



54ème colloque  
**ASRDLF**

5-7 juillet 2017, Athènes, Grèce



15th conference  
**ERSA-GR**



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

## Comprendre le territoire : les apports théoriques du management stratégique

Mme Anne ALBERT-CROMARIAS

Groupe ESC Clermont / CRCGM Enseignant-chercheur

4 bd Trudaine 63037 CLERMONT FERRAND CEDEX 1 FRANCE

anne.albert@esc-clermont.fr

### Référence à la session / reference to the session

F2 - localisation des activités

### Résumé / Summary

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. 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.

La première partie de la communication porte sur le lien entre territoire et management stratégique. Nous rappelons tout d'abord quels sont les facteurs conduisant à l'incertitude de l'environnement pour les entreprises, en insistant tout particulièrement sur le paradigme concurrentiel dans un contexte de mondialisation croissante, qui, paradoxalement, conduit à renforcer le territoire. Un rappel chronologique de la notion de territoire depuis Marshall jusqu'à nos jours montre ensuite 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. Enfin, il est proposé de revenir sur le territoire comme une autre façon d'appréhender la mondialisation, celui-ci pouvant tour à tour être envisagé comme un espace physique fournissant des ressources (y compris immatérielles), mais devant surtout être appréhendé comme un construit, émergent d'un réseau coordonné d'acteurs pourtant hétérogènes, participant collectivement à un processus de production dans une logique d'innovation.

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 deuxième partie s'intéresse donc

à la littérature du management stratégique, qui nous semble constituer un terreau théorique solide pour examiner le territoire, en considérant, dans un premier temps, les stratégies collectives et autres formes d'alliances et de relations coopératives, puis, dans un second temps, la théorie des ressources et des compétences. En effet, le corpus théorique sur les coopérations interorganisationnelles, constitué des stratégies collectives, des stratégies d'alliances, des réseaux stratégiques et de la coopération propose un cadre théorique solide pour traiter du territoire : 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 coopération 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 ». Quant aux travaux sur les ressources et compétences, ils conduisent 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. 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.

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. 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.

Territoire / Management stratégique / Théorie des ressources / Stratégies collectives / Coopération

## **Bibliographie / Bibliography**

1. Bengtsson, M., Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges, *Industrial Marketing Management*, vol.43, n°2, 180-188.
2. Bouba-Olga, O., Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* vol., 311-328.
3. 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.
4. Ehlinger, S., Perret, V., Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, N° 170, 155-171.
5. Hamel, G. P., Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, vol.67, N°3, 63-78.
6. Le Roy, F., Sanou, F.H. (2014). « Dynamiques interorganisationnelles », in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 427-438.
7. Leloup, F., Moyart, L., Pecqueu, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie Economie Société*, Vol.7, 321-332.
8. Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*, Macmillan, [traduction française : *Principes d'économie politique*, Giard et Brière, 1906].

9. 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.
10. 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.
11. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, Harvard Business Review, N°3, 79-91.
12. Rallet, A., Torre, A. (2004). Proximité et localisation, Economie rurale n° 280, mars/avril, 25-41.
13. Torre, A., Zimmermann, J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux, Revue d'Economie industrielle, n°152, 13-38.
14. Yami, S., (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives, Revue française de gestion, n° 167, 91-104.
15. 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.