



European Regional Science Association, Greek section [ERSA-GR]



Association de Science Régionale De Langue Française [ASRDLF]

"Les défis de développement pour les villes et les régions dans une Europe en mutation"

5-7 juillet 2017, Université Panteion, Athènes, Grèce

COMPRENDRE LE TERRITOIRE : LES APPORTS DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

Anne ALBERT-CROMARIAS, Groupe ESC Clermont / CRCGM

anne.albert@esc-clermont.fr

Résumé

Le contexte actuel de mondialisation renforce paradoxalement le territoire, qui s'avère omniprésent dans la vie des entreprises, aussi bien comme lieu d'implantation, pourvoyeur de ressources ou marché. Mais le territoire ne saurait être réduit à un simple espace géographique. Les options stratégiques qui rythment la vie des entreprises (croissances interne, externe ou conjointe) posent toutes, en filigrane, la question du territoire, entendu notamment comme un construit social par et pour des acteurs très variés : privés ou publics, individuels ou collectifs.

Dès lors, quels sont les cadres théoriques pertinents pour s'emparer au mieux de cette question ? Cette communication propose de faire le point sur deux approches théoriques issues du management stratégique pouvant être mobilisées pour mieux comprendre le territoire : la littérature sur les coopérations interorganisationnelles (stratégies collectives, alliances et coopération) d'une part ; la Resource-based View d'autre part.

Ainsi le territoire est appréhendé comme une donnée fondamentale de la vie des entreprises, dans une logique dynamique de réciprocité, ouvrant la voie à une alliance stratégique entre entreprise et territoire.

Mots clefs

Territoire / Management Stratégique / Théorie des Ressources / Coopération

Introduction

Dans la littérature stratégique, la proximité (d'abord entendue comme géographique) est le plus souvent considérée comme un prérequis à la mobilisation des ressources essentielles à l'entreprise pour se positionner dans son environnement et générer la performance, sous la forme d'un avantage concurrentiel distinctif et durable. Loin d'être anecdotique, le territoire occupe aujourd'hui une place croissante en sciences de gestion, comme en attestent d'ailleurs les articles, colloques et autres workshops qui lui sont régulièrement consacrés. L'objectif de cette communication est de faire le point sur deux approches théoriques issues du management stratégique pouvant être mobilisées pour mieux comprendre le territoire, entendu à la fois comme un espace géographique accueillant des activités économiques et sociales et des parties prenantes diverses et diffuses – acteurs individuels et collectifs, publics ou privés – mais aussi comme un construit social. En effet, le territoire peut être considéré comme un système complexe, résultant d'une boucle de rétroaction entre un ensemble d'acteurs et l'espace géographique que ces mêmes acteurs utilisent, aménagent et gèrent (Moine, 2006).

L'intérêt pour le territoire n'est pas récent : dès la fin du XIXe siècle, Marshall (1890) montre quels avantages peuvent être issus d'une localisation optimale des ressources (essentiellement physiques dans sa démonstration) ouvrant ainsi la voie aux questions d'ancrage territorial, totalement d'actualité dans les arbitrages entre délocalisation ou relocalisation auxquels sont soumises aujourd'hui un certain nombre d'entreprises. Mais Marshall va plus loin en proposant de parler d'atmosphère industrielle pour désigner les externalités (positives) issues d'une concentration géographique d'activités, démontrant par là même que, si la dimension spatiale compte, elle ne prend toute sa valeur que si elle se complète d'une dimension sociale et cognitive. Tombés dans l'oubli puis redécouverts avec les districts industriels de la Troisième Italie à la fin des années 1970, ces principes sont à l'origine d'une littérature toujours plus vaste, d'abord en géographie industrielle et en économie et plus récemment en gestion, pour tenter d'expliquer et de comprendre le rôle du territoire dans le développement économique. Le management stratégique s'avère particulièrement concerné par ces questions. En effet, parmi les grandes stratégies de développement, l'entreprise peut opter pour une croissance interne, une croissance externe ou une stratégie d'alliances, celles-ci n'étant pas exclusives les unes des autres. Sur chacune de ces options, se pose en filigrane la question du territoire. Dans le cas d'une croissance interne, l'entreprise peut

notamment miser sur l'innovation ou l'internationalisation. Pour cela, le lieu d'implantation va s'avérer déterminant, afin de bénéficier du marché et des ressources (de toute nature) nécessaires. La logique dominante est alors évidemment spatiale, le territoire pouvant être considéré comme un simple réceptacle d'activités ou au contraire comme un pourvoyeur de ressources (matières premières, main d'œuvre qualifiée ou autre). Autant de questions aux incidences managériales fortes, qui nécessitent de s'interroger en amont sur le corpus théorique adéquat à mobiliser.

Nous proposons ainsi, grâce à dix années de recherche d'analyse du territoire par le prisme du management stratégique, de faire le point sur deux approches théoriques principales, qui nous semblent avoir toute légitimité pour comprendre, analyser et représenter le territoire. Après avoir mis en évidence le lien entre territoire et management stratégique, en montrant notamment en quoi la mondialisation renouvelle ce lien, nous montrerons en quoi un cadre théorique ancré sur les coopérations interorganisationnelles et la Resource Based View (RBV) s'avère pertinent pour aborder cette notion de territoire.

1 POURQUOI ET COMMENT LIER TERRITOIRE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE ?

Dans un premier temps, nous proposons de revenir sur les facteurs conduisant à l'incertitude de l'environnement pour les entreprises, pour préciser ensuite en quoi le territoire est paradoxalement renforcé par la mondialisation, tout cela au prisme du management stratégique.

1.1 Concurrence et mondialisation

Selon le modèle initial du management stratégique, le problème fondamental pour une firme est de mettre en adéquation ses forces et ses faiblesses d'une part, et les opportunités et menaces de l'environnement d'autre part (Ansoff, 1965 ; Learned et *al.*, 1965). Le plus fameux représentant de cette école est sans aucun doute Porter (1980), qui a largement influencé la réflexion stratégique de générations de managers, formés aux outils toujours aussi prisés dans les écoles de management, et pétris des principes d'une vision portérienne et concurrentielle de l'activité des firmes. Caractérisant « *l'école du positionnement* » en management stratégique (Mintzberg et *al.*, 2009), les travaux de Porter se basent sur l'analyse systématique de la structure d'une industrie et de son environnement (résumée par les célèbres « *5 forces* ») afin d'identifier quelles sont les stratégies possibles (dites « *stratégies génériques* ») pour une entreprise donnée, concernant un domaine

d'activité stratégique (DAS) bien précis. Ainsi, « *la stratégie, c'est arbitrer face à la concurrence* » (Porter, 2004, p.68), donc identifier un avantage concurrentiel, distinctif et durable permettant d'adopter la « bonne » stratégie (*strategic fit*).

Or, depuis une trentaine d'années, la durabilité de cet avantage concurrentiel apparaît largement remise en cause et ce dernier devrait plutôt être qualifié « *d'avantage concurrentiel temporaire* » (D'Aveni et al., 2010), nécessitant, pour les entreprises, de faire preuve d'agilité stratégique (Doz et Kosonen, 2008). Les raisons en sont, d'une part, l'hyper-compétition (D'Aveni, 1994) et, d'autre part, les interactions concurrentielles multiples et multiformes. Il s'agit donc d'aborder les stratégies concurrentielles sous un angle résolument dynamique, en termes d'action (*Action-Based View*), pour « *saisir l'évolution de l'avantage concurrentiel à travers l'interdépendance des actions-réactions des entreprises, leurs mouvements stratégiques* » (Mathé, 2014, p.423), faisant ainsi évoluer le management stratégique d'une logique de positionnement à une logique de mouvement (Saias et Métais, 2000).

Mais cette première approche de la stratégie, analytique, prescriptive et centrée sur les contenus, est essentiellement destinée à identifier la bonne « recette » à appliquer à un environnement donné ; elle s'est rapidement heurtée à deux limites majeures (Fréry, 2014) : d'une part, le conformisme, les entreprises étant tentées d'appliquer les mêmes « recettes » dans un contexte jugé équivalent pour chacune d'entre elle, la différenciation devenant alors l'exception ; d'autre part l'incrémentalisme, qui, dans la recherche d'optimisation progressive empêche *de facto* toute innovation majeure, donc, là aussi, toute différenciation. A force d'adopter des comportements similaires et de rechercher à tout prix la maximisation de l'efficacité organisationnelle, les entreprises semblent avoir tué toute capacité à se remettre en question et à innover, conséquence opposée à l'idée de destruction créatrice théorisée par Joseph Schumpeter dans les années 1940. C'est seulement au tout début des années 1990 qu'apparaissent des propositions alternatives, basées notamment sur le constat que l'environnement des firmes, qui, selon l'analyse portérienne, doit dicter le comportement de ces dernières, est en réalité impacté par elles, notamment par les leaders du marché qui imposent leurs propres règles, les challengers se contentant finalement de s'y conformer. C'est la notion originelle de *strategic intent* proposée par Hamel et Prahalad (1989) qui ouvre la voie à l'innovation stratégique sous toutes ses facettes avec, entre autres, les travaux de Markides (1997) puis de Kim et Mauborgne (2005) sur l'océan bleu. Pour garantir sa pérennité,

une entreprise se doit d'innover et de se différencier. Mais, comme le note Fréry (2014), il ne suffit plus de jouer sur le différentiel coût/valeur pour se différencier, mais bien « *d'introduire une rupture schumpetérienne, permettant de surmonter le risque d'enlisement lié à la concurrence sur l'adaptation aux facteurs clés de succès établis* » (p.735).

Or, si l'internationalisation des échanges date de plusieurs siècles, les entreprises évoluent de nos jours dans un contexte de plus en plus global. Ainsi les échanges mondiaux de marchandises ont été multipliés par quatre au cours des vingt dernières années selon l'OMC. Selon Govindarajan et Gupta (2000), la mondialisation se définit comme l'interdépendance économique croissante entre les pays qui se caractérise par une augmentation forte des flux de trois types de produits : les biens et services, le capital et le savoir-faire, le tout à une triple échelle : celle d'un pays, celle d'une industrie, et au niveau mondial. En croisant cette situation avec l'hyper-compétition, que D'Aveni (1994) considère comme une perturbation des conditions concurrentielles, on comprend pourquoi l'environnement actuel est régulièrement qualifié de complexe et incertain, rendant nécessaire la réflexion d'une agilité stratégique à l'échelle mondiale. Les arbitrages économiques et sociaux des entreprises se font dorénavant à la même échelle que leurs marchés, c'est-à-dire dans une logique mondiale, qui permet de comparer les coûts de main d'œuvre, mais aussi le niveau de qualification de cette dernière, les ponctions fiscales, le système juridique et toutes les composantes qui constituent la vie des affaires.

On pourrait donc penser, dans cette mondialisation aigüe, que le territoire n'a plus sa place et que les entreprises apatrides et toujours plus internationales font fi de leur ancrage territorial. « *Le territoire serait donc l'envers de la mondialisation, peu préoccupée par les contextes géographiques et culturels locaux* » (Lamara, 2009, p.3). Rien n'est moins sûr, pourtant.

En effet, « le processus de mondialisation n'a pas produit l'homogénéisation spatiale, prédite au début des années 1980, au contraire : l'espace local compte de plus en plus dans l'économie mondialisée et le territoire a ainsi progressivement émergé comme acteur économique » (Aubert, 2014, p.14). En effet, si la mondialisation et l'analyse stratégique ont toutes deux contribué (pour des raisons différentes et selon des chemins eux-aussi très différents) à standardiser les offres et à limiter – voire faire disparaître – les avantages concurrentiels distinctifs et durables, le territoire retrouve paradoxalement ses lettres de noblesse. Pecqueur (2009) mentionne ainsi « l'exténuation » et la « sublimation » successive de la notion de territoire, pour montrer que

prendre en considération ce dernier constitue une vraie rupture qualitative par rapport au *mainstream* néoclassique en économie, qui n'accorde aucune place à la dimension spatiale dans les mécanismes de marché. Après avoir rapidement rappelé les grandes étapes de la notion de territoire, nous montrerons en quoi celui-ci entretient un rapport de réciprocité avec la mondialisation, l'un et l'autre se nourrissant mutuellement.

1.2 Petite chronologie du territoire

C'est historiquement Marshall (1890) qui identifie le premier le territoire comme pouvant être une ressource. En effet, dans ses travaux sur la localisation de l'industrie, il cherche à voir en quoi la concentration industrielle peut constituer une condition nécessaire à la réalisation de la division du travail, facteur principal de la loi de productivité croissante. Il met ainsi en évidence trois avancées majeures : d'une part l'interdépendance technique d'une « filière productive » ; d'autre part « l'atmosphère industrielle » en tant qu'environnement social et cognitif favorable ; et enfin l'effet des économies externes d'agglomération qui s'avèrent fortement liées à la proximité spatiale, au sens où les économies d'échelle ne sont pas seulement internes à la firme.

Compte tenu du contexte économique et social d'une grande première moitié du XXe siècle, et du « système fordiste par nature a-spatial ayant pour moteur la grande firme nomade, en recherche permanente de coûts de production faibles » (Lamara, 2009, p.3), ces apports sont peu considérés et tombent dans l'oubli. Dans les années 1950, la notion de pôle de croissance développée par François Perroux atteste pourtant d'un phénomène de concentration spatiale, à l'époque autour de pôles essentiellement urbains, dans une logique que l'on qualifierait aujourd'hui de firme-pivot, laissant, en France, à l'Etat via les politiques d'aménagement du territoire, le soin de contrebalancer la polarisation spatiale naturelle des activités productives (Torre et Zimmermann, 2015).

Ce sont finalement les travaux sur les districts industriels dits de la « Troisième Italie » qui marquent le renouveau du territoire. Dès 1977, Arnaldo Bagnasco cherche à expliquer le développement remarquable de groupements de petites entreprises, souvent familiales, ayant une productivité du travail assez basse et une main d'œuvre meilleur marché que l'Italie du Nord-Ouest, plus industrialisée. Emblème des districts industriels, qui donneront naissance, en France, aux SPL (Systèmes Productifs Locaux), le concept marshallien d'atmosphère industrielle est redécouvert par Giacomo Becattini et permet d'unifier les différents travaux menés dans des domaines aussi variés

que la sociologie, l'économie ou la géographie régionale. Sont ainsi soulignées l'importance des liens non économiques dans la communauté locale, l'importance des ressources humaines, ainsi que le rôle de la coopération et la réceptivité au changement technologique. C'est donc le début d'une ère où la PME reprend ses droits, dans la logique de la « spécialisation souple » prônée par Piore et Sabel (1989), tout en mettant l'accent sur l'ancrage territorial de ces entreprises.

Ainsi sont posées les bases de la science régionale, qui va, sur la même période, s'enrichir des travaux du GREMI sur les milieux innovateurs, fondés sur l'hypothèse de retournement des hiérarchies spatiales posée par Philippe Aydalot dans les années 1980, traduisant l'émergence d'espaces peu industrialisés, quand, jusqu'alors, seuls semblaient dignes d'intérêt les territoires fortement industrialisés donc pourvoyeurs d'emplois... mais dorénavant impactés de plein fouet par les difficultés économiques et les destructions d'emploi, conséquences des crises pétrolières de la décennie précédente. A la différence des districts italiens, dont la clé d'entrée reste l'entreprise, le GREMI opte pour une approche par le territoire, qui préexiste à l'entreprise et qui, en tant que « milieu », conditionne l'existence même des entreprises mais aussi leur développement : « *les milieux locaux [agissent] comme incubateurs de l'innovation. [...] L'entreprise n'est pas un agent innovateur isolé ; elle est partie du milieu qui la fait agir* » (Maillat, 2006, p.66). Notons d'ailleurs que simultanément, la création de la région comme nouvelle institution administrative française va, sur le terrain, favoriser le développement local via la création de structures de développement économiques *ad hoc*, les collectivités locales devenant un interlocuteur incontournable des questions de territoire en France (Torre et Zimmermann, 2015).

Du côté des travaux anglo-saxons, les années 1990 marquent également le développement de nombreuses réflexions sur le territoire. Si l'inspirateur en est probablement Krugman (1991), qui, avec la nouvelle géographie économique, postule l'existence d'externalités favorables à la concentration industrielle, ce sont essentiellement les apports de Michael Porter sur les clusters qui ont fait date, ces « grappes » (*clusters*) comportant une série de caractéristiques précises.

- Le cluster est d'abord défini par un domaine d'activité bien identifié – l'auteur utilise le cas du cluster du vin californien pour illustrer son propos et présente ensuite une trentaine de clusters aux Etats-Unis, et autant au Portugal.

- C'est ensuite une concentration géographique, qui peut s'entendre de façon stricte sur une zone géographique restreinte – la Californie – mais également plus large, voire à cheval sur plusieurs pays.
- Différentes structures sont présentes, aussi bien des entreprises que d'autres institutions apportant un support en matière de formation, information, recherche et développement.
- Dans un cluster, sont présentes simultanément des relations de compétition et de coopération entre les membres.

Il s'agit donc d'une forme très aboutie de réseaux économiques territoriaux, caractérisée par un maillage étroit entre des entreprises de toute taille appartenant à un même secteur d'activité ou situées immédiatement en amont ou en aval sur la chaîne de valeur, mais aussi des organismes marchands et non marchands liés au secteur considéré (notamment dans le domaine de la recherche, mais aussi de la formation, de la certification, etc.). Sa thèse est que les clusters doivent être considérés comme une nouvelle façon d'appréhender la relation entre les entreprises et leur environnement au sens large (ancrage géographique, institutions, partenaires...), les clusters ayant un impact positif sur la productivité, mais aussi sur l'innovation et les opportunités d'affaires. L'écho opérationnel des travaux de Porter s'est avéré fulgurant et continue, aujourd'hui encore, à orienter les politiques industrielles qui encouragent le rapprochement d'acteurs sur un territoire à la façon des clusters (comme en atteste la création des Pôles de Compétitivité en France en 2005), survalorisant d'ailleurs ainsi les effets de la proximité géographique (Bouba-Olga et *al.*, 2012).

C'est justement ce dernier point que l'école française de la proximité va mettre en évidence dans ses travaux : l'espace n'est pas un simple support d'activités économiques, mais il n'est pas non plus, à l'autre extrême, une condition nécessaire et suffisante à la collaboration ou à l'innovation. En effet, la proximité doit se lire à plusieurs niveaux, certes géographique, mais aussi en termes de coordination, ce qui conduit dans un premier temps à distinguer proximité physique et organisationnelle (Gilly & Torre, 2000) ou géographique et organisée (Rallet & Torre, 2004). Ces distinctions se sont peu à peu enrichies pour aboutir à une segmentation plus fine des différentes proximités, l'apport majeur étant que les différentes proximités sont inter-reliées dans une approche dynamique, chaque type pouvant produire des effets positifs ou négatifs selon qu'elle est trop ou trop peu présente, conduisant ainsi à identifier un paradoxe de la proximité (Boschma, 2005 ; Boschma & Frenken, 2009). Ainsi, dans l'approche proximiste, la proximité géographique « *ne*

représente qu'un contexte pour la coordination des agents et des activités économiques, il ne constitue en aucune manière l'essence de cette coordination » (Zimmermann, 2008, p.116).

Enfin, plus récemment, les sciences de gestion ont fait la part belle aux écosystèmes, parfois qualifiés d'« industriels », parfois « d'affaires », considérant « *un environnement élargi, dans lequel des acteurs hétérogènes, dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise » (Mira-Bonnardel et al., 2012, p.125).* Si l'on retrouve plusieurs des éléments déjà abordés (espace géographique, mixité des acteurs, création de valeur, coordination), la spécificité majeure consiste ici en l'absence de périmètre géographique explicite. En effet, Moore (1996), en utilisant la métaphore écologique, est le premier à proposer le concept d'écosystème d'affaires, « *projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateur de valeur [...] au travers d'un processus d'innovation collectif. [...] A la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin » (p.26).* Si la dimension géographique n'est donc pas explicitement stipulée, celle de l'innovation apparaît prépondérante. C'est donc dans la logique réticulaire que le rapprochement peut être proposé entre clusters et écosystèmes d'affaires, « *dans la volonté de dépassement du périmètre de la firme et de prise en considération des réseaux d'échanges ou d'interactions complexes dans lesquels s'insère cette dernière » (Torre & Zimmermann, 2015, p.27).*

En conclusion de ce panorama non exhaustif des travaux sur le territoire, on peut principalement noter le glissement conceptuel entre, d'une part, un corpus théorique économique classique fondé sur le rapport macro/micro et, d'autre part, une approche par le territoire, fondée sur « *des organisations productives localisées et leurs capacités à s'auto-réguler en lien avec des structures sociales et institutionnelles et à évoluer sous l'effet de perturbations exogènes ou d'innovations endogènes ».* (Pecqueur & Peyrache-Gadeau, 2010, p.620)

1.3 Le territoire : une autre façon d'appréhender la mondialisation

Dans cette acception enrichie du territoire, il convient de repositionner ce dernier dans le contexte de mondialisation qui est le nôtre. Ainsi Guigou (1997) constate que la mondialisation de l'économie entraîne une valorisation, peut-être inattendue, éventuellement paradoxale, mais en tout cas très nette, du local. Il identifie cinq raisons à ce phénomène, formulées sous forme de rapport

dialectique de forces : « *la mobilité qui caractérise l'économie mondiale suscite, en retour, le besoin de sédentarité ; l'éphémère engendre le besoin de repérer ; l'homogène entraîne le besoin de différences ; la perte d'identité nationale suscite la montée en puissance des régionalismes ; la mondialisation des marchés redonne une valeur accrue aux produits locaux* » (p.14). Or, si le territoire ne se résume pas au local – puisque « *le local renvoie à l'échelle tandis que le territorial renvoie au mode de construction par les acteurs, quelle que soit l'échelle* » (Pecqueur, 2009, p.57) – il ne faut pas perdre de vue l'idée, largement mise en avant dans les clusters, que l'effet d'agglomération (ou de proximité géographique) semble encore trop souvent une condition nécessaire et préalable à toute action de politique industrielle, au prétexte que l'espace régional (ou infra-régional) serait l'échelle spatiale pertinente pour asseoir les politiques d'innovation. En effet, les espaces productifs et d'innovation locaux – quel que soit le nom qu'on leur donne : clusters, pôles de compétitivité et autres grappes – se généralisent dans de nombreux pays, devenant ainsi le cadre dominant de l'organisation spatiale des industries et des processus qui les structurent (Forest & Hamdouch, 2009). Les différents travaux sur les systèmes territoriaux d'innovation se fondent ainsi sur les logiques d'agglomération spatiale, d'ancrage territorial et de proximité des acteurs de l'innovation pour permettre aux firmes et aux territoires de résister et exister dans le contexte complexe et incertain issu de la mondialisation (Depret & Hamdouch, 2009). L'innovation est considérée comme essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel, même temporaire, dans une compétition mondiale. Puisque c'est la mise en relation des différents acteurs de l'innovation qui apparaît comme le moyen de favoriser la diffusion des connaissances (Maskell, 2001), le cluster et ses avatars deviennent la modalité privilégiée de l'action publique en faveur de la compétitivité nationale (Forest & Hamdouch, 2009), dans une logique, pourtant contestable, de modèle unique de développement territorial (Bouba-Olga & Grossetti, 2015).

En conséquence de ce mouvement de réhabilitation du territoire, on remarque aujourd'hui « une quasi-unanimité – chez les chercheurs comme chez les décideurs – pour considérer le développement local et les systèmes productifs appréhendés au niveau territorial comme des allant-de-soi » (Torre & Zimmermann, 2015, p.13). Il est en effet pertinent d'appréhender le territoire comme un « gisement de compétitivité [où les entreprises] se rendent de plus en plus compte que leur productivité est largement dépendante de la qualité de leur contexte géographique immédiat » (Pecqueur & Peyrache-Gadeau, 2010, p.616). En d'autres termes, si le territoire peut

certes être envisagé comme un espace physique fournissant des ressources (y compris immatérielles), il doit surtout être appréhendé comme un construit, émergeant d'un réseau coordonné d'acteurs pourtant hétérogènes, participant collectivement à un processus de production dans une logique d'innovation (Leloup et al., 2005 ; Ehlinger et al., 2007). Dans ces conditions, comment comprendre la relation entre un territoire, ses acteurs – dont les entreprises – et ses projets collectifs de développement ?

2 Un cadre théorique à double entrée : coopération inter-organisationnelle et théorie des ressources

Evoquer la coordination d'acteurs hétérogènes sur un territoire, ceux-ci œuvrant dans un but commun, revient à s'interroger sur les collaborations et les liens entre les acteurs. La littérature du management stratégique nous semble constituer un terreau théorique solide pour examiner le territoire. Nous considérerons, dans un premier temps, celle consacrée aux stratégies collectives et autres formes d'alliances et de relations coopératives. Dans un second temps, nous examinerons l'apport de la théorie des ressources et des compétences.

2.1 Aux fondements de la coopération

Les travaux fondateurs d'Astley et Fombrun (1983) mobilisent l'écologie humaine pour analyser l'action stratégique et mettre en évidence l'importance de l'adaptation collective et proactive de l'entreprise à son environnement. Ils postulent que les entreprises ne peuvent être considérées comme étant en concurrence permanente, mais qu'elles entretiennent un certain nombre de relations les unes avec les autres, évidemment d'ordre vertical – entre fournisseur et client ou donneur d'ordre et sous-traitant – mais aussi, dans de nombreux cas, de façon horizontale donc coopérative. L'intérêt majeur de l'article d'Astley et Fombrun est d'ajouter, aux traditionnels niveaux stratégiques « *business* » et « *corporate* », un troisième niveau (« collectif ») qui souligne l'importance des aspects collectifs de la vie inter-organisationnelle, montrant ainsi les tensions entre les objectifs individuels de l'organisation et un inévitable destin collectif. Il s'agit donc d'une alternative à l'approche concurrentielle classique qui ne prend aucunement en compte les comportements collectifs. Un autre intérêt, souligné par Bresser et Harl (1986), est de permettre aux entreprises de réduire l'incertitude qui les entoure, en tout cas au niveau du secteur d'activité sur lequel les entreprises sont implantées. D'ailleurs, les stratégies collectives peuvent être

considérées comme un niveau d'analyse intermédiaire entre l'organisation et l'industrie, les recherches plus récentes portant principalement sur les modes de gouvernance, de structuration et de coordination mais aussi la nature du système (ouvert ou fermé) choisi par les membres ou sur le degré de concurrence et de coopération nécessaires pour la réussite d'une stratégie collective (Yami, 2006).

Ainsi, avec les stratégies collectives, la coopération n'apparaît plus totalement incompatible avec la compétition et devient même un objet d'étude à part entière. La coopération donne lieu à de nombreuses définitions. Nous en retiendrons deux : celle de Ring et Van de Ven (1994) pour lesquels une relation coopérative est "*a contrived mechanism for collective action, which is continually shaped and restructured by the actions and symbolic interpretations of the parties involved*" (p.96) ; et celle de Garriga (2009) pour qui "*cooperation is a process where the firm and its stakeholders come together to interact and form psychological relationships for mutual gain or benefit*" (p.625). La coopération associant, formellement ou non, un certain nombre de parties prenantes, la littérature sur le réseau stratégique permet d'en préciser deux caractéristiques principales : un objectif général commun (ou, pourrait-on dire, collectif), mais aussi une nécessaire confiance dans les relations entre les différents partenaires du réseau (Doz, 1996) ; d'ailleurs la confiance est déjà considérée par Das et Teng (1998) comme un élément central de l'alliance stratégique, au même titre que le contrôle. Or cette confiance permet l'acceptation du risque lié à une situation de vulnérabilité (Mayer et al., 1991), issue notamment du risque d'opportunisme de l'une des parties au détriment d'une autre, qui constitue alors un réel frein à la coopération (Williamson, 1975), risques déjà identifiés en évoquant les alliances dyadiques.

Ainsi, alors que la compétition est, jusqu'au début des années 1990, considérée comme étant un frein à la coopération, les deux termes étant d'ailleurs jugés antagonistes car représentant des comportements que les firmes ne pouvaient envisager simultanément, une série de travaux ouvre la voie à l'émergence d'un nouveau paradigme : la coopétition, qui traduit la prise en compte simultanée des avantages de la compétition, dans laquelle l'entreprise est incitée à s'améliorer sans cesse pour défendre son avantage concurrentiel, et de ceux de la coopération, grâce à laquelle l'entreprise accède à des ressources ou des moyens nouveaux. La littérature attribue volontiers l'origine du néologisme « coopétition » à l'ancien dirigeant de Novell, qui aurait été le premier à utiliser le terme dans les années 1990. Sur le plan académique, ce sont clairement les travaux de

Brandenburger et Nalebuff (1995) qui en constituent les éléments fondateurs. Ceux-ci s'appuient sur la théorie des jeux, pour montrer que coopération et compétition peuvent se produire simultanément dans le cadre d'un rapprochement d'intérêts entre acteurs, renommés « complémentateurs ». En mobilisant également la théorie des ressources et celle des réseaux sociaux, Lado, Boyd et Hanlon (1997) montrent les avantages qu'une entreprise, par ailleurs concurrente avec une autre, peut avoir à coopérer avec cette dernière, notamment sur le plan des compétences et de l'innovation. A la suite, Bengtsson et Kock (1999), en utilisant comme cadre théorique les réseaux sociaux et la Resource-based View, considèrent que la coopération est « *une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et qui sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (p.412). Dans cette logique, qui se rapproche de celle des alliances, les entreprises qui collaborent sur certaines activités (ou sur certains marchés) n'en restent pas moins concurrentes sur d'autres, mêlant, à l'instar des stratégies collectives, objectifs individuels et collectifs, la coopération se traduisant par « *the simultaneous use of cooperation and competition in order to achieve better collective and individual results* » (Czakoń et al., 2014, p.122).

La coopération constitue clairement aujourd'hui le paradigme dominant, l'interdépendance des acteurs étant à la fois une source de création de valeur économique et de bénéfices mutuels. Devenue une doctrine stratégique à part entière (Dagnino et al., 2007), la coopération n'en demeure pas moins un véritable paradoxe, qui reste contre-nature et dans laquelle la complémentarité s'avère à haut risque, notamment dans sa forme la plus complexe de coopération horizontale (Fernandez & Le Roy, 2010). Au-delà du paradoxe des termes mêmes, la véritable question porte sur l'équilibre à trouver dans l'intensité des relations entre les acteurs puisque la coopération induit deux types d'interactions aux logiques différentes : d'une part l'hostilité, due aux intérêts éventuellement conflictuels entre les parties et, d'autre part, la confiance et l'engagement mutuel afin d'atteindre les objectifs communs (Czakoń et al., 2014).

D'ailleurs, l'approche évolutionniste de la coopération montre que cette dernière, dans une vision dynamique, peut être mise en œuvre par les acteurs soit de façon délibérée, soit de façon émergente. De plus, son point de départ peut être plutôt compétitif ou plutôt coopératif. Cette double clé de lecture permet ainsi à Czakoń et al. (2014) de proposer une typologie des stratégies

de coopétition (cf. figure 1), qui reste certes d’abord centrée sur la firme, mais qui montre aussi un niveau d’analyse plus collectif, qui mériterait d’ailleurs, selon les auteurs, d’être approfondi.

		Mode de développement	
		Coopétition délibérée	Coopétition émergente
Point de départ	Compétitif	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence collective mutuelle • Acquisition de ressources collective 	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération induite • Partage de ressources • Modèle de chaîne de valeur coopératif
	Coopératif	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence pour « se partager le butin » • Accord de partage de valeur • Appropriation de rente 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunisme • Conflit • Recherche de rente unilatérale

D’après Czakon et *al.*, 2014, p.135

Figure 1 – Typologie des stratégies de coopétition

Le corpus théorique sur les coopérations interorganisationnelles, constitué des stratégies collectives, des stratégies d’alliances, des réseaux stratégiques et de la coopétition (Le Roy & Sanou, 2014), propose un cadre théorique solide pour traiter du territoire. En effet, ce dernier, entendu comme un construit social, réunit de nombreuses parties prenantes qui poursuivent chacune des objectifs individuels, tout en s’inscrivant dans un objectif plus large : celui du développement du territoire. Alors que le niveau d’analyse « micro » retenu en économie ou en gestion est celui de la firme, éventuellement élargi aux relations entre deux ou plusieurs firmes, nous proposons de mobiliser la coopétition et ses sources pour mieux comprendre l’alchimie entre un territoire et les entreprises qui y sont implantées, la réciprocité entre eux nous paraissant centrale au regard de ce que nous apporte l’école de la proximité et l’intérêt de raisonner selon un niveau « méso ». Afin de se doter d’une grille de lecture efficace, une autre théorie majeure en management stratégique mérite d’être abordée : la théorie des ressources ou Resource-based View.

2.2 La théorie des ressources pour lire le territoire

La théorie des ressources a été développée à partir des années 1980, en réaction, notamment, à la suprématie académique et opérationnelle de la théorie de l’avantage concurrentiel développée notamment par l’école du positionnement (Mintzberg et *al.*, 2009) et notamment Porter (1980), qui, sur la base d’un paradigme dit *Structure-Conduct-Performance* (SCP), postule que la *structure*

du marché détermine le comportement de la firme en termes de choix stratégiques (*conduct*), qui détermine à son tour la *performance* de cette dernière. Dans ces conditions, l'avantage concurrentiel dépend de la position de la firme dans les couples produits-marchés où elle est implantée. La théorie des ressources (ou RBV pour Resource-based View) va prendre le contre-pied de cette vision, en considérant que l'avantage concurrentiel ne réside pas tant dans l'exploitation d'une position dominante que dans une meilleure valorisation des ressources de la firme.

Après un bref retour sur les principaux apports de cette théorie au management stratégique, il s'agit surtout de voir en quoi et comment celle-ci constitue un cadre théorique pertinent pour une meilleure compréhension du territoire.

2.2.1 La RBV : mettre les ressources et les compétences au cœur de l'analyse

Dans un article considéré *a posteriori* comme fondateur, Wernerfelt (1984) pose l'importance des ressources dans l'analyse stratégique de la firme, en regard de celle jusqu'alors traditionnellement accordée aux produits et aux marchés, considérant que « *resources and products are two sides of the same coin* » (p.171) ; il propose notamment une distinction entre actifs tangibles et intangibles, qui sera complétée par la vision dynamique du concept de ressource posée par Dierickx et Cool (1989), qui distinguent stock et flux d'actifs. La notion de ressources n'est pourtant pas nouvelle, puisque, très tôt dans l'histoire du management stratégique, l'importance des ressources dans une entreprise, notamment par le biais des services que ces dernières lui apportent, avait été soulignée (Penrose, 1959). Les bases d'un corpus théorique unifié apparaissent progressivement, partant du principe que l'approche SCP ne permet pas d'expliquer les différences notables de choix stratégiques et de performance des firmes (puisque les caractéristiques environnementales sont les mêmes pour toutes), donc que ces différences s'expliquent par un autre phénomène : celui de la répartition, par définition non équitable, et de la valorisation des ressources et des compétences qui constituent les firmes et qui permettent d'envisager dorénavant ces dernières en fonction de ce qu'elles sont capables de faire (Grant, 1991 ; Peteraf, 1993). Barney (1991) propose ainsi le modèle VRIN, largement repris dans tout bon manuel de stratégie, permettant, à partir de quatre caractéristiques fondamentales (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité), d'identifier les ressources stratégiques pour la firme, c'est-à-dire celles qui vont lui permettre de maintenir un avantage concurrentiel distinctif et durable. La ressource est alors définie comme « *stocks of available factors that are owned or controlled by the firm* » (Amit & Schoemaker, 1993, p.35), et

s'affirme multiforme, aussi bien physique (infrastructures, usines...) que financière, commerciale, humaine, etc.

2.2.2 Ressources et territoire : appréhender le niveau méso

Les apports de la RBV alimentent depuis près de trente ans nombre de travaux et de réflexion en management stratégique. Le choix d'utiliser la RBV comme cadre théorique pour la compréhension du territoire en tant que construit social repose sur deux types d'arguments.

Tout d'abord, cette théorie est régulièrement sollicitée dans les travaux sur le territoire, puisque, notamment dans son inspiration évolutionniste, elle permet d'appréhender simultanément les interactions entre les acteurs du territoire, sous la forme d'une complémentarité interne dynamique, tout en considérant l'histoire, dans la logique de dépendance de sentier (*path dependency*) puisque, selon Teece et al. (1994), les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui. Cette réalité s'applique évidemment au territoire, puisque, considérer le territoire, c'est permettre « *d'abord un décloisonnement des acteurs et des actions économiques et sociales [...] ; de dépasser les frontières de l'entreprise [...] ; de confronter les acteurs à leurs propres routines [...] En d'autres termes, le territoire joue alors un rôle de laboratoire d'innovation en matière de pilotage multi-acteurs* » (Aubert, 2014, p.21). D'ailleurs, si la notion de ressource appliquée au territoire mérite d'être précisée, il semble déjà évident que, dans cette logique de dépendance de sentier, « *la ressource est relative au contexte spatial et temporel qui l'a vu naître. Ce qui est une ressource à un moment donné et dans un territoire donné, ne l'est pas forcément à un autre moment et dans d'autres lieux* » (Lamara, 2009, p.11). En appliquant les approches cognitivistes – théorie des ressources et compétences et travaux évolutionnistes – au territoire, Bouba-Olga et al. (2012) proposent ainsi d'appréhender ce dernier comme un Système Local de Compétences (SLC), « *sorte de 'méta-secteur productif' qui ne serait donc pas fondé sur un produit ou un secteur spécifique mais sur un type de compétence* » (p.179), ce qui le distingue alors clairement du cluster, quant à lui caractérisé par la concentration spatiale d'acteurs spécialisés dans un même domaine.

La deuxième catégorie d'arguments repose sur la notion même de ressource territoriale. De nombreux travaux s'y sont intéressés, dans une logique de complémentarité avec la coordination des acteurs, les unes et l'autre constituant « *les deux piliers de la construction territoriale* » (Lamara, 2009).

Pecqueur (2015) propose ainsi une analyse fine de la notion de ressource territoriale, en se basant sur les travaux de Colletis et *al.* (1997). Il distingue les ressources (non activées sur un territoire donné) des actifs (biens ou services en activité, réalisés sur un marché, comme peut l'être la main d'œuvre), les uns et les autres pouvant être qualifiés de génériques, c'est-à-dire exogènes (non liés à un processus de production ou à une dynamique sociale et entrepreneuriale locale), les autres étant au contraire spécifiques, lorsqu'ils résultent de stratégies d'acteurs et qu'ils sont dédiés à un usage spécifique. L'auteur propose ainsi une matrice des ressources territoriales (cf. figure 2), qui permet d'identifier les impacts en termes de choix stratégiques que les entreprises sont amenées à opérer sur le territoire. En effet, dans le cadre d'une stratégie de localisation territoriale classique, en fonction des ressources disponibles (matière première abondante, main d'œuvre peu chère, etc.), l'entreprise optera pour une stratégie dite « basse », qui consiste à utiliser les actifs génériques (2). L'ancrage territorial est alors réduit à une utilisation des ressources sans engagement fort de la part de l'entreprise vis-à-vis de son territoire. En revanche, dans une stratégie « haute », l'entreprise s'implique sur son territoire, puisque, à partir d'actifs génériques (2), elle va contribuer à la constitution d'actifs spécifiques, pouvant à leur tour devenir des ressources spécifiques. Ce passage vers le quadrant (3) voire (4) revient à « *construire un réseau de proximité en développant des coopérations (marchandes ou non) avec les autres acteurs, en cherchant à bénéficier de quasi-rentes relationnelles dans un espace de proximité géographique* » (p.28).

	<i>Génériques</i>	<i>Spécifiques</i>
<i>Ressources</i>	(1) Potentiel donné par le territoire, mais non activé	(4) Avantage révélé résultant de la combinaison dynamique des stratégies d'acteurs
<i>Actifs</i>	(2) Ressource activée sur le marché	(3) Actif spécifique construit par les acteurs et valorisé par le marché

D'après Pecqueur, 2015, p.27

Figure 2 – Ressources et actifs territoriaux

L'ensemble de ces travaux, qui mobilisent les termes de ressources et compétences, conduit à justifier la pertinence du cadre théorique de la RBV pour comprendre le territoire et à mettre en évidence les dynamiques réciproques entre un territoire et les acteurs qui le constituent, notamment les entreprises. Le territoire est ainsi « *envisagé comme un 'système apprenant', capable de réflexivité pour agir sur son devenir, [et] devient alors doué d'auto-organisation, et donc*

en mesure de réagir à des perturbations et de s'adapter » (Pecqueur & Peyrache-Gadeau, 2010, p.620). La théorie des ressources et compétences permet alors de lire le territoire comme une organisation issue de l'action collective et de mieux en décrypter les options stratégiques.

Conclusion

En management stratégique, le territoire se dessine comme une maille d'analyse de plus en plus pertinente. En effet l'étude d'une organisation en tant qu'individualité (« la firme ») n'a plus vraiment de sens dans le contexte économique, social et sociétal actuel. Les économies sont globalisées, les échanges ne connaissent ni frontière physique, ni limite de contenants ou de contenus, dans un cadre temporel caractérisé par l'instantanéité ; c'est la logique ATAWADAC¹. Dès lors, il devient nécessaire de considérer une organisation comme une entité appartenant à un tout, interagissant en permanence, en interne comme en externe, avec d'autres acteurs – d'autres entreprises mais aussi d'autres entités publiques ou privées, individuelles ou collectives, qui apportent autant de contraintes que d'opportunités. Ainsi est-il tentant, en suivant Zardet et *al.* (2012), de proposer une « *redéfinition de l'objet pertinent en sciences de gestion, qui ne serait probablement plus le management stratégique des organisations en soi, mais le management du couple [organisation-territoire]* » (p.14).

En privilégiant une approche théorique ancrée sur les mouvements stratégiques d'alliances et stratégies collectives dans une logique de RBV, les travaux de recherche en gestion consacrés au territoire peuvent permettre de mieux comprendre le territoire comme un « actant » et de l'appréhender comme une donnée fondamentale de la vie des entreprises, dans une logique dynamique de réciprocité. En d'autres termes, le territoire, constitué de ses différentes parties prenantes dont la diversité et les attentes contradictoires font la richesse, devient un acteur dont les caractéristiques intrinsèques (ressources génériques ou actifs spécifiques) favorisent le développement des entreprises qu'il accueille ; en retour, ces entreprises valorisent le territoire dans une logique « gagnant-gagnant », dans une approche d'avantage concurrentiel de ce territoire lui permettant d'exister dans un environnement mondialisé qui lui redonne paradoxalement toute sa place.

¹ ATAWADAC: Any Time, Any Where, Any Device, Any Content

Si, bien évidemment, les approches théoriques présentées ici ne sont pas les seules à pouvoir être mobilisées, et si, par ailleurs, elles peuvent être discutées, l'intérêt de cette proposition est d'une part de renforcer l'appréhension du territoire comme le niveau pertinent de l'action collective et, d'autre part, de comprendre et expliquer la « coopération élargie » au sens d'une stratégie collective de territoire impliquant les acteurs individuels dans une logique entrepreneuriale, ainsi que les acteurs collectifs privés et publics. Il s'agit donc de cultiver l'alliance stratégique entre entreprise et territoire, avec deux points d'entrée : d'une part la proactivité du décideur-stratège qui s'avère décisive pour le développement de son territoire ; d'autre part, l'attractivité concurrentielle des territoires, qui s'avère paradoxalement être un atout pour le développement des activités économiques et sociales puisque c'est la qualité de la gouvernance territoriale mise en œuvre qui permettra la meilleure efficacité.

Bibliographie

- AMIT R., SHOEMAKER P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, vol.14, 33-46.
- ANSOFF I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- ASTLEY W. G., FOMBRUN C. J. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, N°4, 576-587.
- AUBERT J.-P. (dir) (2014). *Mutations socio-ECONOMIQUES et territoires : les ressources de l'anticipation, Travaux de la mission Accompagnement et Anticipation des Mutations économiques*, rapport au Premier Ministre.
- BARNEY J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, 99-120
- BENGTSSON M., KOCK S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.14, n°3, 178-190.
- BOSCHMA R. (2005), Proximity and Innovation: A Critical Assessment, *Regional Studies*, vol. 39, n°1, 61-74.
- BOSCHMA R., FRENKEN K. (2009). The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective, in Boschma R.A., Martin, R. (eds), *Handbook of Evolutionary Economic Geography*, Edward Elgar, Cheltenham, Chapter 5.
- BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M. (2015). La dynamique économique des territoires français : de l'obsession métropolitaine à la prise en compte de la diversité des configurations territoriales. *8e journées internationales de la Proximité*, Tours
- BOUBA-OLGA O., FERRU M., PEPIN D. (2012). Exploring spatial features of science-industry partnerships: a study on French data. *Papers in Regional Science*, vol.91, N°2, 355-375
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.J. (1995). The right game: use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, july, 57-71.
- BRESSER R. K., HARL J. E. (1986). Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*, vol.11, N°2, 408-427.

- COLLETIS, G., GILLY, J. P., PECQUEUR, B., PERRAT, J., ZIMMERMANN, J. B. (1997). Firms et territoires : entre nomadisme et ancrage. *Espaces et sociétés*, N°88-89, 115-138.
- CZAKON W., MUCHA-KUS K., ROGALSKI M. (2014). Coopetition Research Landscape-a Systematic Literature Review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, vol.17, 121-150.
- D'AVENI, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*. New York: Free.
- D'AVENI R. A., DAGNINO G. B., SMITH K. G. (2010). The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, vol.31, N°13, 1371-1385.
- DAGNINO G., LE ROY F., YAMI S. (2007), La dynamique des stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, n° 176, 87-98
- DAS T. K., TENG B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, vol.23, N°3, 491-512.
- DEPRET M.-H., HAMDOUCH A. (2009). Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech, *Revue d'économie industrielle*, n° 128, 21-52.
- DIERICKX I., COOL C.K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, N°12, dec, 1504-1511.
- DOZ Y.L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, vol.17, 55-83.
- DOZ Y. L., KOSONEN M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, N° 170, 155-171.
- FERNANDEZ A.-S., LE ROY F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent ? *Revue française de gestion*, N°204, 155-169.
- FOREST J., HAMDOUCH A. (2009), Les clusters à l'ère de la mondialisation : fondements et perspectives de recherche, *Revue d'économie industrielle*, n°128, 9-20.
- FRERY F. (2014). « Innovation stratégique » in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 727-737.
- GARRIGA E. (2009). Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role, *Journal of Business Ethics*, N°90, 623-637.
- GILLY J.-P., TORRE A. (2000). *Dynamique de proximité*. L'Harmattan, collection Emploi, industrie et territoire.
- GOVINDARAJAN V., GUPTA A. (2000). Analysis of the Emerging Global Arena. *European Management Journal*, vol.18, N°3, 274-284.
- GRANT R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135.
- GUIGOU J-L (1997). « Le paradoxe : Mondialisation-Territorialisation », in Loinger G., Némery J.-C., *Construire la dynamique des territoires... Acteurs, institutions, citoyenneté active*, Ed. L'Harmattan, collection administration et aménagement du territoire, 13-25.
- HAMEL G. P., PRAHALAD C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, vol.67, N°3, 63-78.
- KIM W. C., MAUBORGNE R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, vol.47, N°3, 105-121.
- KRUGMAN P. R. (1991). *Geography and trade*, MIT press.
- LADO A., BOYD N.G., HANLON S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, *Academy of Management Review*, vol.22, n°1, 110-141.

- LAMARA H. (2009), Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement durable et territoires* [en ligne], Varia, mis en ligne le 7 juillet 2009, consulté le 15 mars 2015
- LE ROY F., SANOU F.H. (2014). « Dynamiques interorganisationnelles », in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 427-438.
- LEARNED E. P., CHRISTENSEN C. R., ANDREWS K. R., GUTH W. D. (1965). *Business Policy, text and cases*, Richard DE Irwin.
- LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie Economie Société*, Vol.7, 321-332.
- MAILLAT D. (2006). « Comportements spatiaux et milieux innovateurs », in Camagni R., Maillat D. (coord.), *Milieux innovateurs, théorie et politiques*, Economica Anthropos, 65-73.
- MARKIDES C. (1997). Strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, vol.38, n°3, 9-23.
- MARSHALL, A. (1890). *Principles of Economics*, Macmillan, [traduction française : *Principes d'économie politique*, Giard et Brière, 1906].
- MASKELL P. (2001). Knowledge creation and diffusion in geographic clusters, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, n° 2, 213-237.
- MATHE J.-C. (2014). « Dynamiques concurrentielles » in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 411-425.
- MAYER R., DAVIS J., SCHOORMAN F. (1991), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 709-734.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (2009). *Safari en pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Pearson, 2^{ème} édition.
- MIRA-BONNARDEL S., GENIAUX I., SERRAFERO P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires. Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant, *Revue française de gestion*, N° 222, 123-134.
- MOINE, A. (2006). Le Territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement du territoire, *L'Espace Géographique*, n°2, 115-132.
- MOORE J. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Collins, New York.
- PECQUEUR B. (2015). « Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ? » in Bories-Azeau I, Defélix C., Loubès A., Uzan O. (2015) *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, 15-32.
- PECQUEUR B. (2009). De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? *Géographie, économie, société*, Vol. 11, 55-62.
- PECQUEUR B., PEYRACHE-GADEAU V. (2010). Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale, introduction, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.4, octobre, 613-623.
- PENROSE E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
- PETERAF M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, vol.14, 179-191.
- PIORE M., SABEL C. (1989). *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette.
- PORTER M. (2004). *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Pearson Education France [édition originale : *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998]
- PORTER M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press

- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, N°3, 79-91.
- RALLET A., TORRE A. (2004). Proximité et localisation, *Economie rurale* n° 280, mars/avril, 25-41.
- RING P., VAN DE VEN A. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, vol.19, N°1, 90–118.
- SAIAS M., METAIS E. (2000). La stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée, *Working Paper n°566*, IAE d'Aix en Provence, janvier.
- TEECE D.J., RUMELT R.P., DOSI G., WINTER S. (1994). Understanding corporate coherence, theory and evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.23, N°1, 1-30.
- TORRE A., ZIMMERMANN J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux, *Revue d'Economie industrielle*, n°152, 13-38.
- WERNERFELT B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, N°2, 171-180.
- WILLIAMSON O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- YAMI S., (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives, *Revue française de gestion*, n° 167, 91-104.
- YAMI S., LE ROY F. (2006). *Les stratégies collectives. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. Éditions EMS.
- ZARDET V., SAVALL H., BONNET M. (2012). Comment manager le couple [organisation-territoire], creuset de la performance durable, *Etats Généraux du Management*.
- ZIMMERMANN J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée, *Revue française de Gestion*, vol. 34, n°184, 105-118.