

de la consultation ont été rendus publics. » D'ailleurs, les autorités régionales n'avaient pas présenté la procédure comme décisionnelle, ce qu'elle n'aurait pu être, mais comme destinée seulement à les éclairer.

Le recours est donc rejeté et les deux principales associations requérantes sont condamnées à verser chacune 1 500 € à la région Occitanie.

6. PROSPECTIVE ET STRATÉGIE DES TERRITOIRES : LE MODÈLE RHÉNAN

Les institutions rhénanes de l'économie, de l'entreprise et de la gouvernance territoriale

Deuxième partie : Le territoire et ses entreprises¹⁹

Dans la première partie de cet article (LFT n°324) nous avons présenté le modèle rhénan comme l'expression d'une approche particulière du capitalisme et de l'organisation territoriale. Dans la seconde partie, il nous reste à préciser pourquoi ces formes organisationnelles et institutionnelles se sont plus particulièrement développées dans l'espace rhénan. Après avoir défini géographiquement cet espace, nous examinerons comment l'histoire des pays rhénans et les problématiques du fleuve ont contribué à forger des institutions qui sont au fondement de l'Europe et influencé le mode de management des entreprises.

6.1 Les apports du Rhin à l'organisation territoriale « rhénane »

Il ne faut pas sous-estimer l'apport d'un grand fleuve au développement d'un territoire, non seulement pour le développement direct mais aussi pour les idées et les inventions qu'il inspire. Certes des études récentes démontrent que le volume de marchandises brassé par les grands ports n'a pas nécessairement un fort impact économique sur les arrière-pays, mais l'influence d'un fleuve comme le Rhin dépasse très largement l'impact économique direct des activités commerciales, du transport de marchandises (considérable) et de la production hydro-électrique. Comme nous allons le voir, le modèle rhénan dans ses différentes expressions est né de la rencontre d'un grand fleuve et de l'imagination des hommes. Partant des montagnes suisses et s'achevant dans le delta hollandais, le fleuve a tout au long de l'histoire transporté, confronté et fertilisé des idées créatives au sein d'un ensemble territorial certes hétérogène mais géographiquement et culturellement cohérent.

- **La géographie du Rhin**

D'une longueur de 1 325 km, le Rhin fédère différents bassins versants d'une superficie totale de 185 300 km² (équivalent d'un tiers de la superficie de la France) pour environ 50 millions d'habitants (équivalent de trois quarts de la population française).

Le fleuve ne devient navigable qu'à la sortie du Lac de Constance, son point kilométrique zéro, alors qu'il a déjà parcouru 300 km. A partir de Bâle, il autorise les forts tonnages. Dans chaque pays il reçoit les eaux de très nombreuses rivières: Neckar, Main, Moselle, Ruhr. Il connaît sur l'ensemble de son cours des régimes et des étiages très différents (le débit moyen n'a donc pas beaucoup de signification). Pour régulariser son cours, des digues de corrections ont été aménagées à partir du 19^{ème} siècle. Elles seront ensuite remplacées par des canaux latéraux, des chutes dites *en festons* (en Alsace : Marckolsheim, Rhinau) ou *sur canal* (Ottmarsheim), et enfin par des digues de canalisation et des chutes (barrages hydroélectriques) sur le cours du fleuve (Kembs, Gamsheim, Iffezheim) complétées par des écluses de navigation.

Ces aménagements assurent une navigabilité tout au long de l'année et ont permis la création de nombreuses zones industrielles et portuaires. Patrick Junot (2002) pouvait écrire - avant la concurrence des ports chinois - que « *le Rhin est le premier vecteur de transport de marchandises au monde* ». Il signalait, aux écluses de Gamsheim : 25 millions de tonnes de fret par an, le tout assuré par plus de 30 000 bateaux, auxquels il faut ajouter 4 500 bateaux de plaisance et 1000 bateaux de passagers. Plus en aval, à la frontière germano-néerlandaise, le trafic est encore plus important : entre 250 et 300 millions de tonnes. On a calculé que pour compenser le trafic fluvial intérieur rhénan il faudrait 12 autoroutes sur lesquelles circuleraient au moins 15 millions de poids lourds. Nul doute que le

¹⁹ Par René Kahn et Jean-Alain Héraud, Université de Strasbourg et CNRS

- **L'entreprise rhénane**

Tout ce que nous venons de voir au sujet des solutions rhénanes pour l'aménagement du fleuve (l'abandon de la quête égoïste d'intérêts particuliers ou nationaux, au profit de la concertation, du partenariat et de la gestion à long terme), se retrouve également dans la **conception « rhénane » de la firme**. Les entreprises de l'espace rhénan n'échappent pas aux contraintes financières ni aux effets de la mondialisation, mais elles les gèrent un peu différemment.

Notons que la question de la spécificité de la firme rhénane fait encore débat aujourd'hui. Si les historiens ont moins de difficultés pour identifier un mode de fonctionnement et de gestion spécifique aux dynasties industrielles, les gestionnaires et les économistes sont divisés sur les fondements du comportement des entreprises allemandes de type rhénan. De quoi est faite la spécificité de l'entreprise rhénane ? De valeurs culturelles territoriales ou d'un pragmatisme économique approfondi et d'un intérêt mieux compris des enjeux de long terme ?

L'entreprise rhénane est d'abord un modèle économique suggéré par la **théorie de la firme**, comme nous l'avons vu dans la première partie de cet article (numéro précédent de la LFT). Du point de vue de l'analyse économique standard on peut même considérer que toute firme est par essence « rhénane » si on la définit non seulement comme une catégorie d'organisation dédiée à la production, mais aussi comme une entité institutionnellement distincte du marché, qui est intégrée et durable (Hodgson, 2009). Dans cette optique, la firme, dont le rôle est de coordonner des activités et d'affecter des ressources aux acteurs internes, est un mode d'organisation économique alternatif à celui du marché. Les travaux bien connus de Coase et Williamson sur les frontières de la firme (mettant en scène les coûts de transaction et les coûts d'organisation) conduisent à relativiser l'importance des marchés dans une économie dite « libérale ». Les travaux séminaux d'Alfred Chandler ont aussi souligné le rôle central de « la main visible des managers » dans l'organisation de l'économie mondiale contemporaine. La firme peut être considérée comme une organisation non-marchande (une institution spécifique), articulée selon de puissantes règles de fonctionnement internes qui ne sont pas assimilables à des systèmes de prix.

A partir de là, il est possible de montrer que toutes les firmes n'adoptent pas les mêmes principes d'organisation et de gestion, que certaines privilégient la communauté de travail, les relations contractuelles durables, la stabilité de l'emploi, l'acquisition des compétences en interne, les modes de financement stables à long terme (souvent l'autofinancement), etc., alors que d'autres privilégient à l'inverse le court terme, les relations marchandes qui peuvent aisément se nouer et se dénouer, les relations contractuelles renégociables, l'instabilité de l'emploi, l'acquisition externe des compétences, les modes de financement par le marché. Au-delà des modèles purs, toutes les combinaisons d'organisation, de gouvernance et de relations sociales au sein de la firme sont envisageables, mais ce qu'on appelle couramment dans la littérature économique « **le modèle rhénan de la firme** » ou « **l'entreprise rhénane** » rassemble les caractéristiques du premier type. La firme rhénane privilégie en particulier la communauté de travail et assure son épanouissement sur le moyen et long terme. En contrepartie, elle tire sa valeur et sa compétitivité d'un facteur travail érigé en actif spécifique parfaitement fidélisé. De ce point de vue, il n'y avait pas plus « rhénan » que la firme japonaise des années 1980. Accordant beaucoup d'importance à la qualité de la main d'œuvre, elle ne lésine pas sur la formation du personnel. Accordant aussi beaucoup d'importance à la qualité du produit, elle n'hésite pas à risquer la recherche et l'innovation. Enfin, la firme rhénane joue le jeu de l'ancrage territorial avec un mélange de coopération interentreprises et de concurrence au sein de clusters - comme dans les *districts industriels* de la 3^{ème} Italie que décrivait Giacomo Becattini dans les années 1970 et 80.

- **Le territoire « rhénan »**

La firme rhénane se trouve contestée par l'emprise actuelle de la mondialisation des normes de gestion et d'autres facteurs du monde « global » comme les effets d'échelle et de financiarisation. Il est pourtant possible d'étayer la robustesse du modèle sur une base territoriale. Les firmes n'opèrent pas seules, mais coopèrent avec les autres acteurs du développement.

Les impasses de plus en plus visibles du néolibéralisme, notamment depuis la crise de 2008, tout comme les défis actuels et futurs de l'économie mondiale (particulièrement le développement durable et inclusif), conduisent très souvent les experts à chercher dans les modèles nationaux ou régionaux des réponses à ces problèmes. On peut à ce sujet rappeler l'importance du modèle économique allemand pour les dirigeants français (Artus, 2009) ou signaler le choix de l'homme politique belge Yves Leterme de se rallier au modèle rhénan pour promouvoir un modèle libéral de développement durable (Leterme, 2009). Le modèle rhénan, dans son acception courante offre aujourd'hui une formule à la croisée des chemins entre un développement territorial exogène dans un contexte de concurrence généralisée et une logique de développement endogène s'appuyant sur des valeurs humanistes ou spécifiques aux

territoires et mises au service du développement. Pas plus qu'il ne s'oppose au libéralisme, le modèle rhénan ne conteste les principes de la mondialisation. **En un sens, ce modèle de développement peut être réinterprété comme une forme plus évoluée du capitalisme, un capitalisme plus cognitif.**

Les remarquables performances actuelles des régions rhénanes allemandes suisses et néerlandaises en termes d'inventivité technique et d'innovation économique, montrent que cet espace est capable de redevenir un des lieux mondiaux de la créativité, comme il l'a été à la Renaissance (Héraud, 2011). La question qui se pose pour l'Alsace est bien entendu de savoir si elle se trouve actuellement en position de participer à ce mouvement, ce qui est une autre manière de formuler la question de l'appartenance de cette région au « modèle rhénan » actuel. L'Alsace, comme l'ensemble de la région Grand-Est, possède une forte expérience en matière de coopération transfrontalière et des capacités d'innovation sociétale qui s'appuient sur le modèle rhénan. Espérons qu'il sera possible de réactiver les bases culturelles et managériales de ces territoires rhénans pour créer les conditions d'un **nouveau développement endogène fondé sur la créativité et le partenariat.**

Evidemment la question se pose de la capacité réelle des territoires en France de décider d'un modèle de développement original. Les espaces régionaux peuvent-ils s'affranchir ponctuellement des schémas usuels nationaux comme des contraintes de l'économie mondialisée pour mettre en œuvre des formes d'organisation locales spécifiques et innovantes ? C'est seulement l'étude de l'économie locale qui permet de comprendre la relation entre un espace géographique, les singularités de son organisation, les modalités de fonctionnement des firmes et les possibilités de coopération avec toutes les autres institutions qu'il héberge. Si les territoires sont aujourd'hui en première ligne, comme le démontre la généralisation en Europe et dans le monde des dispositifs de *clusters* et des *pôles territoriaux spécialisés*, c'est parce qu'ils sont seuls en mesure de mobiliser pour les besoins de l'économie et du territoire toutes sortes de ressources locales spécifiques : capital social, économies de proximité cognitive et bon niveau de confiance entre acteurs. **Le territoire est, comme le démontre toute la littérature en science régionale depuis trente ans, un espace de liens et d'innovation**, une forme d'organisation en mesure de rendre à nouveau compatibles la cohésion sociale et les performances économiques. C'est la faculté des régimes territoriaux à participer auprès des firmes aux objectifs de compétitivité (mais pas seulement) qui réintroduit la dimension culturelle dans les modèles régionaux de développement. Dans ce contexte, le modèle de la firme rhénane apparaît comme la source d'inspiration possible d'un modèle de développement territorial qui reste à finaliser.

Bibliographie

- ARTUS Patrick (2009), *L'Allemagne, un modèle pour la France ?* Paris, PUF.
- DUVAL (2013), *Made in Germany. Le modèle allemand au-delà des mythes*, Seuil
- FEBVRE L. (1935 / 1997), *Le Rhin. Histoire, mythes et réalités*, Perrin
- JUNOD P. (2002), *L'eau du Rhin*, Editions Hirlé
- HERAUD, J.-A. (2011), "Reinventing creativity in old Europe: a development scenario for cities within the Upper Rhine Valley cross-border area", *City, Culture and Society* 2, pp.65-73.
- HODJSON, M.G. (2009), « Qu'est-ce qu'une firme ? » in B. BAUDRY et B. DUBRION, *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte.
- LETERME Y. (2009), *L'économie durable, le modèle rhénan*, Editions Luc Pire.
- SIEGENDALER C-M. (1997), *Le Rhin sous influences*, Editions COPRUR

7. BRÈVES ET LECTURES

7.1 Les finances des collectivités locales en 2017²¹

L'Observatoire des finances et de la gestion publique locales dresse un état des lieux complet sur les finances des collectivités locales en 2017.

Ce rapport analyse les finances des collectivités et s'accompagne, cette année, d'un dossier relatif aux effectifs des collectivités locales en 2015.

²¹ Les finances des collectivités locales en 2017 – rapport de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales – 178 pages, septembre 2017. Le texte du rapport peut être téléchargé à l'adresse : https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/statistiques/brochures/ofgpl_2017_0.pdf.