiques sophistiquées, il n'en va pas de même à Perpignan où le faible développement d'activités industrielles de haute technologie et à forte intensité de R&D constitue un frein à l'expansion de services technologiques spécialisés.

### **3.3. Les villes moyennes placées dans l'orbite influente d'une aire métropolitaine**

Cette troisième catégorie de villes moyennes dans l'aire du Grand Sud-Ouest français rassemble des villes plutôt caractérisées comme des polarités secondaires, en étant situées à proximité (moins de 100 km) d'une des trois aires métropolitaines majeures (Bordeaux, Toulouse, Montpellier). Elles se trouvent exposées de facto à l'influence plus ou moins marquée de la métropolisation mais selon des processus contradictoires. Certes, le marché majeur constitué par l'espace métropolitain proche forme un tropisme fort au développement des services aux producteurs qui auront tendance à s'y concentrer selon une position jugée parfois hégémonique. Pour autant, ces villes ne sont pas dépourvues d'une armature de services soit commun, soit spécialisés dans des niches particulières d'activités prestataires en rapport par exemple avec l'ingénierie et les TIC. Elles en tirent même des avantages majeurs :

le marché d'agglomération forme entre autres un débouché aux prestataires locaux, même si depuis la métropole proche rayonne une offre diversifiée dans des services de proximité courant ou pour des services d'appui en ingénierie.

Au-delà, les ressources spécifiques propres à l'espace métropolitain, que cela touche au marché du travail, à la circulation des savoirs et compétences, bénéficie au tissu des services aux producteurs de ces villes moyennes en périphérie d'aires métropolitaines : les entreprises concernées, notamment dans les registres des services technologiques, peuvent recruter des diplômés ingénieurs ou universitaires de la métropole centre quand ce ne sont pas diverses opportunités de coopérations scientifiques qui se nouent avec des centres de recherche métropolitains voire même avec les instituts ou antennes de formation décentralisées depuis la métropole proche dans la ville moyenne d'implantation des offreurs prestataires.

On pourra dès lors établir la distinction suivante concernant les villes moyennes du Grand Sud-Ouest situées peu ou prou dans l'orbite des espaces métropolitains régionaux :

1. Les villes moyennes situées sur des axes de communication majeurs, proches des métropoles, et bénéficiaires à ce titre par leur situation de la concentration locale des fonctions logistiques. Elles captent des flux d'échanges en parallèle à l'affirmation de quelques fonctions rares dans les domaines des services technologiques : cas de Béziers et de Montauban.

2. Les villes moyennes au profil plus diversifié, soit parce qu'elles ont parachevé une reconversion économique en confortant un système d'innovation (exemple albigeois), soit parce que leur tissu prestataire dans ses composantes distinctes (logistique et transports routiers et ingénierie informatique) bénéficie de la proximité de marchés procurée par la prépondérance d'une entreprise industrielle ou d'un organisme tertiaire qui concentre sur place sur place des compétences de siège et de recherche et développement (exemple castrais avec le Groupe Pierre Fabre).

### 3.3.1. Béziers et Montauban : des pôles logistiques aux portes d'espaces métropolitains

#### **Béziers ou la difficile affirmation d'une diversité prestataire à proximité de Montpellier**

Comme l'affirmait crûment l'un de nos interlocuteurs rencontrés à la CCI de Béziers, « *c'est bien simple, la représentation des services aux entreprises dans l'ouest de l'Hérault, et notamment à Béziers, est plutôt clairsemée car Montpellier aspire tout !* ». Le nombre des firmes de services aux entreprises, tous secteurs d'activités confondus, demeurent peu élevé en comparaison des entreprises commerciales, souvent bénéficiaires des effets induits de l'économie résidentielle et touristique, surtout dans les secteurs littoraux (Marseillan, Valras...). À cela, s'ajoutent des services aux particuliers en croissance tant sur le plan des emplois que des créations d'entreprises, ce qui renvoie là aussi à l'impact du tourisme balnéaire en bordure littorale et aux pratiques de consommation saisonnières qu'il suscite. La

structure sectorielle des services aux producteurs souligne la faible représentation des entreprises dans les services informatiques qui se limitent à quelques entités de moins de 10 personnes, essentiellement tournées vers des fonctions de gestion et formation courante dans la bureautique ou les ERP. D'ailleurs, les quelques entreprises de services de plus de 30 personnes implantées dans l'ouest de l'Hérault (secteur de la CCI de Béziers) appartiennent en priorité aux secteurs du nettoyage et des transports routiers. Notons par exemple que l'antenne biterroise d'Excel Management Services, spécialisée dans le transport et l'entreposage frigorifique évolue avec un effectif d'une centaine de personnes. Mais c'est dans le secteur bancaire qu'une dépendance métropolitaine à l'égard de Montpellier s'avère la plus significative. En moins de 20 ans, Béziers a perdu un ensemble de fonctions décisionnelles pour les prêts, les affaires administratives ou les contentieux au profit de Montpellier. De sorte que les prestations bancaires se limitent sur place à des fonctions basiques de *front office* dans les registres commerciaux ou relationnels avec les clientèles.

C'est d'abord dans le corpus assez étendu des services en transport routier et prestations logistiques liées que la place de Béziers a développé ce que l'on pourrait nommer un marquage tertiaire territorial dans les services marchands aux entreprises. D'abord, le transport routier s'avère le plus pourvoyeur d'emplois parmi la catégorie des très petites entreprises (TPE) : 40 % d'entre elles (chiffres CCI de Béziers 2007) possèdent en moyenne 18 salariés. Il faut lier l'essor des transports routiers de marchandises à l'héritage viticole du Biterrois : le transport du vin en vrac ou bien en tonneaux a requis divers spécialistes du transport et du négoce qui ont prospéré dans les années 1960 et 1970 avant que la crise de la production viticole et sa mévente dès les années 1980 n'obligent à une diversification problématique des marchandises à convoier. Ainsi, l'exemple d'une reconversion plutôt réussie est illustré par les Transports Vigouroux (70 emplois à Béziers). Au départ, spécialisé dans le transport en citerne du vin, cet établissement a progressivement investi d'autres domaines des transports liquides qu'ils soient alimentaires (lait), pétroliers ou chimiques. Au-delà, l'emplacement favorable de Béziers au niveau d'un nœud routier et autoroutier revêt un intérêt central pour la concentration des activités de transport et logistique comme la manutention, l'entreposage, la préparation des commandes par exemple. Béziers se situe stratégiquement au croisement des axes autoroutiers et routiers A61 (Toulouse/Marseille), A9 (Lyon/Espagne) et A75 (Europe/Clermont-Ferrand/Béziers) et RD612 (Tarn-Méditerranée via Béziers).

En conséquence, et à la faveur d'une offre foncière disponible car encore peu exposée à une pression spéculative forte comme sur les zones littorales, plusieurs plates-formes en transport et logistique d'intérêt régional se sont progressivement constituées à l'échelle de l'agglomération biterroise : Leader Price (Sauviaon, 100 emplois), Excel Management (Capiscol, 100 emplois), Intermarché (Pézenas) et Lidl (Béziers Ouest). Ces espaces d'entrepôts axés à la fois dans la réception et le traitement des commandes accueillent des chargeurs liés à la grande distribution hard discount qui sollicitent eux-mêmes autant de transporteurs locaux et nationaux. À cet égard, un véritable maillage de tout l'espace languedocien, roussillonnais et au-delà (marges de PACA et de Midi-Pyrénées) s'opère en lien avec la base Intermarché par la mobilisation de nombreux petits transporteurs de proximité (livraison et convoyage de moyenne capacité). Et le secteur viticole n'en continue

pas moins de constituer un vecteur spécifique des activités de convoyage principalement par la présence de gros embouteilleurs comme Castel ou Saint-Gobain, dont le regroupement s'opère sur une plate-forme spécialisée pour la réception des bouteilles vides, leur remplissage et leur expédition par la route ou de plus en plus via le fret ferroviaire.

La structure générale des échanges logistiques à Béziers se différencie pour autant des activités déployées à Perpignan par exemple où la plate-forme Saint-Charles est vouée à l'échange de marchandises dédiées dans les fruits et légumes. À l'heure actuelle, l'effet de spécialisation dans les services logistiques tend au renforcement sur la place biterroise. D'abord, par l'accueil des transporteurs d'un projet récent de « Truck Etape », sorte d'aire de regroupement et gardiennage des transports routiers internationaux en transit. Ensuite, les restructurations conduites par la SNCF en matière de fret ferroviaire privilégie désormais un système dédié à la massification des trafics au détriment d'un transport éclaté sous forme de wagons isolés. Les conséquences en sont un recours plus soutenu au transport par la route de « boîtes conteneurs » en provenance ou en direction des ports de commerce languedociens de Port-la-Nouvelle ou de Sète. Mais l'installation projetée d'un port sec à Béziers par les autorités du Port de Barcelone entend étoffer la concentration locale des activités composites de transport et de manutention. Fort de ses disponibilités foncières et de situation de carrefour, l'espace biterrois offre ici des avantages à la constitution d'un terminal maritime intérieur afin de se rapprocher des chargeurs éventuels en Languedoc-Roussillon. Port sec, plates-formes de distribution pour la grande distribution et zones de transit logistiques, autant d'infrastructures qui contribuent en l'état au renforcement d'une vocation de « porte logistique » pour une ville moyenne comme Béziers insérée *de facto* dans l'orbite montpelliéraine.

### **Montauban ou le renforcement d'une place logistique au nord de Toulouse**

Une autre vocation de « porte logistique » dans le Grand Sud-Ouest s'est établie avec le site montalbanais distant de 80 km de Toulouse, au carrefour des axes A20 et RN 20 (Paris – Toulouse) et de l'Autoroute A62. Fort de ce positionnement stratégique à la jonction de deux axes autoroutiers, l'espace urbain du Sud du Tarn-et-Garonne auquel appartient Montauban accueille un projet majeur de 300 ha aménagés principalement pour l'accueil d'entrepôts et sites de manutention. L'activité de logistique s'avère assez récente à Montauban. Elle comprend la base d'entrepôt Intermarché, troisième grande plate-forme du groupe Intermarché dans le Grand Sud-Ouest français avec Béziers et Dax, plus quelques transporteurs locaux. Le développement de cette activité procède d'un débordement depuis la métropole toulousaine proche en raison notamment de la saturation progressive de la grande plate-forme logistique, Eurocentre, aménagée par le Conseil Général de la Haute-Garonne, au nord de l'agglomération toulousaine. En raison de sa localisation privilégiée, Montauban, qui présente un territoire communal par ailleurs étendu, a été inséré assez tôt dans la dynamique de croissance de l'aire métropolitaine toulousaine. Nombre d'animateurs et de responsables économiques reconnaissent que Montauban a connu ces dernières années une véritable explosion touchant à la fois la démographie et l'installation d'entreprises. Ce phénomène renvoie à la proximité immédiate de Toulouse et à manifestation paroxysmique et grande échelle d'un étalement urbain qui touche une grande aire métropolitaine à laquelle se trouve

de plus en plus ancrée Montauban. Les populations à la recherche d'espaces résidentiels dédiés aux constructions pavillonnaires, un temps intéressé par la deuxième et troisième couronne toulousaine, n'hésitent plus désormais à s'installer à Montauban tout en acceptant des déplacements quotidiens pour travailler dans l'agglomération toulousaine. En conséquence, la structure générale des activités de services à Montauban a été longtemps constituée par de grandes fonctions tertiaires avec de grands services publics et des services marchands aux particuliers.

Du fait de son attractivité, Montauban tend à s'imposer comme un pôle commercial à la fois pour les populations des villes du Tarn-et-Garonne mais également pour les consommateurs du nord toulousain. Ce développement d'une économie urbaine que l'on caractérisera comme étant en partie « résidentielle » a favorisé à l'instar de villes moyennes au départ à vocation préfectorale, un tissu bancaire orienté presque exclusivement vers les particuliers. Aussi, quelques centres décisionnels d'intérêt régional, y compris parmi les organismes mutualistes ou coopératifs, ont pu s'implanter comme la mutuelle d'assurance Matmut qui a installé récemment une centrale régionale de gestion des sinistres, dans le cadre d'une politique d'équilibre et répartition de ses compétences en région Midi-Pyrénées. Pour d'autres établissements tels le Crédit Agricole ou la Banque populaire Occitane, Montauban a formé un des pôles décisionnels spécialisés dans des fonctions gestionnaires, contribuant pour ces organismes bancaires à structurer l'organisation de leur caisse régionale en réseau interurbain. Pour autant, les services aux entreprises, en l'absence d'un tissu industriel développé et de pratiques d'externalisation encore restreintes parmi les appareils tertiaires publics, restent faiblement développés. Celui des services informatiques offre une configuration des plus classiques en étant essentiellement composé d'entreprises de maintenance classique, d'assistance dans le secteur de la gestion plus quelques entreprises versées dans la création et la maintenance de sites Internet. C'est dans le domaine des activités logistiques qu'une grosse activité a connu un fort développement en lien avec l'industrie agroalimentaire et l'agriculture fruitière. Environ 1 500 salariés répartis dans l'ensemble du département sont concernés. Mais la concentration des bases logistiques s'est principalement opérée au Sud de la ville à l'interconnexion des échangeurs entre les autoroutes A20 et A62.

Plusieurs grands enseignes commerciales ont implanté à cet endroit favorable, en fait une véritable zone de rupture de charges entre Paris, Bordeaux et le reste du Grand Sud-Ouest, des centres qui ont comme vocation le groupage et le dégroupage des marchandises, accompagnés du traitement complexe des commandes. Par exemple, Peugeot a créé une plate-forme logistique pour les pièces détachées qui desservira les points de vente des concessionnaires du Lot et du Tarn-et-Garonne. Le centre prépondérant des activités logistiques dans l'agglomération montalbanaise se localise toutefois à Bressols sur le lieu de l'échangeur A20/A62 où le groupe Intermarché y a établi une base capitale régionale pour l'approvisionnement de ses magasins dans l'aire du Grand Sud-Ouest français<sup>34</sup>. D'autres

---

<sup>34</sup> Dans l'aire du Grand Sud-Ouest français, une autre base pour les produits frais est située à Dax tandis que deux bases dédiées aux hard discount sont localisées respectivement à Agen et à Béziers.

grandes structures au rayonnement régional ont trouvé également à s'implanter à l'exemple du groupe Thiriet (fabrication et distribution de crèmes glacées et sorbets) venu en 2005 installer sa plate-forme logistique pour le quart Sud-Ouest de la France (60 emplois). Un effet empirique d'accumulation, servi par de bonnes conditions d'accessibilité, tend à prévaloir dans le registre de ces services lourds orientés vers le conditionnement, le transport et de plus en plus le traitement des commandes à tel point qu'il oriente désormais l'action publique d'aménagement en matière économique. Pour preuve, le Conseil Général du Tarn-et-Garonne coordonne la réalisation d'une ZAC à vocation logistique qui s'étend sur 300 ha dans la prolongation du site de Bressols au Sud-Ouest de la ville. La portée d'un tel projet conduit à donner à Montauban, tous les acteurs institutionnels sont unanimes sur ce point, un profil nettement orienté vers les services logistiques utilisant le mode du transport routier, c'est important de le souligner. Pour l'instant, les activités représentées y gagneraient à une remontée dans la chaîne de valeurs en introduisant plus de conditionnement et le traitement des commandes par exemple. Des effets d'accumulation conduisent à faire de l'agglomération montalbanaise, une véritable porte logistique au nord de Toulouse. Des services lourds sont ici à l'origine d'un processus de spécialisation territoriale qui se dessine à l'échelle de la grande « région » métropolitaine de Toulouse.

### 3.3.2. Albi et Castres : un rattrapage par le développement des services avancés

#### **Albi : les services technologiques parties intégrantes d'un système local d'innovation**

*Des services aux entreprises consolidés dans un contexte de reconversion industrielle*

Jusqu'au début des années 1980, l'agglomération albigeoise affichait une forte tradition industrielle en raison de la présence d'une industrie extractive du charbon à Carmaux associée à des activités sidérurgiques et verrières constituées sous la forme de grands établissements. Ces unités de production étaient principalement implantées en bordure du Tarn au Nord d'Albi. Depuis la crise traversée par ces industries lourdes et le classement du secteur Albi et Carmaux en pôle de conversion, près de 10 000 emplois pourvus par l'industrie extractive et de transformation ont progressivement disparu. Le tissu industriel albigeois a connu une profonde recomposition par la création et la diffusion de petites unités industrielles spécialisées pour nombre d'entre elles dans le secteur de la mécanique de précision appliquée à l'aéronautique. Ce tissu industriel se compose de petits usineurs mais aussi de quelques bureaux d'études et de calculs de structures qui interviennent en qualité de sous-traitants directs des fournisseurs de composants et des équipementiers aéronautiques, répartis dans l'agglomération toulousaine et à un degré moindre dans l'espace de la « Mecanic Valley » (Ratier Figeac, Figeac Aéro...). Le système complet des activités aéronautiques de la métropole toulousaine intègre donc en partie dans son aire d'influence directe le tissu des compétences en usinage et mécanique de précision qui participent de la recomposition des activités industrielles dans le secteur d'Albi et Carmaux.

Par rapport aux villes moyennes situées dans l'environnement immédiat d'une métropole, Albi offre une branche de services aux entreprises plutôt diversifiée bien que cette agglomération recèle un substrat constitué de services d'assistance et de transport. Dans ces secteurs, l'offre tend à être partagée entre des entreprises fondées localement, des antennes de firmes ayant leur siège régional à Toulouse et, fait nouveau, des sièges départementaux de firmes commandant le secteur géographique tarnais. Il est par exemple intéressant de constater qu'Albi accueille le siège directionnel pour le Tarn de l'entreprise de nettoyage industriel Onet qui emploie sur place près de 300 personnes et dispose d'une antenne relais à Castres. Le secteur de la logistique est pour sa part bien représenté, mais lorsque la technicité augmente, les entreprises demandeuses se tournent vers l'offre toulousaine, là où le marché et donc le volume de prestations, apparaissent plus denses et plus diversifiés. Les secteurs de l'ingénierie technique, du conseil ainsi que les activités plus courantes d'exécution comme le nettoyage industriel, la reprographie, le gardiennage sont correctement représentés dans l'agglomération d'Albi. On y observe peu de distorsions entre l'offre et la demande. En matière de localisation des activités de services aux entreprises, ce sont les communes situées préférentiellement entre Toulouse et Albi qui bénéficient le plus de l'expansion territoriale de ces fonctions prestataires. En effet, les entreprises s'implantent à proximité de l'autoroute A68 pour bénéficier des opportunités foncières qu'offrent les communes de l'Ouest albigeois tout en disposant d'un axe de communication aisé pour rallier la métropole toulousaine.

#### *Des fonctions de transport et de logistique modestes à l'écart des flux de transports régionaux*

Grâce à l'autoroute A68 qui assure une connexion directe avec Toulouse en 30-40 minutes, Albi est située dans l'aire d'influence du Grand Toulouse en restant suffisamment éloignée de la capitale régionale pour préserver une certaine autonomie. Cette position que l'on qualifiera en limite d'influence métropolitaine fait de cette ville moyenne un pôle d'attraction pour les campagnes et les petites villes environnantes (Gaillac, Graulhet), pour Castres et plus marginalement pour Rodez où s'est affirmée ces dernières années une autonomie croissante dans l'offre des services aux entreprises. À la différence de Castres cependant, l'activité économique, et par effet induit, la demande de services aux producteurs, ne sont pas structurées autour d'une grande entreprise ou bien d'une branche industrielle motrice. Ce qui fait d'Albi, à l'instar de Rodez, mais avec un volume de transactions prestataires plus important, une place où tant l'offre que la demande des entreprises offrent un profil très diversifié, sans processus caractérisé de marquage sectoriel autour d'un secteur prédominant.

D'abord, dans le segment des transports routiers et de la logistique où figurent certes quelques compétences classiques pour connecter la ville moyenne aux flux de marchandises échangées, sans que pour autant on n'assiste à un effet polarisateur prononcé. Albi reste peu en prise avec des flux de groupages et de dégroupages de marchandises du fait d'une position excentrée, à l'écart d'axes de communication et de transit majeurs dans le Grand Sud-Ouest. D'ailleurs, il n'est pas étonnant de constater que la plate-forme la plus utilisée par les

entreprises albigeoises soit celle de Montauban, idéalement placée à l'interconnexion des autoroutes A20 et A64. L'organisation des activités logistiques passe pourtant à Albi par l'aménagement de plates-formes logistiques même si elles n'ont qu'un intérêt plus secondaire. Des projets sont en cours à Gaillac (20 km d'Albi) et plus récemment à Saint-Sulpice sur Tarn (30 km d'Albi) où la viabilité de l'aménagement dépend de la réalisation toujours en suspens d'un grand contournement routier à l'Est de Toulouse. Les difficultés éprouvées par le développement local des activités de services logistiques trouvent une illustration dans le transport de gros volumes et de pondéreux. Dans ce domaine, la SNCF a cessé tout trafic de fret ferroviaire depuis 2005. Conséquence, le transport s'est reporté sur le convoi routier en partie supporté par des entreprises locales et cela pose problème lorsque les charges et volumes sont importants et surenchérit le coût du transport. Les entreprises industrielles tant du secteur de l'agroalimentaire que du bâtiment et des matériaux de construction pallient aujourd'hui difficilement ce déficit local en matière de service de fret ferroviaire. Pour le reste, l'albigeois intègre un volant complet d'entreprises de routage et transport demi-gros, ce qui est caractéristique d'une ville qui n'évolue pas selon un tropisme marqué des fonctions de logistique et de transport. D'autant que le foncier à leur disposition fait défaut. Et la réalisation projetée d'une zone de logistique de 8 ha par la communauté d'agglomération, situe bien les ambitions modestes en faveur du secteur de la logistique et du transport routier à Albi, dont l'importance est à relativiser dans le spectre très diversifiée du développement local des services aux entreprises.

*Une tendance récente à la consolidation des services types de « la fonction métropolitaine »*

Placée dans une position intermédiaire entre Toulouse et l'armature urbaine du centre et de l'est de Midi-Pyrénées, la place albigeoise tend aujourd'hui à devenir une plate-forme d'accueil et de commandement de services dans les services informationnels ainsi que dans l'ingénierie technique, informatique et les prestations financières, et cela pour toute une zone s'étendant du Tarn à l'Aveyron et à ses marges (Sud du Lot et du Cantal). La présence des centres directionnels interdépartementaux des organismes bancaires ou d'assurances, d'obédience mutualiste, est ici très révélatrice. Selon une organisation équilibrée en réseau avec d'autres chefs-lieux de département voisins (Lot, Tarn-et-Garonne et Aveyron), Albi accueille le siège directionnel du développement de la Caisse Nord-Midi-Pyrénées (2 200 salariés et 5 millions € de chiffre d'affaires) alors que les autres sites (Cahors, Montauban et Rodez) se voient attribuer chacun des directions complémentaires (respectivement, direction du risque à Cahors, direction du fonctionnement à Montauban et direction de l'informatique à Rodez). Un schéma presque similaire est en application à la Banque Populaire Occitane, laquelle malgré la concentration récente de ses compétences à Toulouse, a délégué à Albi des activités directionnelles appliquées au développement. Il faut dire qu'avant la fusion de ses caisses locales (et souvent bi-départementales) pour former à l'échelle de Midi-Pyrénées, la Banque Populaire Occitane possédait à Albi le siège de la caisse locale « Tarn et Aveyron ».

De sorte que la tradition coopérative et mutualiste dans la banque et les assurances est à Albi une caractéristique constitutive de ses fonctions de services mixtes destinées tant aux

entreprises qu'aux particuliers. Dans le segment des assurances, et si l'on prend le cas de Groupama, Albi était le siège directionnel de la caisse pour les départements du Tarn et de l'Aveyron jusqu'à là aussi la fusion régionale des caisses interdépartementales intervenue en 2001 avec la création de Groupama d'Oc. Cette fonction d'intermédiation directionnelle avec la métropole et d'autres villes moyennes de l'Est de Midi-Pyrénées se retrouve y compris dans le segment des banques commerciales puisque le Crédit Lyonnais ainsi que la BNP détiennent à Albi, ce que l'on nomme des directions de groupe territoriales en charge des services de support pour les ressources humaines, la politique commerciale, et pour la BNP par exemple, l'expertise financière des clientèles PME. Ces attributs directionnels intermédiaires inhérents au déploiement des fonctions bancaires dans l'espace infrarégional, outre qu'ils générèrent des emplois de cadres et techniciens administratifs et gestionnaires, peuvent avoir des incidences sur la formation d'une proximité d'activités prestataires dans l'informatique bancaire et de gestion. Des années 1970 à 2004, la caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole avait constitué une SSII filiale (« Inforsud ») à même d'intervenir dans les travaux de développement informatique dédiés à l'activité bancaire, avant de la céder au groupe Sopra qui conserve une entité d'une trentaine de personnes à Albi.

Comme dans toute ville moyenne, considérée comme un centre de services de proximité dans des activités courantes de services informatiques, il existe à Albi une offre générique faite d'entreprises prestataires dans la maintenance, l'appui technique et la formation bureautique entre autres. D'autres activités prestataires liés aux TIC ont pu émerger dans des segments d'activités routinières ou à plus faible valeur ajoutée comme les fonctions de centres d'appels. Au total, 5 établissements de 10 à 15 personnes se sont établis à Albi plus un centre majeur, Qualiphone (300 opérateurs principalement avec des emplois à temps partiel) situé à Carmaux et spécialisé dans la gestion de la relation client et les campagnes publicitaires. Son implantation à Carmaux en 2002 procède des aides spécifiques attribuées dans le cadre de la reconversion industrielle de cet ancien bassin charbonnier voisin d'Albi. À l'opposé, une mutation importante s'est opérée dans le registre des services associé à l'ingénierie logicielle ou les services plus centrés sur l'informatique industrielle. La cause en incombe d'abord à la création d'une École des Mines (École des Mines d'Albi-Carmaux) et surtout à ses activités de recherche appliquée dans les outillages, les procédés et matériaux, le génie industriel, la mécanique et la plasturgie notamment. Certes, la création de cette École est intervenue là aussi suite aux mesures de reconversion adoptées à la suite de l'arrêt des activités d'extraction minière à Carmaux à la fin des années 1980. Son ouverture progressive au tissu des entreprises aussi bien de l'industrie que des services technologiques a eu des impacts significatifs. D'abord en permettant l'élévation des compétences, puis ensuite en favorisant les démarches de R&D accomplies par diverses entreprises, et notamment nombre d'entre elles spécialisées dans l'édition logicielles de systèmes dans la gestion de production, le reporting, l'open source... sans compter l'appui à des firmes *start-up* axées dans le génie des procédés. La question qui se pose désormais est celle d'une genèse ou du moins de l'affirmation d'un système d'innovation pour Albi privilégiant des champs de métiers dans l'ingénierie logicielle ou technique selon une combinaison avec la recherche appliquée. Dans ce cas, le cas d'Albi serait représentatif d'un développement tertiaire marchand où les services spécialisés, et plutôt de haut niveau, gagnent en diversification à l'échelle d'une ville

moyenne. Au final, se dessine une architecture prestataire, proche de celle la fonction métropolitaine, qui conduit à caractériser un profil atypique de ville moyenne, avec un appareil des services diversifiés et à l'élévation qualitative manifeste.

### **Castres : un marquage par les services génériques et spécifiques liés à l'industrie**

*Une propension au développement des services d'ingénierie en lien avec R&D privée (Groupe Pierre Fabre)*

Pôle économique bicéphale structuré autour des villes de Castres et de Mazamet, le bassin industriel du Sud Tarnais présente du fait de la configuration spécifique de ses activités une dynamique très particulière de recours aux fonctions de services professionnels. La zone de Castres est marquée par la présence des industries textiles, chimiques et pharmaceutiques (implantation des laboratoires Pierre Fabre représentés sur place par de deux structures de R&D dans les maladies cardiovasculaires et le système nerveux central, puis par des pôles d'expertise et d'essais à l'organisation transversale). Ainsi, Castres représente le deuxième pôle de recherche privé de Midi-Pyrénées avec la présence des laboratoires pharmaceutiques et cosmétologiques Pierre Fabre et du fabricant de produits de base pour la pharmacie SEPPIC. Ces entités fortement versées dans la recherche et développement travaillent en étroite relation avec trois sociétés d'ingénierie qui œuvrent dans les domaines du test et des essais. En outre, le bassin castrais est considéré comme un centre d'appui du pôle de compétitivité « CDS » (Cancer Bio Santé), avec la mission de développer tout particulièrement des projets dans le domaine de la e-santé, c'est-à-dire des technologies d'information et de la communication assurant les opérations médicales à distance, le maintien des malades à domicile...

Les laboratoires Pierre Fabre constituent à l'échelle de Castres (effectif d'environ 1250 personnes) le commanditaire majeur pour l'achat et la consommation de services aux entreprises. Cette externalisation des prestations concerne autant des services d'études et d'ingénierie à connotation technologique que des activités prestataires plus courantes à caractère d'exécution. À titre d'exemple, la majeure partie des sociétés privées de gardiennage installées à Castres travaillent avec le Groupe Pierre Fabre qui leur procure une part substantielle de leur chiffre d'affaires. Le bassin industriel castrais a vu se développer une externalisation de services autant dans les registres prestataires communs sans que les fonctions d'ingénierie technique et d'informatique ne soient pas pour autant absentes. Cependant, la connexion avec le marché toulousain de l'offre de conseil est historiquement bien établie. Le secteur de Castres apparaît peu doté dans ce type de services compte tenu de la faiblesse de l'offre dans les services juridiques, le conseil qu'il soit gestion ou en communication publicitaire. Seuls, deux ou trois cabinets de conseil en ressources humaines émergent par une proximité de relation prestataire avec le tissu local des PME-PMI. Les réseaux sociaux d'interconnaissances qui s'établissent entre responsables d'entreprises et décideurs locaux offrent l'occasion à des personnes consultant bien introduites auprès du milieu économique local de valoriser et développer leurs activités. La zone de Castres et au-delà l'ensemble du sud tarnais avec sa concentration de petites et moyennes industries ont constitué un débouché de proximité à quelques fortes compétences locales de conseil,

désireuses par la suite d'étendre leur marché au reste de Midi-Pyrénées et dans le Languedoc-Roussillon.

À l'instar d'Albi, la zone de Castres arrive à pourvoir facilement à ses besoins en matière de services élémentaires d'exécution et d'assistance comme le transport et la messagerie, le nettoyage industriel ou encore les fonctions de sécurité et gardiennage. Les sociétés de transport procèdent d'ailleurs à une diversification dans la messagerie moyen courrier et la logistique. Pour sa part, une activité de fret est réalisée à partir de l'aéroport. L'offre locale de services d'assistance et d'exécution concerne donc en premier lieu la messagerie et les transports avec appui logistique, des activités particulièrement développées sur place et d'un recours très fréquent par les industriels locaux dont les produits sont exportés à une large échelle internationale. La filière granit (1 400 emplois) dans le massif du Sidobre, aux portes de Castres, recours aux prestations de transport et expédition des pierres brutes ou taillées en mobilisant principalement à deux transporteurs. Pour leur part, les laboratoires Pierre Fabre qui emploient environ 8 000 personnes en Midi-Pyrénées recourent de façon intensive à des prestataires externes de transport : les produits pharmaceutiques fabriqués dans les usines locales sont expédiés sur palettes et centralisés ensuite dans une plate-forme logistique toulousaine. La stratégie externalisatrice qui privilégie plutôt l'achat d'un type sectoriel de services d'exécution et d'assistance n'est pas sans incidence sur la structure environnementale des fonctions prestataires aux entreprises. Castres a vu la création d'une importante entreprise régionale de transport et logistique, la Castraise de Transport, qui avait constitué un réseau régional de sites et plates-formes d'entreposage avant son intégration récente dans le groupe Dubois.

Cette entreprise reste néanmoins l'un des opérateurs principaux de la grosse et moyenne messagerie dans le Tarn et les départements environnants. La prépondérance encore marquée des fonctions industrielles (Chimie et pharmacie, textile et construction mécanique) dans le tissu économique du sud tarnais a aussi généré divers services auxiliaires du transport, principalement les transitaires qui concourent à traiter les opérations de transport internationales. Dans cet environnement, les services mixtes se sont développés (banques et assurances), de même que les prestations de recouvrement de créances alors qu'ont émergé depuis une dizaine d'années des services technologiques en lien avec des stratégies d'externalisation mais au-delà révélatrice d'une mutation du système productif local dans son ensemble.

#### *Des processus d'externalisation propices à l'affirmation des services technologiques*

À l'inverse, la logique propre au fonctionnement des Laboratoires Pierre Fabre a conduit à structurer des relations de services avec des fournisseurs parisiens dans le cas du recours aux activités de consultance et d'expertise de haut niveau appliquées à la gestion et au management. Considérés comme le principal donneur d'ordres du Sud tarnais en matière de prestations d'assistance et d'exécution (transport, nettoyage et sécurité), les laboratoires Pierre Fabre ont procédé à une externalisation d'activités diverses d'études et de tests en travaillant sur place avec 2 à 3 entreprises spécialisées (ex. Physiotim, société de services en électro-

physiologie). Pour autant, dans le bassin castrais, la demande de prestations de services professionnels émane en grande partie des nombreuses PMI qui caractérisent le tissu industriel du sud tarnais dans les branches traditionnelles de la chimie, du textile et dans des activités de haute technologie comme les automatismes industriels. Le développement de ce secteur innovateur procède à l'origine des besoins manifestés par les industriels locaux du textile dans les domaines de la machinerie automatique appliquée au cardage. Près d'une dizaine de sociétés indépendantes locales développent et fabriquent des systèmes d'automatisme dont la réalisation implique une part importante de prestations internes en conception et recherche et développement. À l'échelle des villes moyennes de Midi-Pyrénées, peu d'entreprises productrices de logiciels appartiennent à la branche de l'informatique industrielle, si ce n'est dans la zone du Sud du Tarn qui accueille une série de PME dont les produits d'automatisme intègrent une composante logicielle dans des environnements électroniques ou électriques (GET Électronique, Siminor Technologies, Siréa, Syselec-BFIA...). La zone géographique constituée d'ailleurs de la communauté d'agglomération Castres et Mazamet semble détenir des compétences non négligeables dans l'innovation et le développement des process associant l'informatique aux applications de fabrication industrielle. Le tissu des PMI des secteurs de la mécanique, des automatismes et de la chimie ne génère pas une forte densité de services d'appui dans l'ingénierie que l'on retrouvera surtout concentrés dans la métropole toulousaine, prêts à pouvoir à une demande dans le bassin castrais.

Cet environnement local de PME dans les automatismes et l'électronique a engendré tout de même quelques retombées sur la formation d'une offre de proximité dans quelques services qualifiés d'assistance. De même, les demandes courantes relatives à l'informatique de gestion, l'infrastructure de réseaux et la fourniture de matériels informatiques sont satisfaites en général par des opérateurs locaux qui gèrent à la fois des activités distributrices et des prestations de développement et d'intégration de solutions. Telle est la vocation de la SSII castraise Cap Laser (50 salariés) qui partage ses activités entre le développement d'outils de gestion, l'offre de systèmes d'accès à Internet et l'infrastructure de réseaux, principalement à destination d'une clientèle dite de « middle market ». Pour autant, son ancrage à un marché métropolitain semble prépondérant puisque 50 % de son chiffre d'affaires est réalisé avec des PME et établissements commerciaux de la proche région toulousaine, malgré une fonction prestataire de proximité auprès du milieu des PMI tarnaises ainsi que des collectivités locales. On retrouve ici le cas de figure d'une société de services informatiques constituées dans une ville moyenne, dont le lien avec la métropole proche semble incontournable à la fois pour obtenir des marchés et pour capter des informations et ressources propices à la recherche de débouchés dans le reste de la région voire en dehors de Midi-Pyrénées.

*Une plate-forme numérique, support à la formation d'un milieu local de sociétés liées aux TIC*

Le marché des PME dans le bassin Castres a permis également de favoriser l'émergence locale d'activités de conseil et de formation professionnelle. D'ailleurs, les années 1990 ont été propices à la création de quelques petits cabinets de conseil dans le registre de la gestion

des ressources humaines. Un certain nombre d'entités créées ont d'ailleurs bénéficié dès le départ de l'appui prescripteur de la Chambre d'Industrie locale. L'effort des partenaires institutionnels du bassin de Castres au nombre desquels figurent la CCI, la municipalité et désormais la Communauté d'Agglomération Castres et Mazamet, porte depuis plusieurs années sur l'aménagement d'une infrastructure de haut niveau dans les supports de télécommunication. Or, cette politique publique n'est pas sans effets sur la genèse puis le développement de compétences servicielles diverses dans le concert des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

La stratégie des acteurs publics a consisté en la création d'une plate-forme numérique articulée autour d'un réseau de télécommunication à haut débit en fibres optiques, accessible aux entreprises, aux organismes publics et à termes aux habitants de la communauté d'agglomération Castres-Mazamet. Sa gestion est assurée par la SAEM Intermédiasud, propriétaire du réseau. Ce réseau est associé en amont à l'installation d'une technostructure de services destinée aux entreprises avec notamment une pépinière d'entreprises. L'infrastructure de communication et de services ainsi constituée a permis de fixer sur place diverses compétences souvent à mêmes d'utiliser dans le cadre de leur production et de leurs développements prestataires le support des réseaux de NTIC à haut débit. De la sorte, plusieurs petits établissements, providers, producteurs de services sur Internet et éditeur de logiciels ont pu disposer d'un support de transmission et traitement d'informations, nécessaire à la réalisation de leurs activités de services technologiques.

L'illustration est fournie par la firme CGX, spécialiste du développement de solutions cartographiques pour l'aéronautique, la défense et la sécurité civile. Cette société assimilée à bien des égards à une véritable *start-up* a été constituée au départ dans l'agglomération toulousaine avant de s'implanter à Castres où le système de téléport lui offre un support logistique nécessaire aux échanges d'informations avec les partenaires qui interviennent à ses côtés pour la réalisation de projets. L'outil puissant de communication et de transmission permet à l'entreprise éditrice de solutions cartographiques de s'affranchir des liens de proximité physique et immédiate que pourrait requérir la collaboration avec d'autres firmes de services informatiques. La présence de la plate-forme numérique a également motivé une stratégie d'externalisation par Pierre Fabre de ses activités d'infogérance en accueillant sur place, une firme major en la matière, Devoteam, dont l'effectif local se monte à 150 personnes, aussi bien recrutées sur place que transférées depuis les différents sites de l'entreprise, notamment ceux de région parisienne. Le choix d'une implantation en ville moyenne, s'il permet de bénéficier de l'assise commerciale procurée par la proximité du marché de Pierre Fabre, s'inscrit toutefois dans une division technique des tâches d'infogérance à une large échelle internationale sans pour autant que ne fonctionne une continuité régionale des marchés : le site de Castres axé sur une montée en gamme des services d'infogérance est commanditaire de sites sous-traitants au Maroc en répondant, en dehors de Pierre Fabre, à un clientèle essentiellement parisienne dans les banques et assurances.

L'exemple du réseau de communication à haut débit, constitué sous la forme d'une boucle locale montre que ce type d'infrastructure promue par des politiques publiques

intercommunales peut constituer un outil attractif pour des activités servicielles utilisant pour leurs prestations et leurs marchés, le support des réseaux liés aux technologies de l'information et de la communication. Les infrastructures performantes de réseau favorisent alors l'implantation de différentes palettes de services nouveaux liés aux NTIC. À Castres, l'exemple suivi jusqu'à l'heure actuelle semble privilégier la recherche et la constitution d'un milieu innovant de petits éditeurs de solutions dans les NTIC, intégrant le réseau local de télécommunication haut débit dans leur stratégie d'innovation technologique et commerciale. Promus à partir d'une demande industrielle en rapport avec des besoins de conception et développement venant notamment mais pas exclusivement du Groupe Pierre, les services technologiques tendent à une densification en ayant une orientation de plus en plus axée sur les TIC. Cette montée en gamme des services forme une particularité à Castres où la localisation à proximité du pôle métropolitain de toulousain n'obère pas pour autant des stratégies locales et des formes endogènes de développement des services technologiques.

### **3.4. Le cas de Tarbes : reconversion industrielle et amorce d'un système d'innovation**

Longtemps caractérisée comme une ville moyenne industrielle, et considérée à cet égard comme un centre de production tournée vers des industries mécaniques lourdes (construction aéronautique, ferroviaire et industries de l'armement), Tarbes connaît depuis une vingtaine d'années un processus actif de reconversion industrielle où les activités de services à la production jouent un rôle influent. Et tout d'abord dans la reconquête des emplois qui se créent autant dans des métiers prestataires à faible niveau de compétences que dans des registres plus qualifiés en lien avec le développement ou la conception de procédés technologiques. Les grandes unités de production manufacturières ont cessé leurs activités ou bien se sont restructurées en laissant la place à de nouveaux profils d'activités économiques où la contribution des services, qu'ils soient d'assistance pour des fonctions courantes ou d'ingénierie, semble prépondérante dans le nouveau système productif à l'oeuvre. L'analyse du développement des services professionnels dans le contexte tarbais revêt ici un contenu spécifique comme dans nombre d'autres villes moyennes du Sud-Ouest français.

L'enjeu est souligné comment les processus de reconversion économique dans ses manifestations les plus importantes profite à l'essor d'un spectre très élargi de services aux entreprises. Se dessine d'abord un système d'innovation articulé à l'émergence d'activités de recherche et développement dans les entreprises industrielles davantage centrées dans des fonctions conceptrices (ex. Alstom ou Daher-Socata). De son côté, un appareil universitaire et de recherche s'est constitué en comprenant des structures d'enseignement supérieur significatives qui participent à l'élévation des compétences. En contrepartie, et parce que la croissance tertiaire de services doit être appréhendée dans sa globalité, d'autres services plus courants ou communs ont connu des développements importants à Tarbes. Sous l'impulsion d'une action publique locale forte, des activités prestataires de services comme les centres d'appel ont vu le jour. Dès lors, la mutation du tissu productif à partir d'un développement soutenu des services doit être appréhendée en prenant en compte divers champs sectoriels des activités de services. En outre, l'insertion géographique de la ville à l'Est du bassin aturien,

non loin de la ville moyenne majeure qu'est Pau, amène à s'interroger sur les effets d'autonomie, de dépendance et d'interrelation que les services à Tarbes déterminent, dans le rapport avec l'aire urbaine paloise.

### 3.4.1. La reconversion industrielle du site de Tarbes et l'essor des services à la production

Au cours de la décennie 90 et jusqu'au début des années 2000, l'emploi privé dans l'agglomération tarbaise enregistre une croissance constante. Et cet essor s'accompagne d'une mutation qualitative qui transforme la nature du tissu des activités tarbaises. Il s'opère dans l'ensemble un basculement des emplois de l'industrie vers les activités de construction et vers les différents registres d'activités de services. Après une résistance dans les années 1990, les effectifs salariés dans les activités industrielles connaissent une baisse accentuée entre 1998 et 2004 (- 13 %) en étant largement compensés par les emplois de services (hausse de près de 30 % durant la période). De surcroît, la structure des activités de service gamme en compétences puis les fonctions d'ingénierie et les études techniques voient leurs effectifs salariés triplés entre 1993 et 2006 (Tallec-Beaudelle, 2008). C'est donc à une recomposition du modèle de production fordiste, caractéristique de la situation Tarbaise depuis les 30 glorieuses, auquel on assiste. La mutation à l'œuvre rapproche alors quelque peu le tissu économique de Tarbes de celui des principales villes moyennes du Grand Sud-Ouest analysées jusque-là. En effet, la cité bigourdane a longtemps été considérée comme atypique parmi l'armature urbaine du Grand Sud-Ouest français en raison de son caractère industriel historique. Dans le cadre de la reconversion industrielle qui s'est opérée, Tarbes a-t-elle pour autant atteint un profil de ville moyenne au profil banalisé en offrant un tissu prestataire aux producteurs plutôt diversifié ?

La reconversion économique offre des caractéristiques propices à l'essor d'un environnement de services qualifiés, surtout dans les branches pourvoyeuses de compétences spécialisées comme l'ingénierie et les études techniques. À cet égard, la trajectoire opérée par l'établissement d'Alstom (construction ferroviaire) offre une illustration caractéristique. À l'origine centre de production de wagons et locomotives, l'établissement tarbais va modifier le profil de ses activités. D'abord parce que les activités de fabrication du matériel ferroviaire s'avèrent de plus en plus transférées à l'étranger en réponse aux marchés d'exportation et à la règle dite des retours industriels. L'enjeu est aussi pour Alstom au début des années 2000 de se donner une dynamique de marché maîtrisé autour de ses projets et systèmes de transport. Pour ce faire, une restructuration conduit à faire de plusieurs sites de production des centres de R&D. Ainsi, le site tarbais s'engage dans l'étude et le développement de systèmes de propulsion électriques pour motrices de TGV, rames de métros ou de tramways. Sur un total de quelque 900 personnes, l'effectif comprend pour moitié des ingénieurs et techniciens de recherche. Alors que le site Alstom se défait par externalisation d'un certain nombre de compétences ne touchant pas à son cœur productif (l'emballage, le stockage et le transport de pièces), une stratégie se dessine avec l'aide des pouvoirs publics et de l'Europe pour accueillir un centre de recherche dédiée à l'intégration des composants en matière d'électronique de puissance : le laboratoire Pearl (Power Electronics Associated Research Laboratory). Tel qu'il

est conçu, Pearl consiste à fédérer des compétences de recherche appliquée dans le génie électrique et l'énergétique embarquée. D'où la mobilisation d'autres industriels de l'électronique automobile et de l'aéronautique autour de questions communes en lien avec la gestion de l'énergie dans les systèmes embarqués (thème de l'électronique de puissance). Ce qui fait du pôle tarbais aujourd'hui en Midi-Pyrénées, le principal centre de recherche et développement hors Toulouse dans le segment des technologies de systèmes embarqués.

Les projets de recherche investis par Pearl mobilisent, entre autres, des compétences dans l'industrie du logiciel comme l'atteste la présence de cellules de développement implantées par diverses sociétés d'ingénierie en informatique industrielle aux côtés des industriels contractants. Si importante soit-elle, la recherche dans l'énergétique embarquée s'inscrit dans une stratégie locale promue par les pouvoirs publics et les décideurs privés (Alstom en particulier) afin de constituer et d'étoffer un pôle de Recherche sur l'Intégration de Puissance et le Management de l'Energie et ses composants de Stockage (PRIMES). Hormis Pearl, divers autres projets en sont constitutifs : le projet CEPIA (Convertisseur Électronique de Puissance Intégration Avancée), le projet PACSOL (habitat à énergie positive), le projet d'avion électrique promu dernièrement par le Conseil Régional Midi-Pyrénées au travers d'un appel d'offre spécifique de recherche. L'enjeu est ici d'aider à la lisibilité de la filière génie électrique. Pour ce faire, il est important qu'un pôle de recherche se structure autour de deux thématiques : l'intégration de l'électronique de puissance et la gestion du stockage de l'énergie électrique. Au total, la reconversion économique du site industriel tarbais s'est faite en direction d'un système d'innovation en cours de structuration où les fonctions de services technologiques sont appelées à jouer un rôle catalyseur. Aujourd'hui, les divers établissements de formation et de recherche en place tendent au développement de liens positifs. La logique actuelle du système d'innovation s'avère facilitée par la proximité des spécialités technologiques construites par un certain nombre d'établissements locaux, tant industriels que scientifiques. À cela s'ajoute l'impulsion donnée à une mise en réseau des acteurs régionaux.

La propension est donc pour Tarbes au redéploiement d'un système productif fait d'une combinaison entre activités industrielles innovantes, services avancés et recherche. À tel point que des essaimages de *start-up* ont pu se concrétiser notamment à partir du Laboratoire de Génie de Production de l'ENIT, École d'Ingénieur de Tarbes créée en 1962. En atteste par exemple, la création récente de la société Eliorys, spécialisée dans la conception des systèmes de mécatronique, qu'ont constitué deux docteurs ingénieurs diplômés de l'ENIT. Plus généralement des évolutions structurelles offrent des perspectives nouvelles afin de densifier le tissu des services concepteurs, intervenant dans l'appui aux entreprises industrielles considérées davantage comme des architectes concepteurs que de simples centres de fabrication. Le rachat à EADS par le systémier aéronautique Daher de l'établissement tarbais de SOCATA (production de pièces de structures aéronautiques et d'avions d'entraînement) augure d'une plus large activité faite à la conception et au développement de structures mécaniques (pièces de fuselage d'avion...) cédées par les constructeurs aéronautiques (Airbus, Bombardier...). D'où des perspectives de voir se constituer à terme dans le proche environnement de Daher, à Tarbes, des compétences d'appui en gestion et réalisation de projet dans les études de structures aéronautiques.

### 3.4.2. Le déploiement de services opérationnels dans un contexte d'interrelations prestataires avec Pau

Par sa situation à l'Est du bassin aturien, l'agglomération tarbaise forme une aire d'attraction centripète de Pau pour l'accès aux gammes de services professionnels aux entreprises. À l'égard de l'espace bigourdan, le pôle paloïse exerce une centralité intra-régionale à partir de laquelle sont concentrées et diffusées des activités de services technologiques mais également des fonctions informationnelles de rang intermédiaire (services d'expertise bancaire et financière, services de conseils en gestion, communication publicitaire...). Compte tenu de la proximité des deux villes (35 km environ) et du poids supérieur de l'agglomération paloïse sur le plan du marché des services professionnels, de nombreuses firmes, en particulier les organisations constituées en réseau, préfèrent jouer les économies d'échelles. Elles implantent pour cela un établissement à Pau qui produira directement des prestations à l'attention des clientèles de Tarbes et de toutes les Hautes-Pyrénées.

Les entreprises de la région tarbaise à la recherche de services relativement rares dans l'ingénierie, l'étude ou le conseil se tournent soit vers une offre toulousaine, soit vers une offre paloïse à proximité. Mais la connexion avec le pôle économique paloïse repose plus particulièrement sur la fourniture aux entreprises tarbaises, et parmi elles les PME, des services d'activités informationnelles (conseils-études, expertise technique et financière...). Ces fonctions qui accompagnent la vie et la gestion des entreprises semblent sur-représentées à Pau dans la mesure où cette ville constitue un centre intra-régional producteur et diffuseur de ces types de prestations relativement rares à l'échelle du bassin aturien. À Tarbes, la faiblesse du tissu des services informationnels se mesure également à l'aune du potentiel peu élevé d'établissements assumant des fonctions directionnelles dans les domaines de la banque, des assurances et des mutuelles. À l'exception du siège régional Pyrénées Gascogne du Crédit Agricole dont l'activité semble pour l'instant maintenue, le secteur de Tarbes reste dépourvu de plusieurs entités directionnelles de banques et assurances à vocation intra-régionale. Ces établissements sont localisés préférentiellement à Pau voire à Toulouse. La faiblesse des activités de services informationnels et des fonctions décisionnelles dans la banque et les assurances contraste avec la bonne tenue des services d'exécution et d'assistance. La demande locale issue des grands donneurs d'ordres industriels apparaît bien pourvue en matière de messagerie et transport de proximité, de nettoyage ou de gardiennage/sécurité, dont les prestataires et fournisseurs se composent en grande partie d'entreprises locales et d'un volant d'établissements de groupe.

La politique de reconversion industrielle suivie dans le pôle tarbais place les services aux entreprises au centre des plusieurs initiatives visant à diversifier la structure de l'appareil productif local. Ces actions de développement entendent densifier sur place le secteur des services utilisateurs de NTIC par l'offre et la mise à disposition de locaux d'accueil spécialisés. On citera le centre téléport installé sur la zone aéroportuaire de Tarbes-Ossun (accueil de Vitalicom, 250 postes de téléopérateurs et de SFR Entreprises) ou encore la structure « Télésite » implantée sur la zone universitaire de Tarbes (60 postes de téléopérateur). Conçue en lien avec des réseaux très haut débit sécurisés à haut débit,

l'infrastructure Vitalicom a trouvé une valorisation directe par l'implantation du centre d'appels multimédia de la firme de services informatiques en réseaux et télécommunications, Atos Origin. Ce sous-traitant majeur de France Télécom a établi à Tarbes l'un de ses dix centres nationaux et embauché 205 opérateurs-téléphonistes pour une plate-forme de relation de clientèle d'Orange Mobile Service. Il s'agit d'une fonction de service d'appui technique et informationnel à distance qui offre la particularité de couvrir un marché de demande prestataire réparti à l'échelle du territoire national. C'est en effet à partir de la ville moyenne, en l'occurrence Tarbes, qu'un service d'assistance et d'information s'avère diffusé et transmis en différents points du territoire national. L'offre de service ne respecte pas ici la hiérarchie urbaine, mais vise d'abord à répondre à une clientèle géographiquement éclatée dans l'ensemble du territoire français.

La ville moyenne se retrouve placée à l'épicentre d'une fonction centrale de traitement et de diffusion de l'information par l'accueil de ces activités de *back office*, qui, comme les centres d'appel ont vocation à rayonner vers des aires territoriales parfois très étendues. Sans pour autant développer formellement une zone d'influence forte liée à une fonction décisionnelle, ces nouvelles fonctions de services à distance trouvent à partir d'un support technologique localisé (plate-forme hauts débits) à se délocaliser facilement dans des centres secondaires. Cette faculté aisée de mobilité et de délocalisation pose aussi la question de la pérennité locale et donc de la territorialisation des structures de traitement et de diffusion de l'information comme les centres d'appel.

La faculté des structures de services comme les centres d'appel à créer des emplois en nombre explique leur importante contribution aux actions de reconversion économique pour compenser les pertes d'emplois industriels dans les zones touchées par la crise des industries lourdes. Mais cette reconquête des emplois par des activités de services utilisatrices de NTIC concerne des postes de travail somme toute peu qualifiés d'opérateurs téléphonistes. La faible qualification moyenne des emplois ajoutée à leur précarité conduit à s'interroger sur la sensibilité de structures comme les centres d'appel aux délocalisations d'activités en fonction d'une concurrence à laquelle pourraient se livrer des villes moyennes. On peut logiquement penser que le pôle tarbais inscrit le développement des activités de services liés aux technologies d'information et de communication dans une logique concurrentielle avec Pau où l'existence d'une cité du Multimédia favorise également l'implantation de ces services utilisateurs des NTIC. À l'inverse, Tarbes paraît détenir un certain nombre de potentialités qui militent pour un ancrage local de services plus rares, appliqués à l'ingénierie et l'informatique industrielle notamment. En parallèle, l'émergence d'un milieu technico-scientifique, structuré par des réseaux professionnels actifs, constitue un pôle de ressources favorable à l'émergence de services technologiques au contenu innovant. Le principal problème relatif au développement des services qualifiés à Tarbes tient à la proximité de l'agglomération paloise avec son volume plus important et diversifié d'offre de services rares aux entreprises.

## **Conclusion sur les catégorisations nouvelles de villes moyennes par les services à la production :**

Quand on analyse la diffusion des services à la production et des services mixtes parmi les principales villes moyennes du Grand Sud-Ouest français, le constat est celui d'une élévation quantitative et qualitative du niveau des services aux entreprises, tant parmi les fonctions courantes que parmi les prestations plus rares ou spécialisées. En même temps, s'établit une localisation plus sélective des compétences directionnelles, même intermédiaires, dans les secteurs des banques et assurances. Le surgissement de l'ensemble des activités de services aux entreprises, prestations courantes et prestations au haut niveau de compétences, donne une image plus complète du rattrapage tertiaire opéré par les villes moyennes par rapport aux espaces métropolitains régionaux (Bordeaux, Toulouse, Montpellier). En somme, l'adaptation des villes moyennes à la mondialisation repose d'abord sur la croissance localisée d'un spectre complet et large de services professionnels aux entreprises, même s'il peut exister dans certaines villes moyennes une surreprésentation plus ou moins accentuée des services marchands dans des domaines courants ou dans des secteurs à haute valeur ajoutée. C'est à cette seule condition que se révèle un processus d'autonomie croissante des villes moyennes. La croissance des services aux entreprises pour générale, quelle soit dans les villes moyennes étudiées du Grand Sud-Ouest, n'en paraît pas moins hétérogène : elle prend différents contenus selon la nature des activités prestataires, les relations et la proximité avec les métropoles régionales.

En somme, les caractéristiques sectorielles propres à la croissance et à la représentation sectorielle des services conduit à catégoriser quatre ensembles de villes moyennes auquel s'ajoute le cas atypique de Tarbes où l'on observe une recomposition de l'appareil des services marchands sous l'effet d'une reconversion économique privilégiant autant les services producteurs de connaissances que les services d'exécution et d'assistance. Chaque ville moyenne apparaît pour le moins distincte ne serait-ce que par la spécificité de son appareil de services à la production et de services mixtes (banques et assurances). D'où des phénomènes de « marquage », proportionnels à la représentation plus ou moins accentuée d'une branche prestataire dans une ville moyenne. Les villes moyennes étudiées dans l'aire du Grand Sud-Ouest français sont à classer sur une échelle de représentation sectorielle des services qui va d'une situation caractérisée par la prépondérance de la logistique avec une montée en gamme des activités concernées, à la consolidation où à l'amorce de systèmes d'innovation favorisant le développement des services technologiques dans les NTIC. Entre les deux, prévalent des situations intermédiaires : des villes moyennes (Pau, Albi, Bayonne) représentent à la fois un centre logistique et un pôle décisionnel d'intérêt infrarégional dans les banques et les assurances, et concentrent les attributs d'un système urbain d'innovation. Ajoutons que les différents cas de figure relatifs au marquage prestataire des villes se retrouvent indifféremment parmi les villes moyennes situées dans l'aire d'influence d'une métropole.

On soulignera aussi la pertinence des systèmes d'interrelations prestataires entre deux villes moyennes proches sur le plan géographique. L'appareil de services aux producteurs renforce les liens entre les cités, mais peut aussi les distancier quand il n'instaure pas des

polarités tertiaires au détriment de petites villes moyennes proches (cas d'Agen considéré comme un « pôle » de services au plan qualitatif et quantitatif à l'égard de Villeneuve-sur-Lot et de Marmande). Les marquages prestataires en vigueur parmi les villes moyennes inhérents à une surreprésentation de services technologiques participent de facteurs territoriaux complexes. Le développement des services marchands dans les TIC s'expliquent par des ressources et compétences historiquement construites, amendées par des trajectoires sociales et professionnelles des créateurs d'entreprises innovantes, sans compter l'impact des politiques locales, influencées par des personnes ressources, promptes à donner une orientation stratégique aux initiatives institutionnelles. Un milieu de compétences adossées aux capacités d'initiatives des sociétés locales conditionne alors l'architecture et l'essor des services aux producteurs dans les villes moyennes. La situation est quelque peu différente quand on étudie l'organisation territoriale des services bancaires et d'assurance : certes des milieux sociaux et professionnels organisés via des structures mutualistes ou coopératives y consolident l'offre de services mais en retour se dessinent aussi de nouvelles armatures urbaines via le déploiement régional des appareils bancaires et prestataires dans les assurances.

## **II – Les découpages territoriaux opérés par les appareils bancaires et les compagnies d'assurance dans le Grand Sud-Ouest français : quels rôles attribués aux villes moyennes ?**

Après l'entrée territoriale visant à établir des catégories de villes moyennes en fonction du contenu et de la structure de leurs activités de services aux entreprises, l'analyse du déploiement territorial des appareils bancaires et en complément des organismes d'assurance, requiert une démarche plus sectorielle. Nous partirons de la dimension organisationnelle de l'offre de services dans ces registres d'activités dans l'espace du Grand Sud-Ouest français (Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon). Pour autant, le maillage régional des villes moyennes répond à des stratégies distinctes de gestion et de répartition des contenus en services selon la nature des organismes prestataires et à bien des égards selon la culture d'entreprise qui semble sous-jacente. Dans ce cas, il est prépondérant d'opposer les structures d'obédience mutualistes qui cultivent un ancrage territorial particulier, ne serait-ce que pas le système des sociétaires, et les « entreprises » commerciales, spécialistes des métiers bancaires et de l'assurance.

En partant de l'approche sectorielle et de la nature structurelle de l'offre bancaire et d'assurance, plusieurs modèles d'organisation territoriale sont ainsi mis en évidence :

1. Le modèle d'organisation en « région commerciale de chalandise » (souvent l'ensemble des régions Aquitaine et Midi-Pyrénées réunies) promu par les banques commerciales de détail et les sociétés compagnies d'assurances. Dans ce cas, les villes moyennes conservent encore souvent une fonction de *front office* plus ou moins renforcé même si certaines structures à l'exemple de la BNP consentent à faire de certaines villes moyennes des centres relais où sont déléguées des fonctions directionnelles à caractère intermédiaire pour l'expertise des entreprises et les attributions de crédit.

2. Le modèle de la « caisse régionale » Grand Sud-Ouest initié et renforcé par les organismes mutualistes d'assurances (et principalement parmi celles étudiées, la MACIF et Groupama). Le découpage géographique des zones de marché pour ces prestataires d'assurances dans le Grand Sud-Ouest recoupe de façon imparfaite les limites des régions Aquitaine et Midi-Pyrénées ou celui de la région Languedoc-Roussillon. On insistera sur la stratégie atypique de d'implantation d'un centre directionnel en ville moyenne pour la MACIF qui a choisi Agen pour y élire son siège social régional pour l'Aquitaine et Midi-Pyrénées. D'autres entités toujours le registre mutualiste jouent au contraire la carte de l'éclatement et de la répartition de plates-formes secondaires de gestion vers les villes moyennes en structurant un siège central coordinateur dans la métropole régionale (GROUPAMA, MATMUT, Mutuelles du Mans).

3. Le modèle des caisses régionales pluri-départementales comprenant un centre de gestion et de direction autonome des affaires financières qui se localise préférentiellement en ville moyenne. On soulignera à ce titre les exemples fournis par les compagnies bancaires mutualistes (le réseau des banques populaires et les caisses régionales du Crédit Agricole). Le plus souvent, la ville moyenne hissée au rang de *back office* dans sa caisse régionale procède des ancrages territoriaux, fondés à l'origine sur les réseaux sociaux propres au système des délégués et administrateurs élus, bien représentatifs d'une gouvernance de proximité pour le système mutualiste bancaire ou d'assurances dans les régions où il a peu prospérer et s'affirmer.

Ces différents modèles d'organisation territoriale des services bancaires et d'assurance posent plus généralement la question des villes moyennes et de leurs fonctions dans l'architecture plus générale du réseau urbain régional.

Sur le plan d'abord des découpages territoriaux mouvants et évolutifs à mesure que se concentrent ou se réorganisent les appareils bancaires, comme le prouve par exemple la fusion récente et rapide de la caisse d'Épargne et de la Banque Populaire (BPCE). Une tendance se dessine visant à la recherche de la taille critique par les caisses mutualistes en particulier. Les objectifs ? Répondre aux enjeux de concurrence certes mais également assurer le développement commercial et le développement organisationnel. Dans ce cas, les stratégies sont à la structuration d'un territoire de marché et d'intervention plus homogène auprès de la clientèle à la fois pour accélérer les processus décisionnels et pour renforcer les compétences informatiques de gestion.

Sur le plan ensuite des compétences attribuées, disons concédées aux villes moyennes. Il existe donc différents modèles d'organisation des fonctions bancaires et d'assurances. Nous opposerons en gros le modèle centralisé au modèle plus diffusant des activités bancaires décisionnelles. Dans le premier cas, prime le maillage régional par les *front office* des villes moyennes pour la gestion courante des comptes et la diffusion et commercialisation des produits financiers. Dans le second, la ville moyenne est centre d'expertise financière et de décision dit de « proximité », principalement pour l'attribution de crédits et prêts aux entreprises moyennant des compétences d'audit décentralisée au niveau des villes moyennes.

Autant les découpages territoriaux que les compétences gérées et réparties au plan territorial conduisent à s'interroger sur les conséquences et effets à l'échelle des villes moyennes. Sur ce point, des tensions et oppositions des logiques organisationnelles semblent prévaloir, notamment parmi les structures bancaires mutualistes. Ces logiques conduisent pour certains appareils au regroupement des caisses avec en corollaire le renforcement de compétences métropolitaines sur le reste du réseau régional. La conséquence est alors à une remise en cause de l'influence des réseaux sociaux de proximité, propre aux systèmes des administrateurs et élus délégués des appareils mutualistes. Dans d'autres cas, la ville moyenne, le « territoire de la ville moyenne » avec ses composantes constituées des administrateurs élus offre des résistances que marque la constitution de caisses bancaires autonomes et organisées à partir des villes moyennes (cas du Crédit Agricole). C'est alors toute la problématique du rôle et des fonctions attribuées aux villes moyennes qui est posée alors que la tendance récurrente à la recherche de tailles critiques par les appareils bancaires (mutualistes ou non) favorise en retour une certaine centralisation métropolitaine des pouvoirs, plus ou moins acceptée et régulée selon les compagnies et organismes étudiés.

## **1. Le modèle de la « région de chalandise » par les banques et les compagnies d'assurances d'obédience commerciale**

### **1.1. La ville moyenne comme espace d'intermédiation décisionnelle : l'illustration par la BNP et le Crédit Lyonnais**

#### **1.1.1. Le souci de conférer des compétences déléguées aux villes moyennes dans le cadre du maillage commercial d'une grande région « Sud-Ouest » : l'exemple de la BNP**

Dans le cadre de son déploiement comme banque de dépôt (structure BDDF : Banque de Dépôt en France), la BNP a procédé à un découpage de son marché national en trois entités : la banque de détail pour les particuliers et les professionnels ; la banque dite « corporate » destinée aux entreprises artisanales, aux petits commerces et aux PME ; la banque privée pour gérer les grosses fortunes. Et la séparation entre la banque de détail et la banque « corporate » se fait selon des critères de chiffres d'affaires : pour une entreprise qui a moins de 750 000 € de chiffre d'affaires, la gestion de ses avoirs se fait par la banque de détail des professionnels, et au-dessus de 750 000 € de chiffre d'affaires (et jusqu'à 7,5 M € de chiffre d'affaires) la gestion incombe à la banque corporate. Or, ce découpage organisationnel, on le verra ne sera pas sans conséquence sur la répartition des compétences décisionnelles et d'analyse financière dans les villes moyennes où dans nombre d'entre elles, la représentation des entreprises avec moins de 750 000 € de chiffre d'affaires semble assez prépondérante.

La structure BDDF qui prévaut en France se fonde sur une organisation territoriale en 10 directions régionales. Et la zone « Grand Sud », de PACA à l'Aquitaine, est couverte par deux directions : l'une est établie à Marseille et concerne les régions Languedoc-Roussillon, PACA et Corse ; l'autre est située à Bordeaux d'où elle rayonne vers les régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Poitou Charente. L'évolution à l'œuvre marque une tendance à la concentration

territoriale des pouvoirs gestionnaires et directionnels. À la fin des années 1990, le découpage territorial alors à l'œuvre comprenait trois réseaux dans le Sud de la France avec une région d'exercice « Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon » ayant son siège à Toulouse. Mais pour des raisons de gestion financière, cette direction a été supprimée et son territoire réparti entre la direction marseillaise pour la région Languedoc-Roussillon et la direction bordelaise pour la région Midi-Pyrénées. Toulouse n'apparaît plus comme un centre de décision régional même si on y trouve une forte représentation de la BNP dans le domaine du corporate en particulier. Et le développement métropolitain est facteur actif qui accroît la représentation de la banque car un nombre des agences y a été multiplié par deux en une quinzaine d'années (de 30 à 64).

Selon une logique arborescente et hiérarchisée, la direction régionale Sud-Ouest établie à Bordeaux fractionne son territoire en 11 groupes-succursales, sortes de sous-régions administratives, que l'on nomme dans le jargon interne des « groupes d'exploitation ». Elles regroupent en tout une trentaine d'agences chacune et fonctionnent selon le principe du centre de profit avec des points de vente à visée commerciale. Leur découpage territorial respecte la logique administrative classique : elles peuvent englober deux départements ou bien être à cheval sur deux départements voire ne concerner qu'une micro région avec en leur centre des villes moyennes. Dans le cadre de ce découpage, les villes moyennes s'avèrent des têtes de pont décisionnelles de rang intermédiaire où leur spécificité est reconnue. S'il existe un groupe-succursale du Midi Toulousain établi à Toulouse dont le rayonnement s'étend à la Haute-Garonne, à une partie du Tarn-et-Garonne et à l'Ariège, d'autres entités se structurent à partir des villes moyennes : celle d'Agen (groupe-succursale dit de « l'agenais ») plutôt atypique couvre le Gers, le Lot-et-Garonne et tout l'Ouest du Tarn-et-Garonne alors qu'à l'inverse la direction territoriale d'Albi semble plus homogène sur un plan strictement administratif en incluant le Tarn, le Lot et l'Aveyron. Un appareil bancaire puissant en France comme l'est celui de la BNP s'emploie à organiser des pouvoirs de décision bancaire pour l'attribution de fonds aux entreprises à un niveau assez décentralisé.

### 1.1.2. L'idée de faire des villes moyennes des pôles décisionnels de proximité en expertise financière

Le système des groupes-succursales mis en œuvre par la BNP permet la garantie de compétences de proximité tout en conservant un niveau de décision autonome à l'échelle d'une ville moyenne concernée. Si l'on prend le cas d'Albi, l'autonomie de décision vaut pour l'accord de prêts allant jusqu'à 2 M € pour les particuliers. Le seuil décisionnel se monte de son côté jusqu'à 7 M € pour les entreprises. Au-dessus, et quand une demande procède du territoire d'une ville moyenne notamment, les mécanismes à l'œuvre renvoient à une stricte logique centralisée. Les traitements et expertises voient intervenir les directions « corporate » établie à Bordeaux ou bien à Toulouse mais ces décisions n'affectent qu'un nombre restreint de dossiers. Plus de 90 % des dossiers de financement des PME et des entreprises par la BNP demeurent du ressort de la direction de groupe, par exemple celle d'Albi et d'Agen. Cette autonomie locale se marque dans les compétences d'expertise qui sont attribuées aux groupes-succursales. Pour l'entité albigeoise, quatre personnes sont affectées à l'expertise de gestion

financière des entreprises et professionnels dont une personne en charge de l'analyse des reprises et cessions d'entreprises. Certes, d'aucuns jugeront ces moyens surdimensionnés mais aux dires d'un membre de la succursale albigeoise, il s'agit « d'un gage de réaction rapide ». Installer dans une ville moyenne et pour le territoire qu'elle est censée couvrir, des compétences de proximité pour l'expertise et le crédit apportés aux entreprises constitue une caractéristique organisationnelle en rupture avec d'autres réseaux bancaires d'obédience commerciale. À titre de comparaison, des organismes comme le CIC ou même la Société Générale fonctionnent sur la base de pouvoirs régionaux d'expertise encore concentrés à l'échelle d'un centre directionnel toulousain ou bordelais pour des clientèles de PME installées dans des zones infrarégionales.

Le système des groupes-succursales installés dans l'ensemble des villes moyennes regroupe environ 220 personnes à l'échelle de la direction régionale Sud-Ouest, soit moins de la moitié des effectifs que représente à elle seule l'entité toulousaine « groupe-succursale » avec son marché métropolitain. L'implantation toulousaine dépasse de loin en effectifs l'entité succursale de Bordeaux (350 personnes), répartie d'ailleurs en un groupe Bordeaux intra-muros et en un groupe Bordeaux extra-muros. Si la BNP adopte une action très décentralisée à la fois pour gérer et administrer ses clientèles de particuliers et d'entreprises, elle oppose une centralisation assez prononcée des fonctions d'appui (gestion informatique et centres d'appel clients), essentiellement localisés en région parisienne. D'ailleurs, les centres informatiques sont répartis par métiers et fonctions (organisation des paiements par carte bancaire, paiement par chèques...) dans la mesure où les centres informatiques de proximité ont progressivement disparus de son organisation géographique. C'est une différence avec des banques mutualistes comme le Crédit Agricole, qui, on le verra, conserve un système autonome de traitement informatique par caisse régionale y compris à l'échelle d'une ville moyenne siège. À cet égard, on peut s'interroger sur la stratégie territoriale déclinée en groupes d'exploitation par la BNP. Surtout quand on sait que cette banque commerciale reste d'abord une banque d'affaires (la première en France) et ne tire pas une part majoritaire de ses rendements de l'activité banque de détail. Cette stratégie de maillage territorial renvoie à une adaptation à la concurrence, portée principalement dans les zones d'influence des villes moyennes par les banques mutualistes comme le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne ou encore la Banque Populaire. À l'ancrage fort territorial fort de ces appareils, via notamment le système des administrateurs et sociétaires, la BNP répond par une approche maillante dont les succursales et leur fonctionnement autonome s'avèrent un élément moteur surtout quand ces entités s'adossent à des villes moyennes en leur procurant une influence.

Le système de la délégation autonome pour la gestion territoriale d'un réseau par un appareil bancaire commercial est également une priorité dans la stratégie suivie par le Crédit Lyonnais à l'exemple de sa grande région « Sud-Ouest ». Alors que la tendance est plutôt à la concentration des moyens sur des territoires régionaux de plus en plus étendus, le Crédit Lyonnais offre une tendance inverse y compris par le choix fait de retenir la métropole toulousaine comme siège directionnel régional. Jusqu'à 2007 prévalait un découpage régional avec une entité « Sud-Ouest » qui s'étendait du Poitou à l'Aveyron en passant par l'Aquitaine, la région de Toulouse et le Pays Basque. Depuis lors, un nouveau découpage établit une direction régionale constituée des régions administratives Midi-Pyrénées et Languedoc-

Roussillon (jusqu'au Gard). Ce choix visant à rechercher une région opérationnelle plus petite est justifié par les dérives que génèrent de trop grandes régions commerciales, essentiellement les difficultés de connaître les différents secteurs et acteurs du marché. D'où des problèmes de circulation de l'information sur la connaissance des marchés potentiels qu'offrent les villes moyennes notamment. Le recours est donc à une proximité à la fois géographique et organisée qui guide le déploiement et la gestion des infrastructures de services. Dans le cadre de sa « nouvelle région », le Crédit lyonnais structure une double direction, à Toulouse et à Montpellier, puis segmente chacune des deux régions, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, en subdivisions territoriales. Dans ce cadre, le réseau des agences est organisé à partir de directions infrarégionales, susceptibles d'être localisées dans une ville moyenne. Midi-Pyrénées est constituée d'une entité « Nord » avec son siège à Albi et d'une entité « Sud » dirigée depuis Toulouse. Il en est de même pour Languedoc-Roussillon, divisée en une direction « Ouest » fixée à Montpellier et une direction « Est » établie à Nîmes.

Le choix est fait là aussi d'un quadrillage du territoire régional à partir des villes moyennes (Nîmes et Albi) qui constituent un avantage en termes de proximité organisée et géographique, précisément pour gérer le déploiement des infrastructures du LCL. Dans cette nouvelle politique de gestion commerciale du territoire, une direction du réseau comme celle établie à Nîmes ou Albi traite tous les marchés y compris ceux des entreprises pour des besoins toutefois inférieurs à 1,5 M € de crédit. Au-delà de ce seuil, les demandes requièrent l'intervention et la décision d'un centre d'affaires, localisé dans la métropole toulousaine qui concentre, il est vrai, la majeure partie du volume de clientèles du Crédit Lyonnais en Midi-Pyrénées. Pour autant, la direction albigeoise du réseau de Crédit Lyonnais pour le Nord de Midi-Pyrénées comprend une plate-forme spécialisée, destinée à une première expertise des demandes de financement en provenance des entreprises. Ses interventions rayonnent vers les départements du Tarn et de l'Aveyron. Au-delà, les activités de la direction albigeoise couvrent différentes fonctions d'appui parfois stratégiques : services des ressources humaines ; gestion des marchés ; politique commerciale ; formation aux outils informatiques et aux méthodes de travail notamment pour les personnels commerciaux. L'avantage majeur réside là aussi dans une réactivité forte aux besoins manifestés par les agences locales du Crédit Lyonnais, par lesquelles remontent les demandes du marché, exprimées par les particuliers ou par les professionnels. Pour la BNP comme pour le Crédit Lyonnais, la ville moyenne apparaît dès lors comme un niveau intermédiaire de référence et d'appui pour gérer et finaliser l'organisation des services bancaires dans une approche maillante, et nécessairement commerciale des territoires régionaux du Grand Sud-Ouest français.

### 1.1.3. Une diffusion des agences mais une perte d'influence des villes moyennes comme *back office* techniques

On l'a vu la ville moyenne peut constituer un échelon gestionnaire en ressources et services pour guider le déploiement régional des grandes banques commerciales dans un souci de proximité avec les clientèles et le marché. Il n'en est pas de même dans les fonctions dites de *back office*, principalement les activités de traitement de l'information (informatique de gestion, réseaux et sécurité). Les mutations ont été rapides en ce qui concerne la

localisation de ces infrastructures, il y a une dizaine d'années encore déconcentrées auprès des sièges locaux des groupes d'exploitation dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest. Il existait ainsi à la BNP un *back office*, centre de ressources en informatique à Albi prolongé par une antenne à Rodez. Depuis 2004, une restructuration lancée par la BNP conduit à la centralisation dominante des *back office* à Toulouse et à Bordeaux où il emploient en totalité 600 personnes. Il faut donc considérer la restructuration des *back office* comme une phase de centralisation des activités techniques des banques qui se produit au détriment des villes moyennes. Le système du *back office* renvoie à une industrialisation des activités de gestion et traitement informatique avec la recherche d'une optimisation forte des compétences. Cette réorganisation des moyens se fait dans le sens d'une concentration accrue au profit du niveau métropolitain, dont les caractéristiques et les aménités (marché de l'emploi qualifié et de plus en plus d'infrastructures de réseaux électroniques entre autres) favorisent en retour la centralisation territoriale des moyens. Aussi, la BNP à l'instar d'autres banques commerciales révèle une centralisation toujours plus forte de ses infrastructures *back office*, pour l'instant évaluées à une quarantaine en France, que se produit au détriment des villes moyennes, d'autant en général que les outils d'optimisation de plus en plus en usage militent pour une réduction du nombre de personnes employées.

À l'inverse et alors que les infrastructures techniques quittent de plus en plus les villes moyennes, les agences des banques commerciales s'y implantent de plus en plus. Les tendances attestent d'un rapprochement avec le public. Par exemple, le nombre d'implantations bancaires est en croissance constante dans le Sud du Tarn. Ce nouveau développement de l'offre bancaire intervient après une phase de reflux dans les années 1980 et 1990 où les investissements bancaires donnaient plus la priorité aux entreprises qu'aux particuliers par exemple. D'autre part, l'effet de thésaurisation est toujours demeuré fort en France. En outre, il est nécessaire de diviser les risques crédits auprès des particuliers et des entreprises, d'où la tendance au développement des réseaux en vue justement de rechercher de nouveaux clients et des consommateurs, principalement pour proposer produits financiers et placements. Cette logique de proximité prestataire s'impose alors même que le système de la banque en ligne montre ses limites. Mais la localisation des agences ne se fait pas au hasard y compris à l'échelon des villes moyennes : elle obéit à une réflexion marketing illustrée par des travaux très poussés dans les domaines de la géolocalisation. Les critères d'ouverture des agences bancaires dans un territoire urbain se fondent sur les potentiels locaux de clientèle en intégrant pour chaque bassin de vie l'analyse territoriale des CSP (et la surreprésentation de celles jugées a priori solvables) sans compter également la prise en compte à l'échelle des quartiers des opérations de construction ou d'aménagement résidentiel.

Il en ressort au vu des choix retenus par la BNP ou le Crédit Lyonnais que les villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest présentent chacune des critères spécifiques qui expliquent l'intensité variable des ouvertures d'agences. Des facteurs démographiques associés aux signes du développement d'une économie résidentielle expliquent la recrudescence des officines bancaires par exemple sur littoral basque (Biarritz et Bayonne), ou à Arcachon alors que les regains d'emplois observés à Tarbes dans le cadre de la reconversion économique ont plutôt favorisé l'ouverture récente de plusieurs agences. Aujourd'hui cependant, les enjeux résident pour la BNP dans une densification de l'offre dans les périphéries des villes

moyennes proches des espaces métropolitains, précisément pour y capter les fruits résidentiels des continuités urbaines.

## **1.2. Des villes moyennes entre centres décisionnels intermédiaires et simples *front office* commerciaux**

### **1.2.1. Une concentration métropolitaine des décisions de portée régionale : le cas du groupe d'assurances AXA**

La culture organisationnelle des compagnies bancaires ou d'assurances conditionne leur déploiement territorial notamment au sein des armatures urbaines régionales. Il apparaît que les structures capitalistiques fonctionnant sur la base de puissantes sociétés anonymes reproduisent au plan territorial le développement pyramidal et hiérarchisé qui les caractérise. Elles s'attachent néanmoins à un quadrillage du territoire national selon des découpages en régions commerciales parfois très étendus qui, là aussi, sont loin de recouper les limites administratives classiques des régions françaises. Investir et mailler le territoire selon un objectif de proximité avec le client est le maître mot de leur stratégie. Dans les assurances (aux particuliers et aux professionnels) comme dans les banques de détail, l'impératif est à collecte des produits (de placement, de garantie...) avec le souci de diviser le risque par la sollicitation de nouveaux clients. D'où l'impératif d'accroître ses activités, de diversifier parfois ses métiers (dans l'épargne, l'assurance, les placements divers, les conseils en patrimoine), en densifiant ses réseaux de vente et de contact (*front office*) et en jouant sur la proximité territoriale. Cependant, l'approche et la gestion du territoire client présentent des distinctions très importantes selon l'origine et l'obédience économique des compagnies.

Si, pour les organismes mutualistes, nous le verrons, la règle est celle d'une osmose entretenue avec le territoire local qui s'érige en une base de contrôle et gestion via le mécanisme des administrateurs élus, il va tout autrement avec les grandes compagnies capitalistes de la banque et des assurances. Certes, des banques commerciales comme la BNP dans un souci bien compris de contrer la concurrence locale des banques mutualistes dans leur terroir d'implantation, dessinent des échelons intermédiaires de gestion où les villes moyennes endossent des fonctions d'expertise et de contrôle. Pour le reste, le schéma d'implantation régional de nombreuses grandes compagnies dans les assurances et les placements (AXA, HSBC, Generali, Allianz...) s'avère très centralisé. Le modèle est celui d'une tête directionnelle régionale sise dans une métropole régionale (Toulouse, Bordeaux, Marseille, Lyon) qui commande des ensembles départementaux très étendus, respectant un découpage géographique basique, artificiel et assez simple du territoire national. Dans ce cadre, les rôles conférés aux villes moyennes se limitent à des points d'ancrage commerciaux pour capter les clientèles. Sur point, la stratégie adoptée par le groupe AXA, compagnie commerciale leader dans les produits et services d'assurances en France, est assez représentative.

AXA a structuré sa représentation en France en 5 régions dites « opérationnelles » : Ouest, Sud-Ouest, Nord-Ouest, Sud-Est et Île-de-France. Cette division commerciale du territoire correspond à un strict découpage sectoriel du pays en 4 grandes zones duquel on a extrait la

Région Île de France. Les régions « commerciales » sont organisées autour de pôles économiques et métropolitains majeurs auxquels sont agglomérés de vastes ensembles départementaux. Pour sa part, une vaste région Sud-Ouest allant de la Charente aux Pyrénées Orientales et des Pyrénées Atlantiques à Creuse, plus l'Andorre, rassemble 800 salariés et plus de 3 000 opérateurs commerciaux, et s'organise autour de 2 pôles métropolitains directionnels : Toulouse et Bordeaux. Entre ces deux villes, une savante répartition des compétences donne à Toulouse la direction générale, la direction des ventes (animation des réseaux commerciaux), les services clients et les affaires générales (comptabilité, ressources humaines) alors que Bordeaux se voit attribuer la responsabilité régionale des services clients et des engagements (production des contrats et paiement des sinistres). Une solution de compromis de type inter-métropolitain a donc prévalu pour le pilotage et la gestion des affaires et marchés dans le grand quadrant Sud-Ouest français qui compte au total 1 154 000 clients. D'ailleurs, cette direction bicéphale oblige à de nombreux déplacements entre les 2 sites. Le principe de fonction de fonctionnement d'AXA offre par essence l'exemple d'une grande centralisation. Si les régions sont considérées comme des centres de profit, elles n'évoluent pas pour autant sur le mode de l'autonomie budgétaire bien que les directeurs régionaux soient membres du conseil central d'administration d'AXA. Dans tous les cas, l'intervention de la direction parisienne semble importante notamment pour la vérification des budgets régionaux établis par les différentes directions opérationnelles.

### 1.2.2. Des villes moyennes pas toujours réduites au simple rôle de *front office* commercial

Face à la centralisation métropolitaine des compétences décisionnelles, quand elles ne relèvent pas directement des instances parisiennes, quel est le rôle dévolu aux villes moyennes dans l'organisation territoriale ou régionale des services d'AXA ? À vrai dire, les villes moyennes, et surtout les plus petites d'entre elles, se cantonnent à une fonction territoriale de *front office* commercial : ce sont avant tout des points de contact commerciaux dans ce qui représente des terres de mission commerciale pour la compagnie, par ailleurs bien implantée dans les grandes villes moyennes et les espaces métropolitains. Un effort a été consenti après le rachat de l'UAP par AXA de conforter la représentation dans les villes moyennes, selon une logique de maillage par des agents d'assurance d'AXA mandataires en charge de prospecter en s'appuyant sur l'ancrage territorial et leurs réseaux de connaissances dans une micro-région donnée. Aux dires même des responsables d'AXA rencontrés, même si la compagnie a récupéré le réseau des agents d'assurance UAP dans les villes moyennes en asseyant sa position, la situation n'en reste pas moins très concurrentielle avec des taux de pénétration plutôt bas pour la compagnie AXA (moins de 20 %). Le système des agents d'assurance, mandataires agréés par les compagnies commerciales qu'il s'agisse d'AXA, de Generali ou autres, est confrontée à l'implantation des structures de type « mutuelles » (MACIF, Groupama...) quand ce ne sont pas les banques orientées depuis plusieurs années dans l'offre de produits d'assurance.

Le schéma d'hypercentralisation n'est pas généralisé à l'ensemble des banques ou compagnies d'assurances qui relèvent d'une obédience commerciale. Dans la plupart des

exemples qui nous sont revenus d'étudier, le découpage commercial, et donc l'organisation territoriale des appareils bancaires et compagnies d'assurances, apparaît par essence très mouvant : AXA a ainsi redéfini les limites territoriales de ses directions régionales suite au rachat de l'UAP intervenu en 1996 quand de leur côté, la BNP et le Crédit Lyonnais réadaptaient le périmètre de leur direction régionale Sud-Ouest selon des logiques inverses. La BNP optant alors pour une région Grand Sud-Ouest étendue à Poitou Charente, Midi-Pyrénées et Aquitaine alors que le Crédit Lyonnais préférait plus la fragmentation régionale avec deux territoires de gestion fédérés, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. Dans ce cadre, les villes moyennes exercent une fonction d'intermédiation intra-régionale dans le cadre du déploiement commercial des réseaux bancaires. C'est une position distincte du simple rôle de *front office* que l'on retrouve dans des réseaux d'assurance ou bancaires centralisés. Le modèle décentralisé, propice à l'intermédiation prestataire tenue par la ville moyenne, se retrouve dans le cas du Groupe CIC avec son pôle directionnel Grand Sud-Ouest. Le découpage est là aussi distinct des autres du fait d'héritages et de politiques spécifiques des réseaux : le pôle Sud-Ouest du CIC rassemble les régions administratives Aquitaine, Midi-Pyrénées et une partie de Languedoc-Roussillon (sans les départements du Gard et de la Lozère) avec une direction générale bordelaise (en tout 1 200 personnes). Pour autant, et comme pour la BNP et le Crédit Lyonnais autres banques proches des entreprises et des professionnels, un système subdivisionnaire hiérarchisé de gestion et animation implique certaines villes moyennes dans l'organisation territoriale du CIC.

Le pôle Sud-Ouest comprend 4 directions subrégionales au-dessous de la direction générale bordelaise, qui se situent respectivement à Bordeaux, Toulouse, Montpellier et Pau. Leur rôle est de travailler à l'animation des marchés, surtout des marchés des entreprises et des professionnels, axes forts de spécialisation du CIC. C'est une démarche souvent impulsée à leur niveau par les banques commerciales pour asseoir une pénétration des territoires locaux, des villes moyennes en particulier, dans la mesure où elles ne cultivent pas un ancrage aux territoires locaux comme les banques mutualistes via le système des administrateurs élus. En dessous du niveau de la direction subrégionale, un autre niveau de gestion est mis en pratique et concerne la strate dite des « succursales ». On regroupe et on mutualise ainsi des moyens en constituant dans la jargon des « plateaux », sorte de pools de compétences destinés au suivi, à l'expertise financière des entreprises. De la sorte, il existe dans les métropoles régionales (Toulouse, Bordeaux et Montpellier) des succursales leaders, plutôt étoffés sur le plan des effectifs (celle de Toulouse comprend 8 à 10 personnes), puis des succursales secondaires réparties dans les 4 villes moyennes que sont Montauban, Bayonne, Béziers et Pau. À noter que le rôle conféré à Montauban s'inscrit dans une vision très métropolitaine du déploiement des interventions de la CIC : la succursale montalbanaise prend le relais de celle de Toulouse pour l'assistance et l'expertise financière des entreprises situées dans le Nord de la région métropolitaine de Toulouse.

### **1.3. La ville moyenne proche des centres décisionnels par le réseau : le cas de la Banque Courtois**

La ville moyenne comme pôle de compétences intermédiaires dans la gestion des marchés n'est pas seulement un attribut des grands réseaux commerciaux bancaires ou d'assurance. Ce choix procède également d'une banque commerciale au fort ancrage régional dans l'espace du Grand Sud-Ouest français, la banque Courtois. Cette société bancaire, née à Toulouse en 1760, a longtemps évolué avec un statut indépendant, ce qui en faisait l'une des dernières banques authentiquement régionale avant d'entrer en 1991 dans le giron du Crédit du Nord. Ses activités de banque de détail au service des particuliers et des professionnels s'étendent dans une aire géographique qui va de Bordeaux à Montpellier et de Biarritz à Perpignan, en recoupant les régions Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. Si son siège est à Toulouse en incluant la direction centrale (direction du réseau et fonctions de support spécialisé à la clientèle), la banque déploie un réseau de 82 agences avec pour un certain nombre d'entre elles la responsabilité de gérer directement « marchés » (particuliers, professionnels et entreprises). Or, ces agences polyvalentes se localisent pour la plupart dans des villes moyennes du Grand Sud-Ouest français, sachant que Toulouse, Bordeaux et Montpellier accueillent des centres d'affaires dédiés au traitement de la clientèle « entreprises ». Ces métropoles exercent aussi une fonction de *back office* dans l'assistance technique et informatique des agences du réseau.

Le déploiement du réseau vers les villes moyennes s'explique par l'histoire de cette institution bancaire. À mesure que la banque rachetait d'autres entités bancaires locales ou s'implantait en Languedoc-Roussillon par exemple, des agences étaient créées en visant l'échelon de la ville moyenne. Cette forte représentation dans les villes moyennes, auprès des entreprises et des professionnels, lui permet de cultiver des relations de proximité avec les clientèles et les décideurs locaux. Ici, l'image de banque régionale commerciale, proche du terroir et de ses habitants, avec des circuits de décision relativement courts conviennent à une implantation désormais maillante du semis des villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest. La proximité géographique et organisée dans la production des services bancaires semble à ce niveau prépondérante. Dans l'organisation de la banque Courtois, les 9 agences polyvalentes de marché installés principalement dans les villes moyennes (Agen, Carcassonne, Castres, Montauban...) fonctionnent toujours en lien étroit avec les plates-formes d'entreprises et de conseils installées à Bordeaux, Toulouse ou Montpellier, sans compter un relation étroit entre les agences elles-mêmes. De facto, la banque Courtois offre un modèle particulier de déploiement opérationnel des services vers les villes moyennes en y organisant des *front office* structurés vers une clientèle essentiellement d'affaires (professionnels, PME), le tout placé sous l'assistance directe et le contrôle étroit de centres de ressources métropolitains. Une taille régionale en plus d'une large autonomie de décision et d'intervention expliquent ce fonctionnement aux liens directs entre les agences sises en villes moyennes et leurs centres de supervision métropolitains.

## **2. Les villes moyennes et le modèle des caisses mutualistes d'assurances (MACIF et GROUPAMA)**

### **2.1. Régionalisation et gestion décentralisée des compétences : le cas de la MACIF et de sa caisse Sud-Ouest Pyrénées (SOP)**

#### **2.1.1. Un organisme mutualiste issu du mouvement des mutuelles niortaises**

Comme le souligne dans ses recherches récentes N. May (2008)<sup>35</sup>, les Mutuelles d'assurance niortaises constituent un cas représentatif d'ancrage territorial. Elles sont principalement regroupées sur la ville de Niort dès leur création et plus d'un demi siècle plus tard, elles y possèdent encore leur siège social. Et à l'heure actuelle, c'est dans l'agglomération niortaise que l'on trouve la plus forte proportion d'emplois en France dans le secteur banque/assurance. Sans trop aller dans les détails, la fondation de la MACIF est à rattacher justement au mouvement de création des mutuelles niortaises, précisément dans la foulée du lancement d'autres mutuelles locales. D'abord, la MAIF dont la constitution émane d'instituteurs vendéens qui planteront peu de temps après leur siège à Niort, puis la MAAF, issue du milieu des professionnels artisans. La création de la MACIF intervient à partir d'un petit groupe d'industriels et de commerçants niortais. Durant les années 50 et 60, la MACIF a vécu en se reposant sur l'adhésion plus ou moins confidentielle de sociétaires adhérents. Elle éprouvait des difficultés à être connue comme dans le secteur de l'assurance et restait en quête de reconnaissance. Sa stratégie va être de s'appuyer sur les syndicats des entreprises et des administrations (CFDT, CGT, FO entre autres) avec l'objectif de capter la clientèle des salariés des secteurs privés et publics, qu'il soient syndiqués ou non. En parallèle, l'enjeu est au déploiement sur le territoire national. Pour cela, la MACIF établit des « conventions de bureaux communs » en 1964 avec la MAAF, ce qui lui permet de disposer d'un réseau de distribution. Dans la mesure où elles ne bénéficient pas d'intermédiaires, les mutuelles niortaises dans leur ensemble doivent assurer elles-mêmes la vente de leurs contrats, et pour ce faire, il s'agit de constituer un réseau d'agences ou de bureaux commerciaux couvrant leur aire géographique de marché en constante expansion. Pour la MACIF, l'accord avec la MAAF en vigueur jusqu'en 1970 va jouer un rôle central dans l'expansion commerciale et géographique de son réseau en région. D'ailleurs, le développement croissant des activités des mutuelles niortaises s'accompagne à Niort même d'un intense processus de coopérations entre les mutuelles autour des outils et moyens informatiques alors même qu'il fallait établir un front commun face aux assureurs privés.

Se pose alors pour la MACIF dans les années 1970 et 1980, la question du développement, du moins d'une consolidation de son implantation régionale. Peu à peu, se met en place une régionalisation de ses activités qui marque un tournant dans son organisation. Il faut cependant voir l'activité des assurances comme une véritable industrie de masse qui adapte

---

35 MAY N., *Les Mutuelles d'assurances niortaises : un exemple d'ancrage territorial*, XLVe colloque de l'ASDRDLF, Rimouski, Québec, 2008.

son organisation à partir d'une « rationalisation industrielle » (Gadrey, 1994). Comme le souligne N. May dans ses travaux, une standardisation des polices d'assurances, l'adaptation rationnelle des procédés et des procédures dans la rédaction des contrats et la gestion des sinistres s'y sont imposés de façon précoce. Or, cette rationalisation a conditionné deux processus en parallèle. En premier lieu, une centralisation et une concentration de l'organisation avec la définition des polices ainsi que des procédés et procédures de traitement des dossiers. Ensuite, une concentration spatiale des services charge de réaliser les activités de gestion et traitement des dossiers, ce que l'on nomme communément les centres ou les activités de *back office*. Mais comme pour les banquiers, les assureurs doivent trouver des clients et pour ce faire développer une stratégie de proximité territoriale dans le cadre de leur implantation commerciale du moins. Dès son origine, la MACIF à l'instar d'autres mutuelles niortaises a été une entreprise réseau, ce qui fait que le poids des implantations niortaises a bien vite été dépassé par celui des agences locales à l'échelle du territoire national. La structuration géographique des activités qui a été adoptée visait à faire de Niort, le siège des activités stratégiques dans les domaines des finances, de la conception des produits, du calcul des risques, des actions en direction des sociétaires et de la stratégie générale. À cela, et toujours selon N. May s'ajoutent des activités de *back office* très centralisées : armature informatique appliquée à la gestion des contrats et de sinistres. En revanche, la construction, l'entretien et l'animation du réseau d'agences locales mais aussi des réseaux d'experts et de prestataires divers (juristes, avocats...) relèvent d'une démarche locale de terrain pour les mutuelles.

### 2.1.2. Une mutuelle classique au fonctionnement de type pyramidal

On a donc avec la MACIF, tout comme avec les autres mutuelles niortaises, un exemple d'expansion en région selon une logique d'articulation entre un centre et des réseaux à caractère étendus au territoire national voire même à l'étranger pour peu que l'on trouve sur place une réceptivité à l'idée mutualiste. La régionalisation de la MACIF s'est opérée en deux temps. À la fin des années 1970, s'engage une déconcentration partielle avec la création de quelques centres de gestion hors Niort mais reliés à l'informatique centrale. Mais l'officialisation de la régionalisation date de 1987 avec l'adoption d'une nouvelle charte de fonctionnement. La MACIF renforce alors son organisation pyramidale en même temps qu'elle régionalise son organisation. À la base, les sociétaires, qui choisissent leurs délégués, élus au scrutin de liste à la proportionnelle intégrale par section de vote et à raison d'un délégué pour 2000 sociétaires. Et les délégués régionaux se réunissent une fois par an en assemblée régionale, expression concrète de la volonté de rapprochement vers les sociétaires. Dans chaque région, l'assemblée entend le rapport du comité régional sur les comptes de la région et la marche des affaires au cours de l'exercice écoulé. L'assemblée régionale élit en son sein 12 ou 18 délégués nationaux (selon les régions) : le comité régional. Organe délibérant, celui-ci est chargé, par délégation et au nom du conseil d'administration de la MACIF, de l'administration concrète de la Région. Il est assisté dans l'exercice de ses attributions par un directeur régional chargé de l'exécution de ses décisions. Au sein du

comité régional sont également accueillis les représentants du personnel, à raison de trois par région.

Les instances décrites ci-dessus constituent le dispositif régional de la MACIF. Quant au dispositif national, il est composé de 2 niveaux : l'assemblée générale et le conseil d'administration. La première réunit l'ensemble des délégués nationaux élus, c'est-à-dire l'ensemble des membres des comités régionaux à l'exception des représentants des salariés élus. Ses attributions ne changent pas par rapport au système antérieur. Elle se prononce sur les résolutions présentées par le conseil d'administration, notamment celle relative aux comptes de la mutuelle pour l'exercice écoulé. Composé de 22 administrateurs (2 par région) auxquels s'ajoutent 4 représentants du personnel, le conseil d'administration voit son périmètre redéfini. S'il délègue la totalité de ses pouvoirs administratifs aux comités régionaux, il reste responsable de l'équilibre général des comptes de l'institution, fixe les objectifs de résultat annuel de la mutuelle, arrête les comptes des régions, détermine leur objectif de résultat annuel et garde la haute main sur la trésorerie de l'entreprise. C'est également le conseil d'administration qui détermine le niveau général des tarifs, contrat par contrat, et qui procède à la nomination des directeurs régionaux. La MACIF a adopté une organisation décentralisée en 11 régions qui sont responsables de leur organisation sur le terrain, de leurs actions en direction des sociétaires, de leurs achats et de l'animation de leurs réseaux. Cependant, les principales activités stratégiques (conception des produits, gestion financière, stratégie d'alliances...) et le cœur informatique du *back office* sont concentrés à Niort. La régionalisation a répondu à une volonté d'expansion de la mutuelle car il devenait impossible de piloter les implantations en France à partir d'un seul centre. D'où l'adoption de la régionalisation avec un découpage territorial qui se fonde sur l'homogénéité géographique et le nombre de sociétaires. En conséquence, le périmètre des régions recoupe parfois les régions administratives (Centre, Rhône-Alpes), et dans d'autres cas, il s'avère plus étendu (Loire-Bretagne, Provence-Méditerranée et Sud-Ouest Pyrénées qui reste la plus importante région française de la MACIF en nombre de sociétaires).

La décentralisation opérée par la MACIF offre une particularité intéressante dans la mesure où la plupart des sièges régionaux privilégient une implantation en ville moyenne. Ce choix géographique procède de réflexions initiées dès 1971 mais reste influencé par l'origine de création et d'apparition de la MACIF à Niort, considérée comme une ville moyenne. Les dirigeants de la MACIF très marqués par cette filiation depuis une ville moyenne décident d'éviter autant que faire se peut l'installation de leurs centres de gestion décentralisés, têtes de pont de l'implantation régionale, dans un espace métropolitain. En conséquence, les villes moyennes restent dans la plupart des cas les lieux d'installation privilégiés des directions régionales (Agen pour la région Sud-Ouest Pyrénées ; Vichy pour la région Centre ; Fontainebleau pour la région Gatinais-Champagne ; Compiègne pour la région Val-de-Seine – Picardie). Pour la région Sud-Ouest Pyrénées, l'installation du siège à Agen s'explique par une situation plutôt optimale, à mi-chemin entre Bordeaux et Toulouse, sans compter les efforts déployés à l'époque par les pouvoirs locaux (municipalités et département) pour offrir des conditions avantageuses à la création du siège de la MACIF (offre de terrains aux coûts avantageux et allègements fiscaux). En contrepartie, la MACIF procèdera à un intense

recrutement local dès le baccalauréat en aidant par la suite au montage d'une filière de formation BTS dans les métiers de la banque et de l'assurance.

### 2.1.3. Un siège directionnel régional à Agen mais une tendance à une recentralisation des compétences

Pour la région Sud-Ouest Pyrénées, Agen accueille le siège régional de la MACIF qui emploie environ 200 personnes. Son rôle s'est accru depuis le début des années 1990 dans la mesure où la politique à l'œuvre du groupe mutualiste était d'obliger chaque région à un équilibre de ses comptes. C'est en quelque sorte une structure de *back office* en charge pour la région Sud-Ouest Pyrénées de la gestion des ressources humaines et surtout la gestion informatique et comptable des primes auprès des sociétaires et des dépenses relatives aux sinistres. Il s'agit de traiter les règlements financiers, les versements et l'encaissement des primes en plus d'une fonction de centre d'appel pour l'ensemble de la région (prospection commerciale avec phoning, renseignements juridiques, contentieux divers...). C'est aussi le centre régional pour la MACIF d'un service de protection juridique avec divers spécialistes du contentieux, et celui d'un pôle prestataire pour des services informatiques de proximité apportés au reste des bureaux de vente dans la région. Pour leurs parts, le développement des sites Web et les serveurs relèvent d'un niveau de compétence nationale en étant centralisés à Paris. La direction régionale agenaise encadre l'activité d'une soixantaine de bureaux de vente, des structures de type *front office* (également baptisées « point d'accueil physique » : PAP) réparties dans l'ensemble de la région Sud-Ouest Pyrénées et l'activité de point d'accueil téléphonique (« PAT »). Depuis la régionalisation, un maillage par les PAP s'est progressivement étendu à l'ensemble des villes moyennes du Grand Sud-Ouest, le volume du nombre local de sociétaire conditionnant l'importance et la surface des bureaux de vente. Plusieurs bureaux desservent l'agglomération albigeoise, Pau et Bayonne alors que les représentations s'avèrent mineures à Rodez ou Narbonne.

La création de bureau de vente autant dans une ville moyenne que dans un espace métropolitain émanent des comités régionaux sur la base des vœux exprimés par les sociétaires délégués régionaux de la Mutuelle. De leurs côtés, les points d'accueil téléphonique (PAT) se concentrent dans les zones métropolitaines, fournisseuses de sociétaires comme Toulouse ou Bordeaux, en plus d'une localisation à Agen qui joue le rôle de centre d'informations spécialisés (contentieux, renseignements commerciaux...) en lien direct avec le siège régional. Depuis le début des années 2000, la MACIF s'est engagée dans une diversification de ses métiers et dans la construction d'une structure de groupe : ses activités sont construites autour de trois pôles (Risques automobile et habitation ; Épargne ; Santé/Prévoyance). D'après N. May (2008), ses métiers historiques dans l'assurance des risques automobile et habitation ne représentent que la moitié de son chiffre d'affaires ; le pôle Épargne compte pour 35 % du chiffre d'affaires et le pôle Santé/Prévoyance représente 15 % du chiffre d'affaires. Par ailleurs, pour se donner une gouvernance unifiée, la MACIF a créé en 2005 une SGAM (Société de Groupe d'Assurance Mutuelle). Ces évolutions l'ont conduit à un mouvement de recentralisation de certaines fonctions auparavant laissées aux régions avec également un renforcement sensible de sa localisation parisienne. Cette

concentration résulte aussi du constat que les différentes régions ne pouvaient pas assurer l'ensemble des services qui leur revenait. D'où une nécessité d'assurer des économies d'échelles en regroupant par la centralisation des nouveaux services (ex : système des inter-mutuelles) d'autant que pour des raisons de coordination et de gouvernance, l'ensemble des niveaux stratégiques de direction de groupe sont transférés à Paris. Le mouvement de recentralisation à l'égard des régions favorise dans le même temps le siège historique niortais à travers la création ou le renforcement de certaines directions centrales comme l'informatique (nécessité de renforcer des systèmes de traitement centraux en évitant des doublons dans les régions) ou les achats.

Dans le cadre de ce schéma bipolaire qui caractérise l'organisation territoriale des fonctions décisionnelles de la MACIF, on peut s'interroger sur la place des sièges régionaux en villes moyennes qui avaient conforté voire autonomisé leurs activités durant la phase de régionalisation jusqu'au début des années 2000. D'importantes transformations organisationnelles au sein même de l'appareil de la MACIF semblent pour l'instant limiter voire réduire les pouvoirs gestionnaires et techniques qui s'étaient construits dans les villes moyennes bénéficiaires de l'implantation d'un siège régional de MACIF (ex. Agen). C'est tout l'enjeu de la stabilité d'un siège régional d'appareil mutualiste et bancaire. Son évolution subit les évolutions économiques, financières et techniques, inhérentes aux logiques de centralisation du groupe d'appartenance, alors même que sa vocation locale laisserait sous-entendre une forme assurée de concentration directionnelle.

## **2.2. Une centralisation métropolitaine des pouvoirs et marchés régionaux : le cas de Groupama d'Oc**

### **2.2.1. Une organisation mutualiste ancrée à l'origine dans les territoires infrarégionaux**

Les compagnies d'assurance offrent des typologies distinctes. Aux côtés des compagnies à réseau d'agents, fonctionnant à partir d'intermédiaires franchisés qui procèdent à un maillage commercial du territoire, existent deux types d'organismes mutualistes. Dans un premier, nous l'avons présenté ci-dessus, fonctionnent des mutuelles dites sans intermédiaires comme la MACIF ou la MAAF qui se déploient selon une organisation centralisée constituée d'un siège central régional avec des fonctions de support relié à divers *front office* disséminés dans l'ensemble de la région commerciale (Sud-Ouest Pyrénées pour la MACIF). L'autre catégorie rassemble les mutuelles avec une organisation territoriale plus complexe car basée sur une multiplicité d'infrastructures de *front* et *back office* qui se répartissent parmi l'armature urbaine régionale, incluant autant les espaces métropolitains que les villes moyennes. Ce type de structure mutualiste est illustré notamment par la compagnie Groupama. Or, le lien entre le déploiement d'une structure comme Groupama et le semis des villes moyennes régionales apparaît étroit quand on analyse le dispositif spatial de la compagnie. Le dispositif organisationnel adopté par Groupama se fonde sur la mise en place de structures de type « Service après-vente », sortes de centres de gestion, répartis dans l'armature urbaine régionale, qui servent des réseaux commerciaux tout proches. Une proximité à la fois

organisée et géographique se nouent entre des compétences distinctes gestion et traitement et des activités à finalité commerciale. Avec comme particularités d'avoir un éclatement de ces différentes compétences parmi le réseau des villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest. Fort de cette caractéristique organisationnelle complexe, Groupama est confronté néanmoins à la tentation du regroupement et de la centralisation territoriale qui conduirait la compagnie vers un fonctionnement en mutuelle sans intermédiaire.

Groupama tire son origine du milieu agricole avec les assurances mutuelles agricoles (AMA) constituées au début du XX<sup>e</sup> siècle, et réservées seulement aux professionnels de l'agriculture. Leur organisation prend corps à partir des syndicats professionnels agricoles et il leur est interdit d'assurer en dehors du secteur professionnel de l'agriculture. Le principe de base est une caisse locale par commune, parfois une section de commune. Ce système de caisses locales fédérées à l'échelle principalement départementale change peu jusqu'à la décennie 80. Rodez a été alors longtemps le siège d'une caisse AMA « Aveyron-Lozère » qui envoyait des délégués à un échelon national selon le système pyramidal et centralisé de organisation mutualiste. De façon progressive, s'opèrent des regroupements entre les caisses départementales, parfois bi-départementales, pour constituer des entités régionales à des échelles qui se veulent pertinentes et rationnelles sur les plans financiers et économiques. Un niveau majeur « régional » semble alors prioritaire dans le dispositif spatial des AMA qui souhaitent en outre étendre leur marché en dehors de l'agriculture. Pour ce faire, les AMA qui entre temps adopte le nom commercial de Groupama rachète une société en faillite au début des années 1980, la SAMDA. Groupama œuvre alors dans les produits d'assurance et les produits de défiscalisation. Le processus de regroupement des caisses départementales de Groupama intervient alors qu'en toile de fond s'opère une baisse continue de la population active agricole. La rupture forte intervient en 1980 avec l'officialisation du regroupement des caisses AMA départementales à l'échelle de la France entière : l'impératif est à la constitution de caisses régionales avec une taille qui se veut critique. Mais ce mouvement n'est alors pas sans remettre en question le rôle et la place des villes moyennes, surtout des chefs de lieu de département qui avaient servi jusque là de siège aux AMA.

En même temps, s'opère un glissement des marchés du risque assurance vers les villes qu'elles soient moyennes ou surtout métropoles régionales comme Toulouse ou Bordeaux. Et pour Groupama, mutuelle inscrite à l'origine dans des terroirs agricoles et ruraux, il y a là de nouveaux gisements de clientèles à nécessairement capter. Dès lors dans le Grand Sud-Est s'esquisse une région Groupama d'Oc. Dans une première étape (1993-2003), elle rassemble les départements de l'Aveyron, de la Lozère, du Lot, du Tarn et du Tarn-et-Garonne. Puis en 2003, une politique nationale vise à augmenter davantage la concentration des caisses en grande région d'exercice commercial : de 17 caisses en 2003, Groupama passe en 2008 à 11 entités régionales homogènes. Pour autant, le système territorial mutualiste demeure avec ses caisses locales, de dimension communale ou communale, constitutives par la désignation de délégués élus des caisses départementales, qui elles-mêmes forment l'ossature des nouvelles caisses régionales. C'est ainsi que se met en place dès 2004 la région Groupama d'Oc, forte de plus de 500 000 clients, de 305 points de vente et de 1548 salariés. Elle couvre 14 départements très différents sur le plan démographique et territorial, allant de la Creuse aux Pyrénées Atlantiques et des Landes à l'ensemble de l'Aveyron/Lozère (le plus fourni par le

nombre de sociétaires : 77 820, alors que le Haute-Garonne et Toulouse n'en réunissent que 44 830), le tout étant chapeauté par un siège social métropolitain établi à Toulouse.

L'évolution vers la formation d'une grande région d'action commerciale à 14 départements conduit à une restructuration en profondeur des compétences gestionnaires et directionnelles qu'avaient jusque-là héritées quelques villes moyennes du Grand Sud-Ouest quand elles étaient le siège des caisses départementales ou pluri-départementales avec un plein exercice commercial. Sur le plan de la gouvernance, la constitution de la caisse Groupama d'Oc a conduit à la constitution d'un conseil régional d'administration de caisse régionale, composé de 52 membres : 49 élus représentant des caisses départementales plus 3 élus parmi les salariés. La répartition des élus épouse l'équilibre géographique et démographique des différents départements en tenant compte du nombre de sociétaires par département : chaque département possède 2 représentants à la base auxquels s'ajoutent des élus supplémentaires en proportion du nombre de sociétaires. Groupama possède un statut d'assurance mutuelle avec un conseil d'administration et un conseil de surveillance du directoire. On observe de plus en plus une distorsion sociale entre la population représentative du conseil d'administration constituée principalement d'agriculteurs et les adhérents sociétaires avec une origine sociale et professionnelle par essence plus diversifiée. Ainsi, le conseil d'administration apparaît comme étant trop agricole, trop axé sur les risques agricoles et leurs couvertures avec des revendications assez contradictoires : le renforcement du marché toulousain, jugé très rentable par son potentiel de clientèle et le maintien des *front office* ruraux sous-fréquentés.

### 2.2.2. La recherche d'une répartition équilibrée des compétences entre le siège toulousain et les villes moyennes

Les départements constitutifs de la région commerciale « Groupama d'Oc » recèlent des grandes disparités sur le plan des potentiels assurables : l'Aveyron avec la Lozère offrent par rapport un chiffre d'affaires 4 fois supérieur à la Haute-Garonne actuellement. Et deux caisses s'avèrent particulièrement pourvoyeuses de recettes : l'Aveyron/Lozère et les Pyrénées Atlantiques avec un nombre de sociétaires et des parts d'encaissement dans un rapport de 1 à 3 ou 4 en comparaison de Toulouse et de la Haute-Garonne. Surtout, le potentiel risque apparaît beaucoup moins fort en zone rurale que dans la zone métropolitaine de Toulouse où l'on a le plus de chance de subir des accidents, des agressions ou des déprédations. Conséquence logique, dans le cadre du nouveau découpage régional Groupama d'Oc, les départements aux forts encaissements comme l'Aveyron et la Lozère capitalisent et réassurent beaucoup pour une zone métropolitaine comme Toulouse. Le rapport « sinistres » à cotisation chez Groupama d'Oc est de 81 % dans le Gers contre seulement 62 % en Haute-Garonne. Pour autant, une autre des conséquences de la grande régionalisation, sans qu'il y ait une volonté politique clairement affirmée ou délibérée, est la métropolisation accentuée et accélérée des services directionnels ainsi que des fonctions de support informatique. S'il apparaît que la constitution d'un *back office* central pour le traitement de l'information et la gestion informatique des sinistres pouvait se justifier, le reste des activités de gestion et traitement des dossiers par domaines sectoriels était susceptible d'une affectation compensatoire dans des

villes moyennes. Cette revendication émanait en particulier des caisses départementales dont les anciens sièges se voyaient dépouillés d'anciennes attributions gestionnaires à la suite de la régionalisation et de son corollaire, la concentration métropolitaine d'un certain nombre de pouvoirs directionnels et techniques. Quel nouveau modèle d'organisation territorial devait-on dès lors adopter avec la structuration de Groupama d'Oc ?

Dans le cadre de son ancien système territorial, Groupama reproduisait dans ses différentes caisses départementales, et donc à de fines échelles, des sites spécialisés de gestion, ce qui pouvait représenter une fausse égalité du fait que ces territoires sont très distincts, tant en matière de ressources, de contributeurs que de dépenses. Des sièges de caisses départementales comme Pau ou pluri-départementales comme Albi constituaient des centres de gestion avec une existence ancienne. Ils évoluaient avec certaine autonomie tels des entreprises de plein exercice. Ce cadre d'action confiné à un ou bien à 3 ou 4 départements s'appliquait à la gestion de tous les sinistres, quels que soient leur domaine sectoriel (agriculture, collectivités locales, entreprises, particuliers...). En volume, les activités traitées s'avéraient limitées en l'absence de fonctions marketing, d'une informatique peu puissante, sans gestion prévisionnelle des métiers et plate-forme téléphonique. Si l'on raisonnait seulement sur une base marchande et marketing au regard des potentiels de clientèles et des moyens techniques, il était logique qu'une direction unifiée et concentrée regroupât l'essentiel des centres de traitement et de gestion. Au contraire, les héritages incarnés par les caisses départementales alliés à une structure décentralisée du pouvoir, dans la mesure où nombre d'administrateurs élus proviennent des départements avec une ville moyenne comme chef lieu, ont milité pour un schéma d'organisation régional plus équilibré des activités des *back office*. De la sorte, le nouveau modèle inauguré par Groupama d'Oc concentre des compétences stratégiques au siège régional toulousain et des compétences réparties dans différentes villes moyennes.

Les attributions de compétences aux villes moyennes concernent des activités gestionnaires et services après-vente appliqués aux dossiers de sinistre, qui leur sont affectées par domaines de spécialisation. Les villes moyennes concernées s'avèrent, soit des petits centres *back office* spécialisés pour le traitement des dossiers dans un domaine sectoriel de sinistre, soit des centres plus polyvalents à même de gérer pour l'ensemble de la région Groupama d'Oc, plusieurs domaines de sinistre. Pour l'instant et attendant une restructuration prochaine, l'ensemble des villes moyennes plus Toulouse constituent les centres de services après-vente pour la gestion des marchés auprès des agriculteurs alors que les services de traitement de dossier SAV pour les particuliers concernent outre Toulouse, les sites de Cahors, Tulle et Aurillac, quand les SAV à destination des professionnels (professions libérales) se localisent à Pau, Albi, Guéret et Aurillac. Rodez inclut aussi le traitement des dossiers d'assurances pour les associations collectives tandis que Toulouse et Montauban se chargent du secteur des entreprises. Pour leur part, les collectivités locales voient leurs dossiers d'assurances traités à Pau et à Rodez, alors qu'Aurillac est en charge des dossiers pour les travailleurs non salariés (TNS) et les entrepreneurs de la construction. Quant aux services après-vente à distance pour l'assistance juridique, ils se répartissent entre les villes moyennes suivantes : Pau, Albi, Guéret, Aurillac et Rodez. Les services d'appui aux produits d'épargne et de prévoyance sont répartis entre Auch, Albi, Tulle et Rodez. Enfin, tout ce qui

relève du traitement des dossiers d'assurance pour l'automobile voit une répartition des interventions établie entre les centres de Pau, Montauban, Tulle et Rodez.

### 2.2.3. En parallèle à la consolidation du siège toulousain, une réduction du nombre de *back office* dans les villes moyennes ?

Dans la construction actuelle de son territoire d'activités au travers des 14 départements, Groupama d'Oc procède à une organisation centralisée des pouvoirs directionnels au niveau du siège toulousain. D'ailleurs, pour bien marquer l'émergence d'une direction régionale unifiée et homogène aux services renforcés, un nouveau siège social (7 000m<sup>2</sup>) est en cours d'édification à Balma, commune de première couronne de l'est toulousain qui a aussi la particularité d'accueillir le siège de la Banque Populaire Occitane Midi-Pyrénées. Ce dispositif spatial de concentration a trait d'abord à différents services transversaux qui servent à la fois les directions assurances, réparties entre Toulouse et les villes moyennes de la région Groupama d'Oc, et les directions commerciales, entités dédiées à la prospection et au contact direct avec la clientèle et localisées pour leur part dans chaque chef lieu départemental. Ces fonctions de support concernent respectivement : le secrétariat général (relations avec les institutions élues, c'est-à-dire les administrateurs élus), la direction des ressources humaines, la stratégie communication (interne et externe), plus la direction informatique et financière. S'ajoutent pour la direction « assurances » de l'ensemble de la région, deux fonctions transversales que sont la direction technique (catalogue de produits et politiques techniques) et la direction des méthodes (interfaces avec la direction de l'informatique). Le siège central toulousain comprend en outre la direction commerciale centrale dédiée à l'administration des ventes et au développement des marchés (management des agents commerciaux dans chaque direction départementale). Dans le segment de l'informatique, les serveurs destinés à la mise en ligne des informations (site Web) relèvent d'une compétence nationale alors que les services de traitement et gestion courante, gestion des comptes des clientèles sont rattachés à chaque caisse régionale qui doit développer ses propres systèmes de traitement en respectant des règles d'harmonisation valables pour le groupe.

La localisation de la direction technique à Toulouse s'explique par une proximité complémentaire de travaux et d'échanges avec la direction informatique alors même que le processus est à un regroupement toulousain des directions techniques essaimées dans la région. L'ancienne direction technique et comptable, implantée à Albi et à ce titre héritière d'une fonction directionnelle dans l'ancienne région Groupama d'Oc circonscrite aux départements du nord et de l'est de Midi-Pyrénées plus la Lozère, a vu ses activités fermées en 2007 suite à son transfert au siège toulousain. Face à la concentration des pouvoirs, la tendance est à restructuration des sites gestionnaires dans les villes moyennes qui composent la région Groupama d'Oc. L'option est prise de réduire d'abord la polyvalence des *back office* dans les villes moyennes : seules quelques cités (Pau, Rodez, Aurillac), sises d'ailleurs dans des départements avec une forte implantation de Groupama d'Oc en nombre de sociétaires, gardent des fonctions de traitement des sinistres dans plusieurs registres sectoriels. Le reste se voit attribuer des fonctions spécifiques avec une organisation à base technique et surtout sectorielle inhérente au fractionnement de l'assurance. L'orientation préconisée fin 2008,

susceptible de se mettre en pratique à l'échelle de Groupama d'Oc, est la suivante pour les 9 villes moyennes destinées à être site de gestion :

- Aurillac : TNS (Travailleurs Non Salariés : commerçants, artisans et professions libérales) et entrepreneurs artisans de la construction et BTP ;
- Tulle : sinistres automobiles pour les particuliers ;
- Guéret : plate-forme téléphonique aux clients ;
- Cahors : dommage aux biens (sinistres aux personnes, hors automobile) ;
- Auch : sinistres et SAV agricoles ;
- Montauban : sinistres et SAV aux entreprises (partagé avec Toulouse) ;
- Rodez : site polyvalent ;
- Pau : site polyvalent ;
- Albi : agriculture et prévoyance.

Pourquoi le souci d'avoir une quasi politique d'aménagement du territoire à l'intérieur de la région Groupama d'Oc pour contrebalancer une tendance à la concentration métropolitaine des fonctions de support et de gestion ? Il faut comprendre ce dessein à la lumière du système mutualiste et des tensions qui existent dans une organisation comme Groupama entre les administrateurs élus, pour la plupart des agriculteurs installés dans des départements à faible densité mais à forte implantation commerciale de Groupama, et les décideurs institutionnels en charge du développement commercial et opérationnel de la structure mutualiste. Les premiers incarnent un peu le « territoire d'ancrage » du système mutualiste, puisqu'ils officient comme représentant élus des sociétaires, alors que les seconds ont en charge le développement économique et commercial de l'enseigne Groupama d'Oc. Le système mutualiste, et à plus forte raison celui véhiculé par Groupama, apparaît ancré dans les territoires, et surtout les territoires ruraux ou faiblement peuplés avec des enjeux économiques et sociaux forts véhiculés par les sociétaires, par ailleurs souvent responsables élus dans leur commune ou leur canton départemental. De sorte qu'il existe une tension latente entre une légitimité sur business des institutionnels de l'entreprise et une légitimité sociale portée par les administrateurs avec un travail d'animation vers les sociétaires locaux. Aussi sous la pression des sociétaires élus, le modèle territorial de Groupama n'est pas celui d'un dispositif spatial fondé sur la concentration poussée des *back office*. Des contreparties d'activités sont garanties pour les villes moyennes, et ce sur la base d'un compromis qui assure le maintien dans 9 villes, de sites gestionnaires même si les frais de fonctionnement s'avèrent élevés. Ces contreparties vers les villes moyennes sont d'autant mieux assurées que certaines villes adossées à leur département (Rodez en Aveyron, Bayonne dans les Pyrénées-Atlantiques drainent chacune des volumes de sociétaires adhérents supérieur (pour l'instant) à ceux qui sont recensés dans la zone métropolitaine de Toulouse (voir tableau ci dessous).

**Effectif des salariés, nombre de sociétaires et chiffres d'affaires par département dans la région commerciale Groupama d'Oc**

	<b>Effectif</b>	<b>Nombre de sociétaires</b>	<b>Chiffre d'affaires en €</b>
<b>Ariège – Foix</b>	12	11 150	14 097 400
<b>Aveyron/Lozère - Rodez</b>	235	77 820	106 311 500
<b>Cantal – Aurillac</b>	98	38 800	50 292 000
<b>Corrèze - Tulle</b>	103	50 900	48 123 100
<b>Creuse - Guéret</b>	75	28 100	30 800 600
<b>Haute-Garonne – Toulouse</b>	253	44 830	70 394 700
<b>Gers – Auch</b>	130	40 460	57 627 100
<b>Landes – Mont de Marsan</b>	40	33 710	60 520 100
<b>Lot – Cahors</b>	74	34 550	36 574 700
<b>Pyrénées Atlantiques – Pau</b>	218	47 290	95 578 300
<b>Hautes – Pyrénées - Tarbes</b>	27	17 810	31 149 700
<b>Tarn – Albi/Castres</b>	162	46 910	59 250 300
<b>Tarn-et-Garonne – Montauban</b>	95	29 870	44 439 900

Sources : Groupama d'Oc (2008)

Si un schéma de déconcentration équilibré et contrôlé semble l'emporté chez Groupama, il n'en demeure pas moins que prévaut un fonctionnement quelque peu matriciel entre les métiers des services après-vente, les métiers commerciaux et les sites avec leurs spécialisations sectorielles. La gestion d'ensemble de l'organisation matricielle s'opère à partir d'un siège métropolitain stable. Les connaissances du dispositif spatial de Groupama nous a permis de relativiser l'expression d'une centralisation poussée. Celle qui se rapporte aux formes et contrôles du pouvoir dans l'organisation : le système mutualiste instille des contreparties visant à maintenir des corps d'activités dans ses territoires d'influence (les villes moyennes des zones de faibles densités) malgré une tendance à la concentration des fonctions stratégiques de support.

### **3. Les villes moyennes et le modèle des caisses régionales dans les banques mutualistes (Banque Populaires, Crédit Mutuel et Crédit Agricole)**

#### **3.1. Régionalisation et répartition décentralisée et/ou centralisée des compétences : les cas de la Banque Populaire Occitane et du Crédit Mutuel Midi-Atlantique**

##### **3.1.1. Les caisses régionales des Banques Populaires ou la recherche d'une taille critique**

Un autre modèle organisationnel en place dans plusieurs appareils bancaires mutualistes se rapproche de la répartition des activités dans l'armature urbaine régionale, à l'image de ce que met en pratique Groupama dans le segment des assurances. À la base, le schéma de fonctionnement apparaît là aussi complexe. En effet, la concentration des principales fonctions stratégiques et gestionnaires (direction des Crédits, du Développement...) n'est pas du ressort exclusif des espaces métropolitains ou des grandes villes moyennes susceptibles d'accueillir le siège central d'une caisse régionale. Au contraire, les compétences tendent à se répartir de façon plus ou moins équilibrée entre l'espace métropolitain central et quelques villes moyennes qui maintiennent alors un rôle influent dans ce qu'il faudrait nommer un réseau d'animation et de gestion des appareils bancaires dans leur région d'implantation. Pourquoi des vocations directionnelles à la fois maintenues dans des villes moyennes et partagées avec un siège qui se veut central ? On évoquera les héritages produits par les découpages antérieurs des organismes mutualistes par lesquels une ville moyenne pouvait accueillir le siège d'un groupement de quelque 3 à 4 caisses départementales. La recherche d'une taille critique synonyme d'un territoire régional plus étendu, si elle a conforté la concentration de certaines fonctions à partir d'un centre métropolitain, a permis de conserver également un rôle à certaines villes moyennes, les mêmes qui étaient antérieurement siège d'une « petite » caisse régionale. Les résistances venues du territoire local d'implantation, c'est-à-dire des sociétaires élus, ont favorisé l'établissement de ces compromis, concrétisés par une organisation régionale en réseau directionnel sièges qui se répartissent entre l'espace métropolitain (Toulouse ou Bordeaux) et diverses villes moyennes.

Ces formes éclatées de contrôle et de pouvoir entre plusieurs sites se retrouvent dans l'organisation de la Banque Populaire Occitane au découpage quelque peu atypique puisqu'il ne recoupe en rien celui de la région administrative Midi-Pyrénées. Le territoire de la Banque Populaire Occitane couvre 8 départements : 7 relèvent se trouvent en Midi-Pyrénées (Hautes Pyrénées, Gers, Haute-Garonne, Tarn, Tarn-et-Garonne, Lot, Aveyron) et un appartient à l'espace aquitain (Lot-et-Garonne). À noter que dans le Grand Sud-Ouest, d'autres périmètres de caisses régionales évoluent avec des découpages spécifiques, soit en ne recoupant que partiellement les espaces administratifs régionaux (cas de la Caisse Populaire du Sud-Ouest avec Bordeaux pour siège, formée de la Gironde, des Landes et des Pyrénées-Atlantiques ou de la Caisse populaire du Midi avec Nîmes pour siège, composée du Gard, de l'Hérault et de la Lozère), soit en se situant à cheval entre deux régions administratives (exemple de la Banque Populaire des Pyrénées-Orientales, de l'Aude et de l'Ariège avec son siège établi à Perpignan). Au total, 18 Banques Populaires Régionales (BPR) se partagent le territoire de la

France métropolitaine et chaque BPR comprend deux dirigeants : un président nommé par l'organe central du Groupe, la Banque Fédérale des Banques Populaires (BFBP), qui agit en quelque sorte comme le garant de la solvabilité du groupe, et un directeur général élu par l'assemblée régionale des sociétaires.

Pour sa part, la Banque Populaire Occitane est issue de regroupements qui se sont opérés par étapes. À l'origine, la BPQA (Banque Populaire Quercy Agenais avec son siège établi à Cahors) était circonscrite au Lot et au Lot-et-Garonne. Une première fusion se produit avec la BPTA (Tarn et Aveyron doté d'un siège à Albi) pour constituer la Banque Populaire Occitane (1<sup>ère</sup> phase). Les deux structures présentaient chacune une identité différente mais partageaient un marché identique, principalement celui des particuliers. Ces rapprochements avaient comme finalité la recherche d'une taille critique permettant la mutualisation de moyens suffisants notamment pour fournir à la clientèle des services d'expertise supplémentaires (services permanents et plus complets). Au-delà, la fusion garantit une approche du risque plus forte grâce à une présence financière plus importante. En soi, les fusions de caisses régionales s'inscrivent dans une recherche d'économies d'échelles. L'organisation directionnelle adoptée alors pour la BPTA se fonde sur une structure urbaine en réseau car Albi est alors siège social, flanqué de 2 sites dits centraux (Albi et Cahors). Ces deux villes moyennes sont le théâtre du regroupement de plusieurs services selon un compromis entre les administrateurs élus des caisses locales, constitutives de la nouvelle entité créée. Mais la course à l'extension se poursuit dès la fin 2006 avec la fusion entre la Banque Populaire Occitane et la caisse Banque Populaire Toulouse Pyrénées qui rayonne sur 4 départements (Haute-Garonne, Gers, Hautes-Pyrénées, Tarn-et-Garonne) pour former la Banque Populaire Occitane (2<sup>ème</sup> phase). Son direction centrale est établie à Balma (ancien siège de la BPTP), commune de l'Est toulousain, et se trouve complétée par 3 sites centraux (Cahors, Albi et Balma). En tout, la nouvelle entité comprend environ 2 200 personnes (450 pour le siège de Balma) avec 240 agences réparties dans 8 départements.

### 3.1.2. Une structuration directionnelle en réseau de villes (Toulouse, Albi, Cahors)

La constitution de la Banque Populaire Occitane, nouvelle formule car étendue à 8 départements conduit à des restructurations qui se marquent par la disparition des sièges sociaux initiaux (Albi, ancien siège de la Caisse Tarn et Aveyron et Cahors, ancien siège de la Caisse Lot et Lot-et-Garonne). À la place, ils se voient attribuer une fonction de « site central » qui leur confère le partage de certaines tâches directionnelles avec la siège toulousain. L'objectif était également à la suppression de métiers qui pouvaient paraître en double entre les sites alors que les charges de travail allaient en augmentant. Différentes fonctions directionnelles épousent alors un schéma en réseau de villes en étant partagées entre les sites de Toulouse-Balma, de Cahors et d'Albi. Ainsi, la Direction d'Exploitation comprenant la Direction des Crédits et du Développement est répartie sur les 3 sites. Il en va de même pour la Direction Financière et Juridique ainsi que la production. Cette organisation en trois têtes directionnelles prévaut également dans les domaines de l'organisation, de l'informatique et de la logistique alors que les services des achats se concentrent à Balma

(Toulouse) et que la Direction des Ressources Humaines est partagée entre les sites toulousain et albigeois. Pour la gestion des grands comptes entreprises, c'est le siège toulousain qui concentre cette compétence au détriment des autres directions connexes, ce qui l'amène régulièrement à déléguer des expertises dans les agences et bureaux départementaux pour convenir à une proximité prestataire auprès des grandes entreprises située dans l'espace infra-régional.

La Banque Populaire Occitane est donc structurée en trois directions générales aux fonctions éclatées sur trois sites et comporte des directions de groupe propre à chaque département, selon une organisation assez matricielle : les directions de groupe dans chaque département de la région bancaire utilisent les services transversaux des directions sectorielles, lesquelles sont réparties de façon non homogène sur l'ensemble des 3 sites (Toulouse-Balma, Cahors et Albi). Au total, le siège toulousain concentre 16 % des employés de la caisse Banque Populaire Occitane contre respectivement 9% et 7 % pour les sièges connexes d'Albi et de Cahors. Le reste des effectifs régionaux de la caisse (68 % des quelque 2 200 employés) travaille dans le réseau des agences de proximité (diverses structures *front office*). Il existe jusqu'à présent une volonté affichée de maintenir des métiers directionnels à Cahors et Albi, qui étaient avant la formation d'une grande caisse régionale Banque Populaire Occitane, des sièges de caisses bi ou tri-départementales. De la sorte, on tient à conserver des héritages principalement en réponse aux revendications des sociétaires élus qui détiennent un pouvoir dans l'organisation de la caisse régionale ne serait-ce qu'au travers de parts sociales et des droits de vote, autant d'attributions représentatives du système mutualiste bancaire. D'où la volonté de mieux structurer l'édifice avec l'organisation d'un conseil d'administration, des administrateurs et représentants des sociétaires au plan local en faisant vivre ce sociétariat par des actions participatives. Le système d'éclatement des directions sectorielles entre Balma-Toulouse, Cahors et Albi conduit le directeur général à effectuer de nombreux déplacements vers le Lot et l'Albigeois. De la sorte, les réunions de direction de la caisse se font en alternance sur les trois sites car aux dires même d'une responsable de la Banque Populaire Occitane, « ces pratiques sont importantes car elles témoignent du poids influent des délégués locaux élus nombreux et bien implantés dans le Lot et le Tarn qu'il ne s'agit pas de contrarier et avec lesquels il faut composer en gardant sur place des compétences directionnelles ».

### 3.1.3. Face au système directionnel en réseau de la BPO, l'organisation plus centralisée du Crédit Mutuel Atlantique

Dans les autres villes moyennes non siège de la région bancaire, prévaut le modèle de la direction intermédiaire en charge de la gestion et du management des agences dans le département administratif, en fait la base territoriale de l'organisation de la caisse BPO (Banque Populaire Occitane). Dans des départements comme le Gers, l'Aveyron et le Tarn, il existe au chef lieu (Auch, Rodez, Albi) un pôle de compétences chargé de l'intervention auprès des PME (conseils financiers, conseil en gestion), amenés à appuyer le travail des agences locales. Doté d'un pouvoir de décision local, il fonctionne avec des plafonds de délégation pour l'octroi de crédit jusqu'à 1 million d'Euros auprès des petites entreprises ou

des particuliers. En réalité, comme nous le confiait un responsable de direction intermédiaire rencontré dans une ville moyenne, peu de dossiers de PME sont traités en délégation. Le plus souvent, la gestion émane du siège central toulousain où officie le comité de crédit. Les directions départementales de groupe évoluent en somme comme des intervenants dédiés à la détection des besoins des entreprises et des professionnels afin ensuite que soient mobilisés éventuellement les experts du siège toulousain pour traiter des demandes spécifiques en services (services à l'international, ingénierie sociale, transmission d'entreprises...). Par ailleurs, la caisse Banque Populaire Occitane s'appuie sur les ressources informatiques fournies par la structure IBP (« Informatique Banque Populaire »), outil technique en charge de l'informatique bancaire et de la gestion informatisée des comptes et prélèvements financiers, des fonds documentaires avec la nécessaire production d'outils homogènes pour les différentes actions gestionnaires. L'IBP relève d'une démarche mutualisée entre différentes caisses régionales des banques populaires en France en étant devenue en quelque sorte leur SSII filiale pour les métiers d'informatique bancaire. À ce niveau également, un schéma centralisateur l'a peu à peu emporté puisqu'il n'existe plus au plan national que 3 centres IBP à Lyon, à Nantes et à Balma-Toulouse (centre aux liens privilégiés avec la caisse BPO).

Si le système en vigueur à la Banque Populaire Occitane privilégie une organisation en réseau des différentes directions en plus d'un maillage territorial des activités de « font office » coordonné à une échelle départementale, il en va différent au Crédit Mutuel dont l'implantation dans le Grand Sud-Ouest procède principalement de la Fédération Midi-Atlantique. Son territoire couvre les départements du Gers, de la Haute-Garonne, de l'Ariège, des Hautes-Pyrénées, des Landes, du Lot, du Lot-et-Garonne, des Pyrénées-Atlantiques, du Tarn et du Tarn-et-Garonne, soit en 2008, environ 250 000 sociétaires et clients, 820 administrateurs bénévoles élus répartis dans 80 caisses locales et 680 salariés. Les autres départements constitutifs du Grand Sud-Ouest sont couverts par des caisses régionales dont le périmètre s'étend aux régions limitrophes que ce soit avec la fédération Sud-Ouest ou avec la fédération Méditerranée circonscrite pour sa part aux départements de la bordure méditerranéenne et à Corse. Tout comme les autres banques mutualistes et à certains égards les banques commerciales, le Crédit Mutuel opère une régionalisation par les caisses. L'objectif premier en tant que banque de détail est de créer des agences, y compris dans les villes moyennes, et d'assurer ainsi un maillage territorial avec la garantie de retours sur investissements. Pour autant, il est nécessaire pour chaque caisse du Crédit Mutuel de disposer des fonds propres nécessaires à ce type d'entreprise. Son implantation à Toulouse avec dans la foulée la fondation de caisse Midi-Atlantique et ses 10 départements constitutifs date de 1978. L'initiative émane de 2 cadres issus de caisse de l'Est qui forme avec celle de Bretagne (Brest), les institutions régionales et mutualistes les plus puissantes du groupe tant sur les plans de la capitalisation que des moyens techniques de soutien (informatique). À l'époque, ce territoire était vierge de toute présence du Crédit Mutuel mais d'emblée le choix est établi de fixer un siège directionnel établi également à Balma-Toulouse (Est toulousain) qui concentre des fonctions d'appui : les engagements contentieux (80 personnes) ; la Direction des Ressources Humaines (20 personnes) ; la finance – comptabilité – organisation informatique (80 personnes dont 20 informaticiens) ; la commercialisation et les marchés.

C'est pour répondre à la logique du maillage territorial des espaces infrarégionaux que les villes moyennes exercent un rôle de premier plan, d'autant que le territoire de la ville moyenne constitue un espace d'implantation premier pour le Crédit Mutuel peu présent dans les secteurs ruraux, bourgs ou petites villes, où s'exerce une concurrence redoutable du Crédit agricole, de la Caisse d'Épargne et des Banques Populaires. Au-delà de l'implantation locale de proximité, la référence est désormais comme dans d'autres appareils bancaires à l'établissement d'un niveau intermédiaire de rang départemental. D'où une stratégie de gestion territoriale à « l'îlot » par laquelle on regroupe des agences sur une base départementale ou par secteur d'agglomération pour la métropole toulousaine. L'intérêt est alors de constituer une compétence ressource qui ait vocation à intervenir sur un domaine pointu (ex. la gestion des crédits). Mais pour d'autres compétences, c'est le recours au siège régional qui prime par exemple pour gérer, organiser et diffuser les produits de l'Épargne salariale. Peu à peu se dessine au niveau du Crédit Mutuel en région, une organisation matricielle qui a cependant ses limites car pour l'accompagnement des entreprises, prime souvent le système de la réponse combinée entre les niveaux territoriaux en mobilisant la proximité prestataire (l'agence), la structure intermédiaire (le département) et le niveau régional pour des expertises sur des engagements lourds. C'est donc la gestion adaptée de niveau territoriaux avec délégations de compétences à un niveau départemental relais au niveau de la ville moyenne qui s'impose, même l'organisation d'ensemble du Crédit Mutuel s'inscrit dans des processus centralisés avec l'importance forte donnée à des caisses régionales importantes en capitalisation et moyens. Ainsi, la conception des produits financiers relève largement des caisses Crédit Mutuel de l'Est (Strasbourg) et de Bretagne (Brest), celles-là mêmes qui disposent des outils informatiques les plus développés et les plus puissants.

Une des conséquences est d'ailleurs de confiner la Caisse Midi-Atlantique à un rôle d'utilisateur des outils et systèmes informatiques du Crédit Mutuel de l'Est dans la mesure où elle ne dégage pas pour l'instant de ressources suffisantes pour constituer un outil informatique développé. En ce sens, le Crédit Mutuel à la différence peut-être d'autres appareils bancaires mutualistes offre une organisation pyramidale qui se structure à partir du rôle centralisateur que joue une ou deux caisses au plan national (Est et Bretagne). Mais comme pour d'autres appareils bancaires structurés en une entité régionale avec un centre décisionnel métropolitain, se pose la question du rôle exercé par les villes moyennes. À cet égard, les tendances confirment un statut relais donné au chef lieu départemental qui dispose d'une certaine marge de manœuvre grâce à des compétences intermédiaire d'expertise et d'analyse en appui, ce qui contribue quelque peu à relativiser la vision d'une organisation concentrée de la fédération régionale. D'autres appareils comme ceux du Crédit Agricole place les villes moyennes au centre des processus décisionnels.

### **3.2. Les villes moyennes au cœur d'une organisation en réseau : le cas de la caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole**

#### **3.2.1. La constitution de la caisse Agricole Nord Midi-Pyrénées par fusions successives**

À l'instar des autres appareils mutualistes, le Crédit Agricole évolue avec une organisation en forme de pyramide inversée qui comprend un emboîtement de caisses locales, régionales, plus une fédération de caisses régionales qui elles-mêmes contrôle une structure capitaliste, Crédit-Agricole SA. À leur niveau, les caisses régionales présentent différents schémas territoriaux qui ne sont pas exclusifs d'évolutions et de recompositions conduisant à de nouveaux découpages géographiques. Pour en arriver au territoire des 4 départements aujourd'hui constitutifs de la caisse Nord Midi-Pyrénées, plusieurs fusions d'appareils ont été nécessaires et se sont échelonnées dans le temps. Au départ dans les années 1970, il existait pratiquement une caisse par département administratif. Peu à peu, à la fin des années 1980, une réflexion se fait jour sur l'adaptation des caisses à de nouvelles économies d'échelles, ce qui aboutit peu après aux premières fusions ou du moins à des rapprochements souvent entre 2 caisses départementales. En 1992, un premier rapprochement intervient entre les caisses départementales du Tarn et du Tarn-et-Garonne pour aboutir à la création de la caisse Sud Alliance. De leurs côtés, les caisses Lot et Aveyron finalisent en 1994 leur rapprochement avec la création de la caisse Quercy Rouergue. Ces rapprochements sont motivés avant tout par la quête d'une économie d'échelles qui aboutirait à une réduction des coûts d'infrastructures et aussi de prestations en matière de support informatique. L'enjeu est à la mutualisation des moyens, susceptible de renforcer des outils informatiques communs. Or, dans les années 1970, le rapprochement intervenu entre les caisses du Crédit Agricole du Tarn et de l'Aveyron avait déjà abouti à la création du GIE informatique Inforsud en charge de l'informatique bancaire au service des deux organismes. Pour autant, la direction de la nouvelle entité créée demeurait à Rodez.

Pour leur part, les caisses du Tarn et du Tarn-et-Garonne vont basculer progressivement vers un outil informatique commun avec la création, dans la foulée de leur fusion, du GIE d'informatique bancaire EXA qui viendra par la suite grossir la structure Inforsud à l'heure de la fusion générale entre les deux caisses voisines Sud Alliance et Quercy Rouergue. Avant d'en arriver là, les deux entités ont opéré des rapprochements par la création et le développement d'outils informatiques communs qui conduisent au renforcement du GIE d'informatique bancaire Inforsud, également fournisseur de services à d'autres caisses régionales et de plus en plus prestataire de services (conseil et ingénierie) sur le marché national de l'informatique de gestion. En 2004, les caisses Sud Alliance et Quercy Rouergue fusionnent pour fonder l'entité « Nord Midi-Pyrénées », forte d'une nouvelle taille critique en couvrant désormais 4 départements administratifs du Nord de Midi-Pyrénées : Lot, Tarn-et-Garonne, Tarn et Aveyron (40 % de la population de Midi-Pyrénées, soit 1,2 millions d'habitants). Les finalités de cette démarche visent tant à un regroupement des moyens de support, informatiques en particulier, qu'à une plus grande maîtrise des risques. Sur les 39 caisses régionales du Crédit Agricole recensées en France, l'entité « Nord Midi-Pyrénées »

fait partie des 10 première en termes de capitalisation et se classe au 8<sup>ème</sup> rang pour la collecte de créances. Sa structuration financière comprend 55 % de collectes et 45 % de crédits. Elle dispose d'un conseil d'administration constitué des élus en provenance des différentes caisses locales avec en contrepartie un travail de fond mené auprès de ces administrateurs élus qui oeuvrent à des missions d'animation, à des activités associatives dans leurs territoires respectifs. Au total, la caisse du Crédit Agricole « Nord Midi-Pyrénées » emploie environ 2 200 salariés (dont un tiers de cadres) pour un chiffre d'affaires évalué en 2007 à 5 millions d'Euros.

### 3.2.2. Les villes moyennes vecteurs d'une organisation en réseau de la Caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole

Dès la fusion des caisses Sud Alliance et Quercy Rouergue, une nouvelle organisation territoriale se met en place sur la base d'une répartition des compétences entre les 4 villes moyennes (Albi, Rodez, Cahors, Montauban), chefs lieux des départements qui recourent le territoire de la nouvelle caisse « Nord Midi-Pyrénées ». Les exigences du nouveau conseil d'administration sont pourtant de conserver un siège social central à Albi même si cela se fonde sur un compromis quelque peu politique dans la mesure où le président de la nouvelle caisse provient de l'ex-caisse Quercy Rouergue et que le directeur général émanera de l'ex-caisse Sud-Alliance. Au-delà, un système de répartition équilibrée des compétences intervient entre les 4 villes sous la demande du niveau des administrateurs et sociétaires élus. Albi apparaît néanmoins comme le barycentre de la caisse sur le plan géographique : elle accueille la Direction des Ressources Humaines ainsi que la Direction des entreprises qui traite du marché, du marketing et qui chapeaute plusieurs agences entreprises réparties dans les villes moyennes (Cahors, Montauban, Castres, Albi, Rodez, Millau) et deux petites villes industrielles du territoire de la caisse (Villefranche-de-Rouergue et Figeac). Il existe pour cela dans chaque département un responsable d'affaires en contact avec les entreprises (conseils en gestion). La tête de réseau albigeoise rassemble divers métiers de l'expertise (les outils informatiques pour la gestion de l'épargne salariale ; les marchés ; le marketing ; les activités internationales pour les entreprises et les particuliers...), le service stratégique d'engagement des risques tout en étant aussi le siège de la société de capital développement propre à la caisse Nord Midi-Pyrénées. En outre, s'y concentrent les activités de formation d'autant que le Crédit Agricole dispose en interne d'un système élaboré de formations diplômantes, sachant aussi que la Caisse Nord Midi-Pyrénées a contribué activement au montage d'une licence professionnelle « Assurance, banque, finance » au Centre de Formation Universitaire d'Albi. Cette implication dans une formation diplômante académique témoigne d'une stratégie visant au développement local de compétences intermédiaires dans les métiers bancaires. L'enjeu est de disposer sur place d'un vivier suffisant de diplômés soit pour répondre au renouvellement des effectifs, soit pour inaugurer de nouvelles implantations sous la forme d'agences ou de points de vente dans la mesure où désormais 75 % des effectifs sont orientés vers des activités de *front office*.

Pour le reste, la direction commerciale se partage en deux centres, Albi et Rodez. Les autres villes moyennes reçoivent également des fonctions directionnelles mais dans des

proportions moindres par rapport aux compétences concentrées à Albi. Rodez est le siège de la direction générale adjointe du développement (marché des entreprises marché des particuliers et marketing), de l'agence en charge du marché des collectivités locales sur le territoire de la Caisse. Le chef-lieu départemental de l'Aveyron reçoit également la direction de l'informatique bancaire à proximité et en lien étroit avec l'établissement de services informatiques bancaires Inforsud, filiale de la Caisse du Crédit Agricole, et localisé lui aussi à Rodez. Pour sa part, Montauban accueille la direction du fonctionnement avec les fonctions de support comme les Ressources humaines et la direction administrative alors que Cahors est en charge de la direction du risque ainsi que de la direction du marché professionnel agricole, un domaine où le Crédit Agricole est par tradition fortement implanté. Dans l'organisation directionnelle en réseau adoptée par la Caisse Nord Midi-Pyrénées entre les villes moyennes, Montauban, Cahors et Rodez disposent chacune d'une agence téléphone (appui aux agences, gestion des appels entrants) qui intervient en appui aux activités locales de siège.

Même si Albi peut laisser apparaître une position quelque peu dominante par la concentration d'importantes fonctions décisionnelles, le souci semble au maintien d'une équité dans la répartition territoriales des responsabilités entre les sites. Il faut dire que là aussi le système des sociétaires et administrateurs élus dans chacun des caisses départementales établit une contrainte forte au maintien des responsabilités directionnelles et gestionnaires en contrepoint d'Albi. Chaque direction établie dans une ville moyenne rayonne sur tout le territoire de la Caisse Nord Midi-Pyrénées mais selon une logique constante d'imbrication des responsabilités entre les sites : si Albi dispose de responsabilités dans la direction du marché des particuliers, elle ne peut fonctionner qu'en liaison étroite avec la direction de la distribution partagée par la Caisse avec Rodez. Seule la ville de Castres n'apparaît pas concernée par l'éclatement coordonné des responsabilités directionnelles qui conduisent à la répartition suivante des personnels par site : 280 à Albi ; 250 à Rodez ; 150 à Cahors et 130 à Cahors. Le reste des effectifs employés est réparti dans le réseau des agences.

### 3.2.3. Les moyens d'une autonomie et d'une cohésion territoriale pour la Caisse Agricole Nord Midi-Pyrénées

La caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole sise dans une répartition organisée des compétences entre quatre villes moyennes s'est également donnée les moyens d'une autonomie complète de fonctionnement en développant ses propres outils informatiques et en renforçant sur le territoire sa gouvernance mutualiste.

Dans les métiers de l'informatique bancaire, la caisse de l'Aveyron a très tôt filialisé, dès les années 1970, ses activités dans l'informatique bancaire de gestion et la sécurité au travers de l'établissement Inforsud qui est créé logiquement à Rodez. Cette entité filiale opte ensuite pour un statut de GIE au service de plusieurs caisses régionales et connaît une forte croissance au point d'arriver parmi les 10 premières SSII françaises avec une spécialisation dans l'expertise bancaire (environ 1000 salariés début années 2000). Optant pour une logique de véritable SSII, le partage du risque commercial et financier devient de plus en plus difficile à gérer pour le Crédit Agricole qui décide en 2002-2003 de revendre à la SSII Sopra Group la partie ingénierie, conseil et développement du GIE Inforsud. Aujourd'hui, environ 450

personnes travaillent chez Inforsud qui est constituée d'une holding et de sept sociétés dans les secteurs de l'imprimerie et de l'informatique de gestion. Pour sa part, l'ancienne activité d'infogérance d'Inforsud (« Inforsud FM ») a été cédée par la Caisse au GIE EXA qui réunit l'informatique de 7 caisses régionales du Crédit Agricole. Inforsud FM reste néanmoins le principal prestataire de travaux informatiques pour la Caisse Nord Midi-Pyrénées dans le domaine du facilities management, de la maintenance de systèmes et le suivi des relevés de comptes (600 000 clients) eu égard au taux de pénétration prépondérant de la Caisse Nord Midi-Pyrénées dans ses 4 départements d'implantation. À partir de son siège ruthénois, Inforsud est aussi présent comme intégrateur et prestataire dans l'informatique de gestion et la gestion de production auprès des PME, administration et secteur parapublic en Aveyron.

L'autre facette de l'autonomie et de la cohésion de la Caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole a trait à sa gouvernance mutualiste, fondée sur la participation des administrateurs élus au suivi et à la gestion des activités bancaires et financières de la Caisse. Les caisses locales ont été peu à peu dessaisies de leurs capacités financières en étant de moins en moins dotées de moyens et de crédits. L'enjeu était donc pour elles de constituer un projet mobilisateur d'autant que les caisses locales établies à l'échelle d'une micro région ou d'un quartier offrent une identité forte. Le conseil d'administration de la Caisse du Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées comprend 20 personnes. Les caisses locales apparaissent néanmoins toujours en quête d'identité avec un objectif de développement financier et sont parfaitement représentatives de la force du réseau mutualiste. Il existe 73 caisses locales dans les 4 départements de la Caisse du Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées avec près de 1 000 administrateurs au total. Le réseau des élus des caisses du Crédit Agricole comprend des mandats associatifs et aussi électifs. Aujourd'hui, l'effectif des sociétaires se monte à 175 000. Et le principe du sociétaire est l'acquisition de parts sociales à l'occasion d'un crédit contracté auprès du Crédit Agricole. Cependant, la baisse des parts sociales amène à un rôle plus effacé du sociétaire dans la distribution de crédit. Les sociétaires remboursent les crédits et leurs parts sociales diminuent. En conséquence, le sociétariat a tendance à baisser.

Sur la base d'un programme pilotée par une direction spécialisée établie à Rodez, l'objectif de la Caisse Objectif du Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées est aujourd'hui de permettre un nouveau développement du système de la caisse locale selon le principe d'1 sociétaire pour 2 clients. Le mot d'ordre est que le client doit devenir sociétaire avec des prises de parts sociales dans la Caisse et une implication dans des projets d'intérêt collectif. Pour ce faire, la caisse apporte une contribution financière aux projets de type développement collectif initiés par des caisses locales (enveloppe de 1,5 M € destinés à l'ensemble des 73 caisses). Quels sont les types de projets concernés ? Par exemple, l'accompagnement de gens en difficulté, des projets de TPE et des partenariats avec l'ADIE autour du micro-crédit, de l'installation comme artisan et commerçant. En Aveyron, il existe une plate-forme d'initiatives locales qui réunit chefs d'entreprises, responsables associatifs et la caisse locale du Crédit Agricole pour l'accompagnement de porteurs de projets en matière de TPE (accompagnement sous forme de parrainage et Crédit Agricole partenaire des plates-formes). Mais ces actions émanent des élus sociétaires pour l'animation des territoires, pour le développement socio-économique des territoires.

Le prosélytisme en faveur du renouveau des caisses provient des agences qui proposent de devenir sociétaires pour fidéliser les clients. Il y a toujours un intérêt commercial avec un retour sur investissement qui est attendu. Cette relance de la politique du sociétariat est intervenue à partir de la formation de la Caisse Nord Midi-Pyrénées en 2004. Dans les villes moyennes constitutives de la caisse, le profil social des sociétaires change progressivement : à Albi, à Montauban et à Cahors, les caisses locales sont tenues par les salariés et les chefs d'entreprise et non plus par des agriculteurs. Ces populations urbaines sont soucieuses de légitimer l'action des caisses locales comme substrat de base de l'action mutualiste tout en veillant au niveau des représentations départementales à ce que les chefs-lieux départementaux conservent des attributs dans l'organisation en réseau des fonctions directionnelles.

### **Conclusion sur le rôle conféré aux villes moyennes dans le cadre des découpages territoriaux opérés par les banques et les compagnies d'assurance :**

Le secteur bancaire autant que celui des assurances, les deux branches relevant d'ailleurs de plus en plus d'offres communs à la fois banquiers et assureurs, est l'objet de recombinaisons récurrentes que la crise actuelle pourrait d'ailleurs intensifier à l'image du rapprochement engagé entre la Fédération des Banques Populaires et celle des Caisses d'Épargne. Or, cette opération transformante d'ampleur majeure pose à terme la question de la restructuration des réseaux et des synergies nécessaires à établir dans l'informatique, les achats, les paiements ainsi que dans le développement des produits communs aux deux groupes (assurance, crédit à la consommation, gestion d'actifs...). Les rapprochements et alliances qui se dessinent, et qui s'organiseraient autour de certains métiers pour les organismes bancaires, peuvent avoir un impact sur les découpages territoriaux et régionaux qui fondent le déploiement des organismes à réseaux comme les banques ou les compagnies d'assurance. Au final, il s'agit de rechercher une taille critique pour les périmètres régionaux dans le but de répondre aux enjeux de développement commercial, de développement organisationnel des outils techniques et gestionnaires ainsi qu'à la concurrence portée par les autres établissements à réseaux.

La gestion par les établissements bancaires et d'assurance de leur implantation régionale produit des impacts différenciés auprès des villes moyennes du Grand Sud-Ouest français. Ces effets ont trait aux compétences que le niveau des villes moyennes est censé concentrer dans le cadre du déploiement des réseaux propres aux compagnies d'assurance et aux organismes bancaires. Nous avons mis en évidence quatre formes d'organisation économique régionale dans la banque et les assurances qui confèrent aux villes moyennes un rôle à chaque fois spécifique :

1. Les organisations à réseau avec un siège directionnel établi dans une métropole régionale (Bordeaux, Toulouse, Montpellier) ou dans une ville moyenne (Agen pour la MACIF) mais sans structures infrarégionales intermédiaires. Dans ce cas, les villes moyennes

rassemblent presque uniquement des structures de *front office* plus ou moins étoffées, circonscrites à la distribution des produits, conseils et services divers.

2. Les organisations à réseau avec un siège métropolitain et des sites relais connexes ou intermédiaires, situés dans des villes moyennes. Dès lors, prévaut un partage des fonctions gestionnaires, et parfois directionnelles permettant aux villes moyennes d'exercer l'une des trois fonctions suivantes :

- celle d'un pôle annexe de décision interdépendant du centre métropolitain ;
- celle d'un centre intermédiaire d'expertise et de gestion de la clientèle ;
- celle d'une plateforme gestionnaire spécialisée au service de l'ensemble du réseau régional.

3. Dans certains cas, des appareils bancaires, à l'image de la banque Courtois dans le Grand Sud-Ouest, déploient une organisation résiliaire par laquelle les établissements implantés dans les villes moyennes remplissent à la fois une fonction de *front office* commercial et de centre spécialisé d'analyse, de conseil et de gestion de la clientèle d'affaires notamment.

4. Le dernier cas incarné par les caisses mutualistes régionales du Crédit Agricole établies en dehors des territoires métropolitains révèle des organisations directionnelles en réseau qui se structurent à partir d'une armature infrarégionale de villes moyennes.

Des appareils de services avec leur organisation spécifique sur le plan territorial organisent à leur tour les territoires en conférant aux villes moyennes des attributs gestionnaires ou directionnels. Au-delà de la question de la localisation des pouvoirs, il existe des dispositifs spatiaux propres à des entreprises bancaires et d'assurance qui octroient différents statuts aux villes moyennes, ce qui renforce la perception de leur hétérogénéité dans le réseau urbain régional.

### **III - Le déploiement des services aux entreprises (services opérationnels, de logistique et transport et services liés aux TIC) parmi les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français : études de cas et spécialisations territoriales**

#### **Les conditions du développement territorialisé des services aux producteurs : des similitudes et des différences avec les espaces métropolitains régionaux**

Dans les villes moyennes, et le Grand Sud-Ouest ne fait pas exception de ce point de vue, le contexte relatif au développement des services aux entreprises apparaît très spécifique. Il se caractérise d'abord par un tissu serré de donneurs d'ordres, industriels ou tertiaires, ce qui ne nuit pas pour autant à l'essor de domaines ou branches prestataires spécialisés par exemple dans les services informatiques, l'ingénierie technique ou la filière transport/manutention/entreposage.

La propension au développement d'une offre sectorielle de services conduira plus ou moins selon les villes moyennes à des spécialisations territoriales dans les registres des

services aux producteurs. Ces effets seront d'autant marqués dans les villes moyennes que le territoire local offre une série de ressources spécifiques propices à ce que l'on nommerait un système d'innovation que concrétise par exemple l'apparition d'un milieu d'entreprises innovantes dans les services informatiques ou l'édition logicielle. Même dans les villes moyennes, on observe des processus territorialisés d'innovation et de création de technologies appliquées, que ce soit dans l'informatique ou plus généralement dans les TIC versions software et services associés. Ces processus générateurs de technologies et de services en matière de software résultent à l'instar des espaces métropolitains de systèmes d'interrelations localisées (coopération, partenariat mais aussi concurrence) entre une multiplicité d'acteurs géographiquement proches : grandes firmes, PME-PMI, sociétés d'ingénierie, laboratoires de recherche... Les interrelations à l'œuvre sont permises et/ou facilitées par des structures d'intermédiation (notamment entre industrie et recherche), caractérisées par la réciprocité et donc une certaine confiance entre les acteurs.

Si l'on établit des comparaisons avec les contextes métropolitains, les situations qui prévalent dans les villes moyennes attestent toutefois d'une densité moindre ou du moins d'une masse critique moindre des acteurs et des processus liés d'interactions bien que s'exercent également à partir de ces villes une ouverture active vers des territoires extérieurs à des échelles régionale, nationale ou internationale. Les conditions préalables au développement territorialisé des services affectent en outre des branches plus communes qui se caractérisent par une chaîne de métiers et d'activités complémentaires, régis par des liens de proximité géographique et organisée. On se référera ici aux attributs territoriaux qui permettent la fixation et la croissance d'activités logistiques dans des villes moyennes localisées aux carrefours de grandes voies de communication ou bien dans des sites faisant office de ruptures de charges.

### **Des contextes spécifiques à la genèse et à la croissance des services aux producteurs dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français**

L'évolution actuelle est celle d'un processus en cours, et donc inachevé, de tertiairisation par les services aux entreprises des villes moyennes du Grand Sud-Ouest français. Les situations s'avèrent toutefois différenciées selon les villes moyennes : elles varient selon le volume et la nature sectorielle de l'offre et bien entendu selon la densité locale du marché des entreprises et des institutions. À cela, s'ajoutent d'autres facteurs structurels marquants pour l'offre prestataire de services aux producteurs : sa capacité à couvrir les marchés infrarégionaux et à structurer des relations avec des pôles d'activités de niveau et de poids supérieur dans l'armature urbaine régionale ou nationale.

Dans les villes moyennes étudiées, les dynamiques de développement des services aux producteurs présentent des configurations spécifiques selon les sites, qu'il s'agisse des types d'acteurs impliqués (entreprises, laboratoires de recherche, institutions locales) et des formes d'interrelations qui les unissent. Certes, certains dispositifs institutionnels peuvent offrir des cadres de références communs pour les villes moyennes en favorisant le développement de services technologiques en rapport avec les TIC (ex. application d'une politique d'aménagement et de développement incarnée par une zone d'activités dite

« technopolitaine » ; propension à développer des incubateurs d'entreprises innovantes en services technologiques qui soient adossés à des instituts de recherches locaux ; acteurs privés, publics et diverses institutions soucieux de tisser des alliances, etc.). Au-delà, les différences entre villes moyennes procèdent de la nature des acteurs mobilisés et des capacités d'initiative que se donnent les sociétés locales : la typologie des acteurs industriels ou tertiaires, publics ou privés qui pèsent sur la croissance induite des services technologiques ou communs, peut y être différente, sans compter des modes de gouvernance spécifiques selon les villes pour soutenir ou favoriser par des politiques adaptées le développement d'un tissu de services aux entreprises. En conséquence, nous dresserons une liste de six contextes territoriaux où prévalent des processus de croissance des services aux producteurs selon des formes et des modalités distinctes :

1. Montauban, ville moyenne perçue de plus en plus comme un pôle logistique qui se renforce au fil des politiques d'aménagement lancées par les collectivités locales.

2. Rodez, ville moyenne excentrée dans l'espace de Midi-Pyrénées, en même temps pôle de construction autonome d'une offre de services diversifiés aux producteurs.

3. Bayonne-Biarritz, conurbation caractérisée par la construction d'une dynamique de « cluster » dans les services liés aux TIC.

4. Pau, « grande » villes moyenne caractérisée par des compétences en services informatiques liées au départ à l'industrie mais aujourd'hui de plus en plus diversifiées.

5. Albi, ville moyenne située dans l'orbite métropolitaine de Toulouse avec l'apparition d'un système d'innovation dans les services technologiques.

6. Nîmes, une reconversion économique fondée sur des politiques institutionnelles et un appareil de recherche et de formation supérieure propices à la polarisation des services technologiques.

### **1. Montauban, ville moyenne perçue de plus en plus comme un pôle logistique qui se renforce au fil des politiques d'aménagement lancées par les collectivités locales**

Aux portes nord de la région métropolitaine de Toulouse, la ville de Montauban illustre un processus marqué de spécialisation dans les diverses fonctions des services lourds de logistiques, particulièrement consommateurs d'emprises foncières. Le développement des services logistiques s'opère sous une forme cumulative. Cela n'est pas sans interroger la stratégie des collectivités locales qui adaptent à leur tour des politiques spécifiques d'aménagement en direction des activités tertiaires de logistiques au sein desquelles les plates-formes de la grande distribution (Intermarché par exemple) jouent un rôle prépondérant.

## **1.1. L'activité logistique à Montauban**

### **1.1.1. Une croissance cumulative des activités logistiques et un soutien actif des collectivités locales**

L'axe Toulouse Montauban devient de plus en plus structurant des activités et des flux en matière de logistique du fait de sa configuration en étoile entre les autoroutes A20, A61 et A75. L'activité logistique à Montauban est relativement récente, hormis Intermarché et quelques entreprises locales de transport, qui se sont installées avant même la construction d'une bretelle autoroutière de liaison à la ville de Montauban. C'est pourtant Toulouse qui a capté les premiers projets logistiques dans les années 1980, autour de la plate-forme Eurocentre, aménagée au nord de la ville sur l'axe de liaison à Montauban.

Eurocentre étant aujourd'hui saturée, c'est Montauban qui a accueilli le prolongement de ces activités notamment quelques grosses entreprises comme les transports Brégé, Thiriet, Gamvert Invivo. Pendant 10 ou 15 ans, il n'y a pas eu d'installations d'entreprises véritablement logistiques sur le site de Bressols (il a plutôt capté des entreprises locales qui se sont déplacées) aux portes sud de Montauban, mais l'activité est en plein boom depuis 2003 et arrive à saturation foncière. Cet essor est dû aux stratégies de restructuration de tous les groupes de distribution sur les lieux stratégiques pour organiser leur rayonnement. La ville de Montauban bénéficie d'un marché immobilier peu cher, moins saturé que la couronne toulousaine et reste attractif pour les entreprises.

Montauban possède une zone d'activités, « Albasud », située sur la rocade d'accès à la ville, à vocation essentiellement commerciale dans sa première phase. En 1995, la zone a été étendue, avec une vocation plus logistique. Aujourd'hui cette zone abrite les entreprises Olano, Bridgestone Firestone, Nestlé Waters (en cours d'ouverture), TNT, Macard Automobile (entreprise appartenant au président de la CCI, pièce détachée automobile), ainsi que des entreprises de petite logistique. Entre 2004 et 2006 les acteurs publics ont été sollicités pour accueillir ces entreprises, effectuer des aménagements, parfois de façon désordonnée et dans l'urgence. Les entreprises tablaient sur cette absence de concertation pour faire jouer la concurrence entre communes.

Le Département a décidé d'entamer une réflexion sur les actions à mener en matière logistique pour accueillir au mieux les entreprises et structurer une offre qui puisse être visible depuis l'extérieur et qui réponde aux attentes des entreprises logisticiennes. L'objectif est de privilégier une zone phare autour de laquelle les acteurs publics coopèrent plutôt que de jouer la concurrence pour être attractifs. La structuration de la Communauté de Communes a contribué à faire dialoguer les municipalités et à faire converger leurs actions, même si cela est encore balbutiant. Le Conseil Général mène actuellement une réflexion pour la réalisation d'une zone de 350 ha largement dédiée à la logistique, dont les premiers lots seraient opérationnels au début de l'année 2009. Cette zone aurait vocation à devenir le prolongement d'Eurocentre, à la sortie autoroutière suivante. L'une des premières actions du département a été d'acheter des terrains pour accueillir le logisticien Thiriet, dans l'urgence, lorsque l'entreprise s'est installée.

L'action publique à l'égard du secteur local de la logistique est multiforme. Elle concerne respectivement :

- La structuration de l'offre immobilière par la création de la plate-forme logistique de 350 ha à l'initiative du Conseil Général, située à cheval sur trois communes, gérée par un syndicat mixte qui vient d'être créé.

- la formation (cf supra) ;
- la construction d'un embranchement ferré ;
- l'aménagement d'un réseau de fibre optique opérationnel depuis le 01 avril 2008 ;
- une forte connotation environnementale de la zone logistique.

Sur ce dernier point, le Conseil Général du Tarn-et-Garonne souhaite tendre vers les normes HQE : site boisé, système d'assainissement propre, mise en place d'un cahier des charges environnemental pour la mise en place de photovoltaïque sur les bâtiments les plus grands, etc. Le souci derrière ce projet est d'en faire une vitrine à la porte d'entrée du Tarn-et-Garonne et de travailler sur l'image du département.

Un syndicat mixte aura vocation à supporter tous les investissements. Le budget prévisionnel de la plate-forme logistique est de 60 M€ (dont 30 M€ pour le foncier, le reste dans les aménagements, voirie, etc.), la voie ferrée 10 M€. Les aménagements sont financés par les acteurs publics, puis sont mis en vente pour 1/3 de la superficie auprès d'un opérateur complet (investisseur, aménageur et gestionnaire, afin de parvenir à un lancement rapide de la zone et de bénéficier de leur système de communication, en parallèle de l'action publique), soit placés en location. Cela conduira à **l'arrivée de nouveaux opérateurs** bâtiment ou logistiques en Tarn-et-Garonne, dont certains se sont déjà déclarés prêts à investir et à se positionner sur l'appel d'offre de concession, tels : Geolia, Prologis, Gessina, G.A., Nexcity, PRD, etc. (une dizaine en tout).

### 1.1.2. Les activités de logistique implantées à Montauban : vers un fonctionnement en cluster ?

Montauban dessert avant tout un bassin de consommation et non de production : les camions repartent souvent à vide, ce qui met en difficulté les petits transporteurs. En comparaison avec les autres voies de transport routier nord-sud (couloir rhodanien, A61, A20, A75), l'axe Montauban-Paris est le moins cher, le plus court en km et en temps de conduite. Ce trajet présente en outre l'intérêt de n'être qu'à 8h de Paris, ce qui permet aux entreprises de ne pas devoir changer de chauffeur : cette donnée privilégie les départs de Montauban par rapport à Carcassonne ou Toulouse. En dépit des avantages comparatifs fournis par une localisation optimale à la croisée de grands axes de communication autoroutiers, le bassin d'emploi manque de main-d'œuvre qualifiée et volontaire pour travailler dans la logistique. Pour pallier cette difficulté, Intermarché a lancé, avec quelques entreprises montalbanaises (Biscuits Poulit ; Sagem ; Lactel...), un projet de groupement d'employeurs afin de satisfaire leurs besoins. Devant l'intensité des besoins et l'urgence de les satisfaire, Intermarché a

adhéré à un groupement d'employeurs toulousain, en attendant que le groupement montalbanais soit opérationnel.

Comment expliquer ces difficultés ? En premier lieu, les salariés de l'est du Tarn-et-Garonne sont davantage tournés vers Toulouse que vers Montauban pour leurs recherches d'emploi. C'est différent à l'ouest du département où à titre d'exemple, l'entreprise Conforama vient d'ouvrir une plate-forme à Valence d'Agen, et se montre satisfaite dans le domaine de l'emploi. En second lieu, le secteur de la logistique pâtit d'une image négative auprès des travailleurs. La pénurie de main-d'œuvre peut constituer une réelle difficulté pour l'agglomération et s'avérer particulièrement pénalisant dans la perspective de la construction d'une zone logistique de 350 ha. Pour tenter de répondre à ces problèmes, le Conseil Général entretient des contacts avec le GRETA essentiellement, mais pense élargir à d'autres acteurs de la formation, souhaitant à terme mettre en place des formations qui couvriraient les besoins de l'ensemble de la filière logistique. Ces formations existent, mais il faut mieux valoriser l'offre et associer des formations sur les activités connexes (RFID, etc.), afin d'accueillir des entreprises plus techniques en parallèle de la logistique.

Dans le périmètre de l'agglomération montalbanaise, la concentration accélérée des entreprises dédiées au transport routier, à l'entreposage et à la manutention avec également des personnels qualifiés pour la gestion de la chaîne et de l'information pose la question de l'existence d'un « cluster » des activités de logistique en rapport avec le transport routier. Les entreprises industrielles locales appartiennent essentiellement au secteur de l'agro-alimentaire et quelques-unes relèvent du secteur des biens de consommation (équipement de la maison surtout). De plus en plus, elles se recentrent sur leur corps de métier et développent la sous-traitance, qui fait naître des prestataires logistiques spécialisés à l'exemple des transports Brégé. Certains acteurs couvrent l'ensemble de l'activité logistique. Poulth par exemple procède à l'enlèvement des marchandises, à la gestion des stocks, et à la réexpédition, ainsi que certaines finitions parfois, comme pour des marchandises destinées à la plate-forme régionale Décathlon au sud de l'agglomération montalbanaise. Ce n'est cependant pas pour la majorité des logisticiens locaux qui sont le plus souvent positionnés sur des activités à faible valeur ajoutée, assurant le transport et le stockage, assez rarement le conditionnement. Il semble que cet appui logistique basique se développe en direction des entreprises industrielles moyennes, désireuses de sous-traiter la partie logistique de leur activité, avant éventuellement de construire leur propre entrepôt.

Quelle prospective peut établir à propos du développement des services de logistique et de transport routier dans l'aire urbaine de Montauban ? Une nouvelle stratégie des entreprises logisticiennes semble se dessiner sur le plan géographique. Nombre d'entre elles ont entamé un déplacement autour de l'axe de l'A75 en Aveyron. L'objectif est-il de rayonner plus largement et ainsi d'irriguer toute la moitié sud de la France. Des questions se posent à l'égard des équipements structurants, telle la future gare TGV, et de l'impact qu'elle pourrait avoir sur le positionnement logistique de Montauban.

## **1.2. Un exemple de service logistique majeur dans l'agglomération montalbanaise : la plate-forme Intermarché de Bressols**

### **1.2.1. Une plate-forme logistique en lien avec l'essor de la grande distribution dans la région métropolitaine de Toulouse**

La plate-forme logistique Intermarché a été créée en 1982. Ce fut l'une des premières du groupe en dehors de son berceau historique du Grand Ouest. À l'époque, l'autoroute A61 n'était pas construite et cette base distribuait l'ensemble des produits proposés en Supermarchés (produits secs, liquides, frais et surgelés). Sans doute le bas prix du foncier a-t-il influencé ce choix de localisation. Avec l'essor de la grande distribution dans les années 1990 et l'augmentation des volumes, la base a muté vers une base exclusivement destinée aux produits secs et liquides. Il n'y a donc pas de produits nécessitant une température dirigée sur le site de Bressols, qui fonctionne en binôme avec la base de Lectoure (Gers). Cette dernière prend en charge tous les produits en température dirigée.

En parallèle, s'est opéré un recentrage géographique : la base de Bressols approvisionnait une partie de la côte méditerranéenne mais devant la forte saisonnalité et l'augmentation des volumes, elle s'est rapidement trouvée saturée. Son rayon d'action s'est resserré pour ne plus livrer qu'une demi-région « Sud-Ouest » tandis que le groupe a ouvert de nouvelles bases dans l'est. Les régions desservies les plus récentes correspondent à la région méditerranéenne, les dernières bases ouvertes étant celles de Pézenas et Narbonne. La plupart des régions logistiques, parmi lesquelles la région Sud-Ouest, fonctionnent avec 2 binômes de base. Dans le Sud-Ouest, deux binômes assurent toute la logistique depuis Bordeaux à l'Ariège, en passant par le Cantal et l'Aveyron :

- deux bases de produits secs, avec la même gamme de produits : Bressols et Castex (Landes, création en 1991),
- deux bases de frais situées respectivement à Lectoure (Gers, ouverture en 1990) et Saint-Paul (Landes, ouverture en 1995).

Le développement du groupe s'est opéré autour d'un redéploiement de ses bases logistiques. Bressols fonctionne en binôme avec Lectoure alors que Castex travaille en relation étroite avec Saint-Paul. Dans l'est du « Grand Sud-Ouest », de nouvelles bases ont été construites pour approvisionner la côte méditerranéenne (Narbonne et Béziers). La base de Bressols compte aujourd'hui 30 000 m<sup>2</sup> et 28 000 m<sup>2</sup> d'exploitation pure, le reste étant des surfaces annexes (bureaux, salles de charge, etc.). Elle dispose aussi d'un entrepôt extérieur de 1 200 m<sup>2</sup>, à Montech (6 km), pour abriter les stocks tampon. Sa vocation est d'approvisionner les magasins Intermarché, en général des moyennes surfaces commerciales, pour la Haute-Garonne, le Lot, le Gers, le Tarn-et-Garonne, le Tarn, l'Ariège, l'Aveyron et le Cantal. L'effectif actuel se monte à 250 employés en CDI, dont 200 travaillent sur l'exploitation de la base, auxquels s'ajoutent une main-d'œuvre temporaire (entre 35 et 60 personnes en fonction des saisons).

### 1.2.2. Le fonctionnement de la plate-forme : un groupage et un dégroupage incessants des marchandises

En guise de rappel, soulignons que le Groupement « Intermarché » rassemble des entreprises indépendantes réunies sous une même enseigne. L'organisation logistique d'Intermarché comprend une tête directionnelle à Paris plus 8 régions logistiques organisées en binômes de base (sec / frais) et une base livrant les marchandises générales (vêtements, etc.). L'essentiel de la logistique est internalisé, même si l'organisation et l'exploitation de certaines d'entre elles sont parfois confiées à un prestataire. La base logistique ne livre pas les magasins « Netto », qui font partie du groupe mais dépendent d'une base spécifique située dans l'Ariège.

Sur chaque base, les approvisionneurs déclenchent les commandes vers les producteurs en fonction des historiques des ventes de l'année N-1. Les entrées sont planifiées à la semaine, avec un nombre de palettes maximum en fonction de la superficie disponible et tout est géré par informatique pour le calcul des surfaces et quantités à commander. Les commandes elles-mêmes sont fonction aussi des accords avec les fournisseurs, qui parfois imposent des volumes. Sur ce point, la tendance actuelle veut que les fournisseurs qui sont en position de force ne livrent plus que des camions pleins (tel Coca-Cola par exemple) ou des produits joints. En conséquence, les grandes marques placent ainsi des produits peu vendus. La plate-forme Intermarché de Bressols réceptionne environ 2 400 palettes/jour.

À l'autre bout du circuit, les ventes des magasins déclenchent les départs de la base. Les sorties sont déterminées par la demande des magasins, exprimées en fonction de leurs ventes. Les agents de la base ré-agencent les palettes pour qu'elles correspondent aux commandes des magasins. À 14 h les commandes et livraisons définitives sont établies pour le lendemain. Il y a normalement 20 jours de stocks sur la base, mais c'est variable en fonction des produits et des saisons. Les droits des magasins à commander dépendent du volume traité par chacun d'entre eux :

- les gros points de vente ont le droit d'être livrés tous les jours (6/7 jours) ;
- les plus petits ont droit à trois livraisons par semaine.

La plate-forme logistique de Bressols présente l'intérêt d'être proche des grands marchés qu'elle dessert. Au départ de la plate-forme, les rotations peuvent concerner jusqu'à deux tours de livraisons par camion, en optimisant les parcours. C'est un peu différent pour les bases landaises, qui sont éloignées du marché bordelais, mais qui en été desservent bien tout la côte landaise. Bressols livre un total de 120 points de vente, à raison d'environ 70 par jour, presque exclusivement des petites et moyennes surfaces dans la région couverte par Bressols. La moyenne des magasins livrés par Bressols est de 2 100 m<sup>2</sup>, sachant que les plus gros font plus de 3 000 m<sup>2</sup>, et les plus petits 600 m<sup>2</sup>.

L'avantage du groupement Intermarché est d'avoir de nombreuses usines qui appartiennent au groupement. Les marques Intermarché sont produites pour la plupart dans des usines qui appartiennent au groupement. Au total, 40 % des ventes sont des produits à leurs marques. La logistique est également internalisée, à l'inverse de Carrefour ou Auchan

par exemple, qui ont totalement externalisé la logistique, alors que Leclerc l'internalise comme Intermarché. Cela permet une plus grande souplesse d'approvisionnement, sans compter que la production est en partie liée directement aux ventes en magasin (principe de l'intégration totale). L'avantage est significatif car ce système permet de répartir les charges sur l'ensemble de la chaîne. De ce point de vue, il s'agit d'une organisation assez spécifique à Intermarché. À noter cependant que les marques d'hyper-marchés sous-traitent davantage la logistique, alors que les marques de super-marchés ont plutôt tendance à l'internaliser car les contraintes logistiques ne sont pas les mêmes.

### 1.2.3. Le recours à une sous-traitance d'appoint pour lisser les charges de transport

Dans l'ensemble du groupe Intermarché, les bases logistiques (sec/frais) sont complémentaires du point de vue des produits qu'elles proposent. Elles peuvent aussi exceptionnellement approvisionner une base de même type qui serait en rupture.

Du point de vue des partenariats locaux, la logistique à Bressols est totalement internalisée par le groupe. Le transport de proximité est sous-traité à 70 % à des prestataires tractionnaires locaux : le transporteur Jardel gère environ 60 % du marché sous-traité par la base et TWB environ 30 %. Le reste échoit à des petits transporteurs familiaux sur des lignes rurales et éloignées (Cantal, Ariège...). Le groupement Intermarché possède uniquement des semi-remorques avec 4 tracteurs auxquels s'ajoutent 15 remorques avec un effectif total de 10 chauffeurs « base ». La vocation de la base de Bressols est aussi d'approvisionner des bases en Espagne (3 bases logistiques) et au Portugal (4 bases logistiques) mais uniquement pour quelques produits bien ciblés (les alcools et les spiritueux par exemple).

Des perspectives de réorganisation des activités logistiques sont à l'ordre du jour pour le Groupement Intermarché. Ce dernier est organisé en régions logistiques (et non administratives) qu'il s'apprête à re-découper. La direction du groupe étudie le positionnement des bases, pour éventuellement les concentrer, voire regrouper les bases « frais et sec » sur un même site pour permettre des synergies de transport, pour avoir une main-d'œuvre polyvalente, etc. Les pics d'activités n'étant pas les mêmes pour les produits secs et frais (poisson, viande, fromage en hiver ; en été, ce sont les fruits et les boissons), cela permettrait d'avoir des synergies, d'avoir un encadrement polyvalent, plus retreint également. La décision semble être prise (échéance de réalisation de 3 à 5 ans) au niveau de la direction pour développer la Base de Bressols, qui livrerait de nouveaux départements (le Lot-et-Garonne en perspective).

À l'exemple des plates-formes de groupage et dégroupage dédiées à l'approvisionnement des magasins Intermarché, des formes organisées de services comme les prestations lourdes de logistique peuvent à leur tour structurer et organiser leurs territoires régionaux d'implantation. Reste à savoir si les villes moyennes et les petites villes, qui se situent au centre de la stratégie actuelle de déploiement des plates-formes d'Intermarché, continueront à exercer un rôle majeur dans l'organisation future des réseaux de groupage et de dégroupage des marchandises.

## **2. Rodez : ville moyenne excentrée dans l'espace de Midi-Pyrénées et pôle de construction autonome d'une offre de services diversifiés aux producteurs**

Avec un position excentrée dans l'espace régional de Midi-Pyrénées, à l'écart des grands axes de transport et de circulation, Rodez, comme cela a été déjà précisé en première partie, offre un modèle original de construction autonome d'une offre de services aux entreprises. Cet effet d'autonomie procède d'abord d'investisseurs locaux aussi bien dans les services courants d'appui à l'industrie et au secteur tertiaire que dans quelques segments de services technologiques. Pour autant, et à la lumière des exemples qui ne sont donnés de présenter une recombinaison de l'offre prestataire, à l'origine d'essence locale, semble se dessiner. Cette transformation est due l'insertion des prestataires locaux dans des organisations élargies qui épousent des fonctionnements en réseau. C'est le cas pour les transports et la messagerie mais également pour des offreurs en ingénierie et services informatiques, ce qui prouve alors une capacité du territoire de la ville moyenne, du moins de ses producteurs prestataires locaux, à sortir d'une certaine marginalisation et à s'adapter à des dynamiques sans cesse plus globalisées pour la production et l'offre de services.

### **2.1. La construction d'une offre autonome de services dans la messagerie rapide et le nettoyage**

#### **2.1.1. Aveyron Express : une insertion dans une organisation logistique en réseau**

Le transport, et plus largement les éléments constitutifs de la filière « logistique », s'avèrent toujours de bons indicateurs d'une économie locale. Aussi, Aveyron Express connaît une expansion soutenue dans un département qui se caractérise par une croissance de la population et des emplois industriels. Aujourd'hui, Aveyron Express fait partie de la structure en réseau France Express, filiale du groupe Geodis (leader transport européen). D'ailleurs, en mai 2008, une OPA amicale a été lancée sur GEODIS par la SNCF qui souhaite fortement développer sa filière fret liée au transport routier. On pourrait définir France Express comme une organisation d'établissements à réseau présente dans trois branches : l'over-seas (transport maritime par containers) ; la logistique proprement dite (prestation complète rendue à des grands groupes comme IBM, Kingfisher, Darty...) ; la messagerie avec une représentation dans tous les départements français parfois sous la forme d'implantations mixtes (express / messagerie) dans les grandes villes. France Express dispose de 280 agences sur le territoire national et se positionne également comme sous-traitant de Fed-Ex (transporteurs de fret aérien).

#### **Un fonctionnement en réseau à partir de la base ruthénoise**

Aveyron Express (48 salariés à Rodez) et Calberson livrent 1 000 clients/jour en Aveyron en gérant 700 à 800 départs, soit en cumulé 70 à 80 tonnes de colis par jour. C'est le messager et transporteur qui possèdent le plus de relations directes au départ de Rodez vers le reste du territoire français. L'activité est en progression de même que le nombre de clients. Les

livraisons locales se circonscrivent à une clientèle de commerces ainsi que des PME/PMI, mais ne concernent pas le marché des particuliers, créneau commercial sur lequel s'est positionnée La Poste, notamment pour tout ce qui a trait aux livraisons de marchandises et petits colis à partir des commandes passées sur Internet. L'activité d'enlèvement et d'expédition des colis à l'intérieur de l'Aveyron associe étroitement des petits sous-traitants locaux, principalement des entreprises de 1 à 4 salariés dont les véhicules et vêtements sont aux couleurs de France Express. À l'autre bout, le fonctionnement en réseau de l'activité de transport mobilise des sous-traitants tractionnaires nationaux spécialisés, qui assurent tous les convois de nuit (entreprises Calléjo et Sarrazin) longue distance et disposent de leur propre matériel.

Du fait de l'activité croissante, Aveyron Express a agrandi le dépôt en 2007, augmentant la surface de 800 m<sup>2</sup>, pour porter le quai à 2100 m<sup>2</sup>. Sa clientèle au départ de l'Aveyron reste essentiellement industrielle : elle comprend des sous-traitants locaux de l'aéronautique dans la mécanique et la transformation des métaux, des firmes de l'agroalimentaire (RAGT entre autres), des fabricants de meubles, des distributeurs dans la plomberie, le matériel BTP et l'électroménager (Malrieux, DCA Séguré, Sem-angles ...). Depuis 10 ans, l'entreprise a développé un nouveau plan de transport par lequel elle a ouvert beaucoup de tractions directes du soir, au départ de Rodez et en collaboration avec la filiale d'Albi. Au terme d'un développement de 6 ans, l'établissement peut aujourd'hui assurer des départs quotidiens vers Paris / Rennes / Lyon / Limoges. Grâce à cette organisation, l'entreprise a gagné des parts de marché en direction de l'Est et du Nord de la France.

Les activités d'Aveyron Express à partir Rodez sont pleinement représentatives d'une dynamique de groupe avec ses relations en réseau. Le groupe France Express possède un système national d'échanges des données informatiques (EDI) qui assure la coordination et le suivi des colis dans toute la France. Le groupe se divise en une maison mère localisée à Paris. Des divisions régionales assurent le contrôle de la gestion et les ressources humaines (prévoyance, retraite, mutuelle) des filiales départementales ainsi que le système informatique : celle du Sud-Ouest est située à Bordeaux et rayonne sur les régions Aquitaine et Midi-Pyrénées. Il à noter que le système informatique était jusqu'à présent géré par 2 grands systèmes AS400 régionaux implantés à Bordeaux. Des restructurations à venir risquent d'aboutir à une centralisation à Paris des serveurs régionaux. D'ailleurs toutes les structures régionales ont été remises en cause dans le cadre d'une restructuration du réseau. Après consultation des agences départementales, celles-ci ont unanimement répondu qu'elles souhaitaient conserver le niveau régional. Le rôle du siège régional garde son importance dans le dispositif actuel du réseau France Express car la direction régionale donne son aval pour les décisions stratégiques prises au niveau des agences départementales, et au-delà d'un certain seuil financier, les décisions doivent aussi être validées par la maison mère parisienne.

### **Une marge d'autonomie locale au sein du groupe Géodis et des liens resserrés avec Toulouse**

L'agence Aveyron Express a un statut de SARL, alors que les agences des autres départements du sud-Ouest ont un statut d'établissement intégré au groupe. Grâce à cela, son

directeur jouit d'un statut un peu particulier hérité de l'histoire de cet établissement à Rodez et de son directeur, qui a négocié une marge d'autonomie supplémentaire avec le groupe lorsqu'il a intégré le réseau France Express. L'actuel responsable d'Aveyron Express avait en effet sa propre entreprise constituée SARL depuis 1977, puis a choisi d'intégrer Geodis en 1995. C'est à cette occasion qu'il a négocié de pouvoir conserver un statut plus autonome par rapport au groupe. Cette grande autonomie concerne également l'achat de camions, les embauches, l'achat de mobilier alors que ces décisions devraient relever normalement de la direction régionale. Les seuils d'intervention de l'établissement ruthénois sont définis tacitement : au-delà d'un seuil de 60 000 € d'investissement, il est préférable d'en référer à la région (le seuil habituel pratiqué pour les autres établissements du groupe étant de 5 000 €).

Une mutualisation des prestations fonctionne avec l'antenne Tarn Express (Albi) du groupe : les volumes au départ d'Albi et de Rodez sont équivalents et les deux établissements ont décidé de créer des lignes communes. Ils gèrent en commun les liaisons avec Rennes, Limoges, Avignon, Lyon et Paris. La collaboration porte sur de la mise en commun de matériel et le partage des coûts du transport. Les évolutions récentes les plus notoires affectent le marché des petits colis. Des concurrents nationaux se sont spécialisés dans le transport des petits colis, dont France Express s'est peu à peu fait exclure. Le groupe a perdu ce marché y compris auprès de ses clients réguliers : ces derniers ont segmenté leur demande en fonction du poids des colis. D'où une stratégie de redéploiement qui passe par des liens plus étroits avec des plates-formes centrales de groupage et dégroupage des petits colis et transports de moyenne capacité. À l'échelle des régions Midi-Pyrénées et Aquitaine, Géodis possède deux plates-formes logistiques, l'une à Toulouse, l'autre à Bordeaux. Les échanges directs quotidiens se font avec la plate-forme de Toulouse, qui les relie indirectement et quotidiennement aux grandes plates-formes nationales de Bordeaux, Avignon, Lyon, Nancy, Paris, Tours, Rennes, Le Mans. Lorsqu'il n'y a pas de liaison directe, l'objectif est de rallier au moins une plate-forme régionale. C'est à ce niveau que la connexion reste étroite avec la métropole toulousaine qui réceptionne depuis Rodez les marchandises convoyées quotidiennement via deux semi-remorques. Et c'est à Toulouse, pôle de marché majeur, que se pratiquent les échanges avec le trafic venant du reste la région Midi-Pyrénées.

### 2.1.2. La position forte d'une entreprise locale sur le marché concurrentiel du nettoyage industriel

À l'instar du reste des services communs rendus aux entreprises, le segment du nettoyage industriel implique des entreprises qui se positionnent sur des marchés par nature très concurrentiels. De par sa position excentrée dans l'espace régional qui l'a placé longtemps à l'écart des stratégies d'investissement des grands groupes de la prestation du nettoyage, Rodez a vu se constituer une compétence locale, au travers d'une entreprise de plus de 200 personnes (Guy Schlosser Nettoyage / GSN), apte à répondre aux besoins des grandes entreprises et administrations en Aveyron. L'entreprise a été créée au début des années 1970 en bénéficiant de l'opportunité d'un marché procuré par l'entreprise Robert Bosch, fabricant d'injecteurs pour moteurs diesel, alors nouvellement implantée à Rodez. Par la suite,

l'entreprise a prospéré sur un marché local quelque peu captif tout en cherchant à diversifier ses marchés auprès des secteurs industriels et de l'administration.

### **Le choix d'une stratégie de niche auprès d'un marché de proximité**

Depuis le début des années 2000, les responsables de GSN ont choisi de repositionner la stratégie de l'entreprise en choisissant de se retirer de tous les gros chantiers dans lesquels GSN se trouvait en concurrence directe avec les grands groupes (Onet...). Ces derniers avaient en effet tendance à tirer les marges vers le bas. Il a été décidé l'arrêt des prestations pour Bosch, pour les hypermarchés en se retirant également des appels d'offres relatifs aux marchés publics. Un recentrage s'est opéré vers un marché de proximité constitué des PME/PMI aveyronnaises et de collectivités locales. La stratégie suivie visait à diversifier la clientèle, tout en lui offrant une grande flexibilité dans les services proposés et les temps d'intervention (ce que les grands groupes font assez mal). Passés les premiers temps consacrés à la recherche de nouveaux clients, cette démarche a porté ses fruits puisque l'entreprise connaît depuis lors une forte croissance.

Au stade actuel de son activité (GSN possède le marché pour 60 à 70 % des PME/PMI de l'Aveyron avec un effectif d'environ 220 salariés), les possibilités de développement de l'entreprise se fondent sur la croissance externe, ce qui s'est concrétisé par le rachat une petite entreprise de nettoyage dans le Sud Aveyron. L'entreprise dispose d'une clientèle répartie dans l'ensemble de la région Midi-Pyrénées et dans le Cantal bien que 80 % du CA soient réalisés en Aveyron. Pourtant, elle ne dispose désormais que d'un établissement central situé à Rodez à la suite des fermetures, faute de rentabilité, d'agences implantées dans d'autres villes moyennes en Midi-Pyrénées (Albi) et en Languedoc-Roussillon (Béziers). L'organisation de l'entreprise depuis son siège ruthénois apparaît aujourd'hui très pyramidale : les décisions se prennent à Rodez, et certains employés sont situés dans d'autres villes mais sans qu'il n'y ait d'agence sur place.

Les secteurs d'intervention pour les prestations de nettoyage et d'entretien s'avèrent très variés. D'abord en direction du secteur tertiaire avec les administrations (Conseil Général de l'Aveyron), les officines bancaires (banque de France) et d'assurances et la distribution (petites et moyennes surfaces : concessionnaires automobiles, magasins RAGT, Gedimat...) même si les hypermarchés ne font plus partie de sa clientèle en raison de contrats trop courts nécessitant beaucoup de contraintes mais peu de marges. L'autre grand domaine de marché concerne l'industrie agroalimentaire constituée notamment des abattoirs de Rodez, de Gramat et d'Aurillac. En complément, GSN a développé une activité de remise en état de bâtiments (après sinistres ou travaux) auprès de l'hôpital de Rodez, du centre nautique et du barrage EDF. Durant l'été, des travaux saisonniers comme le nettoyage des charpentes d'atelier (travail sur corde) sont entrepris auprès de la clientèle industrielle.

## **Des difficultés de recrutement et une irruption de la concurrence portée par les grands groupes**

Comme souvent dans le registre du nettoyage industriel, les compétences s'acquièrent par l'expérience, au fil des demandes des clients. Pour les tâches très techniques, comme le travail sur corde, les postes nécessitent pour les salariés des brevets de techniciens spécialisés (technique d'accroche, varappe), qui sont obtenus auprès de sociétés spécialisées. GSN s'est fait connaître pour ce type de prestations particulières en répondant à quelques demandes en Aveyron, et c'est maintenant une activité régulière de l'entreprise durant l'été. Le recrutement des personnels même pour des emplois en général peu qualifié s'avère plutôt difficile : non seulement les travaux proposés sont peu valorisants mais le marché du travail à Rodez est plutôt saturé avec un taux de chômage plutôt bas (4,5 %). Compte tenu de l'absence de qualification de la main-d'œuvre, l'entreprise prend en charge la formation soit par le système des CFA, soit en recourant aux services de la CCI. À noter également que la chambre professionnelle du nettoyage a développé des « pôles de propreté » qui se chargent de la formation professionnelle. Mais leur localisation en Midi-Pyrénées est d'abord métropolitaine puisque seul Toulouse dispose de deux pôles de ce type. Pour le reste, une grande partie de la formation se fait en interne via la formation sur le tas. Pour autant, GSN connaît un turn-over assez faible : une fois les employés recrutés, ils restent dans l'entreprise pour de longues périodes, et cela permet à l'entreprise d'amortir les frais de formation engagés pour certains d'entre eux.

Les principales entreprises locales concurrentes ont été rachetées et la concurrence s'est largement concentrée depuis le début des années 2000. GSN avec ses 220 salariés présente une taille « critique » entre l'artisan prestataire du nettoyage et le grand groupe national. Elle est la seule encore indépendante en Aveyron dans cette strate d'entreprises, et se place au premier rang des entreprises de nettoyage du département en termes de chiffre d'affaires. Ses concurrents directs relèvent avant tout de grands groupes nationaux (Onet, ISS, Decapfrance). Parmi ces derniers, seul Onet possède une antenne sur Rodez, ce qui n'empêche pas les autres d'être présents : ils rentrent sur le marché local en répondant à des appels d'offre nationaux. Rodez, longtemps perçu à l'abri de la concurrence portée par les grands groupes, tend à une « normalisation » en devenant un territoire dont le potentiel de marché n'échappe pas aux visées des majors de la profession du nettoyage.

Aussi, le marché local du nettoyage industriel se recompose rapidement en étant l'objet d'une segmentation marquée. Les entreprises locales de taille moyenne et petite perdent souvent les marchés de grande envergure (auprès des administrations et des grandes entreprises industrielles) et sont contraintes de se repositionner sur les marchés de niche, ou bien sur les services les plus courants (maintenance quotidienne, etc.). Toutes les tâches un peu techniques ou spécifiques sont confiées à des grandes entreprises nationales ou internationales. Dans ce contexte en recomposition rapide, le dirigeant de GSN joue la carte de l'ancrage territorial et des relations avec le milieu local comme gage de maintien sur un marché de proximité : l'entreprise est un des partenaires fidèles de la CCI, sponsorise des équipes de sport, assure une présence lors d'événements festifs...

## **2.2. Des creusets de compétences dans l'ingénierie mécanique et l'informatique de gestion**

### **2.2.1. Défi 12, un sous-traitant de spécialité dans le « cluster » de la Mecanic Valley**

Rodez peut être avant tout considérée comme une ville où l'emploi industriel et manufacturier est en progression (industrie mécanique, bois, agro-alimentaire...) aux côtés d'une filière de services informatiques appliquée à la banque et aux activités qui affiche également un certain dynamisme. Sa localisation intervient au cœur de ce que le marketing territorial de la DATAR a nommé la « Mécanic Vallée », aire géographique du centre sud du Massif Central qui se caractérise par la concentration et le développement d'activités d'usinage mécanique et de transformation des métaux principalement dédiées aux secteurs automobile et aéronautique. Cette organisation territoriale et industrielle que l'on pourrait assimiler à un « cluster » de l'industrie mécanique se décompose en plusieurs catégories de producteurs industriels selon une configuration au final assez hiérarchisée. Au sommet, les équipementiers industriels, interlocuteurs directs des constructeurs tant automobiles qu'aéronautiques, maîtrisent des blocs de compétences en assumant la réalisation de sous-ensembles techniques complets pour leurs donneurs d'ordres de plus en plus architectes et intégrateurs finaux (Airbus, Renault, Peugeot...).

Au-delà, l'organisation en « cluster » trouve toute sa pertinence en raison d'une proximité territoriale et organisationnelle de sous-traitants de capacité et de spécialité. Si les sous-traitants de capacité sont mobilisés pour travaux d'usinage courant ou pour des productions industrielles en série, les fournisseurs sous-traitants de spécialité oeuvrent dans des registres de compétences spécifiques soit en maîtrisant des activités d'ingénierie et de conception, soit associant des activités de conception et de fabrication. C'est précisément parmi la strate des sous-traitants de capacité que l'on recense dans l'aire de la Mécanic Vallée, et donc à Rodez, plusieurs opérateurs spécialisés dans les prestations d'études et d'ingénierie en mécanique. Parmi ceux-ci, l'entreprise Défi 12 (effectif d'une centaine de salariés) est assez emblématique d'un savoir spécifique dans l'ingénierie et les calculs de structures qui est déployé de façon transversale vers l'aéronautique, l'automobile et peut-être prochainement vers le secteur médical. Une telle diversification s'inscrit dans une échelle géographique qui dépasse les limites régionales et/ou nationales.

### **Le choix d'une implantation au pays pour une activité de plus en plus internationalisée**

On pourrait dès lors s'interroger sur le choix de Rodez comme site de localisation de la société d'ingénierie Défi 12. Son responsable et fondateur souligne que l'ingénierie n'est pas une activité qui exige par principe une localisation à proximité. Aussi, la firme pourrait être installée n'importe où en France ou dans le monde, à Rodez comme ailleurs. Son activité ne lui impose pas de se situer à proximité de ses clients ou d'éventuels partenaires. Dans ce contexte, l'Aveyron résulte d'un choix de l'équipe dirigeante, un choix de qualité de vie avant tout. Aussi la localisation à Rodez peut constituer un handicap, une contrainte qui doit être

compensée au quotidien par de nombreux déplacements chez les clients. Avec toutefois un changement d'attitude récent de la part de certains clients. Par exemple avec PSA, les réunions de tenue de projet se tiennent depuis peu à Rodez et non plus chez PSA. Les clients font le déplacement, viennent avec leur famille et passent quelques jours sur place. Et il est intéressant de mettre ce choix en lien avec l'ouverture d'un établissement filiale en Roumanie, ce qui fait que le localisme routhénois n'est pas en contradiction avec une inscription internationale des activités d'ingénierie de Défi 12. Diplômé ingénieur Arts et Métiers, le fondateur de Défi 12, après plusieurs expériences comme chef de projet dans l'ingénierie s'est lancé dans la création de son propre bureau d'ingénierie en 1990. À l'époque les TIC en étaient à leurs balbutiements et il était peu imaginable de pouvoir travailler à distance, de faire de l'ingénierie à Rodez pour des clients implantés à l'étranger.

Dans les premiers temps, Défi 12 a travaillé pour les entreprises locales de mécanique avec lesquelles le fondateur avait déjà été mis en contact alors qu'il travaillait comme salarié dans des bureaux d'études au commencement de sa carrière (Bosch, etc.). Après un an, la société comptait 14 employés dont 8 personnes qui ont quitté un ancien bureau d'études pour rejoindre Défi 12 et devenir associés au capital de l'entreprise. 50 % des parts de la société appartiennent au fondateur et 50 % restants sont réparties entre ces 8 personnes. Vers 1995, l'entreprise a totalement redéfini sa façon de travailler, transférant la majorité des tâches depuis les planches à dessin vers la conception assistée par ordinateur ; cette réorganisation du travail s'est faite grâce à d'importants moyens consentis en matière de formation du personnel. En 2000, Airbus, SNECMA et Ratier Figeac ont demandé de diviser le taux horaire par deux (de 40 à 20 euros), suggérant au fondateur de Défi 12 de délocaliser une partie de son activité. Ce dernier prospecte en Chine, en Roumanie, en Bulgarie et en Tunisie. Finalement, il opte pour la Roumanie, séduit par le niveau de suivi institutionnel des services de l'ambassade française, par le fait que de nombreux roumains parlent français et par le niveau élevé de leur formation technique. Il y crée une filiale en 2000 en embauchant sur place 6 personnes. Suite à l'ouverture de l'établissement roumain, Défi 12 à Rodez connaît une croissance de son effectif qui passe de 14 à 35 salariés alors que la filiale roumaine atteint dans le même temps une trentaine d'employés.

### **Une division technique du travail et le choix d'une montée en gamme dans la chaîne des travaux**

Après un nouveau plan de formation pour les salariés de Rodez, l'établissement français a cessé les études et s'est spécialisé dans la conception. Les études (mise en liasse, finition des dossiers) se font désormais en Roumanie. Défi 12 intervient dans deux secteurs d'activités à part égale : l'aéronautique (dont une partie outillage – machines et automates utilisés pour l'assemblage des avions – et conception de pièces pour les avions) et l'automobile. En 2007, l'entreprise a traversé une période de remise en question au cours de laquelle elle a redéfini ses objectifs. Elle a re-développé l'amont et l'aval de l'activité : pré-dimensionner les études en aval et vérifier en fin d'étude (achat de logiciels spécifiques pour cela). Défi 12 est devenue un cabinet d'ingénierie qui propose des solutions aux clients désireux d'automatiser

certaines *process* ou concevoir machines-outils. Les services proposés vont de l'étude de faisabilité à la livraison d'une machine virtuelle, plus rarement d'outillages réalisés.

L'entreprise fonctionne entièrement par Internet dans ses relations avec ses partenaires mais rencontre sur place à Rodez des problèmes de débit. Le trop faible débit empêche de faire de la conception collaborative, de travailler avec tout type d'outil collaboratif. La fibre optique a été installée en 2008 à Rodez où un opérateur privé a obtenu le marché, ce qui pose un problème à Défi 12, qui ne travaille qu'avec France Télécom sur demande de ses clients. Côté recrutement, l'entreprise donne la priorité à des jeunes originaires de Rodez ou des petites villes environnantes au motif que les métropolitains toulousains ont du mal à s'adapter à la vie locale et repartent aussitôt qu'ils sont formés. L'embauche se fait au niveau des BTS, DUT, ingénieurs, licences et master-pro, généralement à l'issue de stages effectués dans l'entreprise, et de plus en plus vers des formations longues. D'ailleurs, l'entreprise n'éprouve pas de difficultés à recruter le personnel dont elle a besoin, faisant éventuellement appel à ses partenaires pour des services ponctuels. C'est au niveau local que s'effectue également la formation continue des salariés par le biais de l'IUMM (dont le dirigeant fondateur de Défi 12 est responsable départemental) ou bien de la chambre de commerce et d'industrie.

La seule relation d'importance avec la métropole régionale a trait à l'achat de services de maintenance informatique auprès des grands fournisseurs de systèmes qui disposent d'un établissement à Toulouse. Aujourd'hui, l'une des clefs mise en avant pour continuer le développement de l'entreprise dans une activité de service à haute valeur ajoutée comme l'ingénierie est de se positionner sur des services de pointe (expertise), en fournissant des solutions adaptées au client et nécessitant des partenariats suivis. D'autant que les principaux clients se recensent parmi les architectes intégrateurs du secteur automobile (PSA) ou aéronautique (Airbus) et leurs fournisseurs partenaires (Siemens, Bosch, SNECMA...) dont les stratégies d'achat résident dans une mise en concurrence généralisée et internationale des sous-traitants de spécialité.

### 2.2.2. Inforsud, une compétence en éditique et en informatique de gestion liée à la Caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole

Comme il a été souligné plus haut, c'est dans le sillage de la Caisse Régionale du Crédit Agricole, aux activités directionnelles éclatées entre Albi, Montauban, Cahors et Rodez, que s'est progressivement étoffée une compétence locale dans les différentes activités d'appui aux services bancaires que sont l'informatique et l'éditique de gestion ainsi que l'imprimerie. Ces divers champs d'activités sont aujourd'hui représentés dans le groupe Inforsud, détenu par la Caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole. Or, Inforsud est née à l'origine dans les années 1970 du besoin en informatique de gestion de la Caisse alors départementale du Crédit Agricole, circonscrite à l'Aveyron avec son siège ruthénois. Inforsud fut donc une société dédiée à l'origine à l'informatique et à l'éditique de gestion. Puis dans un souci de diversification, des investissements ont été réalisés dans l'imprimerie. L'enjeu était de favoriser l'emploi régional en conservant une valeur ajoutée en région (principalement dans 3 départements : Aveyron, Tarn et par prolongation en Haute-Garonne où prévaut un marché métropolitain dans l'informatique bancaire).

À l'heure actuelle, Inforsud contrôle depuis son siège ruthénois différentes filiales :

La société Chabrillac (40 à 50 personnes) dans l'imprimerie et la graphie avec une division des tâches : les travaux sur grands formats requérant de gros investissements à Toulouse et les travaux sur petits formats (cartes postales...) à La Primaube, banlieue ruthénoise.

La société Mérico Delta Print spécialiste de l'imprimerie en continue (journaux, fascicules, documents de gestion et travaux de marketing direct avec deux sites d'implantation situés respectivement à Bozouls et à Millau (en tout 100 à 120 personnes).

La société « Inforsud Éditique » (200 personnes), spécialisée dans le traitement et l'impression des relevés bancaires pour les CAF, les mutuelles et plusieurs caisses régionales du Crédit Agricole avec des établissements implantés à Alfortville, Carcassonne, Rodez, Saint-Étienne et Grenoble.

La société « Inforsud Diffusion » (30 à 40 personnes), spécialisée dans l'intégration de systèmes et logiciels de gestion (bases de données, gestion de production...) avec un marché essentiellement régional (Midi-Pyrénées) et 3 sites d'implantation (Toulouse, Albi et Rodez).

La société « Inforsud Gestion », axée sur la fourniture de services transverses en réseaux avec une implantation centrale à Rodez.

### **Le choix d'un recentrage sur l'éditique de gestion et l'intégration de systèmes**

En tout, le groupe emploie environ 550 personnes avec une activité dominante d'imprimerie et d'éditique très tournée vers le Crédit Agricole alors que les autres entités évoluent sur un marché national avec un registre de clientèles plus diversifié. Jusqu'à 2004, il existait une entité « Inforsud Ingénierie » implantée à Toulouse, Albi et Rodez. Puis la partie « Ingénierie » pour les activités de développement de systèmes avec travail en régie a été vendue à Sopra Group (SSII généraliste, une des plus importantes sur le marché national avec également une activité internationale et un effectif de 11 000 personnes). De la sorte, Sopra Group a hérité de deux implantations à Rodez et à Albi en plus du marché constitué par la caisse du Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées pour les services d'ingénierie. La cession à Sopra s'explique par le fait que les activités propres à une SSII (conseil, études, développement) prenaient un part prépondérante, ce qui était quelque peu contraire au groupe Crédit Agricole et à sa philosophie de prudence et d'absence de prises de risques forts. En l'absence de solutions pérennes pour le groupe Crédit Agricole, Inforsud Ingénierie a été cédée à Sopra qui s'est engagée à garder les emplois locaux en procédant même à une cinquantaine de recrutements à Rodez et de nouveaux investissements à Albi.

Quant aux activités d'infogérance et *outsourcing* (« Inforsud FM ») destinées au Crédit Agricole, elles étaient également l'objet d'une course au grossissement, ce qui a amené Inforsud à leur cession au GIE Ex@ (prestataire en infogérance pour 7 caisses régionales du Crédit Agricole et pour les mutuelles). Il faut savoir également que l'activité d'*outsourcing* se développe d'autant mieux qu'existent des infrastructures de télécommunication en réseau haut débit. Or, ce n'était pas le cas de Rodez, pénalisée par une faiblesse de raccordement aux

grands réseaux français. La différence est ici notable avec Castres où une politique volontariste a permis le développement d'une infrastructure de réseau haut débit favorisant l'implantation d'activités de maintenance à distance pratiquées sur place par des firmes comme Devoteam ou Cap Laser par exemple. Une plate-forme haut débit constitue une bonne impulsion donnée en amont aux activités des SSII qui utilisent intensément des réseaux pour réaliser leurs prestations à distance. Actuellement, le marché de l'éditique de gestion (impression, expédition des relevés bancaires, des fiches de paie...) procède essentiellement pour Inforsud du Crédit Agricole, même si les implantations dans les villes moyennes posent parfois des problèmes pour y acheminer et transmettre des données en l'absence de réseaux haut débit performants.

### **Une activité d'intégration de systèmes (« Inforsud Diffusion ») pilotée à partir de Rodez**

Le Groupe Inforsud est toujours contrôlé par la caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole (majoritaire au capital) avec l'objectif de conforter un développement régional. Si le Crédit Agricole est actionnaire, il apparaît désormais comme un client parmi d'autres. Pour Inforsud Diffusion, seulement 5 % du CA sont procurés par le Crédit Agricole. Et la zone de chalandise d'Inforsud Diffusion concerne les aires urbaines où se localisent ses agences : Albi, Toulouse, Rodez et Montpellier. Inforsud Diffusion a établi une répartition géographique de ses compétences : l'informatique de gestion, la distribution et l'intégration du logiciel Sage (gestion de production pour moyennes et grandes entreprises) sont concentrées à Toulouse alors que Rodez (siège de l'entreprise) est spécialisée dans les activités de réseaux avec assistance *hot line*. Les prises de décision relèvent du siège ruthénois avec cependant la pratique de réunions tournantes entre les sites en incluant également Albi.

Si les activités de réseaux systèmes sont implantées à Rodez et celles d'intégration d'un progiciel de gestion à Toulouse, des synergies nécessaires et croisées ont été instaurées entre ces deux sites. L'essentiel de la clientèle se situe à Rodez, Albi et Toulouse avec en complément quelques marchés en région lyonnaise, en Bretagne et en Languedoc-Roussillon. Pour autant, l'implantation encore forte sur le marché de villes moyennes comme Rodez ou Albi dissimule une difficulté de travailler avec de grands groupes qui détiennent sur place un établissement de production industrielle, car le pouvoir de décision pour le recours à des prestataires externes n'est pas local et procède de niveaux supérieurs. À noter cependant que de grands éditeurs comme HP s'appuient sur des opérateurs de services locaux comme « Inforsud Diffusion », et limitent par souci d'économies d'échelles leurs interventions et prestations directes aux marchés des métropoles régionales. En conséquence, les principaux marchés d'Inforsud Diffusion concernent les PME-PMI tous secteurs confondus plus quelques gros acteurs (Iri Jardin, RAGT, VOA, AAA...) de stature régionale. Inforsud Diffusion offre un service de proximité en informatique de gestion et de réseaux avec un éventail assez large de prestations étendues aux serveurs pour messagerie et aux ERP (Programmation de gestion intégrée pour la comptabilité, la production et le traitement des stocks...). Son métier est celui d'un intégrateur de systèmes notamment du logiciel Sage (logiciel de gestion anglais – Sage Group - pour la paye, la comptabilité et aussi la gestion de production : équipe 80 % des PME

pour la gestion des payes). Et les concurrents principaux de Sage dans les ERP sont SAP et Microsoft, et sur les aspects comptabilité, CEGID et Sylob (Albi). S'il n'est pas toujours facile de recruter à Rodez, les opportunités existent toutefois d'engager des diplômés aveyronnais désireux de revenir au pays ou attachés au terroir même si niveau de rémunération apparaît plus faible qu'à Toulouse.

Le secteur de l'intégration de systèmes dans les ERP est aujourd'hui l'objet d'une course à la taille critique d'où l'accélération des rachats et concentrations d'entreprises. À l'inverse, le choix d'Inforsud Diffusion est de s'inscrire sur un marché de proximité auprès de PME ou de petits établissements commerciaux, si possible en organisant de petits consortiums avec des cabinets free lance établis à Rodez ou à Albi, et souvent constitués par des anciens d'Inforsud. Il semble que dans le secteur des services liés aux ERP, activité courante de services informatiques fort représentée dans les villes moyennes, la tendance soit au maintien de plusieurs acteurs régionaux. D'ailleurs entre eux, s'opèrent des circulations de compétences et de savoirs qui se traduisent par l'organisation de consortiums pour répondre à des appels d'offre ou la cession de marchés en sous-traitance. Parmi les intégrateurs de l'outil Sage en Midi-Pyrénées et en Aquitaine, fonctionnent des liens informels de collaboration et de concertation aux côtés de rapports concurrentiels plus classiques. Cela étant, le « milieu » de la ville moyenne représente pour Inforsud Diffusion un facteur d'aménité urbaine par les réseaux sociaux d'interconnaissances et de proximité dont il est porteur. C'est à ce stade qu'agissent des prescripteurs comme les CCI, les chambres de métiers sans compter bien entendu le Crédit Agricole, autant « d'institutions » locales au rôle influent pour accéder à des marchés ou à des informations utiles à l'obtention de contrats commerciaux. De fait, cette construction sociale des marchés reste un garant important de l'activité des intégrateurs locaux de systèmes sur le marché des villes moyennes à condition toutefois que s'affirment et se maintiennent des centres locaux de décision.

### **3. Bayonne-Biarritz, conurbation caractérisée par la construction d'un « cluster » dans les services liés aux TIC (éditions de systèmes, ingénierie et conseil)**

En matière de développement local des services informatiques, le cas offert par Bayonne et Biarritz est assez représentatif d'un processus territorial où s'est constitué depuis quelque 25 ans un registre fourni de compétences dans différents champs d'expertises tant en services informatiques qu'en édition logicielle. La conurbation « Bayonne-Biarritz » a progressivement réuni les attributs d'un fonctionnement en système productif local, appliqué aux services informatiques et expertises dans les TIC. D'abord, par la genèse de creusets de compétences constitués d'entreprises inscrites dans le territoire local, non sans bénéficier d'une circulation transfrontalière avec le Pays basque espagnol, de savoirs, compétences et personnels diplômés. En second lieu, l'espace « Bayonne-Biarritz » a bénéficié du développement d'un appareil de formation et de recherche dans le logiciel et les systèmes. Sa structuration résulte d'initiatives locales issues du milieu consulaire et des entreprises ainsi que du soutien porté par des institutions académiques régionales et nationales (Universités de Pau, de Bordeaux ; CNRS...).

Au final, la situation a évolué selon des processus cumulatifs propices à la formation d'un grappe « industrielle » dans les activités de services informatiques et d'édition logicielle, en soulignant l'importance de relations formelles et informelles pour la circulation de l'information entre les acteurs (industriels du services, formation, recherche et institutions), ce qui encourage en retour le développement de l'innovation dans l'édition de systèmes. C'est donc bien la constitution d'un environnement de compétences, marqué par d'intenses processus d'interactions entre la formation (IUT et ingénieurs), la recherche et les entreprises de services dans les TIC, plus la mobilisation active des intervenants institutionnels locaux, qui expliquent l'amorce d'un fonctionnement en cluster des activités d'ingénierie, de services informatiques, et d'édition logicielle à l'échelle de la conurbation « Bayonne-Biarritz ». Pour autant, l'échelle géographique très diverse des marchés chez différentes entreprises prestataires en TIC rend compte du degré élargi d'ouverture du cluster à partir du territoire de la ville moyenne.

### **3.1. La formation d'un creuset de compétences à partir d'une entreprise pionnière (SEI) et d'un appareil de formation et recherche dans les TIC**

#### **3.1.1. SEI : l'affirmation précoce d'une compétence dans l'informatique de gestion puis une reconversion dans la gestion de production**

La création de SEI intervient en 1976, et en 1990, l'entreprise, à la fois éditrice de systèmes et prestataire en services dans les ERP, atteint 200 personnes. Son activité a trait à l'informatique de gestion, les services liés aux systèmes ouverts Unix et les systèmes IBM AS400. Elle ajoute à ses activités des compétences en informatique industrielle (automatisation du traitement de surface : application à l'agro-alimentaire) et en maintenance de systèmes. Suite à des difficultés de trésorerie et de gestion, SEI dépose son bilan en 1994 puis est vendue par grands segments d'activités. Ses principaux clients étaient à l'époque Fagor systèmes (filiale espagnole du groupe coopératif Mondragón, spécialiste des systèmes d'information sous Unix), IBM (services autour des systèmes AS 400) et dans le segment de l'informatique industrielle, Fournié Grosnaud (électricité industrielle et câblage). Suite à des restructurations, SEI redémarre en 1997 en étant contrôlé par la société basque espagnole LKS, aux activités variées dans le consulting informatique, l'intégration de systèmes (SAP), les études, et qui relève elle-même du puissant groupe coopératif Mondragón (industries mécaniques, électroménager..., soit près de 5 000 emplois au Pays Basque Espagnol...). De facto, LKS prend le contrôle de 80 % des actions de SEI, mais selon le système de la participation coopérative par laquelle les actions sont détenues par les salariés. Son re-développement devient effectif à partir du début des années 2000 : l'effectif atteint une vingtaine de personnes en 2004 puis est presque doublé en 2008.

#### **L'entrée dans le giron Fagor et les liens transfrontaliers avec le Pays Basque espagnol**

SEI à Biarritz forme environ 10 % du chiffre d'affaires de LKS qui contrôle elle-même différentes entreprises au Pays basque Espagnol comme I3S à Bilbao (travaux autour de

SAP), Ibaï Sistemas à Vitoria (travaux de documentation et gestion) et dans le reste de l'Espagne (ATE Consulting à Saragosse). En tout, les services informatiques emploient 250 personnes dans le groupe LKS. Les activités de LKS et de SEI Fagor sont adossées à la dynamique du Groupe coopératif Mondragón qui constitue pour la firme de Biarritz autant une base de clientèles qu'un centre de ressources au travers de ses 50 établissements industriels en Europe (50 % du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation) et du groupe de distribution Eroski (clientèles potentielles pour SEI), sans compter ses centres de recherches et son école polytechnique (Irun et Mondragón : mécanique, informatique et électronique), plus son activité de coopérative de crédit. Il faut considérer le Groupe Mondragon comme une association de sociétés coopératives avec un pouvoir important donné à chaque coopérative, dont l'ensemble évolue avec une gestion de fonds communs et des mécanismes de solidarité. Et SEI, fonctionne sous la forme d'une coopérative industrielle à l'image de sa maison mère. En somme, le statut de coopérative industrielle représente une expérience novatrice dans l'organisation du travail et recoupe une identité régionale forte pour les entreprises et les salariés qui en détiennent les capitaux.

Aujourd'hui, l'activité principale de SEI concerne la production, en fait l'édition, du progiciel de gestion de production (ERP), Nodhos, à laquelle s'ajoutent des services associés d'intégration, de paramétrage et de formation. Il faut savoir que SEI a développé déjà une activité ancienne dans l'ERP en menant à partir de 1996, des travaux en coopération avec Oracle, peu avant que l'entreprise ne dépose son bilan. Il existe un savoir-faire et beaucoup d'expérience dans les travaux et prestations à destination des PMI précisément pour développer et adapter des solutions dans les ERP qui gèrent dans une entreprise commerciale ou industrielle, les commandes, les livraisons et la fabrication. Ce champ de spécialisation dans le développement de solutions appliquées aux ERP bénéficie des synergies établies avec les autres composantes du Groupe LKS basées en Espagne, que ce soit dans la gestion de production ou l'informatique technique. D'ailleurs, des mutualisations de compétences s'opèrent par des interventions sur les mêmes technologies, sans compter que les différentes entités de LKS assurent la distribution des progiciels de SEI. Par rapport aux autres entités de LKS versées dans la gestion de production appliquée à la fabrication, SEI produit un progiciel de gestion intégré qui s'applique à la gestion de commercialisation pour des enseignes de mode (secteur textile). Et le domaine d'application constitue en soi un marché de niche puisqu'il a trait au domaine des centrales d'achats des enseignes de mode avec succursales :

- la distribution textile succursaliste via des chaînes de magasins (Kiabi, Camaïeu, Quicksilver) ;
- la gestion des achats non marchands pour ces réseaux de distribution succursaliste.

Dans le domaine des ERP, SEI travaille toujours en relation avec Oracle en faisant également de la tierce maintenance applicative (TMA) pour divers clients régionaux car la géographie de sa clientèle concerne d'abord l'aire du Grand Sud-Ouest, Aquitaine et un peu Midi-Pyrénées. La frange allant du Pays Basque à la Gironde alimente à elle seule 1/3 du chiffre d'affaires de l'entreprise dans la mesure où plusieurs entreprises locales constitue des clients historiques de SEI pour les systèmes de gestion de production.

### **Un fournisseur inscrit dans le cluster basque de la glisse et un position forte auprès des activités nordistes de VPC**

De par de son fort ancrage territorial et l'historique de ses activités, SEI en tant que fournisseur de solutions informatiques pour la gestion commerciale a construit des relations avec des entreprises industrielles importantes du Pays Basque français, que ce soit la Sokoia (mobilier de bureau) ou bien encore Quicksilver, spécialiste des lignes de vêtements sportswear, implanté à Saint-Jean-de-Luz, et qui forme à ce titre une des composantes majeures du cluster basque du textile et équipements dédiés aux activités de glisse. Cette relation de proximité que l'on pourrait qualifier de géographique et d'organisationnelle renforce le positionnement de SEI à qui la vente du système Nodhos à Quicksilver a procuré plus de 5 M € de chiffre d'affaires par exemple. Le secteur textile constitue pour SEI environ 40 % de son chiffre d'affaires (en dehors de Quicksilver) car la diffusion de ses solutions pour la gestion de commercialisation affecte des enseignes de mode aussi distinctes que Camaïeu et Pimkie (Lille) ou encore Brice (Le Mans). Le marché lillois de la VPC représente d'ailleurs un source de marché importante que les responsables de SEI bien que basés au Pays Basque s'attachent à conforter et développer grâce à leurs connaissances du milieu.

D'autres clients régionaux importants ont trait au secteur aéronautique avec l'équipementier aéronautique Turboméca (groupe Safran), installé à Tarnos non loin de Bayonne, à qui SEI fournit des travaux spécifiques autour des technologies Oracle pour la gestion des commandes et achats ainsi que pour la documentation technique. La plupart du temps, les interventions de SEI en tant que sociétés de services et d'ingénierie informatique se déroulent sous des formes forfaitisées notamment auprès des clients importants qui fournissent les plus gros chiffres d'affaires (Quicksilver ou Turboméca), et auprès desquels sont fournis et développés des solutions perfectionnées liées au système Nodhos. Sur le volet plus généraliste de ses solutions et systèmes, SEI travaille avec une clientèle très éclatée au plan national (ONISEP, MSF, 9 Télécom...). Certaines interventions requièrent parfois un rapprochement avec d'autres entreprises du groupe LKS, ce qui se traduit par exemple par la constitution d'équipes mixtes entre les parties françaises et espagnoles, sachant que le marché espagnol demeure encore très minoritaire dans le chiffre d'affaires de SEI.

### **L'ancrage territorial par les relations avec l'appareil de formation des compétences**

Depuis 2004, SEI a procédé à une vingtaine d'embauches qui concernent des niveaux de formation diversifiés (DUT/licence Pro, Master 2 Pro et quelques ingénieurs en informatique/organisation issus pour la plupart de l'ESTIA, plus deux ingénieurs systèmes et d'autres personnes titulaires de formations CNAM). Comme SEI n'est pas présente sur une activité informatique de haut niveau, il lui est difficile de recruter les chefs de projet qui lui seraient utiles. D'où une formation en interne par le CNAM qui est délivrée à ses chefs de projet. L'aire géographique du recrutement demeure presque exclusivement régionale. Les liens de SEI avec le système local de formation supérieure s'avère cependant étroits puisque son responsable dispense des cours à l'école d'ingénieurs ESTIA, fondée et administrée par la chambre de commerce de Bayonne et orientée dans les métiers de l'informatique et de

l'organisation, ainsi que dans une école d'ingénieurs de Bilbao, au Pays Basque espagnol. Cette implication dans l'enseignement supérieur technologique a permis à SEI de procéder à quelques recrutements outre l'accueil régulier de stagiaires (master, écoles d'ingénieurs) qui constitue également un préalable aux embauches.

La synergie de groupe avec LKS possède également son importance dans le domaine de la formation puisque le responsable actuel du développement du système Nodhos a soutenu une thèse à l'Université de Saint-Sébastien en recevant une bourse de LKS. Il faut donc considérer que SEI développe ses ressources et compétences sur la base de liens et d'échanges transfrontaliers nourris par son appartenance au groupe basque espagnol LKS. Son implantation ancienne autant que la maîtrise compétences et technologies clés dans l'informatique industrielle, la gestion de production ont conduit depuis une vingtaine d'années à produire un effet diasporique : des personnes parties de l'entreprise, notamment lors des phases de restructuration, ont été à l'initiative de la création de *start-up* ou de PME innovantes (ex. ISEO dans la qualité de l'air) à Bayonne ou dans sa proche région. D'autres anciens de SEI ont promu un Institut du Développement du Logiciel et des Systèmes, prédécesseur de l'école d'ingénieurs ESTIA, tournée vers les métiers de l'informatique. À l'échelle de Biarritz et de Bayonne, SEI se situe à la genèse d'un milieu de compétences, propice à la diffusion locale d'activités connexes dans les services informatiques et les TIC.

### 3.1.2. L'ESTIA, école d'ingénieurs au centre du système productif local des services liés aux TIC

#### **À l'origine, une initiative concertée, promue par différents acteurs institutionnels locaux**

À l'heure actuelle, l'école d'ingénieurs ESTIA forme l'un éléments majeurs du milieu des activités de services qui s'est structuré à Bayonne et à Biarritz en lien avec les technologies d'information et de communications. L'origine de l'ESTIA remonte au début des années 1980 alors que se crée une association pour la promotion de la recherche et développement en Pays Basque à l'initiative du directeur local de la SAT (filiale de Sagem, spécialisée dans les systèmes de télécommunications) et de Jean Saint-Geours alors haut responsable du Crédit Lyonnais. Il en ressort l'idée de constituer une zone technopolitaine sur les conseil du sénateur Lafitte, l'initiateur de Sophia Antipolis qui avait servi pour l'occasion d'expert consultant. Le projet de site technopolitain orienté vers le développement des services et des activités en lien avec les TIC est ensuite repris et adapté par le district BAB et le Conseil Général des Pyrénées Atlantiques. Parmi les autres acteurs institutionnels locaux, la chambre de commerce sous l'impulsion de son Directeur Général lance le principe d'un Institut du Développement du Logiciel et des Systèmes destiné à quelque 300 étudiants auquel s'ajouteraient un incubateur et une pépinière d'entreprises.

Sans être pleinement favorable, le contexte économique du Pays Basque à la fin des années 1980 laisse entrevoir des potentialités pour le développement des services et des activités liées aux TIC ne serait-ce que par le développement important de SEI. Néanmoins, les bases d'un développement des services informatiques et de l'édition logicielle à Bayonne

et Biarritz semblaient moins importantes qu'à Pau qui bénéficie de la locomotive industrielle constituée par Total et d'une filière de mathématiques appliquées à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Le Pays pâtit de l'absence d'une grande entreprise industrielle qui développerait ou exploiterait des systèmes informatiques pour des applications techniques ou gestionnaires, son tissu productif étant plutôt constitué de PME qui opèrent dans des branches traditionnelles mais néanmoins très diversifiées. Émergent seulement quelques grosses entités comme Dassault à Anglet, plus centre de montage que de conception et de production, ou encore Turboméca à Tarnos avec certes une activité prononcée de R&D mais au siège régional localisé à Pau. Dans les années 1980, les activités prestataires dans les TIC procèdent largement du secteur bancaire (Société Générale, Crédit Agricole) : il s'agit de services de proximité appliqués à des systèmes de gestion. On signalera également la création à Bayonne de Pyrénées Informatique grâce à l'appui d'IBM avec une spécialisation dans les logiciels de gestion fonctionnant sur de petits systèmes, ainsi que le lancement de Siemens Santé toujours dans les systèmes informatique appliqués au secteur médical et à la santé.

### **Une création à partir d'un transfert de compétences depuis le milieu local des services informatiques**

La vocation des entreprises de services était de produire ou d'adapter des applications afin de mettre à disposition des outils de gestion auprès des entreprises. D'où la prédominance très forte au départ des activités d'informatique de gestion qui s'avèrent prédominantes parmi le tissu des services informatiques à Bayonne et à Biarritz. Progressivement et comme ailleurs, une mutation structurelle s'opère car les fabricants de hardware poussent à l'innovation avec l'introduction de solutions adaptées aux micro-ordinateurs et à leurs systèmes d'exploitation. Les opportunités de développement s'avèrent importantes en vue de structurer une offre de services informatiques avec des finalités applicatives plutôt gestionnaires. À la fin des années 1980, SEI connaît un développement important (une cinquantaine de personnes) avec une clientèle constituée de PME et quelques clients importants. Cette croissance l'incite à mettre en place des programmes de formation continue dans les actionneurs et capteurs (électronique et informatique requises : technologies numériques pour faire communiquer des ensembles par des réseaux d'atelier) sachant que l'informatique industrielle était peu développée au Pays Basque contrairement au pôle palois où prévalait une demande significative en provenance du milieu industriel (Elf, Turboméca...).

Aussi bien au Pays basque que dans le reste de l'Aquitaine, des processus intenses d'essaimage d'entreprises voient le jour dans l'informatique de gestion à partir des creusets constitués par quelques grosses SSII. En 1995, la cessation momentanée des activités de SEI est l'occasion de libérer beaucoup d'ingénieurs ou techniciens, dont certains se lancent dans la création d'entreprises. Au total, près d'une trentaine d'entreprises (certaines avec 2-3 personnes) seront ainsi créées dans des domaines de spécialisation parfois très pointus comme la maintenance hardware, l'ingénierie et la réalisation de logiciels spécifiques... Plusieurs transfuges de SEI rejoignent alors les rangs de la formation supérieure en participant à la création de l'école d'ingénieurs ESTIA. Un institut de formation dans le logiciel avait déjà vu le jour sous l'impulsion des autorités consulaires (CCI) avec l'homologation d'un DESS dans

les systèmes de production industrielle automatisée). Si la CCI assurait ainsi la promotion et le montage d'une formation initiale appliquée, elle intervenait néanmoins en liaison avec l'université tout en s'appuyant sur SEI apte à détacher des enseignants vacataires. En parallèle, le système local de formation dans les techniques informatiques s'étoffe avec la création au début des années 1990 d'un IUT spécialisé dans la productique. De son côté, fin 1996, l'ESTIA est habilitée à délivrer un titre d'ingénieur (première promo en 2000) tout en démarrant des activités de recherche à la fois pour valoriser les enseignements et offrir un appui à la R&D des entreprises locales.

### **Une activité de formation et de recherche en synergie avec le milieu basque des entreprises industrielles et de services dans les TIC**

L'ESTIA forme des ingénieurs généralistes trilingues, responsables de bureaux d'études et méthodes, responsables de production, et responsables de grands projets. Les formations sont orientées vers les diverses disciplines du génie industriel et de la mécatronique : la conception de produits, la maîtrise des procédés automatisés et l'organisation et la gestion industrielle. Comme dans d'autres instituts du même type, la valeur ajoutée de l'école provient aussi de ses activités de recherche au travers de trois spécialités. Les deux premières réunies dans le laboratoire LIPSI ont trait aux sciences de l'ingénieur avec la mécatronique (microsystèmes, systèmes robotisés et vision/traitement d'images, énergie) et l'ingénierie de la conception centrée justement sur l'informatique et les technologies du software en lien avec le thème des interactions hommes/machines (thème de l'informatique ergonomique avec des thèmes de recherche forts sur les cartes interactives et les systèmes tactiles). La troisième spécialité se rapporte au champ des sciences humaines (laboratoire GRAPHOS) en s'intéressant de façon pluridisciplinaire au management de l'innovation et du changement. De facto, chaque enseignant chercheur est membre associé d'une équipe scientifique à Bordeaux (LABRI, IMS...) ou bien à Pau (LIUPPA), et c'est donc un système de co-encadrement par une autre université ou école qui prévaut pour la réalisation et le suivi des thèses de doctorat.

Comme dans tout laboratoire de recherche en sciences de l'ingénieur, les liens de coopération de l'équipe LIPSI avec les entreprises s'avèrent plutôt poussés que ce soit au travers de programmes PCRD que des appels d'offres nationaux de recherche sur lesquels l'ESTIA se positionne parfois en tant que leader. Certains de ses programmes donnent lieu à des contractualisations de type CIFRE à tel point que depuis une dizaine d'années, 6 docteurs ont été titulaires d'une bourse CIFRE conclue avec des petites entreprises innovantes dans les TIC et l'industrie logicielle, installées dans la technopole d'Izarbel sur laquelle se trouve également l'école d'ingénieur et ses différents laboratoires. En 2009, 4 thèses étaient en cours à l'ESTIA sur la base des formules CIFRE. Et l'une d'entre elles, ciblée sur la mécatronique, associait la firme Max-Sea, éditeur de logiciel de navigation maritime, fondée sur place par un ancien architecte naval (voir ci-dessous). Une démarche suivie par l'ESTIA en matière de valorisation scientifique est en effet de favoriser la R&D dans le développement de très petites ou des moyennes entreprises innovantes. C'est à cet enjeu que répond également la création par l'école d'un centre de ressources technologiques, en quelque sorte une équipe

d'ingénieurs chargée auprès des entreprises d'œuvrer sous des formes contractualisées et avec engagements de résultats à la production de R&D.

Les contrats de recherche de l'ESTIA (laboratoires LIPSI et GRAPHOS) proviennent d'abord des firmes industrielles : Turboméca qui a succédé à Elf au titre des grandes entreprises contractantes ou encore Volkswagen (construction automobile) à Pampelune (Navarre). À l'inverse, Dassault (Biarritz) n'apparaît pas impliquée auprès de l'ESTIA car le constructeur aéronautique n'entretient pas sur place d'activités de conception (seulement de l'assemblage). Pour autant, le Directeur du site de Dassault à Biarritz est membre du conseil d'administration de l'école. À signaler qu'une fondation d'entreprises locales apporte son soutien aux travaux de recherche développés par l'école d'ingénieurs. Elle réunit Turboméca (le Président de la fondation est le DG adjoint du Groupe Safran), la Sokoia mobilier de bureau, le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne... Les liens avec l'innovation dans les entreprises se prolonge au moyen d'un incubateur d'entreprises installé à l'ESTIA, en charge de fournir un soutien technologique et gestionnaire aux projets d'entreprises pour la plupart liés au secteur des services dans les TIC (depuis une quinzaine d'années près de 70 entreprises ont ainsi été créées soit l'équivalent de 600 emplois). Leurs fondateurs ne proviennent pas forcément du creuset des diplômés ESTIA, mais aux dires de son responsable, cet outil constitue un argument favorable pour attirer des porteurs de projets avec une expérience acquise ailleurs. Au nombre des réussites parmi les projets accueillis, signalons Algotech, entreprise d'études et d'ingénierie dans les circuits imprimés avec aujourd'hui 30 emplois et une implication dans un programme européen en association avec Volvo et Airbus.

### **L'ESTIA au cœur d'un bassin d'emploi local dans les services liés aux TIC.**

Aujourd'hui, l'environnement immédiat de l'école est constitué par la technopole Izarbel elle-même orientée vers l'accueil presque exclusif d'entreprises prestataires ou éditrices dans les technologies de software, qu'il s'agisse de la traçabilité des produits, du traitement d'image, de l'implantation des systèmes SAP, etc. Sur la technopole d'Izarbel, on recense plusieurs entreprises leaders dans divers domaines d'expertise en informatique et technologies logicielles : Exakis (expertise technologique), SEI Fagor (compétences en ingénierie méthodes), Siemens Santé (logiciels hôpitaux, clinique...). En revanche, figurent peu d'activités orientées uniquement dans le *hardware* bien que certaines (Télérad dans l'interfaçage radar ; Neuhos dans les capteurs) associent à la diffusion de leurs systèmes, la vente de services. On signalera aussi ISEO, entreprise de renom spécialiste du contrôle de qualité de l'air, fondée par des anciens de SEI, qui réalise des stations de mesure de la qualité de l'air avec un logiciel spécifique (fournisseuse entre autres d'Air Paris) ou encore Robosoft, spin off de l'INRIA, qui développe des logiciels de pilotage sur mesure destinés à des engins mobiles (marché de la défense, du nettoyage...). Ces entreprises, souvent de petite taille mais aux investissements soutenus en recherche et développement, accueillent régulièrement des stagiaires de l'ESTIA, ce qui constitue de bons préalables à leur embauche sur place.

La question de l'avenir de l'ESTIA est néanmoins posée. La chambre de commerce qui en a la propriété et la gestion souhaiterait la céder à l'Éducation Nationale face aux coûts de plus

en plus élevés qu'induit son fonctionnement. Mais l'État n'a plus les moyens pour racheter et se cantonne dans un rôle d'accréditeur des diplômes. Il existe pourtant un plan quadriennal pour l'école sans pour autant que des postes de maîtres de conférences ne soient octroyés par l'État. Pour l'instant, seule une connexion forte avec Bordeaux 1 et Pau lui garantit le fonctionnement de ses activités de formation et de recherche. Si le Ministère de l'Industrie chapeaute des formations délivrées par les établissements consulaires, l'intégration dans le giron de l'État d'une école d'ingénieurs comme l'ESTIA ne semble pas à l'ordre du jour. Dès lors, quel modèle prôner pour l'ESTIA à l'avenir ? Des solutions résident dans son insertion dans des réseaux d'écoles partenaires, publiques et privées, ou bien même dans un réseau d'écoles supérieures espagnoles. En soi, il existe peu d'Écoles d'ingénieurs relevant des CCI à l'image de l'ESTIA. Un modèle d'alliances est donc à inventer pour cette dernière si elle veut conforter son positionnement dans les champs de la formation et de la recherche appliquée en génie industriel et mécatronique.

### **3.2. Bayonne-Biarritz, lieu polarisant pour les services informatiques**

#### **3.2.1. Exakis : le choix d'un siège et d'un centre de services à Bayonne-Biarritz pour une SSII moyenne**

Avec un effectif de près de 50 personnes, Exakis représente la SSII la plus importante du parc d'Izarbel, principale zone aménagée où sont implantées la plupart des entreprises de services informatiques et d'édition logicielle de la dans la conurbation de Bayonne-Biarritz. Son fondateur, bien qu'originaire de Bidart, n'avait aucun intérêt stratégique à implanter son entreprise dans la banlieue de Biarritz. Comme il aime à le rappeler, l'activité d'une SSII comme Exakis avec un métier axé sur la conception et la gestion d'infrastructures de communication dans le monde Microsoft, fonctionne sur la base d'une proximité géographique avec le client. Et cette proximité représente un facteur prépondérant à l'élaboration du service. En outre, se posait le problème de trouver des collaborateurs sur le marché local du travail connu plutôt pour être tendu. En contrepartie, la région littorale du Pays Basque, compte tenu de la douceur de son climat et de son littoral à forte valeur esthétique du rivage tout proche, a paru très attractive à l'égard des collaborateurs recrutés.

#### **Paris, principal pôle de développement commercial de la SSII, et Biarritz centre de nearshore**

Le fondateur d'Exakis est lui-même un ancien patron de SSII, orientée réseaux et informatique de gestion, en poste à Paris jusqu'à l'année 2000 où il a dirigé jusqu'à 1 400 personnes. Désireux de revenir vivre au pays, il reconnaît avoir pris des risques en lançant un *spin-off* dont le siège est localisé au cœur de la technopole d'Izarbel aux portes de Biarritz. Le développement des marchés d'Exakis s'est opéré au départ en Ile-de-France à partir de compétences dans l'environnement Microsoft que pouvait apporter la société de services. D'ailleurs son principal client est constitué du siège de Total à la Défense, ce qui n'est pas sans former un socle collaboratif de l'entreprise avec Pau où se situe l'un des sièges opérationnels de Total. Le marché mis en place initialement en Île-de-France concerne la

tierce maintenance applicative et les prestations de proximité à dispenser auprès des clients (le conseil, l'audit et les études). L'ingénierie développée dans un environnement Microsoft s'explique par l'importante expérience acquise dans ce domaine par le fondateur d'Exakis si bien que la SSII fait partie des 600 partenaires mondiaux retenus par Microsoft pour l'intégration de ses produits. Les prestations fournies sur place aux clients s'avèrent très diversifiées et recourent des solutions pour l'industrialisation de *process* à partir d'un environnement Microsoft. Il faut ajouter également un centre de formation installé à Ramonville, banlieue toulousaine, à la suite du rachat d'une entreprise de formation, Iform (30 salariés). Les sites implantés à proximité des clientèles (Paris, Lyon, Nantes, Toulouse) se destinent principalement à une activité de conseil alors que le siège biarrot intervient dans l'apport de services à distance (TMA) et le développement de projets forfaitisés, procurés par les agences commerciales et d'ingénierie de Lyon, Paris, Nantes et Toulouse.

La proximité d'un gros volume de clientèles a dicté l'organisation d'équipes commerciales de proximité à Paris, Lyon et Toulouse (marché Airbus) notamment, dans le but de piloter des projets et de comprendre les enjeux de l'entreprise. À Biarritz, les activités à Biarritz fonctionnent selon du principe du *nearshore* : elles ont trait principalement au développement et au support sous la forme d'un centre de services, ce qui établit une véritable division géographique du travail avec les sites spécialisés dans les activités de *front office* (définition des spécifications, recette, management des projets) qui se localisent parmi les principaux bassins de clientèles. D'ailleurs, Paris constitue devant Lyon le principal pôle de développement commercial de l'entreprise avec une activité de *front office* qui réunit plus de 100 personnes. Installer un centre de services, en l'occurrence un *back office* à Biarritz peut être vécu comme un handicap d'autant que la ville est assez mal reliée à Paris ou même à Lyon en l'absence d'une ligne aérienne vers Roissy (seule fonctionne un ligne vers Orly, ce qui semble insuffisant aux dires du responsable d'Exakis). Malgré ces problèmes d'accessibilité avec les pôles commerciaux majeurs de la SSII, une organisation s'est établie sur la base d'une division géographique du travail entre la ville moyenne et les pôles de clientèles métropolitains.

### **L'émergence d'un marché du travail local favorable aux activités de « nearshore »**

Un facteur local favorise l'activité de services à distance rendu par le centre d'Exakis à Biarritz, il s'agit de la plate-forme haut débit qui équipe le site de la technopole d'Izarbel. Très tôt, les pouvoirs publics ont agi avec anticipation pour mieux connecter le territoire local de la conurbation Bayonne-Biarritz non sans incidences favorables pour fixer des activités de services dans le monde numérique qui pouvaient ainsi mieux développer et diffuser des prestations à distance. L'autre avantage réside dans la stabilité de l'effectif biarrot contrairement aux sites de *front office* à Paris, Lyon ou Toulouse, plus exposés à un *turn over* général des employés. À cela, s'ajoute aussi l'avantage des taux de rémunération sûrement moins élevés pour les ingénieurs informaticiens en Pays Basque qu'à Paris. Les collaborateurs sont recrutés d'ailleurs pour une partie d'entre eux parmi le vivier de compétences locales, formées notamment des diplômés de l'ESTIA ou de l'ENSERB (Bordeaux). Le profil de formation chez Exakis à Biarritz comprend essentiellement des ingénieurs ou des diplômés de

niveau master, ce qui l'amène à cultiver de nombreuses relations avec des formations supérieures et écoles d'ingénieurs situées dans l'ensemble du Grand Sud-Ouest qu'il s'agisse du CESI de Pau, des écoles Supinfo (école privée de formation supérieure en informatique) de Bordeaux, Toulouse ainsi que l'ENSEIHT à Toulouse, qui lui fournissent toutes régulièrement des stagiaires.

L'enjeu pour Exakis en s'installant à Biarritz est d'adapter un mode de fonctionnement qui associe dispersion géographique, évolution technologique et suivi du service. L'effectif d'Exakis comprend pour les *front office*, une centaine de personnes à Paris, 70 personnes à Lyon, 40 à Toulouse (activités de formation dans l'environnement Microsoft) et une quinzaine d'employés à Nantes alors que le site de Biarritz à la fois siège et centre de services emploie une cinquantaine de personnes. Les activités développées à Biarritz peuvent être assimilées à celles d'un centre de support pour le développement et le test de solutions, les projets forfaitisés de systèmes, ainsi que pour les interventions en tierce maintenance applicative, sorte de services à distance pour la gestion et l'appui à l'évolution des systèmes intégrés chez les clients. Les clients gérés à partir du centre de support biarrot sont pour la plupart des grands groupes : Sanofi, Vinci, le Crédit Agricole, la BNP, Bouygues, Pôle Emploi, EADS Airbus (Toulouse), Pierre Fabre (Castres), Safran (Paris), Thales IT et Dassault (sièges parisiens). Pour l'instant, le centre de support d'Exakis à Biarritz semble avoir stabilisé ses effectifs, même si un marché du travail très tendu dans le monde des services informatiques locaux rend plutôt difficile les recrutements. Cela s'explique entre autres par l'implantation récente de plusieurs grosses SSII, majors de la profession, pour qui la conurbation Bayonne-Biarritz constitue un potentiel de marchés pour des établissements de type *front office* (définitions de spécifications, assistance technique voire management de projets).

En tant que société de services et d'ingénierie informatiques, Exakis occupe une situation intermédiaire entre les grosses entités de plus de 25 M € CA, les majors de la profession (Atos Origin, Sopra Group...) et des sociétés moyennes aux chiffres d'affaires d'environ 400 000 €. Ses activités depuis Biarritz sont susceptibles d'évoluer vers l'infogérance, c'est-à-dire l'externalisation de systèmes de gestion par les entreprises. Or, cette perspective conduirait à opérer une montée en compétences, sous la forme de travaux forfaitisés entièrement traités à Biarritz. D'ores et déjà, la stratégie d'Exakis est de viser une taille critique avec 1 000 collaborateurs, ce qui peut passer par l'acquisition d'une société qui apporterait une expertise tout en renforçant à Biarritz les fonctions *back office* (développement, support).

### **3.2.2. MaxSea : une éditeur de renommée internationale dans les logiciels de navigation maritime**

À l'origine, MaxSea, l'une des sociétés phares de la technopole d'Izarbel est créée en 1985 par un architecte naval établi à Bayonne qui pratique comme loisir la plaisance. En même temps passionné d'informatique, il élabore un programme destiné à la navigation prévisionnelle qui donne lieu au lancement d'une première entreprise à Bayonne, dénommée d'abord « Informatique et mer ». Cette première expérience s'avère assez difficile dans la mesure où l'entreprise fait face à l'impossibilité d'avoir suffisamment de fonds propres. Peu

après (1989), non sans avoir perfectionné leur produit sur la base d'un nouvel algorithme de routage et avec l'appui de l'ANVAR, les responsables conçoivent un nouveau projet d'entreprise selon une stratégie de développement à long terme. C'est ainsi que naît l'entreprise « MaxSea », éditrice de logiciels de routage pour la navigation maritime. Sa création procède d'un tour de table financier auquel participent plusieurs acteurs institutionnels des régions Aquitaine et Pays Basque Espagnol (Herrikoa, fonds d'épargne mutualiste basque français; Auxitex, société de capital-risque de la région Aquitaine ; Invespagne, fonds d'investissement de capital-risque transfrontalier). C'est alors l'occasion de passer à un stade de développement plus poussé : les produits logiciels de MaxSea visent le marché de la plaisance de compétition grâce au fort réseau d'interconnaissances qui a été noué par le fondateur de l'entreprise dans le milieu de la voile et des navigateurs. Son intention est aussi d'investir à terme le marché de la pêche maritime avec une clientèle localisée essentiellement au départ en France et en Scandinavie. Aujourd'hui, l'éditeur biarrot (25 personnes) équipe plus de 17 000 bateaux de par le monde.

### **L'accession à une stature internationale via un partenariat avec une firme japonaise (Furuno), leader mondial de la navigation électronique**

Le premier marché visé par MaxSea demeure celui de la plaisance de haute compétition. En soi, il s'agit d'un marché restreint, d'où désormais la possibilité d'entrer sur le marché de la plaisance de masse en pratiquant des prix plus bas sur les logiciels et systèmes vendus. Et même si les marchés apparaissent structurellement différents, l'enjeu est réalisable compte tenu d'une transversalité de compétences aisée à mettre en œuvre sur un long terme. La priorité semble pourtant aujourd'hui de basculer vers le marché de la pêche hauturière en visant une clientèle d'emblée mondiale. Cette démarche est rendue possible par l'accord de partenariat financier et industriel passé en 2005 avec la firme japonaise Furuno, numéro un mondial des systèmes de navigation électronique. L'opportunité est alors offerte à MaxSea d'acquérir une stature internationale avec l'intégration de ses systèmes dans tous les équipements embarqués qui sont installés par la firme japonaise pour aider à la navigation des bateaux de pêche ou des cargos. Car Furuno est d'abord un spécialiste du hardware (électronique), ce qui fait qu'avec le passage au traitement de texte, le secteur de marché de la carte électronique et du routage maritime lui a un peu échappé. Ses tentatives pour développer des activités de software ayant échoué, il ne lui restait plus qu'à rechercher un partenaire qui leur offrirait une compétence en systèmes informatiques de routage et cartographie.

Furuno sélectionne Max-Sea après présentation des produits, puis s'en suit un premier projet consistant en l'adaptation des produits logiciels de Max-Sea à ses systèmes *hardware*. Le test est concluant avec le développement d'un produit mis sur le marché par Furuno (navigation électronique pour la plaisance), qui intègre divers outils développés par Max-Sea qu'il s'agisse des systèmes de routage océanique, du traitement des informations météo télé-communiquées ou de cartes bathymétriques en trois dimensions. L'accord avec Furano ouvre à MaxSea les portes du marché du *skipping* (marine marchande et transport de conteneurs). Dans le partenariat qui l'unit au fabricant japonais de systèmes de navigation et malgré l'asymétrie entre les deux firmes, MaxSea devient un développeur et fournisseur de design

logiciel, en occupant en quelque sorte une activité de R&D logicielle pour le compte de Furuno. En contrepartie, l'entreprise japonaise accepte de ne pas contrôler le capital de MaxSea mais de se porter au rang de premier actionnaire minoritaire. Pour cela, elle a racheté 48 % du capital de MaxSea à la structure de capital-développement Auxitex qui dépend de la Région aquitaine.

### **La création d'une filiale dans la numérisation de cartes et un recrutement à caractère local**

Conjointement à son activité de développement des logiciels de navigation, MaxSea a procédé à la création précoce, dès 1994 d'une entité filiale spécialisée dans la cartographie numérique (numérisation de cartes), Map Média qui emploie 5 personnes sur le site d'Izarbel. Il s'agit d'une activité complémentaire aux logiciels de routage et navigation qui disposent par ce biais des supports cartographiques nécessaires : les cartes numérisées par Map Média représentent des facilitateurs à l'utilisation des systèmes de navigation produits par MaxSea et intégrés dans les équipements de Furuno. Ici aussi, le marché investi par Map Média est d'emblée mondial car il s'agit d'équiper les flottes de bateaux autant dans la plaisance, le skipping que la pêche. L'ensemble des systèmes fournis par MaxSea, Map Média et Furuno permet d'offrir une chaîne de valeurs complète en matière de navigation électronique. Ces adaptations épousent sinon précèdent l'évolution des marchés qui deviennent de plus en plus matures à l'image de navigation de plaisance qui a bénéficié de la diffusion de l'ordinateur portable pour aider aux activités de routage.

Aux dires mêmes de ses responsables, l'activité aujourd'hui conférée à MaxSea depuis son site Biarrot est celle d'une entreprise technologique centrée sur des fonctions de développement et adaptation de systèmes dans un marché de niche mais à la configuration par essence mondiale. Confrontée de par sa petite taille au problème du développement des supports commerciaux, par nature très onéreux à mettre en œuvre pour une petite firme éditrice, MaxSea a pu se recentrer sur une partie d'activité purement technologique de recherche et développement dans la mesure où Furuno lui apporte son réseau de distribution mondial. Dès lors se pose la question du recrutement de la main-d'œuvre à même d'assurer le développement de ces activités innovantes. MaxSea embauche principalement des diplômés de niveau école d'ingénieurs pour des métiers de programmeur et développeur ainsi que des diplômés de niveau licence professionnelle qui travaillent à la vérification et au test des systèmes. En général, l'entreprise recrute sur le marché du travail aquitain avec des salaires proposés généralement inférieurs à ceux offerts à compétences égales en région parisienne. Peu de relations existent avec les écoles d'ingénieurs sous la forme par exemple de l'accueil de stagiaires principalement en raison des compétences très pointues qui sont requises pour le développement des logiciels (utilisation d'un langage spécifique – seecharp – et recours aux méthodes aux technologies *d'open source* pour le développement). D'où souvent la nécessité de former en interne durant 3 à 6 mois les ingénieurs ou techniciens recrutés.

## **L'affirmation d'une activité de R&D et une coopération difficile avec les grandes firmes spécialisées dans la localisation de données**

Si MaxSea concentre la totalité de ses compétences d'études et d'ingénierie à Biarritz (Technopole d'Izarbel), un bureau centré principalement sur des activités commerciales a été ouvert à Madrid pour répondre aux besoins du marché de la pêche en Espagne et de là prospecter le marché sud-américain. La venue sur la Technopole d'Izarbel au sud de Biarritz, et alors que l'entreprise était initialement localisée dans une zone industrielle classique à Bayonne, a correspondu à un nouveau palier franchi par l'éditeur avec la constitution d'une cellule dédiée au développement et à l'étude des systèmes. En outre, l'accueil dans un site disposant d'un réseau performant de fibre optique s'est avéré un avantage décisif dans le cadre de ces travaux d'ingénierie puis d'échanges d'informations avec Furuno. Max-Sea se trouve toujours devant l'impératif de développer à la fois ses projets et ceux destinés à Furuno. C'est afin de répondre à ces enjeux qu'un rapprochement récent a été engagé avec la recherche académique par l'accueil d'un boursier CIFRE du LABRI (Bordeaux 1 et de l'ESTIA). La demande est venue de MaxSea qui souhaitait engager des recherches appliquées plus élargies. Quelques coopérations scientifiques et techniques fonctionnent également avec l'IFREMER ainsi qu'avec Météo France.

Par contre, les sociétés du complexe toulousain de l'imagerie et de la localisation de données (Spot Image, IGN, CLS Argos...) apparaissent pour MaxSea plus comme des concurrents potentiels que des partenaires alors qu'aux dires des responsables de la firme biarrote des complémentarités pourraient être tissées. Des établissements tels l'IGN ou Spot Image interviennent sur des gros marchés institutionnels (contrats avec des agences onusiennes, des États, des organismes multinationaux divers...) en poussant à de gros volumes de ventes qui s'avèrent encore inadaptés à la demande d'un spécialiste comme MaxSea. En outre, la cherté des produits et la propension de ces grands établissements toulousains à construire des coopérations ciblées avec d'autres importants organismes excluent les rapprochements avec des petites entités comme MaxSea implantée de surcroît dans une conurbation « ville moyenne » éloignée de Toulouse. N'est-ce pas à ce niveau, le reflet d'une impossibilité pour les grandes firmes spécialisées de la métropole toulousaine (IGN, Spot Images, CIS Argos...) à inscrire dans leurs réseaux prescripteurs des petites firmes innovantes établies dans une ville moyenne, par défaut de proximité non seulement géographique mais aussi institutionnelle ?

### **4. Pau, « grande » ville moyenne caractérisée par des compétences en services informatiques de plus en plus diversifiées**

Au contraire de la conurbation Bayonne-Biarritz, Pau, à classer dans la catégorie des grandes villes moyennes, a vu se structurer un tissu industriel constitué de grandes firmes (Total et son centre de recherche, l'équipementier aéronautique Turboméca ou encore la coopérative agricole Euralis) qui sont apparues comme autant d'opportunités au développement induit d'une informatique de services, dont les applications relèvent plutôt des domaines scientifique et technique. À partir du centre de recherches de Total et de ses besoins en gestion de production, un milieu de compétences en ingénierie et services informatiques a

vu progressivement le jour en réunissant aussi bien des agences de grands groupe (Cap Gemini, Sopra Group) que des petites firmes indépendantes créées par des anciens de ces SSII majors ou de Total, et à ce titre détentrices de compétences très spécifiques. Or, des interrelations fonctionnent entre l'ensemble de ces acteurs contribuant à dessiner l'esquisse d'un petit système productif. Sa situation reste pourtant dépendante des marchés fournis par les principaux donneurs industriels palois. En dehors du milieu de l'informatique industrielle ou du moins de l'informatique appliquée à la gestion de production pour l'industrie, quelques compétences axées sur les systèmes d'information et la gestion ont vu le jour, portées par des petits éditeurs positionnés dans des niches d'application spécialisées (les coopératives de vente de produits « agricoles », les agences immobilières par exemple), et évoluant sur chacun sur un marché national.

#### **4.1. La prégnance d'une activité de services informatiques liée aux donneurs d'ordres industriels**

##### **4.1.1. L'agence Cap Gemini de Pau en lien avec une clientèle constituée de grands groupes industriels**

La firme Cap Gemini s'articule autour de quatre métiers principaux : le consulting services, les technologies services, la production de moyens informatiques externalisés, l'assistance technique. Les trois premiers métiers sont propres à Cap Gemini. Le dernier est la spécialité de Sogeti qui représente 15 % des effectifs du groupe. Aujourd'hui, de nouvelles compétences et donc de nouveaux métiers ont été développés par le groupe Cap Gemini : high technologies, application services et l'infogérance services (aspect technique et matériel). En France, Cap Gemini est structuré en France autour de 4 « territoires » : l'Ile-de-France, l'Est, l'Ouest et le Sud. Cap Gemini Sud est représenté dans les villes de Nice, Marseille, Montpellier, Toulouse, Pau et Bayonne. Bordeaux faisait partie de Cap Gemini Sud mais a été rattachée depuis peu à l'Ouest. Le marché bordelais est en effet un marché à la fois difficile et très spécifique puisqu'il est spécialisé autour de l'assurance essentiellement. Et c'est dans cette perspective, que s'est opéré un rapprochement avec Nantes dont le marché présente les mêmes spécificités sectorielles.

#### **Une intervention sur le marché palois principalement orienté vers les compétences liées à SAP**

Les unités de production (« Business Unit ») sont séparées des unités commerciales proprement dites y compris sur le plan démographique. Elles sont organisées en secteurs d'activités : aéronautique, spatial, banque/assurance, automobile, transports/logistique, énergie/chimie, industrie, santé, services publics, Télécom/média. Les unités de production bénéficient d'une organisation indépendante les unes des autres. En outre, elles sont organisées par site géographique mais également selon une organisation fonctionnelle. Ainsi, chaque unité de production a ses spécialités. Toulouse est le siège de Cap Gemini Sud et le site développe ses activités autour des nouvelles technologies, des prestations de conseil (architectures et programmes managers) et de l'intégration des solutions SAP. Chaque unité

de production est responsable de ses comptes d'exploitation. L'établissement palois dispose de son compte d'exploitation de moyen et de marge. Cap Gémini offre une organisation assez décentralisée avec pour chaque site une marge de manœuvre assez importante et une grande possibilité d'adaptation au milieu local. Pourtant, une grande interdépendance fonctionne entre les sites dans la mesure où, si un site a besoin d'une compétence spécifique, il n'hésite pas à aller « piocher » dans le capital humain et dans les ressources des autres sites.

Le site de Pau, composé d'un directeur et d'une équipe de production, a été inauguré en 1986 et comprend au total un effectif de 26 personnes. Il est né d'une opportunité, d'un besoin local en provenance de l'établissement de recherche de Total implanté historiquement à Pau qui a introduit l'usage en interne du logiciel de gestion de production SAP. Depuis 1996, l'antenne paloise de Cap Gémini est installée sur la zone technopolitaine « Hélioparc ». Ses clients sont constitués principalement par Total et Turboméca (Groupe Safran). Cette clientèle évolue beaucoup au fil du temps et des opportunités. S'il y a 10 ans Elf mobilisait des effectifs et représentait une part prépondérante mais non exclusive des revenus, aujourd'hui Total représente 80 % de l'activité du site. La presque totalité des activités de Cap Gémini à Pau relèvent de prestations forfaitisées bien que certains personnels soient détachés en assistance technique chez Total ou Turboméca.

### **Quelques relations de proximité d'abord avec le système local de formation supérieure**

Cap Gémini Pau entretient depuis de nombreuses années des relations privilégiées avec 2 écoles locales : l'ENI de Tarbes et l'ESTIA à Biarritz en recrutant également parmi quelques écoles toulousaines (INSA et l'ENSEIHT). Le site de Pau éprouve quelques difficultés pour recruter certains profils de formation. Par exemple, autour de l'outil Microsoft que certaines écoles d'ingénieurs ne proposent pas dans le cadre de leurs formations, alors que du côté des clients locaux (Total et turboméca), les besoins sont importants. Si certains ingénieurs du site palois de Cap Gémini dispensent des cours à l'école de commerce de Pau, aucun d'entre eux n'intervient dans les écoles d'ingénieurs régionales proches (ENIT et ESTIA). En revanche, des relations sous-traitantes ou de partenariat fonctionnent avec des petits cabinets de consultance informatique qui se sont constitués au fil de l'évolution et de la restructuration du site de recherche de Total.

En effet, la ville de Pau compte un nombre assez important d'ingénieurs parmi l'effectif des entreprises industrielles et de services technologiques. À l'issue de restructurations affectant de grandes entreprises comme Total (diminution des effectifs...), de nombreux ingénieurs sont restés dans la région paloise et se sont installés en qualité de *free lance*. De fait, ces grands groupes font souvent appel à ces opérateurs. Ils représentent à la fois une source de concurrence mais aussi de collaboration pour le site palois de Cap Gémini. En revanche, en sa qualité de centre technique de production dédié à la fourniture de prestations à la clientèle pour le développement et la maintenance de systèmes, l'établissement local de Cap Gémini n'entretient pas de relations avec les instituts/organismes de recherche localisés tant à l'ESTIA (Biarritz), à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour qu'à l'ENIT (Tarbes).

#### 4.1.2. Autour de Cap Gémini, un écosystème de services informatiques dédié au logiciel SAP

##### **Un « écosystème SAP » composé de consultants indépendants aux activités internationales**

Depuis plusieurs années, l'établissement palois de Cap Gémini fait figure de pépinières de projets ou du moins de centres d'essaimage pour des personnes désireuses de fonder un cabinet conseil et expertise autour des technologies logicielles SAP, très en usage parmi les grandes entreprises du tissu industriel palois (Total/centre de recherche, Turboméca/aéronautique et Euralis/agroalimentaire). Il s'agit d'un logiciel intégré couvrant tous les domaines de la gestion de l'entreprise (fabrication, maintenance, finance, stock, gestion des ressources humaines...) et qui a la particularité de nécessiter de gros investissements pour l'installation, le conseil en gestion et la maintenance du système. Trois phases préexistent dans la mise en place du logiciel : adaptation à la demande du client avec les paramétrages nécessaires ; la formation et le conseil ; le support et la maintenance. Autour de ce logiciel, devenu un standard pour la gestion de production en milieu industriel, gravitent de nombreuses SSII indépendantes qui œuvrent à sa mise en place. Principalement parce que les tâches associées à la mise en place et à la maintenance du logiciel sont nombreuses et que les tarifications des prestations y sont élevées en raison des services spécialisés et hautement qualifiés, plutôt rares sur le marché, qu'il s'agit de fournir.

Plusieurs personnes ont pu quitter l'établissement Cap Gémini et poursuivre une activité d'expertise appliquée aux technologies SAP en s'appuyant, pour développer leurs marchés, sur le réseau de connaissances locales qu'elles avaient établi parmi les grandes entreprises industrielles implantées à Pau. Cette construction sociale d'un marché de proximité représentait une garantie au développement de l'activité de consultance. En conséquence, ce qu'il conviendrait de nommer « un écosystème SAP » a vu le jour dans la région paloise en étant constitué outre Cap Gémini et une filiale d'IBM (Anélia), d'une vingtaine d'indépendants, consultants et experts dans les technologies logicielles SAP. Chacun des consultants indépendants disposent de structures propres. Certains se mettent en portage salarial, d'autres sont en EURL agissent directement auprès le client, d'autres font des montages un peu compliqués. Des consultants sont référencés directement chez le client comme Cap Gémini ou IBM (Anélia). Il s'agit d'un marché très tendu sur lequel interviennent des brokers anglais, spécialisés dans l'intermédiation entre offre et demande liées à l'usage de SAP, et leurs annonces se font à partir de sites Internet spécialisés. Ces brokers démarchent les prestataires de grande envergure mais aussi les indépendants et les clients. Ainsi, les consultants de la place paloise reçoivent parfois des offres de leur part car ils sont référencés sur plusieurs sites anglais. Un indépendant présent sur ce marché éminemment international n'éprouve donc aucune difficulté à trouver du travail, ce qui explique que tant d'entreprises *free lance* se sont créées. Le risque majeur pour les indépendants de « l'écosystème SAP » est un risque géographique : très liés à la présence des gros groupes, ils sont susceptibles de devoir migrer, si la demande des groupes présents localement venait à se tarir. Ils vivent la

mondialisation de façon beaucoup plus proche que d'autres salariés dans sa branche, employés dans des SSII de grande ou moyenne importance.

### **Au départ, des salariés de Cap Gémini fins connaisseurs des besoins des grandes entreprises paloises dans les technologies SAP**

Les quelques consultants indépendants rencontrés dans le cadre de la recherche présentent une trajectoire professionnelle marquée par un passage soit chez Total, soit chez Cap Gémini ou bien encore successivement dans chacune des deux entreprises. La plupart ont mis à profit leur connaissance de l'entreprise Total et des relations qu'ils entretenaient chez le pétrolier et chez Cap Gémini pour constituer leur projet. Souvent, ils travaillaient sur un projet pour Total qui leur a laissé entrevoir des perspectives de contrats intéressants. Les consultants indépendants de la région paloise spécialistes de SAP travaillent en général pour Total, Turboméca et la coopérative agricole Euralis. Toutes trois ont une forte tendance à sous-traiter et de nombreuses micro-entreprises gravitent autour d'elles quand elles vendent pas directement leurs prestations à des intégrateurs comme IBM (Anélia) et Cap Gémini. Quand on interroge ces consultants, la plupart expliquent qu'ils ont toujours travaillé dans le domaine SAP, qu'ils connaissent les clients et les tarifs des prestations. Ils travaillent aujourd'hui au contrat et n'ont pas de visibilité à long terme mais jusqu'à présent leurs contrats locaux ont toujours été en général reconduits. Tous les contrats sont de courte durée et le point fort des consultants indépendants est d'être spécialiste dans son domaine, directement opérationnel chez Total. Ils s'avèrent donc très réactifs et bien positionnés par rapport à la demande. Leurs activités se déroulent sous la forme de projets forfaitisés à développer dans leur établissement la plupart du temps avec des interventions chez Total lorsque nécessaire.

Certains d'entre eux sont d'anciens salariés de Total qui ont monté leur propre entreprise lorsque Total a commencé à externaliser, d'autres sont des personnes qui étaient auparavant salariés de prestataires de Total puis qui s'en sont affranchis pour traiter directement avec le client ou en portage. Lorsqu'il y a portage (salarial ou fournisseur de service), cela procède généralement d'un accord entre un prestataire de grande envergure, qui passe le contrat avec le client, et l'indépendant qui définit ses tarifs et assure la prestation finale. Si l'on prend l'exemple de la micro SSII « Helphix », son marché est constitué presque exclusivement par Total (conseil en assistance maîtrise d'ouvrage) pour travailler autour de SAP à la mise en place d'un outil qui permette de suivre la gestion des interventions sur le matériel. Le domaine de prestation est en soi très spécifique par l'assistance portée au département maintenance industrielle de Total sur les aspects gestion des bases de données dans SAP et contrôle qualité du chargement des données. D'autres travaux consistent en des missions de formation à l'usine de Lacq pour une filiale de Total. Au-delà, le marché procuré par Total présente aussi un caractère international dans la mesure où la plupart des consultants interviennent auprès des filiales du groupe pétrolier dans les pays producteurs de pétrole (Angola, Gabon, Congo, Nigeria...).

## **Un milieu local de compétences marqués des relations de collaboration et de concurrence**

Le système des consultants indépendants ne se réduit pas seulement à des travaux prestataires en direction du centre palois de recherche et développement de Total. Par exemple, l'entreprise Anélia, filiale d'IBM, implantée également à Pau, travaille avec sept prestataires informatiques indépendants alors que quinze 15 personnes constituent sur place l'effectif d'Anélia. En général, tous les consultants indépendants travaillent seuls, certains se connaissent en ayant été collègue de travail chez Total ou Cap Gemini, et se transmettent des informations y compris sur des clients potentiels. Helphix reçoit par exemple régulièrement des offres de contrats sans en faire la recherche grâce à ses homologues palois. Cela étant, chacun travaille de façon très indépendante et autonome, et il n'existe pas de collaboration formelle entre divers prestataires SSII.

Malgré l'existence du marché quelque peu captif constitué par l'offre de prestations du centre palois de Total, des stratégies de diversification sont à l'œuvre parmi les consultants informatiques indépendants. Dans la mesure où souvent leurs activités sont souvent très internationalisées, certains misent sur des rapprochements avec d'autres petites structures notamment anglaises pour saisir de nouvelles opportunités de marchés. C'est notamment le cas de Helphix qui a monté une structure en commun, de droit anglais, avec d'autres cabinets français et britanniques. L'enjeu est ici au développement des niches autour de SAP dans le monde entier, pour de la formation ou pour de la gestion de donnée. L'impératif des petits cabinets de consultance semble aujourd'hui d'atténuer la forte dépendance à l'égard de Total. Pour cela, ils doivent élargir leur zone d'action et se positionner sur de plus gros projets dans le cadre de marchés devenus mondiaux en jouant s'il le faut la carte de la mobilité et du transfert vers de nouveaux territoires.

### **4.2. Des niches d'activités éditrices dans les domaines applicatifs de la gestion**

#### **4.2.1. Gestion Pyrénées Informatique (GPI), un acteur national de l'édition de systèmes pour les agences immobilières**

GPI est une entreprise familiale créée en 1978 par un ingénieur en construction mécanique, originaire de Metz, ayant fait carrière dans la société de mécanographie Kinsley, puis venu s'installer à Pau dans le cadre d'une mutation professionnelle. C'est ainsi qu'il intègre peu après le réseau d'agences immobilières Codim et fonde peu après GPI (1978) en procédant à des développements sur ordinateur. En 1981, GPI équipe un agent immobilier pour le marché local palois avec l'opportunité d'équiper des administrateurs de biens. Dès lors, le fondateur de GPI constitue par bouche à oreille un réseau régional (Béarn, Pays Basque) auprès des administrateurs de biens (une centaine de clients dès le milieu des années 1980). Fin des années 1980, une spécialisation se dessine dans l'informatique de gestion (logiciels et outils pour la comptabilité et la paye) auprès de trois domaines de clientèles : l'administration de biens ; les garagistes Citroën et PME-PMI.

### **Une spécialisation progressive auprès du secteur de l'immobilier**

En 1994, GPI est transformée en SA et dispose d'un effectif d'une quinzaine de personnes. De gros marchés surviennent en 1987 avec la réécriture et la mise à jour de logiciels (PME, agences immobilières) et la création de nouveaux produits (déjà, réalisation de produits en DOS). L'abandon du secteur de la clientèle garage est décidé fin années 1990 du fait que ce marché était concentrée par 2 ou 3 SSII nationales avec des moyens importants. Progressivement, une stratégie de spécialisation s'opère vers les administrateurs de biens et agences immobilières. Entre 1997 et 2000, GPI connaît une importante phase de développement avec aussi l'octroi d'avances remboursables de l'ANVAR pour préparer de nouveaux logiciels. C'est période propice à l'embauche de développeurs en s'appuyant sur le recrutement de compétences locales, notamment des diplômés de niveau MIAGE et DESS issus des cursus universitaires locaux. Peu après en 2000, survient dans la profession une « révolution » avec une grande gamme de logiciels à réécrire pour un marché national, principalement des logiciels de location saisonnière avec agents immobiliers (LR, PACA, Charente et Loire-Atlantique). D'où l'embauche de commerciaux basés dans les principales métropoles régionales (Montpellier, Bordeaux, Toulouse) dans lesquelles les densités des marchés y sont les plus fortes. L'éditeur palois se rend compte qu'il n'est plus possible de servir uniquement les Pyrénées-Atlantiques en raison de son potentiel de marché restreint.

En 2007, l'effectif de GPI atteint 25 personnes (2,3 M€ de chiffre d'affaires) avec 800 clients (une soixantaine de PME et le reste surtout des administrateurs de biens) auprès de qui sont installés des produits pour la gérance et les syndicats (ORPI, Century 21 plus des indépendants et des membres du réseau La Forêt). Mais des mutations importantes marquent le secteur car les banques rachètent de nombreux clients de GPI : Rachat de Square Habitat par le Crédit Agricole, de Foncia par les Banques Populaires, de la gestion Lamy par la Caisse d'Épargne. C'est donc une logique forte concentration de l'offre en gestion immobilière (offre et demande de produits fonciers et immobiliers) qui se produit au profit des opérateurs bancaires. En parallèle, les concurrents de GPI se concentrent autour d'un nombre de plus en plus restreint de SSII, réduites à 4 ou 5. D'ailleurs, les concurrents ont une localisation essentiellement métropolitaine : Paris, Lyon, Rennes, Nice et Nancy. En réaction, GPI, considéré dans la profession comme un petit éditeur implanté dans une ville moyenne, entame un rapprochement avec un concurrent toulousain et d'autres entités indépendantes (une implantée à Grenoble et une autre à Rouen) également présente sur les marchés de l'informatique de gestion dédiée au secteur immobilier. Objectif ? Former un consortium de SSII d'environ 85 collaborateurs avec au total 2 500 clients, baptisé « Log'in Space ». Les avantages résident dans une meilleure répartition des forces commerciales sur l'ensemble du territoire. À terme, les entreprises du consortium se proposent de fusionner les équipes de développement en vue de produire de nouveaux logiciels.

### **Le choix de rejoindre un consortium et de recourir à l'off-shoring**

Au sein du consortium, un rapprochement a été engagé avec une petite firme toulousaine, Log'in, ce qui permet une mutualisation du service commercial bien que les deux entreprises disposent chacune d'une niche de clientèles complémentaire. Log'in intervient auprès des

grands comptes (ex. ORPI) alors que GPI est présente auprès de Century 21, des offreurs de locations saisonnières de Foncia ainsi que des filiales spécialisées du Crédit Agricole. Au-delà fonctionne à l'échelle supérieure, le consortium « Log'in Space », en fait une holding constituée des quatre petites SSII :

- Log'in (Toulouse) et GPI (Pau) pour l'édition des logiciels destinés aux administrateurs de biens ;
- Rodacom (Grenoble) dans le segment des logiciels de transactions immobilières et sites Web ;
- Ult'imm (Rouen) pour le développement des solutions réservées aux grands comptes (Tangérim...).

L'objectif de la holding Log'in Space est d'offrir une gamme de solutions professionnelles variées et complémentaires à destination des agences immobilières avec un maillage du territoire national qui est assuré par l'ensemble des représentations des SSII, présentes dans les principales métropoles (Paris, Lyon, Lille, Toulouse, Grenoble, Rennes, Bordeaux, Nantes, Pau et Nice). C'est aussi l'occasion d'établir des synergies entre les SSII dans le cadre des développements informatiques futurs qui requièrent des partages ou des échanges de savoirs et de méthodologies.

Le problème inhérent à un petit éditeur comme GPI concerne la couverture d'un marché national sans compter la difficulté à recruter et à attirer des développeurs d'un bon niveau qui accepteraient des niveaux de salaire moindres que dans grandes métropoles. En outre, sur place à Pau, le marché du travail actuel des ingénieurs informaticiens reste plutôt tendu dans la mesure ou en plus les jeunes diplômés sont souvent courtisés par des SSII nationales proposant salaires et avantages sociaux bien supérieurs à ceux offerts par l'éditeur palois. Actuellement, l'effectif se compose à Pau de 18 personnes dont 6 formateurs *hot-liner* et 5 concepteurs/développeurs, les personnels commerciaux sont mutualisés avec Log'in dans des agences implantés à Montpellier, Bordeaux et Toulouse. Pour répondre à la pression qui s'exerce sur les coûts de réalisation des logiciels, GPI a recours depuis Pau aux prestations en *off-shore* fournies pour des activités de codage et développements courants par une SSII roumaine. Or, ces prestations s'effectuent en direction des serveurs installés dans les locaux palois de GPI. Une telle répartition technique et géographique des tâches permet au site palois une spécialisation dans les fonctions technologiquement poussées de spécifications et tests des systèmes en plus d'une activité prestataire en ligne pour la maintenance et la formation. D'où l'importance là aussi d'une infrastructure de réseau à haut, qui, si elle n'est pas des plus performantes à Pau en comparaison de Bayonne/Biarritz, garantit un bon niveau d'exécution des services à distance.

### **La volonté de garder une unité technique de support et développement à Pau**

Les développeurs en poste chez GPI sont pour la plupart originaires de Pau et donc attachés à leur région d'origine. Certains sont d'ailleurs revenus à Pau après des expériences de travail à Paris, Toulouse ou Bordeaux. Pour autant, l'insertion dans le milieu local demeure aux dires des responsables peu poussée tant du point de vue institutionnel que professionnel,

en soulignant également que les réseaux prescripteurs régionaux paraissent d'aucune utilité en raison de la structure nationale du marché l'éditeur. Même pour l'achat de services externes, une déconnexion avec la ville moyenne d'implantation est patente puisque GPI recours à une web-agency parisienne pour réalisation d'un site Internet et à une entreprise nantaise pour la communication publicitaire. Seules les relations avec l'appareil formateur conserve un caractère local par l'accueil de stagiaires issus des filières mathématiques appliquées et informatiques à l'Université de Pau.

Face aux recompositions qui affectent son secteur de l'édition logicielle, GPI a adapté une stratégie fondée sur une mutualisation des activités avec d'autres firmes aux caractéristiques proches tout en maintenant une unité technique à Pau. L'enjeu est alors d'y conserver les activités les plus innovantes. Une organisation en réseau entre « petits » éditeurs nationaux se fait en réponse à la concentration des fournisseurs de solutions dédiées au marché de l'immobilier. Pour autant, la question se pose d'une pérennité qu'offre cette adaptation face aux velléités constantes manifestées par les banques (nouvel ensemble Banques Populaires Caisse d'Épargne, Crédit Agricole) pour contrôler expertise, ingénierie et supports informatiques se rapportant au marché immobilier. Dans ce cas, des évolutions structurelles propres à un domaine de l'édition informatique conditionne en retour la réorganisation engagée par un éditeur à partir de sa ville moyenne d'implantation.

#### 4.2.2. Genèse Informatique, une niche dans l'édition logicielle dédiée au négoce agricole

##### **Un marché spécialisé et national**

Société reprise en 1997 alors qu'elle était sur le point d'être mise en liquidation judiciaire, Genèse Informatique qui disposait alors de plusieurs sites et agences en France, se restructure avec le rapatriement de la totalité de ses activités (développement, support, maintenance) à Pau. Reprise par un dirigeant d'entreprise en négoce de boissons, la société entreprend le développement et le perfectionnement d'un système logiciel appliqué au commerce des céréales et fournitures pour l'agriculture. Son marché englobe d'ailleurs à l'échelon national le réseau des magasins *Gamvert*, enseigne franchisée de coopératives agricoles pour écouler les productions issues aussi bien de l'agriculture que de l'industrie agroalimentaire. L'entrée par ce marché spécifique de la « distribution verte » assure une remontée de filière vers les coopératives de production et les usines de production d'aliments pour bétail. De la sorte, Genèse Informatique développe et fournit des solutions logicielles pour le service après-vente et la gestion des plates-formes logistiques situées en support des magasins de vente. Son marché compte très peu de clientèles établies dans les Pyrénées-Atlantiques hormis la coopérative Euralis qui agit tel un bon relais prescripteur auprès d'autres acteurs des secteurs agricole et agroalimentaire. L'essentiel des débouchés se situe dans les régions de l'Ouest (Bretagne) et du Centre-Ouest de la France, couloir rhodanien avec ses zones maraîchères (Drome et Vaucluse) et surtout les quelques départements du bassin aquitain à forte activité agricole et agroalimentaire (Gers, Lot-et-Garonne, Tarn-et-Garonne et Lot).

À cause d'une spécialisation métier, qui consiste à développer puis à vendre un logiciel avec ses services, des déplacements constants sont nécessaires auprès des clientèles, ce qui n'est pas toujours aisé à organiser depuis Pau. La cité béarnaise pâtit en effet d'une connexion problématique sur le plan aérien avec les métropoles régionales françaises, situées en dehors du Grand Sud-Ouest. Avec un effectif de 17 personnes, Genèse Informatique possède trois activités principales en liaison avec son métier d'édition de progiciels de gestion :

- le développement (améliorer et produire de nouvelles fonctionnalités liées aux logiciels de gestion) ;
- l'intégration des systèmes (analyser les besoins des clients, définir des projets avec le paramétrage des systèmes et assurer la formation des clients) ;
- la maintenance des progiciels installés chez les clients (assister la clientèle souvent au moyen de services en ligne).

C'est surtout la phase d'intégration qui requiert la proximité prestataire avec le client, d'où la nécessité de déplacements fréquents auprès des acheteurs malgré une proportion de plus en plus élevée d'interventions en ligne assurée depuis le siège palois. C'est le cas de la mise à jour ou de la maintenance des systèmes, rendues plus aisées par des prestations à distance, d'autant mieux réalisables à Pau que s'est mise en place, après bien des difficultés, une infrastructure à haut débit performante. L'enjeu est ici d'envoyer des données au même débit que celles que l'on reçoit avec la possibilité pour le prestataire éditeur d'ouvrir des applications directement hébergées par l'entreprise. Une fois de plus, ces exemples renvoient à l'importance cruciale des réseaux haut débit adaptés et améliorés dans les villes moyennes pour aider en retour, entre autres, à la performance des activités de *back office* (support, développement) qui oeuvrent vers une clientèle géographiquement éclatées. L'enjeu est donc ici pour les éditeurs et intégrateurs de limiter l'impact des déplacements prestataires.

### **L'ancrage local accentué là aussi par les relations avec l'appareil de formation**

Bien avant que ne soient reprises ses activités en 1997, Genèse Informatique, malgré une spécialisation sur un marché de niche, a toujours donné la priorité au recrutement de diplômés locaux, pour la plupart issus de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (Miage, Mass, Dess) et plus secondairement, des formations dispensées à Toulouse ou à Bordeaux. D'ailleurs, des stagiaires en formation Master à l'UPPA sont régulièrement accueillis tous les ans. L'aire géographique de recrutement s'avère d'abord régionale surtout qu'une grande partie des personnels recrutés est titulaire de DUT, Licence professionnelle et Miage, des niveaux de formation assez fréquents dans le monde de l'informatique de gestion. Le principal problème réside dans la difficulté à recruter des cadres confirmés en raison d'un marché local du travail (secteur Bayonne/Pau/Tarbes) assez tendu parmi les diplômés du secteur informatique.

C'est pourtant le marché du travail qui fonde l'existence d'un « effet milieu » dans la profession des services et de l'édition informatique à l'échelle de Pau et dans son proche environnement. Certes, Genèse Informatique évolue avec un volet de petites entreprises sous-traitantes et partenaires mais prioritairement sur ses lieux de marchés pour aider à

l'aboutissement des phases d'intégration. Pour ce qui est de Pau ou même du Béarn, les responsables de l'entreprise soulignent l'existence de ce qu'ils nomment des « vases communicants » entre les entreprises, SSII ou éditeurs. Des compétences circulantes affectent la branche locale des services informatiques : un seuil quantitatif en métiers et activités semble avoir été atteint, ce qui favorise des transferts de compétences entre les entreprises prestataires y compris entre celles qui oeuvrent dans des domaines de métiers distincts. C'est là une caractéristique de la maturité du marché du travail dans certaines villes moyennes. En retour, ces mobilités et transferts de compétences forment autant de facteurs assurantiels pour les entreprises prestataires, par exemple dans les services informatiques, quand elles à faire face à des recrutements spécialisés.

## **5. Albi, une situation dans l'orbite métropolitaine toulousaine et l'amorce d'un système d'innovation dans les services technologiques**

Il a été déjà souligné la particularité du site albigeois où se concentrent services financiers et d'assurances. Cette agglomération à la fois proche et distante de la métropole toulousaine connaît d'abord une tendance à l'accumulation de centres intermédiaires de gestion et de décision de grandes banques commerciales qui rayonnent à l'échelle d'un ensemble géographique est et nord-est de Midi-Pyrénées. En complément, Albi reste le siège de l'établissement gestionnaire principal la Caisse Régionale Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole, laquelle dessine une organisation directionnelle en réseau avec les chefs-lieux départementaux voisins (Rodez, Montauban et Cahors). À ces fonctions directionnelles que l'on qualifierait de proximité, s'ajoute l'émergence du moins la construction de compétences dans les services technologiques avec l'existence de quelques niches de spécialité dans l'édition logicielle et les services informatiques qu'incarnent quelques petites entreprises de création locale. Au-delà, le renforcement d'activités prestataires technologiques dans quelques champs spécialisés a pris depuis une dizaine d'années une nouvelle tournure sous l'impulsion du rôle joué par l'École des Mines d'Albi, inaugurée en 1992. Son activité de recherche ajoutée à sa mission d'encadrement technologique et institutionnel des projets d'entreprises ou de micro-entreprises innovantes scelle un processus territorial novateur car de type technologico-scientifique où les ressources du territoire local infléchissent l'évolution et le développement de plusieurs entreprises, tant prestataires qu'éditrices dans les champs des NTIC.

### **5.1. L'École des Mines d'Albi-Carmaux (EMAC) : une mission de développement économique en direction d'éditeurs spécialisés dans les technologies d'information et de communications**

#### **5.1.1. Au-delà de la recherche appliquée, des liens avec des prestataires technologiques**

L'impact de l'École des Mines d'Albi sur son territoire est récent dans la mesure où la création de cet établissement supérieur d'enseignement et de recherche n'est intervenue qu'au début des années 1990. À titre de comparaison, la situation apparaît sensiblement différente à

Alès, autre ancien site charbonnier avec une École des Mines à l'implantation plus ancienne, où des décisions fortes de cette école ont permis de structurer un tissu industriel et de services technologiques en réponse à des impératifs de reconversion économique, le recours à un fonds de reconversion sans compter une intense politique de développement territorial en lien avec les entreprises locales. Aussi, l'École des Mines d'Albi-Carmaux s'est donné une triple mission, somme toute assez caractéristique de celle conduite par les entités homologues sur leurs territoires d'implantation :

- l'appui à la formation d'ingénieur ;
- l'effort en faveur des activités de recherche appliquée ;
- la poursuite d'une mission économique en lien avec des entreprises locales (si possible aux besoins de recherche et développement).

Tel qu'il se structure, le processus technico-scientifique en lien avec les services en TIC s'est élaboré à partir du potentiel de recherche de l'EMAC qui intègre trois centres de recherche : l'un dans le segment « outillage, matériaux, procédés », l'autre dans le registre du « génie des procédés des solides divisés de l'énergie et de l'environnement », et le troisième centré sur le génie industriel (organisation industrielle et amélioration des processus de création de valeurs). Ces différentes spécialités de recherche cultivent une forte spécificité en Midi-Pyrénées sans que ne s'opèrent forcément des concurrences et des redondances avec d'autres instituts scientifiques implantés à Toulouse. Ainsi, il n'existe pas à proprement parler de laboratoire spécialisé dans le génie industriel qui soit localisé à Toulouse. C'est dans ce champ de recherche que s'est noué un partenariat établi de longue date avec un éditeur albigeois spécialiste d'ERP pour les petites entreprises industrielles, Sylob. Cette firme est née en 1991 à l'initiative d'un diplômé de l'ENSAM Bordeaux originaire de l'Aveyron. Après une période de consultant dans l'informatique de gestion en région parisienne puis une fonction comme responsable de la GPAO dans une entreprise de taille de pierre du sud tarnais (Sidobre), il développe une activité d'intégration de systèmes d'information pour le compte de la société Nixdorf avant officiellement de fonder Sylob à Albi, du moins dans sa proche banlieue (Cambon d'Albi). C'est alors l'occasion pour son créateur de revenir et s'installer dans sa région d'origine.

### 5.1.2. Sylob, un éditeur local de solutions d'ERP en relation avec l'activité de recherche appliquée de l'École des Mines

Sylob a connu un développement graduel tout au long de ses quelque vingt années d'existence en travaillant à l'amélioration des modules de gestion des entreprises, ce qui se traduit par la mise sur le marché de versions perfectionnées ou adaptées des solutions d'ERP. Cette montée en puissance coïncide en 2006 avec l'entrée d'investisseurs institutionnels régionaux à son capital (Midi-Capital et Grand Sud-Ouest capital) alors même que la diversification sectorielle d'une clientèle essentiellement industrielle requiert des besoins de recrutements nouveaux, assumés à partir du marché régional de l'emploi, principalement toulousain et tarnais. D'ailleurs, nombre de personnes passées par l'École des Mines d'Albi (formations diplômantes continues ou initiales) se retrouvent parmi les quelque 80 qui

composent l'effectif de Sylob, dont 65 au siège albigeois. Son marché (15 000 utilisateurs) principalement national complété par des débouchés en Suisse et en Belgique s'appuie sur un réseau d'agences installées respectivement à Paris, Angers, Nancy, Lyon, Saint-Étienne et Bordeaux. Comme pour les différents offreurs de solutions en d'ERP étudiés jusqu'ici, et qui ont renforcé leur implantation dans une ville moyenne, Sylob développe une grande partie de ses prestations à distance tant pour assister, paramétrer, maintenir ou former. Le développement de prestations en ligne recouvre ici classiquement l'exercice prestataire d'un offreur et éditeur de solutions qui concentre ses activités de *back office*, autrement dit son centre de services, dans son siège albigeois.

Au total, 25 % du chiffre d'affaires de l'entreprise sont consacrée régulièrement à la recherche et développement, ce qui mobilise dans l'entreprise une vingtaine de personnes. C'est pour répondre à ce besoin que les compétences de recherche appliquée de l'École des Mines dans le génie industriel ont été mobilisées conduisant au montage d'une collaboration étroite avec Sylob. Dans le cadre du développement de ses solutions d'ERP, l'éditeur doit élaborer des « métamodèles » et des projets de modélisation se rapportant aux processus fonctionnels de l'entreprise. D'où le recours par exemple à une thèse en contrat CIFRE passée entre l'École des mines et Sylob. Cette pratique collaborative avec son contenu institutionnel s'ajoute à une multiplicité de coopérations entre l'éditeur et l'école d'ingénieurs, non seulement par l'accueil de stagiaires (trois élèves ingénieurs de l'EMAC ont été embauchés par Sylob suite à un contrat de recherche appliquée centrée sur le développement en 2007 d'un progiciel), mais aussi lors de colloques et au sein du groupe de recherche européen Interop V-Lab auquel adhère le projet EMAC-Sylob pour la réalisation d'un progiciel spécialisé. Autour de Sylob, c'est formé une organisation clustérisée de compétences axée sur le développement et l'amélioration de l'offre dans les ERP : Sylob collabore avec des spécialistes dans leur domaine tels IBM ou d'autres éditeurs locaux (Report One, EBM Websourcing) pour diversifier son offre.

Certes, ces démarches collaboratives ne requièrent pas le lien médian de l'École des Mines, mais s'inscrivent dans une dynamique nouvelle et localisée qui convient à l'essor de processus axés sur la production de ressources et d'innovations technologiques, principalement par la mobilisation d'acteurs réunis à l'échelle de l'albigeois. Reste que l'École des Mines s'inscrit dans une mission de développement territorial local qui fait d'elle un vecteur propice à l'émergence d'activités dans les services hautement technologiques, comme le montre l'accueil dans l'incubateur qui lui est rattaché de « jeunes pousses ». Il s'agit de très petites entreprises, versées dans l'expertise ou l'exploitation de technologies applicatives et solutions logicielles, qui continuent ensuite leur parcours dans la pépinière d'entreprises (« Albisia ») gérée par la communauté d'agglomération. À Albi, comme dans d'autres villes moyennes, la technostructure en faveur des petites entreprises dites « innovantes » intervient souvent en appui d'une dynamique créative dans l'expertise et les services liés aux TIC.

## **5.2. Report One : un éditeur spécialisé au siège parisien mais à la cellule de R&D albigeoise**

### 5.2.1. Au départ, l'idée de développer un produit dans la région de naissance du fondateur

Report One emploie aujourd'hui 21 personnes. Il s'agit d'une entreprise éditrice d'une solution d'informatique décisionnelle, en quelque sorte un logiciel d'aide à la décision, du même type que Business Object, PO, ou Cognos. Aujourd'hui, l'entreprise est parvenue à éditer une suite complète, contenant 5 logiciels. Environ, 80 % des utilisateurs d'outils décisionnels sur les PME/PMI retraitent leurs informations dans Excel, et c'est précisément ce créneau que Report One a choisi d'investir. Pour l'instant, elle intervient sur un segment technique de marché en proie à une forte concentration : le leader mondial dans ces logiciels est BO, qui a été racheté par SAP (allemands). Le numéro 2, Cognos, a été racheté 5 semaines plus tard par IMB (2007). Ce phénomène de concentration libère encore leur créneau et ouvre des parts de marché pour son entreprise qui a domicilié son siège à Paris tout en délocalisant toute sa R&D à Albi. Son développement s'est amorcé d'abord à partir d'implantations d'agences commerciales : en octobre 2006, ouverture d'une agence à Pau, en juin 2007 installation d'une agence à Avignon, et depuis le 14 avril 2008 à Nantes. Le choix de ces villes s'est fait sur la base d'une répartition géographique des marchés auprès desquels Report-One était le plus dynamique. L'ouverture d'une agence à Lyon est aujourd'hui en projet. Ces agences emploient un commercial et sont chargées de faire de la commercialisation, de démarcher des partenaires, ce qui permet d'éviter de nombreux déplacements au départ d'Albi pour trouver des partenaires distributeurs.

Le responsable actuel de Report One a mis un an et demi pour trouver 5 partenaires distributeurs en région PACA. L'agence d'Avignon rayonne jusqu'à Lyon ; celle de Pau jusqu'à Bordeaux. Et l'agence de Limoges couvre tout le Grand Sud-Ouest alors que celle de Nantes dessert une zone allant de La Rochelle à Cherbourg. L'agence parisienne outre l'Ile-de-France dessert les régions de Lille et de Strasbourg. Les deux associés sont cofondateurs de Report-One et se connaissent depuis 18 ans en étant au préalable cadres dirigeants à Paris d'une société (SGI, éditeurs informatiques) par la suite rachetée. Avec son épouse, l'un des fondateurs de Report One est revenu vivre dans le Tarn dont il est originaire, tandis que son associé était resté sur Paris. Tous deux ont créé l'entreprise à Albi en mai 2001 avec un capital de 8 000 € et le projet de devenir éditeur informatique. Dès le départ, l'objectif de Report One était d'être présent sur le marché des PME-PMI (20 à 700 personnes), créneau sur lequel il n'y avait pas d'offre à l'époque de la création de l'entreprise. Les années 2001 à 2003 ont été exclusivement consacrées au développement de la gamme, sans réaliser aucun chiffre d'affaires pendant la période. Les premières ventes ont été réalisées en 2004. Depuis 1995, les deux fondateurs avaient créé à Paris une société de marketing téléphonique. Et c'est grâce aux revenus de cette entreprise qu'ils ont financé toute la phase de développement du produit initial de Report One, jusqu'à ce que l'entreprise devienne rentable en 2005. Pendant 4 ans, ils ont « dépouillé » leur société de marketing pour mener à bien leur projet.

### 5.2.2. La recherche précoce d'un partenariat technologique avec l'École de Mines d'Albi (génie industriel)

L'un des créateurs revenu dans le Tarn pour créer l'entreprise s'est rapproché dès le début de l'École des Mines, pour recruter des ingénieurs prêts à travailler sur le développement de son produit en rencontrant pour cela le responsable GSI (Génie Systèmes d'Information) de l'École et en proposant une offre de stage. Deux élèves se sont présentés et ont effectué un stage de 6 mois conduisant l'un des deux à devenir peu après directeur technique de l'entreprise (il fait aujourd'hui partie des 4 salariés de l'entreprise albigeoise). Report One recrute ainsi des ingénieurs (y compris pour ses agences commerciales) issus de l'École des Mines d'Albi (2), où le directeur détaché de l'entreprise fait des interventions pour des cours. Ils recrutent également des étudiants issus des écoles de commerce, des BTS informatique ainsi que des ingénieurs du CESI. À ce jour, les relations avec l'École des Mines ne sont pas formalisées par une convention officielle même si elles apparaissent suivies et renouvelées. En contrepartie de l'engagement de stagiaires par Report One, l'École des Mines lui a fourni au départ une aide matérielle en permettant que ses produits soient testés sur le matériel informatique de l'école, à une période où Report One ne possédait pas encore son propre matériel (plate-forme de test).

Par la suite, l'école a manifesté son intérêt pour les logiciels développés par Report-One, en tant que clients, car elle en avait besoin pour sa comptabilité. Le responsable a engagé un processus d'investissement autour du produit qui a mis un an et demi pour aboutir. Après cette période d'un an et demi, les 4 petites Écoles des Mines (Alès, Albi, Douai, Nantes) se sont réunies pour faire un achat global de la solution proposée par Report One. Des cours ont été proposés aux responsables de Report One pour présenter leurs produits et offres logicielles. De fait, l'École des Mines est assez liée à l'éditeur, non seulement par la présence d'anciens élèves recrutés par l'entreprise mais aussi parce qu'elle a appuyé les débuts de Report One. Et le responsable actuel de Report One apprécie de pouvoir bénéficier régulièrement de stagiaires de compétents issus de l'école. Un partenariat même non officialisé et des échanges bilatéraux fonctionnent entre les deux organisations.

### 5.2.3. Une stratégie et une clientèle de plus en plus internationale au départ d'Albi

En tant qu'éditeur régional établi dans une ville moyenne, Report One s'est inscrit dans un business modèle de vente indirecte qui repose sur la mobilisation d'un réseau de partenaires (intégrateurs, distributeurs, revendeurs ou d'autres éditeurs). Le revers de cette approche est qu'elle cumule deux inerties commerciales : d'abord, convaincre le partenaire ; ensuite qu'il convainque à son tour son réseau. Mais une fois le partenaire convaincu et formé sur le logiciel, la diffusion du produit s'avère relativement rapide en s'affranchissant d'un démarchage intense à partir du terrain et des agences commerciales. Report One a signé son premier partenariat d'éditeur en mars 2004, à Paris avec Microméga (éditeur de pays Pégase). L'entreprise éditrice bénéficie aujourd'hui de 700 clients via cette société. Actuellement, Report One dispose en France de 150 partenaires dans son pack, ainsi qu'environ 15 à 20

entreprises grosses clientes directes (comme le groupe Francis Lefebvre, ou Crédit Agricole Asses Management). Ces entreprises sont essentiellement des clients que les créateurs ont démarché tout au début, lorsqu'ils constituaient leur clientèle, pour faire face à l'urgence de se constituer un marché.

Les clients finaux de Report One sont des entreprises de tous types, positionnées dans des secteurs et des branches très différents. La majorité des clients est située en France, en Midi-Pyrénées et en Ile-de-France, cela pour des raisons historiques car ce sont dans ces régions qu'a démarré le marché de l'entreprise. Les partenaires de Report One sont de trois types :

- les distributeurs, parmi lesquels le réseau Sage ;
- les intégrateurs qui intègrent leur logiciel dans leur offre ;
- les éditeurs, de tous types, qui vendent à tous types d'entreprises (assurances, mutuelles, salons de coiffure, etc.).

À Albi, Report One évolue avec un marché de proximité qui compte des clients indirects, démarchés par des partenaires toulousains : la SAFRA (carrosserie industrielle, le Sporting Club Albigeois, le Castres Olympique). Au-delà dans le Tarn, les débouchés concernent notamment une filiale de Pierre Fabre et l'entreprise agroalimentaire Moroni. Au plan international, Report One a d'abord tenté de conquérir la zone francophone (Afrique, Belgique, Luxembourg, Suisse) dans l'objectif d'évaluer comment se positionnait son produit. Ayant recueilli des signaux favorables, l'enjeu a consisté à traduire le logiciel en anglais en s'essayant sur de nouveaux pays clients (Grande-Bretagne, Israël, Etats-Unis...), toujours en mobilisant un réseau de partenaires prescripteurs.

## **6. Nîmes, vers une reconversion économique axée sur les services liés aux TIC ?**

Longtemps marquée par un passé industriel, touchant en particulier aux activités textiles (cf la fabrication de soie naturelle à partir des fibres naturelles produites dans le massif des Cévennes), Nîmes a dû affronter dans les années 1970 puis 1980 une difficile reconversion économique. Or, cette nécessaire mutation guidée par l'action publique s'est déroulée en même temps que s'engageait dans le site voisin d'Alès une toute autant délicate reconversion économique rendue nécessaire par l'arrêt de l'extraction charbonnière. À Nîmes, parmi les scénarii à l'œuvre de la reconversion économique, émerge dès la fin des années 1980, une stratégie délibérée en faveur du développement des activités technologiques de services (prestations et édition logicielle) en lien avec les technologies de l'information et de la communication. Cet axe mobilise l'ensemble des acteurs publics et consulaires ainsi que l'État mais sur la base d'un soutien apporté aux fonctions de formation supérieures et aussi de recherche alors même que Nîmes ne dispose pas d'une tradition scientifique et académique, à l'inverse de Montpellier mais aussi d'Alès, siège depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle d'une école des mines.

Le parti pris d'une démarche visant à la formation de compétences et de savoirs dans les technologies informatiques et les NTIC est alors illustré, un peu à l'instar de Bayonne-Biarritz, par la création d'une formation supérieure ingénieuriale (avec l'École pour les

Études et la Recherche en Informatique et en Électronique, l'ERIEE), associée à un laboratoire de recherche. À cela s'ajoute, une technostructure plus classique visant soit à attirer, soit à générer des « jeunes pousses » relevant du secteur des NTIC. Au final, les services informatiques aussi bien dans les registres de l'édition et que des prestations d'ingénierie et conseil offrent à Nîmes les bases d'un système d'innovation en formation. Cela, dans le sens où les activités nouvelles procèdent sur place de la création de technologies ou de méthodologies nouvelles, sans compter le déploiement d'une technostructure d'appui, souvent complète pour favoriser l'essor local de *start-up*. En dehors des processus technico-scientifiques en lien avec l'ERIEE, les services liés aux NTIC à Nîmes procèdent d'entreprises, souvent indépendantes et locales, produits des trajectoires sociales et professionnelles de créateurs, désireux de revenir au « pays » après une carrière déroulée ailleurs, ou simplement venus s'installer en pays nîmois à la suite des hasards heureux de la vie (rencontre d'une conjointe, séduction produite par le charme de la contrée avec sa proximité des Cévennes et de la Méditerranée...). Certes, un processus cumulatif semble à l'œuvre à Nîmes par le développement et l'accueil d'au moins une trentaine d'entreprises de services informatiques dans l'édition et les prestations informatiques. Pour autant, la proximité de métropole montpelliéraine par le tropisme qu'elle entretient à l'égard des services technologiques ou de haute qualification, atténue quelque peu l'effet polarisateur des services de TIC à Nîmes. C'est une différence notable avec le relatif isolat formé dans le Grand Sud-Ouest par Bayonne/Biarritz, dont on a noté également le dynamisme dans le champ de l'innovation et du développement des services en lien avec les NTIC.

## **6.1. À la base du système d'innovation nîmois, la création d'un complexe de formation supérieure et de recherche dans les technologies de l'informatique**

### **6.1.1. La formation d'une École pour les Études et la Recherche en Informatique et Électronique (ERIEE)**

Au départ, les bases données à une reconversion économique s'appuyant sur l'innovation technologique et les services informatiques, et plus largement, sur les services en lien avec les NTIC ont émané d'une série d'acteurs institutionnels, aux premiers rangs desquels figurait la Chambre d'Industrie et de Commerce du Gard. L'idée d'une structure de formation supérieure et de recherche dans l'informatique procède d'une réflexion engagée par cet acteur consulaire, sur la base du constat que la base industrielle nîmoise en proie à une extinction progressive devait être relayée par de nouvelles activités porteuses d'innovations technologiques. D'où la création et le lancement en 1988 d'une école d'ingénieurs centrée sur des formations en informatique, électronique, automatique), l'École pour les Études et la Recherche en Informatique et Électronique (l'ERIEE), dotée d'une école préparatoire intégrée, et ce afin d'être reconnue par la CTI (commission des titres d'ingénieurs). Mais très vite, l'école a été jugée trop petite, et s'est posée la nécessité de passer à une promotion annuelle de 30 élèves diplômés. En outre, une activité de recherche avec un laboratoire s'avérait nécessaire au risque de déséquilibrer le dispositif. Mais développer une activité de recherche représentait un coût jugé prohibitif pour la CCI, bien au-dessus de ses moyens financiers.

Confrontée au début des années 1990 à des difficultés financières, la CCI cherche un partenaire pour gérer et financer l'EERIE. Des discussions sont entamées avec l'École des Mines d'Alès qui dépend du Ministère de l'Industrie. Les enjeux se focalisent sur la délocalisation à Nîmes d'équipes de recherche en électronique et informatique, orientées vers les technologies de l'information et de la communication. En 1998, l'EERIE est reprise officiellement par l'École des Mines d'Alès, ce qui aboutit à la création de « l'institut EERIE », organisme de recherche et de formation supérieure orienté vers « l'ingénierie télécommunications », dont la gestion est régie par une convention fixée avec la CCI. Or, la convention a pris fin en 2007 (il n'y a plus d'exigence de marque « ERIEE »), et l'établissement aujourd'hui héritier de l'ERIEE correspond au site nîmois de l'EMA. Ses formations comprennent un cursus en apprentissage d'ingénieurs en informatique réseaux, destinée aux personnes titulaires d'une formation initiale DUT ou BTS et qui travaille déjà en entreprise : on répond à des besoins locaux irrigués par une formation en apprentissage. L'enseignement à l'antenne nîmoise de l'EMA se répartit entre plusieurs départements : 2 départements d'enseignement (M1 & M2) : génie systèmes informatiques ; ingénierie système production ; 1 département (M2) : communications et technologies numériques (collaboration avec le CELSA/Paris IV). En tout, l'effectif des apprenants comprend une centaine d'élèves ingénieurs (objectif de passer à 120 d'ici deux ans) avec également parfois l'accueil d'universitaires du CFRU de Nîmes. Aujourd'hui, les personnels académiques du site de Nîmes se composent de 20 enseignants chercheurs, 12 doctorants et 2 ingénieurs de recherche.

Dès la reprise de l'EERIE par l'EMA, la décision est engagée de fusionner les thèmes de recherche et d'enseignement entre le Génie informatique de l'EERIE et l'informatique de production de l'EMA, ce qui aboutit à la création du « LG2IP » (Laboratoire Génie Informatique et Ingénierie de la Production). Aux dires même du responsable de l'ERIEE, le LG2IP demeure encore peu financé par des contrats avec les entreprises. Ses premières sources de financement proviennent encore de l'EMA directement, et surtout du Ministère de l'industrie, de la CCI de Nîmes (2<sup>ème</sup> financeur), puis de l'incubateur (financements européens). La recherche est assurée au 1/3 par le secteur privé (fonds issus directement des entreprises) et au 2/3 par des acteurs d'obédience publique. Le LG2IP est impliqué dans de nombreux projets PCRD et ANR, et l'on compte parmi ses principaux partenaires industriels, Thales (système de gestion de crise) et Siemens. En général, il s'agit d'entreprises extérieures au Languedoc-Roussillon. La part des entreprises reste encore limitée malgré les nombreuses subventions incitatives développées par la région pour emmener les entreprises locales à développer l'innovation. On notera cependant une exception de taille représentée par NETIA, entreprise de la banlieue montpelliéraine, éditeur de logiciels et fournisseurs de solutions numériques pour l'audiovisuel (un des leaders mondiaux sur son marché), dont la création en 1998 émane justement de trois ingénieurs diplômés de l'EMA.

### 6.1.2. Adossée au site nîmois de l'EMA, une technostructure d'appui aux *start-up* dans l'édition et les services liés aux NTIC

Quelques années avant le lancement de l'ERIEE (1984), la CCI appuyée par divers acteurs institutionnels (État, région, Europe) entreprend de lancer un premier incubateur technologique, servant d'appui à la création de firmes *start-up*. L'heure est alors à la reconversion active en réponse à la réduction des activités industrielles traditionnelles (textile) sur lesquelles s'est constitué le développement économique de la cité. De 1984 à 2001, la croissance de ses activités demeure modeste avant que ne survienne en 2001-2002 le dégonflement de la bulle Internet qui affecte nombre de petites entreprises locales dans les services informatiques et l'édition logicielle (en lien avec les NTIC). Un nouveau responsable et l'incubateur amorce un nouveau développement qui le conduit à un « apogée » dans la période 2004-2006 avec près d'un cinquantaine de projets de *start-up* accueillis dont les 2/3 sont peu ou prou liés aux NTIC ; le reste étant en lien avec les activités du laboratoire de l'EMA à Alès dans les matériaux et l'environnement. Il faut dire qu'entre temps l'incubateur nîmois a été immergé dans le laboratoire L2IP pour précisément que les innovations trouvent l'occasion d'une valorisation industrielle.

Progressivement et toujours sous l'impulsion de la CCI, désireuse d'atteindre de nouveaux objectifs, l'effort est mis sur une amélioration du dispositif « incubateur ». Comment ? Par l'adoption du dispositif européen du CEEI et la mobilisation de l'ensemble des laboratoires de l'EMA (de Nîmes et d'Alès) : la stratégie est à la mutualisation la plus large possible des compétences pour l'accompagnement à la création et au développement des entreprises innovantes. D'où l'adoption d'une nouvelle organisation qu'illustre la structure INNOVUP, sorte de large entité fédérative qui au-delà des apports et fonds européens, rassemble divers acteurs locaux (CCI, Région, Nîmes Métropole...), et surtout officialise l'offre en ressources technologiques des centres de recherche de l'École des Mines (informatique, matériaux, environnement, mécatronique...). Aujourd'hui, les entreprises soutenues et accompagnées par INNOVUP offrent des profils diversifiés bien que de plus en plus la priorité soit donnée à l'accueil des entreprises qui ont des activités ou des thèmes de R&D en lien avec le laboratoire de l'école à Nîmes (dans le génie informatique notamment). Dans le cadre d'INNOVUP, le L2IGP intervient par exemple sur les thèmes « traitement d'images » ou « traitement de données » en appui des projets axés autour des NTIC. Parmi ces types d'entreprises, certaines offrent un profil prometteur bien qu'une faible minorité soit initiée par des diplômés de l'ERIEE ou de l'EMA. On citera par exemple :

- H2i Technologies (systèmes logiciels pour bornes tactiles) ;
- Logimine (gestion de production des systèmes d'extraction dans les mines).

Créée à l'origine dans l'incubateur de l'École des Mines d'Alès en janvier 2002, par trois ingénieurs diplômés de l'EMA (antenne de Nîmes), H2i Technologies propose une nouvelle gamme d'interfaces Homme-Machine (IHM) virtuelles. La conception et le développement des commandes tactiles est au centre de son activité, conduisant H2i (18 personnes) à évoluer sur une niche technologique, ce qui fait d'elle une fournisseuse directe de grandes firmes qui fabriquent des produits grand public comme Gunnebo (leader des contrôle d'accès), Schneider, Alstom ou Continental. Bénéficiaire d'une levée de fonds en capital risque (2,5

M€) obtenue auprès de la caisse Languedoc du Crédit Agricole, la *start-up* nîmoise réunit pour l'instant un fort potentiel de confiance en étant propriétaire de quatre brevets internationaux et en n'ayant que cinq concurrents dans le monde. Aujourd'hui à Nîmes, son fonctionnement est organisée à la manière d'un bureau d'études : elle ne fabrique rien du fait que son modèle économique est fondé sur la vente de licences à des équipementiers. Cependant, elle est en mesure de fournir des appareils clé en main à ses clients en les faisant fabriquer par des sous-traitants, de préférence en France, mais aussi au Maghreb ou en Asie. Ses débouchés concernent des secteurs aux grandes séries de fabrication comme l'électroménager ou encore la branche automobile dont la crise amorcée depuis la fin 2008 pourrait être pour elle un facteur de fragilisation.

### 6.1.3. Logimine, une *start-up* bien adossée à l'EMA et « branchée » sur des marchés internationaux

LOGIMINE développe des technologies logicielles de supervision d'opérations minières, et bénéficie de plus de 10 ans d'expérience en technologies minières avancées (solutions logicielles modulaires, électronique embarquée : systèmes radio de communication de voix, systèmes précis de positionnement des engins). Son fondateur, nîmois d'origine, émane lui aussi de la filière de formation des mines puisqu'il est diplômé ingénieur civil de l'École des Mines de Saint-Étienne. Son projet remonte alors qu'il effectuait son service national en Guinée sur un site minier de bauxite exploité par Pechiney. L'occasion se présente pour lui de développer un sujet industriel inexistant en Europe, le *dispatch* minier (la gestion d'engins miniers), selon des principes déjà en usage en Australie, au Canada, et aux États-Unis. Il avoue lui-même faire partie des rares diplômés des Écoles des Mines à créer et développer sa société dans la mesure où les ingénieurs de ce corps professionnel choisissent le plus souvent de faire carrière dans des grands groupes (Areva, Peugeot). À son retour en France, il revient sur les terres de sa jeunesse d'autant que son projet d'entreprise s'intègre dans les dispositifs d'appui mis en place par la CCI, et par l'EMA avec laquelle la filiation culturelle est directe puisqu'il a le titre d'ingénieur des mines. D'ailleurs, son implantation à Nîmes n'est pas antinomique avec l'activité internationale de l'entreprise d'ingénierie et de conseil : Nîmes depuis la desserte par le TGV apparaît bien connecté à divers aéroports que ce soit Roissy ou les aéroports proches de Montpellier et même de Marseille. Justement, la proximité de l'Afrique et la possibilité de s'y rendre via l'aéroport de Marseille représente un certain avantage.

Le marché de Logimine est réalisé essentiellement à l'exportation et comprend surtout des grands groupes de l'industrie minière et extractive, en visant désormais le marché des carrières de pierres, ce qui amène à se tourner de plus en plus vers une offre de clientèles européennes, sans pour autant que l'entreprise ne détienne un débouché en Languedoc-Roussillon. À ses débuts, la *start-up* nîmoise disposait d'un volant réduit de clients, formé en majeure partie de firmes majors de l'extraction minière : le groupe anglo-australien Rio Tinto pour le site de Luzenac, Areva, Lafarge et aussi Operamet (principal opérateur minier pour l'exploitation des gisements de Nickel en Nouvelle Calédonie). La diversification vers le marché des carrières a permis le développement de nouveaux systèmes embarqués grâce à des contrats obtenus au Canada, aux États-Unis et en Chine. D'ailleurs, la trajectoire de

l'entreprise a été de concevoir un système dans son entier, fait de logiciels et de *hardware*, avant de le fabriquer directement et d'en faire l'intégration même s'il est fait appel à la sous-traitance de fabrication (plastique, assemblage) via des petites entreprises de la région (Nîmes, Alès, Aix-en-Provence, Saint-Étienne).

#### 6.1.4. L'épineuse question du recrutement malgré des liens symbiotique avec l'école des mines

Le recrutement constitue pour l'instant un problème épineux aux dires du responsable de Logimine. D'abord en raison du profil atypique requis par les activités et le marché de l'entreprise. Son marché très international exige des personnes qui travaillent à plein temps à l'étranger qui soient liées par contrat tout en gardant un statut de consultant. Logimine a développé un réseau de compétences selon des liens flexibles en fonction des opportunités de marchés et d'affaires. Désireux de recruter pour son activité au siège nîmois de l'entreprise, le responsable se heurte à la concurrence que lui créent les grands groupes en attirant de jeunes ingénieurs par des hauts niveaux de salaires plus élevés. À cela se greffe la difficulté de faire venir à Nîmes des cadres de haut niveau, sans compter la difficulté de trouver sur place des personnes compétentes, à la fois diplômées et expérimentées surtout comme ingénieurs techniques. Comme le résume le responsable de Logimine, l'attrait de la métropole régionale, avec sa dimension assurantielle à l'égard des possibilités d'emplois, représente un atout majeur : « *si nous étions à Toulouse ou à Marseille, nous aurions moins de problèmes pour recruter car il y a un marché de l'emploi plus large et c'est plus facile par la suite, s'ils doivent changer de société* ». L'effectif actuel de Logimine comprend 8 employés dont 7 le sont sur place, auxquels on rajoute les 2 consultants à l'étranger, puis un consultant à son compte en France ; soit en tout 11 personnes à temps plein. La plupart des employés présentent un haut niveau de compétences et qualifications puisque l'on recense dans l'effectif 2 docteurs, 1 ingénieur, un ingénieur type IUP, 1 agroéconomiste qui s'occupe de la gestion, 1 infographiste, 1 diplômé d'une grande école en Angleterre (équivalent bac +5).

Le hasard a voulu que l'entreprise soit créée dans l'incubateur de l'École des Mines d'Alès (site nîmois) suite au retour au pays de son fondateur. L'avantage était d'entretenir une proximité géographique et relationnelle avec les laboratoires de l'École situés pour partie à Nîmes (partie informatique) et Alès (partie systèmes embarqués et mécatronique). À la sortie de l'incubateur de l'école, et après un bref passage par la pépinière d'entreprise de la CCI, la firme d'ingénierie minière a opté pour le parc d'activités « technopolitain » alors en cours d'achèvement, tout en continuant à bénéficier des services institutionnels d'appui fournis par Innov'up. Les liens avec l'EMA d'abord scientifique se sont prolongés par l'accueil des stagiaires ingénieurs, dont le recrutement s'avère facilité par les liens de proximité qu'entretient le responsable de Logimine avec des professeurs de l'École. Et ses liens s'avèrent d'autant plus activés que l'insertion du fondateur de Logimine dans le réseau des Écoles des Mines se caractérisent par des cours dispensés dans les École des Mines de Paris et d'Alès. D'ailleurs, l'intérêt pour l'activité de mécatronique semble si vif que des perspectives de contrats scientifiques semblent tangibles avec les équipes du site alésien. Au final, Logimine offre l'image d'une *start-up* installée dans un créneau d'activités très spécifiques,

non sans développer un lien quasi symbiotique avec l'École des Mines, qu'il s'agisse des établissements nîmois ou alésien. C'est en soi le pouvoir et l'aura donné par l'innovation technologique dans une ville moyenne qui est ici mis en exergue : être une *start-up* dans une ville moyenne comme Nîmes, aux dires même du fondateur de l'entreprise, offre une visibilité et une certaine célébrité, en étant l'objet de nombreuses attentions, aides locales et sollicitudes, ce qui serait moins le cas avec une implantation et un développement au cœur d'une métropole régionale.

## **6.2. En dehors du système d'innovation lié à l'École des Mines, la permanence d'activités dans les systèmes d'information**

### **6.2.1. Imagis Méditerranée, un creuset de compétences pointues et une forte présence nationale dans l'édition de systèmes d'information géographique (SIG)**

Dans ce cas également, la création d'une société de services informatiques, ici spécialisée dans l'édition des logiciels de SIG et de numérisation de données cartographiques, procède d'une personne d'origine gardoise désireuse de retourner au pays après une période de travail à Paris. Venu aux SIG, selon lui, un peu par hasard, après une longue expérience de travail dans une filiale de la Générale des Eaux, le créateur d'Imagis Méditerranée voit son projet favorisé à Nîmes par l'existence d'un creuset de compétences constitué par des anciens ingénieurs de la compagnie d'aménagement et d'irrigation du bas Languedoc. Ceux-ci avaient perdu leur emploi à la suite d'une série de plans sociaux. De son côté, la Générale des Eaux s'était lancée à Nîmes dans la création d'une société éditrice dans les SIG qui avait ensuite connu des difficultés de management. Dès lors, le moment était propice à la création d'une entité nouvelle à Nîmes, spécialiste dans l'édition et les services compte tenu de l'existence de compétences et de personnels qualifiés sur place. C'est dans ces conditions que démarre en 1995 Imagis Méditerranée avec comme objectif au départ, le développement des SIG autour de la micro-informatique. Cette stratégie s'avère déterminante à l'époque du fait de l'existence de produits et services en SIG abordables à partir de la technologie PC malgré une forte concurrence. Peu après, la Générale d'Infographie (filiale de Vinci) devient le distributeur des produits d'Imagis qui reste dans un métier de développeur mais s'adosse à Vinci (ex-Générale des Eaux) pour la distribution de ses produits (La Générale d'Infographie a de nombreuses agences en Région Parisienne, à Toulouse, à Bordeaux...).

En moins de 10 ans, l'entreprise sur le site nîmois est passée de 3 à 30 personnes. La première phase de sa croissance s'effectue à partir d'une activité de saisie de données avec cependant comme principal problème la faiblesse des données disponibles et l'absence de cadastre numérisé en dehors des grandes agglomérations. D'où la nécessité de développer la numérisation du cadastre. Une stratégie d'alliance visant à répondre aux appels d'offre AO s'opère dès lors avec un bureau d'études de Toulon. Au-delà, la démarche principale d'Imagis se fonde sur le développement d'un logiciel en propre pour la numérisation de cadastre à partir de l'outil SIG et des systèmes comme Arcview et Arcinfo. Le développement de cet outil conduit au recrutement d'une quinzaine de personnes jusqu'au début des années 2000

avec en plus l'offre de services qui gravitent autour des SIG. De sorte que pour la numérisation cadastrale, Imagis obtient un marché sur deux en France dans un contexte où la concurrence s'avère de plus en plus exacerbée avec des pans d'activités pour la numérisation confiées en *off-shore*.

### 6.2.2. Depuis Nîmes, une remontée dans la chaîne de valeurs des activités logicielles

Imagis est confrontée à la nécessité sans cesse d'une amélioration des logiciels, ce qui requiert une hausse de productivité alors que les coûts de réalisation des services tendent à la baisse. L'option a été prise d'un recours à une sous-traitance de saisie et numérisation confiée à un opérateur tunisien alors même que les salariés nîmois s'orientent vers des tâches à plus haute valeur ajoutée (spécifications et suivis de projets). À Nîmes, l'objectif poursuivi consiste en une réaffectation des personnes vers des activités de saisie de documents complexes qui requièrent l'intégration de données très techniques à l'image des PLU, des schémas de secteurs et d'intercommunalité et des SCOT. D'ailleurs, Imagis Méditerranée évolue sur un marché captif (et peu extensible) formé principalement des collectivités locales qui n'imposent pas une origine du travail et pratiquent le moins disant. Ce sont des facteurs propices une délocalisation des tâches les moins qualifiées. Une autre stratégie a été d'étendre le champ d'application des SIG en recourant à une croissance externe, concrétisée par le rachat de la firme toulousaine Datagraph, plus spécialisée dans la numérisation et les SIG autour du cadastre (12 personnes). De facto, une spécialisation des activités et des marchés s'est opérée entre l'entité nîmoise tournée vers le développement et les travaux sur des bases de données complexes, et la filiale toulousaine axée sur des travaux de numérisation cadastrale.

Pour Imagis, le marché national est principalement institutionnel, constitué presque en totalité par les collectivités locales et administrations publiques, sachant que de grosses entreprises, parfois en partie ou totalement détenues par l'État (EDF, France Télécom...), développent en interne des systèmes pour leurs propres besoins et disposent leurs propres prestataires pour la numérisation. Sur les grands appels d'offre, une tendance se dessine à la pratique de consortiums : Imagis (pour logiciel application métier), la Générale d'Infographie (pour prestations de services), et l'éditeur spécialisé Esri (pour la fourniture de la plateforme). Cela a été expérimenté à l'occasion d'un marché de prestations auprès du Grand Lyon. Les enjeux se circonscrivent à l'heure actuelle au développement et à l'accès à partir du Web des applications d'offre de services et d'édition dans les SIG, sans que cela soit aux dires du responsable d'Imagis d'un grand rapport. À la différence des firmes spécialisées dans l'ingénierie et l'informatique industrielle (H2i ou Logimine), Imagis Méditerranée (aujourd'hui près d'un quarantaine de salariés sur son site nîmois) n'entretient pratiquement aucun rapport avec le système local de formation et de recherche, et ses quelques relations avec le milieu académique se nouent avec les IUT informatiques « régionaux » de Perpignan et Carcassonne dont les années spéciales (3<sup>ème</sup> années) assurent régulièrement un volant d'une dizaine de stagiaires par an.

### 6.2.3. Antéor, un spécialiste des prestations d'ERP, une activité de services informatiques répandue dans les villes moyennes

La création d'ANTÉOR à Nîmes remonte à 1991 et son activité dans le domaine des services informatiques a trait à l'édition des systèmes d'ERP (Entreprise, Ressources, Planning) en rapport avec le monde de l'industrie de Process. C'est actuellement l'intégrateur privilégié des grands éditeurs d'ERP et de GMAO (Gestion et maintenance assistée par ordinateur). L'entreprise s'est dotée depuis 2003 d'une agence implantée à Lyon. Son fondateur, originaire du Nord de la France (Lille), a commencé sa carrière chez IBM et suite à un refus de mutation à Paris, part s'installer à Sète, non loin de Nîmes, et travaille à Montpellier durant 5 ans dans une société en tant que *broker trader* (achat et financement de matériel informatique). Suite au rachat de son entreprise, il intègre une société de services d'informatiques appliqués à la comptabilité basée à Nîmes et y rencontre son futur associé avec lequel ils décident ensemble de fonder Antéor. Un temps intéressé par une installation à Montpellier, les deux créateurs décident de se fixer à Nîmes même s'ils jugent rapidement qu'à l'époque, la raréfaction des compétences parmi le marché du travail local représente une difficulté souvent difficile à surmonter. Leur premier marché procède d'une société régionale (Octalis, Rhône-Poulenc et l'institut du pétrole à Alès Péchiney) qui les met en contact avec un éditeur américain MARCAM de Boston, spécialisé dans l'ERP (surtout dans la production) pour lequel Antéor devient son sous-traitant.

Peu après MARCAM est rachetée par une firme anglaise (Avantis), qui est elle-même reprise ensuite par le néerlandais BAAN, leader européen dans les ERP, intégré à son tour dans l'américain SSA Global Technologies. Ces changements de mains parmi leur donneur d'ordres conduit Antéor à intervenir dans de gros projets, souvent de nature internationale. Le développement se fait au départ sans lien réel avec le marché local ou régional ; les débouchés se situant plutôt via les donneurs d'ordres successifs (anglais puis néerlandais) à l'échelle internationale avec des clients comme Volvo en Suède ou encore les fromageries Bel en Pologne. Plus tard, un marché local s'est progressivement dessiné avec Système U à Vendargues (périphérie de Montpellier) où Antéor intervient en régie (délégation de personnel). À l'heure actuelle, il lui semble aisé de décrocher des contrats régionaux de par la reconnaissance dans le monde des sociétés de services, dont Antéor jouit en Languedoc-Roussillon. L'entreprise évolue avec un statut de holding qui contrôle deux entités, Flexservices et Antéor Services. Leur chiffre d'affaires cumulé a été de 4,5 M€ en 2008. L'accès à un marché international au volume de clientèles important est garanti par les donneurs d'ordres éditeurs en ERP auprès desquels Antéor détient une exclusivité de prestations et d'interventions : Antéor depuis Nîmes dispose d'un label qui en fait un distributeur et un prestataire exclusif des produits de SSA Global Technologies. L'entreprise apparaît donc déconnectée de son environnement régional en tant que base potentielle de marchés : elle intègre un fonctionnement en archipel avec une clientèle plus internationale (européenne, nord-américaine) que véritablement locale, d'autant que ses responsables jugent qu'ils ne disposent pas en Languedoc-Roussillon et en particulier à Nîmes de débouchés réels et tangibles « *en raison d'un manque de tissu industriel fort et représentatif* ».

#### 6.2.4. Une spécialisation de l'établissement nîmois dans le support de services

Au plan national, Antéor saisit l'opportunité de reprendre une activité à Lyon en 2003, avec une équipe qui travaillait sur un logiciel de BAAN. Cela a eu comme conséquence de spécialiser le site nîmois dans la production, les supports et l'assistance en réservant l'agence lyonnaise aux consultants qui peuvent partir depuis Saint-Exupéry ou en TGV. À Paris, Antéor dispose aussi d'un consultant, en l'occurrence une personne qui résidait avant à Nîmes mais qui habite aujourd'hui à Paris par commodité pour ses déplacements. Aujourd'hui, l'entreprise vise des opportunités de marchés en Belgique et dans le Nord de la France à la faveur de liens développés avec une société belge qui est son partenaire depuis une quinzaine d'années. La clientèle est avant tout industrielle dans la mesure où les systèmes implantés sont des logiciels de gestion de production industrielle et visent une strate *middle market*, faite de grosses PME et de filiales de grosses sociétés (l'Oréal, Fleury-Michon, Suchard...). Une division technique et territoriale des tâches s'est mise en place et recoupe la spécialisation des différents sites de l'entreprise. Si Lyon, Paris, Lille et la Belgique accueillent uniquement des consultants aptes à établir une proximité relationnelle avec le client, le centre nîmois se destine à l'hébergement de programme (externalisé par les clients) et la maintenance de serveurs qu'il s'agit parfois de faire évoluer.

Au départ, le métier d'Antéor concernait seulement l'ERP et la maintenance, puis des produits et services complémentaires (supply-chain) ont été adjoints selon un modèle de Business intelligence. Progressivement, l'activité a été tenue d'évoluer comme l'atteste l'offre consistant en la réalisation de sites web proposée par l'entreprise. Mais ces évolutions respectent toujours une stricte division géographique des activités prestataires. Les consultants et ingénieurs commerciaux se localisent à Lyon, Lille et aussi Paris, car c'est dans la capitale que s'est établie la direction européenne de SSA Global Technologies avec laquelle il est nécessaire de nouer des rapports constants en tant que prestataire et distributeur de ses solutions. L'idée de spécialiser le site nîmois dans une fonction de support et de centres de services à distance s'explique entre autres par les difficultés de desserte de la ville, pourtant siège directionnel de l'entreprise. Aux dires des responsables de l'entreprise, le train n'apparaît pas très adapté en dépit de la mise en service du TGV et de la relation directe avec Lyon et au-delà Paris, sans compter une connexion problématique en transport commun avec l'aéroport de Montpellier. De la sorte, le centre de services nîmois accueille une cinquantaine de personnes sur les 75 que comptent la SSII ; le reste étant réparti entre Lyon (15), Lille et Courtrai (Belgique).

#### 6.2.5. Une déconnexion avec le milieu institutionnel, scientifique et le système de formation local

Dans la mesure où Antéor développe des services très spécifiques (la connaissance des systèmes requiert plusieurs années), les recrutements de personnels se font chez les clients ou chez les concurrents en plus d'une formation en interne. De son côté, l'embauche des consultants se fait plus facilement à Lyon, grand métropolitain marché d'emploi par

excellence avec la possibilité d'y solliciter plus facilement des personnes qui répondent aux critères de l'entreprise. Des phases de recrutements s'opèrent dans les grandes écoles hors de la région. À titre d'exemple, un des consultants d'Antéor, professeur associé à l'INSA de Lyon, joue un rôle prescripteur pour des étudiants stagiaires qui correspondent aux profils recherchés. D'ailleurs, cette forme de recours aux stagiaires via des réseaux de recommandation et de prescription fonctionne avec d'autres INSA, et s'avère être un bon préalable aux embauches. Les recrutements s'échelonnent du niveau BTS pour les développeurs de systèmes à bac +5 et niveau ingénieur pour les consultants. Mais en règle générale, le marché du travail nîmois, ni même celui de Montpellier ne pourvoient aux demandes de la SSII car comme le souligne son responsable « *Il n'y a rien pour nous à Nîmes d'autant qu'il n'y a pas de marché. La plupart des personnes du centre nîmois sont là un peu par hasard ou parce qu'elles viennent d'ici, ou de Montpellier* ».

Sur place, les espoirs de collaborations ont été déçus avec l'ERIEE (EMA) sans que ne se construisent des liens et des échanges durables à l'inverse des collaborations établies avec l'INSA de Lyon (dans la mesure où l'un des cadres consultants y est professeur associé) et aussi avec l'École des Mines de Douai. Dans les deux cas, ces instituts de formation supérieure et de recherche disposent de laboratoires ERP, ce qui n'existe pas parmi les centres de recherche de l'EMA. Pour autant, Antéor n'a pas vocation à construire des relations scientifiques : son cœur de métier n'est pas l'édition de systèmes ou de la fabrication de progiciels mais la prestation et l'ingénierie qui consistent à suivre des méthodologies de mises en œuvre. À l'instar des liens tenus avec le milieu local de la formation supérieure, les relations avec les institutions locales apparaissent superficielles d'autant que Nîmes est jugée encore inadaptée pour l'accueil et le développement des activités de services informatiques et d'ingénierie en raison d'infrastructures de qualité insuffisantes (restaurants, hôtels, services de transport...) auxquelles s'ajoutent la concurrence portée par la métropole montpelliéraine proche. Seule, l'installation dans le parc technopolitain G. Besse en connexion étroite avec l'autoroute A9, constitue un attrait de premier ordre. Antéor, en tant que société de services, ne relève pas du système d'innovation dans l'édition et la production de systèmes qui a été conforté autour et à partir de l'EMA.

Sa localisation à Nîmes résulte plus d'une stratégie opportuniste amorcée par un créateur désireux de vivre sur place que d'un ancrage territorial valorisé par des liens avec l'appareil de recherche et d'innovation locale. C'est ici toute la distinction qu'il convient d'opérer parmi les prestataires producteurs dans les NTIC à savoir que dans les villes moyennes, comme ailleurs, l'insertion dans des processus technico-scientifiques relève plus des entreprises au métier d'éditeur que de prestataires ingénieristes. Et les systèmes d'innovation dans les services technologiques trouvent dans les villes moyennes une base de développement plus affirmée par l'implication d'éditeurs locaux auprès des appareils de formation et de recherche ainsi que des grandes entreprises industrielles (donneurs d'ordres ou équipementiers) aux fonctions soutenues de R&T.

## **Conclusion sur l'affirmation de logiques de branches dans les services aux entreprises parmi quelques villes moyennes du Grand Sud-Ouest français**

Au terme de cette analyse descriptive des dynamiques de développement et d'émergence d'offres de services dans plusieurs villes moyennes du Grand Sud-Ouest français, le constat est fait d'une grande diversité des facteurs qui concourent à la formation et au renouvellement d'une base d'activités dans les services aux producteurs parmi l'échantillon des villes moyennes étudiées (Montauban, Rodez, Bayonne-Biarritz, Pau, Albi, Nîmes). Telles qu'elles apparaissent, les activités locales de services aux entreprises établies dans les villes moyennes, tant dans les registres des services lourds de logistique et transports que dans ceux de l'ingénierie informatique et de l'édition logicielle, œuvrent à « l'ouverture » des villes moyennes, et concourent à la formation, du moins à la structuration, de « milieux » locaux ou territoriaux de compétences.

1. L'ouverture des villes moyennes renvoie en quelque sorte à la dimension diffusante des services produits ou gérés à partir de ces villes, qu'ils soient de transport, d'ingénierie ou d'édition logicielle, vers des marchés aux échelles géographiques diverses (le plus souvent nationales mais de plus en plus européennes et même mondiales). Les villes moyennes, quand elles accueillent des entreprises éditrices de logiciels ou d'intégration de systèmes aux marchés de clientèles régionales, nationales ou internationales (et les différents exemples analysés le soulignent bien), révèlent leur capacité « exportatrice » précisément via ces services spécifiques. Les activités de services, surtout si elles sont pourvues par des firmes en liaison avec des agences commerciales ou des intermédiaires distributeurs (de logiciels et systèmes), activent alors des processus de mise en réseau ou de mise en relation des territoires : on a donc affaire à un territoire « émetteur » en services technologiques qui est formé par la ville moyenne, et à partir de laquelle s'organise un appareil prestataire (les établissements à réseaux avec leur organisation avec agences, firmes partenaires distributrices...) en lien avec des territoires « récepteurs » de marchés à diverses échelles (régionale, nationale...). Cela est d'autant plus marqué que les firmes analysées dans les services informatiques ou l'édition logicielle s'affranchissent du relais de la métropole régionale où elles n'entretiennent pas forcément un établissement pour leur développement gestionnaire, décisionnel ou commercial.

Quand elles adoptent le modèle, somme toute devenu classique, d'un fonctionnement avec des établissements en réseau et une division géographique et technique des tâches (centres de support et activités de R&D en villes moyennes, structures de *front office* dans d'autres villes, espaces métropolitains ou villes moyennes, et de plus en plus, établissements sous-traitants off-shore établis au Maghreb ou en Europe de l'Est), la plupart des firmes SSII étudiées sont confrontées à des difficultés inhérentes à la circulation des personnels depuis la ville moyenne vers les autres entités de leur réseau en France. C'est à ce niveau qu'on rencontre les problèmes aigus de desserte aérienne des villes moyennes, souvent considérées comme des villes marginalisées et bien peu connectées, par exemple aux *hubs* aériens de la région parisienne. Si dans la plupart des cas, les échanges d'informations via les réseaux et supports de communication électroniques assurent une continuité du service et le passage d'informations entre les établissements et vers leurs clientèles, il en est loin d'être de même

pour la circulation des personnes. En cause, la desserte défailante de nombre de villes moyennes du Grand Sud-Ouest que ce soit par les trains à grande vitesse, et surtout les lignes aériennes.

2. L'autre grand enseignement révélé par les dynamiques de l'offre de services aux entreprises en villes moyennes, notamment dans les registres des services informatiques, conduit à souligner l'existence ou du moins la formation de « milieux locaux » de services aux producteurs. Par « milieux locaux », nous faisons référence aux logiques locales d'accumulation des compétences et savoirs, des investissements financiers et éducatifs, des stratégies économiques et bien sûr des actions institutionnelles, contribuant à renforcer dans la ville moyenne, la formation d'un tissu d'offre prestataire, puis à favoriser l'expansion de son marché géographique. Ces logiques s'expliquent par une série de facteurs plus ou moins combinés ou imbriqués selon les villes moyennes, et selon le secteur des services aux producteurs, autant dans la logistique-transport que dans les prestations liées aux NTIC.

\* L'analyse par les liens de proximité géographique et organisée souligne, dans différentes villes moyennes, une montée en puissance des travaux de services informatiques, objets d'une sous-traitance ou d'une externalisation de tâches (développement et intégration de systèmes, infogérance, ingénierie et conseil...). Sur place, ces besoins émanent de donneurs d'ordres parmi l'administration, le secteur parapublic, les banques et d'autres appareils tertiaires, et bien entendu parmi les entreprises industrielles locales pour peu qu'elles offrent localement une masse critique d'activités gestionnaires, décisionnelles et technico-scientifiques (R&T) aptes à s'appuyer sur des prestataires externes. Or, souvent dans le cadre de ces processus organisationnels, le lien de proximité géographique nécessaire à l'accomplissement de la prestation s'avère prépondérant. Les volumes croissants de demandes en services informatiques cédés en sous-traitance motivent d'ailleurs de plus en plus les grandes SSII, majors de la profession, à installer dans les villes moyennes des équipes aptes à capter les marchés locaux en provenance des secteurs administratifs et industriels. Ce phénomène se précise à partir d'un certain seuil de marchés, en lien avec la densité de la demande administrative et institutionnelle quand ce n'est pas la demande locale émise par de grandes firmes industrielles, qu'il s'agisse de sous-traitants majeurs de l'aéronautique (Groupe Safran à Pau et Bayonne) ou de grandes entreprises historiquement constituées et ancrées à l'échelle d'une ville moyenne (les Laboratoires Pierre Fabre à Castres, Groupe Total à Pau).

\* L'impact des spécialisations industrielles ou technologiques locales en lien avec les établissements de grandes firmes historiquement implantées dans une ville moyenne constitue un autre déterminant du développement des niches en services technologiques. À ce niveau, on soulignera le rôle central joué par des grandes firmes industrielles qui intègrent et conservent sur place de fortes capacités en recherche et technologie ou plus simplement en ingénierie ou en développement des procédés. On citera le cas du Groupe Total à Pau : les travaux du groupe pétrolier dans le perfectionnement et les innovations apportées aux systèmes SAP motivent l'intervention de compétences prestataires d'appui, souvent très pointues, ce qui est représentatif d'une logique à l'œuvre de décomposition horizontale du travail. Il en est de même à Castres où, dans le secteur pharmaceutique et cosmétique, le puissant Groupe Pierre Fabre travaille en lien avec des petites firmes partenaires, très

spécialisées et implantées à proximité, au développement et à l'exploitation de technologies dédiées aux évaluations et tests (ex. électrophysiologie pour les maladies cardiovasculaires...).

Dans d'autres cas, la présence dans les villes moyennes (Pau, Bayonne, Rodez...) de grands équipementiers ou de sous-traitants industriels majeurs (aéronautique ou automobile) qui cumulent à la fois compétences spécifiques et combinatoires (co-spécification des technologies avec des donneurs d'ordres et capacité à organiser un tissu sous-traitant) conduit à la proximité géographique d'entreprises partenaires et sous-traitantes en services technologiques. La proximité géographique avec les donneurs d'ordres s'avère dès lors prépondérante. Autant pour les partenaires prestataires qui coopèrent avec les donneurs d'ordres pour co-spécifier des technologies, que pour les preneurs d'ordres en ingénierie qui spécifient des technologies, puis développent dans le cadre d'un suivi relationnel avec leur client proche, des études appliquées. Au-delà, la présence de services technologiques, rares et qualifiés, à l'industrie dans les villes moyennes s'explique aussi par une insertion de ces services spécialisés dans des organisations industrielles et régionales de type « clusters » : les villes moyennes constituent les points nodaux de ces écosystèmes industriels (ex. Rodez pour l'aire « clusterisée » de la Mécanic Valley ou Bayonne pour le cluster des activités de glisse) où l'enjeu de la proximité est considéré comme stratégique ne serait-ce que pour mobiliser et fixer une main-d'œuvre qualifiée, aménager infrastructures et équipements adaptés (transports, réseaux de communications TIC, formation...) et attirer d'autres entreprises de services partenaires ou sous-traitantes qui travailleront pour les équipementiers ou donneurs d'ordres industriels.

\* Un troisième ensemble de facteurs en rapport avec la constitution d'un « milieu local » de services renvoie à l'existence, et surtout à l'efficacité, de politiques « publiques » locales, destinées directement ou indirectement, à accroître une base d'activités en services aux entreprises. Plutôt que de politiques publiques au sens strict, il conviendrait plutôt de faire référence à des initiatives concertées entre les collectivités locales (communautés d'agglomération, département et région), les chambres consulaires, le milieu local des affaires, le tout étant susceptible de recevoir dans certaines circonstances (reconversion industrielle d'un bassin d'emplois par exemple), le soutien actif de l'État et de l'Europe. Dans la plupart des 6 villes moyennes qui nous ont été données d'étudier, prévalent des systèmes locaux d'acteurs, fondés souvent mais pas exclusivement, sur modes de gouvernance mixte privé/public dans le but de promouvoir des actions d'aménagement et de développement économiques qui servent au final à une densification du tissu d'offre de services à la production (ex. transport et logistique ; services informatique et édition logicielle). Certes, l'action purement publique s'avère dominante quand il s'agit d'aider à l'aménagement foncier et immobilier des surfaces comme dans la périphérie de Montauban ou de Rodez, où dans les deux cas, Conseil Général et Communauté d'Agglomération de Montauban unissent leurs efforts financiers et techniques pour aménager des parcs d'activités destinées à l'accueil et à l'organisation des activités de transport, de stockage, de conditionnement et commerce de gros. L'enjeu ici est de travailler à une desserte et à une répartition organisée pour des activités tertiaires lourdes, qui demeurent par essence très consommatrices d'espaces, non

sans rechercher également une hyperconcentration qui favoriserait les relations marchandes entre les entreprises de la filière « logistique et transport ».

L'action publique locale apparaît en outre déterminante lorsqu'il s'agit dans plusieurs villes moyennes d'aider à l'implantation puis au perfectionnement d'une plate-forme numérique pour un accès à un réseau très haut débit de communication. Or, une telle infrastructure présente, on l'a souligné à plusieurs reprises, un intérêt stratégique pour les activités de services informatiques et d'édition logicielle. Elle permet que soient développées à distance des prestations techniques en maintenance, assistance et formation. Autant d'activités prestataires qui correspondent à la vocation d'un nombre croissant de SSII établies dans les villes moyennes, dont les établissements locaux rayonnent sur des marchés géographiques étendus à partir d'une activité locale de centre de services. Pilotées par des agrégats d'acteurs au sein desquels les institutions publiques côtoient des entreprises privées, ces plates-formes numériques visent, à l'heure des communications immatérielles, à doter la plupart des agglomérations de villes moyennes d'outils aptes à assurer leur branchement sur les réseaux à très haut débit. Leurs architectures sont pourtant sous-tendues par des exigences de rentabilité immédiate au détriment d'une implantation plus diffuse dans l'hinterland des villes moyennes. Dans ces conditions, l'implantation des activités de services aux producteurs dans l'informatique et l'ingénierie parmi les territoires périphériques des villes moyennes n'en paraît pas moins problématique.

\* Dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest, le système de gouvernance mixte privé/public est propice à la formation d'un système local d'innovation dont on a remarqué dans plusieurs cas la complexité. Ses effets à l'égard de la formation d'une base innovante en services d'édition logicielle se produisent sur un temps long. Dans certains cas (ex. Bayonne-Biarritz), il est remarquable de constater la force de l'action publique locale et des milieux d'affaires, et au-delà, le dynamisme de réseaux sociaux d'entraide et de soutien financier, le tout concourant à faire des services technologiques une authentique base économique. Or, celle-ci tient désormais moins au rôle exportateur (pourtant vivace) des services qu'à leur pouvoir d'attraction sur d'autres activités de base. D'autres villes moyennes, (ex. Nîmes ou Albi), la construction d'un système d'innovation propice au développement induit des services technologiques (d'édition logicielle notamment) requiert plus une convergence d'initiatives entre l'État, gestionnaire et promoteur d'une grande école d'ingénieurs avec ses laboratoires de recherche, et les acteurs locaux au rôle d'accompagnateurs pour le soutien aux *star-up* ou aux transferts de technologies. Dans tous les cas, le système d'innovation est fondé au départ dans la ville moyenne sur la création d'un institut d'enseignement supérieur dans les sciences pour l'ingénieur auquel s'adosent des centres de recherche ayant plutôt une spécialisation dans le génie industriel ou les TIC. Se greffe ensuite, une technostructure plus classique, faite de pépinières d'entreprises et autres incubateurs de projets ou fonds locaux de capital-risque, qui permet aux projets d'entreprises innovantes dans les TIC et l'édition logicielle de voir le jour. Ces constructions institutionnelles ne relèvent donc pas des seuls acteurs économiques privés. Elles sont souvent activées par les interventions des institutions publiques (conseils Régional et Général) et des institutions mixtes public/privé (associations...) dont les initiatives favorisent la constitution d'interfaces entre firmes de services en TIC et laboratoires de recherche co-localisés.

Des politiques publiques peuvent donc amorcer des systèmes d'innovation. Et les exemples de Nîmes, Bayonne ou Albi montrent qu'un système d'innovation autour des services informatiques, même embryonnaire, peut résulter de décisions politiques. Deux systèmes de décision distincts fonctionnent : l'un plus spécifiquement local (Bayonne) ; l'autre de nature convergente entre le niveau local et le niveau national (Nîmes et Albi), surtout lorsque se posent sur place des enjeux de reconversion économique. Les investissements dans l'éducation et la recherche peuvent avoir des retombées économiques par la densification d'un tissu local de services technologiques et d'édition logicielle. En quelque sorte, on a affaire à des systèmes de décision où pour la ville moyenne concernée, les politiques d'enseignement supérieur et de recherche sont considérées comme des investissements économiques. On part du principe que le système d'enseignement supérieur et de recherche joue un rôle clé dans la formation des réseaux locaux favorisant les échanges entre sciences et services en TIC. En dépit de la capacité d'initiative des sociétés locales pour structurer des systèmes d'innovation, l'installation des entreprises d'ingénierie ou des SSII dans les villes moyennes obéit également à des trajectoires sociales, personnelles et privées des fondateurs qui en sont à l'origine.

Plusieurs entretiens avec des créateurs de SSII révèlent que leur venue dans une ville moyenne résulte de choix personnels comme le retour dans la région d'origine quand ce n'est pas celle du conjoint. Ensuite, dans un deuxième temps, les activités de l'entreprise trouvent à se développer dans le cadre d'échanges avec d'autres acteurs constitutifs du système local d'innovation. Au final, c'est sur le long terme qu'il faut juger des initiatives locales en faveur des systèmes d'innovation qui concourent au développement des services technologiques dans les villes moyennes. Pourtant, des changements sont à l'œuvre et montrent qu'à leur tour les villes moyennes offrent des capacités d'initiatives propices à la construction de systèmes d'innovation. Le renforcement des activités innovantes en services en TIC parmi plusieurs villes moyennes rend compte d'une double logique :

- À partir des villes moyennes, une diffusion émergente de services innovants qui se déploient à plusieurs échelles géographiques (le régional, le national et même l'international), et souligne la capacité nouvelle de ces villes à s'ouvrir, à se brancher sur des flux et des réseaux majeurs tant pour l'accès aux marchés que pour la recherche de fournisseurs et sous-traitants.

- À l'échelle même de plusieurs villes moyennes, la construction dans le temps de « systèmes locaux d'innovation » qui contribuent à l'émergence de services technologiques en lien avec des domaines de R&D, ce qui est un indice de la montée en gamme du tissu des services aux producteurs dans leur territoire zone d'implantation originelle.

Au final, si les services spécialisés ou plutôt les technologies de services issus des systèmes d'innovation des villes moyennes se diffusent sur des marchés sans cesse plus élargis, d'autres services spécialisés venus dans les villes moyennes via les SSII participent à l'ouverture croissante des espaces économiques locaux. Dans les deux cas, les services liés aux TIC représentent au départ des villes moyennes les vecteurs privilégiés d'une articulation entre dynamiques locales et globales.

## Conclusion générale

---

Si elles constituent ce que l'on pourrait appeler une « famille », les villes moyennes n'en sont pas moins différentes entre elles dans l'espace du Grand Sud-Ouest français, en étant placées chacune dans des situations spécifiques et soumises à des évolutions disparates. Au terme de notre vaste étude du rôle conféré aux villes moyennes par diverses activités de services, hétérogènes par essence, il ne ressort aucune régularité systématique qui puisse relier la plus ou moins bonne santé d'une ville moyenne à sa plus ou moins grande proximité d'une métropole régionale, selon une problématique où le développement des villes moyennes serait finalement plus ou moins octroyé par la métropole. La diversité des situations révélées par les différentes aires urbaines retenues sur le plan de l'essor et de représentation des activités de services ne peut s'expliquer de façon plausible que s'il existe d'autres mécanismes pour alimenter les villes moyennes que ceux de l'influence des activités métropolitaines sur le reste du territoire régional. À cet égard justement, les fonctions de services qu'elles soient d'obédience publique ou qu'elles relèvent du champ des fonctions mixtes (banques et assurances) ou des services aux producteurs constituent un indicateur nouveau des transformations et mutations des activités productives rattachées aux villes moyennes. Leur diversité dans l'espace du Grand Sud-Ouest tient à ce que chacune s'est construit un profil personnel qui se fonde sur le développement et la représentation spécifique des composantes tertiaires de services de l'économie territoriale.

Les trois grandes fonctions tertiaires dont il nous a été donné d'analyser le déploiement et la représentation constituent pour la plupart d'entre elles des marqueurs spécifiques pour les villes moyennes. Leur plus ou moins grande représentation ou croissance, et l'influence que les services exercent à l'égard du reste d'arrière-pensées infrarégionales (notamment les services publics et les services mixtes de banque et assurance) conduisent à réinterpréter le rôle des villes moyennes à la fois dans l'armature régionale du Grand Sud-Ouest et comme pôle intermédiaire entre économie locale et globale. Les dynamiques économiques locales affichées par les différentes catégories de services ne sont pas pour autant à relier à la taille des villes moyennes. En outre, si la tertiairisation des villes moyennes qu'incarne l'essor des trois branches étudiées est en cours, elle ne semble pas totalement achevée dans l'ensemble des villes étudiées du Grand Sud-Ouest français.

Pour autant, chacune des branches prestataires par leurs caractéristiques organisationnelles et leurs dynamiques territoriales génèrent des incidences particulières à l'égard des villes moyennes et des fonctions qu'elles sont censées exercer dans l'armature urbaine régionale. On touche ici à la spécificité particulière des services dans leurs rapports aux territoires régionaux ou urbains : en fonction de leur nature sectorielle des activités prestataires et de leur organisation territoriale, le rôle conféré aux espaces urbains mêmes intermédiaires comme les villes moyennes change de dimensions. Les services dans leurs différentes composantes cultivent une polysémie des impacts et recompositions territoriales, notamment dans la structure et l'organisation régionales des armatures urbaines. Dans les cas qui nous intéressent, l'évolution et l'organisation des systèmes de villes moyennes change de nature en

fonction des dynamiques territoriales forcément distinctes qu'incarnent chaque grande catégorie d'activités prestataires.

\* D'abord, le déploiement des grands services publics parmi les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français prouve que se dessinent des typologies régionales en termes de représentation et d'organisation territoriale de branches, elles-mêmes aussi distinctes que l'enseignement supérieur, la recherche académique et la fonction hospitalière. Or, les villes moyennes prennent une part active à ces profils régionaux différenciés. Dans le cas de la répartition des activités d'enseignement supérieur et du rôle que peuvent y exercer les villes moyennes, on constate qu'au fractionnement aquitain en trois sous-ensembles polarisés d'activités (Bordeaux, puis Pau et Agen), s'oppose un tropisme très affirmé en Midi-Pyrénées construit autour d'une écrasante domination du pôle toulousain, et un relatif équilibre en Languedoc-Roussillon entre l'espace perpignanais au sud et l'espace nîmois au nord. La construction est quelque peu différente dans la recherche académique où à nouveau Midi-Pyrénées se singularise par la concentration toulousaine de l'activité de recherche appliquée même si des recompositions à la marge surviennent avec le rôle scientifique conféré à des grandes écoles établies à Tarbes ou à Albi. À l'opposé, en Aquitaine et en Languedoc-Roussillon, émergent des relations plus redistributives à partir de laboratoires localisés dans les villes moyennes (Pau, Bayonne, Perpignan). Il en va jusqu'à l'offre hospitalière d'établir des structurations régionales distinctes auxquelles contribuent plus ou moins les villes moyennes. Car face au modèle polarisé qu'incarne Midi-Pyrénées par l'extrême concentration des moyens hospitaliers dans la métropole toulousaine, prévaut en Languedoc-Roussillon une structure plus équilibrée. Les territoires régionaux y sont certes caractérisés par le poids important des métropoles tout en conjuguant à l'échelle des villes moyennes des établissements structurants, des établissements intermédiaires et des établissements de moindre envergure.

\* Pour leur part, les services à la production quand on étudie leur représentation sectorielle d'ensemble et la croissance des emplois auxquels ils pourvoient, déterminent des « systèmes de villes moyennes » en fonction de la densité des marchés prestataires mais aussi de la diversification ou de la spécialisation du tissu d'offre. Le plus souvent, les villes moyennes offrent un tissu serré de donneurs d'ordres, industriels ou tertiaires qui nourrit une tendance à l'essor des fonctions spécialisées dans quelques registres sectoriel des services (services informatiques, ingénierie technique ou chaîne du transport/manutention/entreposage). Du rôle attribué aux villes moyennes par la structuration sectorielle et les dynamiques de développement des services, émergent trois systèmes majeurs de villes :

- les villes moyennes, isolats par leur situation régionale, ce qui conduit pour certaines à une relative autonomie par la diversification locale de l'offre prestataire (Rodez), et pour d'autres, à une spécialisation prononcée dans un secteur d'activité de services comme la logistique et le transport de marchandises (Narbonne) ;
- les villes moyennes de grande taille, parfois de plus de 100 000 habitants, la plupart inscrites dans un hinterland de commandement infrarégional auquel contribue une base étoffée de services aux producteurs, non sans distinguer les villes au potentiel diversifié et d'un bon niveau des services aux producteurs (Pau, Bayonne, Nîmes), de celles

confrontées à une spécialisation prestataire dans les transports et la logistique (Agen et Perpignan) ;

- les villes moyennes placées dans l'orbite d'une aire métropolitaine, ce qui peut aussi bien impulser une dynamique de spécialisation (Béziers, Montauban dans la filière « logistique, transport, conditionnement ») qu'une montée en gamme du tissu prestataire basé sur un système d'innovation propice à l'essor des services technologiques (Castres et Albi).

En outre, le cas de Tarbes constitue à lui seul un exemple inclassable dans la mesure où les services aux entreprises, et notamment les plus technologiques d'entre eux, contribuent à une reconversion du tissu économique local, marquée par le passage d'un fonctionnement en bassin industriel à un système local d'innovation intégrant des relations croissantes avec d'autres espaces économiques (métropole toulousaine...). À cette entrée par la structuration des secteurs de services générateurs de systèmes de villes moyennes, s'est ajoutée la prise en compte des villes moyennes dans l'organisation des banques et compagnies d'assurance constitués par nature en réseaux d'établissements. Ces appareils tertiaires attribuent à la ville moyenne des rôles très distincts. Cette diversité est fonction des stratégies territoriales déployées par les groupes bancaires et compagnies d'assurance qui intègrent la ville moyenne moins comme un *front office* classique qu'un *back office* intermédiaire aux pouvoirs gestionnaires et décisionnels de proximité. Les villes moyennes endossent une fonction de plate-forme intermédiaire destinée à l'encadrement des territoires de chalandise proches. C'est le cas notamment avec des organismes coopératifs bancaires et d'assurances, quand il ne s'agit pour certains d'entre eux, à l'ancrage territorial fort via le système mutualiste, de renforcer dans la ville moyenne un siège directionnel autonome (cas de la MACIF avec son siège Grand Sud-Ouest à Agen ou de la caisse Nord Midi-Pyrénées du Crédit Agricole avec son siège central à Albi). Enfin, la démarche d'analyse par l'organisation, la structure d'activités et les marchés des firmes révèle des services, qu'il s'agisse du segment transport/logistique mais surtout des services informatique et de l'édition logicielle, aptes à inscrire les villes moyennes étudiées (Montauban, Rodez, Albi, Bayonne, Pau, Nîmes) dans des réseaux et flux globaux. Cette ouverture des villes moyennes par une connaissance des flux prestataires que reçoivent ou émettent les entreprises de services nous apparaît plus significative qu'une simple évocation de l'entrée des villes moyennes dans la mondialisation à partir de la croissance des secteurs de services qualifiés et des emplois qui les servent (Tallec, Baudelle, 2008).

\* Pour autant, cette adaptation des villes moyennes à la mondialisation via une base d'activités internationalisée des services aux producteurs révèle de profonds dysfonctionnements entre les logiques des entreprises servies par des marchés nationaux voire de plus en plus internationaux, et des infrastructures de transport jugées inadaptées pour desservir les villes moyennes. La problématique des effets scalaires (local versus global) se double alors de considérations temporelles qui soulignent la difficulté à lier les logiques territoriales plurielles des entreprises prestataires à celles des politiques territoriales d'intérêt local. C'est à ce niveau que se pose la question des liens entre les dynamiques économiques portées par les activités innovantes de services aux producteurs et les politiques

d'accompagnement et d'aménagement à l'égard des infrastructures de desserte (avion, train) des villes moyennes dans le Grand Sud-Ouest français. Au-delà, l'émergence de polarités de services logistiques et surtout technologiques met en lumière les incidences et les retombées économiques des politiques publiques locales. Rien que dans les services informatiques ou l'édition logicielle, l'essor d'entreprises innovantes dans plusieurs villes moyennes étudiées (Bayonne, Pau, Albi, Nîmes) résulte d'une aptitude des firmes locales à pénétrer des marchés nationaux voire internationaux en recourant de plus en plus à une sous-traitance *off-shore*. Ces firmes de services technologiques s'inscrivent souvent dans des systèmes locaux d'innovation qui prouvent à quel point la capacité d'intégration des villes moyennes dans des flux et réseaux globaux dépend de leurs ressources et initiatives propres. Ces systèmes d'innovation, s'ils démontrent une capacité d'initiative des sociétés locales à œuvrer en faveur de politiques publiques appliquées au développement scientifique et technique, offrent pourtant une organisation plus ou moins aboutie ou affinée selon les villes moyennes. Et ces différences expliquent les disparités fortes qui prévalent dans la représentation et la croissance des services technologiques entre les cités étudiées.

Aujourd'hui, ces systèmes d'innovation affectent seulement une proportion limitée de villes moyennes. Toutes les cités n'apparaissent pas à même de conforter un tissu de services qui se comporterait comme une base économique rayonnant au-delà de leur territoire régional, surtout lorsqu'il s'agit de services technologiques ou d'autres services supérieurs. Qu'il s'agisse des entrées méthodologiques par les secteurs d'activités, par l'organisation des réseaux de firmes ou la structure des entreprises prestataires, force est de constater l'élévation qualitative du niveau des services aux entreprises. Cette évolution traduit certes une autonomie croissante des villes moyennes, mais souligne au-delà leur degré d'ouverture comme espaces économiques. À l'heure actuelle, le mouvement de tertiarisation par la croissance des services aux entreprises ne semble pas encore achevé, et parmi les villes moyennes régionales, on observe des situations différenciées selon le volume et le contenu de l'offre prestataire et son intégration à des pôles d'activités de niveau supérieur ou des réseaux spécialisés (marchés, sous-traitance).

Les services forment autant de vecteurs puissants aux dynamiques territoriales. Qu'il s'agisse des polarités sub-régionales régies par la répartition des grands services publics à la personne, des liens d'intermédiations avec les espaces métropolitains qu'assurent via les villes moyennes des services bancaires et d'assurance, ou de l'intégration à des réseaux globaux que favorisent les services en TIC ou même de logistique. Ces branches d'activités prestataires recomposent sans l'effacer pourtant l'hétérogénéité structurelle des villes moyennes en Aquitaine, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. Or, l'évolution actuelle serait plutôt à des décalages manifestes entre villes tant les écarts se creusent entre leurs potentiels respectifs de services qu'ils soient à la personne ou aux producteurs. D'où des risques de disparités accrues que l'action publique et les nouveaux ressorts de la gouvernance mixte entre acteurs privés et publics (ex. Pôles de compétitivité...) se doivent d'atténuer dans le Grand Sud-Ouest français. L'enjeu consiste dès lors en un renouvellement du maillage de ce vaste territoire interrégional par des villes moyennes aux offres diversifiées et plus équilibrées en grands services publics à la population ainsi qu'en services à la production industrielle ou tertiaire.

## Bibliographie

---

BAUDELLE G., TALLEC J., « Les villes moyennes sont-elles les perdantes de la mondialisation ? », *Revue Pouvoirs Locaux*, n°77, 2008, pp. 89-94.

BEHAR D., *Les politiques régionales en direction des villes moyennes*, étude Acadie, 2003, 25 p.

BRUNET R., Villes moyennes : point de vue de géographe, in COMMERÇON N. et GOUJOUN P. (dir.) *Villes moyennes, espaces, société, patrimoine*, PUL, 1997, pp. 13-25

CHEVALIER J., (sous la direction), *Réseau urbain et réseaux de villes dans l'Ouest de la France*, collection « Villes », Anthropos, 1999, 160 p.

DIACT, *Les villes moyennes françaises : enjeux et perspectives*, collection « Travaux », La Documentation française, 2007, 64 p.

GUILLAUME R., (sous la direction), *Globalisation, systèmes productifs et dynamiques territoriales : regards croisés au Québec et dans le Sud-Ouest français*, L'Harmattan, 327 p., 2005.

INSEE Midi-Pyrénées, « Les services marchands en Midi-Pyrénées », « 6 pages », 2004.

MAY N., Districts et métropolisation : réflexions à partir de deux figures spatiales de réorganisations productives, in *Entre la métropolisation et le village global*, Presses de l'Université du Québec, 1999, pp. 27-47.

PASTRÉ O., « Les défis de l'industrie bancaire », rapport réalisé sous l'égide du Comité Consultatif du secteur financier, La Documentation française, 2006.

SAINT-JULIEN T., Les villes moyennes en Europe, contextes et défis, in *Villes moyennes et mondialisation, renouvellement de l'analyse stratégique*, éditions Trames/Université de Montréal, 2003, pp. 20-28.

SAVY M., « Le transport de marchandises », Eyrolles/Éditions d'Organisation, 372p, 2006.

SAVY M., « Logistique & Territoire », Collection « Travaux », DIACT, La Documentation Française, 2006.

SCOTT A.J., STORPER M., « Régions, mondialisation et développement », *Revue Géographie, Économie et Société*, n°2, volume 8, pp. 169-192, 2006.

VELTZ P., *Mondialisation, villes et territoires ; l'économie d'archipel*, Collection « Économie en liberté », PUF, 1997, 262 p.

ZULIANI J.-M., Les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français et les services aux entreprises : entre résistance à la métropolisation et marquage sectoriel, in *Étude prospective du système urbain dans le Sud-Ouest européen*, rapport de recherche, Programme Interreg II-C, 2002, 116 p.

ZULIANI J.-M., « L'organisation des services aux entreprises dans les villes moyennes de Grand Sud-Ouest français, entre logiques gravitaires et maillages interurbains », *Revue Géocarrefour*, volume n° 79, n°2, 2004, pp. 183-192.

ZULIANI J.-M., « Les services aux entreprises dans le réseau des villes moyennes du Grand Sud-Ouest français : d'une organisation hiérarchisée à un maillage interurbain ? », *Sud-Ouest Européen*, n° 20, 2005, pp. 51-64.

ZULIANI J.-M., « La diffusion des services aux entreprises dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français », Revue *Pouvoirs Locaux*, n°66, 2005, pp. 121-127.

## Liste des personnes rencontrées

---

### 1) Firmes de services aux entreprises, collectivités locales, chambres de commerce et d'industrie :

#### AGEN :

- DUBÉDAT Pierre (Chambre de Commerce et d'Industrie du Lot-et-Garonne)

#### ALBI :

- ALAVERDOV Jean-Michel (École des Mines d'Albi-Carmaux)
- AUBRY Muriel (Sylob)
- CONTÉ Angel (Communauté d'Agglomération de l'Albigeois)
- LEVAILLANT Christophe (École des Mines d'Albi-Carmaux)
- SAVIC Francis (Report-One)
- TANTOT Laurent (Communauté d'Agglomération de l'Albigeois)

#### BAYONNE-BIARRITZ :

- BOUTIN-DESVIGNES Yves (Exakis)
- CAULONQUE Jean-Baptiste et PRYSZO Brice (Max-Sea International)
- ESTRADE Jean-Michel (Chambre de Commerce et d'Industrie de Bayonne Pays Basque)
- GUIRESSE Jean-Roc (École Supérieure des Technologies Industrielles Avancées)
- LABEYRIE Dominique (SEI-Fagor)

#### BÉZIERS :

- LOUIS Martine (Chambre de Commerce et d'Industrie de Béziers/Saint Pons)

#### CASTRES :

- BERTHOUMIEUX Michel (Ville de Castres/Développement économique)
- CABANAC Jean-Louis (CAPLASER)
- LE GLOAHEC Claude (Chambre de Commerce et d'Industrie de Castres/Mazamet)
- ORLY Christophe (Devoteam)
- VIADUC Jean-Louis (Pierre Fabre Castres)

#### MONTAUBAN :

- ALBERT Mathieu (Chambre de Commerce et d'Industrie du Tarn-et-Garonne)
- GUILLERME Yves (Groupe Intermarché/Base logistique de Bressols)

- LAFAGE Matthieu (Agence de Développement Économique/ Tarn-et-Garonne)

**NARBONNE :**

- VIALLE Jean-Paul (Chambre de Commerce et d'Industrie de Narbonne)

**NÎMES :**

- DUMAS Jean-Claude (Imagis Méditerranée)

- ESCOJIDO Frédéric (Nîmes Métropole)

- HOUBAERT Jean-Jacques (ANTÉOR)

- LAFORGUE Bruno (Logimine)

- LEFEBVRE Dominique (Chambre de Commerce et d'Industrie du Gard)

- VIMONT Yannick (École des Mines d'Alès/Site de Nîmes)

**PAU :**

- CHAMINADE Gérard (Chambre de Commerce et d'Industrie de Pau Béarn)

- MICHELET Thierry (TMI Consulting)

- PÈNE Emmanuel (Genèse Informatique)

- PHÉNIX Laurent (Helphix Consulting)

- SOYER Francis (Cap Gémini Sud)

- TAILLANDIER Guy (Gestion Pyrénées Informatique)

**PERPIGNAN :**

- CHARIER Gilles (Pôle de compétitivité DERBI)

- ESTÈBE Thomas (Directeur Association des Entreprises du Polygone)

- FLAMANT Gilles (Laboratoire PROMES / CNRS)

- JACQUIER Alain (Chambre de Commerce et d'Industrie des Pyrénées Orientales)

**RODEZ :**

- BREDIN Simon (Inforsud gestion)

- COSTES Dominique (Aveyron Express)

- SALMON Bernard (Défi 12)

- SCHLOSSER Philippe (Société Schlosser Nettoyage)

- TEISSIER Jean-Paul (Communauté d'Agglomération Grand Rodez)

**TARBES :**

- JULLIEN Alain (Alstom Transports)
- NOYES Daniel (École nationale d'Ingénieurs de Tarbes)

**2) Organismes bancaires, mutuelles et compagnies d'assurance :**

**AXA Assurances :**

- LABROSSE Pierre (AXA Sud-Ouest)

**Banque Courtois :**

- PEYRONNE Corinne (Banque Courtois/Toulouse)

**Banque de France :**

- QUINET Didier (Banque de France Castres)

**Groupe BANQUES POPULAIRES :**

- CANZIAN Émilie (Banque Populaire Occitane/Toulouse)
- LAMOUREUX Jean-Claude (Banque Populaire Occitane/Rodez)

**Groupe BNP :**

- BERGÈS Marcel (Direction Régionale Sud-Ouest/Bordeaux)
- TOURNIER Max (BNP/Délégation d'Albi)

**Groupe CIC :**

- COLLET Stéphan (Bordelaise de CIC/Toulouse)

**Groupe CRÉDIT AGRICOLE :**

- DELMARES Fabien (Caisse Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées/Rodez)
- TRANIER Gisèle (Caisse Crédit Agricole Nord Midi-Pyrénées/Albi)

**Groupe Crédit Lyonnais :**

- LASSAUVETAT Rémi (Crédit Lyonnais/Castres)

**Groupe CRÉDIT MUTUEL :**

- NARDIN Patrick (Crédit Mutuel Midi Atlantique/Toulouse)

**Mutuelle d'assurance GROUPAMA :**

- ASTOUL Michel (Groupama d'Oc/Rodez)
- CHANUT André (Groupama d'Oc/Toulouse)
- HUERGA Michel (Groupama d'Oc/Albi)

**Mutuelle d'assurance MACIF :**

- DELRIEU Philippe (MACIF Sud-Ouest/Toulouse)
- RICHARD Thomas (MACIF Sud-Ouest/Toulouse)