



# **La structure de gouvernance de RTO, un intermédiaire territorial au service du développement des relations de sous-traitance, l'exemple de la Mecanic Vallée**

**Bastien BEZZON**

**Université de Bordeaux**

**bastien.bezzon@u-bordeaux.fr**

## **Résumé**

---

Les RTO (clusters, pôles, districts) génèrent le développement local. Ils sont animés par une structure de gouvernance dont la stratégie est de générer une intermédiation territoriale pour renforcer les réseaux dans le RTO. Les RTO sont parcourus et dynamisés par la sous-traitance grâce aux compétences locales et aux réseaux d'acteurs. Néanmoins, la littérature ne fait pas de la structure de gouvernance un intermédiaire territorial dynamisant les relations de sous-traitance dans et vers le RTO alors que ces relations stimulent la circulation des richesses. L'idée défendue est qu'une structure de gouvernance agit comme un intermédiaire territorial au bénéfice des relations locales de sous-traitance, ce lorsque les membres du RTO lui demandent de le faire et qu'elle développe des cadres d'interactions entre donneurs d'ordres et sous-traitants. L'étude porte sur le RTO Mecanic Vallée (sud-ouest de la France) fort de 160 industriels. La méthodologie est celle de l'étude de cas pour observer les stratégies locales. La méthode des générateurs de noms permet d'identifier les réseaux locaux. Les résultats montrent un renforcement des relations locales de sous-traitance ainsi qu'une diversification des productions même si des nuances existent.

## **Mots-clés**

---

Réseau Territorialisé d'Organisation (RTO), structure de gouvernance de RTO, intermédiation territoriale, sous-traitance.



# **La structure de gouvernance de RTO, un intermédiaire territorial au service du développement des relations de sous-traitance, l'exemple de la Mecanic Vallée**

## **1 INTRODUCTION**

La structuration de clusters, de pôles de compétitivité, de grappes d'entreprises et de districts industriels a été le cœur de la politique d'aménagement du territoire et de croissance économique de ces trente dernières années. L'idée de base de ces Réseaux Territorialisés d'Organisations (RTO) (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007) est que le renforcement des liens sociaux locaux génère une dynamique économique locale. Les RTO sont donc destinés à reproduire le schéma de la Troisième Italie dans laquelle l'intégration sociale des individus génère une prospérité notable. Pour dynamiser les réseaux, les RTO sont animés par des structures de gouvernance (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007) c'est-à-dire des personnes morales chargées de coordonner les membres du RTO. Les structures de gouvernance sont des intermédiaires territoriaux c'est-à-dire des acteurs chargés de structurer et de développer les relations entre acteurs locaux afin de répondre à une problématique collectivement identifiée et traitée. Il faut, par ailleurs, noter que les RTO sont propices au développement de relations de sous-traitance (Chaillou, 1977) entre leurs membres en raison des interconnaissances privilégiées qu'ils génèrent (Bezzon et Levy, 2020). Ces interconnaissances facilitent la compréhension des compétences industrielles mais aussi la construction de la confiance. La sous-traitance est nécessaire au développement économique en raison des richesses qu'elle attire et ancre sur le territoire (Talandier, 2018). Bien que les RTO soient impulsés par une structure de gouvernance agissant comme un intermédiaire territorial et que ces RTO soient parcourus par des relations de sous-traitance, la littérature n'observe que très peu l'influence de la structure de gouvernance sur la construction des réseaux de sous-traitance dans le RTO. Or, il peut être de l'intérêt de la structure de gouvernance de RTO de favoriser les relations de sous-traitance au sein du RTO qu'elle anime, ce pour densifier les réseaux et y faire circuler les richesses. Cela renforce aussi le développement et la résilience du territoire et de son tissu économique (Talandier, 2020).

Aussi, on peut se demander comment la structure de gouvernance d'un RTO, en agissant comme un intermédiaire territorial, peut développer des relations de sous-traitance utiles pour attirer et ancrer les richesses sur son territoire. La thèse défendue est que la structure de



gouvernance d'un RTO génère une intermédiation territoriale favorable à la sous-traitance lorsqu'elle identifie des opportunités de sous-traitance et qu'elle structure des cadres d'interaction entre les acteurs industriels pour faciliter la conclusion de contrats de sous-traitance dans et hors de son territoire. Le terrain d'étude est celui de la Mecanic Vallée qui est constitué d'entreprises métallurgiques de par son statut de Territoires d'industrie. La Mecanic Vallée se situe en France, au nord-est de la région Occitanie et à l'est de la région Nouvelle-Aquitaine. La Mecanic Vallée est intéressante car elle a fait face à quatre types d'attentes : a) le renforcement de l'action collective locale, b) le renforcement des réseaux locaux de sous-traitance, c) la diversification sectorielle, d) l'exploitation d'opportunités éco-responsables. Cette étude de cas unique (Yin, 2009) est motivée par sa stratégie et sa gouvernance spécifiques, destinées à construire des réseaux particuliers d'acteurs de sorte à confier localement les activités de sous-traitance. La coordination locale est organisée à travers une association dédiée à la connexion des réseaux locaux. Ceci constitue une originalité du développement local. En effet, ce type de structure est assez rare au vu de sa longévité (21 ans), sa cohérence thématique (métallurgie) et son importance croissante (15 adhérents en 1999, plus de 200 aujourd'hui dont 160 industriels). La première partie de l'article soulignera les relations inexplorées entre structure de gouvernance de RTO, intermédiation territoriale et relations de sous-traitance au sein des RTO, ce qui permettra de formuler l'apport de cet article. La deuxième partie sera consacrée à la présentation des données et de la méthodologie de travail. Enfin, la dernière partie, consacrée aux résultats, mettra en évidence, d'une part, l'émergence de l'intermédiation territoriale et, d'autre part, son apport à la structuration des réseaux locaux de sous-traitance.

## **2 REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Les notions de RTO, de structure de gouvernance, d'intermédiation territoriale et de sous-traitance dans les RTO sont reliées. Leurs synergies sont mises en lumière.

### **2.1 LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE RTO, UNE INTERMEDIATION TERRITORIALE AU SERVICE DES RESEAUX LOCAUX D'ACTEURS**

Les RTO « peuvent se définir comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007, p. 156). Le RTO est une notion pertinente car elle désigne la totalité des réseaux locaux d'acteurs que ces derniers soient des clusters, des systèmes productifs locaux ou des districts (industriels italiens ou marshalliens) (Ehlinger,



Perret et Chabaud, 2007). Elle permet de gagner en généralité. Les RTO se caractérisent par leur structure de gouvernance qui est une personne morale, fréquemment de forme associative, dont les missions sont de « définir une stratégie globale pour le réseau, de coordonner l'ensemble des relations entre les acteurs du réseau, de contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau, d'accompagner le développement local du territoire » (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007, p. 376). Le rôle de la structure de gouvernance est co-construit avec les membres du RTO qui s'expriment par le biais de votes, de représentants dans la structure de gouvernance et d'un droit de regard et d'approbation sur l'action menée. La structure agit de manière autonome en construisant une stratégie et en menant les actions la concrétisant. Pour ce faire, elle dispose du soutien des membres du RTO mais aussi de moyens humains, financiers et matériels pour agir. La structure de gouvernance est fréquemment qualifiée d'animateur de réseaux (Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015) ou de *cluster facilitator* (Ingstrup, 2013). La structure de gouvernance de RTO a des caractéristiques similaires avec l'intermédiaire territorial.

Bien que parfois difficile à saisir (Smedlund, 2006; Shearmur et Doloreux, 2019), un intermédiaire territorial peut être défini comme un acteur chargé de la construction de nouveaux cadres d'interaction au sein desquels il met en relation un ensemble d'acteurs implantés sur un territoire bien défini. Ainsi, la connexion entre acteurs est le « cœur de compétence » de l'intermédiaire (Chabault et Martineau, 2014) afin de résoudre un problème d'intégration et de connectivité (Pons, Gibaja Martins et Parrilli, 2014). Aussi, l'intermédiaire développe de nouvelles relations qui génèrent la souplesse (Suire, Berthinier-poncet et Fabbri, 2018), la nouveauté et la fluidité des échanges (Raveyre, 2006). L'intermédiaire est un acteur qui doit « connaître, construire et entretenir » le réseau (Chabault et Martineau, 2014) afin de le réguler, de l'animer et de l'orchestrer (Nadou et Pecqueur, 2020 ; Joyal et Nadou, 2018 ; Howells, 2006 ; Raveyre, 2006 ; Bourdin et Nadou, 2020). L'intermédiaire peut être qualifié de territorial car son action est produite sur un espace approprié sur lequel un ensemble de projets, d'accords et de diagnostics répondent à une problématique collectivement négociée (Lapostolle, 2013; Fournier et al., 2020; Nadou et Pecqueur, 2020; Prévost et Mercier, 2020). La structure de gouvernance d'un RTO est bien un intermédiaire territorial car elle agit sur un territoire donné auprès des membres du RTO à des fins de développement économique local. Elle impulse un projet commun reposant sur les attentes des membres du RTO qu'elle connaît de manière fine afin de les coordonner au mieux. Il est aussi de son intérêt de développer les relations entre les membres du RTO.



## 2.2 LA SOUS-TRAITANCE, OUTIL DE DEVELOPPEMENT LOCAL ET CARACTERISTIQUE DES RTO

Les RTO sont aussi des espaces d'interactions propices à la sous-traitance. La sous-traitance (qui englobe la co-traitance pour faciliter la lecture) correspond (selon les critères de l'INSEE) à une relation de production réalisée par un acteur productif (le sous-traitant) pour le compte d'un autre acteur productif (le donneur d'ordres). Le sous-traitant agit selon un ensemble de consignes appelé cahier des charges établi par l'une et/ou l'autre des parties avec l'aval final du donneur d'ordres (Chaillou, 1977 ; Perraudin et al., 2006; Guillaume, 2005). La sous-traitance peut être de capacité (exécution d'un contrat simple permettant de faire face à une production importante), de spécialité (compétences techniques particulières) ou de fourniture (très haute spécialisation technologique) (Chaillou, 1977 ; Guillaume, 2005). La sous-traitance peut reposer sur des donneurs d'ordres purs, des sous-traitants purs ou des acteurs mixtes (Perraudin et al., 2006). Ces acteurs mixtes sous-traitent en même temps qu'ils sont sous-traitants, ce qui génère une sous-traitance en cascade (Perraudin et al., 2006). Tout acteur productif peut recourir à la sous-traitance (Rama, Ferguson et Melero, 2003). La sous-traitance est importante dans le développement des territoires (Talandier, 2018 ; Rutland et O'Hagan, 2007). En effet, elle permet d'attirer des richesses sur un territoire (vente de biens et de services hors du territoire) mais aussi de conserver des richesses (vente de biens et de services entre acteurs du même territoire) (Talandier, 2018, 2020).

Par ailleurs, la sous-traitance dynamise l'emploi et la consommation locale (Talandier, 2018). Les RTO sont animés par de fortes relations de sous-traitance (Dei Ottati, 1994 ; Dal Maso et Lattanzi, 2014). Ces dernières sont portées par de nombreux sous-traitants de proximité qui génèrent des biens et des services complexes ou personnalisés, produits après de nombreuses rencontres physiques avec leurs donneurs d'ordres locaux (Grandinetti et Tabacco, 2015; Rutland et O'Hagan, 2007). Les acteurs locaux ont la capacité de beaucoup interagir au sein des RTO, ce pour des raisons de proximité géographique et de proximité sociale (Bezzon et Levy, 2020). La proximité géographique représente la présence des acteurs sur le même territoire (département notamment). La proximité sociale fait état de l'interconnaissance personnelle entre les responsables commerciaux des entreprises. Ces contextes locaux créent des compétences et des liens de confiance qui favorisent la circulation d'informations sur les opportunités de sous-traitance (Cusmano, Morrison et Pandolfo, 2014). Les RTO mettent en évidence la sous-traitance réalisée sur les territoires mieux que la notion d'écosystème



d'affaires qui s'intéresse à la forte coordination des acteurs pour produire de la valeur. Néanmoins, l'écosystème n'est pas territorialisé (Daidj, 2011, p. 118), ce qui est totalement incompatible avec l'attention portée à l'intermédiation territoriale.

Dans la littérature, la structure de gouvernance de RTO stimule le développement local grâce à son rôle d'intermédiaire territorial destiné à développer les relations entre les acteurs. Par ailleurs, les RTO sont propices au phénomène de sous-traitance de par les relations privilégiées qu'ils favorisent. La sous-traitance est importante dans le développement local en raison des richesses qu'elle engendre. Pourtant, la littérature ne s'intéresse pas à la combinaison de ces éléments. Or, une structure de RTO a intérêt à attirer le maximum de richesses sur son territoire et peut le faire en mettant en relation les donneurs d'ordres et les sous-traitants. Aussi, on peut se demander comment la structure de gouvernance d'un RTO, en agissant comme un intermédiaire territorial, peut développer des relations de sous-traitance utiles pour attirer et ancrer les richesses sur son territoire.

### **3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DONNÉES MOBILISÉES**

Le terrain d'étude de la Mecanic Vallée est présenté dans un premier temps. Ensuite, la méthodologie de l'étude de cas est motivée puis expliquée en détail.

#### **3.1 PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE**

Un seul terrain d'étude a été retenu. Il s'agit de la Mecanic Vallée, située dans l'Est aquitain et le Nord occitan. Quatre raisons motivent ce choix. Premièrement, la littérature étudie souvent les trajectoires territoriales pour mettre en exergue leurs particularités (Fournier et al., 2020; Nadou et Pecqueur, 2020). Deuxièmement, les projets de la Mecanic Vallée sont très riches. Troisièmement, des coordinations ont été menées entre la Mecanic Vallée et d'autres intermédiaires. Quatrièmement, une approche de plusieurs autres RTO similaires pour les besoins de l'enquête n'a donné aucun résultat.

La Mecanic Vallée est une association de type loi 1901 qui dispose de toutes les qualités pour être qualifiée de structure de gouvernance d'un RTO. Ce RTO est un ensemble d'environ 160 industriels qui a été reconnu par quatre appels à projets comme un réseau d'entreprises coordonnées autour d'un projet productif commun (cf. tableau 1 « labellisations »). L'association Mecanic Vallée est une structure de gouvernance par sa forme associative. Ses membres lui délèguent une capacité d'action. En contrepartie, ils disposent d'un droit de regard



sur la stratégie de l'association grâce aux administrateurs, aux assemblées générales, aux commissions thématiques et aux élections internes. L'association Mecanic Vallée dispose de moyens financiers et humains propres. Un des volets des plus structurants de l'association est l'échange inter-entreprises (Rapports d'activités de l'association Mecanic Vallée). Ces échanges sont destinés à remplir une des missions de la Mecanic Vallée : développer les relations productives entre les adhérents, diversifier leurs fournisseurs et leurs marchés. Pour ce faire, la Mecanic Vallée organise des rencontres d'affaires sur des salons dont elle a la responsabilité ou auxquels elle participe.

Tableau 1 : présentation synthétique de la Mecanic Vallée (auteur, données Mecanic Vallée)

Implantation	Départements du Lot, de l'Aveyron, de la Corrèze puis de la Dordogne, de la Creuse, de la Haute-Vienne et du Cantal; régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine	Caractéristiques de la Mecanic Vallée qui en font un Réseau Territorialisé d'Organisations selon la définition de Ehlinger, Perret et Chabaud (2007)
Année de création	2000	
Statut	Association loi 1901	
Gouvernance	Mixte puis exclusivement assurée par les industriels, bureau de 7 personnes, conseil d'administration de 20 personnes	
Équipe de travail	5 personnes dont un Directeur général, deux chargés de projets/missions, deux secrétaires; appui de partenaires extérieurs par la mise à disposition ponctuelle de personnel, budget de 300 000 euros environ	
Financement	adhésions, subventions publiques, financement sur projets ponctuels collaboratifs notamment européens	
Nombre d'adhérents	200 dont 160 industriels	
Actions principales	la formation des salariés, la gestion locale des compétences, la R&D, la sous-traitance, la recherche de marchés et l'interaction avec les acteurs publics, développement des relations industrielles, augmentation du chiffre d'affaires des adhérents	
Capacité d'adhésion	160 industriels adhérents sur 213 acteurs métallurgiques locaux	
Importance	2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 12875 salariés (chiffres 2019)	
Types d'adhérents	Collectivités locales (mairies, communautés de communes, départements, régions)	
	Industriels : essentiellement des Très Petites Entreprises (TPE) et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) mais aussi des Établissements de Taille Intermédiaire et des établissements de Grands Groupes	



	Acteurs de la formation (lycées, instituts universitaires, universités, formation professionnelle des adultes)
	Acteurs de la recherche (publics et privés, implantés essentiellement en Occitanie ou en Nouvelle-Aquitaine)
	Syndicats de la métallurgie; Pôles de compétitivité (notamment Aerospace Valley et ViaMéca/Cimes); agences régionales de développement d'Occitanie et de Nouvelle-Aquitaine
Activités centrales	Ensemble des productions métallurgiques notamment l'aéronautique, l'automobile, la machine-outil, la défense, les énergies, le ferroviaire, le nautisme, l'agroalimentaire (selon les déclarations des adhérents dans les catalogues d'affaires et sur leurs sites internet)
Exemples d'acteurs industriels locaux majeurs	Aéronautique : Ratier-Figeac (Collins Aerospace), Figeac-Aéro ; Automobile : Bosch, SAM Jinjiang ; Machines-outils : Sermati, Fives ; Armement : Nexter, CEA ; Moteurs : Whylot; Robotique : M-Tecks EAC
Labellisations	PIC-ADAPT - 1997 (Lot, Aveyron) ; FRED (Corrèze)
	Système Productif Local - 1999 (Aveyron, Lot, Corrèze)
	Grappe d'entreprises exemplaires - 2010 (Est aquitain, Nord occitan)
	Territoire d'industrie - 2019 (Aurillac-Figeac-Rodez; Bassin de Brive-Périgord; Périgord-Limousin)

### 3.2 UNE ETUDE DE CAS FONDEE SUR UNE DIVERSITE DE DONNEES

L'étude de cas (Yin, 2009) a été choisie car elle permet d'étudier « le résultat de décisions de gestion » et les motivations de ces décisions pour impulser des relations de sous-traitance. De même, il s'agit d'observer les résultats de cette stratégie de manière longitudinale en comparant deux périodes ; de pour identifier les évolutions dans les réseaux de sous-traitance. Parallèlement, l'étude de cas est pertinente car la stratégie de développement des relations de sous-traitance est un phénomène contemporain pour lequel il existe peu de données. En conséquence, l'étude de cas est ici exploratoire avec pour objectif la compréhension du réseau local de sous-traitance. En effet, la littérature n'exploite pas pleinement l'idée d'organisation des relations de sous-traitance dans les RTO. Par ailleurs, les acteurs n'ont pas de vue d'ensemble sur les résultats de leurs actions. Il est à préciser que le présent travail s'approche de la recherche-intervention en ce sens que l'intérêt du chercheur a été exposé à l'association étudiée. Cette dernière a fourni un ensemble de données pour avoir une nouvelle vision des résultats de ses actions sans autre condition que de rendre ces données anonymes.





Le design de l'étude de cas est réalisé autour de la question de recherche suivante : l'association Mecanic Vallée a-t-elle dynamisé les relations de sous-traitance dans et vers son réseau d'adhérents en mettant en relation ses adhérents avec des donneurs d'ordres ? La présentation exhaustive de l'étude de cas est réalisée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : présentation des propositions de recherche (auteur)

PROPOSITION DE RECHERCHE	SOUS-BASSEMENT THEORIQUE	MESURES OPERATIONNELLES	DONNEES MOBILISEES	SOURCE(S) DES DONNEES
<p><u>PROPOSITION 1</u></p> <p><u>Les membres du RTO donnent mission à la structure de gouvernance de développer leurs relations de sous-traitance</u></p>	<p>L'intermédiation territoriale repose sur une stratégie collectivement négociée (littérature : 2.1)</p>	<p>Les relations de sous-traitance sont un enjeu de développement local soulevé par les acteurs locaux</p> <p>Le rôle d'intermédiaire territorial est confié à la structure de gouvernance de RTO pour développer les relations de sous-traitance</p>	<p>Demandes de subventions pour les dispositifs Systèmes Productifs Locaux (1998) ; Grappes d'entreprises exemplaires (2009) et Territoires d'industrie (2018)</p> <p>Statuts fondateurs de l'association Mecanic Vallée (déposés en 2000 puis corrigés en 2003 et 2019)</p>	<p>Mecanic Vallée ; Archives Nationales de Pierrefitte-sur-Seine ; Archives Départementales de l'Aveyron et de la Haute-Garonne, Archives du Conseil Régional Occitanie</p>
<p><u>PROPOSITION 2</u></p> <p><u>La structure de gouvernance développe des cadres d'interaction en faveur de ses adhérents</u></p>	<p>L'intermédiaire territorial se caractérise par la mise en œuvre de cadres d'interaction pour faciliter les échanges entre les acteurs (littérature 2.1)</p>	<p>Des actions sont mises en œuvre et actualisées par la structure de gouvernance afin de favoriser les rencontres entre les sous-traitants locaux et des donneurs d'ordres</p>	<p>Rapports d'activités de l'Association Mecanic Vallée 2005, 2007 à 2009 et 2015 à 2020 (années absentes : documents inaccessibles ou peu utiles)</p> <p>Plus précisément,</p>	<p>Association Mecanic Vallée ; Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Aveyron</p>



			<p>c'est la rubrique « relations interentreprises » de ces rapports qui a été mobilisée pour comprendre les mises en relations entre sous-traitants et donneurs d'ordres</p> <p>Revue de presse effectuée depuis 2013 représentant 297 articles<sup>1</sup> publiés notamment depuis 2010 (peu de numérisation avant)</p> <p>7 entretiens exploratoires avec des cadres de PME, d'ETI, de l'association afin d'évoquer l'importance de la Mecanic Vallée dans les réseaux de sous-traitance</p>	<p>Factiva (base de données de presse) mobilisant La Dépêche du Midi, Le Monde, Le Figaro, L'usine Nouvelle très largement</p>
<p><b>PROPOSITION 3</b></p> <p><u>Les réseaux locaux de sous-traitance sont dynamisés par l'action de la structure de gouvernance de RTO</u></p>	<p>Les relations de sous-traitance sont nombreuses au sein des RTO mais aussi avec l'extérieur (littérature : 2.2)</p>	<p>Nombre de relations déclarées de sous-traitance dans le réseau</p> <p>Distance moyenne entre deux membres du réseau local de sous-traitance</p>	<p>Catalogues des Rencontres annuelles d'affaires de la Mecanic Vallée depuis 2000. Les catalogues des années 2008 et 2018 ont été notamment utilisés. Ces</p>	<p>Association Mecanic Vallée</p>

<sup>1</sup> La recherche a été effectuée sans aucune limite de temps ni de sources de données grâce aux requêtes « Mecanic Vallée » « and » « diversification » OU « proximité » OU « réseau » OU « rencontres d'affaires » OU « Pôle de compétitivité » OU « sous-traitant » OU « sous-traitance » OU « intermédiation » OU « intermédiaire ».



		<p>Sous-traitance en cascade avec les acteurs étant sous-traitants et donneurs d'ordres locaux</p> <p>Générateurs de noms des sous-traitants locaux et extérieurs pour identifier les réseaux de circulation des richesses vers et dans le territoire</p>	<p>deux années ont été choisies pour disposer de deux cas différents, pas trop récents et permettant d'identifier l'évolution de la sous-traitance des membres du RTO. Dans ces catalogues, les industriels évoquent fréquemment les noms de leurs clients notables ainsi que les acteurs qu'ils souhaitent rencontrer</p>	
--	--	---	--	--

L'étude de cas est beaucoup basée sur certaines étapes de la méthode du diagnostic territorial afin de mieux cadrer la recherche. Le diagnostic territorial (Lardon et Piveteau, 2005) est une « démarche de développement territorial » destinée à « l'augmentation de la capacité des acteurs d'un territoire à maîtriser les processus qui les concernent » grâce à la construction d'une « vision commune » entre les acteurs pour améliorer leurs coordinations (Lardon et Piveteau, 2005). Le diagnostic est réalisé en trois étapes : 1. état des lieux des « faits et actions », 2. détermination des enjeux, des opportunités, des menaces, des dynamiques en cours, à infléchir ou à renforcer selon les objectifs fixés par les acteurs, 3. actions permettant « le changement désiré ». Le diagnostic de territoire permettra de prouver la mission de développement de la sous-traitance confiée à la structure de gouvernance et la mise en œuvre des cadres d'interaction entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants.

Par ailleurs, afin de retracer les réseaux de sous-traitance, la méthode du générateur de noms issue de la sociologie des réseaux a été mobilisée. Un générateur de noms est une mise en situation dans laquelle les acteurs interrogés indiquent une partie de leurs réseaux de relations, notamment les plus notoires (Chollet, 2007). Le générateur utilisé a reposé sur une liste fermée de noms (choix restreints de noms) et une liste ouverte (évocation libre de noms). Cette méthode permet de reconstruire en partie les réseaux de sous-traitance grâce au logiciel UCINET. En effet, les résultats du générateur de noms ont été renseignés dans une matrice symétrique qui



permet de représenter les liens de sous-traitance : les sous-traitants sont en ligne, les donneurs d'ordres en colonne. Ces matrices ont été renseignées dans le logiciel UCINET de sorte à représenter le réseau local de sous-traitance ainsi que ses caractéristiques principales. Ces caractéristiques sont le nombre d'acteurs impliqués, le nombre de relations de sous-traitance, l'ampleur de ces relations par rapport au nombre théorique possible, les principaux acteurs impliqués.

## 4 RÉSULTATS

Les résultats sont structurés en 5 sections : la section 4.1 explique le besoin d'intermédiation, les sections 4.2 et 4.3 montrent la concrétisation de l'intermédiation. Les sections 4.4 et 4.5 évoquent les réseaux de sous-traitance structurés ainsi que leurs limites.

### 4.1 LE DEVELOPPEMENT DES MARCHES LOCAUX DE SOUS-TRAITANCE, OBJECTIF DE LA MECANIC VALLEE

La Mecanic Vallée a émergé pour solutionner des problèmes d'interconnaissance et de coordination des acteurs métallurgiques locaux. Un de ses objectifs centraux est de développer les relations de sous-traitance entre ses membres.

La Mecanic Vallée a dans ses missions le développement des relations interentreprises locales afin de renforcer leur sous-traitance (dossier SPL, 1998 ; Grappe d'entreprises, 2009, Territoire d'industrie, 2018). Cette stratégie s'approche d'une stratégie collective de type « organique » (Yami, 2006) destinée à développer des relations entre firmes complémentaires sans que les gains économiques de ces relations ne soient précisés. Cette initiative part d'un constat : jusqu'à la création de l'association, les industriels locaux connaissent peu les compétences industrielles locales (entretien dirigeant de PME, 2012 ; entretien dirigeant de PME, 2017). Les industriels créent l'association Mecanic Vallée en 2000 pour solutionner cette problématique qu'ils ont inscrite dans leurs statuts et qu'ils ont collectivement définie (Nadou et Pecqueur, 2020; Prévost et Mercier, 2020). Il s'agit de faciliter l'obtention de marchés locaux grâce à une amélioration de l'interconnaissance entre les industriels. En effet, les réseaux locaux de sous-traitance qui existent (Ratier, Sermati, Bosch, Forest-Liné, CEA) reposent tous sur l'interconnaissance personnelle entre les dirigeants des entreprises impliquées. La Mecanic Vallée est chargée par les industriels de dynamiser les rencontres entre les dirigeants d'entreprises afin de détecter les opportunités de sous-traitance. Elle est bien chargée de résoudre un problème de connectivité entre les acteurs locaux (Pons, Gibaja Martins et Parrilli, 2014). Néanmoins, l'association n'est



astreinte à aucun résultat économique particulier. L'association considère que les industriels qui adhèrent expriment leur satisfaction à l'égard des résultats de ses actions. La Mecanic Vallée développe ainsi une stratégie de « chasse en meute » pour prospecter les marchés.

Les rencontres entre dirigeants portées par l'association sont destinées à diversifier les activités en prospectant le maximum de donneurs d'ordres locaux et extérieurs. Les entreprises locales ne souhaitent pas s'exposer au risque de trop forte dépendance (Chaillou, 1977 ; Perraudin et al., 2006). Parallèlement, les industriels locaux veulent s'ouvrir aux secteurs militaire, énergétique, médical ou agroalimentaire pour diversifier les risques et les marchés. Cette volonté de diversifier est exprimée en 1998 (programme Système Productif Local), en 2009 (plan Grappe d'entreprises exemplaire) et en 2018 (programme Territoire d'Industrie). L'action collective locale est aussi stratégique en raison de la prise en compte des impératifs éco-responsables dans les chaînes de sous-traitance. En effet, les donneurs d'ordres et les sous-traitants locaux observent l'écologie comme un outil concurrentiel et un marché à conquérir. Les industriels voient l'éco-responsabilité comme une manière de réduire les coûts en utilisant moins d'intrants. Par ailleurs, le renforcement des énergies renouvelables, du recyclage fait émerger de nouvelles opportunités. L'éco-responsabilité représente une opportunité économique bien plus qu'un projet de changement social. Elle constitue un axe de diversification pour l'association depuis 2010.

La Mecanic Vallée a bien reçu pour objectif de développer une stratégie commune visant à exploiter les marchés de sous-traitance, ce qui se concrétise grâce à des cadres communs d'interactions entre les industriels.

#### 4.2 LES SALONS D'AFFAIRES, CADRES D'INTERMEDIATION DE LA MECANIC VALLEE AU BENEFICE DE LA SOUS-TRAITANCE LOCALE

Cette deuxième section montre que la Mecanic Vallée s'est affirmée comme un intermédiaire territorial en développant des clusters temporaires mais aussi une stratégie d'interclustering.

La Mecanic Vallée a mis en œuvre des clusters temporaires, c'est-à-dire des regroupements d'acteurs limités dans le temps et destinés à l'échange d'une grande diversité d'informations (Maskell, Bathelt et Malmberg, 2006). La Mecanic Vallée joue effectivement le rôle de *cluster facilitator* (Ingstrup, 2013 Cette stratégie a été choisie car des rencontres ponctuelles sont adaptées à ses moyens financiers limités (300 000 euros de budget annuel) et à la petitesse des entreprises locales dont le personnel n'est que faiblement disponible. Ainsi, l'association



organise sans interruption depuis 2000 un « salon inversé » qui permet aux entreprises volontaires de rencontrer leurs pairs durant une journée (La Dépêche du Midi, 03/10/2014, 29/09/2015). Pour se rencontrer, les adhérents peuvent programmer (via la Mecanic Vallée) des rendez-vous de 20 minutes, ce sous le sceau du strict secret. Par ailleurs, des interactions spontanées ont lieu entre les adhérents. Les échanges sont facilités par les catalogues d'affaires qui retracent les caractéristiques productives des entreprises (activités, capacités de production, recherche de coopérations). Les rencontres sont destinées à identifier des opportunités, des compétences et des personnes (La Dépêche du Midi, 02/10/2015, 23/09/2017 ; Centre Presse, 29/09/2016 ; La Montagne, 25/09/2013 ; Le Point, 03/11/2016)<sup>2</sup>. Les contrats émergent après les Rencontres (La Dépêche du Midi, 29/09/2015), ce que regrettent des adhérents (discussions off, septembre 2016). Ces contrats représentent plusieurs millions d'euros (La Dépêche du Midi, 01/10/2020) selon la Mecanic Vallée (non vérifiable).

Tableau 3 : caractéristiques des rencontres d'affaires 2008 et 2018 (auteur, données MV)

<b>Année</b>	<b>2006</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Nombre de donneurs d'ordres hors Mecanic Vallée	21	31	33	35	34	34	35	33	29
Nombre d'entreprises adhérentes Mecanic Vallée	61	81	103	106	114	122	114	113	107
Nombre de rendez-vous préprogrammés, hors rencontres spontanées	-	950	-	-		1296	1199	1201	1200

<b>Rôle industriel</b>	<b>Nbre 2008</b>	<b>% 2008</b>	<b>Nbre 2018</b>	<b>% 2018</b>
Inconnu	47	55,3	84	53,5
Sous-traitant pur	21	24,7	31	19,8
Donneur d'ordres pur	12	14,1	25	15,9
Mixte (DO et ST)	5	5,88	17	10,8

<b>Taille des participants</b>	<b>2008</b>	<b>2018</b>
Microentreprise	15	35
PME	58	90
ETI	10	24
Grande entreprise	0	2
Inconnu	2	5
Administration	0	1

<sup>2</sup> En 2021, 68 entreprises adhérentes ont répondu à un questionnaire de satisfaction, notamment au sujet des motivations de leur participation aux rencontres. 213 motifs ont été évoqués. La réponse « prospecter de nouveaux clients » représente 53 de ces réponses tandis que la fidélisation des clients représente 45 réponses. En revanche, la signature de contrats ne représente que 7 réponses chez les adhérents (source : Mecanic Vallée).



Durant les Rencontres, la Mecanic Vallée invite des industriels extérieurs pour qu'ils rencontrent le plus d'industriels locaux ; ce qui permet de diversifier et de rendre souples les rencontres (Chabault et Martineau, 2014 ; Suire, Berthinier-poncet et Fabbri, 2018). Ces donneurs d'ordres sont souvent issus du secteur aéronautique (Airbus, Liebherr, Laticis, Daher), de la machine-outil (Comau et Actia) et de l'automobile (Bosch, Continental). L'association invite aussi les secteurs de l'éolien, de l'hydroélectricité, de la méthanisation (EDF, Encis, EDP, IFP, Methaneo, SER FEE), du ferroviaire (RFF, SNCF, Alstom, Bombardier), du nucléaire et de la défense (régiments locaux, DGA, CEA, Thalès). Récemment, les invités ont été les acteurs du recyclage, des économies d'énergie et de l'hydrogène (association Wind'Occ, Hydéo, agence régionale Ad'Occ). La diversification repose aussi sur des participations régulières à plusieurs salons d'affaires nationaux (Toulouse, Le Bourget, Lyon, Rennes, Paris ; rapports d'activités 2017 et 2018). Par ailleurs, la Mecanic Vallée adopte une logique d'*interclustering* (Cusin et Loubaresse, 2015) qui consiste à se rapprocher d'autres RTO géographiquement et/ou thématiquement proches ; ce pour explorer de nouveaux marchés de sous-traitance. Ainsi Mecanic Vallée s'est rapprochée de Aerospace Valley (aéronautique) (La Dépêche du Midi, 22/03/2018 ; La Montagne, 30/09/2016), d'Elopsys (photonique et numérique) et de Derby (énergies renouvelables). Enfin, une action commune ponctuelle a eu lieu avec les clusters Mecabourg (Ain) et Mecaloire (Loire) en mai 2015 pour rencontrer des donneurs d'ordres des secteurs *Oil&Gas*, hydroélectrique, automobile et aéronautique.

La Mecanic Vallée a bien mis en œuvre des cadres permettant à ses adhérents d'interagir avec des industriels sur et hors du territoire.

#### 4.3 LES AUTRES ACTIONS DE L'INTERMEDIAIRE TERRITORIAL

La Mecanic Vallée a aussi utilisé son rôle d'intermédiaire pour développer des projets inter-firmes et des réseaux stables de firmes, ce pour renforcer la compétitivité locale.

La Mecanic Vallée a poursuivi son rôle d'intermédiaire en structurant des projets inter-firmes ponctuels mais aussi des réseaux stables sur le long-terme (Maskell, Bathelt et Malmberg, 2006). Ces projets et ces réseaux sont destinés à développer des solutions productives locales originales pour renforcer la compétitivité des sous-traitants locaux. Ainsi, la Mecanic Vallée, s'inspirant d'autres clusters (Directeur général Mecanic Vallée, 2021), a soutenu la création de groupements de PME - des ensembles d'entreprises impliquées dans une alliance commune de



développement, (Berthelier, 2011) - voire la construction de coentreprises (entreprises codétenues par d'autres entreprises). Il s'agit de rompre l'isolement, de simplifier les offres de sous-traitance, de mutualiser les compétences et d'intégrer des contenus technologiques plus forts. Il s'agit aussi de conserver la sous-traitance car les entreprises fondatrices fournissent la coentreprise ou le groupement. Ainsi, la Mecanic Vallée et EDF ont accompagné la création du Groupement Hydroélectrique de la Mecanic Vallée (GHMV) ; SAS spécialisée dans l'entretien des infrastructures hydroélectriques. Cette co-entreprise a obtenu un marché de plusieurs millions d'euros. AMGP permet à quatre adhérents de combiner leurs compétences en ingénierie, tôlerie et chaudronnerie. Il est nécessaire de noter que de nombreux rapprochements d'entreprises ont périclité après quelques années pour des raisons de solidité financière et de perte de marchés. Ainsi, la quasi-totalité de ces regroupements a été placée en liquidation judiciaire, excepté les deux cités.

La Mecanic Vallée a développé d'autres alliances stratégiques (Berthelier, 2011) afin de diffuser les bonnes pratiques utiles à la compétitivité des sous-traitants locaux. L'association a structuré un groupe de travail autour des matériaux composites : le Centre de Compétences Composites de la Mecanic Vallée (C3MV). Ce centre était destiné à rassembler les acteurs locaux agissant sur les matériaux composites (fabricants, utilisateurs, producteurs de machines-outils) pour gagner des marchés ensemble mais aussi faire circuler les informations sur cette problématique. Il a été fermé et remplacé par un organisme de recherche en mécanique ainsi qu'une structure universitaire en lien avec la Mecanic Vallée. La Mecanic Vallée a développé la démarche Umotique destinée à auditer les postes de dépense énergétique des industriels afin de développer de bonnes pratiques. En effet, la démarche éco-responsable de l'Umotique permet de réduire les coûts de production et d'améliorer les gains de compétitivité favorables à la sous-traitance locale. Les coûts des matières premières et de l'énergie sont identifiés comme étant les postes de dépense les plus importants dans le tissu économique local. L'association s'appuie sur un projet de recherche européen auquel elle participe pour mobiliser les industriels locaux et des structures de recherche externes. La démarche Umotique a ainsi été mise en œuvre dès 2017 auprès de plusieurs industriels locaux.

La Mecanic Vallée a mis en œuvre des groupements et des alliances d'entreprises afin de compléter sa prospection commerciale par des réseaux locaux générateurs de compétitivité.





#### 4.4 UN RENFORCEMENT NUANCE DE LA CAPACITE DU RESEAU A CONSERVER LOCALEMENT LES RICHESSES

Les efforts de la Mecanic Vallée pour développer les réseaux locaux et extérieurs de sous-traitance ont généré un succès réel mais nuancé.

Bien qu'imparfaits car incomplets, les générateurs de noms permettent d'identifier une partie des réseaux de sous-traitance. En 2008, 46 entreprises (54%) participant aux Rencontres ont indiqué le nom d'au moins un client contre 70 (44%) en 2018. Cela a permis d'obtenir respectivement 364 et 700 noms de donneurs d'ordres. En 2008, 64 relations entre membres de la Mecanic Vallée étaient déclarées contre 138 en 2018. Les réseaux de sous-traitance entre les membres de la Mecanic Vallée ont été repris dans les illustrations suivantes :

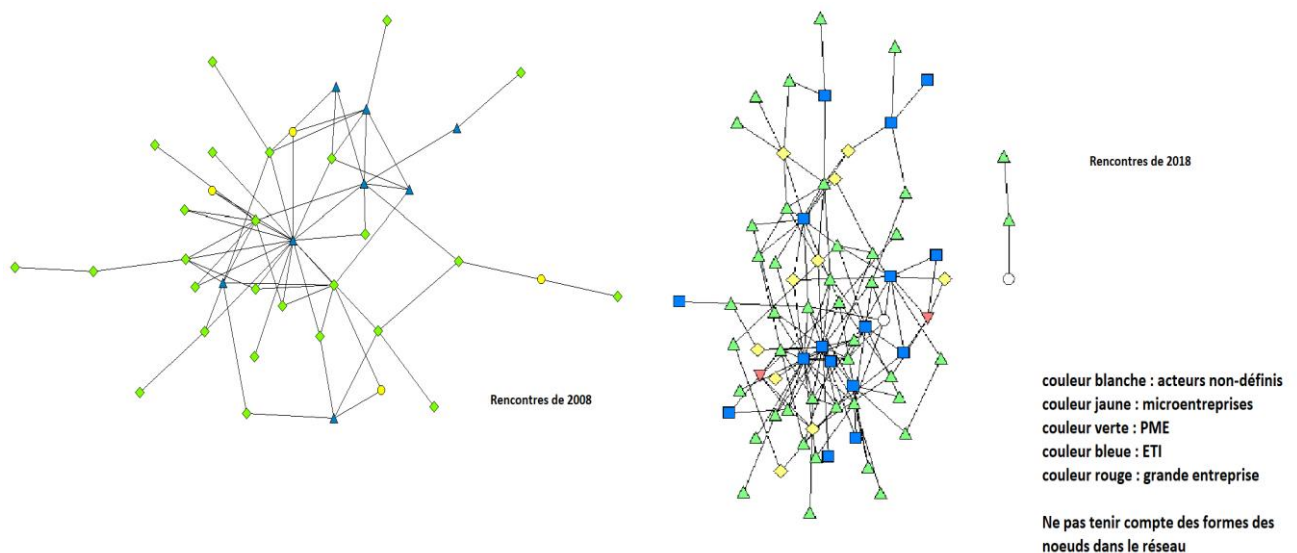


Figure 1 : représentation des relations locales de sous-traitance en 2008 et 2018 grâce au logiciel UCINET (auteur)

Ces réseaux démontrent que la Mecanic Vallée a réussi à développer la sous-traitance entre ses membres. En effet, un modèle économétrique (Bezzon et Levy, 2020) a montré que la participation aux Rencontres d'affaires sur plusieurs années (entre 2009 et 2015) a un impact positif et significatif sur les relations de sous-traitance locales. Dans l'enquête de satisfaction à l'issue des Rencontres 2021, 68 entreprises ont été invitées à exprimer leur opinion sur leur participation. En moyenne, ces entreprises indiquent avoir eu 10.13 contacts durant le salon. Sur ces derniers, 5.03 sont jugés pertinents, 2.53 pourraient déboucher sur des opportunités de sous-traitance. 21 entreprises avaient été consultées pour formuler des offres. Pour ces raisons,



la Mecanic Vallée a pleinement participé à la structuration des deux précédents réseaux (2008 et 2018) qui unissent des participants aux Rencontres d'affaires.

De ce fait, la Mecanic Vallée a réussi à développer les réseaux pertinents pour conserver les richesses sur son territoire (Talandier, 2018). En effet, l'augmentation du nombre de relations de sous-traitance permet que le flux de richesses généré par la commande à un industriel du réseau profite aussi à ses fournisseurs locaux. Néanmoins, cette capacité est à relativiser. En effet, seules 138 relations sont déclarées sur les 24 492 qui peuvent être théoriquement nouées (0.056% de densité). Par ailleurs, la distance moyenne entre les nœuds est de 1.364. Cela signifie que, en moyenne, chaque entreprise locale est séparée de 1.364 relation d'affaires des autres. En 2008, ce chiffre était légèrement au-dessus de 1.3 relation. Une diminution de cette valeur aurait représenté un rapprochement des acteurs et un tissu plus dense. Ainsi, le nombre d'acteurs impliqués dans la Mecanic Vallée a plus vite progressé que les relations d'affaires qu'ils ont déclarées entre eux. Aussi, les réseaux de sous-traitance se retrouvent plus lâches, plus dilués. Néanmoins, la sous-traitance locale en cascade (Perraudin et al., 2006) progresse puisque, en 2018, 17 entreprises locales étaient à la fois des donneurs d'ordres et des sous-traitants contre 5 en 2008. Ces 17 acteurs font que les richesses qu'ils remportent profitent à d'autres acteurs locaux alors qu'elles pourraient profiter à des acteurs extérieurs.

L'apport de la Mecanic Vallée aux réseaux de sous-traitance passe par une forte contribution à l'émergence de 74 relations. Néanmoins, ce réseau reste incomplet au vu de son potentiel.

#### 4.5 UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION ELLE-AUSSI NUANCEE

Il est pertinent d'étudier les résultats du générateur de noms pour observer les effets de la stratégie de diversification, ce tant en termes de donneurs d'ordres que de secteurs d'activités.

Les donneurs d'ordres centraux de la Mecanic Vallée restent des membres fondateurs : Ratier-Figeac (aéronautique), Sermati (machine-outil), Blanc-Aéro (aéronautique), SAM (automobile), AD Industrie (diversifié), Bosch (automobile), Borg Warner (automobile). Il s'agit d'ETI ou de filiales de grands groupes largement tournés vers les exportations et à fort volume d'affaires. Néanmoins, leur poids diminue quelque peu avec l'arrivée de nouveaux donneurs d'ordres : Figeac-Aéro (aéronautique), le CEA (nucléaire) et Pivaudran (cosmétique) eux-aussi tournés vers les exportations. Cela tend à valider les effets d'entraînement, de ruissellement décrits par Talandier (2018) : les exportations se transforment en richesses locales et en sous-traitance. Par ailleurs de nouvelles entreprises de l'ingénierie (peu citées dans la



presse donc qui resteront anonymes) développent la sous-traitance en cascade en vendant des prestations technologiques et en sous-traitant des opérations d'usinage, de peinture, de câblage... Par ailleurs, les sous-traitants fondateurs restent très structurants dans les relations locales de sous-traitance. Ils agissent fortement dans la mécanique industrielle (NAF 2562), le traitement et le revêtement de métaux (NAF 2561) et la fabrication de machines-outils (NAF 2841). La diversification vers des productions plus éco-responsables, menée depuis 2010, a produit plusieurs résultats. Le contrat hydroélectrique de GHMV constituait un objectif du dossier de Grappe d'entreprises (2009). À l'heure actuelle, la Mecanic Vallée met en relation la coopérative ferroviaire Railcoop et les industriels locaux pour lui confier le fret industriel et l'équiper en matériel roulant.

Par ailleurs, la Mecanic Vallée a pleinement intégré plusieurs entreprises ayant construit des relations de sous-traitance avec les industriels locaux. C'est le cas d'une entreprise spécialisée dans les moteurs électriques, d'une autre dans le recyclage de batteries ainsi qu'une spécialisée dans les panneaux photovoltaïques. Ces entreprises agissent beaucoup hors du territoire et font parvenir de nouvelles richesses dans le tissu local (Talandier, 2018). Pour observer les réseaux extérieurs de sous-traitance et juger de la diversification, les clients extérieurs à la Mecanic Vallée ont été identifiés en 2008 et en 2018. Sur 194 noms, 73 sont indiqués en 2008 et en 2018, 121 sont apparus entre ces deux dates. Cela signifie que les clients ont beaucoup changé sur la période considérée. Il s'avère que la diversification vers l'armement a été réalisée puisque Nexter est cité 5 fois dans les nouveaux clients, la DGA 2 fois et MBDA 1 fois. Le ferroviaire a aussi progressé avec RFF cité 1 fois, SNCF citée 2 fois au même titre qu'Alstom. Quant au nucléaire, le CEA est cité 2 fois, Areva 1 fois et EDF 3 fois dans les nouveaux clients. La diversification a été réalisée aussi vers les secteurs traditionnels notamment l'aéronautique. Ainsi, Airbus est cité 4 fois, Zodiac 5 fois, Safran 11 fois. Ainsi, le RTO reste largement tributaire des secteurs aéronautique, automobile, militaire et de la machine-outil (secteurs historiques) et de plusieurs grands donneurs d'ordres (Airbus, Boeing, Thalès, Safran, Dassault, Renault, Peugeot, Areva, par exemple). Les efforts réels de diversification sont limités par la dépendance des industriels locaux à ses activités, ce qui se traduit par une donnée : les plus gros donneurs d'ordres internes au RTO agissent dans ces secteurs et pour les donneurs d'ordres extérieurs majeurs.

La diversification des activités est concrète avec de nombreuses mises en relation observées. Néanmoins, elle reste limitée par la dépendance à des acteurs et des secteurs historiques.



Tableau 4 : rappel des éléments des propositions de recherche (auteur)

PROPOSITION DE RECHERCHE	MESURES OPERATIONNELLES	RESULTATS EMPIRIQUES OBTENUS
<p><b>PROPOSITION 1</b></p> <p>Les membres du RTO donnent mission à la structure de gouvernance de développer leurs relations de sous-traitance</p>	<p>Les relations de sous-traitance sont un enjeu de développement local soulevé par les acteurs locaux</p> <p>Le rôle d'intermédiaire territorial est confié à la structure de gouvernance de RTO pour développer les relations de sous-traitance</p>	<p>Le besoin de développer la sous-traitance fonde la structuration de l'association Mecanic Vallée</p> <p>L'association Mecanic Vallée cible des secteurs d'activité à explorer pour diversifier l'activité de ses adhérents</p>
<p><b>PROPOSITION 2</b></p> <p>La structure de gouvernance développe des cadres d'interactions mobilisant ses adhérents</p>	<p>Des actions sont mises en œuvre et actualisées par la structure de gouvernance afin de faire rencontre les sous-traitants locaux avec des donneurs d'ordres</p>	<p>Mise en œuvre de clusters temporaires et de stratégies d'<i>interclustering</i></p> <p>Mise en œuvre de co-entreprises, de groupements d'entreprises et d'alliances stratégiques</p> <p>Implication croissante des industriels locaux dans les Rencontres d'affaires</p>
<p><b>PROPOSITION 3</b></p> <p>Les réseaux locaux de sous-traitance sont dynamisés par l'action de la structure de gouvernance de RTO</p>	<p>Nombre de relations déclarées de sous-traitance dans le réseau</p> <p>Distance moyenne entre deux membres du réseau local de sous-traitance</p> <p>Sous-traitance en cascade avec les acteurs étant sous-traitants et donneurs d'ordres locaux</p> <p>Générateurs de noms des sous-traitants locaux et extérieurs pour identifier la circulation des richesses vers et dans le territoire</p>	<p>La Mecanic Vallée aide au développement de contacts, de diversification avec ses Rencontres</p> <p>Le nombre de relations de sous-traitance a augmenté</p> <p>Le réseau de sous-traitance reste très inférieur au potentiel</p> <p>La sous-traitance en cascade s'est développée</p> <p>La diversification a été opérée avec l'intégration de nouveaux donneurs d'ordres et de nouveaux secteurs</p> <p>Il reste une forte dépendance à des secteurs et des acteurs traditionnels</p>



## 5 IMPLICATIONS MANAGERIALES ET CONCLUSION

### 5.1 IMPLICATIONS MANAGERIALES

Cette étude de cas révèle plusieurs points pertinents pour la stratégie des RTO. L'implication managériale première est que la présence de grandes entreprises sur un territoire n'est pas une condition suffisante pour le développement de la sous-traitance locale. Les débuts de la Mecanic Vallée ont très bien souligné ce fait. Le ruissellement des richesses semble peu spontané et peut être beaucoup organisé par des institutions locales. Le RTO est utile dans la prospection et la mise en relation commerciale ; un travail long, coûteux et hasardeux. Les clusters temporaires réduisent ces coûts et ces risques, ce qui est très important pour les petites entreprises ne disposant que de peu de moyens. Par ailleurs, la représentation commune sur des salons extérieurs a les mêmes effets appréciables. Le RTO peut être un outil pour faire circuler les richesses de l'extérieur du territoire en son sein. La combinaison des prospections commerciales externes et internes permet d'améliorer la visibilité entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants. Ainsi, un contrat obtenu par un industriel profite à d'autres ; engendrant un multiplicateur keynésien local. Un RTO peut régulièrement actualiser sa stratégie de sous-traitance en développant des objectifs de diversification, de donneurs d'ordres. C'est ce qu'a réalisé la Mecanic Vallée grâce aux dispositifs SPL, Grappe d'entreprises et Territoire d'industrie en s'appuyant sur les objectifs publics de secteurs prioritaires pour opérer de nouvelles explorations commerciales.

Ce type de projets permet aussi d'actualiser les problématiques communes fondatrices de l'action collective afin de les faire coïncider avec les attentes des industriels. Une autre implication managériale est de ne pas reposer toute la stratégie de sous-traitance sur le cluster temporaire : il semble pertinent de développer des liens durables pour opérer des relations de sous-traitance sur le long-terme. Par ailleurs, la mise en place progressive des actions a permis de démontrer l'efficacité des actions menées avant d'engager des moyens humains et financiers plus importants. Aussi, la confiance a été progressivement construite, ce qui a amené un effet de réputation qui se retrouve pleinement dans la hausse continue du nombre de manifestations et d'acteurs impliqués. Une suggestion serait un suivi plus détaillé des relations locales de sous-traitance afin de a) mieux saisir leurs évolutions, b) adapter le matching durant les rencontres d'affaires, c) mieux mesurer les progrès réalisés. Les techniques telles que le générateur de noms permettraient à la Mecanic Vallée de compléter son outil de mesure de satisfaction de ses adhérents. Par ailleurs, les réseaux pourraient être comparés aux rendez-vous programmés



réalisés durant les Rencontres afin d'identifier les résultats de ces derniers et de disposer d'indicateurs de performance des rencontres.

## 5.2 CONCLUSION

L'intermédiation territoriale est un projet de territoire porté par la structure de gouvernance en partenariat avec les acteurs locaux. Elle se distingue par la construction d'un diagnostic partagé afin de développer les relations locales de sous-traitance. L'apport le plus conséquent de l'intermédiation est l'information et les moments d'échange qui permettent aux différents acteurs de prendre contact avec leurs partenaires industriels. L'intermédiation territoriale portée par la Mecanic Vallée s'est illustrée grâce aux initiatives originales qu'elle a menées, notamment aux salons d'affaires (cluster temporaire, interclustering). Un partage des tâches a été effectué entre la Mecanic Vallée qui a créé les cadres d'interactions et les industriels locaux qui se sont volontairement impliqués. Les résultats de l'initiative sont, d'une part, le maintien des Rencontres d'affaires dans le temps, d'autre part, l'implication croissante des acteurs du RTO et, enfin, le retour très positif des parties prenantes sur l'initiative. Par ailleurs, l'intermédiation développée par la Mecanic Vallée s'est poursuivie avec les groupes formels de sous-traitants et la mise en relation d'acteurs afin d'identifier de nouveaux marchés. Le renforcement des réseaux locaux de sous-traitance et la diversification sont observés même si plusieurs points nuancent l'efficacité des actions menées et ouvrent des perspectives d'amélioration.

Une limite du raisonnement est la difficulté à obtenir des informations (secret des affaires) mais aussi des informations exploitables pour apporter la preuve aux propositions de recherche. Par ailleurs, l'identification des échecs de coordination n'a pu être menée, ce qui serait pertinent pour comprendre les coordinations locales. La gouvernance de l'intermédiaire n'est pas explorée au niveau de sa neutralité voire de son caractère coopétitif. De plus, l'intermédiaire est soumis à des questions de pouvoir local : la forte activité des grands donneurs d'ordres locaux dans l'association interroge car elle reste structurante. Une autre difficulté rencontrée est liée aux volumes monétaires de sous-traitance générés par la Mecanic Vallée. Ces éléments sont quasi-impossibles à retracer en raison de la confidentialité des données et se répercutent sur les résultats obtenus. Enfin, des perspectives de recherche s'ouvrent. En effet, les réseaux de sous-traitance posent la base d'un calcul du multiplicateur de sous-traitance permettant d'identifier l'impact d'un euro de sous-traitance dans le réseau (sous-traitance en cascade). Parallèlement, une classification des acteurs dans le réseau de sous-traitance permettrait



d'identifier les acteurs les plus structurants selon leur effet d'entraînement sur le tissu local. Par ailleurs, des donneurs d'ordres locaux majeurs ferment (Borg-Warner à Eyreins en Corrèze, Jinjiang SAM à Viviez en Aveyron), ce qui va redessiner les réseaux de sous-traitance. Néanmoins, si les relations de sous-traitance actuelles vont se contracter, les réseaux d'acteurs restent solidement implantés. Aussi, l'évolution des réseaux locaux de sous-traitance mérite d'être observée d'ici à 5 années, le temps que les nouveaux débouchés se transforment en contrats.

## 6 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Baudry, B. (2013). Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux. *Revue d'économie industrielle*, 142, 11-39.
2. Berthelier, M. (2011). Le groupement de PME comme exercice d'entrepreneuriat collectif. *Entreprendre & Innover*, 9-10, 69-79.
3. Bezzon, B. & Levy R. (2020). Le rôle des différentes proximités pour construire des relations d'affaires dans un cluster. Le cas Mecanic Vallée. *Management international*, 24(1), 43-55.
4. Bourdin, S. & Nadou F. (2020). The role of a local authority as a stakeholder encouraging the development of biogas: A study on territorial intermediation. *Journal of Environmental Management*, 3 : 258.
5. Chabault, D. & Martineau R. (2014). L'intermédiation en R&D : le rôle des pôles de compétitivité dans l'émergence des projets collaboratifs. *Gestion 2000*, 31 : 2014/5, 69-86.
6. Chaillou, B (1977). Définition et typologie de la sous-traitance. *Revue économique*, 28 : 2, 262-285.
7. Chollet, B. (2008). L'analyse des réseaux personnels dans les organisations : quelles données utiliser ? *Finance, contrôle, stratégie*, 11 : 1, 105-130.
8. Cusin, J. & Loubaresse E. (2015). L'interclustering: De la communauté de pratique aux réseaux d'innovation. *Revue française de gestion*, 246, 13-39.
9. Cusmano, L., Morrison A. & Pandolfo E. (2014). Spin-off and clustering: a return to the Marshallian district. *Cambridge Journal of Economics*, 39 : 1, 49-66.
10. Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*, 46 : 6, 105-130.
11. Dal Maso, L. & Lattanzi N. (2014). Local firms' strategies and cluster competition in Tuscany: the case of "Toscana Promozione" Agency. *Problems and Perspectives in Management*, 12, 132-142.
12. Ehlinger, S., Perret V. & Chabaud D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue française de gestion*, 33 : 170, 155-171.
13. Fournier, S. et al. (2020). L'intermédiation territoriale publique, une troisième voie entre dispositifs top-down et bottom-up ? Le cas du Pôle agroalimentaire de l'Isère. *Géographie Économie Société*, 22 (2020/3-4), 329-346.



14. Grandinetti, R. & Tabacco R. (2015). A return to spatial proximity: Combining global suppliers with local subcontractors. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7 : 2, 139-161.
15. Guillaume, R. (2005). *Globalisation, systèmes productifs et dynamiques territoriales, Regards croisés au Québec et dans le Sud-Ouest français*, L'Harmattan.
16. Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35, 715-728.
17. Ingstrup, M.B (2013). Facilitating different types of clusters. *Management Revue*, 24 : 2, 133-150.
18. Joyal, A. & Nadou F. (2018). L'intermédiation territoriale au service de l'entrepreneuriat. Illustration par les "arrangements" de production locaux au Brésil, In B. Pecqueur & F. Nadou (dir.) *Dynamiques territoriales et mutations économiques : transition, intermédiation, innovation* (pp. 197-210). L'Harmattan.
19. Lapostolle, D. (2013). La recomposition des formes bureaucratiques dans le développement territorial. Ingénierie territoriale et intermédiations dans les territoires de projet. *Revue Interventions économiques*, 48/2013, 1-21.
20. Lardon, S. & Piveteau V. (2005). Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux. *Géocarrefour*, 80 (2005/2), 78-90.
21. Maskell P., Bathelt H. & Malmberg A. (2006). Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters. *European Planning Studies*, 14 (8), 997-1013.
22. Nadou F. & Pecqueur B. (2020). Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale. Une approche conceptuelle. *Géographie Économie Société*, 22 (2020/3-4), 245-263.
23. Perraudin C., Thevenot N., Tinel B. & Valentin J. (2006). Sous-traitance dans l'industrie et ineffectivité du droit du travail : une analyse économique. *Economie & Institutions*, 9, 35-55.
24. Pons, X-A., J-J. Gibaja M. & Parrilli M-D. (2014). Intermediaries and Regional Innovation Systemic behavior : A typology for Spain. *Papers in Innovation studies*, 20, 1-32.
25. Prévost, B. & Mercier D. (2020). L'intermédiation territoriale et innovation sociale : des leviers face aux trajectoires de déclin ? L'exemple du Pôle Territorial de Coopération Économique de la Haute Vallée de l'Aude. *Géographie Économie, Société*, 22, 399-429.
26. Rama, R., Ferguson D. & Melero A. (2003). Subcontracting networks in industrial districts: The electronics industries of Madrid. *Regional Studies*, 37 : 1, 71-88.
27. Raveyre, M. (2006). La construction de réseaux locaux – Le cas de la politique territoriale de Saint-Gobain. *Sociologies pratiques*, 13 (2006/2), 77-89.
28. Remoussenard-Pourquier, C. & Ditter J-G. (2015). De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster. *Revue d'économie industrielle*, 152 (2015/4), 39-65.
29. Rutland, T. & O'Hagan S. (2007). The growing localness of the Canadian city, or, on the continued (ir)relevance of economic base theory. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 22 : 2, 163-185.





30. Shearmur, R. & Doloreux D. (2019). KIBS as both innovators and knowledge intermediaries in the innovation process: Intermediation as a contingent role. *Papers in Regional Science*, 98 : 1, 191-209.
31. Smedlund, A. (2006). The roles of intermediaries in a regional knowledge system. *Journal of Intellectual Capital*, 7 : 2, 204-220.
32. Suire, R., Berthinier-Poncet A. & Fabbri J. (2018). Les stratégies de l'innovation collective. *Revue française de socioéconomie*, 44 : 272, 71-84.
33. Talandier, M. (2018), Des bases économiques aux capacités territoriales ou la circulation des richesses comme enjeu de développement territorial, *In* M. Talandier & B. Pecqueur (dir.) *Renouveler la géographie économique* (pp. 31-40). Economica.
34. Talandier, M. (2020). Les activités productives locales, un enjeu d'intermédiation et de résilience : des Kibs (Knowledge Intensive Business Services) aux Libs (Local Intensive Business Services). *Géographie Économie Société*, 22 (2020/3-4), 305-327.
35. Yami, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. *Revue française de gestion*, 167, 91-104.
36. Yin, R.K. (2009). *Case study research, design and methods* (4<sup>th</sup> edition). Sage Publications.