

# **L'engagement environnemental, catalyseur de la dynamique territoriale ? Une analyse comparative de deux expériences en Nord Pas-de-Calais**

**Sandrine Berger-Douce**

**Maître de conférences  
IAE de Valenciennes  
Chercheur au LARIME**

Les Tertiales – Rue des Cent Têtes

59313 Valenciennes Cedex 9

Tél : 03 27 51 76 54

Fax : 03 27 51 77 04

e-mail : [sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr](mailto:sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr)

## **Résumé**

Ce papier de recherche part du constat de l'ancrage territorial du développement durable. La question centrale porte sur la relation entre engagement environnemental et dynamique territoriale. En d'autres termes, l'un peut-il être qualifié de catalyseur (au sens chimique du terme) de l'autre ? Plus précisément, la pérennité d'actions collectives locales en faveur de l'engagement environnemental a-t-elle un sens ? En d'autres termes, quelles sont les conditions susceptibles de favoriser cette pérennité ?

Nous proposons comme terrain d'étude privilégié l'ancien bassin minier du Nord Pas-de-Calais autour de Lens et Douai, actuellement en forte restructuration autour de la thématique des éco-industries. La méthodologie de recherche est exploratoire et qualitative ; elle repose sur une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs de terrain. Nous présentons l'analyse critique de deux expériences proches visant à fédérer les énergies locales sur les enjeux des éco-entreprises. Les perspectives des deux initiatives étudiées paraissent bien fragiles, sauf à recomposer le paysage local en y insufflant notamment de l'évaluation et une labellisation de type SPL. Par ailleurs, une certaine convergence des horizons temporels des différents acteurs impliqués semble indispensable à la pérennisation d'une démarche d'engagement environnemental.

## **Mots-clés**

Catalyse – Engagement environnemental – Proximité - Territoire

## **L'engagement environnemental, catalyseur de la dynamique territoriale ? Une analyse comparative de deux expériences en Nord Pas-de-Calais**

### **Résumé**

Ce papier de recherche part du constat de l'ancrage territorial du développement durable. La question centrale porte sur la relation entre engagement environnemental et dynamique territoriale. En d'autres termes, l'un peut-il être qualifié de catalyseur (au sens chimique du terme) de l'autre ? Plus précisément, la pérennité d'actions collectives locales en faveur de l'engagement environnemental a-t-elle un sens ? En d'autres termes, quelles sont les conditions susceptibles de favoriser cette pérennité ?

Nous proposons comme terrain d'étude privilégié l'ancien bassin minier du Nord Pas-de-Calais autour de Lens et Douai, actuellement en forte restructuration autour de la thématique des éco-industries. La méthodologie de recherche est exploratoire et qualitative ; elle repose sur une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs de terrain. Nous présentons l'analyse critique de deux expériences proches visant à fédérer les énergies locales sur les enjeux des éco-entreprises. Les perspectives des deux initiatives étudiées paraissent bien fragiles, sauf à recomposer le paysage local en y insufflant notamment de l'évaluation et une labellisation de type SPL. Par ailleurs, une certaine convergence des horizons temporels des différents acteurs impliqués semble indispensable à la pérennisation d'une démarche d'engagement environnemental.

### **Mots-clés**

Catalyse – Engagement environnemental – Proximité – Territoire

En 2001, Martinet et Reynaud proposaient un plaidoyer pour une conception non réductrice du management stratégique, incluant la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes : « La mise en œuvre de stratégies sociétales (ex. : protection de l'environnement) peut être conduite pour satisfaire non seulement les clients, mais aussi d'autres parties prenantes (Martinet, 1984) ». Dans cette optique, des actions collectives en faveur de l'engagement environnemental visent à satisfaire les riverains et au-delà les acteurs du territoire pris dans sa globalité. Le développement durable est au cœur des préoccupations des managers et des chercheurs depuis quelques années, comme le démontre la pléthore de réflexions sur ce thème (cf. la bibliographie thématique sur l'environnement de Martinet et Reynaud, 2004, ainsi que le numéro spécial de la revue *Gestion 2000* de janvier-février 2006 coordonné par E. Reynaud). Cependant, le champ spatial demeure une question marginalisée dans ces analyses. Les problématiques soulevées par les auteurs restent bien souvent focalisées sur les dimensions temporelles du développement durable, oubliant que celui-ci trouve d'abord ses racines dans un contexte territorialement défini (Coppin, 2000). Plus globalement, la reconnaissance du rôle du territoire dans la littérature économique s'est faite, par étapes successives, depuis le milieu des années 60 (Colletis et Pecqueur, 1995).

Cet article part du constat de l'ancrage territorial du développement durable. De manière plus précise, notre propos se focalise sur le volet environnemental du phénomène. Le territoire est ainsi envisagé comme le produit d'une stratégie d'acteurs au sens de Pecqueur et Zimmermann (2004). Aussi, la question centrale de recherche porte-t-elle sur la relation entre engagement environnemental et dynamique territoriale. Plus précisément, la pérennité d'actions collectives locales en faveur de l'engagement environnemental a-t-elle un sens ? En d'autres termes, quelles sont les conditions susceptibles de favoriser cette pérennité ?

Le choix du terrain d'étude, à savoir l'ancien bassin minier du Nord Pas-de-Calais autour de Lens et Douai, se justifie par les caractéristiques propres d'une région en mutation économique, à la recherche de nouvelles voies de reconversion. Une stratégie de développement local fondée sur la valorisation de l'environnement ne relève pas de l'utopie et semble pertinente dans les régions en mutation industrielle afin de tirer profit de cette opportunité pour renforcer l'attractivité du territoire et générer de l'activité pour juguler le cruel problème du chômage et de la précarité. Aussi proposons-nous une analyse comparative de deux expériences menées dans l'ex-bassin minier confronté à des difficultés chroniques qui ont nécessité une recomposition de ses activités.

La relation symbiotique entre territoire et engagement environnemental fait l'objet de la 1<sup>ère</sup> partie du papier. Sont ainsi traitées les notions de dimension spatiale du développement

durable, d'ancrage territorial à géométrie variable ainsi que de gouvernance locale et de proximité. La 2<sup>ème</sup> partie est centrée sur la présentation et l'analyse comparative de deux initiatives locales en faveur de l'engagement environnemental en Nord Pas-de-Calais. Les perspectives tant opérationnelles des deux expériences de terrain qu'académiques en termes de pistes de recherche sont discutées dans la 3<sup>ème</sup> partie.

## **1 ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET TERRITOIRE : UNE RELATION SYMBIOTIQUE ?**

La question de la territorialité du développement durable semble insuffisamment prise en compte dans la littérature, or celle-ci n'est pas sans influencer une conception revisitée du développement local (1.1) basé sur l'ancrage territorial. Même s'il paraît délicat d'associer proximité géographique et rapprochement spontané entre acteurs (Fourcade et Michkevitch, 2004), les enjeux de la gouvernance locale et de la proximité méritent d'être précisés (1.2).

### **1.1 LA DIMENSION TERRITORIALE DU DEVELOPPEMENT DURABLE : VERS UNE CONCEPTION REVISITEE DU DEVELOPPEMENT LOCAL ?**

#### **1.1.1 La territorialité du développement durable**

Objet de recherche économique contemporain, le territoire est redevenu un thème managérial avec la redécouverte par Becattini en 1979 d'un ouvrage de Marshall datant de 1879 portant sur les districts industriels (Colletis et alii, 2005). Plus récemment, le courant des économistes de la proximité tels Bellet, Colletis et Lung (1993) focalise la réflexion sur l'influence des effets de proximité :

- une analyse centrée sur la sphère productive et la création de ressources ;
- la place majeure accordée à l'histoire ;
- l'émergence de territoires fondée sur un processus d'apprentissage collectif ;
- des rapports privilégiés établis hors marché.

Ces auteurs prennent le parti de combiner économie spatiale et économie industrielle, ce qui situe ce courant dans la tradition marshalienne.

S'il vise à résoudre des problèmes de nature globale, le développement durable est d'abord un objectif qui trouve ses racines dans le local (Abdelmalki et Mundler, 1997 ; PriceWaterHouse Coopers et Ecobilan, 2005). Or, la littérature s'est jusqu'à présent peu souciée de la dimension spatiale du développement durable comme le remarque Zuindeau (1997). « La territorialité du développement durable doit [...] être analysée en fonction des atteintes portées aux ressources environnementales et des relations économiques conduisant à cet état

de fait.[...] L'échelle d'intervention des acteurs sera alors, non pas déterminée par les frontières administratives, mais par l'étendue et la lisibilité des problèmes rencontrés » (Coppin, 2000). Cette vision du développement durable rejoint les questionnements actuels autour du développement local, par exemple, l'engagement environnemental peut-il être envisagé comme un vecteur de restructuration d'un territoire. Ceci se vérifie avec davantage d'acuité dans le cas particulier des zones en mutation économique : « Les expériences de revitalisation du tissu industriel montrent bien que l'univers de l'entreprise tend à s'enraciner dans la culture des territoires économiques » (Pecqueur, 1989). « Ces territoires cherchent aujourd'hui non seulement à reconstruire une structure économique dynamique, mais aussi une attractivité qu'ils ont perdu avec l'apparition des friches industrielles. [...] C'est à partir du positionnement des problèmes et de leur intelligibilité qu'un dispositif pourra se mettre en place. » (Coppin, 2000). Ce dernier point sera particulièrement mis en lumière dans l'analyse de notre terrain d'étude.

Aussi l'étude précise des acteurs de la dynamique territoriale (au sens de Fourcade et Marchesnay, 1998) est-elle essentielle pour œuvrer dans la mise en place d'un dispositif de qualité. Selon Fourcade et Marchesnay (1998), le processus de territorialisation peut être déclenché par l'organisation territoriale à travers les institutions. Or, les auteurs reconnaissent l'extrême diversité des expériences de développement local et la difficulté de prédire le succès ou l'échec de ces initiatives, simplement au vu de l'étude de l'impulsion initiale. Appliqué aux collectivités locales, le développement durable contribue à l'attractivité des territoires et constitue un avantage concurrentiel pour les collectivités soucieuses d'un environnement sain et d'un cadre de vie agréable. L'axe majeur d'action au cours des dix dernières années a été celui de la protection de l'environnement (PriceWaterHouse Coopers et Ecobilan, 2005). Un sondage effectué auprès de 250 directeurs généraux de collectivités territoriales confirme ce constat puisque la moitié des répondants affirment que la dimension environnementale du développement durable est prioritaire dans leurs pratiques. Par exemple, la ville de Lille a créé un bureau chargé d'informer les acheteurs<sup>1</sup> des collectivités locales sur des produits à plus faible impact environnemental.

### 1.1.2 Un développement local à revisiter ?

---

<sup>1</sup> L'achat responsable, levier d'action en faveur du développement durable, est ainsi favorisé répondant à une disposition de janvier 2004 du code des marchés publics autorisant la prise en compte des exigences environnementales.

« Ni mode ni modèle, le développement local est une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent » (Pecqueur, 1989). Aussi est-il intéressant de voir de plus près l'évolution dans l'histoire récente de l'engagement de l'Etat en matière de développement local. Les relations entre l'Etat et les collectivités locales en termes d'aménagement du territoire national ont connu trois périodes distinctes :

- les « Trentes Glorieuses » (de la fin de la 2<sup>nde</sup> guerre mondiale au début des années 1970). Dans un contexte de forte demande et de croissance, la priorité est à la redistribution des activités dans le cadre national au moyen d'aides directes.
- Apparition et inscription dans la durée de la crise (à partir du milieu des années 1970). Cette période est marquée par une crise profonde de l'économie et de la pensée (réflexions du Club de Rome sur les effets de la croissance, par exemple) associée à un désengagement progressif sur le plan industriel tout en maintenant une logique de transfert. Le changement majeur est le passage du versement quasi-systématique d'aides directes aux entreprises à celui d'aides indirectes à leur environnement, ce qui s'accompagne d'une dissémination territoriale des organismes et des équipements de recherche et d'information technologique.
- Création des pôles de conversion en 1984. Cette année marque un tournant stratégique dans l'action de l'Etat en faveur du territoire. Le relatif saupoudrage territorial fait place à une logique de concentration. (Commissariat Général du Plan, 1997).

Au vu de ce rapide rappel historique, il ressort que la question du développement économique local est une préoccupation relativement récente des acteurs locaux : leur prise de conscience dans ce domaine n'a véritablement émergé qu'au milieu des années 1970, époque de la crise et des prémices de reconversion industrielle. Depuis le milieu des années 1990, les experts plaident en faveur d'un glissement d'une logique de soutien financier à des entreprises individuelles vers une logique d'accompagnement ou d'appui à des structures locales clairement identifiées, comme des systèmes productifs localisés (SPL). En d'autres termes, il s'agit de favoriser l'émergence de réseaux locaux de services « intégrés » susceptibles de répondre de manière cohérente et coordonnée à la demande des entreprises locales et des porteurs de projet de création d'activité. Parallèlement, l'action des collectivités territoriales sur l'offre immobilière industrielle s'est déplacée vers la revalorisation du patrimoine existant

et, en particulier, vers la gestion intelligente des friches industrielles<sup>2</sup>. L'une des expériences étudiées dans cette recherche correspond exactement à cette logique dans la mesure où le choix d'implantation des locaux sur un ancien site minier revêt un caractère symbolique fort. Colletis et Rychen (2004) proposent une typologie des modes de développement local. Ils distinguent les processus d'agglomération, de spécialisation et de spécification :

- Processus d'agglomération. Il se fonde sur une concentration des activités économiques résultant d'économies externes aux entreprises, car liées à des économies d'échelle dans le partage de certaines ressources.
- Processus de spécialisation. Il repose sur une structure organisationnelle forte du tissu économique dominé par une activité industrielle. Précisons que ce type de structuration du tissu local peut être le fruit d'une volonté privée, mais aussi d'une impulsion publique d'aménagement du territoire relayée par les collectivités locales, par exemple. Par rapport à la simple agglomération, la spécialisation met en œuvre des processus de coordination entre les acteurs. « Ces interdépendances entre les activités économiques autour d'une spécialité créent un « bien public », une atmosphère qui lie les stratégies de chacun » (Colletis et Rychen, 2004)
- Processus de spécification. Il caractérise la capacité d'un territoire de se doter d'un mode de coordination entre les acteurs qui démultiplie les potentiels de combinaison de ressources complémentaires liées à leur proximité organisationnelle au moyen d'une proximité institutionnelle forte.

A en croire les dernières réflexions au sein du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable<sup>3</sup>, il semble qu'un pas supplémentaire se dessine, à savoir la mise en place de politiques incitatives de développement durable, notamment pour conditionner l'octroi d'aides publiques aux collectivités locales. La réalité de la dimension territoriale du développement durable ayant été posée, il convient désormais de préciser la notion d'ancrage territorial.

### 1.1.3 Un ancrage territorial « à géométrie variable »

Avant d'évoquer les formes de l'ancrage territorial, il semble nécessaire de revenir sur la notion d'encastrement au sens de Granovetter, largement mobilisée par les économistes de la

---

<sup>2</sup> Ruines symboliques de la guerre économique, ces friches marquent les paysages des régions dans toute l'Europe de l'Ouest. Dans les anciennes zones sidérurgiques et minières, on peut voir de grandes installations industrielles partiellement démolies, tombant en ruine sur des hectares de terrains vagues.

<sup>3</sup> M. Bardou, chargée de mission, lors de la journée d'études du CERDD à Lille le 3 novembre 2005

proximité. Le courant des économistes de la proximité intègre l'économie des réseaux sociaux et, plus précisément, l'approche de l'encastrement des individus dans des systèmes de relations sociales, au sens de Granovetter (1985). Grosseti et Bès (2003) définissent l'encastrement comme « la perte d'autonomie d'un type de structure par rapport à un autre, par exemple la dilution progressive d'une organisation dans les réseaux de ses membres ». Selon Pecqueur et Zimmermann (2004), « l'ancrage territorial des firmes correspond à une valorisation sociale localisée de ressources présentes sur un territoire, mais son succès et sa pérennité reposent sur la bonne articulation de ce mode de développement avec les intérêts individuels des agents et, en particulier, ceux des entreprises. » A propos de l'ancrage territorial, Lemaignan (1998) précise : « Firme et territoire se retrouvent dans une situation d'endogénéisation réciproque ; la co-construction commune d'un apprentissage collectif est fondée sur la co-production de ressources à travers une dynamique d'innovation et une dynamique d'organisation ».

Comme l'écrivent Fourcade et Michkevitch (2004), la diversité conceptuelle est au rendez-vous dès lors qu'il s'agit de cerner les organisations productives territorialisées, vecteurs de l'ancrage territorial. District industriel, technopole, milieu innovateur et système productif localisé (SPL) font l'objet de nombreuses études visant à distinguer les formes de cet ancrage territorial.

Le district industriel directement inspiré des travaux de Marshall est revenu sous les feux de l'actualité au début des années 1980. Le district industriel est défini comme « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné. » (Becattini, 1992).

Une technopole est constituée par « un ensemble d'acteurs hétérogènes : laboratoires publics, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics qui participent collectivement à la conception, à la production et à la distribution-diffusion de procédés de production de biens et de services » (Callon, 1991). Selon Massard et Torrè (2004), « l'idée originale, davantage opérationnelle que théorique, consiste à rassembler des firmes de haute technologie au sein d'une aire géographique bien définie (souvent de petite dimension) afin de faciliter la communication entre les scientifiques et de susciter les synergies locales en matière d'innovation technologique ». Aussi, les technopoles, du moins françaises, oscillent-elles entre une logique volontariste d'aménagement du territoire et une véritable logique de développement local fondée sur l'innovation. Précisons qu'il est important de distinguer la technopole du technopôle au sens de Prax (2004), à savoir « un



outil de management technologique du territoire et de mise en place d'un pôle d'excellence économique », concept assez proche des pôles de compétitivité annoncés par le gouvernement français en juillet 2005.

Le milieu innovateur, fruit des travaux du GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), se définit comme « un ensemble territorialisé et ouvert sur l'extérieur qui intègre des savoir-faire, des règles et un capital relationnel. Il est attaché à un collectif d'acteurs, ainsi qu'à des ressources humaines et matérielles » (Maillat, 1995) . Dans cette perspective, au-delà du territoire lui-même, ce qui importe c'est le regroupement territorial d'acteurs économiques et de ressources immatérielles qui, du fait de leurs interactions, développent des compétences spécifiques. Un milieu innovateur se doit d'être cohérent pour se différencier avec succès de son environnement, notamment dans un contexte de concurrence spatiale forte (cas de la région Nord Pas-de-Calais en raison de sa proximité avec la Belgique et la Grande-Bretagne).

Le système productif localisé (SPL) est présenté par Fourcade et Michkevitch (2004) comme un outil analytique synthétique particulièrement pertinent dans le cas des économies en transition. Le SPL est défini par Courlet (2000) comme « un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme [...] qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte. » Pour Prax (2004), le SPL est emblématique de ce qu'il qualifie d'économie du lien basée sur l'idée que « la mise en réseau des acteurs et de leurs connaissances crée de la valeur ». Cet auteur propose une typologie des SPL qui distingue le district industriel, la grappe industrielle et le technopôle. Dans son analyse des facteurs-clés de succès des SPL, Prax (2004) insiste sur l'acteur porteur et déclencheur de l'émergence d'un SPL. Selon lui, cet acteur est souvent « un leader charismatique, hautement « crédible » auprès de ses confrères, et qui découvre dans le projet une démarche fédératrice et les moyens de démultiplier sa propre action » ; ce que nous pourrions valider dans nos deux expériences de terrain où la personnalité de chacun des porteurs du projet est loin d'être neutre dans les choix stratégiques des structures mises en place.

Au-delà de ses multiples formes organisationnelles, la compréhension des enjeux de l'ancrage territorial nécessite un détour par la dynamique territoriale et l'importance des effets de proximité.

## **1.2 GOUVERNANCE LOCALE ET PROXIMITE : QUELS ENJEUX ?**

### **1.2.1 Autour des notions de gouvernance et de dynamique territoriale**

A l'instar de Fourcade et Marchesnay (1998), il convient de préciser la notion de dynamique territoriale. En effet, « le concept de territoire n'implique pas nécessairement une dynamique, car le territoire n'est pas un acteur en soi. » Les analyses les plus récentes des économistes ont tendance à valoriser la main visible de l'Etat et des collectivités locales dans les politiques territoriales, par exemple, pour encourager l'émergence de SPL (Parodi, 2005). Ces diverses actions localisées à un échelon de proximité s'inscrivent nettement en réaction à la mondialisation et aux mouvements de délocalisations. Ainsi, l'importance de la confiance accordée par Parodi (2005) dans le contexte de l'économie solidaire peut, selon nous, aisément être reprise dans celui de l'engagement environnemental.

La notion de gouvernance est réapparue il y a une vingtaine d'années, en proie à de multiples interprétations. « En son sens le plus neutre, elle renvoie aux modes de répartition des pouvoirs et aux processus de décision publique qui, dans la société, permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des biens publics » (Eme, 2005). L'auteur souligne une caractéristique majeure de la gouvernance territoriale, à savoir de faire appel à une pluralité d'acteurs, mieux connus sous le terme de parties prenantes. En d'autres termes, les systèmes locaux sont éclatés entre de multiples modes de gouvernance locale, centrés sur une question principale telles que l'insertion professionnelle ou l'environnement. Dans cette optique, notre étude correspond à l'analyse d'une gouvernance territoriale axée « environnement ».

Pour Bertacchini (2002), le terme de gouvernance renvoie à « l'intervention combinée d'acteurs plus ou moins divers sur un territoire de plus en plus vaste, ainsi qu'à la capacité de ce système d'acteurs de produire des politiques publiques cohérentes sur l'espace ». Quant à Le Gales (1995), il assimile cette notion « aux interactions entre l'Etat et la société et aux modes de coordination pour rendre possible l'action publique ». Cette vision permet de mieux comprendre les actions collectives en s'appuyant sur une responsabilisation accrue des différents acteurs impliqués sur le terrain. Pour Colletis et alii (2005), la gouvernance territoriale est analysée « sous l'angle de la prise de décision entre parties prenantes et des politiques publiques ». Ces auteurs insistent sur le rôle clé des pouvoirs publics dans la mise en œuvre d'une stratégie d'ancrage territorial. Ce rôle central s'articule autour de trois points : la production de confiance ; l'identification ou l'attraction de compétences complémentaires et le signalement de ces compétences. Ce triple rôle s'appuie sur la légitimité d'un acteur spécifique dit d'intermédiation, parfois créé de toutes pièces par la volonté des autorités publiques locales comme ce sera le cas dans nos deux expériences de terrain. La démarche se rapproche d'une politique publique d'intégration telle que présentée par le Commissariat Général du Plan (1997) : « Une politique d'intégration est généralement orientée par l'objectif

d'émergence ou de renforcement d'une offre de spécificité territoriale.» Elle vise la construction d'un territoire cohérent et inscrit dans la durée.

Bien que n'étant pas explicitement mobilisée dans les travaux des économistes sur la gouvernance, la notion de proximité ne saurait être totalement exclue de notre réflexion (Hounemnou, 2003).

### **1.2.2 La proximité au service de la gouvernance territoriale ?**

Pour Pecqueur et Zimmermann (2004), la démarche de proximité se situe au carrefour de l'économie spatiale et de l'économie industrielle. Colletis et alii (2005) envisagent le territoire comme la combinaison de trois proximités : spatiale, organisationnelle et institutionnelle. La présence de ces trois éléments crée un potentiel de territoire qui a besoin d'être révélé par une situation de coordination entre acteurs. En ce sens, l'analogie avec le phénomène de catalyse en chimie prend toute sa signification dans la mesure où l'émergence d'un territoire nécessite l'action d'une structure d'intermédiation, autrement dit d'un catalyseur susceptible de faciliter l'aboutissement du projet. Gilly et alii (2004) proposent une définition de la gouvernance fondée sur la mobilisation de la notion plurielle de proximité. Selon ces auteurs, « il s'agit d'un processus de construction d'une proximité institutionnelle nécessaire à la réalisation d'une proximité organisationnelle entre des acteurs géographiquement proches. » L'objectif d'une telle gouvernance est alors la résolution d'un problème productif ou, plus globalement, la réalisation d'un projet collectif de développement comme le renforcement de l'engagement environnemental. Fourcade et Marchesnay (1998) développent un outil d'analyse des rationalités des processus territorialisants. Les auteurs distinguent quatre types de rationalité en croisant une logique d'intentionnalité et une logique d'intégration. A titre d'illustration, le quadrant 4 combine une intentionnalité forte à une intégration faible, ce qui caractérise une dynamique territoriale significative et une dynamique industrielle faible. Dans ce cas, la rationalité est qualifiée d'élargie et « le poids de la gouvernance est fort, traduisant une vision volontariste du développement local ». Les auteurs emploient le terme de « processus re-territorialisant » pour souligner le contexte de ces situations, à savoir des cas de territoires à reconstruire suite à des déstructurations industrielles d'ampleur. Cette lecture des processus territorialisants illustre parfaitement notre terrain d'étude tel que présenté dans la partie 2.

A la lumière des éléments théoriques présentés dans la première partie, une analyse détaillée de deux expériences régionales visant à encourager l'engagement environnemental au cœur

d'un territoire semble riche d'enseignements afin de mieux cerner les perspectives d'une telle initiative de développement local.

## **2 UNE ANALYSE COMPARATIVE DE DEUX INITIATIVES D'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL EN NORD PAS-DE-CALAIS**

Après une présentation de la méthodologie de l'étude (2.1), notre terrain d'investigation sera décrit en détail (2.2). Une analyse comparative des deux initiatives est ensuite proposée (2.3).

### **2.1 METHODOLOGIE ET TERRAIN D'ETUDE**

Les données de l'étude ont été collectées par voie documentaire (articles de presse régionale, sites internet des deux expériences analysées et d'acteurs institutionnels régionaux comme l'Ademe, la Drire et le Conseil Régional du Nord Pas-de-Calais) et sur le terrain auprès des acteurs directement impliqués dans le fonctionnement des deux associations. Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de comparer deux initiatives locales en faveur de l'engagement environnemental, notamment du fait de leur co-existence sur un même territoire (les deux structures n'étant distantes que de 32 km). Les deux expériences étudiées sont DTE (Douaisis Technopole Environnement) à Douai et le CD2E (Centre de Développement des Eco-Entreprises) à Loos-en Gohelle, près de Lens. Nos interlocuteurs sont pour le DTE : le chargé de mission DTE (BD) ; l'ingénieur territorial de la CAD (Communauté d'Agglomération du Douaisis) (MMP) et le responsable de APUI (incubateur de l'Ecole des Mines de Douai) (PT) et pour le CD2E : le consultant spécialisé dans l'éco-construction (AW). En dépit de nombreuses relances, nous n'avons pas réussi à obtenir un entretien avec d'autres consultants du CD2E par manque de disponibilité ou souci de confidentialité. Au total, quatre entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures ont été menés en juin 2005 sur la base d'un guide d'entretien dont les principales rubriques étaient : 1/ Genèse de la création de l'association et choix des éco-industries ; 2/ Domaines spécifiques de compétences ; 3/ Démarche de prospection ; 4/ Modalités d'accompagnement des créateurs / dirigeants d'entreprise ; 5/ Résultats obtenus depuis la création ; 6/ Objectifs de développement à court et moyen terme ; 7/ Moyens de fonctionnement et 8/ Relation avec les organisations locales du même secteur. Les résultats présentés dans cet article constituent la première partie d'une étude plus large portant sur l'accompagnement des éco-entrepreneurs dans l'ancien bassin minier du Nord Pas-de-Calais. Aussi est-il indispensable de comprendre le contexte de cet accompagnement avant de l'analyser. Par conséquent, les rubriques 3/ et 4/ du guide d'entretien ne font pas l'objet d'un traitement de données dans cet article. Le

traitement des données a été réalisé de manière manuelle, les entretiens étant enregistrés, puis retranscrits afin d'en faciliter l'analyse. Par ailleurs, ces transcriptions ont été enrichies de prises de notes à l'issue des entretiens pour compléter les informations en termes d'ambiance. L'ancien bassin minier du Nord Pas-de-Calais et du Valenciennois est l'un des 15 pôles de conversion définis par le gouvernement de Pierre Mauroy en 1984. Ces pôles présentaient alors des traits communs (taux de chômage élevé ; forte dépendance vis-à-vis d'une ou de plusieurs industries dominantes en déclin ; sous-équipement significatif en moyens de communication modernes ; environnement économique retardataire (sous-qualification du personnel) ; cadre de vie dégradé ; secteur tertiaire faible et crise identitaire). Le tournant de l'année 1984 marque une nouvelle logique de redéveloppement économique et territorial en perfectionnant les instruments de reconversion et en les complétant par des mesures exceptionnelles visant prioritairement le reclassement des personnels et la requalification des territoires (Grosdidier, 1996). La méthodologie privilégiée dans ce cadre est de recourir à des intervenants multiples (et parfois concurrents), ce qui n'est pas de nature à simplifier les démarches au quotidien. La Finorpa (Financière du Nord Pas-de-Calais) créée en 1983 spécifiquement pour l'ancien bassin minier a ainsi vu ses activités étendues à l'ensemble de la région depuis 1994, régionalisation contestée à l'époque par les élus locaux en raison du risque de dilution de leurs propres difficultés dans un vaste ensemble régional. L'annexe A reprend les principaux éléments de la monographie de cette zone de conversion (Grosdidier, 1996), au sein d'une région qualifiée en novembre 2005 « d'exemple presque parfait de développement non-durable » par Alain Alpem, Vice-Président du conseil régional<sup>4</sup> dans la mesure où la moitié des sites et sols pollués de France sont situés dans la région dont, par ailleurs, la population a la plus faible espérance de vie des Français.

## **2.2 PRESENTATION DETAILLEE DE DTE ET DU CD2E**

DTE (Douaisis Technopole Environnement) a été créé en mai 2000 dans l'optique de fédérer les compétences locales dans le secteur de l'environnement. « L'objectif est de faire du Douaisis un technopole de l'environnement et de valoriser le territoire. » (BD). A ce titre, DTE est maître d'ouvrages de diverses études sur les déchets et les éco-entreprises (notamment leurs attentes vis-à-vis des organismes institutionnels). DTE est « la mise en musique des 4 acteurs locaux fondateurs en faveur d'un accompagnement global des créateurs. Cela se concrétise par des rencontres régulières entre membres, environ tous les 15

---

<sup>4</sup> Journée d'études du CERDD à Lille le 3 novembre 2005

jours. » (MMP) Le rôle de DTE est de diffuser de l'information à destination des responsables d'entreprise et de globaliser l'accompagnement. » (MMP). Suite à la fermeture progressive des mines, les institutionnels locaux, régionaux et nationaux ont exprimé la volonté politique de revitaliser le tissu local. Ils se sont tournés vers le secteur de l'environnement sous l'impulsion particulière de 2 personnalités politiques, à savoir le maire de Douais très sensibilisé par les questions d'environnement en tant qu'ancien président de l'Ineris<sup>5</sup> et le président de DTE, ancien directeur de l'Agence de l'Eau. Ces 2 hommes disposent de parcours professionnels riches et axés sur l'environnement doublés de fortes convictions personnelles en matière de développement durable. D'un point de vue juridique, DTE est une association type Loi 1901. A ce titre, un bilan d'activités annuel est présenté par le chargé de mission. BD est chargé de tenir à jour des tableaux de bord (présentés lors des bureaux de l'association) relatifs à la fois à des actions ponctuelles (de type colloques) et à des actions à plus long terme comme la mise en place de partenariats ou la mise en réseau d'acteurs locaux. Ainsi, le nouveau site internet de DTE est hébergé par la CCI de Douai. Les membres de DTE sont prioritairement les éco-entreprises locales et les PME plus « traditionnelles » pour les sensibiliser à l'intégration du management environnemental dans leurs pratiques, par exemple via l'éco-conception. Les objectifs de DTE sont fixés par les 4 membres fondateurs et sont qualitatifs et quantitatifs à court- et moyen-terme (exemples : calendrier des rencontres DTE mensuelles ; organisation de séminaires thématiques ; rédaction de fiches métiers sur l'environnement en coopération avec l'Onisep). Le rôle de DTE est aussi « de supprimer l'isolement des créateurs d'éco-entreprises » (MMP). Ces éco-entreprises locales ont fait l'objet d'un inventaire réalisé fin 2003 et début 2004 à l'initiative de DTE. Cette étude recense 58 éco-entreprises sur le territoire du Douaisis, essentiellement spécialisées dans le domaine de l'eau et du traitement des déchets (surtout le recyclage).

Le CD2E a été créé en janvier 2001 à l'initiative de l'Etat, du Conseil régional, des milieux économiques régionaux ainsi que des entreprises et des organismes de recherche et de formation. Le démarrage effectif des activités à Loos-en-Gohelle<sup>6</sup> sur le site d'un ancien puits date de mi-2002. L'effectif actuel est de 10 consultants spécialisés par secteurs d'activité liés à l'environnement. « La revitalisation du tissu économique local est évidemment au cœur de la stratégie du CD2E. Par exemple, les déchets du BTP représentent 10 millions de tonnes sur

---

<sup>5</sup> Ineris : Institut National de l'Environnement et des Risques Industriels

<sup>6</sup> La ville de Loos-en-Gohelle s'est engagée dès la fin des années 1990 sur la voie du développement durable en axant ses efforts sur la HQE (Haute Qualité Environnementale), la systématisation du dialogue entre citoyens et la gestion alternative des eaux de pluie. Aussi l'implantation du CD2E dans cette ville est-elle dans la logique de la volonté politique locale.

les 30 millions de tonnes annuelles de la région. Or, ces 10 millions de tonnes ne sont pas du tout valorisés pour l'instant. Ce sont donc potentiellement des filières à développer, car susceptibles de créer des emplois dans la région. » (AW) L'enjeu central de l'existence du CD2E est sur les écomatériaux. L'ambition affichée par les responsables est d' « être au secteur de l'environnement ce qu'Eurasanté<sup>7</sup> est à celui de la santé » (La Gazette du NPdC, 2002). Deux missions essentielles sont confiées au CD2E : contribuer à la création d'éco-entreprises et accompagner les éco-entreprises existantes dans leur développement (veille technique et économique ; diagnostic et évaluations ; recherche de partenariats, de financements et de compétences ; aide à l'exportation). Le site internet du CD2E a été modernisé en avril 2005 avec des innovations majeures comme la mise en ligne d'une base de données sur les éco-matériaux et de l'annuaire des éco-entreprises de la région. Le CD2E anime depuis début avril 2005 une base de données sur internet dédiée aux éco-matériaux : « Il s'agit de faciliter une recherche proactive de développement de nouveaux produits sur une zone de chalandise d'une centaine de kilomètres autour du CD2E, basé à Loos-en-Gohelle. » Le CD2E ne réalise pas d'actions de communication spécifiques pour détecter des créateurs potentiels, ce sont les porteurs de projet qui sont orientés vers le CD2E par les CCI ou d'autres organismes comme jecree.com. « Actuellement, il n'y a pas de démarchage commercial direct, ça va seulement se mettre en place d'ici quelques mois, en tous cas d'ici 2006. » (AW) Plus globalement, « le CD2E aide à la mise en relation avec les acteurs de la HQE en région, mais aussi en Picardie, en Belgique, en Angleterre et aux Pays-Bas. » Les échanges sont plutôt informels et facilités entre accompagnés qui participent à des soirées thématiques dont le public est composé de professionnels. « On appelle ça le club des éco-innovants » (AW). Les thèmes abordés sont variés comme le financement des éco-entreprises (avril 2005) ou encore les écomatériaux (mai 2005). L'idée est d'associer un laboratoire de recherche et un créateur d'activités issu du CD2E afin de voir dans quelle mesure des synergies locales sont envisageables.

## **2.3 UNE ANALYSE COMPARATIVE DES EXPERIENCES DE DTE ET DU CD2E**

### **2.3.1 Des initiatives aux logiques proches**

Les deux initiatives (DTE et CD2E) présentent de nombreux points communs dans leur logique.

---

<sup>7</sup> Eurasanté est l'incubateur régional en charge de projets portant sur les biotechnologies.

Leur ambition commune est clairement d'encourager l'engagement environnemental des entreprises locales, ce qui pourrait être qualifié de « cœur de métier ». Au-delà de cette ambition pointe la philosophie des deux initiatives, à savoir le soutien à la reconversion économique de l'ancien bassin minier du Nord Pas-de-Calais, territoire sur lequel les deux structures ont délibérément choisi de s'implanter. L'objectif du CD2E est de faire émerger des thématiques viables et créatrices d'emplois locaux : « L'idée est de favoriser l'émergence de systèmes productifs locaux (SPL) en Nord Pas-de-Calais. La base de données sur les éco-matériaux est un outil au service de l'émergence de filières de production et de distribution. » (AW) L'accent est clairement mis sur la recherche de nouvelles filières de production locale d'éco-matériaux, synonymes de créations d'emplois pour la région Nord Pas-de-Calais qui souffre cruellement du chômage. Pour DTE, « Les éco-entreprises sont donc une filière prioritaire à développer sur le Douaisis en parallèle de la filière industrielle classique locale qui est l'automobile, avec la présence de Renault. » (BD) Ce choix d'implantation n'a rien de fortuit, au contraire, il est le fruit de réflexions menées par des figures de la politique locale<sup>8</sup> à l'origine de ces deux projets dont le charisme, la notoriété locale sont des éléments-clés de l'émergence. Par ailleurs, DTE et le CD2E ont été créés pratiquement de manière simultanée : mai 2000 pour DTE et janvier 2001 pour le CD2E. Ce point est délicat dans la mesure où on peut s'interroger sur la pertinence de la création de deux structures dans un périmètre géographique aussi réduit (les villes de Douai et de Loos-en-Gohelle ne sont distantes que de 32 km). Hasard ou coïncidence ? Le manque de recul temporel associé à une opacité savamment entretenue par certains protagonistes sur le terrain nous empêche de répondre à cette question, néanmoins intéressante dans une optique de lutte contre le gaspillage des fonds publics.

Enfin, DTE et le CD2E ont fait le choix de privilégier l'activation de réseaux de proximité, tel est leur mode de fonctionnement commun. « L'un des points forts de DTE est la cohérence des acteurs : APUI (incubateur de l'école des Mines), l'Université d'Artois (faculté de Droit), CCI de Douai et CAD. » Le travail de proximité est le quotidien commun des deux structures. « Un atout majeur de DTE est sa capacité à être à l'écoute des besoins des acteurs locaux pour coller au mieux à leurs attentes précises. Ainsi, on peut mettre en place des actions ciblées (exemple : réunion sur les aides financières à l'installation de panneaux solaires ou à l'installation d'une micro-éolienne pour un nouveau bâtiment » (BD). « Lors de la création de DTE, une symbiose naturelle s'est opérée et les actions du club des éco-entreprises de la CCI

---

<sup>8</sup> « Le maire de Loos-en-Gohelle est l'ancien Vice-Président du conseil régional (CD2E) et le maire de Douai l'ancien président de l'Ineris » (BD).



de Douai on été reprises par DTE. » Ce point paraît de prime abord comme logique à la nuance près que la proximité des deux initiatives peut être source de confusion pour les acteurs de terrain.

### **2.3.2 Des différences de moyens et d'image significatives**

Au-delà de points communs assez généraux, les différences apparaissent nettement entre les deux initiatives tant d'un point de vue purement organisationnel que de celui de l'image de marque.

Les deux structures ont des tailles peu comparables : DTE ne compte qu'un seul permanent (le chargé de mission), ce qui en fait une structure très légère ; alors que le CD2E (pourtant de création plus récente) fait état de 10 consultants spécialisés, ce qui correspond à une structure plus importante à l'échelle de la région. L'idée de DTE « était de mettre en place volontairement une structure légère qui joue un rôle de relais pour valoriser les acteurs locaux. Comme c'était le cas dans l'organisation des Assises Nationales des risques en 2004 ou du séminaire sur l'éolien en juin 2005. » (BD) Il est important d'accentuer l'image de marque du territoire. Les exemples de mise en synergie des compétences locales sont nombreux comme la présence sur un stand collectif lors de manifestations professionnelles comme le salon Environord de Lille. Par ailleurs, une structure d'incubation de projets de création d'activité est intégrée à DTE : APUI de l'Ecole des Mines de Douai, ce qui présente le double avantage de proposer un accueil physique aux porteurs de projet et de favoriser une fertilisation croisée avec le monde de la recherche. Situé sur le campus de l'Ecole des Mines, APUI bénéficie des connaissances des laboratoires de recherche, notamment en matière d'énergies renouvelables. Ainsi, un projet de création d'une éco-entreprise dans ce secteur a-t-il été récompensé en 2004 par le concours national de Ministère de la Recherche, participation vivement encouragée par le responsable de APUI. Quant au CD2E, il ne dispose pas d'une structure d'incubation en propre ; aussi les porteurs de projet sont-ils accompagnés par un consultant en création du CD2E et orientés vers d'autres relais de proximité comme les ruches d'entreprises pour les soutenir au quotidien dans leur projet, ce qui a pour effet d'inciter des créateurs à travailler en autonomie à domicile, faute de disposer de locaux d'accueil. Pour DTE, le constat est tout autre, car au-delà de l'accompagnement par APUI, les créateurs potentiels peuvent solliciter un hébergement dans l'un des bâtiments gérés par la CAD. Dans le Douaisis, on constate la présence de nombreuses éco-entreprises jeunes : « plus de la moitié des 58 éco-entreprises identifiées ont moins de 5 années d'existence ». (MMP). La question cruciale est celle de leur pérennité sur le territoire du Douaisis, pérennité dans le temps (taux de survie à 3 et 5 ans) et

dans l'espace (« un des enjeux de DTE est de les maintenir sur le territoire » (MMP)). Le rôle de DTE est ainsi « de favoriser les échanges formels et informels pour maintenir ces éco-entreprises sur le territoire » (MMP). D'où également la signature d'une convention avec APUI fin juin 2005 dans le but de pérenniser l'installation sur le territoire de ces éco-entreprises. La CAD intervient pour proposer une offre immobilière attractive aux éco-entreprises locales, comme gage de la volonté des élus locaux d'attirer et de garder les porteurs de projet de création d'éco-entreprises, notamment ceux épaulés initialement par APUI. Globalement, l'accueil physique est prévu et facilité par DTE contrairement au CD2E qui se consacre à des missions de conseil, à plus forte valeur ajoutée.

Le degré d'expertise est très différent entre DTE et le CD2E. DTE bénéficie de la présence d'institutionnels sur Douai (comme la Drire ou l'Ademe), mais les liens sont assez faibles et nécessitent le déploiement de beaucoup d'énergie pour maintenir un semblant de dynamique. « Les éco-entreprises locales se disent attirées par la présence d'institutionnels sur le territoire du Douaisis, mais on constate sur le terrain finalement assez peu de contacts réels. L'influence est surtout importante pour le choix initial de l'implantation. » (MMP) .

Le CD2E joue la carte des réseaux professionnels, notamment en exploitant le carnet d'adresses du directeur, une figure régionale reconnue dans le monde du management environnemental, par ailleurs dirigeant d'un cabinet-conseil dans le secteur des éco-industries. Cette expertise reconnue est indéniablement l'une des forces du CD2E, également du point de vue de nos interlocuteurs de DTE. A l'inverse, DTE souffre d'un sérieux déficit de notoriété, sans doute lié à la faiblesse de ses moyens financiers, mais surtout humains. Seul un chargé de mission est en poste, qui plus est avec un turnover élevé : depuis mai 2000, pas moins de cinq personnes se sont succédées dans cette fonction, situation qui n'est pas pour faciliter le travail au quotidien de sensibilisation à la thématique de l'environnement et surtout, à la création d'un climat de confiance dans la mesure où l'interlocuteur privilégié change aussi rapidement...

Cette rapide analyse comparative de DTE et du CD2E débouche sur la formulation de perspectives à la fois opérationnelles pour les deux expériences nordistes de l'étude et académiques en termes de voies de recherche à approfondir.

### **3 ELEMENTS OPERATIONNELS ET ACADEMIQUES DE DISCUSSION**

Sans prétendre détenir les secrets de l'avenir des deux structures étudiées ici, il nous paraît pertinent de pointer du doigt des perspectives plausibles de développement à ce stade de l'analyse et d'en déduire des pistes de recherche. La question de la légitimité semble centrale

(3.1) avant de discuter les conditions éventuelles de la pérennisation des deux initiatives étudiées (3.2).

### **3.1 DES PERSPECTIVES FRAGILES EN RAISON D'UNE LEGITIMITE A CONSOLIDER**

Globalement, le devenir de DTE et, dans une moindre mesure, du CD2E paraît bien fragile même si nous devons nuancer notre jugement. DTE est potentiellement en proie à des difficultés de fonctionnement liées en partie à la faiblesse de ses moyens. Par ailleurs, depuis nos contacts sur le terrain en juin 2005, le chargé de mission a été remplacé en septembre 2005 par un nouveau, ce qui ne facilite pas l'instauration de relations de confiance dans la durée. Un turnover aussi élevé au poste de chargé de mission ne semble pas constituer un élément positif au crédit de la stratégie déployée par DTE. Que ce soit le choix délibéré des chargés de mission successifs ou non, cette forte mobilité des personnes peut être comprise comme un signal négatif envoyé aux parties prenantes de l'association, notamment en termes de crédibilité des actions menées par la structure. Quant au CD2E, malgré diverses faiblesses relevées dans un précédent paragraphe, il jouit d'une solide réputation dans la région, la notoriété à cette échelle étant, selon nous, un gage de pérennité. Par contre, il semble plus délicat d'associer clairement ces deux initiatives à un engagement environnemental fort, susceptible de catalyser une dynamique territoriale... Ainsi partageons-nous l'idée défendue par le Commissariat Général du Plan (1997) selon laquelle : « La présence sur un même territoire de multiples acteurs, et donc de multiples intérêts, rend parfois difficile la définition d'une vision partagée du développement. » En outre, les recouvrements entre réseaux spontanés et réseaux institutionnels restent partiels. Les réseaux institutionnalisés comme DTE ou le CD2E ne sont souvent pas en mesure de favoriser de réels effets de synergie au niveau local (Massard et Torrè, 2004) en raison de deux difficultés majeures : 1/ les différences de logique cognitive entre acteurs de culture différente, bien que géographiquement proches et 2/ le poids du passé, car la proximité organisationnelle n'a pas nécessairement une base locale. Historiquement, des acteurs locaux peuvent être impliqués dans des relations hors-région, comme c'est le cas de APUI qui a noué des contacts avec des laboratoires de recherche en région parisienne, par exemple. Cette remarque nous amène à reconsidérer le rôle supposé positif de la proximité géographique au profit d'interactions effectives de nature réellement coopérative entre acteurs.

A l'instar de Bellet (1995), nous pouvons nous interroger sur la légitimité de l'existence de deux initiatives assez proches dans leur philosophie sur un territoire aussi restreint. Ici, la proximité géographique semble nuire à la clarté du paysage en matière d'accompagnement

des créateurs ou dirigeants d'entreprise. De plus, certains organismes se retrouvent impliqués à la fois dans les réseaux de DTE et du CD2E, ce qui est source de confusion d'autant que les intérêts politiques sont parfois exacerbés. A titre d'illustration, APUI, membre fondateur de DTE, ne se cache pas de travailler en étroite collaboration<sup>9</sup> avec le CD2E, mettant ainsi à disposition des porteurs de projet suivis par le CD2E les compétences pointues de l'Ecole des Mines dans le domaine des énergies renouvelables. Ces multiples interactions, bien que souvent naturelles et légitimes, peuvent heurter les sensibilités d'acteurs, d'où la nécessité de tenir certaines pratiques et négociations secrètes...

Pecqueur (1989) rappelle avec humour la vanité de certains essais d'imitation et emploie l'expression de « silly clones valleys » (littéralement les vallées des clones stupides) pour qualifier des projets très volontaristes de technopoles cherchant à « singer » des milieux où la synergie de réseaux est particulièrement forte. Est-ce exagérer que de qualifier DTE de « silly clones valleys » ? Il est sans doute prématuré de tirer une telle conclusion, bien qu'elle ne semble pas si saugrenue que cela... En tant que structure d'accueil, DTE cherche bien à rendre visibles et intelligibles les acteurs économiques locaux dans le domaine de l'engagement environnemental et à systématiser les relations ainsi établies. Or, sur le terrain, les discours et les bonnes volontés s'avèrent bien insuffisantes pour atteindre ces objectifs. De l'aveu même de nos interlocuteurs de DTE, la proximité géographique avec divers acteurs institutionnels comme l'Ademe ne semble pas être un argument de poids pour convaincre des créateurs potentiels de s'implanter dans le Douaisis, ni même pour inciter les entreprises existantes à s'engager davantage sur le chemin d'un management environnemental digne de ce nom. Par contre, l'offre immobilière proposée semble nettement plus incitative, bien que la CAD soit « victime de son succès », tout comme APUI qui refuse régulièrement des sollicitations d'hébergement dans ses locaux.

A l'avenir, une structure dédiée aux éco-entreprises sur l'ancien bassin minier pourrait peut-être s'inspirer de l'expérience du pôle éco-industries d'Alès, référencé SPL dans l'environnement par la DATAR depuis février 2005 ([www.alesmyriapolis.asso.fr](http://www.alesmyriapolis.asso.fr)). Depuis sa création fin 1999, ce pôle illustre parfaitement l'intérêt d'une dynamique collective de développement avec ses 40 PME regroupant près de 400 emplois directs. On peut souligner le partenariat actif noué avec les centres de recherche de l'Ecole des Mines d'Alès. Selon les responsables, « la reconnaissance nationale que constitue le label SPL vient ainsi conforter les

---

<sup>9</sup> A ce titre, APUI et le CD2E ont signé le 31 août 2005 une convention instaurant un partenariat privilégié entre les deux structures (Jilcot, 2005).

actions de structuration et de promotion de la filière engagée depuis 5 ans. »<sup>10</sup> Un SPL dédié à l'environnement pourrait ainsi voir le jour autour de l'axe Lens-Douai afin de bénéficier de synergies avec l'Ecole des Mines de Douai et compléter la carte régionale des SPL nordistes, actuellement au nombre de 7 selon l'annuaire de la DATAR, dans les domaines du textile (comme Clubtex), de la céramique (Faïences de Desvres), de la dentelle (Dentelle de Calais) ou encore de la pêche (Filière Halieutique).

### 3.2 UNE PERENNITE COMPLEXE A ASSURER A MOYEN-TERME

La question de la pérennité des dynamiques collectives de création de ressources à moyen et long-terme reste entièrement posée. A notre sens, un rayonnement géographique minimal paraît indispensable à la survie d'une structure axée sur l'engagement environnemental car évoluer à une échelle trop restreinte (comme DTE) semble dangereux en raison du potentiel limité d'entreprises à impliquer dans ce type de démarches exigeantes. Aussi, la viabilité de DTE, du moins dans son mode de fonctionnement actuel, nous semble compromise à l'échéance de 5 ans. Quant au CD2E, le diagnostic posé est plus positif pour diverses raisons comme les compétences spécifiques du personnel associées à un faible turnover, la notoriété régionale forte, les outils de communication modernes mis à disposition du plus grand nombre. Le seul bémol concerne le manque de locaux d'hébergement pour les porteurs de projet, mais visiblement, cette cible n'est pas prioritaire dans la stratégie du CD2E. Dans ces conditions, pourquoi ne pas envisager un rapprochement des deux structures existantes avec l'ambition de renforcer le CD2E par l'apport des contacts privilégiés avec les différentes institutions du secteur de l'environnement localisées à Douai ? Ceci serait susceptible de donner véritablement une dimension de technopole à l'ensemble ainsi créé en mettant l'accent sur les territoires de l'ancien bassin minier. Dans cette optique, il s'agirait du scénario d'une transition réussie d'un territoire en restructuration d'autant que les deux structures se sont rapprochées par l'intermédiaire de APUI depuis septembre 2005.

Comme l'écrit Pecqueur (1989), « l'action économique locale est subordonnée à une bonne capacité de diagnostic des potentiels d'un territoire. » Dans le cadre de notre étude, DTE a effectivement axé ses missions en fonction des résultats d'un recensement des éco-entreprises réalisé par la CCI de Douai. L'idée était clairement d'évaluer le potentiel local et de mieux cerner les besoins des acteurs concernés pour leur proposer une offre de services sur-mesure.

---

<sup>10</sup> Depuis l'appel à projets lancé par la DATAR en 1998 pour faire émerger des SPL en France, 96 réseaux d'entreprises sont aujourd'hui recensés sur le territoire. Chaque année, 4 à 5 nouveaux SPL représentant tout type de secteurs, voient le jour en France. (L'Usine Nouvelle, mars 2005)

Dans le cas du CD2E, on peut considérer que l'évaluation du potentiel local est réalisé « chemin-faisant », notamment par la création et la mise à jour régulière de l'annuaire des éco-entreprises de la région sur le site internet de l'association qui souhaite être reconnue comme la référence régionale en la matière.

Assurer la pérennité d'initiatives comme DTE et le CD2E impose de se donner les moyens de l'évaluation de l'engagement environnemental ainsi impulsé. Cette question de l'évaluation nécessite de réfléchir à divers aspects :

- l'objet de l'évaluation (quoi ?). L'évaluation peut porter soit sur des projets identifiés soit sur la stratégie prédéfinie par la structure ;
- la définition d'objectifs assignés à l'évaluation (pourquoi ?) ;
- la méthodologie à mettre en œuvre (comment ?) ;
- les acteurs de l'évaluation (qui ?). S'agit-il des financeurs des initiatives ou d'autres parties prenantes ? Le choix des acteurs est crucial car il conditionne la qualité des compte-rendus diffusés qui serviront de base à la poursuite de la dynamique locale.
- le moment de l'évaluation (quand ?). Une évaluation « chemin-faisant » est-elle pertinente ? S'agissant d'une évaluation ex-post, quelle échéance peut-on se fixer ?

L'ensemble de ces sous-questions incite à approfondir les possibilités de conception d'outils opérationnels d'évaluation. La mise en œuvre d'une évaluation d'initiatives publiques se heurte à de nombreux obstacles de natures politique (implication de plusieurs échelons), culturelle (aversion typiquement française pour toute forme d'évaluation), institutionnelle (absence d'incitations fortes), voire méthodologique. L'interrogation centrale porte sur l'identification des logiques à la base de l'évaluation. En s'inspirant des propos de Jacques Theys<sup>11</sup>, on peut assimiler l'évaluation à quatre outils différents :

- un outil de suivi de projets, de politiques ;
- un outil de dialogue et de mobilisation des acteurs ;
- un outil de positionnement des territoires ;
- un outil de diagnostic.

Dans cette optique, DTE est plutôt un outil de mobilisation des acteurs locaux tandis que le CD2E se veut être un outil de positionnement des territoires de l'ancien bassin minier. Cette vision axée sur le positionnement territorial semble répondre aux démarches entreprises par le CD2E, à savoir communiquer vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, se comparer à d'autres territoires (notamment en Grande-Bretagne et en Belgique) et se conformer à des

---

<sup>11</sup> J. Theys est Directeur Adjoint du Centre de Prospective et de Veille au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports.

exigences dépassant l'échelle régionale (participation à un programme Interreg financé par des fonds européens).

## **Conclusion**

Ce papier de recherche a permis de s'interroger sur la relation entre engagement environnemental et dynamique territoriale et, plus particulièrement sur la pérennité d'actions collectives en faveur de l'engagement environnemental. Selon nous, la notion de gouvernance locale permet d'éclairer le débat. Gilly, Leroux et Wallet (2004) la définissent comme « un processus de construction d'une proximité institutionnelle nécessaire à la réalisation d'une proximité organisationnelle entre des acteurs géographiquement proches. » Au final, il semble légitime de postuler que la seule volonté politique des territoires peut être à l'origine du développement de l'engagement environnemental au risque, peut-être, de réduire le management environnemental à un thème managérial en vogue, support de communication des collectivités territoriales. Cette recherche exploratoire répond à une demande sociale de connaissances sur les dynamiques territoriales dans la mesure où les enjeux économiques et sociaux sont particulièrement forts dans un bassin industriel en reconversion. Les limites constatées sur le terrain en termes de perspectives tiennent principalement à la volonté d'impulser artificiellement des dynamiques de développement local ou, en d'autres termes, de « mettre en œuvre des modalités systématiques de renforcement volontariste des proximités entre acteurs » (Hounemnou, 2003). Si la proximité géographique est bien une opportunité, elle n'est qu'une condition certes nécessaire mais non-suffisante d'une dynamique territoriale digne de ce nom. En particulier, une certaine convergence des horizons temporels des différents acteurs impliqués semble indispensable à la pérennisation d'une démarche d'engagement environnemental (Colletis et Rychen, 2004).

Les enjeux politiques locaux sont évidemment à considérer avec précaution tant les susceptibilités peuvent être exacerbées, notamment quand des échéances électorales sont programmées. Les concurrences de fiefs politiques entrent souvent en contradiction avec la nécessaire harmonisation des projets, ce qui semble être le cas pour les deux initiatives présentées dans cette recherche. Le risque majeur est alors celui de l'éparpillement des moyens (notamment financiers) dans le cadre d'une politique de saupoudrage, écueil dénoncé par la presse en juillet 2005 lors de la publication de la liste des pôles de compétitivité choisis par le gouvernement français (Feltin, 2005). Toute la difficulté consiste à passer du constat critique à l'action constructive. Néanmoins, des pistes intéressantes semblent se dégager en

termes d'évaluation de telles initiatives locales en raison de la « menace » de la future conditionnalité du versement des aides publiques à un réel engagement environnemental.

L'optimisme pousse à encourager le passage d'une catalyse active orchestrée par les collectivités territoriales à une stimulation volontaire en faveur d'un réel engagement environnemental des acteurs de la vie économique. En d'autres termes, la quête d'une osmose renforcée entre acteurs par des actions concertées et sans intervention publique serait à organiser dans l'intérêt collectif de la société. Les obstacles de nature culturelle semblent encore difficiles à surmonter en France, même si des initiatives sont à saluer comme celles menées par le Centre des Jeunes Dirigeants dans le domaine de la sensibilisation des entrepreneurs aux impératifs de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), incluant le volet environnemental. Par ailleurs, la piste évoquée d'une labellisation SPL en environnement semble pertinente pour poursuivre dans le sens d'une restructuration locale reconnue autour des éco-industries. Dès 1996, Shrivastava et Hart affirmaient que l'entreprise de l'avenir était l'entreprise durable. Pourquoi ne pas appliquer cette maxime aux territoires ? Ainsi, les territoires de demain seraient les territoires durables. A l'instar des entreprises, les territoires pourraient ainsi utiliser le levier du développement durable comme élément de différenciation stratégique.

### Références bibliographiques

- Abdelmalki L et Mundler P., 1997, Economie de l'environnement, Hachette Supérieur, Paris, 160 p.
- Alary-Grall L. et Pijaudier-Cabot F., 2002, « Eco-industries – Des enjeux de taille », Industries, n°75, mars, pp.13-21
- Becattini G., 1992, « Le district marshallien : une notion socio-économique » in Benko G. et Lipietz A., Les régions qui gagnent, PUF, Paris
- Bellet M., Colletis G et Lung Y., 1993, « Economie de proximités », ReRu, n°3
- Bellet M., 1995, « Les politiques technologiques locales et leurs fondements » in Rallet A. et Torrè A., 1995, Economie industrielle et économie spatiale, Editions Economica, Paris, 473 p.
- Bertacchini Y., 2002, « Concertation territoriale et politique territoriale concertée », Working Paper au sein du Laboratoire Le Pont, Université de Toulon et du Var
- Callon M., 1991, « Réseaux techno-économiques et irréversibilité », in Boyer R. et alii., Figures de l'irréversibilité en économie, Editions EHESS, Paris
- Colletis G., Gianfaldoni P. et Richez-Battesti N., 2005, « Economie sociale et solidaire, territoires et proximité », Revue internationale d'économie sociale, n°296, pp.8-25
- Colletis G. et Rychen F., 2004, « Entreprises et territoire : proximités et développement local », in Pecqueur B. et Zimmermann J.B., 2004, Economie de proximités, Editions Lavoisier, Paris, 264 p.



- Colletis G. et Pecqueur B., 1995, « Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques » in Rallet A. et Torrè A., 1995, Economie industrielle et économie spatiale, Editions Economica, Paris, 473 p.
- Commissariat Général du Plan, 1997, Economie et territoires, Editions La Documentation Française, Paris, 408 p.
- Coppin O., 2000, « Les dimensions territoriales du développement durable », Document de travail, ULCO, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, juillet, 21 p.
- Courlet C., 2000, Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France, Rapport de la DATAR
- Drouet D., 1997, L'industrie de l'environnement en France – Dynamique et enjeux d'un nouveau secteur d'activités, Editions Armand Colin, Paris, 164 p.
- Eme B., 2005, « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire », Revue internationale d'économie sociale, n°296, pp.42-55
- Feltin M., 2005, « Compétitivité, label bradé », L'Express, 18/07, pp.26-27
- Fourcade C. et Marchesnay M., 1998, « Rationalités des politiques de développement local et PME », Actes du 4<sup>ème</sup> Cifpme, octobre
- Fourcade C. et Michkevitch M., 2004, « Petites entreprises et territoire dans les pays en transition : de nouveaux « petits mondes » ? », Actes du 7<sup>ème</sup> Cifepme, octobre, Montpellier
- Gallez C. et Moroncini, 2003, Le manager et l'environnement – Outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle, Presses polytechniques et universitaires romandes, 248 p.
- Gilly J.P., Leroux I. et Wallet F., 2004, « Gouvernance et proximité » in Pecqueur B. et Zimmermann J.B., 2004, Economie de proximités, Editions Lavoisier, Paris, 264 p.
- Granovetter M., 1985, « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », American Journal of Sociology, vol 91, pp.481-510
- Grosdidier F., 1996, La reconversion : une ardente obligation, Editions La Documentation Française, Paris, 233 p.
- Grosseti M. et Bès M.P., 2003, « Dynamiques des réseaux et des cercles – Encastremets et découplages », Revue d'économie industrielle, n°103, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> trimestres, pp.43-58
- Hounemnou B., 2003, « Nouveaux modes de coordination des acteurs dans le développement local : cas des zones rurales au Bénin », Revue Développement Durable et Territoires, octobre
- Jilcot C., 2005, « Favoriser la création d'entreprises dans la protection de l'environnement », La Gazette Nord Pas-de-Calais, 15 septembre, n°7746, p.57
- La Gazette Nord Pas-de-Calais, 2002, « Un secteur prometteur mais qui doit se structurer davantage », 16 octobre, n°7447, pp. 12-17
- Lemaignan C., 1998, « Entreprises et ancrages territoriaux » in Loinger G. et Nemery J.C., 1998, Recomposition et développement des territoires, Editions L'Harmattan, Paris, 381 p.
- Loinger G. et Nemery J.C., 1998, Recomposition et développement des territoires, Editions L'Harmattan, Paris, 381 p.
- Maillat D., 1995, « Milieux innovateurs et dynamique territoriale » in Rallet A. et Torrè A., 1995, Economie industrielle et économie spatiale, Editions Economica, Paris, 473 p.
- Management et Systèmes, 2005, « Le secteur des éco-industries », n°42, avril, p.11
- Martinet A.C. et Reynaud E., 2001, « Shareholdres, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, novembre-décembre, pp.12-25

- Martinet A.C. et Reynaud E., 2004, Stratégies d'entreprise et écologie, Edition Economica, Paris, 165 p.
- Massard N. et Torrè A., 2004, « Proximité géographique et innovation », in Pecqueur B. et Zimmermann J.B., 2004, Economie de proximités, Editions Lavoisier, Paris, 264 p.
- Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement et IFEN, 1999, Données économiques de l'environnement – Rapport à la commission des comptes et de l'économie de l'environnement, Editions La Documentation Française, Paris, 251 p.
- Ministère de l'Industrie, 2003, Les éco-entreprises et les éco-technologies,
- Observatoire des PME, 2003, Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités, Regards sur les PME n°4, octobre, 130 p.
- Parodi M., 2005, « Economie sociale et solidaire et développement local », Revue internationale d'économie sociale, n°296, pp.26-41
- Pecqueur B. et Zimmermann J.B., 2004, Economie de proximités, Editions Lavoisier, Paris, 264 p.
- Pecqueur B., 1989, Le développement local, Editions Syros, Paris, 140 p.
- Prax J.Y., 2004, « Districts industriels et savoirs en réseau », L'Expansion Management Review, juin, pp.106-113
- PriceWaterHouse Coopers et Ecobilan, 2005, Les collectivités : les vrais vecteurs du développement durable, 8 p.
- Rallet A. et Torrè A., 1995, Economie industrielle et économie spatiale, Editions Economica, Paris, 473 p.
- Shrivastava P. et Hart S., 1996, « Demain l'entreprise durable ? », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, pp.110-122
- Vittek G., Couderc C. et Gonçon S., 1999, Les éco-activités de l'industrie et des services, Le 4 Pages du SESSI, n°118, septembre
- Vittek G., 2000, Les investissements pour protéger l'environnement – Entre réglementation, aides et démarche volontaire, Le 4 Pages du SESSI, n°130, mai
- Yin, R. K., (1994), Case Study Research – Design and Methods, 2<sup>nd</sup> edition, Londres, Sage Publications
- Zuindeau B., 1997, « Le développement durable : les enseignements de l'approche spatiale », communication lors du 45<sup>ème</sup> séminaire de l'OIPR, octobre

Annexe A : Extraits de la monographie de la zone de conversion de l'ancien bassin minier du Nord Pas-de-Calais (adapté de Grosdidier, 1996, pp.192-200)

Rappel historique / La zone a connu jusqu'aux années 1960 une forte prospérité globale, qu'accompagnait toutefois une grande division du travail fondée sur l'omniprésence de grands établissements et la marginalisation de la petite entreprise et de l'artisanat. C'est à la fin des années 1950 qu'ont été décidées les premières fermetures de puits de mines, devenus non-compétitifs dans l'environnement international. Le secteur des charbonnages couvrait encore en 1962, 26% de l'emploi total des zones de Béthune-Bruay et du Douaisis et 47% dans la zone de Lens. De grandes implantations d'entreprises publiques notamment dans le domaine automobile ont été réalisées dès cette époque pour faire face à la menace du chômage. Le dernier puits a fermé ses portes le 21 décembre 2001. L'exploitation du charbon s'était accompagnée dans le Douaisis de l'essor d'une activité métallurgique de 1<sup>ère</sup> transformation, dont le déclin rapide à partir de la 2<sup>nd</sup>e moitié des années 1970 est venu aggraver une situation déjà difficile. Le tableau suivant présente l'évolution des effectifs dans les houillères et la sidérurgie dans le Douaisis (source : Insee).

	1962	1968	1975	1982	1990
Houillères	19 800	17 600	11 300	4 000	1 200
Sidérurgie	1 700	1 700	0	0	0

L'accélération de la dégradation de l'emploi, la difficulté de susciter de nouveaux développements dans un contexte de sous-formation, de dégradation avancée de l'environnement, de retard dans le confort de l'habitat, de mentalités marquées par un siècle ou plus d'activité minière ou sidérurgique. Le pays minier s'est brutalement placé en ports-à-faux vis-à-vis des nouvelles formes de développement qui ne pouvaient y trouver les possibilités de s'épanouir en raison d'un héritage difficile.

Actuellement, l'ancien bassin minier souffre encore d'un déficit d'image qui tient notamment au poids des séquelles de l'exploitation minière et de l'activité sidérurgique dans l'environnement (7 200 hectares de friches dont 5 000 d'origine minière). Parmi les séquelles, les affaissements miniers et l'arrêt de nombreux pompages ont entraîné une remontée de la nappe phréatique et de multiples désordres hydrauliques. Cette zone géographique demeure très marquée par la crise avec un taux de chômage supérieur à la moyenne régionale. Sur le plan social, elle reste en proie à de sérieuses difficultés liées à la précarisation d'une partie non négligeable de sa population.