



**HAL**  
open science

## Associations de parcs d'activités

Amandine Mohamed

► **To cite this version:**

Amandine Mohamed. Associations de parcs d'activités : enjeux et perspectives pour l'attractivité du territoire. Sociologie. 2011. hal-01878459

**HAL Id: hal-01878459**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01878459>**

Submitted on 21 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Master  
« Conduite de Projets &  
Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et  
Insertion »

*Parcours Management et communication en sport.*

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

**Associations de parcs d'activités : enjeux  
et perspectives pour l'attractivité du  
territoire**

Présenté par

**Amandine MOHAMED**

Maîtres de stage : M. KLOPP Roland, Président de l'Association des Jeux de Metz-Technopôle, et M. LAMIRAND Philippe, Président du Club de Metz-Technopôle et Directeur de 3i Lorraine.

Guidant universitaire : M. Gil DENIS, directeur de la formation du master conduite de projet et développement du territoire, faculté du sport de Nancy.

Juin 2011

# Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaitais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur KLOPP Roland, qui, en tant que Président de l'Association des Jeux de Metz-Technopôle, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve.

Je tiens également à remercier Madame POUSELER Béatrice, chargée de missions du Club de Metz-Technopôle, pour sa gentillesse, sa vision de la vie très positive et sa bonne humeur.

J'exprime mes remerciements à Monsieur LAMIRAND Philippe, Président du Club de Metz-Technopôle, pour sa sympathie, pour avoir facilité mon intégration au sein du Club et pour avoir su m'orienter au cours de la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur DENIS Gil, directeur de la formation du master conduite de projet et développement du territoire, faculté du sport de Nancy pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer malgré ses charges académiques et professionnelles.

J'exprime ma gratitude à tous les membres du comité Directeur du Club de Metz-Technopôle pour leur accueil et leur gentillesse, et ceux rencontrés lors des entretiens effectués, qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse.

Je souhaite également remercier l'ensemble de l'équipe d'organisation des Jeux de Metz-Technopôle qui m'ont accompagné, soutenu et apporter une grande aide tant humaine que technique : tous les étudiants des grandes écoles et Messieurs MATHEIS Denis et HOUZELLE Yves. Sans oublier la Ville de Metz qui nous a aidée à mettre en œuvre ce projet par tous les moyens dont elle disposait.

Je n'oublie pas, ma famille et mes amis pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers ceux qui ont eu la gentillesse de lire et corriger ce travail. Merci à tous et à toutes.

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	7
<b>I. L'attractivité des territoires et les Zones d'Activités Economique</b> .....	<b>9</b>
A. Définitions et concepts.....	9
1. La notion de « Territoire ».....	9
2. Territorialisation et Aménagement du Territoire.....	17
3. Attractivité du territoire.....	19
B. Les indicateurs d'attractivité.....	27
1. Facteurs d'attractivité.....	27
2. Les facteurs de localisation.....	29
C. Systèmes de Productions Localisés et Zones d'Activités Economiques.....	31
1. Systèmes Productifs localisés.....	31
2. Les Zones d'Activités Economiques (ZAE).....	33
3. Un territoire : un représentant.....	34
D. Quelques exemples d'associations de parcs d'activités au niveau national, régional et départemental.....	36
1. Au niveau national.....	36
2. Au niveau régional.....	37
3. Au niveau départemental.....	38
<b>II. Un territoire : Technopôle</b> .....	<b>39</b>
A. Démarche technopolitaine.....	39
1. Associations des parcs d'activités.....	42
B. Caractéristiques de la politique technopolitaine, exemple Sofia Antipolis.....	46
1. Politiques d'innovation.....	47
2. Analyse critique de la politique technopolitaine.....	49
3. Les Technopôles comme nœud d'expertise.....	51
4. Les réseaux.....	52
C. Metz-Technopôle et son Club.....	54
1. Localisation.....	54
2. Spécificités.....	55
3. Historique.....	56
4. L'extension du Technopôle : le parc du Technopôle.....	59
5. Le Club de Metz-Technopôle.....	60
D. Les jeux de Metz Technopôle.....	66

<b>III. Méthodologie : les entretiens.....</b>	<b>70</b>
A. Intérêts et objectifs .....	70
B. La conception des entretiens .....	71
1. Cible : population et échantillon .....	71
2. Le plan d’entretien .....	72
3. La prise de rendez-vous .....	72
C. Le déroulement des entretiens.....	73
<b>IV. Analyse des entretiens.....</b>	<b>75</b>
A. Résultats généraux .....	75
1. Axe n°1 : le rôle du club .....	76
2. Axe n°2 : le fonctionnement du Club.....	77
3. Axe n°3 : Attractivité du parc d’activité .....	78
4. Axe n°4 : Les facteurs de localisation du Technopôle .....	79
5. Axe n°5 : Ouvertures sur d’autres territoires .....	80
6. Axe n°6 : Relation avec les institutions .....	81
7. Axe n°7 : les perspectives d’évolutions .....	82
B. Le système d’influence .....	85
1. Facteur d’influence : taille de l’entreprises.....	85
2. Facteur d’influence : secteur d’activité .....	85
3. Facteur variable : Institutions / Entreprises.....	86
4. Facteur variable : le sexe.....	87
5. Les similitudes .....	87
C. Analyse comparative.....	88
<b>V. Stratégie .....</b>	<b>92</b>
A. Des grandes tendances à la stratégie générale.....	92
1. Les grandes tendances.....	92
2. Stratégie générale : Vers de nouvelles politiques.....	95
B. Plan d’actions .....	97
1. Axe n°1 : Le diagnostic territorial du Technopôle.....	97
2. Axe n°2 : La redéfinition du rôle et du fonctionnement du Club.....	98
3. Axe n°3 : La mise en place de nouvelles politiques.....	100
4. Tableau récapitulatif.....	111
<b>Conclusion.....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>114</b>
<b>Webographie.....</b>	<b>115</b>

# Introduction

*Dans le cadre de mon stage professionnel de fin d'études du master Proj'Ter spécialité management et communication en sport, j'ai appris à connaître de nouveaux territoires : les parcs d'activités et de nouvelles structures organisatrices d'actions et de projet pour développer les échanges, l'information et les rencontres. Ils sont apparus comme des nouveaux moyens de dynamiser un territoire.*

*Au cours de mon stage professionnel j'ai travaillé pour une de ces associations de parcs. Il m'a donc paru important de mettre en évidence cette organisation, d'en montrer son rôle et sa place qu'elle pouvait occuper concernant l'animation d'un territoire particulier. Je me suis très investie au sein de cette organisation car elle était à l'initiative d'un événement à caractère sportif et de loisirs. Je tiens à souligner que le domaine de l'événementiel sportif est l'un de mes centres d'intérêt.*

Le contexte actuel est menacé d'une concurrence exacerbée due à la mondialisation. La compétitivité des territoires a engendré en partie la création de nouveaux territoires, c'est ce qu'on a appelé les parcs d'activités. Ils ont été créés afin de relancer l'économie locale puis régionale, grâce à des politiques régionales diverses. Lorsqu'on parle de « Technopôle » on parle véritablement de politique régionale d'innovation.

En ce qui concerne tous les territoires d'une manière générale, il est indispensable d'exploiter au mieux ses capacités, ses ressources et ses acteurs. Autrement dit, tout son potentiel humain, matériel, financier et politique qui font partie intégrante du développement local.

Cependant chaque territoire a besoin d'une structure ou d'une organisation pour réunir ces différents acteurs. En effet, ils ont besoin de cela pour créer des relations et des échanges, travailler ensemble, afin d'être complémentaire et de proposer la meilleure offre possible et spécifique pour chaque territoire. Le but étant, de se démarquer des autres territoires et gagner la course effrénée aux territoires.

Pour cela des associations ou clubs ont été créés en même temps que ces nouvelles zones afin de les animer et de les rendre dynamiques. C'est dans cet esprit là que s'inscrit ce travail de fin d'étude :

La contribution d'une association à l'attractivité d'un territoire, en particulier des parcs d'activités.

On peut se poser les questions suivantes : Quelles places et quels rôles est-ce qu'elles occupent aujourd'hui, 30 ans après leurs créations ? Et de manière plus précise, il est question de montrer leur contribution à l'attractivité de ces parcs d'activités.

Ce travail d'étude et de recherche a été mené en prenant compte des apports théoriques, mais également par la pratique et mon vécu sur le terrain.

De ce fait l'élaboration de ce mémoire s'organise en trois parties : dans un premier temps il s'agira d'expliquer les notions d'attractivité et de territoires, sans oublier celles de parcs d'activités et leur association. Puis nous exposerons les missions, les actions et les enjeux de ces associations à travers l'exemple du technopôle de Metz et de son Club de Metz-Technopôle. Ensuite nous présenterons la partie méthodologique qui sera abordée avec l'élaboration d'un guide d'entretien pour comprendre le rôle et la place de ce club. Enfin, nous analyserons les entretiens réalisés afin d'en tirer les grandes tendances et nous mettrons en place une stratégie d'actions afin de valoriser ce territoire pour en faire un espace spécifique, authentique et attractif.



# **I. L'attractivité des territoires et les Zones d'Activités Economique**

## **A. Définitions et concepts**

Aujourd'hui le territoire est au centre des stratégies d'attractivité pour le développement économique, social, politique...

Il est opportun de rappeler que la notion d'attractivité, largement employée en France, s'est développée parallèlement à celle de compétitivité entre les villes.

La compétitivité accrue à l'égard des acteurs économiques a conduit, en effet, les collectivités locales et territoriales à une véritable course à l'attractivité, par des biais divers.

La notion d'attractivité est en pleine expansion puisqu'elle est devenue un leitmotiv de tous ceux qui s'intéressent aux territoires, à l'économie, au social, à l'évolution des sociétés, du local au mondial. L'un des objectifs majeurs des politiques pour l'attractivité est de pousser à la consommation, notamment par la création d'espaces urbains de l'offre (des services de loisirs à la culture et aux différentes activités commerciales), capables de concentrer des flux importants de touristes, de visiteurs, d'habitants et d'en attirer de nouveaux. Par delà les différences de concepts et de démarches, on peut observer partout la même envie d'attirer de plus en plus de flux pour augmenter la consommation. Le projet comme démarche et comme produit (d'images et d'espaces réels) est largement utilisé pour stimuler l'attractivité et relancer ainsi l'économie locale. Territoire, attractivité, compétitivité, mais aussi branding territorial (ou offre territoriale) et consommation sont devenus les maîtres mots du moment. (Toutes ces notions, méritent d'être analysées).

### **1. La notion de « Territoire »**

La notion de territoire est complexe, elle fait référence à de multiples définitions. Les références territoriales se multiplient avec le temps, avec la mondialisation, les réseaux, les nouvelles technologies ou plus logiquement avec la décentralisation. Aujourd'hui, c'est un terme utilisé comme une évidence, par exemple : aller dans les territoires, une politique des territoires ou l'identité du territoire, mais sa définition est complexe et transversale. Il existe également des pronostics multiples comme la fin des

territoires (B.BADIE, 1995) ou la multi territorialité. D'une manière plus générale, le territoire fait référence au local avec un côté positif : la proximité, la démocratie, l'initiative ou l'innovation ; et un côté plus négatif : intérêts particuliers, empilement des dispositifs. Qui dit territoire dit références diverses, soit au niveau géographique, c'est-à-dire à des zonages différents (zone, région, département, ville, quartier...), soit à des visions politiques différentes (initiatives locales, politiques de la ville, collectivités territoriales...), soit des objectifs différents (résultats supérieurs à la moyenne, individualisation des politiques par rapport aux spécificités locales, rectification de la politique national par le local...).

Le territoire peut évoquer un lieu, des frontières, des limites, une identité nationale, des valeurs, des normes... Selon les auteurs, le territoire fait appel à des références diverses :

Le nationalisme, à travers la défense ou la surveillance selon BARROS (2006).

L'esprit de clocher s'il est communal selon DOREL (2002)

Le comportement animal qui fait référence au marquage des lieux de vie selon GOLDBERG (1998).

Ou encore il incarne la technocratie lorsqu'il s'agit de l'aménager selon BASSAND (1999).

« Le territoire » a évolué au fil du temps, ce fut un terme lié à l'activité politique et juridique, longtemps absent des disciplines scientifiques. Au temps de Rome, il faisait référence à « une étendue de terre appropriée et arpentée » : territorium. Puis au Moyen-âge, une surface marquée par des frontières et placée sous l'autorité d'un pouvoir. Après 1945, son usage sera croissant : pour les pouvoirs publics, il est assimilé à « l'aménagement du territoire », c'est-à-dire organiser les interventions de l'Etat, sur l'espace physique qu'il contrôle, les infrastructures pour accompagner les flux et compenser des déséquilibres spatiaux. Pour les acteurs locaux, c'est la mise en valeur des ressources d'un espace restreint, affirmation de son identité, de ses produits. Au fur et à mesure du temps, il y a également eu une extension progressive dans les disciplines scientifiques :

-1915/1920 : en éthologie : Aire d'extension d'une espèce, zone de domination d'un mâle.

-1930 : en ethnologie : espace physique utilisé ou contrôlé par une communauté.

-1960/70 : ce terme apparaît en géographie et sociologie, la géographie en fait un concept central mais avec différentes définitions.

-1980/90 : Intégration tardive dans l'économie.

On peut concevoir la notion de territoire sous trois dimensions : tout d'abord physique et spatiale, puis organisationnelle (transformée, organisée par les hommes), et pour finir, identitaire (représentée, nommée, identifiée par un groupe humain). Bien évidemment, des liens peuvent se créer entre ces trois dimensions, d'où la complexité et la diversité des usages, des concepts et des définitions autour du terme de « territoire ». Nous allons démontrer toutes ces notions grâce à la vision de nombreux auteurs qui illustrent ces différents propos.

Aujourd'hui le territoire est au cœur des préoccupations des scientifiques, des politiques et des économistes. Les géographes n'ont pas été les seuls à s'approprier ce concept mais ils ont fait de l'espace leur entrée principale, ce qui les distingue quelque peu des approches des économistes et des sociologues. « *Le terme territoire se généralise au point d'en devenir polysémique* » (LEVY, 2003). Mais il n'est ni un synonyme, ni une substitution du mot « espace ». L'espace évoque une forme d'organisation rassemblant tous les flux nécessaires au fonctionnement d'une société, quelque soit l'échelle. De multiples composantes (environnementales, sociales, économiques, institutionnelles) donnent de la spécificité et de l'identité à la configuration et au fonctionnement de cet ensemble. Comprendre un territoire c'est mettre en évidence les interactions entre les différentes composantes et non pas les considérer comme des couches successives.

Il existe de nombreuses définitions et manières pour aborder la notion de territoire, notamment en prenant en compte une ou plusieurs de ses composantes :

Pour certains comme Guy Di Méo (2000), c'est un construit social c'est-à-dire une « *appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire.* » Par cette définition, on voit apparaître la notion d'acteurs, un territoire n'existe pas sans la présence d'individus ou de groupes d'individus, ils permettent d'identifier un territoire et d'en définir ses caractéristiques.

Pour d'autres comme Claude DUPUY et Antje BURMEISTER (2003) « *l'émergence des territoires repose avant tout sur les interactions entre les acteurs, en particulier à travers la mise en œuvre de processus d'apprentissage collectif, l'économie de la proximité s'interroge donc sur les formes prises par la gouvernance territoriale* ». La notion d'acteurs est toujours présente cependant ce sont les interactions entre ces derniers qui sont mises en avant, ce n'est pas l'individu en tant que tel qui est important mais les relations qu'il peut avoir avec les autres individus.

« *Le territoire s'apparente à une organisation réticulaire dotée d'une identité collective* » (Serge EDOUARD et al, 2004) dont les parties prenantes investissent des moyens dans une vision commune. « *Le territoire prend la forme d'un construit socio-économique produit entre les acteurs locaux (économie, technique, sociaux, institutionnelles) qui participent à résoudre un problème commun ou à réaliser un projet de développement collectif* » (JP GILLY et Jacques PERRAT, 2003). Dans ces définitions, on remarque que les auteurs vont plus loin, de nouvelles valeurs apparaissent toujours en lien avec les acteurs, mais ce sont les notions d'identité et de projet collectif. Un territoire existe grâce aux acteurs qui construisent une identité de part leur investissement au sein d'un projet collectif commun. Selon, les acteurs et leurs logiques d'actions, l'identité d'un territoire peut différer, chacun sa vision, ses valeurs et son appropriation.

« *Un territoire est caractérisé par la gouvernance* » c'est-à-dire « *l'ensemble des processus institutionnels qui participent à la régulation locale du système économique territorial.* » (JP GUILLY et J PERRAT, 2003). Il ne faut pas oublier une des dimensions du territoire, la présence des instances politiques qui régissent et coordonnent les différentes composantes matérielles et immatérielles du territoire, c'est une des caractéristiques incontournables d'un territoire, il fait référence à la territorialisation des politiques publiques.

D'autres éléments sont indispensables pour comprendre et définir un territoire, il fait souvent référence au local, à la proximité qui facilite les flux, les interactions : « *La proximité encourage l'émergence d'interactions étroites entre les agents, les firmes, les décideurs et diffuse plus vite le progrès technique et l'information pertinente.* » DENYCKE, 2002. La communication est essentielle, si elle est facilitée, elle est d'autant plus enrichissante et devient un atout important pour le développement et l'image du territoire.

Il existe une diversité des usages du territoire (notamment en économie) : Le territoire comme frontière qui délimite un ou des ensembles d'entreprises ou de ménages, ainsi qu'un ou des ensembles de facteurs de production. Les territoires sont considérés comme des ensembles économiques en concurrence.

Le territoire comme surface, se localiser, se déplacer, a un coût selon la distance, il existe différents modèles comme celui de la concurrence spatiale ou encore le modèle de Von Thünen.

Le territoire comme système : il est considéré comme un ensemble organisé d'entreprises, d'individus, de ressources qui sont localisées dans un espace géographique délimité (il existe de nombreux travaux sur les districts industriels ou sur les systèmes de productions localisées : un des exemples étant celui du Technopôle).

Le territoire construit par interaction : c'est-à-dire une analyse centrée sur des acteurs en interactions (processus de coordination, d'innovation) avec la prise en compte des connaissances, de l'apprentissage, de réseaux. Cet usage permet la séparation plus claire entre interaction et espace géographique. Un milieu se caractérise par une logique d'interaction et une dynamique d'apprentissage, une résolution de problèmes de coordination par connaissances tacites, représentations, réseaux... La concentration géographique d'entreprise d'un secteur peut susciter concurrence et coopération, et ainsi permettre des avantages compétitifs qui concourent au développement du territoire.

Le territoire doit être perçu comme un système organisé d'échanges d'informations reposant sur la formation des liens sociaux. Ces liens vont alors véhiculer des partages de savoirs, valeurs, règles. On peut le définir comme « un milieu actif au sein duquel naît l'innovation. » JOYAL, 2003. Il doit être également pensé comme un système spatialisé mettant en relation une multitude d'agents et d'objets matériels et immatériels.

Après une première analyse du territoire grâce à certains éléments qui la composent et qui sont déterminants pour certains auteurs comme l'espace géographique, les acteurs, les projets collectifs, les interactions et les pouvoirs politiques, une autre analyse est possible par rapport aux différentes approches : politique, biologique, sociologique, géographique... Ceux-ci nous permettront de comprendre l'évolution du terme « territoire » au fur et à mesure du temps qui s'est affiné voire diversifié.

Un premier sens général très répandu : le territoire politique : Le territoire est d'abord une « *étendue de terre qui dépend d'un empire, d'une province, d'une ville, d'une juridiction, etc.* » (LITTRE, 1998). La notion de territoire se serait historiquement constituée et développée sous l'autorité des Etats. « *Chacun d'eux considère qu'il s'agit de la portion d'espace terrestre délimité par ses frontières et sur laquelle s'exercent son autorité et sa juridiction* » (LACOSTE, 2004). Dès lors, une définition très politique et administrative vient consolider l'identité, à la raison d'être de l'Etat.

La notion de territoire s'est par la suite affinée. Elle a fini par désigner des entités spatiales juridiques clairement identifiées : « *ainsi en France, les communes, les départements, les régions qui rassemblent un plus ou moins grand nombre de départements sont dénommées collectivités territoriales, chacune d'elles exerçant une plus ou moins grande autorité sur son territoire, tel qu'il a été délimité par une succession de décisions politiques.* » (LACOSTE 2004).

La dimension politique du territoire demeure la définition prioritaire définie dans les dictionnaires. S'il ne propose pas de définition précise, le dictionnaire critique de la géographie semble d'emblée partisan d'une définition très politico juridique : « *l'ensemble des lois et règlements s'appliquant aux habitants d'un territoire donné* » (BRUNET, FERRAS et THERY, 2001).

Un second sens biologique emprunté aux sciences sociales : L'autorité politique n'est plus l'acteur ou le groupe d'acteur, mais l'animal. Les frontières ne sont plus administratives, politiques ou juridiques mais sensorielles (olfactives la plupart du temps). La zone que l'animal délimite permet de maintenir une distance critique entre lui et ses voisins. Cette distance critique qui détermine les rapports entre les individus s'exprime sous deux formes principales: la hiérarchie et la territorialité. Au même titre qu'une autorité politique exercée sur un espace spécifique (politique, économique ou militaire dans le cas des rapports entre Etats et entre congénères dans le cas de l'animal, la territorialité présente au moins l'avantage de permettre, à l'encontre de la hiérarchie, la domination de chaque sujet chez lui, sur son espace. Ainsi, la territorialité chez l'animal s'exprime d'une part par son rôle: le besoin de multiplier les contacts et la coopération entre individus pour la recherche de nourriture, l'utilisation d'abris, la reproduction, l'éducation et la protection des jeunes; d'autre part, par sa pratique. Ainsi la définition éthologique du territoire pourrait, d'une certaine façon, compléter la première, très politique et administrative. Elle permettrait d'ajouter, si l'on reprend la

conception de Roger BRUNET une dimension d'appropriation. Comme pour l'animal, celle-ci permettrait à l'individu une familiarisation à l'environnement ainsi qu'une connaissance de ses repères. Ce rapprochement avec le territoire éthologique se retrouve dans la définition que LE BERRE donne du territoire : «*Portion de surface terrestre appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses besoins vitaux*» (LE BERRE, 1992).

Pour Yves LACOSTE, le territoire n'est pas fait que d'appropriations; «*le territoire dit objectif existe et se constitue en même temps que le territoire dit subjectif*». Autrement dit, il n'y a pas de revendication territoriale possible sans réalité géographique. Lors d'un conflit entre nations ennemies par exemple, ce ne sont pas uniquement les appropriations de chacun qui sont revendiquées mais plutôt des éléments constitutifs du territoire : ils peuvent être matériels (éléments du paysage) ou immatériels (réseaux, hiérarchies, etc.). Ainsi l'appropriation ne suffisant pas, reste à déceler ce qui se cache derrière la notion de territoire, au sens géographique du terme. Selon le dictionnaire critique de géographie, la notion de territoire serait «à la fois juridique, sociale et culturelle, et même affective.» Plusieurs points sont d'ailleurs à souligner: «*Le territoire implique toujours une appropriation de l'espace [...]; le territoire ne se réduit pas à une entité juridique; il ne peut pas non plus être assimilé à une série d'espaces vécus, sans existence politique ou administrative reconnue*». (BRUNET, FERRAS et THERY, 2001).

Afin de rendre son analyse la plus complète possible, une autre tentative d'explication du territoire est celle de son décorticage. Roger BRUNET propose d'analyser le territoire selon cinq sous-systèmes territoriaux. Le territoire se constitue par le biais de cinq actes fondamentaux. L'absence d'un seul suffit pour ne plus considérer l'espace en question comme un territoire. Le premier acte serait l'habitation: manière particulière d'exploiter l'espace et d'en produire de nouveaux (MERENNE, 2002) c'est le lieu à partir duquel l'individu se construit. Le second, qui permet de disposer d'un espace, est l'appropriation. Il n'implique pas nécessairement la propriété mais plutôt l'attribution. Le troisième est l'exploitation: très lié à l'appropriation, il concerne les ressources du sol. Le quatrième concerne la communication et les échanges. Cela résulte «*de la spécialisation des lieux qui crée un potentiel d'échange et de la nécessité de gestion*» (MERENNE, 2002). Enfin, le cinquième correspond à la gestion, c'est à dire l'action qui coordonne toutes les autres : «*la gestion permet le*

*fonctionnement de l'espace en assurant l'intégration des hommes et des fonctions, en résolvant les conflits, en développant les projets.»* (MERENNE, 2002). Ainsi, ces cinq sous-systèmes territoriaux semblent faire la synthèse de nombreuses définitions. L'analyse du territoire en sous-systèmes permettrait de prendre en compte: l'appropriation : par le biais du sous-système du même nom; l'administration, la juridiction, le rôle du politique: par le biais du critère de gestion; la réalité de l'appartenance à ce territoire : par le biais de l'habitation; l'existence de ressources légitimant la présence humaine sur ce territoire: par le biais de l'exploitation; le besoin d'une socialisation, de faits de sociabilités, d'appositions permettant à l'individu et au groupe de survivre et d'exister grâce aux autres : par le biais du sous-système : échanges et communication.

Attiré, voire fasciné par le concept de territoire, Benoît BOUTEFEU, lui trouve une ambition systémique et heuristique très intéressante. Son aspect transdisciplinaire permet cependant d'aborder d'autres domaines que la géographie. Selon les théories de Roger BRUNET, Guy DI MEO ou encore Claude Lévy STRAUSS, le territoire se répartit entre approche spatiale et approche sociale. On retrouve sur le territoire des lignes, des points et des surfaces, représentatifs de la composante spatiale, mais aussi des acteurs, réunis au sein de la composante sociale. Ce sont souvent les acteurs qui déterminent le territoire car, par analogie au théâtre, une pièce ne peut se jouer sans réalisateur et sans comédiens. On retrouve parmi eux des acteurs passifs (dont les attentes sont plus ou moins conscientes) et les acteurs plus impliqués (qui ont des choses à dire). Cependant la difficulté est de différencier les acteurs et déceler leurs logiques. Tout ceci permet encore une fois de mettre en avant l'importance des acteurs et de leurs interactions, comme il a été clairement identifié précédemment lors de la première analyse du territoire.

En plus de la multiplicité des définitions et des références au territoire, il existe des limites aux outils de lecture du territoire comme le risque de la normativité avec des stratégies de communication identiques pour les différents territoires, ou la normativité des indicateurs car il ne faut pas oublier que chaque territoire est unique avec ses spécificités locales, ou le risque des moyennes qui résume trop rapidement des situations hétérogènes. Il existe également le risque de s'enfermer dans le territoire, qui est aussi le produit de l'interaction de multiples acteurs : le territoire est hétérogène parce que chaque acteur a un espace d'action et un espace de représentations différents et parce que ces espaces sont évolutifs, le territoire assimilé au local est un point de vue



mais aussi un enjeu, un lieu de lutte symbolique. Il n'y a pas de bonne échelle locale, pas de niveau local pertinent, il faut donc se méfier des statistiques localisées qui résumant de façon caricaturale une multiplicité d'espaces. Toute approche d'un système localisé doit prendre en compte l'espace d'inscription des phénomènes économiques et sociaux, l'espace d'intervention des acteurs c'est à dire leurs interventions sur le territoire et leurs interactions.

Le territoire au sens politique a été défini comme « portion de l'espace délimitée pour exercer un pouvoir » (R. SACK). Il existe deux facettes: L'une venant des pouvoirs qui encadrent la société, l'autre venant de la société elle-même. Ce sont deux aspects complémentaires. Voyons donc le territoire comme une construction sociopolitique sur un espace donné.

## **2. Territorialisation et Aménagement du Territoire**

Lorsque les institutions exercent des prérogatives de puissance publique à l'échelle de territoires, on parle de territorialisation des politiques publiques, un modèle de régulation politique censé être plus proche des citoyens mais plus adapté aux spécificités locales.

La territorialisation des politiques publiques passe par la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de développement qui permet d'adapter les politiques sectorielles aux contraintes locales. Elle a un impact sur les processus décisionnels et sur l'organisation des services administratifs.

La territorialisation ne se réduit pas à la déconcentration, qui ne concerne que les services administratifs de l'État, mais doit faire intervenir les acteurs locaux et notamment des collectivités. Elle doit aboutir à une meilleure appropriation des politiques publiques par les personnes concernées au niveau local, grâce à une meilleure information et à la prise en compte de leurs besoins.

Comme vu précédemment, la notion de politique, de pouvoirs publics renvoie à la territorialisation, mais aussi à celle d'aménagement du territoire. C'est « *l'action et la pratique (plutôt que la science, la technique ou l'art) de disposer avec ordre, à travers l'espace d'un pays et dans une vision prospective, les hommes et leurs activités, les équipements et les moyens de communication qu'ils peuvent utiliser, en prenant en compte les contraintes naturelles, humaines et économiques, voire stratégique* » Pierre MERLIN, 2007.

L'aménagement du territoire désigne à la fois l'action d'une collectivité sur son territoire et le résultat de cette action. On peut ajouter aussi que l'aménagement du territoire "se propose de substituer un nouvel ordre à l'ancien, de créer une meilleure disposition, une meilleure répartition dans l'espace de ce qui constitue les éléments de fonctionnement d'une société; meilleure par apport aux buts, c'est-à-dire non seulement à des fins économiques, mais davantage encore pour le bien être et l'épanouissement de la population"(E.CLAUDIUS-PETIT); ce sont des termes vagues mais qui définissent néanmoins clairement la finalité sociale, humaine, de l'aménagement du territoire. L'aménagement du territoire est une action géographique au sens fort du terme, c'est-à-dire qu'il contribue à modifier la géographie d'un certain territoire en agissant sur une ou plusieurs composantes : réseaux de communication, développement urbain, localisations industrielles...

Les deux objectifs majeurs, et parfois contradictoires, des politiques d'aménagement du territoire consistent en l'accompagnement du développement économique des territoires, et en la réduction des inégalités spatiales en termes économiques ou sociaux. Ces objectifs sont réunis dans la formulation d'un développement équilibré du territoire, qui est énoncé dans un nombre de documents de planification et de textes de loi. Quand on parle d'équilibrer on peut comprendre le fait d'assurer à tous les ménages des niveaux de vie pas trop différents, pour des géographes comme JF GRAVIER, il s'agit plutôt de répartir la population et les activités aussi également que possible sur tout le territoire, mais cette politique n'est pas évidente à mettre en place quand on sait que 75% de la population vit dans les villes et 30 % dans les grandes agglomérations, équiper également les territoires revient à équiper inégalement les ménages, car les ressources sont limitées et propre à chaque territoire.

L'aménagement du territoire mobilise tout un ensemble de secteurs d'intervention pour parvenir aux objectifs énoncés ci-dessus : le développement économique, les politiques sociales spatialisées, les politiques du logement, le développement des infrastructures, notamment de transport et de communication, la disponibilité des ressources en eau et leur gestion intégrée afin d'assurer leur durabilité, la préservation et la mise en valeur de l'environnement...

Toutes ces définitions et ces concepts sont complémentaires et nous permettent d'arriver à une notion importante qui est l'attractivité d'un territoire.

### 3. Attractivité du territoire

On peut définir par défaut l'attractivité comme « *la capacité pour un territoire d'offrir aux acteurs des conditions qui les convainquent de localiser leurs projets sur leur territoire plutôt que sur un autre* » (Hatem 2004), ou encore comme « *la capacité d'attirer de la main d'œuvre qualifiée et des compétences comme des moyens pour favoriser le développement économique et la régénération urbaine* » (OCDE, 2005).

Pierre VELTZ (2004) définit l'attractivité comme une notion complexe qui, appliquée aux territoires, doit tenir compte des interactions entre trois facteurs :

- La mondialisation industrielle en parallèle de la globalisation financière, dans un univers d'échanges et de production de plus en plus transnationaux. Le terme mondialisation désigne un processus historique par lequel des individus, des activités humaines et des structures politiques voient leur dépendance mutuelle et leurs échanges matériels autant qu'immatériels s'accroître sur des distances significatives à l'échelle de la planète. Elle consiste en l'interdépendance croissante des économies et contribue à l'expansion des échanges et des interactions humaine. Certains voient dans le terme globalisation la simple transposition du terme anglais en français, globalisation étant synonyme de mondialisation. D'autres voient une différence de nature entre les deux termes et considèrent la globalisation comme une étape après la mondialisation, qui la dépasserait et consisterait en une dissolution des identités nationales et l'abolition des frontières au sein des réseaux d'échanges mondiaux.
- La métropolisation est une dynamique spatiale contribuant à organiser le territoire autour de la métropole. Elle se caractérise surtout par la concentration des personnes et des activités dans les grandes villes appelées "métropoles" qui concentrent les activités de commandement (économique, politique, culturel...) et les fonctions tertiaires supérieures. Pour cette raison elles sont fortement attractives pour les populations. La métropolisation se traduit en particulier par : l'accroissement de la concentration des hommes et des richesses autour d'un certain nombre d'agglomérations existantes sur des territoires de plus en plus larges ; un étalement urbain et une dispersion des centralités ; un accroissement des mobilités et des échanges et surtout un accroissement des distances parcourues et un accroissement concomitant de la fragmentation et de la ségrégation sociale et spatiale.

• Le mode d'organisation des firmes (et pas seulement des grandes firmes), peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre. Les paramètres qui expliquent cette diversité sont eux-mêmes nombreux et leurs combinaisons sont multiples ce qui justifient les innombrables variantes pratiquées par les organisations :

- Paramètres externes : Activité et métier, clientèle(s), technologies, filière technico-économique, situation concurrentielle, taille et maturité ...

- Paramètres internes : Histoire, valeurs et culture, stratégie, avantage concurrentiel, chaîne de valeur, processus opérationnels, politiques, structures, moyens, méthodes ...

Sans parler des grandes théories d'organisation qui se sont succédées : taylorisme, fayolisme, fordisme, toyotisme...

Ce point de vue n'est pas strictement français : PORTER, (1990) aussi, signale l'importance de l'agglomération dans le monde moderne. Autrement dit, « *la polarisation de l'économie est primordiale ainsi que le fonctionnement en réseaux.* » VELTZ, (2004).

A l'inverse, Laurent DAVEZIES (2003 et 2008) rappelle que la richesse des territoires ne provient pas uniquement du secteur de la production mais aussi des dépenses, c'est-à-dire des impôts locaux, des retraites, des revenus liés à la consommation comme au tourisme.

Toutes ces divergences de points de vue nous amènent à parler d'offres territoriales, afin qu'un territoire soit attractif, il doit construire une identité souvent plurielle du fait de la diversité des territoires et de ce qu'on considère comme primordial pour le rendre attractif.

Les stratégies de développement d'un territoire sont plus complexes à mettre en place que pour le secteur privé qui vise principalement des objectifs de rentabilité économique. Elles doivent prendre en compte des aspects multiples tels que l'histoire et la culture, les caractéristiques morphologiques d'un site, tout ce qui constitue l'originalité et la spécificité d'un lieu ainsi que son pouvoir d'attraction sur les personnes et sur les activités. Le choix de localisation des entreprises se fait plus à partir de l'attractivité d'une ville (ses caractéristiques générales) et de la qualité du lieu que par le coût.

Cela fait émerger des politiques urbaines qui ciblent explicitement l'amélioration de l'attractivité d'une ville ou d'un territoire. Ces politiques qui insistent sur l'image, en FRANCE, font appel à la notion récente d'offre territoriale. Employée surtout par les professionnels des agences de développement et par les praticiens du développement territorial, la notion d'offre territoriale est définie par l'AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux) selon deux catégories :

- d'une part les filières sectorielles, les pôles de compétences, les sites industriels, les zones d'activité économiques, les opportunités d'affaires et le partenariat d'entreprise,
- et d'autre part l'organisation définie par les régions qui ont un rôle qui les conduit à promouvoir une offre territoriale attractive et différenciée.

Selon Philippe THIARD (2005) l'offre territoriale « *aurait à voir à la fois avec l'attractivité et avec la compétitivité des territoires* ». Il s'agit bien évidemment d'une notion bien plus complexe et ambiguë qui implique la prise en compte de l'ensemble des attributs d'un territoire pouvant conditionner le choix d'une entreprise. Il existe aussi plusieurs types d'offres : de promotion (production de discours sur l'attractivité), de prospection (démarchage des entreprises dans les salons...), de projet ou de négociation (production d'un service adapté à une demande précise), d'accompagnement (service après-vente répondant aux besoins fonctionnels de l'entreprise). Le projet urbain, lu en terme marketing, est à considérer comme une offre territoriale globale « *dont les cibles sont à la fois les entreprises, les habitants ou les chalandes des centres commerciaux. Il concourt ainsi à l'attractivité globale de cette ville ou au moins de certains de ses quartiers dont il facilite, du fait de ses retombées, l'intégration dans les circuits de l'économie marchande* » THIARD (2005).

La notion d'identité locale (ou régionale) est à la base de cette démarche de projet à ces deux échelles. Par ailleurs, il faut noter que dans la notion française d'offre territoriale, on ne vend pas un territoire, mais une idée de celui-ci (passé/futur, local/global), qui se prête à de multiples interprétations. La question de l'identité est donc primordiale.

La notion d'identité tend donc à se complexifier car elle doit prendre en compte différents facteurs : des cultures différentes dans un mélange de local et de global, des temporalités diverses (de la ville, des politiques, des opérations d'aménagement...) et la nature même du territoire (ses caractéristiques physiques). En particulier, la recherche

de ce mélange de local et global dans l'élaboration de projets ayant un profil culturel international peut conduire à la création d'espaces urbains standardisés. Des projets comme les waterfronts de Baltimore, exportés dans le monde entier, des docks de Londres jusqu'à Tokyo, deviennent des modèles (NEWMAN et THORNLEY, 2005).

Le projet n'a en effet, d'efficacité que s'il a sa propre consistance. Il faut donc qu'il s'inscrive dans le contexte existant. L'authenticité reste à ce niveau une qualité essentielle du projet. Le projet, il est vrai, a su relancer des villes (Bilbao certes, mais aussi Barcelone, Glasgow et Turin pour en citer quelques-unes) en les rendant attractives et donc compétitives à l'échelle internationale.

Pour autant, est-ce que le transfert de modèles stéréotypés peut se concilier avec l'authenticité ?

Un élément nouveau (comme à Bilbao) dans un lieu déterminé même s'il n'évoque pas la culture traditionnelle peut prendre sa place dans l'histoire de ce lieu et le valoriser. En revanche un modèle connu, simplement transféré risque de ne pas s'inscrire dans le milieu local, de ne pas être approprié ni par la population qui y réside, ni par la population qui fréquente ce milieu.

Dans les démarches de city marketing, la communication d'une image locale positive, c'est-à-dire attractive et spécifique, est considérée comme primordiale. Cela peut conduire, on l'a dit, à une certaine standardisation des espaces urbains, soit en important des modèles d'ailleurs, soit en les traitant comme des espaces indifférenciés, génériques.

L'articulation entre ces deux logiques, celle de l'attractivité pour davantage de consommation et celle de projet, est fondamentale pour les décideurs. Il s'agit aussi d'éviter le piège du clonage de centres commerciaux indifférents ou autres infrastructures à leur environnement. Le fait de transposer Inner Harbor area (de Baltimore) ou Guggenheim (de Bilbao) ne suffirait pas à créer un projet urbain capable d'apporter une véritable dynamique urbaine et de stimuler le développement social et économique (que l'on attends souvent d'un grand projet phare, d'un flagship) en promouvant l'image d'une ville et en la rendant plus attractive. S'appuyant sur des éléments à forte visibilité (effet marketing), un espace de consommation doit garder toujours un ancrage territorial, respecter les contextes sociaux et économiques dans lesquels il s'insère ainsi que l'histoire de la ville.

Comme vu précédemment, l'attractivité d'un territoire ne peut s'expliquer sans la compétitivité des territoires. Cependant, leurs définitions sont complexes.

La notion de compétitivité s'applique davantage aux entreprises qu'aux nations ou territoires. De nombreux économistes (Paul KRUGMAN par exemple) sont réticents à l'application de cette notion aux économies nationales. Il n'existe donc pas de définition consensuelle de la compétitivité des territoires, de par la trop grande diversité de facteurs qu'elle englobe. Elle est pourtant partie constitutive du débat public.

Pour une entreprise, la compétitivité consiste en sa capacité à faire face à la concurrence nationale et internationale. Le Conseil d'Analyse Économique a élargi cette définition de compétitivité afin de l'appliquer à une nation, en la recentrant sur « la capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et du bien-être social, en procurant un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale. »

Une définition établie par l'OCDE (1996) considère enfin que « *la compétitivité désigne la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations ou d'ensembles supranationaux de générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant et restant exposées à la concurrence internationale* ».

Environ 200 données et indicateurs de la compétitivité globale sont collectés dans des domaines très divers : compétitivité et stabilité économique, qualité et coûts des facteurs, infrastructures, recherche et innovation, gestion de l'entreprise, environnement administratif, fiscalité...

Entre attractivité et compétitivité la frontière est floue. On a souvent tendance à distinguer les notions d'attractivité et de compétitivité selon qu'elles répondent respectivement d'une logique de développement exogène (stratégie d'attraction) et endogène (valorisation des ressources et capacités locales). Cependant ces deux notions sont parfois confondues, se rapportant toutes deux à celle de performance économique. L'attractivité des territoires est le plus souvent intégrée aux facteurs de compétitivité des économies nationales. Ces deux notions renvoient finalement à des mécanismes économiques locaux comparables. Ceux-ci culminent dans l'émergence d'une société de la connaissance au sein de laquelle la mise en place de projets de développement scientifique ou productif repose avant tout sur les capacités d'interaction des acteurs sociaux locaux, capacité qui définit le caractère plus ou moins innovateur du milieu local.

L'attractivité territoriale fait référence à une concurrence spatiale et à des stratégies d'acteurs.

D'une manière générale les politiques d'attractivité territoriale défendues ou menées par les collectivités, montre la coexistence de deux logiques : l'une « offensive » qui consiste à attirer de nouvelles populations et/ou activités et l'autre, « défensive » qui vise à retenir certains publics ( ex : les jeunes diplômés et des entreprises). Quelque soit la logique privilégiée, les stratégies d'attractivité deviennent un élément clef de l'évolution des territoires dans la mesure où elles tendent à favoriser leurs dynamiques de développement. La question de l'attractivité territoriale, peut s'inscrire dans une réflexion générale portant sur le développement territorial, c'est-à-dire l'augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les évolutions de leur « espace de concernement » (DEFFONTAINES et al, 2001). Tout ceci s'accorde avec la définition qu'on donne à territoire : un espace caractérisé par 3 dimensions (LE BERRE, 1995) : matérielle (ou physique), organisationnelle (ou relationnelle) et idéale (ou symbolique). On peut voir le territoire comme un système d'externalités technologiques locales (ensemble de facteurs générant des avantages compétitifs pour les entreprises), un système de relations économiques et sociales (qui facilitent les dynamiques d'actions collectives entreprises par les acteurs cherchant à produire des biens et services) et un système de gouvernance locale (qui associe des acteurs de statuts divers à la décision et à l'action publique). Dans ces conditions, on peut considérer que l'attractivité territoriale se construit, elle est le résultat de jeux d'acteurs en interactions.

Le développement territorial est défini comme « la valorisation des ressources : « *génériques ou spécifiques* » selon COLLETIS et PECQUEUR (1993, 2005) « *existantes ou latentes* » selon COLLETIS-WAHL et PECQUEUR, 2001. Ces deux auteurs s'intéressant à la complexité des relations entre firmes et territoires, la problématique de valorisation des ressources mène à considérer non plus seulement les seules dotations factorielles d'un territoire mais le processus de construction de ces facteurs de production. Les facteurs ne sont pas nécessairement donnés (dotations initiales naturelles) mais se révèlent ou se créent sous l'influence des acteurs, se différencient selon la spécificité de l'offre et de ses composantes. L'existence d'une identité et d'une base sociale commune apparaît comme essentielle pour différencier un territoire.



Autrement dit, on peut considérer deux types de facteurs de production: « *facteurs actifs* » : les facteurs en activité, qui sont logiques et habituels, et « *facteurs ressources* » : « *les acteurs doivent les exploiter, les organiser ou les révéler* »; et leur propriété qui peut être « *générique* » : discrimination par le niveau des prix ou « *spécifique* » : non reproductibles et non transférables, intrinsèques au territoire, selon COLLETIS et PECQUERE (1993, 2005). Tout ceci permet de montrer que pour être attractif un territoire doit savoir utiliser toutes ses ressources même celles qui ne sont pas évidentes et surtout les exploiter, afin de se différencier des autres territoires.

Les phénomènes contemporains d'attractivité et de concurrence entre les espaces reposent sur la conjonction de plusieurs éléments combinés :

-Une mutation dans les interactions spatiales entre villes et campagnes, d'où découlent de nouveaux territoires de proximité, un phénomène de diffusion de la ville et des pratiques citadines dans les espaces ruraux.

-Une mutation dans l'accessibilité des territoires. Les évolutions rapides des transports et des nouvelles technologies de l'information et de la communication favorisent l'ouverture des espaces, la mobilité des ménages ou des facteurs de production et la concurrence entre les territoires « dans le contexte de la mondialisation, mais aussi du développement de nouveaux besoins qui conditionnent les choix d'implantation des entreprises et les choix résidentiels » (MAINET, EDOUARD).

-Une mutation dans la qualité des lieux est devenue tour à tour répulsive ou, au contraire attractive. De nouveaux réseaux, de nouvelles polarités structurent l'espace des habitants et des entreprises, pas seulement en fonction des masses en présence (population, équipements, richesses...), mais aussi selon la proximité des aménités (agréments constitutifs de la qualité du cadre de vie comme l'environnement, le paysage, les équipements ou le patrimoine) et le jeu des acteurs locaux, publics et privés.

Les cercles vertueux de l'attractivité se dessinent à partir d'une combinaison d'effets de compétitivité (résultant notamment de la progression de la demande ou d'innovations technologiques), de productivité (agissant sur les économies d'agglomération) et d'entraînement. L'attractivité du territoire est réelle et se concrétise par des créations d'entreprises, l'apparition de nouveaux producteurs et une diversification des activités et biens proposés (commerce, transports, services aux

entreprises ou aux particuliers...). Tout l'enjeu est de savoir si les dynamiques territoriales engagées sont pérennes et si ces territoires peuvent enrayer d'éventuels cercles vicieux susceptibles d'apparaître avec l'introduction de nouveaux déterminants (impact des dégradations environnementales sur l'attractivité, coût du foncier et du transport excessifs, fermeture ou déplacement des entreprises, faible implication des organisations locales, blocages sociologiques en lien avec des perceptions négatives du territoire, conflits d'usage...). Il semble peu pertinent de favoriser l'attractivité d'un lieu sans connaître ses flux, ses éventuels liens de dépendance et donc de fragilité, sans intégrer la dialectique du local et du global.

A travers la notion d'attractivité, est donc soulevé le problème des dynamiques de développement territorial reposant à la fois sur la mobilisation des acteurs et la valorisation des ressources, sur la mise en place de projets de territoire avec des modes de coordination et de coopération efficaces et sur l'existence d'effets de représentation et de réputation positives. L'ensemble de ces facteurs exacerbe la concurrence entre territoires, amplifiant l'effet des externalités localisées. Mais sous l'influence d'autres déterminants on peut aussi assister à la mise en place de dynamiques vicieuses d'attractivité. Ces transformations des territoires sont contingentes à leur histoire.

## **B. Les indicateurs d'attractivité**

L'Attractivité des territoires fait référence à une double logique offensive et défensive. Selon une étude publiée en 2001 par la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT), l'attractivité est entendue comme la capacité à attirer et à retenir les activités, les entreprises et les populations, à travers l'existence de facteurs divers qui font qu'un territoire, de par ses caractéristiques propres, exerce un effet d'attraction plus ou moins fort sur les entreprises et les ménages, et leur permet de participer, avec un succès variable, à l'essor de ces derniers.

L'attractivité doit donc être considérée dans sa dimension globale : envisagée dans ses aspects économiques, démographiques, sociaux, culturels et environnementaux, elle permet de poser la question des fonctions du territoire.

Il existe une multitude d'indicateurs d'attractivité, qui peuvent différencier d'un territoire à l'autre, mais dont certains sont communs comme la situation géographique qui est un paramètre important et ancien de l'attractivité d'un territoire. Ou encore la proximité des grands réseaux d'échanges et de communication ou l'intégration à des réseaux structurants est un élément classique souvent pertinent. Une des bases de l'attractivité repose sur la situation de passage le long d'un important axe commercial historique. On entend également parler d'initiatives privées notamment par des coopérations institutionnelles, sans oublier les paramètres de la qualité de vie qui sont importants pour attirer de nouvelles populations (ou freiner les départs) et des activités.

### **1. Facteurs d'attractivité**

Ces facteurs sont nombreux et vastes, cependant il existe des catégorisations qui permettent de les regrouper. Il existe six séries de facteurs qui concourent à rendre des territoires attractifs, sans pour autant pouvoir les hiérarchiser :

- L'environnement économique, technique et financier: taille du marché, qualité de l'environnement industriel général, présence de services aux entreprises, environnement de recherche et développement, soutien et accompagnement des entreprises, fiscalité jugée favorable ;

- Les ressources humaines: diversité et qualité de l'offre de formations, volume de l'emploi, productivité et qualité de la main-d'œuvre, confiance et respect des contrats passés ;
- L'organisation et le jeu des acteurs: climat de confiance, capacité à travailler ensemble, à s'organiser, se concerter, dialoguer, rapidité de mise en œuvre des projets, capacités d'initiative et d'organisation des populations, d'innovation sociale ;
- La présence de réseaux d'accessibilité diversifiés et organisés ;
- La qualité de vie : l'environnement naturel et urbain, l'accès aux services collectifs et individuels, le volume de l'emploi et des services disponibles (sociaux, médicaux, culturels, sportifs, administratifs), l'équilibre du territoire, la sécurité des biens et des personnes ;
- L'image des régions : le regard porté sur leur métropole, les excellences sectorielles, la notoriété des entreprises et des secteurs de développement, la perception de la qualité des espaces naturels et urbains, la valorisation de grands projets ou équipements d'intérêt régional, le caractère maritime et littoral des régions.

Aujourd'hui, les facteurs ont évolué et on voit apparaître de nouveaux enjeux économiques, techniques et sociaux tels que le système technologique et économique (nouvelles technologies, l'externalisation de certaines fonctions des entreprises), le système social (critères sociodémographiques) ou le mode de gouvernance, les nouveaux moyens de communications, de déplacements, ou encore le développement durable. Ce sont des facteurs incontournables pour rester dans la course à l'attractivité des territoires.

Dans leur article d'Économie et Statistiques sur l'attractivité de la FRANCE, COEURE et RABAUD (2003), définissent l'attractivité comme «*la capacité d'un territoire à attirer et retenir les entreprises*». Cette définition permet de s'intéresser en priorité aux choix de localisation des entreprises, d'autant plus qu'elle concerne tant l'aspect offensif (développer de nouvelles activités) que défensif (retenir des activités existantes) du phénomène. Cette définition renvoie autant à des territoires telle qu'une ville, un département, une région ou des zones d'activités économiques.

La capacité à attirer les facteurs de production mobiles : capitaux, équipements, entreprises, travailleurs qualifiés et immobiles sur un territoire sont les préalables aux

choix de localisation des entreprises. Les créations d'établissements et d'emplois restent en ce sens des déterminants clés de l'attractivité d'un territoire, d'une région, d'un pays.

Malgré une certaine part de subjectivité, la plupart des acteurs économiques s'entendent sur les critères de l'attractivité. Certains organismes essaient de classer les pays ou les territoires en fonction d'indicateurs d'attractivité, par exemple en mesurant les investissements directs étrangers sur un territoire : « le potentiel à accueillir des entreprises à capitaux nationaux ou étrangers est un des indicateurs utilisés par les économistes pour mesurer l'attractivité d'un territoire » VELTZ, HATEM, (2004). Toutefois, la mesure dépendra ici encore du type d'acteur à qui elle s'adresse.

## **2. Les facteurs de localisation**

Les critères d'attractivité sont en fait souvent confondus avec les facteurs de localisation, soit des variables qui agissent habituellement sur les décisions de localisation des entreprises ou des personnes.

La liste des facteurs suivants pourrait en ce sens inciter les entreprises à s'implanter sur un territoire :

- Le potentiel marchand de la zone (importance de la demande finale, taille de la population, revenu)
- L'agglomération des établissements : concentration spatiale des activités, réservoir de main d'œuvre, échanges d'informations...
- Les infrastructures de transport et de communication
- La pression fiscale
- La R & D (diffusion des connaissances, centres de recherche)
- L'enseignement supérieur : source de main d'œuvre qualifiée et présence de laboratoires de recherche
- Le niveau de qualification
- Le coût du travail

Par ailleurs, différents organismes (World Economic Forum, Ernst & Young par exemple) se sont lancés dans le calcul d'indicateurs plus spécifiquement destinés à

mesurer l'attractivité comparée des pays du monde pour l'accueil des investissements étrangers qui reposent pratiquement tous sur l'idée que l'attractivité n'existe pas en soi, mais apparaît comme la combinaison de deux types d'éléments : d'une part, la qualité intrinsèque de l'offre territoriale; d'autre part, la hiérarchie des critères de choix de localisation retenus par les investisseurs, qui peut évidemment varier en fonction du type de projet ou des caractéristiques propres de l'investisseur.

Il est aussi important de savoir développer les communications internes et externes à un territoire. Au niveau économique, il faut savoir lier les activités locales spécifiques à un certain niveau de globalisation. En effet, le rôle des activités à hautes valeurs ajoutées peut être pervers. Tout le monde veut attirer ceux des territoires concurrents pour les insérer dans son tissu économique. Cependant, rien ne dit que la présence de ces activités ne sera pas incertaine et passagère. Au niveau social, savoir atteindre le plus haut degré de cohésion est tout aussi important. Savoir créer de l'emploi, des activités intégrées au tissu économique, insérer des services publics, de la sécurité comme le droit à la mobilité et au logement, diffuser le commerce dans le tissu urbain, offrir une formation complète, non élitiste ou très spécialisée, et avoir une offre socioculturelle dynamique sont tout autant de facteurs qui favorisent cette cohésion et l'attractivité du territoire. L'identité de la ville est donc primordiale. Il faut donc construire le territoire avec son histoire, sa géographie, sa société, son capital fixe, comme un paysage qui n'est jamais « naturel ».

L'analyse des grandes orientations actuelles de développement local montre que le volant économique est la clé de voûte de toutes les initiatives prises par les différents acteurs. Et l'analyse des facteurs d'attractivité et des orientations stratégiques développées par les acteurs permet d'insister sur leur complémentarité et leur relativité tant chronologique que sectorielle (ce qui est attractif à telle époque ne l'est plus forcément après, de même que ce qui l'est pour certains types d'activités, ne l'est pas pour d'autres.).

C'est pourquoi, il est indispensable de cibler correctement le territoire sur lequel on se situe, afin d'en comprendre clairement ses caractéristiques, ses composantes, sa gouvernance... Nous étudierons plus particulièrement les SPL (Systèmes Productifs Localisés) ou ZAE (Zone d'Activités Economique). Mais nous verrons qu'il y a de nombreuses similitudes avec d'autres territoires comme la commune, le département, la région...

## C. Systèmes de Productions Localisés et Zones d'Activités Economiques

Les enjeux du renforcement de l'attractivité territoriale sont multiples et cruciaux, surtout dans un contexte de sortie de crise. Depuis quelques temps, les composantes de l'attractivité territoriales connaissent de profonds changements. Ils résultent de la mobilité croissante des activités et des ménages, de la concurrence renforcée entre territoires dans le contexte de mondialisation, mais aussi du développement de nouveaux besoins qui conditionnent le choix d'implantation des entreprises et des choix résidentiels (ETD, Centre de ressource du projet territorial, 2005). Les facteurs d'attractivité sont davantage liés à l'importance des « ressources immatérielles » pour les entreprises, à l'émergence d'attentes nouvelles en matière de services collectifs ou de recherche d'aménités.

« L'attractivité est donc un enjeu fort pour la construction de la gouvernance des territoires » PECQUEU, (2000). L'implication de l'Etat se marque par le soutien aux PME-PMI dans le cadre des ZAE (financées en partie par l'Etat et les collectivités locales) et du programme national d'aide aux PME (programme financé par les fonds européens). Important : politique d'accompagnement des initiatives privées. Ce sont incontestablement les acteurs publics locaux qui ont le plus innové par rapport aux périodes précédentes. Une part non négligeable des budgets municipaux est consacrée au développement économique.

### 1. Systèmes Productifs localisés

Précédemment, nous avons évoqué les Systèmes de Productions Localisés (SPL) qui représentent « *tout regroupement géographique d'entreprises et d'instituts aux activités similaires ou complémentaires collaborant autour d'un secteur* » DATAR, (2001) Ce sont des coopérations se traduisant par une mutualisation de moyens, d'outils et de savoir-faire. On y trouve des ressources stratégiques organisées pour constituer des foyers d'innovation en interrelation avec le tissu d'entreprises. Selon Paulette POMMIER (DATAR, 2003), les mots-clés pour un SPL sont la confiance, la coopération, la communication et la créativité. Il existe une politique SPL qui fait référence à une compétitivité territoriale afin d'accroître les performances économiques des territoires, à une cohésion territoriale pour développer l'économie relationnelle. Elle permet aussi des partenariats publics privés afin de rechercher des effets leviers, et cette

politique SPL permet l'émergence d'un comportement coopératif chez les PME, c'est-à-dire passer d'alliances d'opportunités au développement de coopérations stratégiques. Les facteurs clés de succès sont : la volonté politique et stratégique des acteurs locaux (interne et externe), l'engagement fort de quelques chefs d'entreprises, un nombre d'entreprises suffisant pour représenter une masse critique, un développement d'externalités en lien avec les autorités publiques et la présence d'une structure d'animation reconnue et professionnelle (nous développerons ci-après).

Au sein des SPL on retrouve toutes les notions développées en amont, le territoire comme système, la territorialisation, l'aménagement du territoire et l'attractivité.

Ces systèmes productifs localisés qui regroupent ZAE, Technopôle, pôle de compétitivité, cluster... permettent de mettre en avant la logique d'interaction, elle recouvre la capacité des acteurs à tisser des liens qui vont engendrer des externalités positives et conforter l'attractivité et la stabilité de l'espace économique, les éléments clés sont la coopération et le contexte concurrentiel. Cette logique renvoie à la faculté des acteurs de nouer des relations qui engendrent des externalités spécifiques et qui sont propres à favoriser la créativité. Une autre logique est mise en avant, la logique d'apprentissage, elle exprime la capacité des regroupements d'entreprises et des autres organismes à créer et à s'adapter à l'innovation, à saisir et faire fructifier l'évolution des savoirs. Ces deux logiques permettent de catégoriser les entreprises sur un territoire et notamment de mettre en lien la notion d'interaction, d'échange avec celle de l'innovation, autrement dit, la catégorie 1 : Entreprises non innovantes, car isolées, peu de relation, pas d'échanges. La catégorie 2 : Entreprise peu innovantes car peu d'inter relations. La catégorie 3 : Entreprises innovantes car inscrites dans un tissu d'inter relations et la catégorie 4 : Entreprises faiblement innovantes mais inscrites dans un tissu relationnel, donc plus d'innovations car il y a beaucoup d'échanges. De cette combinaison des deux logiques, naît une dynamique d'innovation qui est incontournable pour permettre à ces territoires de rester dans la course à l'attractivité.



## 2. Les Zones d'Activités Economiques (ZAE)

Plus particulièrement, les ZAE sont en France, un site réservé à l'implantation d'entreprises dans un périmètre donné. Ces zones sont définies, aménagées et gérées par la collectivité territoriale à laquelle appartient le territoire d'implantation. Elles réunissent autour d'un même objectif de croissance et dans une logique de partenariat les pouvoirs publics, les collectivités et les entreprises.

Placées en général sous le régime juridique du lotissement, elles sont généralement localisées en périphérie des grands centres en raison de la proximité des infrastructures de transport, garantes de leur rayonnement régional, national voire international et d'un bassin de main d'œuvre et de services.

Engendrée par la mutation économique des années 1960, cette notion de zones d'activité est, alors, une approche novatrice de la répartition des compétences visant à établir un meilleur équilibre des richesses. On compte ainsi entre 24 000 et 32 000 zones représentant une surface globalisée d'environ 500 000 hectares sur l'ensemble du territoire national.

Les éléments clés de leur réussite s'articulent autour de leur capacité à accroître l'attractivité de leur territoire pour les acteurs économiques extérieurs (développement exogène) et à soutenir les efforts des entreprises proches (desserrement local).

Elles couvrent un certain nombre de domaines qui ont pris un poids déterminant dans l'économie et se déclinent en une dizaine de catégories : les zones artisanales (ZA), les zones commerciales (ZAC), les zones industrielles (ZI), les zones logistiques (stockage et distribution des produits), les zones d'activités de services, les zones mixtes (activités industrielles, entreprises logistiques, activités technologiques, commerce...), les zones portuaires et aéroportuaires, les zones d'activités technologiques, les zones spécialisées (activités industrielles spécifiques), les technopoles où se concentrent entreprises, centres de recherche, et universités.

Leur taille est variable : de quelques milliers de M2 (zones artisanales) à quelques milliers d'hectares (zone industrielle et portuaire de Fosse sur Mer 7000 ha). Soumises aux exigences d'une cohérence urbaine, aujourd'hui les zones d'activité ont pris leur place dans la ville et remplissent leur vocation de vitrine chargée de promouvoir la ville et sa région, en France ou à l'étranger. Elles prendront toute leur dimension en intégrant un schéma de développement durable, une ambition essentielle

dans le processus de protection environnemental devenu incontournable. Cette exigence de qualité leur permettra de renforcer leur rôle dans l'économie et de véhiculer une image forte des entreprises implantées et des futurs investisseurs.

Cette politique des pôles (terme qui permet de regrouper tous les SPL) en France a donc impulsé une véritable dynamique de partenariat pour l'innovation, dont témoigne la très forte implication des acteurs locaux dans cette démarche. Elle peut servir de point d'appui pour la politique française de promotion (promotion ciblée sur les points forts identifiés d'un territoire). Mais en même temps, les politiques de promotion peuvent appuyer le développement des pôles à condition que ceux-ci ne veuillent pas faire cavalier seul.

Les ZAE sont en perpétuelles évolutions, comme sa désignation, aujourd'hui on utilise davantage le terme de parc d'activité. C'est pourquoi, durant toute l'étude la notion de parc d'activité sera employée.

### **3. Un territoire : un représentant**

Pour cela, en France, il existe une tendance permettant de pallier des initiatives individuelles, en effet de plus en plus d'entreprises situées sur ces différents pôles se regroupent au sein de structures plus communément appelées Association ou Club. Cette démarche permet de mener ensemble des actions en réponse à des problématiques communes, en vue d'améliorer le quotidien des entreprises, d'animer et de développer l'attractivité de la zone.

Ce sont des associations ou clubs d'entreprises, de centres de recherche, d'organismes de formation et des autorités publiques locales sur un territoire donné, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), contribuant ainsi à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou des) marché(s) donné(s). Cette politique vise à susciter et soutenir les initiatives émanant des acteurs économiques et académiques présents sur un territoire, en créant les conditions favorables à l'émergence de nouvelles activités à forte visibilité internationale. C'est en ce sens que les deux notions se rejoignent : les pôles de compétitivité, en agissant sur les réseaux d'entreprises, contribuent pleinement à améliorer l'attractivité des territoires.

L'essentiel des actions porte sur l'aménagement des parcs d'activités et sur le soutien aux entrepreneurs locaux. Chaque département et chaque région par

l'intermédiaire de la Chambre du Commerce et de l'Industrie, notamment, sont à l'initiative et en relation avec les différentes associations des zones d'activités qui composent leur territoire. D'une manière générale, ces associations ont pour but d'animer le territoire ou de mutualiser des services ou des savoirs, autrement dit, partager des actions répondant à des problématiques communes ; se connaître, échanger, s'informer, en créant un lieu d'échanges et d'actions fédératrices entre les composantes d'une zone d'activité et être un interlocuteur unique et identifié vis-à-vis des institutions et organismes. « *Fédérer ce n'est ni fusionner ni absorber c'est rassembler.* » Antoine SABRAN, président de la Fédération des Associations d'Entreprises des Zones d'Activités de la région lyonnaise (FAEZA). Chaque association se doit de définir les attentes et les besoins communs, afin d'élaborer des actions partagées en faveur des entreprises, des salariés, des institutions de formations... par des prestations mutualisées, par l'aménagement et l'équipement en commun, exemples : manifestations et évènements professionnels, rencontre interentreprises...

On peut comparer ces associations de parc d'activités avec une mairie ou un conseil général ou régional. C'est-à-dire, ce sont des structures qui identifient un territoire spécifique celui des parcs d'activités, le territoire de la commune est identifié par la mairie, celui du département par le Conseil Général et celui de la région par le Conseil Régional. Depuis les lois Defferre en 1982-1983 relatives aux droits et libertés des communes, des départements et des régions ouvrent la voie à un profond bouleversement de la répartition des pouvoirs au profit des acteurs locaux. L'État a engagé une opération de décentralisation des compétences qui renforce le poids des collectivités locales, et qui a été renforcée par la loi du 13 août 2004, relatives aux libertés et responsabilités locales. La décentralisation consiste à donner aux collectivités locales des compétences propres, distinctes de celles de l'État, pour rapprocher le processus de décision des citoyens, favorisant l'émergence d'une démocratie de proximité. Ils ont tous des compétences différentes mais ils ont un but commun : identifier, représenter et animer leur territoire respectif. Généralement ce sont des initiatives collectives, partagées par les différents acteurs du territoire.

Il existe différentes sortes d'associations ou clubs par exemple le Club des entrepreneurs : nécessité de s'impliquer dans des coopérations actives à l'échelle interrégionale. Les entrepreneurs locaux développent des actions de développement local, destinées à renforcer l'attractivité territoriale. Un club d'entrepreneur a pour but de favoriser le développement local à travers les relations avec les acteurs publics, la

mutualisation des besoins et des forces pour l'obtention de contrats ou le montage de dossiers de subventions (fond européens essentiellement). Les perspectives portent sur des projets de coopération entre territoires, jusqu'à présents concurrents, mais qui cherchent à renforcer les éléments de complémentarité (amélioration de réseaux de communication, développement touristique...). Mais il existe plusieurs sortes d'associations.

## **D. Quelques exemples d'associations de parcs d'activités au niveau national, régional et départemental.**

### **1. Au niveau national**

Rennes Atalante : L'association Rennes Atalante a été créée en 1984 par Rennes Métropole en même temps que la technopole. Outil de développement économique par l'innovation et la technologie, elle a pour mission de favoriser le développement et l'implantation des entreprises de technologie sur le département d'Ille-et-Vilaine, ainsi que la création d'activités nouvelles à forte valeur ajoutée. Rennes Atalante représente un système dans lequel le chercheur, l'enseignant, l'industriel, le créateur d'entreprise, le salarié, l'élu local, le financier travaillent en réseau au sein d'une véritable communauté. Elle fédère près de 270 adhérents des mondes de l'entreprise, de la recherche et de l'enseignement supérieur.

La technopole a pour objectif de développer les relations entre la communauté scientifique et le monde industriel, et favoriser l'implantation, la création et le développement d'entreprises de technologie sur le département d'Ille-et-Vilaine. Pour cela, l'association Rennes Atalante a pour mission d'animer le réseau technopolitain en développant les synergies : Formation-Recherche et Industrie-Finance (développe des synergies entre la communauté scientifique et le monde industriel et financier). Elle fédère les acteurs technopolitains autour d'actions d'animation du type conférence, groupe de travail, support d'information.) ; De promouvoir la technopole en France et à l'étranger (contribue à renforcer la notoriété de la technopole et de ses acteurs en participant à des événements et en menant des actions de communication.) ; d'apporter un appui aux créateurs et aux dirigeants d'entreprises de technologie (aide le créateur à structurer son projet (étapes-clés) et veille à lui assurer sa cohérence grâce au suivi global du projet. Elle aide le créateur tout au long de son parcours et l'introduit dans le réseau technopolitain.) ; Et d'accueillir les entreprises de technologie et les introduire dans le réseau technopolitain (L'association oriente ou met en contact les entreprises

vers les interlocuteurs pertinents selon les besoins spécifiques.). L'association Rennes Atalante est certifiée Iso 9001 version 2000 depuis mai 2000 pour l'ensemble de ses missions. L'association Rennes Atalante compte 266 adhérents (213 entreprises, 31 établissements d'enseignement supérieur et de recherche, 14 organismes d'aide à l'innovation et 8 collectivités locales et territoriales). Très impliqués dans la vie de l'association et de la technopole, ses adhérents participent activement aux actions organisées. L'ensemble de ces acteurs forment un réseau au sein duquel naissent et se développent de nombreux partenariats technologiques, scientifiques et commerciaux.

## **2. Au niveau régional**

FAEZA (Fédération des Associations d'Entreprises des Zones d'Activités) de la région lyonnaise, créée en 1975, a pour priorité la défense des intérêts des associations d'entreprises de la région Lyonnaise. En partenariat avec la chambre de commerce de Lyon, le Grand Lyon, le Medef Lyon Rhône et la CGPME du Rhône ils doivent porter plus haut et plus fort leurs idées d'entrepreneurs. Dans les 30 associations, le cumul des compétences des bénévoles associés à la constance du travail des permanents permet la réalisation de grands projets et contribue à la dynamique de leur territoire. Si leurs associations se développent de manière décentralisée au plus proche des territoires, la FAEZA doit devenir le lieu d'échanges et d'actions fédératrices entre les associations et l'interlocutrice naturelle des collectivités territoriales et autres organismes. La FAEZA aujourd'hui regroupe plusieurs associations d'entreprises territoriales, ce qui représente 1 200 entreprises et 25 000 salariés. Chaque association a les mêmes buts et actions que la plupart des associations de zones, expliqué précédemment. Ici, les actions sont les suivantes : actions environnementales : En partenariat avec l'ADEME, le MEDEF Lyon Rhône, et la CCI de Lyon, la FAEZA a mis en place des actions de sensibilisation des entreprises pouvant apporter des informations et réponses concrètes sur les différentes possibilités de mettre en œuvre des actions environnementales, des diagnostics énergétiques visant à réduire les consommations d'énergies. Opération parrainage : Démultiplier les parrainages grâce au nombre d'Associations adhérentes à la FAEZA, une correspondance entre les formations, les métiers recherchés et les secteurs d'activités des parrains sera recherchée. Ils ont également des actions au niveau de la communication (interne et externe) pour faire connaître la FAEZA, rapprocher et favoriser les relations et échanges entre les associations d'entreprises, mettre en place des actions fédératrices inter associations d'entreprises et être le relais des Associations d'entreprises et des entreprises sur les zones d'activités.

### 3. Au niveau départemental

Comme sur tous territoires, il existe de nombreuses associations de parcs d'activités, qui se multiplient de plus en plus aujourd'hui, et dont les collectivités en sont souvent les précurseurs. En Moselle, les collectivités sont très présentes et soucieuses du bon déroulement, de l'accompagnement, et du soutien que ces derniers peuvent offrir aux différentes associations ou clubs. Pour ce faire, la CCI Moselle a créé un portail de réseaux appelé réseaux-entreprises-Moselle, pour faciliter les interactions entre professionnels et dirigeants d'entreprises. Il permet de découvrir l'annuaire professionnel qui répertorie toutes les associations d'entreprises et les réseaux professionnels de Moselle ; du groupement d'intérêt économique à l'association de jeunes entrepreneurs, en passant par le réseau professionnel qui forme à la prise de parole en public, il est possible de trouver sur cet annuaire de réseaux professionnels Moselle toutes les associations en fonction des recherches de chacun.

Elle répertorie 29 associations ou réseaux d'entreprises sur tout le département, ces plateformes participent au développement des relations et des interactions entre associations et réseaux qui sont importantes pour favoriser le développement local et donc envisager des coopérations entre ces différents territoires qui sont en concurrence mais qui peuvent être également complémentaires sur certains points qui peuvent engendrer des externalités positives pour le développement local.

Il a été important de définir les différents termes qui seront employés lors de cette étude et qui permettent de comprendre le contexte dans lequel se situe le sujet étudié. Cependant, les termes comme territoire ou attractivité sont définis de nombreuses façons, selon l'échelle temporelle, spatiale et selon les différentes approches que ce soit politique, économique, sociale ou géographique, les définitions et les concepts varient. Il est donc indispensable avant d'étudier un sujet de le recadrer dans son contexte, afin de faciliter la compréhension. Ici il a été question des parcs d'activités et de leurs associations, mais ces concepts restent flous, sachant qu'ils prennent du sens uniquement sur le terrain, grâce à ses caractéristiques propres, ses acteurs, leurs interactions, les ressources et selon les vocations qui leurs sont attribués. Dans la prochaine partie, il sera question d'aborder un exemple de ces zones : les Technopôles, sur un territoire donné : le Technopôle de Metz, et son représentant : le Club de Metz-Technopôle.

## II. Un territoire : Technopôle

### A. Démarche technopolitaine

Mises en place voici plus de 15 ans dans une logique de décentralisation, les Technopôles sont nés de volontés locales de dynamiser les territoires par l'innovation. Elles représentent ainsi sur un territoire donné le support des politiques de développement à partir de l'innovation. Elles entretiennent pour ce faire des partenariats entre collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie et universités. Leurs rôles sont multiples, il y a la création d'activités innovantes, l'animation et la mise en réseau des compétences et la promotion du territoire afin d'attirer de nouvelles entreprises ou projets innovants. Le label technopole est décerné par RETIS, relais national de l'International Association of Science Parks (IASP). Le réseau RETIS compte 52 technopoles on y retrouve le Metz-Technopôle, Rennes Atalante, ou encore le Technopôle du futuroscope...

Les termes technopole (féminin) ou technopôle (masculin) apparaissent régulièrement dans la littérature à la fin des années 1970. Rapidement, un débat s'est engagé sur l'orthographe et le genre du mot. L'Académie française a tranché en 1988, optant pour la technopole (cité des techniques) d'une part, et le pôle technologique d'autre part. La première Technopole en FRANCE qui a consolidé la définition est celle de Sophia Antipolis imaginée par le Sénateur Pierre Laffitte à l'origine de la Fondation Sophia Antipolis et également créateur de l'Association mondiale des Parcs Scientifiques (IASP) dont le siège de Sophia Antipolis a été transféré à Malaga depuis.

Le Technopôle : Historiquement, l'idée de technopôle renvoie à la notion de pôle, d'épicentre. Dans l'Encyclopédie de géographie, il est défini comme « la réunion en un même lieu d'activités de haute technologie (électronique, chimie, biologie...), centres de recherche, entreprises, universités, ainsi que des organismes financiers facilitant les contacts personnels entre ces milieux ». Dans le même temps, le pôle nous rappelle le développement polarisé des années 1950-1960 avec les pôles de croissance et pôles de développement (ou encore pôle de compétitivité).

Ce sont des groupements d'organisations de recherches et d'affaires qui s'attachent au développement scientifique en englobant un processus allant de l'étape du laboratoire jusqu'à celle de la fabrication du produit. Ainsi, le technopôle désigne

un espace précis, le point singulier d'un territoire où se concentrent et s'irriguent mutuellement les activités économiques liées aux techniques nouvelles. Physiquement, c'est un ensemble d'entreprises (majoritairement petites et moyennes) structuré dans un environnement de qualité. Il est situé généralement dans un système relationnel fermé avec des universités et des instituts de recherche technique, publics et privés. Le technopôle fut une réalisation mise en œuvre par des villes dont les stratégies de développement économique s'appuient sur la valorisation de leur potentiel universitaire et de recherche, en espérant que celui-ci entraîne une industrialisation nouvelle à l'initiative d'entreprises de haute technologie, créées ou attirées sur place. En FRANCE, les premières technopoles et les premiers technopôles (ou pôles de technologie) ont souvent été créés à l'initiative de l'État (sud-ouest de Paris, Sophia Antipolis, Nancy-Brabois, Futuroscope, EPALE (Etablissement public d'aménagement de Lille-Est)...). La Technopole de Sophia Antipolis (cité de la science et de la sagesse près de Nice) actuellement la plus ancienne et plus grande d'Europe (1969, 2400 HA) a été initiée par un projet d'intérêt national sous la gouvernance d'une mission interministérielle.

Le technopôle ou parc technologique est donc une zone d'activités qui rassemble des entreprises de fabrication ou de services dans le secteur des hautes technologies. Les technopôles sont la plupart du temps situés dans la périphérie de grandes villes, à proximité de structures de recherche (universités, laboratoires privés).

La Technopole : La technopole (au féminin et sans accent) élargit le concept original : elle est à la fois pôle technologique et cité dotée de fonctions de polarisation régionale, associant donc en un même lieu et dans un même temps puissance d'innovation et capacités de développement régional. La Technopole est de plus grande envergure qu'un technopôle. Il s'agit d'une ville entière spécialisée dans les hautes technologies et développant une politique d'accueil des cadres, des chercheurs et des techniciens. Le modèle de la technopole est la Silicon Valley, qui se trouve dans la périphérie de l'agglomération de San Francisco. En France, Sophia-Antipolis dans l'arrière-pays de Nice, ou Montpellier présentent ce même profil d'agglomération technopolitaine.

Tout au long de cette étude, lorsqu'il s'agira de parler de « Technopôle », c'est le masculin qui sera utilisé, tout simplement parce que le sujet principal de l'étude est



un Technopôle et qu'avant d'avoir le statut d'une Technopole, ces parcs d'activités sont tout d'abord nommés au masculin.

D'après l'importance et le type d'activité, on peut classer les nouvelles réalisations industrielles en plusieurs catégories :

-**Les centres d'innovation** : en extension à l'intérieur de campus universitaire, ils fournissent de petites unités de recherche ou d'expertises pour les entreprises (exemple : à l'Université de technologie de Compiègne). Les CEEI (Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation) issus de la commission européenne et sous la houlette du réseau EBN (European Business Innovation Center) situé à Bruxelles qui compte plus de 300 CEEI dans 30 pays. En France les CEEI sont fédérés par le réseau RETIS qui regroupe plus de 133 membres (Technopoles, CEEI, Incubateurs et pôles de compétitivité).

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

-**Les technopôles (ou parcs technologiques)** : ils comprennent une forte proportion de recherche appliquée, éventuellement (mais pas nécessairement) en liaison avec les universités. L'activité essentielle y est la production industrielle de haute technologie et les services aux entreprises. Les technopôles sont souvent l'objet d'une opération mixte, activités économiques d'un côté, habitat et équipements de l'autre. (L'un des exemples classiques en France est Sophia Antipolis, ou moins connus, Rennes Atalante et la Technopole de Villeneuve d'Ascq à Lille).

-**Les parcs d'affaires et commerciaux** : ils sont caractérisés par un environnement de haute qualité avec une faible densité et répondent à toutes les exigences des entreprises commerciales ayant une image de prestige et par des activités hautement spécialisées. Les fonctions sont triples : manufacture, commerce et services professionnels (on trouve de nombreux exemples dans la région parisienne, plus particulièrement près des aéroports).

-**Les zones industrielles supérieures** : souvent influencées par l'image des parcs scientifiques et les tendances récentes de construction, elles ont une liaison faible voire éloignée de la haute technologie. Mais par la qualité du « design » et de leur apparence, elles ont bénéficié d'une image authentique de haute technologie.

-**Les Green Innovation Park ou « Parc Scientifiques Verts »** En 2009-2010 une nouvelle approche développée par la société Cicom à Sophia Antipolis consiste à concevoir des parcs d'activités scientifiques et technologiques qui ne consomment plus d'énergie et sont donc auto-suffisants; cette nouvelle génération de "Green Park" s'implante actuellement dans l'Oregon, à Izmir en Turquie, à Abu Dhabi avec le projet Masdar City par exemple et Pékin en Chine (Green Innovation Park). On y trouvera toutes les technologies vertes : énergie solaire photovoltaïque et thermique, éoliennes, puits géothermiques, recyclage de l'eau et des déchets, agriculture locale, transports électriques, eco-construction etc.

La dynamique technopolitaine résulte de la mise en réseau des entreprises, des laboratoires de recherche, des structures qui favorisent le transfert de technologie et la création d'entreprises, en particulier dans les secteurs identifiés comme porteurs d'avenir pour le territoire.

## 1. Associations des parcs d'activités

A l'interface entre les acteurs de la recherche et de l'entreprise, avec comme objectif le développement du territoire par l'innovation, le Technopôle en général initie et anime des actions collectives pour :

- Créer des activités nouvelles dans les pôles de compétence de la région,
- Accompagner les entreprises dans le développement de leurs savoir-faire et la conquête de nouveaux marchés,
- Assurer la promotion et le rayonnement du territoire et des acteurs.

Ce cœur d'activité se décline généralement autour de 3 missions :

Fédérer : pour développer et renforcer les pôles de compétences.

Entreprendre: pour accompagner la création d'entreprises innovantes

Animer : pour créer des passerelles et promouvoir les compétences présentes sur le territoire.

Pour mettre en place ces missions et d'en assurer le fonctionnement et la continuité, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent ce sont les associations de ces parcs d'activités qui en ont la charge. Elles sont généralement constituées en association de loi 1901 en essayant de fédérer le plus grand nombre d'entités présentes sur son territoire, qu'elles soient représentatives de la diversité territoriale. Autrement dit les adhérents doivent appartenir au monde de l'entreprise, de la recherche, de l'enseignement supérieur, ainsi qu'aux collectivités.

Lorsque l'on parlera de Technopôle qui initie des projets ou des actions on sous entendra bien évidemment que ce sont des initiatives des associations qui représentent le Technopôle. Ils partagent tous une même ambition : Développer et valoriser l'innovation sur leur territoire.

#### *a) Fédérer*

Pour développer et renforcer les parcs d'activités. C'est la mise en réseau des compétences et la recherche de synergies qui contribuent à soutenir et à concrétiser la dynamique du territoire.

Le Technopôle est porteur d'une démarche volontaire : faire travailler ensemble tous les acteurs issus de l'entreprise et de la recherche, dans le but de structurer une offre existante ou de développer une offre nouvelle en s'appuyant sur des projets de R&D (Recherche & Développement). Le Technopôle identifie et recense les compétences, suscite des rencontres, anime des groupes de réflexions qui déclineront des orientations de programmes fédérateurs, pluridisciplinaires et transversaux. Cette dynamique ainsi que la dimension internationale de certains parcs d'activités peut contribuer à une labellisation des pôles de compétitivité. Ce qui permet d'assurer une qualité et une notoriété importante. De plus en plus de Technopôles souhaitent intégrer des réseaux européens et internationaux comme EBN-réseau européen, réseau RETIS : fusion entre le CEEI et le FTIE (France Technopole Entreprises Innovation).

Une démarche originale peut être développée dans le cadre de partenariats industriels et scientifiques formés en groupements. La démarche partenariale est très importante pour fédérer un maximum d'entités différentes, afin de croiser et partager les compétences de chacun et d'aboutir à des groupements expérimentaux riches, complets et transversaux. Egalement, le Technopôle contribue au montage de projets structurants qui dynamiseront le développement économique du territoire. Ces projets

fédèrent autour d'une thématique, des collectivités, des entreprises, des organismes d'enseignement supérieur et de recherche.

### *b) Entreprendre*

Pour accompagner la création d'entreprises innovantes, il existe des interfaces clés dans le système d'innovation, l'équipe chargée du développement du Technopôle doit connaître l'environnement de ce territoire. Elle mettra en œuvre un processus spécifique d'accompagnement qui conviendra au montage de différents projets :

- Construire, évaluer un projet grâce à une validation technique, économique, juridique et réglementaire. La mise en place de plan d'affaires, la recherche de partenaires et de financements.
- Héberger des entreprises par l'intermédiaire de pépinières d'entreprises ou hors pépinière.
- Accompagner après la création de l'entreprise en proposant de nouveaux produits et services, des projets innovants, une recherche de nouveaux marchés, des dépôts de brevets, une recherche de financements, une aide au montage de projets collaboratifs, collectifs...
- Informer et former par divers moyens et actions.
- La mise à disposition d'outils pour aider, comme des incubateurs : Issus de la Loi sur l'innovation et la recherche de juillet 1999 les incubateurs ont pour objectif de faciliter la création d'entreprises innovantes issues de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les porteurs de projet doivent être issus de la recherche ou liés à la recherche publique (mettant en place une collaboration avec un laboratoire). L'incubateur propose un accompagnement simultané par un établissement de recherche et un technopôle et permet de mobiliser et de financer les compétences externes appropriées. Autre outil : les pépinières d'entreprises : Pour l'accueil, l'hébergement et le suivi de votre entreprise. Pour tout projet de création d'entreprise comportant une innovation (qu'elle soit technologique ou non), le Technopole propose un accompagnement de projet pour aider le/les porteurs à valider leur projet, puis à les accompagner pour le lancer et enfin les suivre pendant la phase critique des premières années pour les aider à pérenniser leur entreprise.

### *c) Animer*

Afin de créer des passerelles et promouvoir les compétences présentes sur le territoire, le Technopôle organise des rencontres pour que les membres de son réseau partagent, s'informent, se forment, découvrent : petits-déjeuners, dîners, Cercle de l'innovation, atelier de l'innovation, constitution de clubs, matinales, conférences, Rencontres thématiques, Formation, rencontres d'accueil, visites d'entreprises.

Pour promouvoir les compétences présentes sur le territoire, le Technopôle valorise les atouts scientifiques et technologiques du territoire en co-organisant des salons et conférences nationales et internationales et en proposant à ses partenaires des stands collectifs. D'une manière générale, le Technopôle est en étroite relation avec une collectivité, (exemple : Technopole de Brest en relation avec Brest Métropole, Technopôle de Metz en relation avec Metz Métropole, Technopôle de Brabois avec la Communauté Urbaine du Grand Nancy...). Les liens créés dans ces missions débouchent au fil du temps sur des alliances et des coopérations dont l'objectif est d'enrichir les parcs d'activités.

La valorisation des atouts scientifiques et technologiques du territoire se fait également au moyen d'outils de communications :

- Une lettre d'information,
- Une newsletter,
- Un annuaire (papier et numérique) des entreprises et des adhérents,
- Un site internet doté d'une base de données multicritères pour trouver les compétences présentes sur le territoire et support d'actualité.

Bien évidemment, chaque Technopôle adapte ses outils de communication à ses actions, ses objectifs, ses enjeux et ses moyens.

## **B. Caractéristiques de la politique technopolitaine, exemple Sofia Antipolis**

Le développement des parcs scientifiques et technologiques, communément appelés « Technopôles » dans le contexte français, est sans doute une caractéristique structurelle des politiques de développement local accompagnant la mise en œuvre des politiques de décentralisation engagées depuis 1982.

La région PACA, est originale en la matière : les traits structurels de cette région font ressortir un poids relatif important du potentiel scientifique et technologique, et une dynamique économique laissant une large place à un tissu PME/PMI issues de ressources locales.

Dans un tel contexte, les Technopôles doivent favoriser leur compétitivité. Les politiques publiques territoriales (locales et régionales) ont beaucoup d'attentes dans le développement des Technopôles pour renforcer la pérennité de l'activité économique régionale.

Le Technopôle est un outil de développement local qui doit être approprié aux traits caractéristiques de la région. Il fait référence à un encouragement à la création d'entreprises technologiques à partir d'opportunités dérivées de la capacité scientifique régionale, c'est un ingrédient incontournable pour dynamiser le tissu économique régional.

### **→ Les particularismes de la région PACA :**

- Fort dualisme démographique et économique entre nord et sud (rural, côtière), potentiel économique : agriculture
- Région pas de tradition industrielle, potentiel économique : commercial, fortes représentations activité touristique
- 3<sup>ème</sup> région française (habitants, PIB, potentiel technico-scientifique)

Entretenir la compétitivité des activités tertiaires et des activités dites de tertiaires supérieures : un enjeu pour la dynamique économique et régionale.

La loi de décentralisation 82 et les transferts de compétences ont largement modifiés le paysage de l'intervention publique sur la scène institutionnelle française. L'Etat avait mis en œuvre une politique de déconcentration administrative en établissant des relais régionaux pour ce qui concerne les domaines du développement économique, scientifique et technologique. La décentralisation se traduit par le maintien d'un contrôle (extérieur) de l'Etat sur les actions entreprises par les collectivités territoriales (commune, département, région). Elle a donné lieu à l'émergence d'un dialogue et d'une confrontation de points de vue respectifs des régions et de l'Etat qui s'effectue largement au niveau local. L'outil essentiel de cette confrontation d'intérêts publics est le contrat de plan Etat-région qui fixe périodiquement les principaux objectifs de l'action publique et les contributions des différentes parties (Collectivités Territoriales (CT) et Etat).

## **1. Politiques d'innovation**

Les politiques d'innovation ont comme particularité de n'être pas explicitement prises en compte dans les transferts de responsabilités effectués de l'Etat vers les régions. Les prérogatives en matière de soutien à l'enseignement et la recherche restent pleines et entières : certaines régions ont considéré que ce soutien devrait être affiché comme une action prioritaire de leur intervention publique, notamment à cause de l'importance attendue de ce potentiel scientifique pour assurer le maintien d'une attractivité territoriale et d'une forte compétitivité des entreprises régionales.

La région PACA suit cette orientation par le soutien à l'innovation et au développement technologique des PME/PMI régionales. Depuis fort longtemps c'est un des axes structurant de la politique régionale.

Dans le contexte de décentralisation, les Technopôles sont progressivement apparus comme le vecteur d'une telle politique et ont constitué le fer de lance de la politique régionale d'innovation. Le développement progressif d'initiatives technopolitaines est d'abord et avant tout le résultat des CT locales. Le cas de Marseille, avec le Conseil Général qui a été l'autorité publique la plus déterminante dans l'origine et l'accompagnement de ces projets de développement économique.

La région PACA, a mis en place des financements spécifiques visant à encourager les actions transversales entre les projets technopolitains ainsi qu'à faciliter la diffusion de compétences présente sur ces technopôles vers l'ensemble du tissu économique régional. Suite à cela, une initiative à été lancée, celle d'assurer la

meilleure coordination possible entre intervention publique locales et de promouvoir une meilleure visibilité régionale de ces initiatives.

Les Technopôles ne sont pas exclusifs des modes d'intervention publique en matière de soutien à l'innovation, ils représentent toutefois une forme emblématique de la politique régionale d'innovation, servant à la fois de repère interne pour l'ensemble des acteurs industriels régionaux et de points d'ancrages pour renforcer la lisibilité et l'image du potentiel régional vis-à-vis de l'environnement international.

Les traits principaux de Sofia Antipolis:

- une initiative individuelle rapidement relayée par les pouvoirs publics locaux en parc international d'activité.
- Une attractivité du site conduite sur les avantages généraux de la côte d'azur.
- Un processus d'accumulation hétérogène dominé par des composantes extérieures (unité de R&D de grands groupes internationaux)
- Un fonctionnement interne du parc largement dépendant de centres de décision extérieurs au site et en conséquence, un faible degré d'interaction et d'ancrage des composantes locales.

L'évolution du parc d'un mode de développement exogène vers un mode de développement plus endogène a permis de se rendre compte d'un spectaculaire accroissement des créations d'entreprises technologiques. Les grands établissements de renommés s'implantent et se développent tout autour de TPE et PME, plus locales.

En résumé, les caractéristiques de l'évolution vers un fonctionnement de type technopolitain peuvent se décliner par :

- Un accroissement quantitatif continu des institutions de formations et de recherche et une plus forte implication de l'Université du parc.
- Une diminution relative d'implantation d'unités de R&D d'entreprises extérieures.
- Un effet de substitution d'établissements de grands groupes par l'essor de création de petites entreprises et TPE (en particulier activités liées aux TIC, Technologie de l'Information et de la Communication).



- L'apparition d'un système entrepreneurial local conduisant à l'accroissement de comportements d'innovation construits sur l'existence d'interactions locales entre les composantes de la zone.

Une dynamique d'accumulation de ressources extérieures spécialisées et une dynamique endogène par la multiplication d'opportunités de création d'entreprises exploitant des complémentarités technologiques à partir de ressources internes du site sont incontournables pour le bon fonctionnement et le développement des Technopôles. On parle d'effets de complémentarité entre spécialisation et diversification des ressources locales.

La spécialisation est nécessaire pour permettre le renforcement de certains processus d'innovation et pour améliorer l'attractivité de la zone, la spécialisation au niveau local est très compétitive à l'internationale. La diversification permet l'émergence d'autres types de processus d'innovation et d'opportunités économiques. En rendant ces deux effets complémentaires, les initiatives entrepreneuriales locales sont sources de rendement croissant et d'opportunités économiques.

## **2. Analyse critique de la politique technopolitaine**

Toutes ces politiques mises en place, doivent apporter des effets positifs au niveau du développement régional tant économique, que social, qu'innovateur. Cependant il existe des limites à ces initiatives et ces modes d'intervention, la réalité ne se passe pas toujours comme en théorie.

Selon QUIERE : « certains Technopôles ne disposent pas de conditions initiales industrielles : ce qui oblige les entreprises localisées sur le site à dépendre d'autres composantes fonctionnelles ou de marchés qui ne relèvent pas du proche environnement ». C'est le cas de Sofia Antipolis mais aussi celui de Metz-Technopôle.

L'Apport du Technopôle à l'environnement économique régional est souvent faible, alors que c'est sa vocation première à la création de ces parcs d'activités. Il profite plus à l'environnement économique national notamment avec les start up locales qui finissent en cas de succès par se délocaliser pour être au plus près de leur marché ou par disparaître. On remarque donc une volatilité des localisations et leur imperméabilité par rapport au tissu économique régionale, ce sont deux raisons pour considérer que la viabilité de ces parcs n'est pas encore complètement assurée.

Une autre limite à ces parcs est la variété de contenu des Technopôles qui peut être très diversifiée selon, la région, l'histoire, les spécialités industrielles... et l'isolement relatif par rapport à l'environnement économique régional, ne permettent pas un ancrage territorial optimal. La diversité des projets technopolitains, que ce soit la diversité de leurs concepts (aménagement et animation territoriale ; caractère généraliste et caractère spécialisé des projets) ou la multiplicité des difficultés de leur mise en œuvre (efficacité politique publique) rend difficile le fait de pouvoir juger leur efficacité.

D'une manière synthétique, voici les freins à la lisibilité et à l'efficacité de la politique régionale :

- Diversité des concepts technopolitains pas facile à articuler et coordonner.
- Diversité de la taille des projets : barrière à une bonne coordination et complémentarité régionale.
- Diversité des porteurs de projets et interlocuteurs locaux (n'accordant pas la même importance à la dynamique économique régionale et leur contribution à la compétitivité des entreprises régionales.)
- En faire des espaces élitistes, entraîne l'isolement relatif de ces projets par rapport aux forces économiques que compose le territoire régional qui amène à « *créer une sorte de dualisme dans le territoire économique régional* » selon D.FELSENTEIN, University related science parks, technovation, 1994.
- Gros soutien de l'action publique alors que le reste du territoire est signe de pénurie.
- Difficile d'établir la balance entre coûts et bénéfices de la politique technopolitaine régionale. Le montant global d'investissement est difficile à identifier de part la complémentarité des budgets (européens, nationaux, régionaux, locaux) et la diversité des investissements : les investissements publics directs (infrastructures routières, équipements, animation) et les investissements indirects (financements aux organismes d'enseignement supérieur et de recherche). Il est donc difficile d'apprécier la rentabilité associée à l'investissement public total réalisé.

### 3. Les Technopôles comme nœud d'expertise

Au sein des Technopôles il existe deux grandes logiques afin d'aménager ces territoires pour les rendre plus compétitifs et donc plus attractifs :

Tout d'abord, la logique d'aménagement physique territorial ce qui correspond à un investissement de bâtiments et d'infrastructures spécifiques. Ici, ce ne sont que des aménagements d'infrastructures qui peuvent être de grande envergure ou non, tels que les Centres d'arts contemporains, les centres de congrès, les maisons d'accueil, les pépinières d'entreprises, les incubateurs... Toutes ces infrastructures contribuent au développement de ces parcs et leur permettent d'accroître une diversité des critères d'attractivité : politique, économique, culturel...

Puis il y a la logique d'animation territoriale qui fait référence à une cohérence des projets de facilitation des relations internes, les projets ont un impact sur l'ensemble des forces vives de la région : notamment les PME et PMI. Cette logique permet de devenir un dispositif de soutien plus large qui agit comme une clé d'entrée pour faciliter l'accès PME/PMI régionales à l'ensemble des dispositifs incitatifs publics en matière d'innovation et de développement technologique.

A ces logiques sont liés quelques problèmes comme la complexité des enjeux économiques associés à ces projets et les problèmes de gouvernance territoriale locale. Une offre publique d'infrastructures physiques est la condition nécessaire à l'émergence et au développement de projets, mais ne peut garantir une pérennité et une viabilité économique pour le territoire régional. Une politique d'animation territoriale des sites technopolitains est indispensable pour éviter un isolement de ces projets et permettre des phénomènes de réelle porosité avec l'ensemble de l'environnement économique régional. En dernier lieu, un problème de gouvernance locale (intra-technopolitaine) et régionale (inter-technopolitaine) et une absence d'outillage public approprié à la gestion et au pilotage de projets.

Tout ceci permet de se rendre compte que la combinaison de ces deux logiques est indispensable afin de proposer une offre territoriale complète, le souci est d'allier ces deux logiques le mieux possible, elles doivent être complémentaires et répondre aux exigences de différentes échelles notamment l'échelle régionale et locale. L'échelle régionale du fait, que la politique est initiée à ce niveau et au niveau local, car les initiatives locales sont importantes et indispensables pour le développement d'un territoire.

Il est essentiel pour l'efficacité de l'action publique locale de compléter une intervention publique sous la forme de mise à disposition d'infrastructures par une intervention publique consistant à favoriser une logique d'animation territoriale : une telle évolution est nécessaire pour réconcilier la dynamique technopolitaine régionale avec l'environnement économique local dans lequel ces projets sont insérés.

#### 4. Les réseaux

Les acteurs économiques ont besoin de communiquer, ils entretiennent des interactions qu'ils utilisent par l'intermédiaire de réseaux. « Mais certaines communications sont possibles à distance pourvu que la technologie le permette, tandis que d'autres nécessitent la proximité ». (NGUYEN et VICENTE).

Le réseau est entré dans les habitudes, il fait partie intégrante de la société, « *il est devenu naturel* » comme dirait Pierre MUSSO, « réseaux et société », 2003. Le réseau est omniprésent dans nos vies qu'il soit téléphonique, télévisuel, ferroviaire, urbain, de connaissances, social, professionnel... Il existe donc plusieurs formes d'externalités :

- Externalités pécuniaires : partage de services d'une infrastructure locale plus ou moins indivisible (réseau, territoire), les acteurs économiques en diminuent le coût d'usage.
- Externalités d'adoption : les acteurs partagent un bien collectif, la connaissance avec Internet et réseaux de communication peut se transmettre à distance, la localisation à proximité n'apporte rien.
- Externalités dynamiques ou d'apprentissages : met en valeur la connivence entre entreprise et clients : échanges d'informations (proximité, pas déterminante).
- Externalités technologiques : division du travail qui autonomise les activités les une par rapport aux autres, alors qu'elles ont besoin d'être coordonnées, proximité nécessaire : volonté de collaborer.

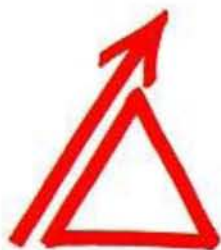
Les réseaux de communication sont en étroite relation avec l'aménagement du territoire et sont indissociables de la notion d'interaction, donc incontournable pour une zone telle que les Technopôles, afin de partager des connaissances, des savoir-faire, des compétences et de l'information. Autrement dit, ils permettent d'échanger des informations, de communiquer et d'avoir accès à des services divers.

Les réseaux métropolitains sont vus par les pouvoirs publics locaux comme un des éléments de l'attractivité au même titre que les infrastructures de transports, l'existence d'une main d'œuvre qualifiée et à coût compétitif ou la présence de centre de recherche et la disposition d'aménités (environnement culturel et social, immobilier...).

Compte tenu du rôle que semble jouer les technologies de l'information sur les performances de l'économie, ce facteur d'attractivité prend de plus en plus d'importance aux yeux des décideurs publics : le pouvoir politique local souhaite que son territoire ne soit pas désavantagé vis-à-vis d'autres régions, même si la demande n'est pas suffisante pour inciter les opérateurs à venir l'équiper.

## C. Metz-Technopôle et son Club

### 1. Localisation



Logo du Technopôle de Metz

Source : mairie-metz.fr

-A l'est de l'agglomération

-Au centre d'un des plus importants nœuds autoroutiers européens avec 3 aéroports à moins de 45 minutes,

-A 5 min du Centre ville de Metz,

-En bordure de la rocade de contournement





## 2. Spécificités



Source : Metz  
Metropole pour  
toutes les photos

- Un site incontournable qui bénéficie d'un emplacement de choix : Situation stratégique au cœur de l'Europe : dans un rayon de 600 km, 200 millions de consommateurs
- Ouverte à l'international : le World Trade Center Franco-allemand Metz Sarrebruck s'y est implanté et met à la disposition des entreprises toute la gamme des services d'appui au commerce international.
- Des synergies entre acteurs : des clubs pour permettre aux entreprises d'échanger et de travailler en synergie, dont le Club de Metz Technopôle.
- Une main d'œuvre hautement qualifiée : taux de fidélité de personnel 5 fois supérieur à la plupart des grandes villes européennes.
- Un environnement de qualité : environnement paysager soigné pour l'assurance d'un cadre de travail agréable (golf 18 trous et un lac bordé de verdure).
- Superficie de la ZAC : 180 ha

Des points forts qui séduisent, avec ces 8500 utilisateurs quotidiens, Metz-Technopôle est une référence en termes d'essor économique depuis 1984. Audacieux, ce projet d'implantation d'une zone dédiée aux technologies de l'information et de la communication s'est révélée être visionnaire, avec un succès indiscutable. Sa spécialisation dans les secteurs tertiaire et de la communication, la qualité du site et son accessibilité attirent encore aujourd'hui de nombreux investisseurs qui n'attendent qu'une chose : la disponibilité de nouveaux terrains. En effet, la dernière parcelle du site a été vendue en 2009. Une demande qui a commencé à être satisfaite dès 2010 avec la réalisation du projet d'extension nommé « Le Parc du technopôle ». En parallèle de ces qualités inhérentes à sa localisation, tout est mis en œuvre pour faire de cette zone un lieu vivant. Le développement de « l'espace commercial Metz-Technopôle » en est un exemple, offrant à ses visiteurs de larges espaces aux commerces variés : Metzanine, Cora Metz Technopole, Leroy Merlin, Jardiland...

« Metz-Technopôle est une vitrine idéale pour les entreprises qui veulent être sur ce carrefour européen. » Pierre-Jean GUERRA, chargé de mission Innovation, Metz Métropole.

« Les promoteurs, y compris étrangers, sont très nombreux. » Thierry JEAN, Président Metz Métropole Développement.

La formation et la recherche : 4 500 étudiants se forment dans un système ouvert à l'international grâce aux coopérations établies avec les universités et les grandes écoles. 6 Grandes écoles de renommée internationale : Supelec, Georgia Tech-Lorraine, l'ENIM, l'ENSAM, l'ESIDEC, L'ESITC.

-Premier pôle Franco allemand de France dont la position a été renforcée par la construction du CIRAM (Centre d'Innovation et de Recherche Franco-Allemand), de l'institut polytechnique franco-allemand et la Maison France-Allemagne.

-De nombreux laboratoires de recherches publics et privés, qui travaillent sur des domaines innovants : traitements numériques du signal, l'opto électronique, technologies d'interactions.

Les références : Les entreprises leader

- TDF : Transfert de technologie, développement matériels et logiciels,
- SFR : Opérateur en télécommunication,
- SCHNEIDER ELECTRIC : Constituant d'automatismes électriques, électroniques et pneumatiques, système de distribution,
- PRO CONSULTANT : Leader européen de la gestion globale des systèmes d'information et de planification des chaînes de télévision.

### **3. Historique**

La zone avait pour but de réunir sur un lieu unique les domaines de l'information, de la recherche et de l'industrie. Site précurseur, il s'agissait d'y créer un pôle de compétitivité avant même que la notion n'existe. Un pari alors jugé audacieux qui a su montrer sa pertinence. Plus de 4 000 emplois auront été créés depuis sa création et 4 500 étudiants s'y perfectionnent chaque jour ; preuve que cette zone jugée irréaliste est devenue un pilier fondamental du paysage économique du sud-est de l'agglomération.



Alors qu'il vient de fêter ses 25 ans d'existence Metz-Technopôle n'achève pas pour autant son développement économique. En effet, la zone de 180 ha poursuit sa croissance et reste un véritable "Pôle d'excellence" où plus de 200 entreprises, de nombreux laboratoires de recherche, Université et Grandes Écoles, mêlent leurs compétences au service de l'innovation...

Créé en 1983, Metz-Technopôle qui s'appelait alors « Parc d'activités de Metz-Queuleu » illustre la volonté messine de capter les innovations de rupture. Ce site regroupe, à la fois, de grandes écoles, des laboratoires de recherches, des entreprises de pointe, des grandes banques, des cabinets d'audit internationaux, et des institutions. Metz-Technopôle est un lieu où la réussite des projets trouve ses racines dans un réel dialogue quotidien entre chefs d'entreprises, professeurs et chercheurs, et partenaires publics du développement. Au carrefour des voies de communications européennes, pôle d'excellence des nouvelles technologies et de l'innovation, Metz-Technopôle accueille et forme des entités qui innovent, créent et exportent.

L'idée du Maire de Metz : « *passer de la civilisation industrielle à celle de la communication* », Jean Marie RAUSCH, 1984. De retour d'un voyage aux ETATS-UNIS, il relate l'exemple de PITTSBURG et ce renouveau économique spectaculaire avec ces centres de recherche.

La municipalité envisage déjà la création du Lac Symphonie dont la fonction sera de réguler l'écoulement des eaux de zones déjà urbanisées.

L'idée du technopôle de Metz se construit, en 1984 : « le pari des techniques nouvelles de la communication sur 35 hectares. », 4000 m<sup>2</sup> se construisent afin d'accueillir sur le « Technopôle-Metz 2000 », Apple, Bull transac, Télémécanique, Progress conseil et Helwett-Packard, également la création de l'école supérieure d'électricité SUPELEC avec sa résidence universitaire.

Rien qu'avec ces premières initiatives, on peut repérer différents éléments que nous avons traité en amont: tout d'abord réunir sur un même lieu des entreprises, des unités de recherche et des institutions de formation, mais toutes avec la même thématique : les techniques nouvelles de la communication et bien évidemment un projet porté par une collectivité territoriale : la Mairie. Elle met en avant également, la création d'emplois (objectif : 250 emplois sur 3 ans) tout ceci dans un environnement agréable (lac).



Au fur et à mesure de son édification, le Technopôle de Metz a respecté les différents critères des conditions de mise en place d'un tel parc d'activités. Il s'est suivi de près par de nouvelles implantations d'établissements d'enseignement et de recherche, la création du CESCO (Centre d'Etudes et de Systèmes de Communication) et l'implantation d'un **golf public de 18 trous** dès 1987, un atout supplémentaire pour attirer les cadres et les entreprises. Tous les ingrédients d'une bonne recette ont été mis en œuvre afin d'attirer un maximum d'entreprises, pour un aménagement optimal et ainsi concourir à l'attractivité de ce nouveau territoire. Tout ceci n'a fait que s'accélérer avec le temps, la fin des années 80 fut la montée en puissance du Technopôle. L'arrivée du **WTC**, centre de réseaux d'affaires, un concept qui provenait des ETATS-UNIS, mais afin de lui donner une autre dimension, ce fut un projet commun et en partenariat avec Sarrebruck. Egalement l'arrivée de nouveaux instituts de formations et des centres de vie : gymnase du technopôle et la création de **l'hôtel**. Tout au long de sa mise en place, il a été allié entreprises, instituts de formations et lieux de vie, un mélange parfait pour créer un véritable lieu de vie de travail.



Puis les années 90 ont été une réalité économique qui impose une stabilité sans arrêter la dynamique entreprise, les instituts de formations continuent à s'implanter (ESITC, ENSAM, IUT...). Il y a eu la création de la SAEML Technopôle Metz 2000 (Société Anonyme d'Economie Mixte Locale), malheureusement ce fut une période de crise, des entreprises sont parties mais suivies de près par l'implantation de nouvelles entreprises sur ce qu'on appelle le pôle d'excellence européen dans le domaine du logiciel et de la communication.

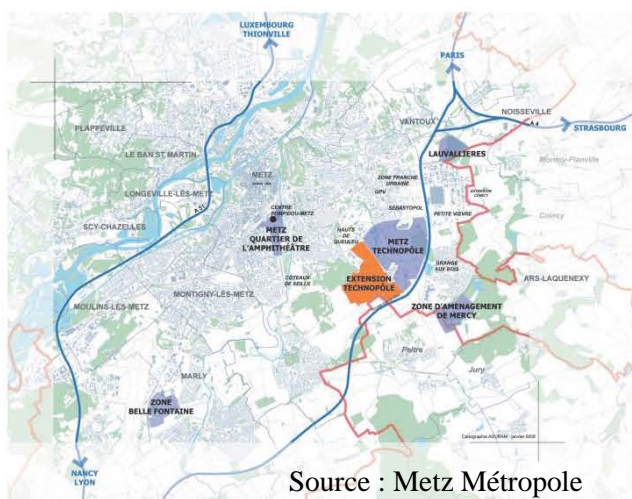
Les années 2000, on ne parle plus de NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication,) mais de TIC, une nouvelle extension avec la construction de l'Eurolaza (10 000 m<sup>2</sup> de bureaux). C'est également le changement de nom et apparaît Metz-Technopôle.

Le passage au troisième millénaire, Metz-Technopôle est une référence en termes d'essor économique. Audacieux, ce projet d'implantation d'une zone dédiée aux technologies de l'information et de la communication s'est révélé être visionnaire, avec

un succès indiscutable. Sa spécialisation dans les secteurs tertiaires et de la communication, la qualité du site et son accessibilité attirent encore aujourd'hui de nombreux investisseurs qui n'attendent qu'une chose : la disponibilité de nouveaux terrains. Une demande satisfaite avec le projet d'extension nommée « le Parc du Technopôle ».

#### 4. L'extension du Technopôle : le parc du Technopôle

Comme vu précédemment, le Parc du Technopôle est une extension attendue, il se situe en face du Technopôle, de l'autre côté de l'avenue de Strasbourg. L'objectif de ce nouveau site est de mixer les activités économiques tertiaires et innovantes, les services, les équipements publics et les logements.



Source : Metz Métropole

Un environnement exceptionnel, en effet, le projet global sous la forme d'un plan directeur d'aménagement, couvre la totalité du site sur une superficie de 117 hectares. Le projet se structure autour d'un parc central, à l'origine du nom de « Parc du Technopôle ». Il participe à la mise en valeur du paysage exceptionnel, dont l'eau assurera le lien avec le Technopôle actuel. Des pièces d'eau se répartiront dans le parc central, au cœur d'espaces verts, d'équipements publics et de services. Le concept est d'urbaniser le site par des îlots en bordure du parc. Le projet s'inscrit dans une démarche de développement durable, tant au niveau environnemental qu'au niveau social et économique.

Le projet d'aménagement s'appuie sur trois éléments déterminants : la densité, la mixité et la centralité. La densité du bâti, l'enjeu est d'économiser l'espace et de limiter les déplacements, mais aussi les équipements (voiries réseaux divers). La densité est facteur de vie et d'échange. La mixité des fonctions autour du parc et les activités économiques côtoieront les habitations et les équipements afin de créer un quartier vivant, dans un cadre de vie agréable. La centralité avec les sites de Metz-Technopôle et du Parc du Technopôle doivent bénéficier d'un espace central, destiné à regrouper les services, et pouvant être support d'animation et de vie sociale.

Une programmation stratégique : du tertiaire à l'innovation. Le Parc du Technopôle sera le site idéal pour créer des activités technologiques innovantes et développer des filières d'excellence. A côté des plus prestigieuses écoles d'ingénieurs du Grand Est (Supélec, ENSAM, Georgia Tech lorraine, ENIM) et des laboratoires universitaires, le Parc du Technopôle est destiné à accueillir des entreprises technologiques innovantes dans le domaine des matériaux et de l'environnement. Un vivier de formations pointues qui, ajouté à la spécialisation en nouvelles technologies, optimisera des compétences déjà présentes sur le territoire. Ce nouveau site offrira des locaux tertiaires mais également des petits laboratoires et des halls destinés à la recherche et à la production technologique. Il abritera notamment un incubateur dédié à l'hébergement de projets en création.

« *Le Parc sera un quartier à part entière, vivant et attractif.* », Jacques METRO, responsable des zones d'aménagement de Metz Métropole.

« *Favoriser les synergies entre les deux Technopôles.* », Pierre-Jean GUERRA, chargé de mission innovation.

## 5. Le Club de Metz-Technopôle

### a) Sa création

La création du Club des Utilisateurs en 1987, a contribué au dynamisme de cette zone, présidé par Gérard HEZARIFELD, PDG de Césame, et déjà la mise en place de la formule qui fera par la suite le succès du Club des Technopôliciens : une lettre d'information et des petits



déjeuners réguliers. Le Club des Technopôliciens, « une histoire d'hommes et de femmes... », il a été enrichi par de nombreux fait marquants comme les journées portes ouvertes de tout le Technopôle, les 24heures sportives du Technopôle ou encore les Nuits du Technopôle. Aujourd'hui, il est doté de nombreuses actions et des finalités intéressantes pour le dynamisme du Technopôle.

Aujourd'hui avec une centaine d'adhérents, le Club a connu depuis sa création en 1987, un essor considérable. Les membres sont des personnes morales, qui adhèrent à nos statuts et qui du fait de leurs secteurs d'activités, de leurs métiers ou de leur localisation géographique, ont un lien fort avec Metz-Technopôle. Le Club est ouvert à tous les responsables d'établissements désireux de prendre place au sein de l'association et de participer à son rayonnement.

Il est important de souligner pourquoi « Club » au lieu de conserver l'intitulé d'« Association », en choisissant ce terme, ils ont voulu marquer l'importance d'une de leur valeur qui est la convivialité et se différencier de toutes autres associations à caractère politique ou de business.

#### *b) Ses missions*

Le Club s'est défini 4 missions, en accord avec ses statuts et les attentes exprimées par les responsables des établissements et les partenaires de Metz-Technopôle :

- Stimuler les échanges et les courants d'affaires
- Favoriser la convivialité
- Représenter les Technopôliciens
- Participer à l'animation et à la notoriété de Metz-Technopôle

La gestion de l'association se fait par un bureau qui se compose d'un président, d'une secrétaire, d'un trésorier et de sept vice-présidents ; et d'un comité de direction qui est élu pour trois ans par l'Assemblée Générale des adhérents, renouvelable par tiers tous les ans. Il ne faut surtout pas oublier le rôle de la chargée de mission, qui coordonne toutes les actions, les mets en place et s'occupe de toute la gestion administrative et financière du Club.

#### *c) Ses actions*

Les rendez-vous du Club, ils se déclinent en plusieurs actions dont chaque vice-président en a la charge. Comme déjà vu précédemment, il y a l'animation phare du Club :

- Les petits-déjeuners, il s'agit de rencontres ouvertes aux acteurs du Technopôle et à leurs partenaires dans la cité. Présentation d'une entité ou d'un projet par son responsable. Alternance entre un sujet propre au Technopôle et un sujet d'ordre général intéressant les technopôliciens. L'objectif est de créer une interactivité entre les technopôliciens, et vis-à-vis de leurs partenaires. Les Petits-Déjeuners permettent de découvrir des pratiques, partager des acquis et croiser des expériences ; échanger entre responsables d'entreprises, universitaires, consultants, partenaires institutionnels et décideurs politiques et rencontrer des acteurs susceptibles de devenir les partenaires de nouveaux projets. (Dix petits-déjeuners par an).
- Les visites d'entreprises : des manifestations réservées aux adhérents du Club. Il s'agit de rencontres à caractère professionnel dans les locaux de l'entreprise visitée,

permettant d'approcher concrètement et de manière plus approfondie les activités et les besoins de l'entreprise visitée : l'objectif est de mettre à jour des synergies possibles et de créer des courants d'affaires. Ces visites permettent à l'entreprise visitée de parler d'elle, de ses activités, de ses métiers, de ses projets et de produits, de sa place et de son apport au tissu socio-économique ; au visiteur de développer sa connaissance des marchés, des produits et des techniques de l'entreprise visitée, également d'évaluer les domaines ou métiers de l'entreprise visitée qui a un rapport avec sa propre activité, et d'évaluer les éventuels échanges professionnels. (Quatre visites d'entreprises par an)

- Les rencontres d'accueil : des manifestations ouvertes aux adhérents du Club et accueillant les nouveaux arrivants sur le site : ces manifestations intra-Technopôle sont des rencontres professionnelles et permettent des échanges de convivialité favorisant les contacts personnels. Elles ont pour objectifs : l'accueil des nouveaux arrivants sur le Technopôle et sur la nouvelle zone Sébastopol pour faciliter leur intégration et leurs contacts ; de rassembler les adhérents du Club et de leur présenter les nouveaux arrivants ; de faciliter les contacts et les échanges entre participants en toute convivialité et de faire connaître le Club aux responsables des entités nouvellement implantées sur le Technopôle et sur la nouvelle zone Sébastopol. Elles permettent par la suite à chacun, après ce premier contact, de développer des échanges en fonction de ses pôles d'intérêts.

- Les conférences : des exposés formels ou interviews par des journalistes, spécialistes extérieurs à propos des TIC ou de grands thèmes socio-économiques touchant directement ou indirectement à l'environnement du technopôle et de ses acteurs. La cible de ces rencontres est le " moyen public ", sur l'invitation et inscription préalable uniquement. L'objectif est de créer une interactivité entre les Technopôliciens et le monde extérieur. Les Conférences permettent d'ouvrir les Technopôliciens et leurs invités aux grands sujets d'actualité d'aujourd'hui et de demain, au travers de débats-conférences interactifs, de positionner le Technopôle et les organisateurs comme des acteurs concrets et actifs de la vie économique au sens large (pas uniquement TIC) ; de faciliter les échanges conviviaux et participer à l'animation et la notoriété du Technopôle et de développer des contacts personnalisés (cocktail à la suite). (3 à 4 par an)

- Les tables rondes, les matinales (conjointement organisées avec le CESCO): cette activité vise à développer l'aspect « réseau » du club. Elle s'organise sous la forme de déjeuners d'échanges professionnels autour d'un thème fédérateur transversal présenté par une personnalité invitée et menée avec l'aide d'un modérateur. L'objectif est de

partager les connaissances, les compétences des entités participantes et de créer des synergies.

- A propos de... : A mi-chemin entre les petits déjeuners et les tables rondes, cette action offre un espace d'information original à l'attention des membres du Club. Il s'agit de rencontres d'informations et d'échanges sur un objet et/ou un thème précis, se déroulant sur le territoire de Metz Métropole, avec la participation de 15 à 20 personnes au maximum.

- Le repas champêtre : Toujours couronné de succès, ce rendez vous estival en plein air est l'occasion pour les Technopôliciens de partager un moment de convivialité, dans une ambiance décontractée et courtoise.

- La journée de solidarité ELA : Depuis 2002, le Club de Metz-Technopôle, en association avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle, participe à la journée nationale contre les leucodystrophies. Vous pouvez de manière très simple participer à cet élan humanitaire en achetant des croissants au prix symbolique de 1 Euro le croissant, dont l'intégralité du bénéfice est reversée à l'Association ELA. Le matin même, des apprenti(e)s de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle vous apportent sur votre lieu de travail, les croissants que vous aurez au préalable réservés. Cette journée est l'occasion pour les Technopôliciens de se mettre à l'honneur.

- Technopôles Infos anciennement la lettre du Technopôle : le but est de donner à tous les lecteurs une visibilité sur les manifestations réalisées par le Club. C'est le reflet de la vie des Technopôliciens sur le site. C'est une diffusion trimestrielle.

- Les Jeux de Metz-Technopôle : la mise en place de ces jeux permet la rencontre entre le monde étudiant et le monde de l'entreprise, mais aussi une excellente occasion de créer des liens entre les entités installées sur le Technopôle et les personnes qui y travaillent, étudient, vivent.

Pour chaque action, il est clairement identifié à quelle finalité elle se rapporte, il y a un réel sens dans leurs propositions avec les valeurs qu'ils souhaitent défendre sans oublier les valeurs du territoire que l'association représente : le Technopôle.

Le Club a également des perspectives d'évolutions pour 2011/2012 qui sont les suivantes :

- La Soirée Prestige, en fin d'année 2008, il a proposé une nouvelle action, intitulé « Soirée Prestige » et ayant pour objectif de mettre davantage ses adhérents à l'honneur et sous forme plus solennelle. La soirée a eu lieu au mois de décembre 2008 au Château

de Mercy, et a réuni autour d'un concert donné par l'Orchestre « Le Salon de Musique » plus de 120 personnes, ils réfléchiront au renouvellement de cette opération.

- Le Club souhaite améliorer et développer sa communication. Il est déjà d'avantage présent dans la presse locale. En 2011 ils travailleront pour moderniser le site internet et en faire un véritable outil de communication.

- La participation aux réflexions de développement économique du technopôle. Le Technopôle de Metz est appelé à prendre un nouvel essor avec son extension sur le site n°2 et l'implantation du CHR à Mercy. Les deux opérations impliqueront probablement de nouvelles thématiques d'activités économiques, autour de la « santé », du « développement durable », de « l'habitat écologique », des « nouveaux matériaux »... Ils comptent largement participer à cette évolution et travailler avec les institutions par des propositions, des réflexions et diverses initiatives, notamment par leur présence au CA de Metz Métropole Développement.

- Art et entreprise : ils poursuivront le groupe de travail sur la thématique « Arts et Entreprises ». L'objectif est d'offrir aux Technopôliciens des opportunités de contacts avec des activités artistiques et culturelles, et aussi créer sur le site des événements de ce type.

#### *d) Sa participation au développement territorial*

C'est une association très structurée et dont les membres sont actifs, il y a un réel engagement de ces derniers à participer aux manifestations proposées dans la mesure de leurs disponibilités. Le Club étant un lieu d'échanges, l'adhérent se veut force de proposition en apportant des suggestions auprès des vice-présidents animant des activités. Tous les membres s'engagent à respecter l'éthique du Club qu'il représente et participent à son rayonnement en proposant de nouvelles adhésions, en suscitant l'intérêt des partenaires ou de parrains potentiels.

Ils ont également mis en place un code éthique des membres du Comité de Direction, au sein duquel ils doivent promouvoir le Club aux responsables des entités implantées sur l'ensemble du territoire de Metz Métropole, participer à la communication du Club auprès de leurs contacts professionnels et favoriser de nouvelles adhésions, également de favoriser l'image de marque de Metz-Technopôle dont il en est l'ambassadeur. Tous ces points montrent que le Club a un rôle important dans la communication interne et externe et donc véhiculer son image et celle du Technopôle et ainsi développer sa notoriété. Ce code permet de mettre en évidence le



fait que le Club se doit de fédérer une majorité d'acteurs, de les impliquer aux actions diverses, d s'intégrer dans une équipe de projet en contribuant à leurs mises en œuvre et à leurs réalisations, on est proche des démarches participatives. Mais également il permet de montrer un soutien et un accompagnement aux différents adhérents mais également aux nouveaux arrivants afin de leur faciliter leur intégration, ce qui met en évidence le côté communautaire et donc de créer un sentiment d'appartenance et donc une identité territoriale.

Le Club est un véritable trait d'union entre les différents acteurs implantés sur le Technopôle de Metz, telles que les entreprises, écoles, universités, instituts de recherche..., les institutions, telles que la Ville de Metz et Metz Métropole depuis 2006, ainsi que les autres collectivités territoriales, le souhait du Club est d'impliquer, aujourd'hui et pour demain, toutes les personnes morales qui, du fait de leurs secteurs d'activités, de leurs métiers ou de leur localisation géographique, ont un lien fort avec Metz Technopôle.

L'esprit du Club est donc de fédérer ces acteurs autour d'une volonté commune, qui est de vivre et échanger en collectivité et en convivialité, mais également de participer aux réflexions et aux initiatives visant à développer et promouvoir le site. Son image est celle d'une association à but non lucratif conviviale, solidaire et engagée auprès de ses adhérents et auprès des institutions. Il est donc clairement identifié que le Club contribue à l'attractivité de son territoire qui est le Technopôle et de manière plus large Metz Métropole.

Le Club se présente comme un élément de marketing territorial (promotion, développement et attraction d'un territoire) de Metz Métropole et en particulier du Technopôle de Metz. Il contribue à l'attractivité de ces territoires par des démarches participatives en intégrant les différents acteurs du territoire (écoles, entreprises, institutions politique), et en mettant en place un projet structurant : les Jeux de Metz Technopôle .Cependant, ils ont un manque à pallier, la récolte des besoins et demandes des acteurs du Technopôle afin de proposer une offre la plus adaptée possible.

## D. Les jeux de Metz Technopôle

Afin de s'affirmer encore plus comme acteur incontournable dans le développement et l'attractivité du Technopôle, le Club doit se doter d'un projet structurant afin de se démarquer des autres territoires et de s'affirmer en tant que tel et se créer son identité, bien qu'elle existe déjà grâce aux nombreuses actions mises en place pour dynamiser ce parc d'activités et la collaboration des différents acteurs. Le sentiment d'appartenance doit être plus important, pour cela, la mise en place d'un projet structurant est nécessaire. Les Jeux de Metz-Technopôle ont été créés l'année dernière suite à une demande et une initiative de certains membres actifs du Club, c'est un projet complet et enrichissant pour le territoire mais afin de se classer dans la catégorie de projet structurant et devenir un modèle pour d'autres territoires, certains manques sont à pallier. On les définira tout au long de la description du projet structurant, à chaque étape, nous ferons l'état des lieux de l'existant et de ce qui a développé.

Un projet structurant se définit comme tel : Les Jeux de Metz-Technopôle sont une coproduction d'acteurs différents (Le Club de Metz-Technopôle, la Ville de Metz, les grandes écoles, les entreprises) qui s'applique à un espace géographique donné le Technopôle de Metz, afin de créer une identité territoriale pour améliorer l'attractivité de ce territoire. Cette stratégie s'inscrit dans un contexte de compétitivité, de concurrence entre les territoires, en effet la concurrence est positive car elle est source d'initiative et d'innovation, mais à l'heure actuelle on observe une banalisation et une standardisation de l'offre, on retrouve les mêmes idées sur tous les territoires (exemples : Centre culturels, centres d'arts dramatiques, palais des congrès...); c'est également le cas pour les Jeux, c'est une initiative de Sophia Antipolis, et c'est une offre que l'on commence à voir évoluer dans de plus en plus de parcs d'activités.

Afin de pallier à ce cercle vicieux et rester compétitif voire se démarquer des autres territoires il est indispensable d'élaborer une stratégie de marketing territorial, celle-ci peut se découler en 2 parties le marketing stratégique et le marketing opérationnel. Le marketing stratégique a pour but de travailler sur un projet structurant ici les Jeux, qui comprend le diagnostic et la stratégie et le marketing opérationnel qui a pour but de faire la promotion de ce projet.

Le projet structurant est indispensable à élaborer, il permet de contrecarrer tous les simples évènements, c'est une réelle logique qui est mis en place sur le territoire, ça part d'une politique structurante sur le territoire afin d'être cohérent avec ce qu'on va

proposer. Un projet structurant s'élabore à partir des demandes et des besoins des habitants ou acteurs du territoire étudié, nous sommes dans une logique de la demande contrairement à l'élaboration de simples événements qui est dans une logique de l'offre, on vend un événement de la même manière à tout le monde, il n'y a pas de spécificités.

Avant la conception de ce projet il est indispensable de commencer par le début, comme dit au préalable, tout commence dans un contexte de compétitivité entre les territoires, suite à cela, un diagnostic doit être réalisé afin de mettre en avant les spécificités territoriales uniques et non différenciables, et les besoins réels des acteurs concernés. Ce point n'a pas vraiment été réalisé enfin en partie, un questionnaire a été envoyé à chaque entreprise et grandes écoles pour présenter le projet des jeux et leur demander par quels sports ou activités ou animations seraient-ils intéressés, ceci a été fait pour la première édition, afin de répondre au mieux à la demande et d'être au plus près du territoire. Mais un vrai diagnostic et un réel état des lieux des demandes sont indispensables, ce sont des actions qui doivent entrer en ligne de compte pour le Club ou les collectivités qui l'entourent. Ce qui permettrait d'identifier les besoins et attentes réels de tous les acteurs et de mettre en avant les spécificités du Technopôle. Sans oublier la mise en avant des spécificités locales grâce au diagnostic, afin de proposer un projet unique et spécifique au territoire et ainsi se différencier des autres territoires.

Puis une stratégie endogène globale doit être mise en place ce qui sous entend un développement local et des enjeux transversaux interdisciplinaires planifiés à court, moyen et long terme. Tout ceci dans une logique de gouvernance et de mobilisation partagée, c'est-à-dire qu'il est indispensable d'intégrer dès la conception du projet toutes parties prenantes, afin de créer une concertation et co-élaboration avec ces dernières ; la mobilisation et la participation des acteurs permet une dynamique d'acteurs et une volonté de travailler ensemble. En effet dans l'équipe d'organisation, on peut retrouver le Club, le président de l'association (vice-président du Club), la chargée de mission, une stagiaire, les bureaux des élèves et des sports des grandes écoles, des représentants des grandes écoles, des directeurs d'entreprises adhérant au club, des représentants des collectivités qui soutiennent le projet. On peut donc retrouver des représentants de chaque catégorie d'acteurs présents sur le Technopôle engagés dans l'organisation de ce projet. Ce sont autant des engagements organisationnels, financiers, techniques... mais qui sont indispensables pour le bon déroulement de ce dernier, notamment grâce à leurs complémentarités.

Il existe 4 stratégies mobilisatrices interdépendantes : D'abord, améliorer la communication de tous les partenaires potentiels (des prestataires aux acteurs) en maximisant le type de partenariat (tout le monde doit y trouver son compte). Autrement dit, la communication est primordiale que se soit entre les acteurs qui font partie de l'organisation afin de s'assurer des bonnes relations et de la bonne circulation des informations. Mais également la communication avec toutes les personnes susceptibles d'être intéressées ou de se trouver sur le territoire où se déroule le projet afin d'en être informé et de pouvoir y participer de quelques manières qu'il soit. Sans oublier la communication avec les partenaires au projet, les contrats doivent être les plus adaptés possibles pour que chacun puisse être satisfait et ainsi travailler dans les meilleures conditions. Cette année, la communication auprès des entités organisatrices s'est bien déroulée, les échanges furent réguliers ; celle auprès des potentiels intéressés pour leur participation a été renforcée et tous les supports de communication ont été utilisés, par exemple, la presse locale grâce à de nombreux articles (Républicain Lorrain, La Semaine, Le journal des entreprises, Mag 57-54, Metz Magazine...), la radio avec chérie FM et NRJ, la télévision locale avec Mirabelle TV, ainsi que nos propres outils : le site internet, les newsletters, les affiches et flyers. La communication a été maximisée et donc optimisée sur tout le territoire.

Cette stratégie est en relation et permet de découler sur la suivante : optimiser l'information et améliorer le sentiment d'appartenance. Pour y arriver, il faut passer par la mise en avant des supports de communication et bien évidemment permettre à un maximum d'acteurs d'être partie prenantes à l'organisation et ainsi se sentir appartenir à ce projet qui permet la promotion du territoire et améliorer les relations de ce territoire : le Technopôle de Metz.

Puis toutes ces initiatives permettent de mettre en évidence les autres stratégies incontournables au succès d'un tel projet : améliorer la sensibilisation des acteurs (démarches participatives) en favorisant l'appropriation des habitants bien avant le début du projet et tout au long de sa conception. Egalement, développer la communication interne (lisibilité, efficacité) qui est source de motivation et d'appartenance au projet et au territoire. Cependant, quelques aspects ne sont encore pas acquis sur ce projet et notamment le sentiment d'appartenance, tous les acteurs ne se sentent pas parties prenantes et impliqués, c'est un point sur lequel il faut travailler pour une réussite du projet et créer une vitrine afin de mettre en avant la notoriété de cet événement.

Toutes ces stratégies s'entrecroisent et dépendent les unes des autres. Ces stratégies permettent donc de mettre en place « une stratégie intelligente » qui comprend les notions de transversalité, fédérateur, création d'une dynamique durable, d'une appartenance et une appropriation collective. Afin de créer une fierté, une notoriété pour une identité territoriale.

Les Jeux de Metz-Technopôle peuvent donc apparaître comme un projet structurant sur certains points, cependant il en reste à développer afin de s'affirmer en tant que tel. Lorsque les Jeux auront atteints cette dimension, ils contribueront pour une grande partie à la différenciation du Technopôle par rapport aux autres parcs d'activités, ainsi se démarquer et être vu comme le précurseur d'une manifestation unique et spécifique à son territoire. Un projet de cette envergure contribuera à l'attractivité.

De ce fait, en associant les nombreuses actions du Club aux futurs Jeux de Metz-Technopôle comme projet structurant et en agencant tout ceci à travers une stratégie claire et identifiée avec la mise en avant des valeurs que défendent le Club, on peut aboutir à un projet global et transdisciplinaire avec une politique de développement local adaptée et ainsi devenir l'acteur incontournable de l'attractivité du Technopôle de Metz.

Cette partie a été l'occasion d'étudier plus spécifiquement la démarche technopolitaine dans ses caractéristiques et sa politique à travers l'exemple national de Sofia Antipolis. Puis il a été question d'un territoire en particulier, celui du Technopôle de Metz et de son représentant : Le Club de Metz-Technopôle. Il s'agissait d'identifier et d'éclaircir le rôle de ce territoire et de comprendre le fonctionnement de son Club. Mieux connaître le territoire est essentiel pour évaluer les résultats des politiques publiques mises en œuvre, les résultats de l'action du Club et d'améliorer de façon continue l'action menée sur ce territoire. Ce qui a permis de pouvoir élaborer un plan méthodologique grâce à un guide d'entretien pour recueillir les attentes et les besoins d'un échantillon d'acteurs du Technopôle de Metz.

### III. Méthodologie : les entretiens

#### A. Intérêts et objectifs

Si j'ai choisi de réaliser des entretiens plutôt que des questionnaires, c'est parce que mon travail d'étude et de recherche s'appuie sur des données qualitatives et non quantitatives. Ainsi, l'enquête que j'ai menée cherche à déterminer le rôle d'une association de parcs d'activités et sa contribution à l'attractivité du territoire. La première chose qu'il est important de remarquer, c'est le manque d'informations et de données aussi bien qualitatives que quantitatives, relatif à ce sujet. En effet, il n'existe pas d'études concernant le Club du Technopôle et d'une manière plus général, très rares sont les informations en ce qui concerne les associations de parcs d'activités.

Comme choix d'entretiens, j'ai trouvé pertinent d'utiliser l'entretien semi-directif qui est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Afin de compléter mon étude par la suite, il serait intéressant de mettre en place un questionnaire, afin de récolter un certain nombre de données qui seraient plus représentatives.

Contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre fermé, lui laissant ainsi la possibilité de développer et d'orienter ses propos. L'entretien semi-directif permet de recueillir des informations de différents types : des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions. C'est une technique qui peut donc être utilisée pour établir une théorie sur le sujet évalué, identifier les problèmes, les besoins et les améliorations nécessaires.

Cette méthode permet de réunir toutes les informations approfondies sur les valeurs, les faits et les comportements des personnes interrogées. Cependant le matériau recueilli dépend des connaissances des personnes interrogées et de leur volonté à bien vouloir répondre. Les choix des informateurs est donc important afin d'éclairer ce que les adhérents ou non adhérents du Technopôle de Metz observent, pensent et recherchent chacun à leur niveau, concernant le rôle et la place du Club de Metz-Technopôle. Cependant le choix qualitatif d'une dizaine de personnes ne saurait constituer un échantillon représentatif de la pensée de tous les acteurs du parc d'activité.

Les réponses, le discours, le vécu, le ressenti et les observations des personnes interrogées sont des éléments à prendre en compte au regard de leurs qualités de professionnels ou d'acteurs autour de ce Club.

## **B. La conception des entretiens**

Dans un premier temps, une phase opératoire a été mise en œuvre avec la définition et la sélection de l'échantillon, ainsi que le mode d'accès aux interviewés et la planification des entretiens.

### **1. Cible : population et échantillon**

Le choix de la population ciblée s'est rapidement orienté vers les chefs d'entreprises, car au sein des associations de parcs d'activités ce sont généralement ces personnes qui représentent l'entreprise et les salariés. Afin de rendre l'étude la plus complète possible, il m'a paru intéressant de catégoriser cet échantillon afin d'avoir une meilleure représentativité. Cette catégorisation s'est orientée autour des chefs d'entreprises adhérents au Club de Metz-Technopôle, puis des non-adhérents afin de confronter leurs opinions. C'est ce qui m'a permis de traiter le côté interne du Technopôle de Metz. Pour couvrir au maximum le territoire, dans le but d'allier le point de vue interne au point de vue externe, il était important de s'intéresser au président de ce Club mais également à des présidents d'autres parcs d'activités. Et pour parvenir à une étude encore plus complète, l'interview des représentants des différentes institutions avec lesquelles le Club de Metz Technopôle est en contact a été nécessaire.

Le but de cet échantillonnage vise à ce que tous les acteurs du Technopôle soient représentés dans cet échantillon. Cependant, un groupe d'acteur manque : ce sont les directeurs des grandes écoles. Il n'a pas été possible de programmer un entretien avec ces derniers. N'étant pas disponibles, ils ont voulu déléguer ces interviews à des représentants. Comme les critères de l'échantillon étaient fixés, il n'a pas été possible de les prendre en considération.

L'échantillon est constitué d'hommes et de femmes, d'âges différents, qui proviennent de secteurs d'activités différents et de petites, moyennes et grandes entreprises.

## **2. Le plan d'entretien**

Parallèlement à la préfiguration de l'échantillon, il convenait de concevoir le plan des entretiens. C'est à dire l'ensemble organisé des thèmes à explorer et les stratégies d'intervention à mettre en place visant à maximiser l'information obtenue sur chaque thème. Les thèmes et les relances étaient abordés de manières différentes en fonction de la catégorie du sujet interrogé : adhérents, non adhérents, président d'association ou représentant des différentes institutions. Bien évidemment, il a fallu adapter les thèmes et les questions à chaque interlocuteur du fait de la diversité de l'échantillon. (Cf. annexe 1, p 2).

Voici les thèmes généraux abordés :

- Place et rôle du Club
- Organisation du club
- Services et actions proposées
- Facteurs d'attractivité d'un parc d'activité
- Ouverture sur d'autres territoires
- Relations avec les différentes institutions
- Perspectives d'évolution

## **3. La prise de rendez-vous**

Les différentes prises de rendez-vous ont été réalisées par mail pour les présidents des associations des parcs d'activités, par l'intermédiaire du Club pour les adhérents, par l'intermédiaire du CESCO pour les non-adhérents et en direct pour les représentants des institutions lors des actions du Club, notamment lors des petits-déjeuners organisés par celui-ci. Il s'agissait de parler brièvement et clairement de l'objectif du travail d'étude et de d'envisager un rendez-vous avec la personne concernée, en précisant la durée prévue pour l'entretien (20 à 30 minutes). Les rendez-vous se sont échelonnés sur une durée d'un mois en fonction des disponibilités des personnes sollicitées. Toutes les interviews se sont déroulées sur leur lieu de travail. Il était important de prendre connaissance de toutes les informations nécessaires de l'interlocuteur avant le premier contact et au moment de la prise de rendez-vous. Sur les 20 personnes sollicitées, 6 personnes n'ont pas répondu à cette demande.



## C. Le déroulement des entretiens

Pour favoriser la production d'un discours structuré tout en restant dans le fonctionnement d'une discussion, il était important d'avoir les thèmes et des questions types en tête. En effet, même si le guide d'entretien est présent, il est toujours plus agréable pour l'interviewé d'être en véritable situation de dialogue et d'échange. Les questions visaient à définir le thème du discours de l'interviewé. Mais cela permettait surtout de recadrer la personne interrogée lorsqu'elle s'égarait du thème traité. La relance était elle aussi indispensable, car elle tendait à favoriser une rétroaction de l'interviewé sur son propre discours, ce qui l'a amené à expliciter davantage sa pensée.

A l'écoute de l'interviewé et dans la formulation des thèmes et questions il était important de toujours garder à l'esprit la finalité recherchée et les objectifs initiaux de l'entretien. L'utilisation d'un dictaphone a été primordiale pour le bon déroulement des entretiens et la retranscription de ces derniers.

Les personnes interrogées : 14 personnes ont été interviewées :

<b>Catégorie d'échantillon</b>	<b>NOM - PRENOM</b>	<b>Entreprises/ parcs d'activités</b>
<b>Chef d'entreprise adhérent</b>	Olivier BALESTRACI	KPMG
<b>Chef d'entreprise adhérent</b>	Didier BAUER	Erel Conseil
<b>Chef d'entreprise adhérent</b>	Marie MOCCHETI	CESCOM
<b>Chef d'entreprise non-adhérent</b>	Guyène VARILLON	Quadrainformatique
<b>Chef d'entreprise non-adhérent</b>	Jean-Marc CHERY	Gismic
<b>Chef d'entreprise non-adhérent</b>	Frédéric LEUBA	TGS
<b>Président</b>	Philippe LAMIRAND	Club Metz Technopôle
<b>Secrétaire</b>	Jacky CHEF	Association Nancy Brabois Technopole
<b>Président</b>	Jacques BACHMANN	Dynapôle-Entreprise
<b>Adjoint au Maire</b>	Thierry JEAN	Ville de Metz
<b>Responsable communication</b>	Marina LALLEMENT	Metz Métropole
<b>Responsable relations entreprises</b>	Hervé HOLZ	CCI Moselle

Tous les entretiens sont retranscrits en fonction des réponses des différents interviewés (Cf. Annexe 2, p7)

L'élaboration du plan méthodologique est indispensable pour cadrer l'étude que l'on souhaite faire, il est indispensable de fixer les différents paramètres et variables en amont comme les cibles, les thématiques, afin d'être préparé pour les différents entretiens et pouvoir établir une conversation avec l'interviewé. Tout ceci permettra d'impliquer davantage les interlocuteurs, de favoriser l'émergence d'idées, d'obtenir et de vérifier des informations en direct. Suite à ces entretiens, un travail d'analyses de plusieurs niveaux est impératif, ce qui permettra d'en ressortir les grandes tendances.

## IV. Analyse des entretiens

### A. Résultats généraux

Suite à une analyse descriptive linéaire des différents entretiens (Cf. Annexe 3, p37), il est paru intéressant d'en faire ressortir les thèmes qui caractérisaient chaque axe, autrement dit, les plus employés. Pour ce faire, après le repérage des items caractéristiques d'un axe, l'objectif est de mettre en avant l'importance de ces items pour chaque cible.

Le premier niveau d'analyse est une analyse descriptive, selon les thèmes abordés et l'apparition de nouveaux thèmes lors des entretiens avec les personnes interrogées, il permet de lister toutes les réflexions, les points de vue et les ressentis sous chaque thème. Les différents thèmes concernés sont :

- Le rôle du Club (pourquoi y adhérer c'est-à-dire l'intérêt, le retour du Club, pourquoi ne pas y adhérer)
  - Fonctionnement et organisation du Club
  - Caractéristiques du parc d'activité
  - Facteurs de localisation du Technopôle
  - Ouverture sur d'autres territoires
  - Relation avec les institutions
- Les perspectives d'évolution / les attentes supplémentaires
  - Finalités des associations
  - Services ou actions proposés (les jeux)

## 1. Axe n°1 : le rôle du club

- les items représentatifs (liste des items forts et explications) :

- **Réseau** : on sous entend le réseau professionnel avant tout, bien que le réseau de proximité (voisinage) peut aussi être considéré ici, mais en seconde intention. C'est un échange (connaissances, savoirs, services...) entre les acteurs qui reconnaissent partagées des valeurs communes, ayant pour but de s'associer et travailler ensemble.

- **Convivial** : c'est pour mettre en avant les rapports chaleureux et amicaux entre les personnes d'un groupe dans un cadre accueillant, ici c'est celui du Club.

- **Intégration** : on sous entend que le Club fait référence à une communauté, qu'il permet de s'intégrer à la vie du site tout en mettant en avant son rôle de fédérateur.

- **Relationnel**: ce terme met en avant les notions d'échanges, de rencontres et de création de liens entre les différents membres du Club.

- **Information** : Les actions du Club ouvrent la possibilité d'accès à l'information.

- **Relais** : le Club est un relais d'informations comme vu précédemment et un relais auprès des collectivités (dans un sens et dans l'autre).

- **Animateur** : Le Club propose de nombreuses actions sur le Technopôle, il apparait donc comme l'animateur du parc.

- le tableau des priorités axe n°1

Axe 1 : rôle du Club	Importance	Entreprises Adhérentes	Entreprises Non-Adhérentes	Collectivités Territoriales	CCI
Réseau	XXX	3	1	3	1
Convivial	XX	2	6	7	4
Intégration	X	7	4	6	5
Relationnel	XXX	1	2	1	4
Information	XX	5	3	5	6
Relais	X	6	7	2	2
Animateur	XXX	4	5	4	3

Liste négligeable d'items cité par quelques ensembles : rencontre, centres d'intérêts communs, connaissances, être en relation et mettre en relation, échanges.

## 2. Axe n°2 : le fonctionnement du Club

### - les items représentatifs :

- **Structuré** : Le Club est bien structuré, chacun à son rôle en participant activement aux différentes actions dont ils ont la responsabilité.

- **Diversité** : Il existe une grande diversité dans les actions qu'il propose, ces actions sont nombreuses, régulières et à destination de plusieurs publics : les directeurs d'entreprises et les salariés, les représentants des grandes écoles et des institutions, des adhérents et non adhérents.

- **Communiquant** : Le Club met essentiellement en place des actions communicantes : conférences, tables rondes, petits déjeuners...

- **Visibilité** : Afin de se faire connaître et de faire connaître ses actions, elle communique et sollicite beaucoup, ce qui lui permet d'être visible sur son territoire.

- **Représentativité** : les adhérents du Club représentent toutes les catégories d'acteurs du territoire.

- **Actif** : Le club est considéré comme actif, de part la fréquence de ses actions, souvent mensuelles.

### - le tableau des priorités axe n°2

Axe 2 : fonctionnement du Club	Importance	Entreprises Adhérentes	Entreprises Non- Adhérentes	Collectivités Territoriales	CCI
Structuré	XXX	1	5	1	1
Diversité	XXX	2	1	4	4
Communiquant	X	5	2	5	6
Visibilité	XXX	4	4	3	2
Représentativité	XXX	3	6	2	5
Actif	XX	6	3	6	3

Liste négligeable cité par quelques ensembles : rapport qualité-prix, investissement des membres actifs.

### 3. Axe n°3 : Attractivité du parc d'activité

- les items représentatifs :

- **Lien avec les TIC** : Une entreprise venant s'implanter sur un site qui à la même spécialité : les TIC, ne peut que valoriser l'image de son entreprise et apparaître comme cohérente dans sa stratégie d'implantation.

- **Lieu de travail et d'études** : le Technopôle est bien évidemment consacré au travail et aux études, le vivier d'étudiants et de chercheurs ne peut être que bénéfiques pour les entreprises présentes sur le site. Il a été initié pour créer de l'emploi.

- **Vie insuffisante** : une grande majorité considère le Technopôle comme un lieu sans vie, avec un manque d'activités extrascolaires et extra-travail.

- **Dynamique** : Le technopôle apparaît comme un parc d'activités dynamique, du fait du grand nombre d'entreprises et de grandes écoles implantés mais aussi grâce aux actions du Club.

- **Individualisme** : pour une grande majorité, les grandes écoles et les entreprises travaillent chacun séparément, pas de véritables liens entre ces différents acteurs.

- le tableau des priorités axe n°3

Axe 3 : Caractéristiques du parc d'activité	Importance	Entreprises Adhérentes	Entreprises Non- Adhérentes	Collectivités Territoriales	CCI
Lien avec les TIC	XX	2	5	5	5
Lieu de travail et d'études	XXX	4	2	1	1
Vie insuffisante	XXX	1	1	2	4
Dynamique	XXX	3	4	3	2
Individualisme	XX	5	3	4	3

#### 4. Axe n°4 : Les facteurs de localisation du Technopôle

- les items représentatifs :

- **Image** : L'image du site est le facteur qui revient tout le temps, il est indispensable lors du choix de l'implantation d'une entreprise.

- **Accessibilité** : Le Technopôle se situe au centre d'un nœud autoroutier, il est très bien desservi (aéroports et gares routières et ferroviaires à proximité), il se situe à mi-chemin entre la ville et la campagne, et l'arrivée du Mettis (futur transport en commun) permettra une meilleure accessibilité à tous.

- **Parking** : de nombreuses entreprises sont parties du Centre-ville à cause du problème de stationnement, sur le Technopôle chaque structure possède son parking. Un facteur très important pour les entreprises qui reçoivent leurs clients.

- **Environnement** : Le Technopôle a un environnement très agréable dû au cahier des charges des constructions qui imposent des espaces verts. La présence d'un golf et d'un lac lui donne des points positifs.

- **Services** : La présence de services est important, cependant sur le Technopôle ont fait référence aux actions que proposent le Club et les services du CESCO. La présence de ces structures est importante car elles permettent de créer des interactions.

- **Locaux** : la disponibilité, la qualité et le coût des locaux sont également des facteurs incontournables dans les choix des entreprises pour s'implanter. Ces facteurs font partis des caractéristiques du technopôle.

- le tableau des priorités axe n°4

Axe 4: Facteurs de localisation	Importance	Entreprises Adhérentes	Entreprises Non- Adhérentes	Collectivités Territoriales	CCI
Image	XXX	1	3	1	2
Accessibilité	XXX	2	1	2	1
Parking	XX	3	2	5	6
Environnement	X	6	6	4	5
Services	XX	4	5	3	3
Locaux	X	5	4	6	4

## 5. Axe n°5 : Ouvertures sur d'autres territoires

### - les items représentatifs :

D'une manière générale, tout le monde s'entend sur le fait que le Club ne permet pas d'ouverture sur d'autres territoires, soit parce que ce n'est pas sa vocation, soit il ne le juge pas important, soit il considère que par 1 ou 2 actions, il existe un peu d'ouverture et d'apports extérieurs.

- **Réseau** : Ici le terme réseau renvoi au fait que le Club devrait s'ouvrir à d'autres associations, c'est-à-dire être en relation avec elles en échangeant des savoirs, savoir-faire, expériences, afin de se doter de plus de compétences et de s'informer sur ce qui se passe ailleurs.

- **Partenariat** : Créer des partenariats, ce qui à un côté plus opérationnel que les réseaux se traduisant par des conventions, afin de mettre en place des actions communes et de diversifier davantage l'offre.

- **Centré sur soi** : Pour une majorité, le Club du Technopôle est centré sur son territoire uniquement, on peut considérer que c'est une de ses vocations.

- **Ambitions territoriales** : Le Club devrait revoir ses ambitions au niveau du territoire et pourquoi ne pas envisager de devenir le Club d'un territoire plus important.

- **Actions du Club** : 2 actions du Club permettent une ouverture à d'autres territoires : les visites d'entreprises qui font sortir du Technopôle mais reste à un niveau départemental voire régional ; et les conférences qui font venir des intervenants extérieurs de toute la France.

### - le tableau des priorités axe n°5

Axe 4: Ouverture à d'autres territoires	Importance	Entreprises Adhérentes	Entreprises Non-Adhérentes	Collectivités Territoriales	CCI
Réseau	XXX	2	3	2	2
Partenariat	XXX	3	4	3	3
Centré sur soi	X	5	2	4	5
Ambitions territoriales	XX	4	5	5	1
Actions club	XX	1	1	1	4



## 6. Axe n°6 : Relation avec les institutions

### - les items représentatifs :

Cet axe ne concerne pas les entreprises non-adhérentes, n'ayant pas réellement de connaissances sur le Club, elles n'ont pas pu s'exprimer sur ce thème, ne sachant pas quelles relations étaient-ils possible d'entretenir.

- **Relais** : Les Institutions ont besoin d'interlocuteurs, ces associations le sont. Le Club relaye les besoins des entreprises et des écoles aux institutions et inversement.

- **Soutien** : Les institutions sont un soutien pour les clubs, il peut être financier, technique ou accompagnateur de projets. Selon les institutions et les associations ce ne sont pas les mêmes soutiens, ex : la CCI a un rôle plus institutionnel avec le Club alors qu'elle est plus opérationnelle avec les autres associations.

- **Porteur d'image** : Ce sont les institutions qui communiquent, et portent l'image du Technopôle et du Club.

- **Créateur de liens** : En relation avec l'axe n°5 : les institutions ont pour rôle de mettre en relation les différentes associations d'entreprises, afin de mettre en commun des savoirs, des expériences et des échecs.

### - le tableau des priorités axe n°6

Axe 6: relation avec les Institutions	Importance	Entreprises Adhérentes	Entreprises Non-Adhérentes	Collectivités Territoriales	CCI
Relais	XXX	2		1	4
Soutien	XXX	1		2	1
Porteur d'image	XX	3		3	3
Créateur de lien	XXX	4		4	2

## 7. Axe n°7 : les perspectives d'évolutions

### - les items représentatifs :

Selon les différentes réflexions et attentes des interviewés, il était possible de fixer des perspectives d'évolutions pour le Club et le territoire du Technopôle en même temps.

- **Culturel** : Sport et culture sont des vecteurs importants, rassembleurs et fédérateurs le sport existe au sein du Club grâce aux Jeux de Metz Technopôle, maintenant il faudrait trouver un moyen de pallier à ce manque notamment avec l'image de Metz et du centre Pompidou.

- **Salariés** : de nombreuses personnes pensent qu'il faudrait tout d'abord scinder davantage les événements pour les chefs d'entreprises et pour les salariés car ils n'ont pas les mêmes attentes. Puis, le Club devrait se tourner davantage vers les salariés.

- **Ambition territoriale** : Le Club devrait avoir une ambition en terme de territoires, s'agrandir géographiquement afin de devenir pourquoi pas : « le club de Metz Métropole » ou encore « le Club Metz Entreprises ». Pour certains il est trop figé sur son territoire, en relation avec l'ouverture à d'autres territoires.

- **Maillage étudiants-salariés** : il ya un fossé entre le monde étudiant et le monde professionnel, on observe un manque d'actions communes, un manque d'informations qui circulent entre les deux mondes, le Club doit réfléchir à la manière de créer des liens entre ces deux mondes.

- **Services communs** : Sur le Technopôle il n'existe pas de services de mutualisations pour faciliter la vie des entreprises et des grandes écoles.

- **Lieux conviviaux** : Selon les interviewés, il manquerait un ou des lieux de rencontre pour manger, faire du sport ou se divertir, pour favoriser l'interaction entre tous les acteurs. Le fait de se rencontrer dans des contextes inhabituels ou différents de ceux qu'on a l'habitude : lieu de travail, amphithéâtre... renforce les liens et facilite les échanges.

- **Politique de recrutement** : Le Club doit se lancer dans une politique de recrutement pour essayer de toucher pratiquement toutes les entreprises et les grandes écoles du Technopôle mais pour ceci, elle doit en amont mettre en place son diagnostic des besoins.

- **Communication** : L'amélioration de la communication est indispensable, aujourd'hui tout passe par la communication. Cela engendre donc une modification des outils de communication : site internet, invitations... mais aussi d'intervenir sur la communication interne en valorisant leur image et leurs valeurs au sein du Technopôle, afin de créer un sentiment d'appartenance et une réelle identité territoriale. Mais également intervenir sur la communication externe, afin de valoriser l'image et de créer la notoriété du Technopôle.

- le tableau des priorités axe n°7

Axe 7: Perspectives d'évolution	Importance	Entreprises Adhérentes	Entreprises Non- Adhérentes	Collectivités Territoriales	CCI
Culturel	X	6	4	5	7
Salariés	XX	2	5	4	8
Ambition territoriale	XX	5		8	1
Maillage étudiants- salariés	XXX	1	1	1	3
Services communs	XXX	7	2	7	4
Lieux conviviaux	XX	8	3	2	6
Politique de recrutement	XXX	4		6	5
Communication	XXX	3	6	3	2

Les cases grises correspondent à des notions, qui n'ont pas du tout été abordées avec les non-adhérents.

D'une manière générale, les items correspondant à chaque axe abordé lors des entretiens ont été cités par tous les interviewés, la seule chose qui les différencie est l'importance ou la priorité qu'ils ont attribués à chaque item.

Ces différents items permettent de caractériser de manière synthétique chaque thématique. On retrouve quand même des convergences d'opinions entre les collectivités territoriales et les entreprises adhérentes du fait de leur implication au sein du Club. La CCI a plutôt une vision extérieure au Club, elle est moins engagée, cela se ressent dans l'attribution des priorités qui divergent quelques peu. Il en est de même voire davantage pour les entreprises non-adhérentes, elles connaissent le club, lui attribue des items forts mais on se rend compte qu'elles ne connaissent pas vraiment son rôle et sa capacité à fédérer, animer et dynamiser le Technopôle, car elle ne s'y intéresse pas vraiment.

On peut sous entendre que le Club doit davantage se montrer et valoriser ses actions afin qu'elles soient visibles et appréciées de tous. Le Club doit s'affirmer en tant que représentant du Technopôle, et surtout en mettant en place des actions qui font parties des attentes des différents acteurs que ce soient des adhérents et non-adhérents, afin de les encourager à y adhérer.

## **B. Le système d'influence**

Au sein de chaque thème, on retrouve des idées similaires mais également des idées contradictoires. On se rend compte que lorsque qu'elles sont contradictoires, c'est du à une différence de variables entre ces deux personnes, que se soit, le secteur d'activité, le sexe ou encore la taille de l'entreprise.

Afin de mieux les expliciter, il est nécessaire de procéder à une analyse croisée, et voici quelques exemples afin de se rendre compte que selon la personne interrogée, les choses peuvent être perçues différemment mais on retrouve quand même des similitudes qui ne font que compléter ou valider les explications déjà abordées dans les premières parties.

### **1. Facteur d'influence : taille de l'entreprises**

Lorsque l'on parle de l'intérêt pour une entreprise d'adhérer au Club : on retrouve des divergences d'opinions selon si l'interviewé est un directeur d'une petite entreprise ou d'une grande entreprise. Une petite structure cherche par l'intermédiaire du Club à développer ses activités, à ne pas se sentir seul et faire partie d'une communauté, ou encore se créer un réseau et être plus percutant face aux collectivités. Alors que pour les grosses entreprises, c'est un complément pour leur réseau, il recherche davantage le côté convivial, la bonne ambiance et l'accès à l'information plus simple pour eux et leurs salariés.

Bien évidemment, la plupart se recoupe en affirmant que le Club permet de dynamiser le Technopôle de Metz, et y adhérer montre cette volonté d'être dynamique.

### **2. Facteur d'influence : secteur d'activité**

Entre une petite structure du monde informatique et une grosse entreprise basée sur la communication, un désaccord apparaît : pour la petite structure, adhérer au club n'est pas intéressant pour les entreprises qui sont sur le Technopôle depuis longtemps mais uniquement pour les nouveaux arrivants, alors que pour l'autre entreprise implantée depuis 15 ans c'est une évidence: « *je n'imagine pas qu'on y soit pas* ».

Il existe des divergences d'opinions sur le retour que le Club peut apporter à l'entreprise adhérente, les petites entreprises s'orientent davantage sur la création de

réseaux et l'accès à l'information alors que les grosses entreprises se rejoignent sur le fait que c'est un échange de bon procédé c'est-à-dire, faire profiter au Club de son propre réseau et vice versa mais également d'aider le Club à se développer et à gagner en notoriété afin que chacun puisse se dire : *« je préfère être sur le Technopôle qu'ailleurs grâce au Club »*.

Les petites et moyennes entreprises cherchent surtout à créer du partenariat et faire du business au sein du Club, et n'y trouvent pas forcément leur compte. Alors que la plupart des grosses entreprises en font la promotion comme un Club pour se rencontrer, échanger autour de thématiques et donc d'intérêts communs. Il permet de se créer un réseau différent que celui qui est formé au sein de leurs activités respectives.

### **3. Facteur variable : Institutions / Entreprises**

Au niveau de l'ouverture du Club sur d'autres territoires, les discours divergent que ce soit des institutionnels, ou des directeurs d'entreprises, d'un côté on va avoir le discours qui dit que le Club s'ouvre sur l'extérieur, avec ses actions : Conférence qui fait venir des personnes extérieures et Visites d'entreprises qui permettent de sortir du Technopôle. Et de l'autre côté ce sera plus un discours territorial, le Club ne doit pas tourner sur lui-même mais s'ouvrir à d'autres clubs, afin d'être réellement en relation avec d'autres associations du même territoire et/ou d'autres territoires. Certes les territoires sont en concurrence mais envisager des actions communes ou tout simplement échanger serait un plus dans sa compétitivité des territoires, il devrait être créateur de lien interne (ce qu'il fait déjà) et créateur de lien externe.

Il est important de savoir quelle est la vocation du Club, si c'est de s'ouvrir à d'autres territoires ou d'être le représentant de son territoire.

Les institutions se retrouvent quand même par rapport à la finalité du Club. Le Club permet de se réunir, être plus fort et avoir plus d'impact mais à l'arrivée c'est quand même faire du business. D'autres le formule différemment, c'est le meilleur moyen de se rencontrer, se réunir et d'échanger autour d'un centre d'intérêt commun, et donc se rencontrer pour travailler ensemble ce qui concoure à l'attractivité par des coopérations qui se créent entre les différents acteurs.

#### 4. Facteur variable : le sexe

On constate quand même une différence de point de vue concernant le sexe des personnes interrogées, les hommes pensent que le Technopôle n'est pas un lieu de vie, qu'il n'y a pas de vie commune. L'environnement est intéressant mais pour s'identifier comme une vraie zone de vie, il y a besoin d'activités extrascolaire et extra-travail, c'est trop dédié aux études et au travail. Alors que pour les femmes, la vie est suffisante, on peut trouver tout ce qu'il faut pour l'usage quotidien en périphérie, le Club crée des actions communes et de la dynamique. Le Technopôle est avenant, on y trouve beaucoup d'entreprises, on voit que ça bouge. Mais ils tombent quand même d'accord sur le fait que chacun est dans son coin, qu'il y a beaucoup de monde mais peu de personnes pour les activités.

#### 5. Les similitudes

Il existe des convergences d'opinions lorsqu'il s'agit du fonctionnement du Club, son organisation. Si on parle uniquement du Club de Metz Technopôle, la plupart des acteurs s'entendent sur son fonctionnement que se soit des adhérents petites ou grosses entreprises et les institutions : le club a un très bon fonctionnement, les membres sont actifs avec des responsabilités et des prises d'initiatives et un réel investissement. Comparé à d'autres associations il est très structuré.

Ces entretiens ont aussi permis de comprendre les facteurs d'attractivité de ce parc et les facteurs de localisation pour les entreprises. Selon le secteur d'activité des entreprises, bien évidemment les facteurs de localisation ne sont pas les mêmes, mais des critères sont communs à tous notamment au niveau de l'image que le parc reflétait ainsi que sa notoriété « *l'entreprise doit se retrouver dans l'image du site* ». Sans oublier les grands classiques : l'accessibilité et les parkings. Une grande majorité a également mis en avant la présence d'une structure qui fait lien et qui proposent des services ou actions communes.

Une grande majorité s'est retrouvée par rapport à la vision de la vie sur le Technopôle, qui n'est pas un lieu de vie.

Le Club a une bonne visibilité et la plupart des acteurs présents sur le Technopôle (adhérents ou non-adhérents) sont au courant de ses actions du fait de la bonne visibilité du Club par mails, courriers... il ya une très bonne sollicitation.

Toutes ces analyses, permettent de se rendre compte qu'il y a des interrogations sur le rôle du Club sur son territoire, et notamment s'il a un rôle avec d'autres territoires ou d'autres organisations. Ainsi il est important de délimiter précisément quelles sont les vocations du Club, et doit-il les élargir ?

### C. Analyse comparative

Il est nécessaire de comparer le rôle et le fonctionnement du Club de Metz-Technopôle à d'autres associations de parcs d'activités plus ou moins similaires mais également différentes. Cette analyse comparative permettra de regarder ce qui se passe à l'extérieur et de comparer les similitudes et les différences par rapport au Club. Les deux autres associations étudiées sont celle du Dynapôle de Ludres et Fléville : Dynapôle Entreprise et l'autre est celle du Technopôle de Brabois : l'Association de Nancy Brabois Technopôle (ANBT).

Les intérêts d'adhérer à l'une ou l'autre association diffèrent, pour certains c'est surtout affectif soit par rapport à l'association car ça fait longtemps qu'ils sont adhérents, ou par amitié pour le président. Pour d'autres c'est une volonté de faire partie d'une communauté afin de créer un sentiment d'appartenance et de créer des services pour l'ensemble du parc. Et on retrouve un dernier volet, qui exprime le fait qu'ils y trouvent leur compte dans l'information proposée, qui permet une ouverture au monde de l'information et le côté convivial qui donne envie.

On retrouve des similitudes quant à la composition des adhérents entre le Club de Metz Technopole et Dynapôle-Entreprise, ils attachent tous les deux une importance quant à la meilleure représentativité des différents acteurs présents sur leur site. Dans les adhérents du Club : on y retrouve des directeurs des grandes écoles, des directeurs de PME et grandes entreprises et des institutions afin de proposer des thèmes propres à chacun. Pour le Dynapôle c'est plutôt une représentativité par rapport à différents critères : les secteurs d'activités, les secteurs géographiques, le sexe, et un équilibre entre dirigeant locataire et propriétaire afin de répondre au mieux aux différents besoins.

Les finalités et l'appellation d'une association sont variables les unes par rapport aux autres. Concernant l'appellation, un se nomme « Club » pour son attachement particulier à l'une de ses finalités qui est de favoriser la convivialité, mais ils sont également attachés aux autres qui sont de stimuler les échanges et les courants d'affaires, de représenter les Technopôliciens, de participer à l'animation et à la



notoriété de Metz-Technopôle. Les deux autres se nomment « associations », pour le Dynapôle cela renvoi à labeur et travail, la raison de la présence de cette association, ses finalités sont les suivantes, de fidéliser les collaborateurs et faciliter la vie professionnelle sur le parc, pour mieux vivre professionnellement. Pour l'ANBT, le but est d'organiser la vie interentreprises des résidents du site, la faciliter, mais aussi, de prendre en compte les besoins communs transverses et génériques, l'association est focalisée sur les éléments de la vie et met en place uniquement des actions spécifiques au Technopôle.

Les services ou actions mises en place au sein de chaque parc d'activité sont différents d'un parc à l'autre, on retrouvera les mêmes similitudes et divergences que pour les finalités. Les actions dépendent forcément des finalités de l'association. Pour le Club se sont des actions d'informations diverses et d'animation de la zone alors que les deux autres, ce sont des actions pour simplifier et améliorer le cadre de vie du travail et les conditions de travail des différents acteurs, ce sont plutôt des services aux entreprises sous forme de mutualisation.

Pour faire suite à la confrontation des finalités des différentes associations, on se rend compte qu'elles influent également sur les rapports avec les différentes institutions : de nombreuses associations ont pour finalités, l'amélioration de la vie des entreprises par exemple : le gardiennage, la sécurité ou des services communs, ce sont des services aux entreprises. Alors que le Club c'est de la communication surtout et de l'animation. Ce ne sont pas des services aux entreprises c'est donc différents des finalités de la CCI. La CCI n'a pas vraiment sa place dans le Club de Metz-Technopôle, avec d'autres Clubs ou associations du département, elle a beaucoup d'actions de soutien, des mises en place de conférences, débats ou évènements. Ils ont un rôle plus institutionnel avec le Club et plus opérationnel avec les autres. Le Club a plus de moyens que les autres et c'est un club territorial alors que les autres sont plus des clubs thématiques, ils ont donc besoin de plus d'accompagnement.

D'une manière générale, ces trois associations sont en étroite relation avec au moins une collectivité, pour le Dynapôle et l'ANBT, elles sont en étroite relation avec la Communauté Urbaine du Grand Nancy, la CUGN a en charge l'animation interzone de son territoire. Le Club de Metz Technopôle est en relation avec Metz Métropole, c'est la structure permanente qui lui permet d'exister et de fonctionner. Ce qui est

également valable pour ces trois associations, est le fait qu'ils soient les relais et les interlocuteurs de ces parcs d'activités avec les institutions.

Les deux autres associations se réunissent plusieurs fois dans l'année avec d'autres du même territoire afin de mettre en commun des savoir-faire, les expériences et les échecs de chacun, par l'intermédiaire de la CUGN, qui défend ses valeurs : « dépasser l'intérêt individuel pour un intérêt collectif. ». Le Dynapôle fait également partie des 7 sites classés ATP, ils sont initiateurs d'un certain nombre d'actions, ils sont donc souvent allés parler de leurs actions dans toute la région. Au sein de la Moselle, il existe également une plateforme réseaux-entreprises-Moselle qui permet à toutes les associations de parcs d'activités d'être en relation et de communiquer les unes avec les autres, une initiative de la CCI.

Comme vu précédemment, le Club de Metz-Technopôle rencontre quelques problèmes que nous exploiterons par la suite, cependant pour les autres parcs d'activités, ce sont des problèmes différents qui apparaissent. L'étude n'a pas porté sur les acteurs de ces autres parcs d'activité mais uniquement sur leur représentant afin de se faire une idée de ce qui se faisait autour du Technopôle de Metz. Pour le Dynapôle, c'est un souci de communication auquel ils doivent faire face, pour cela ils envisagent la création d'une plaquette de présentation, la refonte du site internet, la création d'une maison d'accueil et la mise en place d'un événement social et humanitaire afin de communiquer autour de celui-ci. Pour l'ANBT, les perspectives d'évolution touchent également la communication et notamment cette idée de Technopôle, un message qu'ils souhaiteraient faire passer autrement dit un problème identitaire, et également de faire vivre des projets concrets qui touchent le plus de personnes, des actions visibles et partagées. Ils réfléchissent peut être à se relancer dans les conférences, ou les matinales, des actions qui existaient au préalable.

Tout ceci montre que tous les parcs d'activités s'inscrivent bien dans cette course effrénée à la concurrence et à la compétitivité. Cependant afin de se démarquer et de ne pas rentrer dans cette standardisation de l'offre, chaque territoire se doit de faire un état des lieux des besoins de son territoire auprès des différents acteurs qui le composent et ainsi adapter ces besoins, aux valeurs qui défendent et aux éléments spécifiques dont ils sont dotés afin de créer un véritable ancrage territorial.

Cette étude a permis de comprendre des attentes et des besoins sur un petit échantillon, cependant il faut les adapter au contexte et aux spécificités du territoire afin d'en faire des projets structurants et authentiques.

Grâce à ces analyses, il est possible d'en tirer les grandes tendances et ainsi de développer une stratégie générale pour le Club de Metz-Technopôle.

## V. Stratégie

### A. Des grandes tendances à la stratégie générale

#### 1. Les grandes tendances

Les analyses du chapitre précédent, ont permis de tirer les grandes tendances de cette étude, qui permettront d'établir une stratégie générale afin de revaloriser le Club de Metz-Technopôle et ainsi lui donner d'autres dimensions.

Le club doit fixer ces limites d'actions et son véritable rôle : Doit-il servir uniquement à mettre en relation, à faire se rencontrer à travers des thèmes et intérêts communs et ensuite échanger ? C'est une simplification de ces finalités qui sont : favoriser la convivialité, stimuler les échanges et les courants d'affaires, représenter les Technopôliciens, participer à l'animation et à la notoriété de Metz-Technopôle.

Politique de services : Bien que la dernière finalité : participer à l'animation et à la notoriété de Metz-Technopôle, mérite d'être approfondie, et ainsi identifier de quelles animations il s'agit. Cette finalité renvoie t'elle à simplement réunir tous les acteurs sans vraiment les mettre en interactions. Peut être serait il envisageable de proposer des activités et/ou des services communs soit aux salariés uniquement, soit aux salariés et aux étudiants, soit aux étudiants ou encore aux entreprises (services de mutualisation par exemple). Le club doit-il se lancer dans une nouvelle quête de projets communs et partagés par tous les acteurs ?

Analyse des besoins et relais aux institutions : Le rôle du Club doit-il seulement collecter et faire remonter les besoins et les attentes des acteurs aux collectivités ? La vraie question est de se demander si c'est à eux d'organiser et de mettre en place tous ces services et projets ou uniquement de faire un état des lieux des besoins et manques du territoire afin de les relayer aux institutions ?

Amélioration du cadre de vie de travail : Comme la plupart des associations, être à l'initiative de l'amélioration du cadre de vie du travail des acteurs du Technopôle, mais est-ce du domaine du Club ? Le Club doit il contribuer à la création de lieu de rencontres conviviaux qui sortiraient du cadre du travail pour la vie du Technopôle ?

Le relais d'information : De quel relais d'informations doit se doter le Club ? Il n'est pas doté de compétences au niveau des offres commerciales ni publicitaires, il doit fixer ses limites afin de garder son label et sa qualité, il ne doit transférer que des

informations susceptibles d'être intéressantes pour ses adhérents, la limite est difficile à cerner, mais les adhérents doivent relayer des informations qui sont en relation avec leurs valeurs, leurs finalités et les actions qu'ils mettent en place.

Initiation d'un mouvement culturel : Une fois les limites d'actions posées, il est indispensable de réfléchir à une dimension culturelle du Club, est-ce une valeur qu'il peut défendre ? On peut penser que oui, si on le met en relation avec l'image de Metz qui s'est dotée d'une telle plus value avec le Centre Pompidou.

Redéfinir le concept des Jeux de Metz-Technopôle : c'est-à-dire lui donner d'autres valeurs plus spécifiques au Technopôle et au Club. De nombreuses interrogations se sont posées pour savoir s'il fallait en faire un évènement spécifique au Technopôle ou l'ouvrir au grand public, ou à certaines villes... Ceci permettrait une ouverture à d'autres territoires. Il faudrait envisager de retravailler le format de la journée, par exemple, imposer des sports, ou le tourner en triathlon... de nombreuses formules sont possibles, la 3<sup>ème</sup> édition doit tenir compte de ces différentes remarques afin de proposer un évènement fédérateur et authentique. Il est également possible d'envisager de mettre en place d'autres actions qui permettent de mettre en relation les personnes dans un contexte différent, inhabituel comme les Jeux.

Délimitation géographique : Toutes ces réflexions entraînent aussi un questionnement quant à la délimitation de leurs frontières géographiques. Considère t'on uniquement la zone du Technopole ou faut-il avoir une ambition plus importante au niveau territorial ?, Est-il envisageable de s'allier aux autres zones avec des actions communes, ou envisager de réellement s'agrandir et devenir le Club de plusieurs zones comme il l'a été cité précédemment : le Club de Metz Métropole ou le Club de Metz Entreprises.

Rapprochement du monde étudiant et du monde professionnel : Un des enjeux principaux est de faire se rapprocher davantage le monde étudiant et le monde professionnel. La manifestation des jeux ne suffit pas, des forums ou portes ouvertes organisées par les entreprises pour les étudiants et des actions similaires dans l'autre sens comme des manifestations, démonstrations des savoirs et savoir-faire des étudiants en direction des entreprises, ou encore le salon de l'emploi organisé par le Club pour tous les réunir...

Amélioration de la communication : Le Club se doit de jouer davantage sur la communication pour modifier l'image de la zone en une véritable zone dynamique, économique, sportive et culturelle. Elle doit utiliser les nouveaux moyens de communication afin de se mettre au goût du jour.

Politique de recrutement : au niveau de la politique de recrutement des entreprises non-adhérentes, elle s'opérera grâce au diagnostic des besoins et attentes des différents acteurs mais il serait intéressant d'envisager aussi le recrutement des Bureaux Des Elèves (BDE).

Pour être attractif le Club doit toujours proposer de la nouveauté c'est important pour garder ses adhérents et en attirer de nouveaux. Les Jeux sont une nouveauté pour le Club, ils permettent également d'intervenir sur plusieurs facteurs : ils permettent de pallier le manque entre le monde étudiant et le monde professionnel par le partage, la rencontre au sein d'une autre activité que le travail. Les échanges sportifs permettent de renforcer les liens, ils créent un sentiment d'appartenance à une communauté, un sentiment d'identité peut être créé à partir de là. Ils interviennent donc sur la communication interne mais aussi sur la communication externe c'est un moyen d'animer le Technopôle mais aussi d'être vue : la notoriété. Cela peut permettre de faire évoluer le regard extérieur, d'attirer, d'en parler sans stéréotype. Ils peuvent servir de vitrine au Technopôle et encore plus s'ils l'ouvrent à d'autres territoires.

Toutes ces grandes tendances nous permettent de comprendre les besoins de ce territoire et de ses acteurs, le représentant de ces derniers est le Club de Metz-Technopôle, il a donc un rôle à jouer pour pallier certains manques, pour impulser de nouvelles dynamiques et ainsi donner de nouvelles dimensions au Club dans un premier temps et au territoire dans son ensemble (acteurs, infrastructures, ressources) dans un second temps, avec pour objectif final d'être valorisé au niveau régional. Car il ne faut pas oublier que la création de ces parcs d'activités a pour vocation un rayonnement régional.

## 2. Stratégie générale : Vers de nouvelles politiques...

Suite à ce travail d'analyse et à l'élaboration de grandes tendances, il est opportun de proposer une stratégie générale au Club de Metz Technopôle, tout d'abord afin de se mettre au niveau des autres parcs d'activités en remédiant à certains manques puis il s'agira de se différencier en proposant une offre spécifique et novatrice selon différentes politiques d'animations, de services, d'infrastructures, de partenariats. Bien évidemment tous ces changements engendreront des modifications au sein du Club, autrement dit, au niveau de ses finalités et de son fonctionnement.

La stratégie se décline en 3 axes :

- **Axe 1 : Le diagnostic territorial du Technopôle** : Le Club se doit de récolter les besoins et les attentes de tout son territoire (tous les acteurs), afin de les connaître, les comprendre et proposer une offre adaptée.
- **Axe 2 : La redéfinition du rôle et du fonctionnement du Club** : Suite au diagnostic, des besoins évidents vont apparaître, afin d'y répondre au mieux, le Club se doit de modifier ses finalités qui entraîneront un bouleversement du fonctionnement du Club.
- **Axe 3 : La mise en place de nouvelles politiques** : Le Club doit intervenir dans différents domaines pour se développer davantage en interne avec des politiques de services et d'actions communes et une politique de communication. Mais elle doit aussi se créer une image pour être vue, par des politiques d'animations, d'aménagement du cadre de vie et de partenariats, ce qui contribuera à sa notoriété.

Cette stratégie a pour finalité principale de rendre le Club de Metz-Technopôle et le Technopôle de Metz plus compétitifs et attractifs. Pour cela, elle se décline par :

- **le recrutement** des entreprises et des institutions de formations et de recherches qui ne sont pas encore adhérentes au Club de Metz-Technopôle.
- **La valorisation de l'identité territoriale** et donc du **sentiment d'appartenance** des acteurs du Technopôle.
- L'accroissement de **la notoriété** du Technopôle

Le recrutement des acteurs non adhérents au Club de Metz Technopôle est évidemment un des enjeux pour le développement du Club, l'ambition de l'association est de fédérer une majorité voire la totalité des acteurs du Technopôle. Il souhaite renforcer le nombre de ses adhérents pour **être représentatif des besoins de chacun**. Il est sous entendu que les cibles directes soient les entreprises et institutions de formation et de recherche qui ne sont encore pas adhérentes, sans oublier les Bureaux des élèves. Les cibles indirectes sont forcément les adhérents qui pourront parler du Club et de ses actions pour donner envie d'y adhérer. C'est pourquoi il paraissait indispensable d'inclure cette notion de politique de recrutement au sein de la stratégie. Ce sera à travers l'ensemble des actions proposées que l'on pourra intervenir sur cette finalité.

C'est également le cas pour les deux autres, la valorisation de l'identité et le sentiment d'appartenance se développeront grâce aux différentes politiques envisagées et notamment celles de services et d'actions collectives. Elles permettront aux acteurs d'être fiers de ce que leur propose leur environnement grâce aux initiatives du Club. De même pour la notoriété du Technopôle, ce sera grâce aux politiques d'animations et de partenariats qui permettront de le doter de valeurs supplémentaires et ainsi atteindre une échelle supplémentaire : interterritoriale, voire régionale.

Ces 3 finalités sont complémentaires, la politique de recrutement sera possible par les actions et services développés, mais seulement si ceux-ci sont enviés par les non adhérents et promus par les adhérents grâce à la valorisation de l'identité et du sentiment d'appartenance au Technopôle. Si toute cette effervescence fonctionne, elle contribuera à l'amélioration de l'image du Club et du Technopôle et donc de leur notoriété.



## B. Plan d'actions

### 1. Axe n°1 : Le diagnostic territorial du Technopôle

Le Club se doit de **récolter les besoins et les attentes de tout son territoire** (tous les acteurs), afin de les connaître, les comprendre et **proposer une offre adaptée**.

Selon la DATAR, le diagnostic territorial est « *état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces et les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux... Il fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future* ». Le diagnostic territorial est déjà orienté vers un projet d'aménagement du territoire, ce qui est le cas ici, il permettra d'orienter les thématiques à étudier. Le diagnostic est un élément d'analyse pour le territoire mais aussi (et surtout) un moyen de mises en commun des différents acteurs et de leurs visions de développement territorial. Il s'agit d'arriver à une vision intégrée, tous les éléments doivent être pensés ensemble afin de former des interactions.

Actions : Plusieurs possibilités sont envisagées afin de mener à bien ce diagnostic territorial, indispensable pour la suite de la stratégie et bien évidemment pour un aménagement cohérent du Technopôle de Metz et de son Club. Soit le Club prend en charge ce diagnostic par l'intermédiaire d'un stagiaire qui ira sur le terrain pour aller à la rencontre des acteurs et créer un listing de leurs besoins, sachant que ce travail peut durer jusqu'à 6 mois. Soit en partenariat avec une collectivité telle que Metz Métropole.

Il est évident qu'un cahier des charges sera établi en amont grâce aux premières analyses de cette étude et par un travail collectif des membres adhérents du Club.

Les cibles de cet axe n°1 sont les entreprises adhérentes et non adhérentes (chef d'entreprises et salariés), les institutions de formations et de recherches (directeurs, salariés et étudiants) et les collectivités présentes sur ce territoire. Il est indispensable de ne négliger aucun acteur, ce diagnostic doit être le plus représentatif, afin de répondre au mieux aux besoins et demandes.

Durée : Comme dit précédemment c'est un travail qui prend du temps, entre les interviews ou les questionnaires à remplir : le travail de terrain, la retranscription et l'analyse des résultats. Cet axe est primordial et devra être réalisé à très court terme autrement dit dès la rentrée de Septembre 2011.

## 2. Axe n°2 : La redéfinition du rôle et du fonctionnement du Club

Suite au diagnostic, des besoins évidents vont apparaître, afin d'y répondre au mieux, le Club se doit de modifier ses finalités qui entraîneront un bouleversement du fonctionnement du Club.

Les finalités du Club sont sa vocation, sa raison d'être, ses buts qu'il s'est fixés. Comme une entreprise, l'un des premiers buts résulte de la raison même de son existence qui est le service aux clients ici ce sont les adhérents, leurs besoins. D'où l'importance du diagnostic en amont afin d'identifier et comprendre dont on cherche à satisfaire les besoins. **Le projet du Club est l'expression d'une volonté de vivre, de travailler et de réussir ensemble** de manière générale.

Suite au diagnostic, le Club devra revoir ses finalités en fonction des besoins et attentes des acteurs, cependant, grâce à la première analyse réalisée durant cette étude, il est déjà possible de proposer une série de finalités :

- Renforcer l'attractivité et la compétitivité du Technopôle
- Partager des moments de convivialité
- S'ouvrir à d'autres territoire
- Peser et défendre les intérêts de ses adhérents
- Identifier le territoire et représenter les Technopôliciens
- Mobiliser, impliquer et fédérer tous les acteurs
- Être l'interlocuteur des collectivités territoriales
- Renforcer les services et les actions collectives
- Faciliter la vie des acteurs et renforcer leur bien-être
- Favoriser la rencontre étudiants-professionnels
- Faciliter le recrutement et la fidélisation

Cependant leurs finalités actuelles sont toujours valables, mais soit le Club les diversifie et les développe, soit il les modifie entièrement. Il est évident que l'on peut retrouver des ressemblances dans la liste ci-dessus : Stimuler les échanges et les

courants d'affaires, Favoriser la convivialité, Représenter les Technopôliciens et Participer à l'animation et à la notoriété de Metz-Technopôle. Mais certaines sont exprimées différemment ou sont plus détaillées et permettent d'intervenir dans d'autres domaines.

Les cibles : les cibles sont les membres du bureau et du comité de direction (qui sont bien évidemment les entreprises et les instituts de recherche et de formations adhérentes au Club), et une éventualité pour les autres membres adhérents (démarche participative).

Durée : Cet axe devra se faire suite au diagnostic et à son analyse afin de pouvoir se lancer dans la réalisation du projet et ainsi de fixer sa nouvelles vocation et ses limites d'actions. Il devra donc être réalisé à très court terme c'est-à-dire d'ici 1 an soit courant 2012.

Cette modification des finalités du Club engendrera également **un bouleversement du fonctionnement** de ce dernier. Il est pertinent de parler de gouvernance ici, ce terme sert à décrire ces relations entre acteurs de différentes sortes (publics, privés, citoyens) dans l'élaboration de projets, et de **prises de décisions coopératives et participatives**. Cependant, le Club se doit de revoir son organisation, il ne peut plus se satisfaire d'une chargée de mission, d'un président et de vice-présidents pour chaque action, ou peut-être qu'il pourra garder cette configuration en donnant d'autres responsabilités à ces vice-présidents qui dépendront des nouvelles actions mises en place au sein du Club et des nouvelles finalités. Mais pour un travail efficace, chaque vice-président devra être suppléé par un groupe de travail aussi appelé commission qui dépendra du thème traité. Selon, l'action ou la thématique les adhérents s'inscriront dans un groupe de travail.

Cette nouvelle organisation doit réellement faire ressortir **cette volonté de travailler ensemble, de créer des liens autour d'une thématique commune et d'avoir une forte implication des adhérents**.

Les cibles : ce seront les membres du bureau et du comité de direction en premier lieu (création des commissions) et les adhérents au sens large en second lieu (pour compléter les différentes commissions).

Durée : Comme pour la redéfinition des finalités, la nouvelle gouvernance du Club s'établira suite au diagnostic et en parallèle des finalités. Ce sera un travail à élaborer à très court terme courant l'année 2012.

### 3. Axe n°3 : La mise en place de nouvelles politiques

Le Club doit intervenir dans différents domaines pour **se développer davantage en interne** avec des politiques de services et d'actions communes et une politique de communication. Mais elle doit aussi **se créer une image pour être vue**, par des politiques d'animations, d'aménagement du cadre de vie et de partenariats, **ce qui contribuera à sa notoriété.**

Comme il a été expliqué en amont, cet axe est l'opérationnalisation de la stratégie, à travers différentes politiques, le but est d'intervenir sur plusieurs thématiques indispensables **pour le développement et le rayonnement du Technopôle par l'intermédiaire de son Club**, mais également des thématiques qui sont **des attentes de différents acteurs.**

Les différentes politiques qui vont être développées ne seront pas hiérarchisées, car pour la plupart il faudra développer des actions de chaque stratégie en parallèle afin d'être le plus complémentaire possible et ainsi envisager que la stratégie fonctionne. Aucune action ne peut se réaliser de façon isolée, il est indispensable de penser à **l'interaction et la complémentarité entre ces politiques et entre les actions** afin de répondre au mieux aux différentes finalités de la stratégie d'abord et du Club ensuite.

#### a) *La politique partenariale*

Partenariat important avec les collectivités territoriales :

Le Club de Metz Technopôle doit être le déclencheur permettant de faire prendre conscience aux élus de l'urgence à agir. C'est-à-dire, il doit faire en sorte que les collectivités et notamment à Metz Métropole (MM) se rendent compte qu'ils doivent mettre en place des initiatives concernant les parcs d'activités de l'agglomération. Afin de répondre au mieux aux besoins du Technopôle mais également des autres sites, l'agglomération doit imaginer **une démarche en optant pour une coordination partenariale visant à renforcer l'attractivité de son territoire et en particulier de ses parcs d'activités.** Cela permettra peut-être à l'identité territoriale d'être impulsée.

Metz Métropole a demandé aux entreprises de créer ou de relancer des associations comme Deux-Fontaines, Mercy, Sébastopol... pour devenir les **interlocutrices privilégiées des collectivités.** Le but de cette démarche serait de créer un réseau des ces associations animé par la collectivité en question, cela permettrait à ces dernières **d'apprendre à se connaître et à échanger** lors de rendez-vous communs

organisés plusieurs fois par an. Autrement dit cela engendrerait **des échanges de savoirs, de savoir-faire, d'expériences ou encore des difficultés** que chacune a connu. Nous sommes bien évidemment dans un contexte de concurrence entre les territoires et notamment entre ces parcs d'activités, mais il serait dommage de ne pas se servir des **compétences de chacun** pour se développer et surtout de passer à côté de **complémentarités possibles** entre ces parcs. Selon Sylvie PETIOT, présidente de l'association Saint-Jacques Activités : *« l'agglomération doit porter la bonne parole aux autres parcs d'activités. On doit savoir ce que l'on peut faire ensemble puis partager les bonnes idées ».*

L'agglomération doit mettre en œuvre de manière transversale et coordonnée toutes les politiques publiques qui sont de sa compétence exclusive, que ce soit les transports, la signalétique, le haut débit, la voirie...

Le Club de Metz-Technopôle peut être le précurseur de ces démarches, en montrant la voie à Metz Métropole, autrement dit, il peut commencer à récolter les besoins, les manques et les perspectives d'évolutions et ainsi les relayer à la collectivité. Mais également commencer à créer des liens avec les sites qui se situent à proximité, afin d'impulser la démarche comme Actipôle, Sébastopol, Mercy, Metzantine... Tout ceci pour occuper au mieux **son rôle de relais et d'initiateur par une démarche politique collective et d'impulser l'idée d'ouverture à d'autres territoires.**

L'agglomération peut devenir un partenaire en matière de communication, d'emploi et d'animation, mais elle doit trouver une manière cohérente d'inscrire cette politique dans ses différents domaines d'actions.

Le lien construit avec les collectivités permettrait avant tout aux projets d'aboutir plus vite et de bénéficier de soutiens financiers. Le but serait que la collectivité devienne un partenaire privilégié du Technopôle mais également des autres sites, pour mettre en place des projets. Elle entraînerait également des démarches de coopérations entre parcs. Tout ceci pourrait également déboucher sur la création d'une sorte de fédération des associations de parcs d'activités qui se rencontrent dans des réunions plénières afin d'échanger.

Les cibles : Pour la démarche partenariale avec les collectivités : ce sont bien évidemment les collectivités territoriales les principales: leur faire comprendre le rôle qu'elles ont à jouer dans l'animation, le développement et la coordination de ces parcs d'activités.

Pour la démarche partenariale avec les autres sites, ce sont leurs associations.

Pour la création de la fédération des associations : les cibles sont les associations des différents parcs et la collectivité en question, ce sera à long terme.

Durée : La création des premiers liens et échanges avec les sites voisins : Court terme

La mise en place de la démarche politique transversale d'une collectivité : Moyen terme

La création d'une fédération des associations de parcs d'activités : Long terme

Au sein de cette politique partenariale, on peut également y inclure des partenariats avec d'autres organismes tels que la Chambres de Commerces et d'Industries Territoriale (CCIT), l'agence d'urbanisme ou autres, pour différents projets selon les thématiques, ce point sera éclairci plus tard lors de la politique d'animation.

On pourrait également y inclure un aménagement des zones en lien avec la ville de Metz, il faut que ces territoires soient interconnectés, également avec les quartiers proches tels que Borny ou Queuleu sous forme de démarches partenariales sur certains projets (exemples : créer un lien avec les habitants, avec qui elle partage les mêmes problématiques comme la voirie en remontant les informations à MM), cette action sera également développée par la suite. Tout ceci permis une ouverture sur de nouveaux territoires en plus des démarches prévues avec les autres parcs d'activités.

Le Club se doit d'agir sur la communication interne en renforçant les liens internes afin de créer un sentiment d'appartenance et une identité territoriale, mais également en améliorant ses propres outils de communication. Il s'agira d'expliquer la politique de communication et la politique de services et d'actions collectives pour développer la communication interne.

## *b) La politique de communication*

Dans l'ère actuelle, le Club de Metz-Technopôle **doit renforcer et améliorer ses outils de communication**, pour cela il a déjà envisagé la refonte de son site internet, car ce support est **une vitrine pour le Club**, à travers ce dernier on doit se rendre compte de son dynamisme. Cependant il serait intéressant d'envisager d'inclure au sein de leur site une rubrique emploi, pour que les entreprises y déposent leurs annonces et où des personnes pourraient déposer leur CV.

Puis, il serait intéressant de refaire la plaquette du Club qui témoigne également de son image et de ses services. Ils seraient judicieux d'utiliser les compétences d'entreprises adhérentes qui sont spécialisées dans les nouvelles technologies et la communication, afin d'être à la hauteur de l'image du site, **le Club doit profiter des ressources et des compétences de son site.**

D'une certaine manière, il devrait développer ses relations avec les médias, faire en sorte que ses actions soient davantage couvertes dans les différents médias (presse, radios, télévisions), surtout qu'au sein du Club certains adhérents, sont chargés de la communication au sein de leur entreprise.

Comme il a été question de redéfinir ses finalités et son fonctionnement, il doit définir les limites du relais d'information du Club, c'est-à-dire, il ne doit en aucun cas relayer des informations commerciales ou promotionnelles, ce n'est pas sa vocation, chaque entreprise dispose d'un service doté de cette compétence. Il ne faudrait pas non plus créer de la concurrence aux entreprises spécialisées dans le relais d'informations. Elle doit se contenter des informations relatives aux valeurs que défendent le Club et les informations en relation avec les thématiques traitées au sein de ses différentes actions. Soit il est question d'établir un cahier des charges, soit il appartient à la chargée de mission d'en juger elle-même.

Autre outil intéressant à développer serait de créer un annuaire des entreprises, afin de mettre en avant les différentes entreprises avec leurs caractéristiques et valoriser les entreprises présentes sur le territoire, cela servirait également de vitrine au Club et au Technopôle. Il faut après déterminer s'il sera disponible sur demande ou libre d'accès.

Cibles : Pour cette politique de communication, les cibles sont les adhérents du Club pour aider à la mettre en place et en bénéficier ; les collectivités qui s'en serviront aussi

pour valoriser l'image de leur territoire et le Grand public qui souhaiterait s'informer des activités du Club.

Durée : La plupart de ces actions peuvent se développer à court terme, l'action la plus fastidieuse est la refonte du site internet mais un groupe de réflexion est déjà engagé pour élaborer le cahier des charges.

La politique de communication à travers le développement des différents outils et supports de communication permet de rendre plus visible le Club et ses actions, également d'avoir accès plus facilement aux informations relatives au Club ou au Technopôle. Aujourd'hui, la communication est à la base de tout, Il est indispensable que le Club soit à la hauteur de son image : site spécialisé dans les TIC.

### *c) La politique de services et d'actions collectives*

Cette politique doit être mise en place pour **améliorer le bien être des acteurs du Technopôle** et permettre **l'amélioration du cadre de vie de travail**.

La majorité des parcs d'activités a une politique qui tourne autour de la vie des acteurs sur leur site autrement : leur faciliter la vie au travail, et faciliter la vie aux entreprises avec **des services de mutualisation**. Afin de s'aligner sur les autres parcs d'activités, le club doit se doter de ces services et actions collectives qui doivent être mises en place par l'intermédiaire d'un partenariat avec une collectivité, comme expliqué précédemment. Ces services sont divers mais important pour **valoriser l'image du Technopôle et du Club**, en mettant en avant sa volonté et ses capacités à faciliter la vie des entreprises implantées. On retrouve généralement les services suivants : la sécurité et le gardiennage, la signalétique (uniformité au sein d'une agglomération), le haut débit, la voirie, l'accessibilité, une crèche interentreprises, des plans de déplacement interentreprises... Au sein du Technopôle, il existe déjà des initiatives sur les transports par exemple avec le World Trade Center (WTC) qui a mis en place un système de covoiturage mais cette initiative devrait pouvoir s'appliquer à tout le Technopôle ; également avec le Mettis, un projet de l'agglomération qui permettra de faire lien avec la ville et facilitera les déplacements pour venir et repartir du Technopôle dans une démarche de développement durable.



Une fois, ce « retard » rattrapé il sera important de réfléchir à **une offre plus spécifique, collant aux besoins de ses adhérents** comme par exemple la collecte des déchets ou encore de l'achat et de l'entretien des enseignes... Selon Claude GRASS, président de l'association de la Grande Sapinière : « *en se rassemblant on est gagnant en qualité et en prix* ». Ces démarches de mutualisation facilitent la vie des entreprises mais leur permet également des économies, d'ailleurs André WEBER, président de l'association Nancy Porte Nord le souligne : « *en offrant aux adhérents des services mutualisés, l'association leur fait bénéficier d'offres à coût réduit* ». Ce sont des avantages que le Club doit faire profiter à ses adhérents, cela permettra également de donner envie au non adhérents de profiter de tels services, ils adhéreront donc au Club.

Le Club est à **l'initiative pour créer des liens de convivialité entre ses membres**, en organisant des rencontres thématiques tournées vers l'actualité ce qu'elle fait déjà avec ces actions actuelles, ce sont des actions qu'elle doit pérenniser, peut-être doit elle revoir le format de certaines, celles qui fonctionnent le moins, ou d'en supprimer pour laisser de la place à de nouvelles actions.

Suite à cela, il y a également un grand nombre d'actions collectives intéressantes et enrichissantes pour le Club à travers la visibilité qu'elles pourront lui donner par les adhérents, les non-adhérents et les collectivités qui se diront que le Club est force de propositions. Mais il est évident que pour mettre en place ces différentes actions, le Club aura besoin d'aides et de partenaires comme les collectivités, la CCIT ou d'autres structures ou des entreprises présentes sur le site.

Voici quelques exemples d'actions :

- La mise en place d'une plateforme collaborative, pour échanger entre adhérents, s'inscrire aux services de mutualisations, accéder à certaines informations exclusives aux adhérents...
- La création d'une carte de fidélité pour les adhérents afin de les encourager à consommer sur le Technopôle et/ou sur le site de Metzantine qui est plus commercial, ce qui engendrait un partenariat avec ce dernier.
- L'instauration de cafés thématiques afin de développer des moments d'échanges et de rencontres entre tous les professionnels, ce qui pourrait être en lien avec les actions qu'ils mettent déjà en place, mais pour leur redonner un nouveau souffle cela pourrait

être intéressant. Ils permettraient également de faire vivre le Technopôle après les heures de travail. Pour que cette action concerne tous les acteurs, il faudra envisager des thèmes qui relient les étudiants et les professionnels, mais également des thèmes spécifiques aux directeurs des entreprises, d'autres aux salariés, d'autres aux étudiants... Le but est de proposer une offre la plus complète possible.

- Il serait judicieux de proposer des actions autour du développement durable, avec l'arrivée du Parc du Technopôle qui est basé essentiellement sur l'écologie et le développement durable, afin de ne pas creuser de trop gros écarts entre les deux, il faut commencer à amener des actions de ce type. Elle peut être suppléée par des journées d'informations et de sensibilisation dans les entreprises. Ces journées peuvent être mises en place sur d'autres thématiques, cela peut renforcer l'information auprès des acteurs.
- Durant l'analyse des premiers besoins, qui a été réalisé, il a été mis en évidence le manque d'un lieu convivial d'échanges et de rencontres dans un cadre différent de celui du travail ou des amphithéâtres ou des autres endroits où les personnes ont l'habitude de se retrouver. Ce lieu peut être destiné à de nombreuses activités comme la détente, le repas, l'accueil, le sport, la musique... tout ceci dans un cadre privilégié. L'accès à ce lieu serait exclusivement réservé aux adhérents, encore un point qui permettrait de faire envier les non adhérents.

Les cibles : pour ces différentes actions au sein de la politique de services et d'actions collectives, les cibles sont uniquement les adhérents au Club de Metz-Technopôle, le but est de faire de l'adhésion au Club, un geste indispensable pour le bon vivre sur le Technopôle, ne pas y être doit être « paralysant ».

Durée : Ces services et ces actions ne pourront se mettre en place qu'à partir du moyen terme jusqu'au long terme pour la création du lieu de rencontres dans un cadre privilégié. A moyen terme, il sera envisagé de créer les groupes de travail. Le début de l'élaboration de ces actions, se fera seulement après l'acceptation de l'agglomération de mettre ses compétences au service des parcs d'activités pour tout ce qui est de la mutualisation en premier lieu, pour les autres soit par l'intermédiaire de la collectivité ou d'autres organismes prêt à financer ou à coopérer pour les mettre en place.

Cette politique permet de faciliter la vie des acteurs sur le Technopôle, que ce soit dans leur travail, dans leurs moments de pause, ou après le travail, autrement dit, ces actions permettront de faire vivre le Technopôle en dehors des horaires de bureaux. Les services mutualisés apporteront une plus-value sur ce site, ce qui rendra fiers les acteurs présents et surtout les adhérents du Club. Grâce à ces services, ces différentes actions et à long terme la mise en place d'un lieu de rencontre convivial, permettront aux non adhérents d'avoir envie de profiter de tous ces services, l'adhésion au Club deviendra une évidence, la politique de recrutement passe essentiellement par cette politique ainsi l'identité territoriale et la fierté d'appartenance du site prendront tout leurs sens.

#### *d) La politique d'animation*

Cette politique a un effet surtout sur **l'animation du territoire** bien évidemment mais c'est pour permettre de **créer une image forte du Technopôle et du Club** et ainsi le faire connaître afin **d'accroître sa notoriété**.

La plupart de ces actions peuvent être exclusivement destinées aux adhérents mais il serait opportun de les ouvrir au Grand Public afin de faire venir des personnes sur le Technopôle pour d'autres raisons que le travail, il faut qu'il trouve de nouvelles utilités.

D'une manière générale, il est important d'insister sur le côté convivial, des rendez-vous conviviaux notamment en direction des adhérents, mais exporter cette idée de convivialité également sur des rendez-vous thématiques en collaboration avec des collectivités, les grandes écoles, la CCIT... afin d'avoir plus d'impact et de pouvoir faire venir davantage de personnes, si l'on prend en considération le réseau de chacun.

Comme pour la politique précédente, il est question de quelques exemples d'actions :

- La mise en place d'une journée qui pourrait mettre en avant tous les acteurs (ceux qui le désirent) du Technopôle, avec l'aménagement de stands par les entreprises et les grandes écoles, afin de mettre en avant leurs compétences, les exposer et en parler gratuitement, autrement dit, ça pourrait être une journée d'informations, de découvertes et de bons conseils gratuits pour tous ceux qui le désirent. Cela permettrait de faire partager « ses passions » et pourquoi faire découvrir des métiers, sans oublier le fait de faire parler du Technopôle.

- L'initiation d'un mouvement culturel, le Club et le Technopôle doivent se doter d'un nouveau visage et non pas uniquement celui des études et du travail, c'est pourquoi, le fait de proposer des concours de sculpture ou des expositions de photos d'artistes locaux au sein du Technopôle peut être enrichissant. Le but serait de les exposer tout une semaine à différents endroits et/ ou entreprises et écoles, et le weekend ce serait l'attribution des prix aux gagnants. Encore un fois, cette initiative pourra faire vivre le Technopôle en dehors des horaires de travail et pourra faire venir des personnes totalement différentes de celles que l'on a l'habitude de voir sur le site .Pour pouvoir mettre en place une telle animation, il faudrait envisager des partenariats avec des associations culturelles par exemple, ou d'autres organismes.
  
- Il est indispensable de redéfinir le concept des Jeux de Metz-Technopôle : Il est sous entendu d'améliorer les jeux, qu'ils soient plus spécifiques à la zone en faisant ressortir les valeurs partagées et défendues du Club et du Technopôle (côté technologique devrait peut être apparaitre) le côté festif et humain doit rester. La rencontre étudiants-salariés est très importante mais peut-être faut-il lui donner une autre dimension, plus spécifique. On peut envisager de l'ouvrir à d'autres territoires, d'autres zones, et ainsi s'en servir comme vecteur de communication externe. Les activités sportives permettent à la fois de créer du lien mais aussi d'atténuer les différences entre deux mondes qui se côtoient sans se rencontrer. Il permet de créer une forme d'adhésion locale, d'abord sur Metz puis la Moselle puis la Lorraine, pour finir sur la Grande Région. Il est également possible d'envisager d'inviter des équipes de villes extérieures. Tout ceci permettrait la naissance de nouvelles idées, de nouveaux contacts, de nouveaux échanges de savoirs et savoir-faire. Des réflexions doivent se porter sur le format de la manifestation, le tout est d'en faire un évènement fédérateur.
  
- L'élaboration des dimanches du Technopôle, cela peut être un évènement mensuel par exemple, il s'agirait de proposer des tournois sportifs ou des initiations de nouvelles pratiques comme la culture urbaine qui est en vogue aujourd'hui et diversifiée. Il est également possible d'envisager des partenariats avec des associations ou des MJC des quartiers à proximité du Technopôle, pour les aider à faire connaître ces nouvelles pratiques mais également toucher un public différent et proposer des animations différentes. Tout ceci permettrait de créer une image pluridimensionnelle au Technopôle et à son Club et permettrait de renforcer le concept des jeux. Le fait de proposer des

tournois sportifs pourrait permettre de renforcer le concept des Jeux, se retrouver tous les mois et se défier à travers différents sports serait un peu l'entraînement avant l'ultime rendez-vous des Jeux de Metz-Technopôle.

- Afin d'être réellement **multidimensionnel**, le Club doit également proposer des animations et services sur le domaine de la santé, de plus qu'un de ses partenaires est le Centre Hospitalier Régional Metz-Thionville. Soit il est possible de proposer une journée informative et de sensibilisation, soit de proposer aux entreprises adhérentes des interventions de Coach Athlé Santé par exemple, le but est de mieux répondre aux préoccupations de santé et de loisirs de la société. La Fédération Française d'Athlétisme propose ainsi une nouvelle pratique destinée à ceux qui recherchent le plaisir ou visent le bien être. Le dispositif propose quatre activités : la marche nordique, la condition physique, la remise en forme et l'accompagnement running. Il s'adresse à tous les publics (femmes, hommes, salariés) Le dispositif permet de proposer de l'athlétisme de loisirs qui contribuera de manière significative à participer au bien-être physique et moral de tous.
- La mise en place d'une conférence, une action qui existe déjà mais ouverte au Grand Public avec un intervenant prestigieux pour s'ouvrir sur l'extérieur, être vue et intéresser le plus grand nombre.
- L'élaboration de portes ouvertes, qui fonctionnaient très bien dans le passé, soit à destination des jeunes ou du grand public. Une journée d'informations où les entreprises et les grandes écoles du Technopôle ouvrent leurs portes au public afin de faire connaître leurs activités et de rendre plus accessible le monde professionnel et le monde des études supérieures. Cette journée est destinée au grand public, aux familles des salariés et étudiants, aux habitants des quartiers... afin de découvrir ou redécouvrir le travail sur le Technopôle et ce qui s'y passe.
- Une action de parrainage pourrait également être envisagée avec des élèves de 3<sup>ème</sup> des quartiers proches du site afin qu'ils puissent venir faire leur stage au sein des différentes entreprises et ainsi profiter d'un large choix.

Les cibles : Ces actions sont surtout à destination du grand public, bien évidemment elles sont aussi à destination de tous les acteurs du Technopôle.

Durée : Pour mettre en place la plupart de ces actions, il y a une nécessité de créer des partenariats, d'une manière générale, elles pourront commencer à s'établir à moyen terme mais se réaliseront en majorité sur le long terme.

La politique d'animation a pour but de créer une dynamique au sein du Technopôle, avec des actions multidimensionnelles à destination du Grand public, ce qui permettra au Club de se créer une image positive en dehors du site. Le Technopôle pourra être assimilé à un parc d'activité vivant et innovant de part la multitude d'actions proposées sur un territoire qui n'a pas ces vocations au départ. Il est important de détourner l'utilisation première d'un territoire pour lui donner de nouveaux sens. Tout ceci a pour but d'accroître la notoriété du Technopôle et de son Club.

Au sein de cette stratégie on parle surtout **d'actions collectives et d'animation**, le Club doit mettre en place **une animation territoriale structurée et spécifique** cependant comme il a été vu dans les premières parties que pour proposer un aménagement complet et contribuer un maximum à l'attractivité de ce territoire, cette animation territoriale doit être couplée avec **une logique d'aménagement physique territorial**. Autrement dit un investissement de bâtiments et d'infrastructures spécifiques. Au sein de la stratégie : le lieu d'accueil, de loisirs, de rencontre, de sport... dans un cadre privilégié au sein de la politique de services et d'actions collectives fait référence à cet aménagement physique. Cette logique a été moins étudié et moins visible tout au long de la stratégie car le Technopôle est déjà doté de nombreuses infrastructures contribuant à l'attractivité de son territoire comme le golf ou encore l'hôtel et les nombreux espaces pour faire du sport : gymnases, stades de football, autour du lac...

Ci-dessous, un tableau récapitulatif des différents axes de la stratégie leur mise en place dans le temps c'est-à-dire du très court terme (durant la 1<sup>ère</sup> année) au long terme (jusqu'à plus de 5 ans) et selon les cibles concernées. La cible : Bureau et comité directeur du Club est forcément engagé du début à la fin, sachant que c'est à elle d'initier et de mettre en place toute cette stratégie, avec bien évidemment l'aide d'une collectivité territoriale. Cependant dans le tableau récapitulatif, lui est attribué uniquement les axes pour lesquels elle a la charge de prendre les décisions et de trancher, mais on sous-entend bien évidemment qu'elle est concernée par toute la stratégie sachant qu'elle en est le maître d'ouvrage.

#### 4. Tableau récapitulatif

Échéances Cibles	Très Court Terme (1 an)	Court Terme (2-3 ans)	Moyen Terme (4-5ans)	Long Terme (+ de 5 ans)
Bureau et Comité Directeur du Club	<u>Axe 2 :</u> Redéfinition du rôle et du fonctionnement du Club par un travail collectif et partagé	<u>Axe 3 : La politique de communication :</u> renforcer et améliorer ses outils de communication en profitant des ressources et compétences du site : se rendre plus visible		
Entreprises et Instituts de Recherches et de Formations <u>adhérentes</u>	<u>Axe 1 :</u> Diagnostic Territorial <u>Axe 2 :</u> Redéfinition du rôle et du fonctionnement du Club	<u>Axe 3 : La politique de communication :</u> aider à mettre en place les outils de communication et en bénéficier.	<u>Axe3 : La politique d'actions collectives :</u> amélioration du cadre de vie de travail et faciliter la vie des acteurs : renforcer sentiment d'appartenance <u>Axe 3 : la politique d'animation :</u> participer activement aux animations	<u>Axe 3 : La politique d'animation :</u> participer activement aux animations pour contribuer à valoriser son image et son dynamisme
Entreprises et Instituts de Recherches et de Formations <u>non-adhérentes</u>	<u>Axe 1 :</u> Diagnostic Territorial		<u>Axe 3 : La politique d'actions collectives :</u> politique de recrutement : donner envie d'adhérer pour profiter des services de mutualisation <u>Axe 3 : La politique d'animation :</u> participer activement	<u>Axe 3 : La politique d'animation :</u> profiter des animations et faire partie intégrante afin de contribuer à l'attractivité de ce parc.

<p><b>Collectivités Territoriales</b></p>	<p><u><b>Axe 1 :</b></u> <u>Diagnostic territorial</u></p> <p><u><b>Axe 2 :</b></u> <u>Redéfinition du rôle et du fonctionnement du Club</u></p>	<p><u><b>Axe 3 : La politique de communication :</b></u> se serviront des outils pour valoriser l'image du site, de leur territoire</p>	<p><u><b>Axe 3 : La politique partenariale :</b></u> mise en place d'une coordination partenariale entre ses parcs d'activités.</p> <p><u><b>Axe 3 : La politique d'actions collectives :</b></u> mise en œuvre des politiques publiques en relation avec ses compétences.</p> <p><u><b>Axe 3 : La politique d'animation :</b></u> soutenir la mise place des animations</p>	<p><u><b>Axe 3 : la politique de partenariat :</b></u> un partenaire privilégié du Technopôle et des autres sites et création d'une fédération des parcs d'activités</p> <p><u><b>Axe 3 :</b></u> <u>La politique d'animation :</u> communiquer dessus, et contribuer à la notoriété du site.</p>
<p><b>Grand Public</b></p>		<p><u><b>Axe 3 : La politique de communication :</b></u> pour rendre plus visible le Club et ses actions</p>	<p><u><b>Axe 3 : La politique d'animation :</b></u> ouvrir les animations pour créer une image positive à l'extérieur du site</p>	<p><u><b>Axe 3 : La politique d'animation :</b></u> permettre de créer la notoriété du site</p>
<p><b>Associations de Parcs d'Activité</b></p>		<p><u><b>Axe 3 : La politique partenariale :</b></u> Club doit engager les démarches auprès des autres zones</p>		
<p><b>Autres organismes</b></p>			<p><u><b>Axe 3 : la politique partenariale :</b></u> engager des partenariats pour mettre en place des projets</p>	



# Conclusion

Ce travail d'étude et de recherche m'a permis d'aboutir à plusieurs pistes de réflexion sur l'évolution du Club. Celle-ci a été réalisée en prenant compte de ce club, mais elle peut s'étendre à d'autres parcs d'activités.

Tout le travail de construction de ce mémoire, à commencer par les recherches documentaires, l'analyse du territoire concerné, ainsi que le plan méthodologique et les analyses effectuées, ont abouti à l'élaboration d'une stratégie générale et d'un plan d'action structuré en plusieurs axes.

Dans un premier c'est un diagnostic territorial qu'il faut engager, pour comprendre les besoins et les attentes des acteurs afin de proposer une offre adaptée. La stratégie mise en place a pour but de renforcer la place du club et son action sur son territoire. Ce qui va permettre d'impulser de nouvelles politiques c'est véritablement la phase de redéfinition du rôle et du fonctionnement du club. Celui-ci doit coordonner et générer l'offre sur son territoire, grâce aux politiques partenariales de services et d'actions collectives, ainsi que de communication et d'animation. Il pourra alors, répondre à une triple finalité : le recrutement des entreprises et instituts de formations et de recherche qui ne sont pas adhérentes en valorisant l'identité territoriale. Mais également en renforçant le sentiment d'appartenance des acteurs au Technopôle afin d'accroître sa notoriété.

Comme il l'a été préconisé lors de la stratégie, ces différentes propositions sont à analyser par le Club de Metz Technopôle en collaboration avec une collectivité territoriale. A présent il s'agit d'interagir et de vérifier la viabilité des concepts retenus et percevoir par un travail coopératif et collectif les actions qu'il est possible de mettre en œuvre sur des temps plus ou moins longs. Tout ce travail devrait engendrer pour le club de Metz Technopôle un positionnement ainsi qu'une définition de sa stratégie, dans le but de concourir à la course effrénée des parcs d'activités et de ce fait se démarquer en apparaissant comme un précurseur de l'aménagement et de l'attractivité d'un territoire.

# Bibliographie

## Ouvrages et articles :

Jean-Charles LOLLIER, Lionel PRIGENT et Hervé THOUEMENT, Les nouveaux facteurs d'attractivité dans le jeu de la mondialisation, Presse universitaire de Rennes - Réseau des universités Ouest Atlantique

Franck CHIGNIER-RIBOULON et Nora SEMMOUD, Nouvelle attractivité des territoires et engagement des acteurs, Presses universitaires Blaise Pascal Clermont-Ferrand 2007.

Jean MONNERET, Les politiques sportives des collectivités territoriales, Collection Sport + enseignement.

Nico DIDRY, Les enjeux de l'évènement sportif Approche économique et études de cas, L'Harmattan.

Philippe TRONQUOY, Cahier français 328 : Villes et territoires, La documentation française.

Les cahiers de l'Avise n°2 Septembre 2004, Sport, utilité sociale et développement des territoires – association sportives et collectivités territoriales : consolidez vos partenariats, Avise (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques).

MEEDDAT/SG/SPSSI/ATL2/Annick Samy, février 2009, Actes des séminaires, Février-Juillet 2007, L'attractivité des territoires : regards croisés.

Alexandra MARQUET, Les Tablettes Lorraines, n°1396, lundi 16 mai 2011 : 7-15.

# Webographie

L'Expansion, Couacs sur l'attractivité de la France, 01/11/2005,

[http://www.lexpansion.com/economie/couacs-sur-l-attractivite-de-la-france\\_24571.html](http://www.lexpansion.com/economie/couacs-sur-l-attractivite-de-la-france_24571.html)

Geopolitis, L'attractivité ne détermine pas l'implantation des entreprises – Seto

Sumihico, <http://www.geopolitis.net/GEO%20ECONOMIE/L'ATTRACTIVITE.pdf>

Etude sur l'attractivité des grandes agglomérations française (Batiactu),

<http://www.batiactu.com/edito/les-agglomerations-francaises-les-plus-attractives-26446.php>

Additiv, Cabinet d'études et de communication spécialisé dans le secteur emploi-formation, <http://www.additiv.fr/pdf/attractivite.pdf>

Metz Métropole Communauté d'Agglomération,

<http://www.metzmetropole.fr/site/index.php>

Club de Metz-Technopôle,

<http://www.clubmetztechnopole.com/pages/navigprincipal.php>

Portail des réseaux d'entreprises de Moselle, <http://www.reseaux-moselle.com>

ETD, Projet de territoire, le portail du développement territorial,

<http://www.projetdeterritoire.com>

Est Républicain, Les entreprises ont la parole, mardi 8 mars 2011,

<http://archives.estrepublicain.fr/pdf/2011/2011.0308/3-U2101706179943EsF.pdf>

La Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), <http://territoires.gouv.fr/la-datar>

Master  
« Conduite de Projets &  
Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et  
Insertion »

*Parcours Management et communication en sport.*

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

## **Annexes**

### **Associations des parcs d'activités : enjeux et perspectives pour l'attractivité du territoire**

Présenté par

**Amandine MOHAMED**

Proj&Ter

Juin 2011

# SOMMAIRE

Annexe 1 : Les guides d'entretiens.....	p 3
Annexe 2 : Les retranscriptions d'entretiens.....	p 8
Annexe 3 : Analyse descriptive.....	p38

# ANNEXE 1 :

## Les guides d'entretiens

## ENTRETIEN Adhérents

2 parties : club (rôle et place) et *attractivité (territoire concerné : technopôle, faiblesses et atouts)*.

Nom et Prénom :

Entreprise :

Secteur d'activité :

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole :

Nombre d'employés :

Localisation :

### Rôle et place du Club :

1) Depuis combien de temps êtes-vous adhérents au club de Metz Technopôle ?

2) Pourquoi avez-vous adhéré ? (pub, visibilité, créer réseaux)

3) Intérêt d'adhérer au club : qu'est ce que vous attendiez du club en vous adhérent ?

4) Est-ce que vous aviez la connaissance du club avant votre implantation sur le technopole ? Si oui, qu'est ce que le club vous a apporté comme plus ?

5) Quel retour effectif « sur investissement » avez-vous eu ? (résultats qualitatifs et quantitatifs)

6) Si différentiel entre ce que vous attendiez et le retour que vous en avez eu, à votre avis pourquoi ça n'a pas marché? (raison technique, humaine, pas d'investissement)

### Service et actions proposés :

7) Qu'elles sont les choses qui vous ont contenté ?

### Perspectives d'évolution :

8) Avez-vous des attentes supplémentaires venant du club ? Si oui lesquelles ? et pourquoi ?

### Attractivité du parc d'activité :

9) *Comment qualifiez-vous la vie sur le technopôle ?*

10) *Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise :*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> <i>parking,</i>                                 | <input type="radio"/> <i>aide technique,</i>                     |
| <input type="radio"/> <i>environnement,</i>                           | <input type="radio"/> <i>aides implantation des entreprises,</i> |
| <input type="radio"/> <i>services de proximité,</i>                   | <input type="radio"/> <i>culturel,</i>                           |
| <input type="radio"/> <i>accessibilité,</i>                           | <input type="radio"/> <i>services collectifs,</i>                |
| <input type="radio"/> <i>locaux disponibles,</i>                      | <input type="radio"/> <i>projet structurant,</i>                 |
| <input type="radio"/> <i>prix impôts locaux,</i>                      | <input type="radio"/> <i>club</i>                                |
| <input type="radio"/> <i>politique de la ville sur le technopôle,</i> |  |

*ça doit permettre de faire émerger l'attractivité d'un territoire, il faut le relier à ce que propose le club.*

### Ouverture sur d'autres territoires :

11) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire technopolicien ou messin ? Relais vers l'extérieur ? Si oui, à votre avis comment ?

11) Connaissez-vous d'autres clubs ou association de même genre ? En faites- vous partie

## ENTRETIEN non adhérent

Nom :

Entreprise :

Secteur d'activité :

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole :

### Rôle et place du Club :

1° Il existe le club du technopole le connaissez-vous ?

2° **Si oui**, pourquoi n'avez-vous pas adhéré ? (temps, politique...)

### Services et actions proposés :

3° Avez-vous déjà participé à un événement organisé par le club ?

4° Connaissez-vous les services qu'ils proposent ?

5° Connaissez-vous des personnes qui sont adhérentes ?

6° A votre avis que pourrez vous apporter le club ?

### Attractivité d'un parc d'activité :

7° Comment qualifieriez-vous la vie sur le technopôle ?

8° Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise : parking, environnement, services de proximité, accessibilité, locaux disponibles, prix impôts locaux, politique de la ville sur le technopôle, aide technique, aides implantation des entreprises, culturel, services collectifs, projet structurant, club ?

### Ouverture sur d'autres territoire :

9° Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire technopolicien ou messin ? relais vers l'extérieur ?

10° Avez-vous entendu parler d'autres clubs ou associations ? en faites-vous partie ?

Non, pas entendu parler d'autres clubs mais pas le temps non plus. Donc ne s'y intéresse pas vraiment.

### Perspectives d'évolution :

Attentes supplémentaires par rapport au club? Au Technopôle ?

**2° Si non**, à part votre entreprise, pratiquez-vous d'autres activités sur le technopole ?

3° Etes-vous en relation avec d'autres personnes ou groupes de personnes sur le technopôle ?

### Attractivité du parc d'activité :

4° Qu'est ce qui vous a attiré sur le technopole ?

5° Comment qualifieriez-vous la vie sur le technopôle ?

6° Quels sont les points positifs et négatifs du technopôle ?

7° Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise : parking, environnement, services de proximité, accessibilité, locaux disponibles, prix impôts locaux, politique de la ville sur le technopôle, aide technique, aides implantation des entreprises, culturel, services collectifs, projet structurant, club ?



Perspectives d'évolution :

8° Quelles seront vos attentes supplémentaires sur ce territoire ?

Ouverture sur d'autres territoires :

9° Avez-vous entendu parler d'autres clubs ou associations ou réseaux? en faites-vous partie ?

## ENTRETIEN Président de Club

2 parties : club (rôle et place) et *attractivité (territoire concerné : technopôle, faiblesses et atouts)*.

Nom et Prénom :

Entreprise :

Secteur d'activité :

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole :

Nombre d'employés :

Localisation :

Organisation de l'association :

1) Depuis quand êtes-vous président ?

2) Depuis quand existe l'association ?

3) Organisation du Club

4) votre structure : Association, club, organisation ?

5) mots ou adjectifs qui qualifieraient votre association ?

6) Quelles sont les grosses évolutions ou changements depuis sa création ? (nouveau président ? le temps ? les nouveaux besoins ? les nouveaux services existants ?)

7) Combien d'entreprises adhérentes ? Sur combien ?

Les services proposés :

8) Quels services proposez-vous ?

Facteurs d'attractivité d'un parc d'activité :

9) Vous vous considérez comme quel genre de zones ? Expliquez-moi. Quels sont les éléments attractifs de ce territoire ? Pourquoi une entreprise s'installera-t-elle ici ?

Place et rôle du Club :

10) Selon vous pourquoi une entreprise adhère à votre club ?

11) Chaque entreprise selon sa taille, son secteur d'activités, ne recherche pas la même chose, pas les mêmes attentes par rapport au club, quelle est votre stratégie pour satisfaire tout le monde ?

12) Connaissez-vous le profil type de vos adhérents ?

Ouverture sur d'autres territoires :

13) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire « technopolicien ou messin »/ « Ludres-Fléville ou Grand Nancy » ? Relais vers l'extérieur ?

Rôle avec les institutions :

14) Quel rôle joue un club à l'extérieur avec les institutions ? (Mairie, Metz Métropole) quelles relations ?

Les perspectives d'évolution :

Pour l'association ? Pour le territoire ? En terme d'actions, de gouvernance ?

## ENTRETIEN Institutions

2 parties : club (rôle et place) et *attractivité (territoire concerné : technopôle, faiblesses et atouts)*.

Nom :

Prénom :

Institution :

Secteur d'activité :

Rôle et place du Club :

1) Pour vous quel est le rôle d'un Club ou association sur une zone d'activité ? Est-il indispensable ?

2) Qu'est ce qu'apporte le club (en matière d'image) à votre institution ? De même ce que peut apporter votre institution au club ?

Relations ave les institutions :

3) Quelles sont vos relations avec ce club ? Quelle est la participation du club aux institutions et des institutions au club ?

4) Existe-t-il d'autres clubs, ou association similaires au Club du Technopôle sur le territoire messin ? Si oui, avez-vous les mêmes rapports avec eux ? Qu'apportent-ils de différents à leurs membres ?

Ouverture sur d'autres territoires :

5) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire « technopolicien ou messin » ? Relais vers l'extérieur ? Est-ce que à votre avis l'existence du club favorise l'arrivée d'autres entreprises ? « Effet d'attraction » du club

Attractivité du parc d'activité :

6) *Comment qualifierez-vous la vie sur le Technopôle ? Ou des adjectifs qui caractériseraient le Technopôle selon vous ?*

7) *Quels sont les points positifs et négatifs du Technopôle ? Pour les négatifs, comment y remédier ? Quelles ont été les grandes évolutions ou progression du Technopôle ?*

8) *Quels sont les éléments attractifs d'un territoire pour une entreprise ? Et particulièrement ceux du Technopôle ?*

Perspectives d'évolutions :

9) *Quelles actions peuvent être envisagées pour rendre plus attractif le technopôle ? Par qui ? Comment ?*

**ANNEXE 2 :**  
**Les retranscriptions des**  
**entretiens**

## ENTRETIEN Adhérents

2 parties : club (rôle et place) et *attractivité (territoire concerné : technopôle, faiblesses et atouts)*.

**Nom** : MOCHETTI

**Prénom** : Marie

**Entreprise** : Centre d'affaires CESCO

**Secteur d'activité** : Le Centre d'Etude des Systèmes de Communication

**Depuis combien de temps êtes-vous Directeur** : depuis janvier 2010

**Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole** : Le CESCO est sur le Technopôle depuis sa création

**Nombre d'employés** : 5

**Age moyen** :

**Localisation** : au bord de la route de Grigy, de part son architecture spécifique il reste visible bien qu'il ne soit pas situé au centre du Technopôle.

**1) Depuis combien de temps êtes-vous adhérents au club de Metz Technopôle ?**

Le CESCO est un membre fondateur du Club, donc 25 ans.

**2) Pourquoi avez-vous adhéré ? (pub, visibilité, créer réseaux)**

Comme dit précédemment, ils sont membres fondateurs du Club, donc ils l'ont créé pour que les entreprises implantées soient en relation les une avec les autres avec pour ambition que chaque nouvelle entreprise adhérerait au Club pour une plus grande représentativité et mis en relation des acteurs du Technopôle. Et bien évidemment, tout ceci est en relation avec l'image et la vocation du site : la communication, la technologie.

**3) Intérêt d'adhérer au club : qu'est ce que vous attendiez du club en vous adhérent ?**

Pour elle « on ne peut pas ne pas être adhérent. », elle soutient et promeut le Club.

C'est important de travailler dans un environnement d'affaire, créer des synergies c'est donc en adéquation avec le Club, les mêmes orientations. Le but est de se connaître, s'associer, se rencontrer afin de lutter contre l'isolement.

La majorité est des petites structures, ça permet de les aider à développer leurs activités.

Il y a eu une évolution des rapports entre le CESCO et le Club depuis qu'elle est directrice : le CESCO est devenu une structure d'appui au Club, au-delà d'être adhérent on est un partenaire.

**4) Est-ce que vous aviez la connaissance du club avant votre implantation sur le technopole ? Si oui, qu'est ce que le club vous a apporté comme plus ?**

Ce que le Club a apporté comme plus : indirectement, le CESCO en plus de ses nombreuses actions, d'aides, d'accompagnement, domiciliations d'entreprises, ils peuvent proposer à leurs clients la carte : Club, un service en plus ! La carte Club en plus dans le package, ce qui leur permet de rentrer dans un réseau d'affaires, également, permet de connaître les autres entreprises du site lors des

actions du Club. La Club permet un sentiment de représentation, on se sent faire partie d'une communauté. La Club est également le porte-parole avec les collectivités.

#### 5) Quel retour effectif « sur investissement » avez-vous eu ? (résultats qualitatifs et quantitatifs)

Il n'y a pas de retour effectif par rapport à leur adhésion, sachant qu'ils sont membres fondateurs et que maintenant ils ont plus un statut de Partenaires que d'adhérent à proprement dit. Du fait qu'elle fasse partie du Comité Directeur et elle est Vice-présidente en charge des matinales, en collaboration avec le CESCOTM, cela lui permet donc de faire découvrir le CESCOTM à un plus grand réseau et de faire profiter à tous ceux qui le souhaitent des matinales diversifiées grâce aux contacts du CESCOTM mais également grâce aux contacts du Club, il y a donc une complémentarité.

#### 6) Si différentiel entre ce que vous attendiez et le retour que vous en avez eu, à votre avis pourquoi ça n'a pas marché? (raison technique, humaine, pas d'investissement)

Comme elle n'a pas vraiment d'attentes on ne peut pas évoquer de différentiel entre ce qu'elle attendait et ce qu'elle a eu.

#### 7) Quelles sont les choses qui vous ont contenté ?

Le fonctionnement du Club, qu'il y ait des vice-présidents en charge d'actions, il y a donc un réel investissement de la part des membres actifs.

La diversité des actions est très intéressante et permet de satisfaire un grand nombre de personnes.

#### 8) Avez-vous des attentes supplémentaires venant du club ? Si oui lesquelles ? Et pourquoi ?

-Selon elle, « il y a un manque d'ambition au niveau du territoire. »

Le Club de Metz Technopôle devrait devenir Le Club de Metz Métropole, avec son savoir-faire en termes de compétences et de territoire.

Il faudrait envisager un rapprochement avec les autres zones aux alentours du Technopôle car c'est le même territoire donc on peut considérer qu'ils ont les mêmes contraintes, les mêmes besoins.

A l'heure d'aujourd'hui, il faudrait avoir plus une ambition en termes de territoire plus que d'activités.

-De nombreuses personnes parlent de faire davantage d'actions pour les salariés, que le Club est trop tourné vers les chefs d'entreprises. Pourtant il y a une dizaine d'années il avait été créé au sein du Club, une commission salarié qui permettait de mettre en place un grand nombre d'initiative pour les salariés comme initiation golf, assemblées, ouverture des gymnases, des sorties comme Disney, un partenariat avec Alice, une structure de billetteries (cinéma, spectacles...) pour les entreprises qui n'ont pas de CE. Mais ça a été supprimé car ça prenait énormément de temps à la chargée de mission, et les taux de participation étaient faibles, d'autres d'investissements pour si peu de retours.

-Egalement, elle pense que ce sont les entreprises qui devrait payer des adhésions plus importantes pour la vie du Club.

#### 9) Comment qualifiez-vous la vie sur le technopôle ?

« la vie est suffisante. » En périphérie, il y a tout ce qu'il faut pour l'usage quotidien. Au niveau des entreprises et des salariés, ça bouge notamment avec le Club avec ses actions, il y a de la dynamique, cependant il y aurait un manque au niveau des étudiants : « pas assez de vie ».

Ce qu'il manque : il y a un fossé entre le monde étudiant et le monde de l'entreprise, il manque également de l'information qui circule sur le Technopôle et des actions communes.

Les Jeux permettent de pallier à certains de ces manques avec une rencontre étudiants-salariés et la partage et la rencontre au sein d'une activité autre que le travail.

Elle n'a jamais été sollicité par un étudiant pour effectuer un stage au sein du CESCOTM, elle trouve ça quand même dommage.

Le Club devrait réfléchir davantage au lien à créer entre les étudiants et les salariés, par exemple il faudrait que tous les BDE soient adhérents au Club sans payer. Ça aurait pour but de faire partager des savoirs et savoir-faire entre ces deux mondes. Le Club a vraiment ce rôle de lien entre les deux

mondes par exemple lors des portes ouvertes des écoles ou des forums, inviter exclusivement des entreprises.

10) Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise :

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> parking,                      | <input type="checkbox"/> aide technique,                     |
| <input type="checkbox"/> environnement,                           | <input type="checkbox"/> aides implantation des entreprises, |
| <input type="checkbox"/> services de proximité,                   | <input type="checkbox"/> culturel,                           |
| <input checked="" type="checkbox"/> accessibilité,                | <input type="checkbox"/> services collectifs,                |
| <input type="checkbox"/> locaux (qualité, situation, disponibles) | <input type="checkbox"/> projet structurant,                 |
| <input type="checkbox"/> prix impôts locaux,                      | <input type="checkbox"/> club                                |
| <input type="checkbox"/> politique de la ville sur le technopôle, |  |

ça doit permettre de faire émerger l'attractivité d'un territoire, il faut le relier à ce que propose le club.

Pour elle la premier critère d'implantation des entreprises sur un territoire est la notoriété du site, l'image du Technopôle.

11) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire technopolicien ou messin ? Relais vers l'extérieur ? Si oui, à votre avis comment ?

Aujourd'hui non, à part avec les visites d'entreprises qui permettent d'aller vers l'extérieur et également se faire connaître à l'extérieur. Selon elle, se faire connaître en dehors du territoire du Technopôle ce n'est pas sa vocation.

12) Connaissez-vous d'autres clubs ou association de même genre ? En faites- vous partie ?

Elle fait partie d'autres clubs mais le Club de Metz Technopôle est le plus riche en action, une réelle diversité.

Les Jeux : permettent de faire connaissance autour d'un autre environnement, c'est la possibilité d'approfondir certaines relations.

En termes d'images : un échange sportif : renforcer les liens, sentiment d'appartenir à une communauté.

Un grand intérêt pour les étudiants.



## ENTRETIEN Adhérents

2 parties : club (rôle et place) et *attractivité (territoire concerné : technopôle, faiblesses et atouts)*.

Nom : BAUER

Prénom : Didier

Entreprise : Erel Conseil

Secteur d'activité : Conseil en communication

Depuis combien de temps êtes-vous Directeur : depuis 1996

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole : Erel Conseil est sur le Technopôle depuis 1990

Nombre d'employés :

Age moyen :

Localisation : Central, au niveau du rond point central, proximité Hôtel, Golf, très bien situé.

### 1) Depuis combien de temps êtes-vous adhérents au club de Metz Technopôle ?

Erel Conseil est adhérent depuis le début, depuis son implantation.

### 2) Pourquoi avez-vous adhéré ? (pub, visibilité, créer réseaux)

-Avant Erel Conseil était dirigé par le Républicain Lorrain, à l'époque c'est le RL qui a choisit d'adhérer au Club. Ils ont choisit le Technopôle pour l'image du Technopôle : un site basée sur les nouvelles technologies, la communication, il est important que l'entreprise se retrouve dans l'image du site sur lequel elle s'installe : « une entité de communication sur un site de communication. » Selon lui, c'est essentiel d'adhérer au Club car ils ont une volonté de s'intégrer à la vie de ce lieu, veulent être en contact avec les entreprises qui l'entourent.

-Ce qui est important pour eux c'est le retour qu'ils peuvent en avoir également : les animations sont très intéressantes elles permettent de favoriser le relationnel, le contact et indirectement le club avec les informations qu'ils nous communiquent sert de Benchmarking : ouverture au monde, à l'information. Aujourd'hui, on est obligé d'avoir beaucoup d'informations mais attention à la surinformation. D'ailleurs une des réflexions du Club se porte la dessus « trop d'informations, tue l'information ».

-A un comité directeur, il a été question de quel relais d'informations devait se doter le Club, à quel niveau, notamment au niveau des offres commerciales : pour les offres globales pas forcément cohérent, démarche délicate : il faut trouver la frontière entre le global et le spécifique et donc pas faire de concurrence aux petites entreprises spécialisées dans le relais d'informations. Le Club n'est pas un relais de publicité mais d'informations spécifiques, donc s'il s'agit d'offres spécifiques pourquoi pas, le Club peut être le relais. La chargée de mission reçoit beaucoup trop de demandes de relais d'informations, qui n'est pas la vocation du Club. Elle a donc besoin de critères pour sélectionner quelles informations relayées. Le comité Directeur a plus moi ciblé : les informations des adhérents si ce n'est pas de la publicité ou des offres commerciales, chaque entreprise est capable de faire sa communication. Le CESCO et le WTC ont la même problématique : eux relais l'information d'autres clubs ou réseaux mais pas d'offres commerciales. Pour que le Club conserve sa qualité, son label, il ne doit pas relayer d'informations commerciales. Pour s'en sortir, il faut écrire des règles, un cahier des charges, pour une appréciation plus facile de la part de la chargée de mission.

### 3) Intérêt d'adhérer au club : qu'est ce que vous attendiez du club en vous adhérent ?

Sur Metz, il y a de plus en plus de zones : le Technopôle est la zone phare, notamment au niveau politique par la volonté de RAUSCH, qui a permis de changer l'image de Metz (vieillissante, ville de



garnison...) en ville à la pointe de la technologie de l'innovation et de la communication. Une entreprise qui s'implante sur le Technopôle veut être dans cette dynamique.

Qualité de vie et échanges communs.

Une agence de communication en totale adéquation avec l'image du technopôle.

Le seul animateur de la zone pour lui c'est le Club : sentiment de fierté et d'appartenance.

Le Club représente la dynamique de la zone, y adhérer c'est une volonté d'être dynamique.

4) Est-ce que vous aviez la connaissance du club avant votre implantation sur le technopole ? Si oui, qu'est ce que le club vous a apporté comme plus ?

5) Quel retour effectif « sur investissement » avez-vous eu ? (résultats qualitatifs et quantitatifs)

Selon lui, pas de retour sur investissement, mais plutôt une notion de réseau pour les dirigeants et pour les entreprises

Pour lui participer à des manifestations et donc y consacrer 2-3h de son temps est important, il rencontre du monde, apprend de nouvelles choses.

Il envoie également ses salariés à des conférences pour les informations que le club peut transmettre. Mais 70% de ses clients ne sont pas de la région, donc ne recherche pas forcément la même chose que les entreprises qui ont leurs clients sur le même territoire.

Le retour qu'il souhaite : « que chacun se dise : je préfère être sur le Technopôle qu'ailleurs. »

Selon lui il n'y a pas de volonté de signalétique et ce n'est pas un lieu de vie.

6) Si différentiel entre ce que vous attendiez et le retour que vous en avez eu, à votre avis pourquoi ça n'a pas marché? (raison technique, humaine, pas d'investissement)

Comme il n'attend pas vraiment de retour du Club...

7) Quelles sont les choses qui vous ont contenté ?

Le fonctionnement du Club le contente il le trouve très bien.

Au Comité Directeur, chacun participe activement, et chacun a des responsabilités et ça va dans les deux sens : c'est eux qui ont pris l'initiative de s'investir pour le Club, et le Club leur a délégué des actions.

Le Club a une bonne visibilité et des actions variées comme le petit déjeuner (1<sup>ère</sup> action) puis les actions se sont diversifiées. Le club a bien évolué : le taux d'adhésion ne fait qu'augmenter et représente une diversité dans ses adhérents ce qui multiplie les rencontres possibles.

8) Avez-vous des attentes supplémentaires venant du club ? Si oui lesquelles ? Et pourquoi ?

Comme Metz qui a été réorienté avec le Centre Pompidou, il manque au club un côté culturel. Le sport et la Culture sont des vecteurs très importants, rassembleur, fédérateur... Essayer de proposer quelque chose en partenariat avec le Centre Pompidou. Le Technopôle ne doit pas avoir comme seule image l'économie. Avec les Jeux de Metz Technopôle le club a déjà pallier à un manque celui du sport, il ne manque plus que la culture.

Selon lui, c'est un club de dirigeant, il n'est pas assez tourné vers les salariés : 90% des actions concernent 10% des acteurs du Technopôle. Il y a quand même le repas champêtre dans cette idée.

Le club devrait peut être mené une enquête de besoins auprès des salariés et notamment le but serait de faire rester les salariés sur le Technopôle avec d'autres actions.

9) Comment qualifieriez-vous la vie sur le technopôle ?

« Nécessairement insuffisante »

« A la base le Technopôle c'était pour créer de l'emploi, c'est fait, maintenant il faut créer de la vie. »

C'est donc le point faible, qu'il faut développer.

10) Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise :

parking,

environnement,

- services de proximité,
- ✗ accessibilité,
- ✗ locaux (qualité, situation, disponibles)
- prix impôts locaux,
- politique de la ville sur le technopôle,
- aide technique,
- aides implantation des entreprises,
- culturel,
- ✗ services collectifs,
- projet structurant,
- club

ça doit permettre de faire émerger l'attractivité d'un territoire, il faut le relier à ce que propose le club.

La localisation d'Erel Conseil: central, à côté du rond point principal du Technopôle, meilleur emplacement, à côté de l'hôtel, bonne visibilité. Pour lui c'est « l'image du lieu » qui est le plus important pour une entreprise pour s'implanter sur un lieu

11) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire technopolicien ou messin ? Relais vers l'extérieur ? Si oui, à votre avis comment ?

On cherche à ce que le Club ne tourne pas sur lui-même c'est pour cela que le club travaille avec d'autres associations comme l' AGURAM, Club actipole...

Le rôle est de fédérer les adhérents, participe à la vie de la ville et de l'agglomération.

Les conférences permettent justement de faire venir des personnes de l'extérieur, ce qui permet d'avoir des visions et des points de vue différents.

Le but est d'être dans le concret par des actions, pas seulement de l'apport théorique.

12) Connaissez-vous d'autres clubs ou association de même genre ? En faites- vous partie ?

Il ne fait pas partie d'autres réseaux car il n'a tout simplement pas le temps donc il ne pourra pas s'investir et ça ne l'intéresse pas.

Cependant il fait partie de l'ASPTT Tennis Metz

Il n'y a pas vraiment de liens avec d'autres clubs, car ce n'est pas évident de se lier avec les autres si les objectifs ou attentes ne sont pas les mêmes.

Sofia Antipolis est la référence, notamment en matière des Jeux.

Les Jeux : un côté ludique qui est important car différent de l'ambiance travail.

C'est ouvert à tous et ça permet de participer à un moment de convivialité.

## ENTRETIEN Adhérents

2 parties : club (rôle et place) et *attractivité (territoire concerné : technopôle, faiblesses et atouts)*.

Nom : BALESTARCI

Prénom : Olivier

Entreprise : KPMG

Secteur d'activité : expertise comptable, tertiaire

Depuis combien de temps êtes-vous Directeur : 4 ans à Metz, avant en Champagne Ardennes, depuis 2 ans directeur Régional Est(Champagne Ardennes, Lorraine, Alsace) de l'expertise comptable.

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole : 4 ans

Nombre d'employés : 500 employés, 120 employés sur le Technopôle (employeur important).

Age moyen :

Localisation : Central, proche rond point central, proximité Hôtel, Golf, très bien situé.

### 1) Depuis combien de temps êtes-vous adhérents au club de Metz Technopôle ?

KPMG est adhérent depuis toujours, depuis le début, depuis son implantation, O.BALESTRACI au comité directeur depuis 4 ans depuis son arrivée.

### 2) Pourquoi avez-vous adhéré ? (pub, visibilité, créer réseaux)

C'est vieux, KPMG a toujours été adhérent depuis longtemps, c'est devenu de l'affectif, c'est tellement naturel maintenant. « J'imagine pas qu'on y soit pas ! ».

### 3) Intérêt d'adhérer au club : qu'est ce que vous attendiez du club en vous adhérent ?

Selon lui, l'intérêt d'une entreprise d'adhérer au club est d'autant plus important qu'elle est petite, car permet de nombreuses rencontres auxquelles elles n'auraient pas accès autrement. Certains services ou événements permettent davantage de créer du réseau.

Pour KPMG, c'est un complément car a déjà un grand réseau donc pas vitale en soi.

La base du Club : échanger.

### 4) Est-ce que vous aviez la connaissance du club avant votre implantation sur le technopole ? Si oui, qu'est ce que le club vous a apporté comme plus ?

Come dit précédemment KPMG a toujours été adhérent, donc il avait déjà la connaissance du Club de part son prédécesseur. Pas vraiment de plus, c'est une habitude de l'entreprise.

### 5) Quel retour effectif « sur investissement » avez-vous eu ? (résultats qualitatifs et quantitatifs)

Ce n'est pas quantifiable, le retour effectif.

« C'est une opération qu'on aime bien, si on peut rendre service on le fait, on considère qu'on a un retour à donner du fait de notre implication, par exemple avec Mr HOPP qui est trésorier du Club, on participe à l'effort national. »

### 6) Si différentiel entre ce que vous attendiez et le retour que vous en avez eu, à votre avis pourquoi ça n'a pas marché? (raison technique, humaine, pas d'investissement)

Pas forcément d'attentes du Club.

### 7) Qu'elles sont les choses qui vous ont contenté ?

Pour la majeure partie des adhérents sont des petites entreprises car beaucoup plus de petites entreprises, pour ces dernières c'est la création de réseau qui est important mais également ouvre la possibilité d'informations, peu commune.

Le Club du Technopôle est quand même bien spécifique, il offre un nombre de manifestation important comparé à Reims sur la zone où il était avant de venir sur le Technopôle, il y avait une association mais il ne se passait pas grand-chose. A u niveau rapport qualité/prix : le club c'est excellent.

#### 8) Avez-vous des attentes supplémentaires venant du club ? Si oui lesquelles ? Et pourquoi ?

- En ce moment il y a un axe de réflexion : ne plus être le Club du Technopôle de Metz mais représenté Metz même, notamment par rapport à Sébastopol, Mercy, Technopôle 2. Gagner davantage en territoire. Quelles extensions par rapport aux autres zones, plus le technopole en sens propre s'élargit... Quelle avenir pour le club et le technopole ?

- Selon lui il serait important de scinder davantage les évènements pour les chefs d'entreprises et pour le Grand public comme par exemple les petits déjeuners. Etre plus précis dans l'approche.

Petit déj : est une action emblématique du Club, permet une proximité du fait de manger ensemble, d'échanger, de discuter ave les personnes assises autour de la table, permet un peu d'ouverture. Du fait qu'ils soient ouverts à plus ou moins tout le monde, le taux de participation des dirigeants à réduit : « avant pour un chef d'entreprise c'était l'endroit où il fallait être ! ».

Ouvrir des événements aux salariés est une bonne idée mais il faudrait des événements spécifiques car pas les mêmes attentes, objectifs entre un chef d'entreprise et un salarié, le fait d'ouvrir permet un sentiment d'appartenance, également avec la représentation des grandes écoles, très bien car sinon aucun contact avec eux.

#### 9) Comment qualifieriez-vous la vie sur le technopôle ?

Le technopôle est bien composé, bien situé par rapport à la ville, aux moyens de communication, à l'accessibilité.

« La vie sur le Technopôle il n'y en a pas. » « Il n'y a pas de vie commune non plus. »

#### 10) Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise :

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> parking,   | <input type="radio"/> aide technique,                     |
| <input type="radio"/> environnement,   | <input type="radio"/> aides implantation des entreprises, |
| <input type="radio"/> services de proximité,                                 | <input type="radio"/> culturel,                           |
| <input checked="" type="checkbox"/> accessibilité,                           | <input checked="" type="checkbox"/> services collectifs,  |
| <input checked="" type="checkbox"/> locaux (qualité, situation, disponibles) | <input type="radio"/> projet structurant,                 |
| <input type="radio"/> prix impôts locaux,                                    | <input type="radio"/> club                                |
| <input type="radio"/> politique de la ville sur le technopôle,               |   |

ça doit permettre de faire émerger l'attractivité d'un territoire, il faut le relier à ce que propose le club.

La localisation de KPMG : central, à côté du rond point principal du Technopôle, meilleur emplacement, à côté de l'hôtel, bonne visibilité. Pour lui l'important est donc être bien visible, facile d'accès et pour se garer du fait qu'ils reçoivent des clients.

#### 11) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire technopolicien ou messin ? Relais vers l'extérieur ? Si oui, à votre avis comment ?

« Le Club du Technopôle est Technopôle ! » Il ne permet pas vraiment d'ouverture vers l'extérieur, vers d'autres territoires, c'est dommage. Bien qu'avec les visites d'entreprises, c'est le seul service qui permet de sortir du cadre Technopôle et donc de s'ouvrir vers l'extérieur, il faudrait de nouvelles actions pour s'ouvrir vers l'extérieur. Créer du lien à l'intérieur d'un territoire est très important afin de créer un sentiment d'appartenance mais devrait être vue de l'extérieur. Par exemple s'ouvrir à d'autres Club à Thionville, Nancy, Moselle Est. Rentrer en contact avec des personnes qui ne sont pas des voisins peut être très avantageux et enrichissant. Parfois avec les conférences, le Club fait venir des personnes extérieures (lauréat fields, Chauvin..) mais il faudrait augmenter ceci. Les visites d'entreprises sont un bon moyen pour s'ouvrir vers l'extérieur, il faudrait que le club devienne un

créateur de liens interne et externe et également avec des acteurs économiques d'autres secteurs géographiques.

Le cas des Jeux est un évènement très intéressant au niveau de la nouveauté car il y a toujours besoin de nouveautés, pour toujours attirer plus de personnes et garder les personnes adhérentes. Il pourrait être le début de l'ouverture du Club à d'autres territoires, d'autres zones (ouvrir à des participants extérieurs : créer de l'ouverture, créer du lien, surtout avec le sport, un bon vecteur de rencontre et permet d'atténuer les différences ou autres difficultés que l'on peut rencontrer dans la vie de tous les jours et surtout dans le monde du travail. Il permet de créer une forme d'adhésion locale : d'abord Metz puis a Moselle puis la Lorraine puis la Grande Région. Des équipes d'autres villes : nouvelles idées, nouveaux contacts, nouveaux échanges de nouveaux savoirs, savoirs-faire.

#### 12) Connaissez-vous d'autres clubs ou association de même genre ? En faites- vous partie ?

Sofia Antipolis sur une zone tertiaire il y a toujours une association de ce type, mais un club qui vit comme ça, c'est assez unique selon lui, il n'en connaît pas d'autres, il pense que c'est un des seuls, qui essaye de toujours chercher la nouveauté.

Jeux : nouveaux, peut prendre plus de dimensions dans les années suivantes.

Il fait partie d'autres réseaux mais qui n'ont rien avoir : Rotari (Club de services), Club de dirigeant.

## Entretien non adhérent

Nom : Mr CHERRY

Entreprise : GISMIC

Secteur d'activité : Ingénierie des travaux

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole : 2 ans, créé en octobre 2008, au début uniquement domiciliation puis bureau.

Non-adhérents :

### 1° Il existe le club du technopole le connaissez-vous ?

Oui un petit peu via le CESCOM notamment et donc les matinales, par rapport aux réseaux. Mais pas trop sollicité, 80% de mes chantiers et études sont à l'étranger et pas beaucoup sur le marché local.

### 2° Si oui, pourquoi n'avez-vous pas adhéré ? (temps, politique...)

Problème de temps comme je suis à 40% de mon temps à l'étranger mais si le thème d'une matinale ou conférence est intéressant j'y vais, je me débrouille pour y aller !

### 3° Avez-vous déjà participé à un événement organisé par le club ?

Oui, 2 matinales et une conférence en 2010, suite à des invitations par mail.

### 4° Connaissez-vous les services qu'ils proposent ?

Pas trop, à part pour les actions que j'ai déjà été sollicité. Mais je connais un peu quand même !

### 5° Connaissez-vous des personnes qui sont adhérentes ?

Non je ne connais pas de personnes dans mon alentour qui soit adhérente au Club.

### 6° A votre avis que pourrez vous apporter le club ?

Pour moi le Club peut m'apporter de l'information et de la connaissance, mais pour cela il faut que les thèmes proposés me conviennent et m'intéressent. Ca me permettrait également de rencontrer des personnes et notamment avec les mêmes centres d'intérêts.

### 7° Comment qualifieriez-vous la vie sur le technopôle ?

J'habite à 5 minutes c'est très pratique, il va déménager mais veut rester sur le Technopôle car proximité, environnement intéressant, proche de la campagne et de la ville, un bon compromis et tous ces salariés habitent proche du Technopôle.

Mais sur le Technopôle chacun est dans son coin, pas de vie, plus des liens industriels.

*Attentes supplémentaires : ce serait beaucoup plus d'échanges avec les écoles d'ingénieurs, il n'y a même aucun échange, très peu de rencontres. Avoir des échanges d'expériences, sur le fait de rentrer dans la vie active... ca me paraît important que ces écoles puissent rentrer en contact et connaître les entreprises locales. Car avoir des partenaires, juste pour donner de l'argent, ok mais ca ne suffit pas, l'important est d'échanger des savoirs, savoir-faire et compétences. Une réelle volonté de vraiment discuter avec les étudiants. Être invité à des manifestations ou soirées étudiantes peut être intéressant et plus enrichissant mais pas qu'à travers le sport également le culturel.*

8° Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise : parking, environnement, services de proximité, accessibilité, locaux disponibles, prix impôts locaux, politique de la ville sur le technopôle, aide technique, aides implantation des entreprises, culturel, services collectifs, projet structurant, club ?

*Environnement, services proposées, pour les petites entreprises : tarifs attractifs.*

*Il manque une partie restauration pour les salariés (rapport qualité prix)*

*Devrait être + convivial que business : trop pompeux !*

9° Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire technopolicien ou messin ? relais vers l'extérieur ?

Je ne vois pas trop...

10° Avez-vous entendu parler d'autres clubs ou associations ? en faites-vous partie ?

Je fais partie d'association professionnelle mais à but normatif pour le travail, purement technique de niveau national voire européen.

Le CESCO propose des choses très intéressantes comme des cours d'anglais au petit déj ou entre 12h et 14h. J'ai un intérêt là dedans, il n'y aurait pas le CESCO pourquoi, je deviendrais adhérent au Club.

## Entretien non adhérent

Nom : Mme VARILLON

Entreprise : Quadra Informatique

Secteur d'activité : Ingénierie de l'informatique

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole : 10 ans

### 1° Il existe le club du technopole le connaissez-vous ?

Oui, de part les mails, les courriers, les invitations du Club, également des personnes du Club qui sont déjà venues me voir.

### 2° Si oui, pourquoi n'avez-vous pas adhéré ? (temps, politique...)

Si je n'ai pas adhéré c'est à cause du prix.

Cependant j'ai déjà été adhérente pendant 1 ou 2 ans, il y a quelques années, ça me coûté trop cher par rapport à ce que ça me rapporté, c'est-à-dire pas grand-chose. Car mon objectif en y adhérant était de faire du partenariat avec d'autres entreprises, mais je me suis rendu compte que c'était un cercle fermé, avec toujours les mêmes personnes. C'est un club très convivial, mais au niveau business, il n'y a rien de même pour la communication.

### 3° Avez-vous déjà participé à un événement organisé par le club ?

Oui déjà participé du fait que j'ai été adhérente aux petits déjeuners notamment. « On est tellement sollicité, trop de mail : on ferait que ça ! Mais dans le contexte actuel de sortie de crise : nous avons autre chose à faire ! ».

### 4° Connaissez-vous les services qu'ils proposent ?

Oui, pratiquement tous, du fait de mon adhésion et des sollicitations.

### 5° Connaissez-vous des personnes qui sont adhérentes ?

A vrai dire je ne sais pas si mon entourage est adhérent ou pas au Club. On connaît les personnes qui sont sur le Technopôle, mais il n'y a pas de relations particulières.

### 6° A votre avis que pourrez vous apporter le club ?

Attentes supplémentaires : pas d'attentes supplémentaires, le Club c'est bien pour les nouveaux, nous on connaît trop le Technopôle.

### 7° Comment qualifiez-vous la vie sur le technopôle ?

Avenant, il y a beaucoup d'entreprises, on voit donc que ça bouge. Pas d'apport particulier sur le Technopôle.

*8° Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise : parking, accessibilité, locaux disponibles, prix impôts locaux, politique de la ville sur le technopôle, aide technique, aides implantation des entreprises, culturel, services collectifs, projet structurant, club ?*

La présence d'un Centre d'affaire, parking, l'accessibilité mais chaque entreprise selon son secteur d'activité n'a pas les mêmes critères de sélection.

*9° Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire technopolicien ou messin ? relais vers l'extérieur ?*

Selon moi, il ne permet pas d'ouverture vers l'extérieur du territoire du Technopôle.

*10° Avez-vous entendu parler d'autres clubs ou associations ? en faites-vous partie ?*

Je ne fais pas partie d'autres associations.



## Entretien non adhérent

Nom : Mr LEUBA

Entreprise : TGS

Secteur d'activité : Ingénierie de l'informatique

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le technopole : fin 2000

Non-adhérents :

1° Il existe le club du technopole le connaissez-vous ?

Oui, tout d'abord parce que je connaissais un ancien président donc il m'en avait parlé mais c'était avant que je ne sois installé sur le Technopôle. Mais aussi parce que je reçois des mails, courriers qui m'invitent à divers actions du Club.

2° **Si oui**, pourquoi n'avez-vous pas adhéré ? (temps, politique...)

C'est une petite entreprise et je suis dans le domaine de l'informatique et notre réputation dit vrai, nous ne sommes pas très sociable. Mais aussi par un manque de temps de part ma situation familiale ( 3 enfants). Egalement mon DRH est en région parisienne s'il était sur place, peut être que ça se passerait autrement. « Il faudrait faire un effort, on le sait ! ».

3° Avez-vous déjà participé à un événement organisé par le club ?

Non jamais participé.

4° Connaissez-vous les services qu'ils proposent ?

Non, pas dans le détail en tout cas, j'ai entendu parler des petits déjeuner.

5° Connaissez-vous des personnes qui sont adhérentes ?

Oui j'en connais, mais ils en parlent pas ou très succinctement, donc je n'ai pas vraiment de connaissances en plus.

6° A votre avis que pourrez vous apporter le club ?

Le Club me permettra la rencontre avec d'autres entrepreneurs, décideurs, également de créer des relations et donc de se créer un autre réseau que celui déjà formé par son travail.

7° Comment qualifiez-vous la vie sur le technopôle ?

*Globalement agréable, au niveau de l'environnement notamment : les espaces verts, le lac Symphonie et la vue que j'ai du CESCO. D'ailleurs je suis venue m'installer au CESCO par rapport aux services qu'offraient le CESCO : coût, situation géographique, locaux disponibles et adaptés, parking, accessibilité. Mais à part mes locaux, je ne connais rien d'autres sur le Technopôle, je ne fréquente pas d'autres lieux.*

*La corrélation entre l'offre et le besoin, la flexibilité en terme d'espaces : capacité à changer de configuration de travail, faciliter d'accès au site.*

8° *Parmi les propositions suivantes lesquelles sont attractives pour une entreprise : parking, environnement, services de proximité, accessibilité, locaux disponibles, prix impôts locaux, politique de la ville sur le technopôle, aide technique, aides implantation des entreprises, culturel, services collectifs, projet structurant, club ?*

9° Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire technopolicien ou messin ? relais vers l'extérieur ?

Je ne connais pas le club donc j'ai du mal à voir les ouvertures possibles à l'extérieur.

10° Avez-vous entendu parler d'autres clubs ou associations ? en faites-vous partie ?

Non, pas entendu parler d'autres clubs mais pas le temps non plus. Donc ne s'y intéresse pas vraiment.

Attentes supplémentaires par rapport au club ?

Les activités du Club sont intéressantes mais ce sont les horaires qui ne correspondent pas mais placer les actions en pleine journée, n'est pas possible non plus, car ça casse le travail.

C'est une zone où il y a beaucoup de personnes mais peu d'activités pour le public. C'est une zone un peu morte : chacun son activité, chacun dans son coin, difficile de fédérer les gens mais ça pourrait être intéressant.

Le Technopôle est excentré du centre ville, il y a très peu les activités extra-boulot, c'est ce qu'il manque pour être une vraie zone de vie. C'est trop dédié au travail et aux études ! : manque d'activité extrascolaire et extra-travail.

Afin de favoriser l'interaction : services communs pour étudiants et salariés, il manque un lieu, une belle place : lieu de rencontre pour les directeurs et salariés, pour manger ou salle de sport ou autre mais des lieux communs et conviviaux qui facilitent les échanges.

## ENTRETIEN Président de Club

Nom : LAMIRAND

Prénom : Philippe

Entreprise : 3i Lorraine

Secteur d'activité : Innovation et Création d'entreprises

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le Technopôle : 2004 car 3i lorraine a été scindé en deux établissements: à Nancy : création d'entreprise et à Metz : innovation.

Depuis quand directeur : décembre 2005

Nombre d'employés : 11 dont 5 à Metz

Localisation : au WTC

### 1) Depuis quand êtes vous président ? Comment devient on président ? (cheminement pour être président)

Il est président depuis février 2011.

Son cheminement pour devenir président est un peu particulier : il a eu des propositions et des sollicitations de l'ancien président et des membres du codir, cependant ses envies et ses prédispositions à être président n'étaient pas évidentes, et il n'avait pas d'envie particulière bien qu'il se rendait compte de l'intérêt que ça pouvait lui apporter. Il y avait aussi quelques obstacles : à titre personnel : incertitude de 3i lorraine : regroupement de 3 sociétés ; son engagement politique fort, et le Club a une neutralité politique, et sa disponibilité (directeur + engagement politique (secrétaire de section) + loisirs + Président du Club) ça lui faisait peur au niveau de son investissement réel pour le Club. Il savait de toute façon que le Club n'était pas là pour promouvoir son entreprise ou défendre ses opinions politiques. Il a donc proposé sa candidature au comité directeur réservé à l'élection du nouveau président, il a été élu à l'unanimité. Il a pris le statut de Président en février, au début il n'était pas forcément actif (pas pris de grosses responsabilités, nie à l'initiative de nouvelles idées) et petit à petit il s'y est intéressé beaucoup plus de part les valeurs que défend le Club comme la convivialité, l'attachement à ce qu'il porte, son originalité, ses nombreux évènements...

Ce club est un peu à part : vivant, dynamique avec un certain état d'esprit que l'on ne retrouve pas partout. Il a eu envie de rendre ce que le Club a pu lui apporter jusque là, avant qu'il soit Président et donc un engagement plus fort de sa part.

Attention, il y a une vision différente du Club selon les personnes, il n'avait pas envie que quelqu'un d'autre dénature la vision, les objectifs et les finalités du Club c'est pour ça aussi qu'il a accepté les sollicitations des uns et des autres et s'est lancé.

Egalement, il a trouvé une complémentarité et une compatibilité avec son entreprise 3 i Lorraine qui anime des réseaux décline plus concrètement sur le terrain, les territoires. Le Technopole est un territoire c'est donc en cohérence avec son travail, mais avec le Club il a ce côté plus opérationnel, les deux se complètent. « Etre le Président du Club peut enrichir et compléter le directeur de 3i Lorraine et inversement, ça permet d'être plus aux contacts des entreprises, l'action est plus concrète au Club. Ce qui m'apporte de la satisfaction, du plaisir et de l'enrichissement. C'est la clé du succès ».

### 2) Depuis quand existe « Dynapôle-Entreprise »/ « Club de Metz Technopôle » ?

Depuis 25 ans.

### 3) Comment s'organise votre club ? Quelle gouvernance ?

Il y a des Vice-présidents responsable de chaque activité proposée par le Club qui font donc tous partis du Comité Directeur. Le Président ne veut pas prendre de décisions pour tout le monde, uniquement quand il y a des hésitations ou qu'il faut trancher, il est associé aux différents projets mais ce n'est pas le décideur, toutes les décisions ne passent pas par le Président. Il fait plus que déléguer, c'est important pour que chacun se sente responsable. « je ne suis pas obligé d'être dans la boucle de toutes les initiatives ou idées, je donne seulement mon avis à titre informationnel. » Ceux qui veulent prendre en main telle ou telle action ont soit été sollicité soit ils se sont portés volontaires, mais personne n'est forcée de faire quoi que ce soit.

La chargée de Mission est libre, notamment dans la prise de décision, elle a un gros travail administratif et surtout le travail de contacts.

### 4) Quelles sont les finalités du club et quels sont les objectifs du Président à court et moyen terme pour atteindre les finalités ?

Les finalités dont : Stimuler... Favoriser... Représenter... Participer...

« Je préfère insister sur le point favoriser... pour moi c'est ce qui fait l'originalité du Club, bien que les autres soient aussi importants. »

Ces finalités ont été travaillé en groupe, décider et formaliser en groupe, elles n'ont pas de hiérarchie entre elles, elles se complètent.

Il n'a pas vraiment d'objectifs spécifiques car il est arrivé à la présidence d'un Club qui tourne très bien, avant tout c'est continuer dans l'esprit du Club, il n'est pas venu avec des idées supplémentaires d'actions par exemple, pas utile selon lui. Mais par contre au sein des actions, il a apporté quelques idées notamment le fait de favoriser les échanges écoles-entreprises. Un nouveau chantier est en route aussi c'est la refonte du site internet qui est la vitrine et l'outil aux services, support de l'animation du Club.

« Mon challenge ce n'est pas d'apporter de grosses évolutions mais de continuer sur la lancée du Club. »

### 5) Comment qualifiez-vous votre structure ? Association, club, organisation ? Et pourquoi ?

Les termes sont importants, par exemple 3i Lorraine est une association mais je préfère la qualifier « d'organisme » ou « animateur de réseaux » c'est une position originale.

Le Club c'est avant tout des personnes qui se retrouvent, organisent des choses ensemble avec des valeurs, c'est un réseau mais le mot Club renvoi vraiment à cette notion de convivialité.

### 6) Quels sont les mots ou adjectifs qui qualifieraient votre association ?

Club : Convivialité, réseau, contact, échange, diversité/richeesse et dynamismes.

### 7) Quels services proposez-vous ?

Les petits-déjeuners (1x/mois), les matinales, à propose de..., les visites d'entreprises, les conférences, les Jeux de Metz Technopôle

### 8) Quelles sont les grosses évolutions ou changement depuis sa création ? Par rapport à quoi ? et quelles peuvent être les perspectives d'évolution ? (nouveau président ? le temps ? les nouveaux besoins ? les nouveaux services existants ?)

Tout d'abord c'est la montée en puissance au niveau des adhérents :

1997 : 30 adhérents, 2001 : 50 adh, 2005 : 95 adh, 2008 : 101 adh, 2010 : 98 adh, 2011 : 95 pour le moment mais ils adhèrent toute l'année.

Cette augmentation du taux d'adhérent est due à la montée en puissance du Technopôle, il y a quelques adhérents d'Actipole mais le Club ne se prétend pas club des autres zones, cependant le Club couvrira le Technopôle 2. Cependant le Club prévoit de rentrer en contact avec les différentes associations des autres zones.

Une question importante : « comment évoluer avec ces évolutions ? ».

Comme pour les Jeux sur le Technopôle, l'ouvrir au Grand Public mais ça doit rester les Jeux du Technopôle, comme pour le Club : important de préserver cette identité du Technopôle. On ne doit pas être renfermé mais on doit garder du sens, identité sur le Technopôle.

#### 9) Combien d'entreprises adhérentes ? Sur combien ?

Environ 100 adhérents sur 200 entreprises.

#### 10) Vous vous considérez comme quel genre de zones ?

Une zone d'activité économique spécialisée dans les TIC.

#### 11) Selon vous pourquoi une entreprise adhère à votre club ?

Pour moi, une entreprise qui adhère au Club c'est pour participer aux actions que le Club propose, mais beaucoup sont adhérents mais ne participent pas, beaucoup ne sont pas réseaux, pas contacts.

Le Club est à la carte du fait du panel d'activités proposées, il est donc étonné que beaucoup ne participent pas. Lorsqu'on adhère et qu'on participe on y trouve son compte en terme d'informations, d'échanges... « on devient adhérent si on en a besoin ou si on en a envie ».

Au-delà de l'apport technique (informations, sujets traités) il y a une ambiance, un esprit, après il y a quelques exceptions qui sont au Club juste pour les cartes de visites mais c'est loin d'être une majorité.

#### 12) Chaque entreprise selon sa taille, son secteur d'activités, ne recherchent pas la même chose, pas les mêmes attentes par rapport au club, quelle est votre stratégie pour satisfaire tout le monde ?

On essaye de varier les thèmes de chaque activités, par exemple pour les petits déjeuners le but est d'alterner organisme, entité politique, école, entreprise ; on y arrive pas toujours, mais les sujets dépendent beaucoup des actualités comme les élections, les sports... « On essaye au maximum d'équilibrer les thématiques. »

L'originalité du territoire : présence de 3 familles : entreprise/ politique/ école, on essaye de veiller à cet équilibre et qu'il n'y ait pas de dominance de l'une ou l'autre mais ce n'est pas évident. Ce qui nous permet de satisfaire tout le monde, enfin essayé!

La plupart des non-adhérents sont surtout des entreprises, c'est un gros point que souhaite faire évoluer le président « recrutement des entreprises non-adhérentes », le Club doit alors mieux se faire connaître et ainsi comprendre pourquoi ils n'adhèrent pas. Mieux communiquer, mieux se faire connaître, et comprendre leurs besoins, avant d'essayer de proposer de nouvelles activités ou services. L'objectif n'est pas forcément de devenir plus gros mais de mieux comprendre les besoins. Selon lui c'est un manque d'effort ou d'initiatives ou de disponibilités.

#### 13) Connaissez-vous le profil type de vos adhérents ?

OUI !

14) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire « technopolicien ou messin »/ « Ludres-Fléville ou Grand Nancy » ? Relais vers l'extérieur ? Si oui, comment ?

Pour les adhérents, il y a une ouverture avec les visites d'entreprises qui ne sont pas uniquement sur le Technopôle, mais également avec les conférences : les personnes viennent de l'extérieur car selon lui, la vie économique extérieure est importante. Les Jeux : un moyen d'animer le Technopôle mais aussi d'être vue : notoriété, ça peut permettre de faire évoluer le regard extérieur, d'attirer qu'on en parle sans stéréotype.

15) Quel rôle joue un club à l'extérieur avec les institutions ? (Mairie, Grand Nancy, Metz Métropole)

La Ville de Metz, Metz Métropole et Metz Métropole Développement (regroupe l'activité économique de Metz et de MM, en charge du développement économique) ces deux organismes sont adhérents au Club et Le Club fait partie de l'AG de MM, dans les instances du CESCO. C'est un acteur qui fait partie des instances administratives, il représente des acteurs économiques de Metz : rôle en terme d'images. Les Institutions sont des soutiens au Club. Le Club est donc un des acteurs qui rentre dans les plans d'actions de ces institutions politiques ou économiques.

Il y a également des échanges avec d'autres Clubs ou réseaux du même type, jusqu'où aller ? Pas évident à trouver les limites, car on peut vite se marcher sur les pieds et empiéter sur le travail des autres, le but ce n'est pas de créer de la concurrence. Mais ça peut permettre des échanges d'idées, de savoir-faire... à terme peut-être qu'il y a des choses à organiser conjointement.

Nouvelles choses pour le Club : Services de mutualisation, services communs, des activités le soir pour les étudiants, davantage de services à la personne mais ce n'est pas forcément le rôle du Club.

Le rôle du Club serait de faire remonter des besoins en terme de services à apporter, manque d'activités ou de services... être un relais mais ce n'est pas club d'organiser. Il y a donc un rôle à jouer pour identifier les besoins, susciter les échanges avec les différents acteurs mais pas à eux d'organiser mais ça doit favoriser une réflexion.

## ENTRETIEN Président de Club

Nom : BACHMANN

Prénom : Jacques

Entreprise : NOREMAT

Secteur d'activité : Construction et maintenance des matériels routiers et paysagers

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le Dynapôle : 28 ans

Depuis quand directeur : 30 ans

Nombre d'employés : 200

Age moyen :

Localisation : à l'entrée du secteur Ludres, Pierre et Marie CURIE donc accessibilité et entrée et sortie facilitée.

### 1) Depuis quand êtes vous président ? Comment devient on président ? (cheminement pour être président)

Il est adhérent à l'association Dynapôle Entreprendre depuis 25 ans qui avant c'était l'association des usagers de ZI de Ludres et Fléville (en 2005 devenu le Dynapôle donc l'association : Dynapôle-entreprendre). Il est membre du Conseil d'administration depuis 22 ans et il est président depuis 11ans. Il est devenu adhérent car un de ses collaborateurs qui lui avait rendu de nombreux services lui a demandé de devenir adhérent de l'association et il n'a pas pu lui refuser il n'y a donc pas eu de choix de sa part.

Son parcours est un peu atypique pour devenir Président, il a loupé un Conseil d'administration car RDV extérieur et en revenant, tout le monde avait voté pour lui. Il n'a encore pas eu le choix, ils ont décidé pour lui. Mais pour devenir président il faut être chef d'entreprise puis être membre du Conseil d'administration puis être membre du bureau de l'association.

### 2) Depuis quand existe « Dynapôle-Entreprise »/ « Club de Metz Technopôle » ?

L'association Dynapôle Entreprise qui avant était l'association des usagers de ZI de Ludres et Fléville a été créée en 1968, dès le début de l'implantation des premières entreprises. (en 2005 devenu le Dynapôle donc l'association : Dynapôle-entreprendre).

### 3) Comment s'organise votre club ? Quelle gouvernance ?

L'association est composée du Conseil d'administration, à l'intérieur de celui-ci ils essayent de faire en sorte d'avoir la meilleure représentativité des entreprises adhérentes : des représentants de différents métiers, secteurs d'activités, secteurs géographiques, du sexe du chef d'entreprise et un équilibre entre dirigeant propriétaire et dirigeant locataire.

Les bureaux se réunissent une fois par mois et le conseil d'administration 2 à 3 fois par an.

Ils ont créé des commissions pour se répartir les rôles, à l'intérieur de ces commissions ils peuvent autant faire appel à tout adhérent pas forcément du conseil, on peut également y trouver des salariés si leurs compétences sont concernées.

### 4) Quelles sont les finalités du club et quels sont les objectifs du Président à court et moyen terme pour atteindre les finalités ?

Les finalités ont évolué jusqu'à cette transformation en Dynapôle, les sections ont été destinées qu'aux patrons, après il y a mais des décisions ensemble entre collaborateurs. 80% des finalités : fidéliser collaborateurs, faciliter : mieux vivre possible professionnellement, no stress !

Il ya une soirée annuelle avec film, conférencier et cocktail, également les mairies invitent les entreprises à un repas annuel : lieu d'échanges, à une même table : des élus et des directeurs : très apprécié.

Une association comme ça, fonctionne comme une entreprise.

Avec de la bonne volonté et les compétences de chacun (comme un nouvel arrivant : le quartier des entrepreneurs (permet d'avoir des données importantes sur la création d'entreprises ou autre)) et le fait de déléguer permet à chacun de se sentir vraiment important et de s'investir et donc de mettre en avant les réalisations de chacun.

#### 5) Comment qualifiez-vous votre structure ? Association, club, organisation ? Et pourquoi ?

Pour lui c'est le terme association qui correspond le mieux contrairement à club car eux « association » renvoi à labeur et travail qui sont le but de la présence de cette association.

#### 6) Quels sont les mots ou adjectifs qui qualifieraient votre association ?

Respectueuse, sociale, complémentarité : ils essayent d'intégrer dans le CA des personnes capables de partager un intérêt collectif et en même temps capable d'avoir une vision généraliste d'un territoire, partage de valeurs. Egalement, au sein du CA, il y a souvent des personnes atypiques. Représentativité. « Sort complètement des préoccupations patronales », jamais une initiative pour insatisfaction des salariés, au contraire ils font e sorte de trouver quelle initiative peut être bénéfique pour les salariés. Mais la plupart des collaborateurs ne sont pas au courant et ne se rendent pas compte de nos volontés et nos finalités car l'association, nous n'avons pas réussi à communiquer dessus, à susciter leur curiosité, nous avons un défaut de communication.

Dans une association comme ça, il faut avoir une éthique.

Ils n'acceptent aucune publicité notamment leurs outils de communication comme la lettre d'infos et l'annuaire d'entreprises, ils ne communiquent pas non plus la liste des entreprises, tout ceci leur permet de rester complètement neutre.

#### 7) Quels services proposez-vous ?

Les services et actions sont à géométrie variable.

Il y a des commissions permanentes comme la commission communication ou sécurité (anti-intrusion) et des commissions ponctuelles comme la crèche, la signalétique ou le sport (a fonctionné, mais ne fonctionne plus mais va être réactivé prochainement), la commission EnVie (pour la remise en vie du Dynapôle celle-ci est partie pour quelques années car il a été décidé suite aux travaux dans étudiants de master : la création d'une plaquette de communication, la refonte du site internet, une maison d'accueil : ils essayent de récupérer un local (bien placé) à l'entrée du Dynapôle, la création d'un évènement à caractère social et humanitaire mais indépendant des autres associations caritatives telles que Ela, ils souhaitent communiquer autour de cet évènement. Et l'aménagement des voies ferrées : aménagement des espaces verts : idée qui vient de l'Est de Paris qui a été repris par New York. Il y a eu également la commission poids-lourd et l'accueil des nouveaux arrivants (3 à 4 fois par an) : regroupe les nouvelles entreprises ou nouveaux dirigeants (accueil avec les mairies aussi), ça permet de faire connaissance avec leurs activités et présentation de l'association, échanges conviviaux.

#### 8) Quelles sont les grosses évolutions ou changement depuis sa création ? Par rapport à quoi ? et quelles peuvent être les perspectives d'évolution ? (nouveau président ? le temps ? les nouveaux besoins ? les nouveaux services existants ?)

Les grosses évolutions : 2005 Dynapôle donc Dynapôle entreprise, et il y a des évolutions et changements tout le monde puisque qu'il créé des commissions en fonction des besoins du moment.



### 9) Combien d'entreprises adhérentes ? Sur combien ?

En 2010 : 156 adhérents, en 2011 : 160 adhérents voire 170 adhérents sur 330 raisons sociales et pas des entreprises. L'adhésion est fixée en fonction de l'effectif des entreprises de 50 à 200€ et ils reçoivent des subventions des deux mairies : Ludres et Fléville et du Grand Nancy.

### 10) Vous vous considérez comme quel genre de zones ?

Une zone majoritairement logistique et conditionnement et services à la logistique (concessionnaires PL, accessoires PL, fournitures industrielles).

### 11) Selon vous pourquoi une entreprise adhère à votre club ?

Pour ne pas se sentir seul, compter sur quelqu'un. Parce qu'il se passe quelque chose, ça bouge : crèche, sécurité. Comme elles voient qu'il se passe quelque chose : pas l'impression de mettre son argent en l'air : créer un sentiment d'appartenance.

Ils font une différence entre entreprises adhérentes et non adhérentes ! Normal !

### 12) Chaque entreprise selon sa taille, son secteur d'activités, ne recherchent pas la même chose, pas les mêmes attentes par rapport au club, quelle est votre stratégie pour satisfaire tout le monde ?

On ne peut pas parler de stratégie mais ce sont sur des actions ponctuelles que l'on agit comme locaux disponibles ou lieu de replis pour les entreprises qui en ont besoin, ou mettre à disposition une personne avec compétence spécifique pour un besoin particulier, quelqu'un qui a besoin d'un collaborateur... à la limite le seul moment où on peut parler de stratégie c'est pour le transport (zone spécifique, les parkings de délestage..) nous avons vu qu'il y avait un manque et que les transporteurs sont les acteurs principaux de ce site, c'est pourquoi nous avons dû mettre en place des actions pour faciliter leur travail. « Sans le savoir nous avons quand même initié une stratégie : facilité la vie des transporteurs ! ».

### 13) Connaissez-vous le profil type de vos adhérents ?

Oui il connaît ses adhérents.

### 14) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire « technopolicien ou messin »/ « Ludres-Fléville ou Grand Nancy » ? Relais vers l'extérieur ? Si oui, comment ?

Le Dynapôle fait partie d'un des 7 sites classés ATP.

Ils sont initiateurs d'un certain nombre d'actions, ils sont donc souvent allés parler de leurs actions dans la région.

Le 1<sup>er</sup> niveau : développé pour le meilleur bien vivre à Ludres, c'est avec ça qu'ils attirent les nouvelles actions, mais l'image de Ludres en elle-même n'est pas porteuse donc ils doivent vendre l'image de l'agglomération nancéenne, vision collective de valorisation du Grand Nancy. « dépasser l'intérêt individuel pour un intérêt collectif. »

### 15) Quel rôle joue un club à l'extérieur avec les institutions ? (Mairie, Grand Nancy, Metz Métropole)

Oui il y a un rôle : faire comprendre aux élus qu'ils doivent se comporter en bon propriétaire. Leur rôle est de faire remonter des taxes et une partie doit être réinvestie pour mettre à disposition des outils pour rester compétitif. Ils sont en étroite relation avec Le Grand Nancy : 2 réunions plénières : représentant des associations de l'agglo et des élus. Mettre en commun des savoirs et savoir-faire, expériences, échecs de chacun.

Grande part adaptable avec les circonstances : géométrie variable ! « on cherche pas à structurer, on prend comme on vient. »

## ENTRETIEN Président de Club

Nom : Jacky

Prénom : CHEF

Entreprise : Promotech

Secteur d'activité : création d'entreprise, innovation

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le Technopôle de Brabois : 1988

Depuis quand directeur : 1988

Localisation :

### 1) Depuis quand êtes vous président ? Comment devient on président ? (cheminement pour être président)

Depuis qu'il est sur le Technopôle a toujours fait partie de l'animation et donc de l'association depuis qu'elle existe.

Le président est élu par l'AG pour deux ans, renouvelable : il doit afficher une certaine disponibilité pour une continuité des actions, l'assemblée ne s'y oppose pas.

### 2) Depuis quand existe « Dynapôle-Entreprise »/ « Club de Metz Technopôle » / Nancy Brabois Technopôle?

L'association Nancy Brabois Technopôle existe depuis 2005, elle a été créée pour constituer une sorte de continuation de l'animation.

### 3) Comment s'organise votre club ? Quelle gouvernance ?

On y retrouve en tant qu'adhérents tous les résidents du pôle (composantes du Technopôle : entreprises, écoles).

Association de loi 1901, bureau confondu avec AG, Le président et son conseil.

Environ 50 adhérents sur 220 entités.

Le Technopôle est une zone du Grand Nancy donc partenariat fort avec le Grand Nancy : animation interzone spécifique, animation économique de la CUGN. Elle subventionne des projets, actions de l'association.

Il y a des commissions (groupes) pour chaque nouvelle action ou projets : transport, sécurité, crèche et la dernière : déplacement : plan déplacement interentreprises : élargir auto partage, covoiturage, nouvelles formes de transports, en relation avec l'ADEME et la CUGN.

Le bureau : 5-10 personnes (représente toutes les commissions), les commissions se réunissent très souvent, chacune à son propre fonctionnement, le bureau chapote !

### 4) Quelles sont les finalités du club et quels sont les objectifs du Président à court et moyen terme pour atteindre les finalités ?

ANBT : organiser la vie interentreprises, des résidents du site, la facilité.

Prendre en compte les besoins communs transverses et génériques, exemple : venir et repartir du Technopôle.

Etre un interlocuteur de la CUGN et des résidents, exemple : services de transports, sécurité des personnes et des biens, aménagement décoratif (Jardin Botanique), éléments de signalétique : travaillé avec la CUGN : éléments collectifs de vie sur le site !

La garde d'enfants : crèche qui vient d'ouvrir.

5) Comment qualifiez-vous votre structure ? Association, club, organisation ? Et pourquoi ?

L'association focalisée sur les éléments de la vie,

L'Association est uniquement le relais de certaines actions d'animation, par exemple avec les journées portes ouvertes (RETIS : relais au niveau national portes ouvertes des technopôles) ou à travers le Club des entreprises numériques de l'agglomération et pas du Technopôle qui est géré par l'agence d'urbanisme.

L'Association met en place uniquement des actions spécifiques au Technopôle.

Il y a également la Maison, du Technopôle qui elle rénove et coordonne l'exploitation.

De nombreuses structures travaillent en commun pour l'animation proprement dit du Technopôle : animation de la vie du technopôle, animation de la vie collective : implication partagée !

Thématique en commun.

La relation avec les écoles : adhérents, ils sont très concernés notamment par le plan de déplacement (économique-développement-approche environnement) : INRS, CHU, INPL, Centre Alexis Vautrin : Moteurs de ce plan.

Selon la thématique certaines entreprises ou écoles sont plus engagées que d'autres, on retrouve cette notion d'intérêt commun !

6) Quels sont les mots ou adjectifs qui qualifieraient votre association ?

Interentreprises, actions partagées, actions collectives liés au quotidien, aux éléments pragmatique, à la vie. Plus que la vie des entreprises : la vie des personnes qui vivent sur le Technopôle, approche communautaire.

7) Quels services proposez-vous ?

Vu précédemment !

8) Quelles sont les grosses évolutions ou changement depuis sa création ? Par rapport à quoi ? et quelles peuvent être les perspectives d'évolution ? (nouveau président ? le temps ? les nouveaux besoins ? les nouveaux services existants ?)

Depuis 2005 : association créée donc concret !

Intention générique : ne touche personne, la chose germe au fur et à mesure du temps, ça munit au sein des entreprises, des communes d'accueil, de la CUGN.

Cristallisation d'un certain nombre de problématique : quelques projets qui se réalisent réellement.

9) Combien d'entreprises adhérentes ? Sur combien ?

50 sur 220 entités

10) Vous vous considérez comme quel genre de zones ?

11) Selon vous pourquoi une entreprise adhère à votre club ?

En dehors des amis du Président, c'est lorsqu'une thématique les intéresse. Plus que l'intention générale, c'est faire partie de la communauté du Technopôle.

Quelques uns mais ils sont très peu c'est pour faire des affaires.

Les grands établissements, c'est l'intérêt pour des actions.

La majorité est adhérente selon les thématiques !

Le taux d'adhésion tourne aux environs des 20-25%, maintenant ça stagne.

12) Chaque entreprise selon sa taille, son secteur d'activités, ne recherchent pas la même chose, pas les mêmes attentes par rapport au club, quelle est votre stratégie pour satisfaire tout le monde ?

13) Connaissez-vous le profil type de vos adhérents ?

14) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire « technopolicien ou messin »/ « Ludres-Fléville ou Grand Nancy » ? Relais vers l'extérieur ? Si oui, comment ?

15) Quel rôle joue un club à l'extérieur avec les institutions ? (Mairie, Grand Nancy, Metz Métropole)

Nous avions avant des animations comme le petit déjeuner : mais il n'y en avait que pour Brabois, et ça a provoqué un déséquilibre avec les autres associations de zones.

Le côté Club de l'association est l'ADUAN (plus au niveau de l'agglomération que du Technopôle).

Il est possible que l'on revienne à des événements technopolitain comme la matinale : animation économique.

Au début, il existait les entretiens de Brabois avec les petits déjeuners : entretiens d'agglomération.

Les chemins de l'innovation : réunion d'informations, les grandes tendances de la création d'entreprises (population vieillissante : services à la personne...) c'est une initiative de Promotech, il les place dans la dynamique du Technopôle, permet également la liaison entre les étudiants et les services.

Actions de Club : Promotech et l'ADUAN

ANBT : dynamisation du territoire : mutualisation des marchés partagés fondés sur la vie du territoire, communauté des personnes. Ce n'est pas un réseau d'entreprise ou peu ou un club d'affaires.

La vie sur le Technopôle : 8h-18h, lieu isolé, le weekend et le soir, il n'y a rien ! C'est un lieu de travail qui associe les éléments de la vie (signalétique, transport, sécurité, crèche...)

Lieu de travail spécifique, séparé des autres séquences de la vie que l'on retrouve à Nancy, chacun son rôle !! Au technopole : le travail, les loisirs, le sport et autres sur Nancy !

Il y a beaucoup d'antennes de société régionale : lieu de succursale, donc beaucoup de gens de passages dans les entités.

Cadre agréable et de qualité, espace paysager agréable

Lieu de vie de travail !

Restaurant interentreprises : lieu de rencontre, pas de lieu de convivialité mais pas sûr qu'il soit utilisé s'il y en avait un. Accessibilité intéressante.

Communication : le site, la lettre électronique (uniquement les représentants qui la reçoivent mais est ce qu'ils la diffusent ?), ils diffusent tout par mails. Il ya également la communication d'agglomération dans laquelle il y a la communication du Technopôle de Brabois.

L'association est en étroite relation avec la CUGN : politique d'agglomération. La CCI coordonne territoires de développement : lié mais sans y être directement.

De 20 à 200€ la cotisation selon la taille de la structure.

Réunions : 2x par an avec la CUGN qui est l'animateur avec toutes les autres associations des territoires (8).

Perspectives d'évolution : Entité du technopôle : faire passer ce message : faire vivre des projets concrets qui touchent le plus de personnes, actions visibles et partagées. Exemple : plan de déplacement.

## ENTRETIEN Institutions

2 parties : club (rôle et place) et *attractivité (territoire concerné : technopôle, faiblesses et atouts)*.

Nom : Thierry

Prénom : JEAN

Institution : Metz Métropole, Mairie

Secteur d'activité :

(CCI, Metz Métropole, Mairie)

Tout d'abord, une ZA par définition est très impersonnelle, un technopôle : logique différente : volonté de faire travailler ensemble des milieux différents : recherche- formation- entreprise.

Les retrouver à un même endroit : facilite les choses mais ne les crée pas.

Les relations interpersonnelles sont déterminantes.

1) Pour vous quel est le rôle d'un Club ou association sur une zone d'activité ? est-il indispensable ?

La proximité géographique facilite, on se croise mais ça ne suffit pas. Il faut des occasions pour se rencontrer. Le meilleur moyen de se rencontrer, c'est de se réunir autour d'un centre d'intérêt commun qui sont multiples et pas toujours évident à trouver.

Exemples : les petits déjeuners : animés de 1991 à 2007 : réuni des gens différents autour de thèmes différents.

Se rencontrer pour ensuite travailler ensemble : concoure à l'attractivité, coopérations qui se créent entre les différents acteurs permet l'attractivité.

Le Club permet aux personnes de travailler ensemble et donne envie aux autres de venir !

Pour lui, c'est indispensable la présence de club ou d'association, il a suscité la réactivation d'associations de certaines zones comme celle de deux-fontaines ou est à l'origine de la création de l'association de commerçants Metzantine... La collectivité a besoin d'interlocuteurs et ces associations sont les relais, les interlocuteurs.

Le Club est très structuré, d'autres associations, le sont beaucoup moins.

2) Qu'est ce qu'apporte le club (en matière d'image) à votre institution ? De même ce que peut apporter votre institution au club ?

3) Quelles sont vos relations avec ce club ? Quelle est la participation du club aux institutions et des institutions au club (exemple : le club fait partie du comité directeur de Metz Métropole) ?

Le Club est l'interlocuteur pour la collectivité mais aussi un relais, ce relais se fait dans les deux sens : Le Club, relais les besoins des entreprises ou écoles aux institutions et inversement. Le Club doit être subventionné pour fonctionner, il a besoin d'une structure permanente comme Metz Métropole, il y a donc une relation privilégiée entre MM et le Club. La SEM est adhérente au Club.

4) Existe-t-il d'autres clubs, ou association similaires au Club du Technopôle sur le territoire messin ? Si oui, avez-vous les mêmes rapports avec eux ? Qu'apportent-ils de différents à leurs membres ?

Le Club a un avantage : la durée et s'il dure c'est parce qu'il a des moyens grâce à la structure permanente. Il y a des rituels comme le petit déjeuner (on est dans une société de rites), les conférences, les matinales ont la même finalité avec un centre d'intérêt commun : invité aux mêmes endroits, on se rencontre et on se parle !

Mais il a des choses qui n'ont pas fonctionné et d'autres très bien fonctionnées ! Par exemple, les portes ouvertes pendant 72h, un grand moment pionnier.

Le relais : plus institutionnalisé voir formalisé ! Régularité, formalisation : important pour la réussite, c'est le cas du Petit déjeuner.

5) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire « technopolicien ou messin » ? Relais vers l'extérieur ? Est-ce que à votre avis l'existence du club favorise l'arrivée d'autres entreprises ? « Effet d'attraction » du club

Le Club permet aux personnes de visiter les entreprises, sur tout le territoire messin.

Il permet une ouverture : découvrir des endroits et rencontrer des personnes.

La finalité du Club : écouter une conférence mais au-delà c'est rencontrer ! Le Club s'est intéressé à Sofia Antipolis, il a regardé plus loin ! plus il se dispersera, moins il atteindra son objectif.

6) *Comment qualifieriez-vous la vie sur le Technopôle ? Ou des adjectifs qui caractériseraient le Technopôle selon vous ?*

Le Technopôle est un lieu agréable, il a grandi et le côté familial a disparu.

L'Electron (bar) était le lieu naturel de rencontre, 1<sup>er</sup> bar !

Le Technopôle a changé, principalement un lieu de travail. Chaque école : système école d'ingénieur.

Il faut un réel maillage étudiant – entreprise.

7) *Quels sont les points positifs et négatifs du Technopôle ? Pour les négatifs, comment y remédier ? Quelles ont été les grandes évolutions ou progression du Technopôle ?*

8) *Quels sont les éléments attractifs d'un territoire pour une entreprise ? Et particulièrement ceux du Technopôle ?*

L'environnement, la présence d'une structure qui met en relation, les relations routières privilégiée avec le Nord et le Sud, la situation géographique : excellente !

9) *Quelles actions peuvent être envisagées pour rendre plus attractif le technopôle ? Par qui ? Comment ?*

Moi : permet de mettre en relation les personnes d'un contexte différent, les placer dans un contexte inhabituel comme les Jeux !

Les outils de communication permettent d'aller plus vite mais remplace pas les relations interpersonnelles.

## ENTRETIEN Institutions

2 parties : club (rôle et place) et *attractivité (territoire concerné : technopôle, faiblesses et atouts)*.

Nom : HOLZ

Prénom : Hervé

Institution : CCI

Secteur d'activité : responsable des relations avec les entreprises

(CCI, Metz Métropole, Mairie)

1) Pour vous quel est le rôle d'un Club ou association sur une zone d'activité ? est-il indispensable ?

Il a un rôle fédérateur et d'animateur entre les entreprises du Club, et dans certains cas, le porte parole des besoins des entreprises par rapport aux institutions.

Il existe un site : [reseaux-entreprises-moselle.com](http://reseaux-entreprises-moselle.com), permet aux entreprises de communiquer entre elles. « Je représente la CCI au sein du Club mais c'est purement politique, il a été sollicité par le Club. »

2) Qu'est ce qu'apporte le club (en matière d'image) à votre institution ? De même ce que peut apporter votre institution au club ?

On ne peut pas parler d'apports mais plutôt d'échanges : le Club est beaucoup soutenu par Metz Métropole, donc n'a pas trop besoin de la CCI.

3) Quelles sont vos relations avec ce club ? Quelle est la participation du club aux institutions et des institutions au club (exemple : le club fait partie du comité directeur de Metz Métropole) ?

Les relations : il n'y en a pas vraiment, on regarde ce qui s'y passe, mais d'un point de vue purement politique, nous sommes présents aux petits déjeuners. A titre individuel, il facilite l'organisation d'événements, il a une implication forte au niveau du comité directeur du Club, il essaye d'être force de proposition. Mais la CCI n'a pas vraiment sa place dans ce genre de Club.

Aujourd'hui, c'est indispensable ces associations ou clubs, on est plus percutant de venir en bande que tout seul devant les collectivités ! Mr HOLZ est membre des jeunes dirigeants, c'est la richesse du programme d'actions qui lui a donné envie, un chef d'entreprise doit s'y retrouver (au niveau de l'offre). C'est également important pour créer du réseau, le côté convivial est important, ça en fait une communauté où tout le monde se connaît. Pour se réunir, être plus fort, avoir plus d'impact, mais à l'arrivée c'est quand même pour faire du business !

La particularité du Technopôle est qu'il y a une population importante d'étudiants, ce qui entraîne un impact sur les actions..

Les 3 acteurs présents sur le Technopôle doivent être liés : Institutions, entreprises, écoles.

4) Existe-t-il d'autres clubs, ou association similaires au Club du Technopôle sur le territoire messin ? Si oui, avez-vous les mêmes rapports avec eux ? Qu'apportent-ils de différents à leurs membres ?

Il y a 56 associations de commerçants et une trentaine d'association de chefs d'entreprise sur le département ou club d'entreprise.

La CCI avec d'autres Clubs ou associations du département ont beaucoup d'actions de soutien, mises en place de conférences, débats, événements. Ils ont un rôle plus institutionnel avec le Club et plus opérationnel avec les autres. Le Club a plus de moyen que les autres. Le Club du Technopole est un club territorial alors que les autres sont plus des clubs thématiques, ils ont donc besoin plus d'accompagnement.

Exemple avec les jeux : la CCI ne s'y retrouve pas dans cette action, ils n'ont aucun intérêt à les soutenir dans une telle démarche, ne fait pas partie de leurs champs d'actions. Ils peuvent apporter des besoins plus techniques.



De nombreuses associations ont pour finalités, l'amélioration de la vie des entreprises exemple : gardiennage, sécurité, services communs, ce sont des services aux entreprises alors que le Club c'est de la communication surtout et de l'animation. Ce ne sont pas des services aux entreprises c'est donc bien différents des finalités de la CCI.

5) Le club permet-il une ouverture sur d'autres territoires ou uniquement sur le territoire « technopolicien ou messin » ? Relais vers l'extérieur ? Est-ce que à votre avis l'existence du club favorise l'arrivée d'autres entreprises ? « Effet d'attraction » du club

Un des gros problèmes du Club est qu'il est figé sur le territoire du Technopôle, s'il pouvait s'ouvrir sur d'autres territoires, ce serait très bénéfique, exemple : Actipôle. Pourquoi pas un Grand Club Metz Entreprise !

6) *Comment qualifieriez-vous la vie sur le Technopôle ? Ou des adjectifs qui caractériseraient le Technopôle selon vous ?*

Le Club essaye de mettre des actions pour ça vive entre les entreprises. Le Club est devenu très politique aujourd'hui, il y a souvent des liens avec la politique.

7) *Quels sont les points positifs et négatifs du Technopôle ? Pour les négatifs, comment y remédier ? Quelles ont été les grandes évolutions ou progression du Technopôle ?*

Les infrastructures routières, l'accessibilité sont des atouts pour le Technopôle.

8) *Quels sont les éléments attractifs d'un territoire pour une entreprise ? Et particulièrement ceux du Technopôle ?*

*Les facteurs d'attractivité :* l'image que reflète le Technopôle est importante.

Le Mettis, un des futurs gros atouts du Technopôle.

Le vivier d'étudiants et de chercheurs.

Un gros frein : les taxes transports, des entreprises ont quitté le Technopôle à cause de ça.

9) *Quelles actions peuvent être envisagées pour rendre plus attractif le technopôle ? Par qui ? Comment ? Les évolutions ?*

Le Technopôle est en mutation avec l'arrivée du Technopôle 2, entreprises plus innovantes, il va falloir envisager de réhabiliter certains bâtiments du Technopole 1.

Pour le Club : il doit envisager de s'ouvrir aux autres Clubs ou associations des zones limitrophes surtout l'actipôle (la plus ancienne), en termes de service, il peut apparaître une certaine complémentarité.

Il existe des clubs territoriaux, des clubs thématiques et certains qui regroupent les deux, le club de demain, pourquoi pas un club virtuel ? « Je dis ça, car aujourd'hui, il y a beaucoup de sollicitation, trop d'offres donc ça tue le besoin ! »

Le Club doit faire l'inventaire des besoins, et envisagé des actions collectives !

A quoi il sert vraiment le Club du Technopôle ? Club chef d'entreprise ou Club d'élus locaux.

# ANNEXE 3 :

## Analyse descriptive

## Analyse entretien

→ Analyse critique du rôle et de la place du Club dans l'attractivité du Technopôle.

1<sup>er</sup> niveau : descriptif : qu'est ce que l'on constate comme demande ?

2<sup>ème</sup> niveau : Croisé ce qu'on dit les personnes, leurs positions par rapport à différents facteurs, variables (homme/femme, dps cb de tps ils sont installés sur le technopole, secteur d'activité)

3 : Repérer s'il y a des grosses tendances.

Le Club pourquoi y adhérer, son rôle :

-Essentiel d'y adhérer pour s'intégrer à la vie de ce lieu

-être en contact avec les entreprises qui les entourent

-permet de favoriser le relationnel, les rencontres

-indirectement par l'intermédiaire des informations qu'ils nous communiquent à travers leurs actions, ça sert de benchmarking : ouverture au monde de l'information

-« le seul animateur de cette zone : le Club », sentiment de fierté et d'appartenance d'y adhérer

-la dynamique de la zone, y adhérer : volonté d'être dynamique

-relais d'informations pour les salariés par l'intermédiaire des conférences

-permet de faire rencontrer des personnes autour d'une thématique commune, intérêt commun

-de l'affectif « Je n'imagine pas qu'on y soit pas »

-intérêt important pour les PME : permet de nombreuses rencontres auxquelles elles n'auraient pas accès autrement

-Les évènements ou actions permettent de créer du réseau

-Pour les grands groupes, un complément car déjà leur propre réseau

-base du club : échanger

-Club créé pour les entreprises implantées soient en relation, afin de mettre en relation le maximum d'acteurs du Technopôle c'est en relation avec l'image et la vocation du site : les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

-« on ne peut pas ne pas être adhérent, quand on est à l'origine de la création de ce club, on le soutient et le promeut »

-C'est important de travailler dans un environnement d'affaire, créer des synergies c'est donc en adéquation avec le Club, les mêmes orientations. Le but est de se connaître, s'associer, se rencontrer afin de lutter contre l'isolement. La majorité est des petites structures, ça permet de les aider à développer leurs activités

-la carte club : un service, rentrer dans un réseau d'affaires, faire connaissance avec d'autres entreprises

-permet un sentiment de représentation, on se sent faire partie d'une communauté

-Le club est le porte parole des collectivités

-rencontre avec d'autres entrepreneurs, décideurs, créer des relations et créer un autre réseau que celui formé par son travail

-Club technopole : participer aux actions que le Club propose, club est à la carte, chacun peut faire ce qu'il veut, lorsqu'on adhère et qu'on participe on y trouve son compte en terme d'informations, d'échanges, au delà de l'apport technique, il y a une ambiance, un esprit. Très peu adhère juste pour les cartes de visites. De nombreux adhérents ne participent pas aux actions, étonné du fait du panel d'activités...

-Dynapole : Pour ne pas se sentir seul, compter sur quelqu'un. Parce qu'il se passe quelque chose, ça bouge : crèche, sécurité. Comme elles voient qu'il se passe quelque chose : pas l'impression de mettre son argent en l'air : créer un sentiment d'appartenance. Ils font une différence entre entreprises adhérentes et non adhérentes ! Normal !

-ANBT : En dehors des amis du Président, c'est lorsqu'une thématique les intéresse. Plus que l'intention générale, c'est faire partie de la communauté du Technopole. Quelques uns mais ils sont très peu c'est pour faire des affaires. Les grands établissements, c'est l'intérêt pour des actions. La majorité est adhérente selon les thématiques

-CCI : rôle fédérateur et d'animateur entre les entreprises du Club, et dans certains cas, le porte parole des besoins des entreprises par rapport aux institutions « Aujourd'hui, c'est indispensable ces associations ou clubs, on est plus percutant de venir en bande que tout seul devant les collectivités » Important pour créer du réseau, côté convivial est important, ça e fait une communauté ou tout le monde se connaît. Pour se réunir, être plus fort, avoir plus d'impact, mais à l'arrivée c'est quand même pour faire du business !

-MM : Il faut des occasions pour se rencontrer. Le meilleur moyen de se rencontrer, c'est de se réunir autour d'un centre d'intérêt commun qui sont multiples et pas toujours évident à trouver. **Se rencontrer pour ensuite travailler ensemble : concoure à l'attractivité, coopérations qui se créent entre les différents acteurs permet l'attractivité.** Le Club permet aux personnes de travailler ensemble et donne envie aux autres de venir !

Indispensable la présence de club ou d'association, il a suscité la réactivation ou la création d'associations de certaines zones

### Pourquoi ne pas y adhérer ?

-problème de temps : vie familiale, travail beaucoup à l'étranger,

-trop cher par rapport à ce que ça m'a apporté, c'est-à-dire pas grand-chose, mon objectif en y adhérant était de faire du partenariat avec d'autres entreprises, mais c'était un cercle fermé, toujours les mêmes personnes, Club tres convivial mais au niveau business pas terrible.

-contexte de sortie de crise, pas que ça a faire de participer à des actions du club, autre chose à faire

-Club bien pour les nouveaux, « nous on connaît le Technopole »

-monde de l'informatique pas très sociable, « il faudrait faire un effort, je le sais ! »

-DRH pas présent sur le site, à Paris

### Le retour du Club : (ce qu'il apporte aux entreprises)

-pas vraiment de retour, mais création de réseaux pour les dirigeants et les entreprises

-rencontre des personnes et apprend de nouvelles choses

-« que chacun se dise : je préfère être sur le Technopôle qu'ailleurs » grâce au Club

- n'apporte pas vraiment des plus, question d'habitude
- pas vraiment de retour, « on rend service, on participe à l'effort national ».
- pas de réelles attentes du Club
- pour les petites entreprises c'est la création de réseaux
- ouvre la possibilité d'accès à l'information
- la représentation des grandes écoles au Club, très bien, sinon aucun contact possible avec eux
- faire profiter du réseau du Club au réseau de son entreprise et vice versa, il y a une complémentarité.
- Le club pourrait apporter aux non adhérents : de l'information et de la connaissance, avec des thèmes qui les intéressent du coup pourrait rencontrer des personnes avec les mêmes centres d'intérêts, très intéressent.

#### Le fonctionnement du Club :

- très bon fonctionnement : au Comité directeur, chacun participe activement, chacun des responsabilités, ça va dans les deux sens, eux qui ont pris l'initiative de s'investir pour le Club
- bonne visibilité du Club
- actions variées
- taux d'adhérents ne fait qu'augmenter : diversité des adhérents : multiplie les rencontres possibles
- nombre de manifestations important comparé à d'autres (ex : Reims)
- niveau rapport qualité/prix : excellent
- réel investissement de la part des membres actifs, très intéressent, chacun apporte son savoir, savoir-faire, ses relations pour alimenter les différentes actions du Club, très enrichissant.
- les actions sont pratiquement connues de tous même les non adhérents car beaucoup de sollicitation : mails, courriers

-Club de Metz Technopole : existe depuis 25 ans, composé d'un président et des vice-présidents responsable de chaque activité proposée par le club, qui font partis d'un comité directeur. La président ne prend pas de décisions pour tout le monde, uniquement quand il y a des hésitations il tranche, il fait plus que déléguer, il est important que chacun se sente responsable et participe aux décisions : décisions communes. « je ne suis pas obligé d'être dans la boucle de toutes les initiatives ou idées, je donne seulement mon avis à titre informationnel. » La chargée de mission est libre, notamment dans ses prises de décisions, gros travail administratif et travail de relationnel. Convivialité, réseau, contact, échange, diversité/richeesse et dynamismes

-Dynapole-Entreprise : existe depuis 43 ans, Composé d'un conseil d'administration : essaye d'avoir la meilleure représentativité des entreprises adhérentes : représentants de différents métiers, secteurs d'activités, secteurs géographiques, du sexe du chef d'entreprise et un équilibre entre dirigeant propriétaire et dirigeant locataire. Ils ont créé des commissions pour se répartir les rôles, à l'intérieur de ceux-ci, toutes personnes adhérentes peut venir aider si leurs compétences sont concernées. L'association fonctionne comme une entreprise, avec de la bonne volonté et les compétences de chacun et le fait de déléguer permet à chacun de se sentir important et de s'investir.

-ANBT : existe depuis 2005, pour continuer l'animation déjà existante. En tant qu'adhérents autant les écoles que les entreprises. → 50 adhérents sur 220 entités. Il y a des commissions pour chaque nouvelle action ou projets. Il existe un bureau qui représente toutes les commissions, le bureau chapote et les commissions, chacun son propre fonctionnement.

-MM : Le Club est très structuré, d'autres associations, le sont beaucoup moins

### **Finalités du Club :**

- favoriser la convivialité, bien que les autres soient importantes : Stimuler les échanges et les courants d'affaires, représenter les Technopôliciens, participer à l'animation et à la notoriété de Metz-Technopôle mais également. « Je préfère insister sur le point favoriser... pour moi c'est ce qui fait l'originalité du Club, bien que les autres soient aussi importants. » Ces finalités ont été travaillé en groupe, décider et formaliser en groupe, pas de hiérarchie entre elles, elles se complètent. « Mon challenge ce n'est pas d'apporté de grosses évolutions mais de continuer sur la lancée du Club. » Le Club c'est avant tout des personnes qui se retrouvent,

organisent des choses ensemble avec des valeurs, c'est un réseau mais le mot Club renvoi vraiment à cette notion de convivialité. → 100 adhérents sur 200 entreprises

-Dynamopôle-Entreprise : Fidéliser les collaborateurs et faciliter la vie professionnelle sur le Dynapole, mieux vivre possible, professionnellement. Pour lui c'est le terme association qui correspond le mieux contrairement à club car eux « association » renvoi à labeur et travail qui sont le but de la présence de cette association. « Sort complètement des préoccupations patronales », jamais une initiative pour insatisfaction des salariés, au contraire ils font sorte de trouver quelle initiative peut être bénéfique pour les salariés. Respectueuse, sociale et complémentarité. « nous avons un défaut de communication » → 160 adhérents sur 330 raisons sociales, adhésion en fonction de l'effectif de l'entreprise.

-ANBT : organiser la vie interentreprises, des résidents du site, la facilité. Prendre en compte les besoins communs transverses et génériques, exemple : venir et repartir du Technopôle. L'association focalisée sur les éléments de la vie, met en place uniquement des actions spécifiques au Technopôle, De nombreuses structures travaillent en commun pour l'animation proprement dit du Technopôle : animation de la vie du technopôle, animation de la vie collective : implication partagée ! Selon la thématique certaines entreprises ou écoles sont plus engagées que d'autres, on retrouve cette notion d'intérêt commun. La relation avec les écoles : adhérents, ils sont très concernés notamment par le plan de déplacement. Interentreprises, actions partagées, actions collectives liés au quotidien, aux éléments pragmatique, à la vie. Plus que la vie des entreprises : la vie des personnes qui vivent sur le Technopôle, approche communautaire.

-MM : La finalité du Club : écouter une conférence mais au-delà c'est rencontrer ! Le Club s'est intéressé à Sofia Antipolis, il a regardé plus loin ! plus il se dispersera, moins il atteindra son objectif

#### Les services ou actions proposées :

- Les petits-déjeuners (1x/mois), les matinales-tables rondes, à propose de..., les visites d'entreprises, les conférences, les Jeux de Metz Technopôle, rencontres d'accueil, repas champêtre, journée de solidarité ELA, technopoles infos. Au niveau des thèmes à aborder ils essayent de varier et d'alterner entre politique, école, entreprise, pas évident car les sujets dépendent beaucoup de l'actualité, l'originalité du territoire : présence de ces 3 familles d'acteurs, veille au maximum à un équilibre, pas qu'il y ait de dominance, pas évident.



-les services et actions sont à géométrie variable, il y a des commissions permanentes comme la communication et la sécurité et des commissions ponctuelles comme la crèche, la signalétique, le sport, la commission Envie (remise en vie du Dynapole), poids-lourd, accueil des nouveaux arrivants. Il y a également une soirée annuelle avec film, conférencier et cocktail, également les mairies invitent les entreprises à un repas annuel : lieu d'échanges, à une même table : des élus et des directeurs : très apprécié. Ils créent des commissions en fonction des besoins du moment.

-ANBT : Il y a des commissions selon les besoins du moment : transport, sécurité, crèche, et la dernière : déplacement interentreprises, nouvelles formes de transports : covoiturage, velib... en étroite relation avec l'ADEME et la CUGN. Selon la thématique, des adhérents différents. Le côté Club de l'association est l'ADUAN (plus au niveau de l'agglomération que du Technopôle). Les chemins de l'innovation : réunion d'informations, les grandes tendances de la création d'entreprises (population vieillissante : services à la personne...) c'est une initiative de Promotech, il les place dans la dynamique du Technopôle, permet également la liaison entre les étudiants et les services. Actions de Club : Promotech et l'ADUAN. Restaurant interentreprises : lieu de rencontre, pas de lieu de convivialité mais pas sur qu'il soit utilisé s'il y en avait un.

### Rôle avec les institutions :

-Technopole : Mairie et Metz Metropole sont adhérents du Club. Le Club fait partie de l'AG de MM, Le Club représente des acteurs économiques de Metz : rôle en terme d'images. Les Institutions sont des soutiens au Club. Le Club est donc un des acteurs qui rentre dans les plans d'actions de ces institutions politiques ou économiques

-Dynapole : développé pour le meilleur bien vivre à Ludres, c'est avec ça qu'ils attirent les nouvelles actions, mais l'image de Ludres en elle-même n'est pas porteuse donc ils doivent vendre l'image de l'agglomération nancéenne, vision collective de valorisation du Grand Nancy. « Dépasser l'intérêt individuel pour un intérêt collectif. » faire comprendre aux élus qu'ils doivent se comporter en bon propriétaire. Leur rôle est de faire remonter des taxes et une partie doit être réinvestie pour mettre à disposition des outils pour rester compétitif. Ils sont en étroite relation avec Le Grand Nancy : 2 réunions plénières : représentant des associations de l'agglomération et des élus. Mettre en commun des savoirs et savoir-faire, expériences, échecs de chacun

-ANBT : Le Technopôle est une zone du Grand Nancy donc partenariat fort avec le Grand Nancy : animation interzone spécifique, animation économique de la CUGN. Elle subventionne des projets, actions de l'association. Etre un interlocuteur de la CUGN et des résidents. Il ya également la communication d'agglomération dans laquelle il y a la communication du Technopôle de Brabois. L'association est en étroite relation avec la CUGN : politique d'agglomération. La CCI coordonne territoires de développement : lié mais sans y être directement. Réunions : 2x par an avec la CUGN qui est l'animateur avec toutes les autres associations des territoires (8).

-CCI : Club est beaucoup soutenu par Metz Métropole, donc n'a pas trop besoin de la CCI. Pas vraiment de relation, présence purement politique, Cci pas vraiment sa place dans ce genre de Club. 56 associations de commerçants et une trentaine d'association de chefs d'entreprise sur le département ou club d'entreprise. La CCI avec d'autres Clubs ou associations du département ont beaucoup d'actions de soutien, mises en place de conférences, débats, évènements. Ils ont un rôle plus institutionnel avec le Club et plus opérationnel avec les autres. Le Club a plus de moyen que les autres. Le Club du Technopole est un club territorial alors que les autres sont plus des clubs thématiques, ils ont donc besoin plus d'accompagnement.

De nombreuses associations ont pour finalités, l'amélioration de la vie des entreprises exemple : gardiennage, sécurité, services communs, ce sont des services aux entreprises alors que le Club c'est de la communication surtout et de l'animation. Ce ne sont pas des services aux entreprises c'est donc bien différents des finalités de la CCI.

-MM : La collectivité a besoin d'interlocuteurs et ces associations sont les relais, les interlocuteurs. Le Club est l'interlocuteur pour la collectivité mais aussi un relais, ce relais se fait dans les deux sens : Le Club, relais les besoins des entreprises ou écoles aux institutions et inversement. Le Club doit être subventionné pour fonctionner, il a besoin d'une structure permanente comme Metz Métropole, il y a donc une relation privilégiée entre MM et le Club.

#### Les attentes supplémentaires :

-Comme pour Metz avec le Centre Pompidou, réorienté l'image du Technopole (pas seulement économique) vers le culturel. Sport et culture sont des vecteurs importants, rassembleur, fédérateur. Avec les jeux, déjà pallier à un manque : le sport → partenariat av  
Pompidou

-Club pas assez tourné vers les salariés : 90% des actions pour 10% des acteurs → faire rester les salariés sur le Technopôle

-Scinder davantage les événements pour les chefs d'entreprises et pour les salariés ou grand public, être plus précis dans l'approche, il faudrait des événements spécifiques pour chacun, car pas les mêmes attentes. Ex : petit déj : action emblématique, permet une proximité manger ensemble, échanger, discuter, permet un peu plus d'ouverture, mais comme ouvert à tout le monde, le taux de participation des dirigeants à réduit « avant pour un chef d'entreprise c'était l'endroit où il fallait être. »

-« manque d'ambition au niveau du territoire », « le Club de Metz Technopole devrait devenir le Club de Metz Métropole » avec son savoir-faire en terme de compétence et territoire, il devrait se rapprocher d'autres zones aux alentours du Technopole, même territoire on peut considérer qu'ils ont les mêmes attentes, contraintes, besoins. → Aujourd'hui il faudrait avoir plus une ambition en terme de territoire que d'activités.

-des personnes veulent plus d'activités en direction des salariés mais il y a 10 ans, il existait une commission salarié avec un grande nombre d'initiatives, de services pour eux, très avantageux pour les entreprises qui n'avait pas de CE, ça a été supprimé car ça prenait beaucoup de temps à la chargée de mission et le taux de participation très faible, trop d'investissements pour si peu de retour → faire état des lieux des besoins des salariés, services selon leurs attentes.

-ça devrait être les entreprises qui devraient payer des adhésions plus importantes pour la vie du club

-il y a un fossé entre le monde étudiant et le monde professionnel, manque d'informations qui circulent et des actions communes. Le club doit réfléchir davantage au lien créer entre les étudiants et les salariés (ex tous les BDE adhèrent gratuitement au club) : faire partager des savoirs, savoir-faire entre ces deux mondes, club a vraiment un rôle de lien entre les deux mondes (ex : portes ouvertes ou forum, inviter les entreprises...)

- beaucoup plus d'échanges avec les écoles d'ingénieurs, il n'y a même aucun échange, très peu de rencontres. Avoir des échanges d'expériences, sur le fait de rentrer dans la vie active... ca me parait important que ces écoles puissent rentrer en contact et connaître les entreprises locales. Car avoir des partenaires, juste pour donner de l'argent, ca ne suffit pas, l'important est d'échanger des savoirs, savoir-faire et compétences. Une réelle volonté de vraiment

discuter avec les étudiants. Être invité à des manifestations ou soirées étudiantes peut être intéressant et plus enrichissant mais pas qu'à travers le sport également le culturel

-manque une partir restauration salariés, rapport qualité-prix

-le site devrait être plus convivial que business, trop pompeux !

-activités du club intéressantes ais ce sont des horaires qui ne correspondent pas début ou fin de journée, mais en milieu de journée pas possible non plus, casse le travail.

-pour favoriser l'interaction : services communs pour étudiants et salariés, il manque un lieu, une place, un lieu de rencontre pour manger ou salle de sport ou autre mais **lieu commun convivial qui facilite les échanges.**

-ANBT : Perspectives d'évolution : Entité du technopôle : faire passer ce message : faire vivre des projets concrets qui touchent le plus de personnes, actions visibles et partagées. Exemple : plan de déplacement.

- Club Technopole : Services de mutualisation, services communs, des activités le soir pour les étudiants, davantage de services à la personne mais ce n'est pas forcément le rôle du Club. Le rôle du Club serait de faire remonter des besoins en terme de services à apporter, manque d'activités ou de services... être un relais mais ce n'est pas club d'organiser. Il y a donc un rôle à jouer pour identifier les besoins, susciter les échanges avec les différents acteurs mais pas à eux d'organiser mais ça doit favoriser une réflexion.

-Dynapole : améliorer la communication : plaquette, refonte du site, création maison d'accueil et mise en place d'un évènement social et humanitaire et communiquer autour de cet évènement.

-CCI : Le Technopôle est en mutation avec l'arrivée du Technopôle 2, entreprises plus innovantes, il va falloir envisager de réhabiliter certains bâtiments du Technopole 1.

Pour le Club : il doit envisager de s'ouvrir aux autres Clubs ou associations des zones limitrophes surtout l'actipôle (la plus ancienne), en termes de service, il peut apparaitre une certaine complémentarité. Le Club doit faire l'inventaire des besoins, et envisagé des actions collectives ! A quoi il sert vraiment le Club du Technopôle ? Club chef d'entreprise ou Club d'élus locaux

-MM : permet de mettre en relation les personnes d'un contexte différent, les placer dans un contexte inhabituel comme les Jeux ! Les outils de communication permettent d'aller plus vite mais remplace pas les relations interpersonnelles.

### Le parc d'activité : Technopole :

-l'image du Technopôle : site basée sur les nouvelles technologies de l'innovation, la communication, l'entreprise doit se retrouver dans l'image du site « une entité de communication sur un site de communication » c'est parfait. Une entreprise qui s'implante veut être dans cette dynamique ou profiter de cette dynamique.

-manque de signalétique

-pas un lieu de vie, « à la base le Technopôle pour créer des emplois, c'es fait, maintenant il faut créer de la vie » → **point faible à développer**

-« la vie sur le Technopôle il n'y en a pas, pas de vie commune non plus. »

-« la vie est suffisante » : tout ce qu'il faut pour l'usage quotidien en périphérie, Club avec ses actions crée de la dynamique, mais il y a un manque au niveau des étudiants.

-environnement intéressant, proche de la ville et de la campagne, un bon compromis, mais sur le technopôle chacun est dans son coin, pas de vie, pas de liens entre les industriels.

-Technopole avenant, beaucoup d'entreprises on voit donc que ça bouge

-Globalement agréable au niveau de l'environnement : espaces verts, lac,

-CESCOM apportent de nombreux services avantageux : locaux disponibles, qualité, couts, parking, accessibilité mais à part mon bureau je ne connais rien d'autre sur le Technopole !

-zone un peu morte, chacun son activité, chacun son coin, beaucoup de monde mais peu de personnes pour les activités, difficile de fédérer les gens mais ça pourrait être très intéressant.

-pour être une vraie zone de vie : activités extra-travail et extrascolaire, trop dédié aux études et au travail.

-CCI : l'image que reflète le Technopôle est importante. Le Mettis, un des futurs gros atouts du Technopôle. Le vivier d'étudiants et de chercheurs. Un gros frein : les taxes transports, des entreprises ont quitté le Technopôle à cause de ça

-MM : Le Technopôle est un lieu agréable, il a grandi et le côté familial a disparu. Le Technopôle a changé, principalement un lieu de travail. Chaque école : système école d'ingénieur. Il faut un réel maillage étudiant – entreprise

#### Facteurs de localisation pour une entreprise :

-image du site et notoriété du site (II)

-parking (III)

-accessibilité (IIII)

-locaux disponibles, qualité (II)

-services collectifs (permis grâce au Club) (III)

-environnement (II)

-présence d'un centre d'affaires

-Présence d'une structure qui met en lien : Le club

#### Ouverture sur d'autres territoires :

-cherche à ce que le club ne tourne pas sur lui-même, club travaille avec d'autres associations : AGURAM, Club Actipôle

-conférences : faire venir des personnes de l'extérieur : visions et points de vues différents

-« le club du technopôle est technopole », pas vraiment d'ouverture sur l'extérieur, sur d'autres territoires, visites d'entreprises : seule action qui permet de sortir du cadre du Technopole donc de s'ouvrir vers l'extérieur → de nouvelles actions pour s'ouvrir vers l'extérieur, créer du lien à l'intérieur indispensable pour créer sentiment d'appartenance et donc une identité mais devrait être vue de l'extérieur. Devrait s'ouvrir à d'autres Clubs (Thionville, Nancy, Moselle Est) → des territoires en concurrence mais pourquoi des actions

communes afin d'échanger encore plus, connaître des concepts, positions, savoir faire... différents de ce qu'on a l'habitude, rentrer en contact avec des personnes qui ne sont pas des voisins peut être avantageux et enrichissant. Conférences font venir des personnes extérieures : faudrait augmenter ce côté ressources et informations extérieures → Club créateur de lien internet et externe également avec des acteurs économiques d'autres secteurs géographiques.

-non pas d'ouverture à part les visites d'entreprises, mais ce n'est pas la vocation du Club de se faire connaître sur d'autres territoires.

-pas d'ouverture sur d'autres territoires

-Club Technopole : il ya quelques adhérents d'Actipole mais le Club ne se prétend pas club des autres zones, cependant le Club couvrira le Technopôle 2. Cependant le Club prévoit de rentrer en contact avec les différentes associations des autres zones. Comme pour les Jeux sur le Technopôle, l'ouvrir au Grand Public mais ça doit rester les Jeux du Technopôle, comme pour le Club : important de préserver cette identité du Technopôle. On ne doit pas être renfermé mais on doit garder du sens, identité sur le Technopôle. Echanges avec d'autres Clubs ou réseaux du même type, jusqu'où aller ? Pas évident à trouver les limites, car on peut vite se marcher sur les pieds et empiéter sur le travail des autres, le but ce n'est pas de créer de la concurrence. Mais ça peut permettre des échanges d'idées, de savoir-faire... à terme peut-être qu'il y a des choses à organiser conjointement.

-Dynamopole : Le Dynapôle fait partie d'un des 7 sites classés ATP. Ils sont initiateurs d'un certain nombre d'actions, ils sont donc souvent allés parler de leurs actions dans la région.

-CCI : Un des gros problèmes du Club est qu'il est figé sur le territoire du Technopôle, s'il pouvait s'ouvrir sur d'autres territoires, ce serait très bénéfique, exemple : Actipôle. Pourquoi pas un Grand Club Metz Entreprise !

-MM : Le Club permet aux personnes de visiter les entreprises, sur tout le territoire messin. Il permet une ouverture : découvrir des endroits et rencontrer des personnes.

### Réflexions sur le Club :

-de quel relais d'informations devait se doter le Club, notamment au niveau des offres commerciales ? Il faut trouver la frontière entre le global et le spécifique, pas faire de concurrence aux entreprises spécialisées dans le relais d'informations, Le club n'est pas un relais de publicité, ce n'est pas sa vocation, mais d'informations spécifiques. Chaque entreprise doit être capable de faire sa communication, donc le club ne relaie pas les informations commerciales, ni de publicité, mais uniquement les informations concernant ses adhérents ou des informations spécifiques, sur des thèmes susceptibles d'intéresser ou d'être en lien avec les thématiques des différentes actions du Club, afin de conserver son label, sa qualité.

-autre axe : Ne plus être le Club du Technopôle de Metz mais pourquoi pas représenté Metz ? Notamment par rapport à Sebastopol, Mercy, technopole 2...gagner davantage en territoire, quelles extensions par rapport aux autres zones, quelle avenir pour le Club et le Technopole ?

- un gros point que souhaite faire évoluer le président « recrutement des entreprises non-adhérentes », le Club doit alors mieux se faire connaître et ainsi comprendre pourquoi ils n'adhèrent pas. Mieux communiquer, mieux se faire connaître, et comprendre leurs besoins, avant d'essayer de proposer de nouvelles activités ou services. L'objectif n'est pas forcément de devenir plus gros mais de mieux comprendre les besoins.

### Les Jeux :

-côté ludique

-différent de l'ambiance de travail

-ouvert à tous, permet de participer à un moment de convivialité

-événement nouveau : important la nouveauté pour attirer de nouvelles personnes et garder les adhérents, ça peut être le début de l'ouverture du Club à d'autres territoires, d'autres zones (ouvrir à des participants extérieurs : créer de l'ouverture, du lien, surtout avec le sport, un bon vecteur de rencontre et permet d'atténuer les différences ou autres difficultés que l'on peut rencontrer dans la vie de tous les jours et dans le monde du travail, permet de créer une forme d'adhésion locale : d'abord Metz puis Moselle puis Lorraine, puis Grande Région. Equipes d'autres villes : nouvelles idées, nouveaux contacts, nouveaux échanges de savoirs, savoir-faire.



-les jeux permettent de pallier au manque entre le monde étudiant et le monde professionnel : partage, rencontre au sein d'une autre activité que le travail. Les échanges sportifs : renforcer les liens, sentiment d'appartenir à une communauté, plus grand intérêt pour les étudiants.

- Les Jeux : un moyen d'animer le Technopôle mais aussi d'être vue : notoriété, ça peut permettre de faire évoluer le regard extérieur, d'attirer qu'on en parle sans stéréotype

-la CCI ne s'y retrouve pas dans cette action, ils n'ont aucun intérêt à les soutenir dans une telle démarche, ne fait pas partie de leurs champs d'actions. Ils peuvent apporter des besoins plus techniques.



## MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER

Nancy-Université

### Associations des parcs d'activités : enjeux et perspectives pour l'attractivité du territoire.

Amandine MOHAMED

Université Henri Poincaré Nancy

2011

#### Mots clés :

Attractivité, territoire, aménagement du territoire, Technopôle, association de parcs d'activités, zones d'activités économiques, acteurs locaux, collectivité territoriale.

#### Résumé :

Les parcs d'activités et leurs associations sont en plein développement, ils sont à la recherche d'une nouvelle attractivité afin de se démarquer des autres territoires dans un contexte concurrentiel, c'est le cas du Technopôle de Metz et de son Club de Metz-Technopôle.

L'étude a pour objectif d'analyser les offres territoriales existantes, les attentes des acteurs locaux et les perspectives d'évolution du Club et du Technopôle de Metz, afin de comprendre le rôle et le fonctionnement de ces associations. Dès lors que les analyses sont traitées, il s'agit de proposer un plan d'action pour une offre coopérative, spécifique et attractive.

#### Key words:

Attractivity, Territory, Regional Planning, Technopole, Association of retail parks, Economic activity zones, local stakeholders, local authorities.

#### Summary:

Retail parks and their associations are growing fast; they are searching for renewed ways to attract people in order to distance themselves from other territories in a strong competition context. Technopole of Metz and its association "Club de Metz-Technopole" are no exception to that rule.

This study has for chief goal to scrutinize existing offers on others territories, local stakeholders' expectations and future prospects for the Club and the Technopole of Metz, in order to understand the role and the functioning of such associations. After collecting and analysing the data, this piece of work suggest an action plan for a cooperation offer, specific and attractive.