

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL URBAIN A L'EPREUVE DU TEMPS

Aude MECHIN-DELABARRE

Caen Innovation Marché Entreprise,
Institut d'Administration des Entreprises de Caen, Basse-Normandie

Rue Claude Bloch -BP 5160-, 14075 CAEN CEDEX

☎ : 02.31. 56. 65. 36

Fax : 02.31.56.65.65

✉ : a.mechin@iae.unicaen.fr

Résumé :

L'implantation des investissements économiques constitue une préoccupation fondamentale des politiques d'aménagement du territoire depuis la fin des années 1970. Généralement, les rapports entreprises/territoires urbains sont envisagés sous l'angle de la localisation des firmes. Or, cet axe de recherche a largement été investi par les travaux en géographie industrielle et par l'économie spatiale. Nous avons alors opté pour un positionnement plus marginal, celui de la capacité des acteurs locaux à capter et à maintenir les entreprises sur le territoire. Dès lors, l'approche fondée sur les ressources dynamiques constitue une clef de lecture pertinente dans l'explication et la compréhension de l'avantage concurrentiel urbain.

Notre réflexion cherche à contrebalancer une lecture statique de l'attractivité territoriale et à comprendre le passage d'un processus d'allocation des ressources à un processus d'organisation des ressources. Plus précisément, cette contribution a pour objet de mettre en lumière le rôle particulier de la variable temporelle dans la construction, d'une part, et la pérennisation, d'autre part, d'un avantage concurrentiel urbain, ceci à l'aide d'observations et d'entretiens effectués auprès d'acteurs et d'experts intervenant sur le marché d'implantation des entreprises des principales agglomérations normandes.

Une analyse détaillée des facteurs temporels, conférant au territoire une quelconque avance par rapport à ses concurrents, nous a conduit à réfléchir sur la notion de transversalité temporelle comme élément déterminant de l'ancrage des entreprises. En effet, les difficultés liées au décalage temporel des sphères économique et politique du territoire, notamment dans le domaine de l'attraction d'entreprises ouvrent de larges perspectives en termes de coordination. En effet, en tant que construit social, le territoire urbain est le réceptacle de multiples temporalités. Toutefois, il ne s'agit pas de synchroniser en continu ces différentes temporalités mais de trouver des espaces temporels transversaux moins rigides. Il s'agirait alors de "désautomatiser" les manières de penser des acteurs locaux et de les amener à réfléchir sur la régulation temporelle non plus en termes de synchronisation/désynchronisation mais bien plus en termes de flexibilité temporelle.

Mots clés : Localisation et ancrage d'entreprises / Théorie des ressources dynamiques / Avantage concurrentiel urbain / Régulation temporelle/ Transversalité temporelle / Coordination.

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL URBAIN A L'EPREUVE DU TEMPS¹

L'implantation des entreprises et leur ancrage territorial constituent un enjeu majeur pour les collectivités locales depuis la fin des années 1970. Cette préoccupation coïncide, d'une part, avec la logique de décentralisation conférant à ces mêmes collectivités des prérogatives en termes d'interventionnisme économique et, d'autre part, avec l'internationalisation croissante du système productif. En effet, la *glocalisation* marque les bases d'une concurrence élargie et de plus en plus dynamique. De surcroît, la préoccupation de premier ordre que constitue l'emploi a accru la compétition entre offreurs de site sur le marché de l'implantation d'entreprises. Toutefois, si les rapports entreprises/territoire urbain sont généralement envisagés sous l'angle de la localisation des investissements en géographie industrielle et en économie spatiale, nous optons pour un positionnement plus marginal, celui de la capacité des acteurs locaux à capter et à maintenir les entreprises sur le territoire. Le territoire urbain n'est plus seulement appréhendé comme un patrimoine ou un lieu de régulation des rapports sociaux mais aussi comme une structure active, susceptible de construire son développement.

Cette réflexion sur l'avantage concurrentiel urbain résulte d'une série de questions posée par les acteurs territoriaux sur la localisation des activités productives : "pourquoi certaines entreprises s'implantent-elles sur un site plutôt que sur un autre ?" ; "pourquoi le territoire est-il attractif ?" ; "qu'est-ce qui distingue le territoire des autres et le rend unique ?". Ces acteurs ont des ambitions, en termes d'attraction et de maintien des entreprises, comparables à celles des dirigeants d'entreprise vis-à-vis de leurs clients. Ainsi, un raisonnement théorique par analogie est possible dans la mesure où "l'organisation territoire", à l'image de l'organisation entrepreneuriale, représente un assemblage de ressources bien dissemblables et constitue de ce fait une organisation spécifique se distinguant d'un autre territoire. Cette analogie est d'autant plus envisageable que la concurrence entre les territoires pousse à la production de spécificités à l'intérieur d'un espace. C'est pourquoi, Fröhlicher et Kuhn (1996), retraçant l'évolution des approches relatives aux entreprises et aux communes, concluent que ces deux entités constituent à la fois une institution, une organisation et un lieu de créations de ressources. Par ailleurs, Rallet et Torre (1996), soulignent que même si un territoire n'est pas aussi structuré qu'une entreprise, il semble assez séduisant de lui transposer les outils d'analyses correspondants. En effet, nombreux sont les travaux qui tendent à démontrer la porosité des frontières entre les secteurs privé et public. Les territoires mettent en place des

¹ Nous tenons à remercier les deux évaluateurs anonymes pour la richesse de leurs commentaires.

techniques issues des méthodes du secteur privé qui intègrent la concurrence, dimension émergente de la gestion urbaine, dans le domaine du développement économique et de l'implantation (Asher, 1992). La stratégie d'entreprise répond généralement à un objectif de différenciation pour se prémunir de la concurrence. Il en est de même pour un territoire, excepté que les clients, dans ce cas, sont les entreprises et que les produits sont les arrangements d'actifs. Ce transfert d'unité est largement admis dans le domaine marketing, pour lequel le territoire peut être assimilé à un produit que l'équipe municipale -à l'image de l'équipe dirigeante d'une entreprise- promeut pour mieux le "vendre" (Flipo et Texier, 1992). A ce titre, le marketing territorial, en mettant en perspective l'efficacité des démarches d'entreprises, constitue un aperçu du renouvellement du management public (Hetzl, 1999).

Une fois l'analogie établie, nous avons exploité le courant inspiré des travaux de Penrose (1959), traitant en particulier de la croissance de l'entreprise et des modalités de cette croissance, pour envisager la compétitivité territoriale. Des auteurs, tels qu'Amit et Schoemaker (1993), ont examiné le phénomène de succès des entreprises sur les marchés en empruntant, non pas l'analyse classique de la position concurrentielle de l'entreprise (Porter, 1980) mais, l'approche fondée sur les ressources et en développant la notion d'actifs stratégiques au détriment des facteurs clés de succès. Toutefois, comprendre le "pourquoi" et le "comment" de la croissance des territoires urbains implique une vision longitudinale et non statique des modes d'activation des actifs et donc une préférence pour le courant des ressources dynamiques (Hamel et Prahalad, 1990 ; Pisano, Schuen et Teece, 1997). En effet, ce dernier attache une importance particulière à la dimension temporelle dans l'explication de la croissance des organisations et rend possible une analyse "pas à pas" des processus et compétences stratégiques. Dès lors, il permet de contrebalancer une lecture statique de l'attractivité territoriale et de comprendre le passage d'un processus d'allocation des ressources à un processus d'organisation des ressources. Même si l'interventionnisme local s'est limité pendant longtemps à une politique de dotation en ressources financières, il n'en demeure pas moins que la décision d'implantation d'une entreprise comprend de nombreuses variables autres que budgétaires. Ainsi, en s'appuyant sur les résultats d'une précédente recherche envisageant l'ensemble des actifs urbains susceptibles d'expliquer la localisation et le maintien des entreprises sur le territoire urbain (Méchin, 2001), l'objet de cette contribution est de mettre en lumière le rôle particulier de la variable temporelle dans la construction, d'une part, et la pérennisation, d'autre part, d'un avantage concurrentiel urbain.

"Le temps révèle tout, c'est un bavard qui parle sans être interrogé" (Euripide)

1/ L'avantage concurrentiel urbain : une affaire de temps ?

Une fois l'objectif de recherche légitimé et méthodologiquement appréhendé, nous rappellerons les modalités selon lesquelles les actifs temporels d'une organisation sont susceptibles de revêtir un caractère stratégique.

1.1/ Le facteur temps : pourquoi et comment ?

Tout d'abord, nous présenterons les mutations du marché de l'implantation d'entreprises qui justifient l'attention portée à la dimension temporelle dans l'analyse de l'attractivité territoriale. Cependant, on ne peut envisager une réflexion sur le temps sans soulever l'ambiguïté définitionnelle qui plane sur la notion même de "durabilité" d'un avantage concurrentiel. Enfin, nous indiquerons la stratégie d'accès au réel retenue dans cette réflexion.

1.1.1/ Le temps : un actif stratégique "hors-coûts"

Zimmermann (1998) distingue une évolution au sein des comportements de localisation des entreprises : tout d'abord, "l'entreprise localisée", dont le choix d'implantation résulte d'une démarche rationnelle en termes de coûts/contraintes ; ensuite, "l'entreprise volatile" qui n'a de cesse de se délocaliser au grès d'un nouvel optimum de localisation et, enfin, "l'entreprise nomade", actrice de la dynamique territoriale. Cette typologie traduit une modification actuellement perceptible des critères de choix d'implantation des entreprises et constitue ainsi un guide d'action des acteurs urbains. Ces derniers doivent dépasser "les politiques de territorialisation généralement fondées sur le seul argument de l'attractivité pour engager de nouvelles politiques reposant sur le temps long des processus de co-évolution de l'industrie et des territoires" (Zimmermann, 1998, p. 213). Cette conception "moderne" rompt avec la conception "classique" de l'entreprise développée par Porter (1981, 1982). En effet, l'auteur, dans son modèle d'analyse des cinq forces, identifie la localisation géographique comme un moyen de se prémunir de la concurrence et d'optimiser sa production. Il situe donc l'entreprise dans une logique de prédation et cautionne le concept d'entreprise volatile pour laquelle le rapport compétitivité/prix prévaut. Toutefois, Porter (1998, 1999), dans des écrits plus récents, tend à reconsidérer ses propos : " ces dernières années la localisation reposait sur une conception simple de la compétition entre entreprises qui privilégiaient la dotation en facteurs de production" (Porter, 1998, p.47). Ainsi, à l'image de Zimmermann (1998), il reconnaît que la concurrence revêt un caractère moins restrictif et envisage la construction d'un avantage comparatif sur les bases d'une localisation apte à favoriser la croissance de

l'entreprise. "L'environnement constitue pour les entreprises un enjeu majeur qui va bien au-delà des taxes locales, du coût de l'électricité et du taux des salaires" (Porter, 1998, p.48). La compétitivité des entreprises semblerait alors se "nourrir" du site d'implantation. C'est pourquoi, les entreprises ne se localisent plus uniquement en considération de critères purement objectifs et financiers et les territoires n'ont plus seulement pour objet d'allouer des ressources. D'un côté, les entreprises implantées, en tant que contribuables, concourent au développement économique du territoire et en tant que fournisseurs ou donneur d'ordres, participent à l'offre de sites du territoire. De l'autre, le territoire en maintenant ses sites compétitifs et en évitant le développement d'un marché d'enchères de sites encourage la compétitivité entrepreneuriale.

Cependant, dans la pratique, il est quelquefois intellectuellement plus aisé pour les entreprises d'effectuer un choix d'implantation en fonction des taux de la fiscalité et de la main d'œuvre, qu'en fonction d'une productivité future qui, par conséquent, est difficilement évaluable. Ceci se vérifie d'autant plus que "la décision de localisation conditionne le très long terme et ne supporte plus, qu'aucune autre, l'effet de l'incertitude" (Kœnig, 1989, p. 777). *A contrario*, des facteurs tels que le climat économique-politique d'un territoire urbain, l'attachement à la terre, la vision commune des autorités locales concernant l'aménagement territorial (...) constituent des facteurs difficiles à mettre en équation. Pour autant, cette problématique du nomadisme révèle donc une compétitivité hors-coûts se fondant sur l'inscription progressive et réciproque de l'entreprise dans le développement du territoire urbain et de l'implication de ce même territoire dans la dynamique entrepreneuriale. En effet, la mise à disposition par la territoire, dans un délai limité, d'un environnement économique fécond constitue une richesse inestimable particulièrement dans un contexte de concurrence exacerbée.

1.1.2/ Un avantage concurrentiel durable ou soutenable ?

Cette communication répond à un double enjeu : comprendre, d'une part, en quoi la dotation initiale en actifs temporels urbains et leur aménagement dans le temps sont fondamentaux dans la construction d'un avantage concurrentiel urbain et analyser, d'autre part, les conditions de la conservation d'un tel avantage. Ainsi, étudier l'effet de la variable temporelle dans la formation d'un avantage concurrentiel urbain dit "durable" nécessite d'en cerner les bornes temporelles. Le "nerf de la guerre" ne réside pas tant dans la détention d'un avantage concurrentiel que dans sa préservation. L'avantage concurrentiel n'a d'intérêt pour l'organisation uniquement dans la mesure où cette dernière est assurée de sa continuité et de

son renouvellement. Aussi nous revient-il, avant de critiquer plus en avant le caractère stratégique du facteur temps, de soulever certains problèmes liés à la spécificité temporelle de l'ancrage théorique adopté. Il ne s'agit pas ici de développer une définition d'un avantage concurrentiel dit "durable" mais d'en lever le voile sémantique.

Le courant fondé sur les ressources considère l'avantage concurrentiel durable comme une propriété de l'équilibre, une fois que toute tentative d'imitation a cessé (Foss et Mahnke, 1999). Or, ces deux auteurs considèrent la combinaison des ressources comme étant intrinsèquement un phénomène de déséquilibre et mettent en cause les éclairages apportés par ce courant sur l'avantage concurrentiel des entreprises, dans un cadre d'analyse d'équilibre. En effet, approcher le concept d'avantage concurrentiel durable en introduisant une notion d'équilibre, c'est-à-dire une "imitation zéro", tend à détacher ce concept de la réalité. Or, "les phénomènes dont traite la perspective Resource-based, l'émergence et la durabilité des avantages concurrentiels, ne peuvent être compris que sur la base d'une approche se focalisant sur les processus de marché de déséquilibre [...]" (Foss et Mahnke, 1999, p. 61). Par conséquent, la concurrence revêt un caractère statique dans la théorie de l'équilibre et la durabilité ne renvoie pas au temps historique et ne signifie pas non plus que l'avantage soit acquis *ad vitam eternam*. La durabilité fait donc plutôt référence au "temps logique" des modèles d'équilibre (Foss et Mahnke, 1999). Plus qu'un avantage durable, il s'agit d'un avantage "soutenable". C'est donc l'aptitude à supporter l'avantage concurrentiel qui est envisagée, autrement dit la sauvegarde du fonds de ressources, notamment de tous risques d'imitation (Barney, 1991). En outre, un avantage peut avoir été durable car non imité par la concurrence et remis cependant en cause par un changement de type "schumpéterien".

Nous pouvons difficilement passer outre cet éclairage sémantique compte tenu du discours analogique privilégié dans notre démarche. En effet, le champ de l'attractivité territoriale nous renvoie également au concept de développement durable qui rencontre les mêmes difficultés définitionnelles.

1.1.3/ La stratégie d'accès au réel

Etant tenu à un certain "objectivisme" au niveau des actifs participant à l'explication de l'avantage concurrentiel urbain et admettant que les acteurs locaux puissent les interpréter et s'en faire une représentation différente, nous avons inscrit notre questionnement dans un paradigme "positiviste modéré" (Huberman et Miles, 1991 ; Koenig, 1993). Par ailleurs, compte tenu du caractère plus complémentaire que concurrent des différents raisonnements

possibles pour la production des connaissances -abductif, déductif, inductif-, nous avons arbitré pour un raisonnement abductif, ce dernier conférant à la découverte un statut explicatif ou compréhensif. L'intérêt d'un tel raisonnement réside dans l'analogie réalisée entre l'entreprise et le territoire urbain pour rendre compte, illustrer, expliquer et produire du sens (Charreire et Durieux, 1999). Or, en présupposant la contribution de l'approche fondée sur les ressources dynamiques dans l'explication de l'avantage concurrentiel urbain en termes d'implantation d'entreprise, notre réflexion s'apparente à de l'abduction "inventive"; raisonnement selon lequel la règle d'interprétation résulte de l'application d'un principe explicatif appartenant à un champ éloigné vers un nouveau champ (David, 2001). Ainsi, parmi les trois types de transfert possibles, ontologique, métaphorique et analogique, nous avons privilégié le dernier qui consiste à s'interroger sur l'existence de similitudes permettant de projeter des propriétés précises d'un domaine à l'autre compte tenu de la spécificité des contextes (Le Roy, 1999).

L'investigation empirique s'est conduite selon les termes d'une approche qualitative car certains facteurs d'attraction, d'implantation et de maintien des entreprises sont difficilement détectables et se prêtent peu à la quantification. En outre, le chercheur essayant d'expliquer le succès d'une organisation par la spécificité des ressources mobilisées doit d'abord observer des processus plutôt que des ressources (Tarondeau, 1998). Concrètement, nous avons réalisé une phase exploratoire conduite selon la méthode des sociogrammes dans le but de cerner le "milieu" du marché de l'implantation d'entreprises (Cova et Salle, 1999). Cette méthode nous a aidé à atteindre les niveaux de saturation théorique et sémantique en cernant l'ensemble des acteurs du marché et à cerner les thèmes récurrents de l'attractivité territoriale. Toutefois, concernant le traitement des données empiriques, nous avons suivi la démarche de l'analyse de contenu préconisée par Huberman et Miles (1991). Cette analyse de contenu repose sur l'étude de cas multiples et imbriqués (Yin, 1994). En effet, au regard de la littérature managériale, des entretiens exploratoires et de l'actualité sur l'aménagement du territoire -loi Gayssot Besson du 13.12.2000, loi Voynet du 25.06.1999 et loi Chevènement du 12.07.1999-, il est apparu que l'agglomération constituait un des niveaux d'analyse pertinents de la capacité urbaine d'attraction et de maintien des entreprises avec la région et la commune. Toutefois, parmi ces trois niveaux d'analyse, l'agglomération a fait l'objet d'une attention particulière en tant qu'échelon pivot au sein du maillage territorial. Ainsi, nous avons sélectionné les quatre principales agglomérations normandes, Caen, Rouen, Le Havre et Cherbourg, qui ont fait l'objet d'une analyse intra-cas et inter-cas. Ces agglomérations ont été choisies en tenant

compte, tout d'abord, de leur taille critique, critère fondamental pour se lancer dans la course à l'attraction d'entreprises. Ensuite, la problématique traitée impliquant une pré-connaissance historique, économique et politique des territoires d'étude, nous avons fait preuve d'opportunisme méthodique (Girin, 1989) en privilégiant la proximité géographique des cas retenus. Au final, près d'une centaine d'entretiens semi-directifs a été réalisée, auprès d'acteurs locaux et ce principalement sur la période de janvier 2001 à mai 2001 -pendant les élections municipales et cantonales de mars 2001-.

1.2/ La pérennité d'un avantage concurrentiel fondé sur la "maîtrise" du temps

L'avance obtenue est d'autant plus pérenne que l'organisation qui la détient érige certaines barrières à l'entrée. Parmi ces barrières, seules celles liées à l'imparfaite imitabilité des actifs et à leur faible mobilité et subsituabilité seront envisagées.

1.2.1/ L'imitabilité imparfaite des actifs urbains

Parmi les freins à l'imitation admis par la littérature managériale, les déséconomies liées à la restriction temporelle et l'érosion des actifs trouvent un écho particulier dans notre réflexion.

Tout d'abord, les déséconomies liées à la restriction temporelle, en tant que "mécanisme isolant", contribuent à l'imitabilité imparfaite des actifs (Barney, 1995). Ainsi, une organisation qui souhaiterait en imiter une autre dispose d'un désavantage en termes de temps pour former son personnel, le rendre opérationnel et établir des relations de confiance avec les différents partenaires. En effet, la confiance morale implique inévitablement une dimension temporelle (Bidault, 1998). C'est bien ce "temps d'avance" qui fait défaut au "contrefacteur" (Arrègle, 1996). Il est très précieux et ce décalage peut difficilement être compensé par une quelconque augmentation et répartition des investissements car toute activité réclame un temps de maturation. Ainsi, Penrose (1959) conditionne la croissance des organisations à un plan d'expansion qui nécessite, d'une part, la coopération des cadres de l'organisation et, d'autre part, un temps suffisant pour s'approprier l'expérience du groupe. La logique de l'attractivité territoriale est soumise à ces mêmes conditions. En effet, un dirigeant qui souhaiterait s'implanter s'en remettra plus facilement à un acteur dont la réputation sur le marché n'est plus à faire ou à un interlocuteur qu'il connaît de longue date et avec lequel il a des affinités. C'est la raison pour laquelle Normandie-Développement, équipe d'experts réunissant la DATAR, le réseau IFN (Invest in France Network) et les collectivités locales de Haute et Basse-Normandie, incite les entreprises déjà implantées à participer aux actions

d'offre d'implantation. De cette façon, les développeurs locaux détournent les éventuelles critiques liées à leur double casquette de juges et parties et créent une proximité avec les futurs demandeurs de site. Toutefois, cette stratégie est d'autant plus suivie d'effets que les acteurs locaux ont développé par le passé des liens étroits avec le tissu économique local. Or, une telle proximité ne se décrète pas, elle se renforce au cours du temps et ne peut être reproduite en l'état.

L'érosion des actifs, ensuite, décrit une certaine dévalorisation des actifs quand ils ne sont pas entretenus régulièrement (Arrègle, 2000). En effet, la durée de vie d'un actif détermine significativement la longévité de cet avantage. Toutefois, l'effet de l'usage n'est pas le même selon qu'il s'agit d'une ressource ou d'une compétence. La plupart des infrastructures culturelles ou routières d'un territoire, par exemple, tend à se détériorer avec l'usage ; il est donc nécessaire d'engager des frais de maintenance. *A contrario*, il semble qu'une absence d'utilisation des compétences les rende obsolètes, elles s'enrichissent au fur et à mesure des applications au sein desquelles elles sont intégrées (Amit et Schoemaker, 1993 ; Hamel et Prahalad, 1990). Les compétences, dont les phases d'utilisation et de maintenance ne sont pas dissociées, ont une espérance de vie supérieure aux ressources qui tendent à s'épuiser après utilisation. De plus, elles peuvent vivre au travers de différentes ressources ; si une ressource disparaît, une autre peut s'y substituer et contribuer de ce fait à l'existence des compétences auxquelles elle participe. Une compétence est alors plus à même de concourir à la permanence d'un avantage concurrentiel qu'une ressource (Tywioniak, 1998). Par conséquent, une compétence en négociation d'implantation se bonifie avec la multiplication des dossiers auxquels le territoire urbain participe, même si chaque dossier fait figure de cas particulier. Or, plus une agglomération est écartée par les demandeurs de sites, moins elle est en mesure d'activer sa compétence d'accueil d'entreprises et de traitement des dossiers d'implantation et, par conséquent, plus son attractivité sera difficile à améliorer. Parmi les cas étudiés, l'agglomération caennaise est celle qui a fourni l'exemple le plus notable d'érosion des compétences. En effet, c'est à l'occasion du projet d'implantation en 1997 du groupe japonais Toyota en France et de l'offre de sites passée sous silence, que les acteurs de l'agglomération caennaise ont réalisé, au-delà des carences en termes de structure d'accueil, de personnels compétents, un manque de pratique pour mener à bien de tels dossiers. Depuis lors, les ordonnateurs locaux ont œuvré pour que des organisations soient mises en place et que du personnel qualifié soit mobilisé afin de recevoir les entreprises dans les meilleures conditions et d'accompagner leur croissance sur les sites bas normands.

1.2.2/ Une mobilité et une substituabilité imparfaites des actifs

Selon Peteraf (1993), le différentiel de dotation en ressources des organisations conduit à un différentiel de performance et donc de rentes. Aussi l'organisation peut-elle s'approprier les rentes dégagées de ses actifs stratégiques, si ces derniers, en raison d'une mobilité imparfaite, sont maintenus en son sein. Ainsi, la maîtrise et la résistance au temps long s'imposent au territoire urbain comme actif stratégique pour exploiter la rente. Grant (1991) explique la faible transférabilité des actifs par leur immobilité géographique compte tenu d'un coût de délocalisation important, par une information imparfaite concernant leur valeur espérée en dehors du milieu d'origine ou encore par l'originalité de leur combinaison et enfin par leur spécificité. S'agissant de la spécificité, un actif fortement contextualisé peut difficilement être transféré dans une autre organisation à des conditions aussi avantageuses que dans l'entité d'origine. Marshall avait déjà cerné, dans son concept de "district marshallien", l'importance des notions de territorialité, de richesse humaine et de culture industrielle. Ces éléments immatériels, constitutifs de l'identité territoriale, peuvent difficilement faire l'objet d'échanges entre agents. En effet, les agglomérations qui exploitent une rente historique liée à une ressource naturelle ou à un patrimoine historique, par exemple, se prémunissent d'une éventuelle migration des actifs. Toutefois, les agglomérations qui ne possèderaient pas cette protection "naturelle" doivent la bâtir. Pour se faire, Zimmermann (1998) suggère de rompre avec des politiques de territorialisation fondées sur le seul argument de l'attractivité pour engager de nouvelles politiques reposant sur le temps long des processus de co-évolution de l'industrie et des territoires. Ainsi, l'appréciation des stratégies urbaines se fonde, d'une part, sur leur impact en termes d'attraction d'entreprises, et d'autre part, selon qu'elles produisent une irréversibilité de l'implantation et donc une immobilité des entreprises. S'il y a irréversibilité, alors il y a construction sur la durée du territoire urbain. En effet, les comportements entrepreneuriaux devenant de plus en plus erratiques, il ne s'agit plus seulement pour les territoires d'attirer des entreprises mais de gérer leur volatilité en assurant le "service après-vente" et la valorisation des ressources locales. Même si certains comportements prédateurs ont fait "la une" de l'actualité et que les délocalisations constituent la majorité des mouvements sur le marché de l'implantation (Perez et Texier, 1991), il n'en demeure pas moins que les dirigeants sont de plus en plus sensibles aux actions territoriales qui favorisent la productivité et la croissance des entreprises. Durand R. (1999) définit la non-substituabilité de la relation "clients/fournisseurs" comme une propension à payer, pour les produits fabriqués par l'entreprise, plus forte que pour ceux d'une autre entreprise, car plus

adaptés à la demande du client. Ce fait implique, dans le contexte d'un avantage concurrentiel urbain, que l'entreprise puise la source de sa compétitivité soit dans la localisation, autrement dit dans une dotation naturelle en ressources, indépendamment du processus de mobilisation des ressources par le territoire, soit dans le réseau d'acteurs construit sur et par le territoire (Saives, 2000). Saives (*ibid.*) indique que, dans ce dernier cas, l'attachement au territoire ne se fait pas en considération de ses propriétés géophysiques mais en référence à sa structuration particulière, issue d'une mise en réseau des acteurs et des ressources. Le réseau, ainsi co-construit, est le résultat de la mise en œuvre de compétences urbaines visant à mobiliser les acteurs locaux privés et publics autour d'une dynamique territoriale. Dès lors que les entreprises intègrent le territoire (Courlet, Pecqueur, 1991) en tant qu'élément constitutif de leur performance, les acteurs urbains peuvent supposer un avantage concurrentiel durable. Le degré de dépendance entre les entreprises et le territoire est primordial pour augurer de la pérennité de l'implantation et dissuader les entreprises de se délocaliser. Dans bien des cas, une fois l'entreprise installée, cette dernière crée des liens avec le territoire et les autres entreprises sur place ; plus ces liens sont étroits, plus le coût de la délocalisation est important. Ainsi, la reconstitution d'un réseau dans un autre site représente un coût prohibitif pour l'entreprise. Comme le précise Durand R. (1999, p. 11.) "Plus il revient cher au client de changer de fournisseur, plus une relation de confiance ou un échange autre que purement de marché a lieu entre eux". L'agglomération se doit de constituer sur place un stock d'inputs spécialisés, encourager les instances locales à investir, trouver des fournisseurs et constituer une dynamique de réseau afin de favoriser une productivité sur le long terme. Les acteurs locaux, en réalisant des investissements et en supportant des externalités dues à l'attraction des entreprises et à leur maintien, participent activement à l'établissement d'une relation entreprises/agglomération durable. De même, plus le départ de l'entreprise représente un échec financier et social (en termes de chômage, par exemple), plus l'entreprise constitue une ressource non-substituable pour le territoire. Ceci est d'autant plus marqué que le territoire a investi pour attirer l'entreprise sur son sol et l'y maintenir. D'ailleurs, "plus l'entreprise est prête à faire des investissements spécifiques pour ses principaux clients, plus elle tente de rendre son offre non-substituable" (Durand R., 1999, p. 12).

Les entretiens réalisés auprès des acteurs du marché normand de l'implantation d'entreprises ont mis en évidence un certain fatalisme à propos du maintien des établissements sur le site d'implantation. En effet, ils sont généralement démunis face au départ d'un établissement ou à la fermeture d'un site, en particulier lorsque celui-ci appartient à un groupe. La décision

relative à la délocalisation ou à la cessation d'activité d'un établissement s'inscrit dans une démarche globale qui peut difficilement être remise en cause, que ce soit par l'établissement faisant l'objet de la décision ou par les développeurs du site d'implantation. Les exemples de cette impuissance sont nombreux d'autant plus que ces dernières années, les groupes ont adopté une stratégie de concurrence interne. Ainsi, le site de Renault à Sandouville (agglomération havraise) est régulièrement confronté aux autres sites du groupe Renault dans le monde ; il en est de même pour l'entreprise Philips Composants implantée à Caen. Les unités localisées en Haute et Basse-Normandie, du fait de la proximité de l'Ile-de-France, cumulent une dépendance "juridique" et une dépendance de groupe, laissant alors peu de latitude au développement local. En effet, la quasi-totalité des établissements normands, dont le siège de l'entreprise de rattachement se situe à l'extérieur de la région, dépend d'un groupe (Tillard, 1998).

Une dépendance par rapport aux groupes industriels

Agglomération	CAEN	ROUEN	LE HAVRE
Dépendance et groupe			
Degré de dépendance juridique	56% (1 ^{er} rang)	52% (5 ^{ème} rang)	47% (11 ^{ème} rang)
Impact des groupes	71% des effectifs salariés sont contrôlés (1 ^{er} rang)	69% des effectifs salariés sont contrôlés	65% des effectifs salariés sont contrôlés
Impact des groupes étrangers	9% des effectifs salariés sont contrôlés	8% des effectifs salariés sont contrôlés	12% des effectifs salariés sont contrôlés (9 ^{ème} rang)
Impact des groupes publics	20% des effectifs salariés sont contrôlés	22% des effectifs salariés sont contrôlés	13% des effectifs salariés sont contrôlés
Dépendance par rapport à l'Ile-de-France	50% des effectifs salariés (1 ^{er} rang)	43% des effectifs salariés (8 ^{ème} rang)	16 ^{ème} rang

Adapté de Tillard (1998, pp. 55-64)

En ce qui concerne Le Havre, Caen et Cherbourg, il s'agit principalement de groupes publics -Renault pour Le Havre, France Télécom pour Caen et le duo "DCN, EDF" pour Cherbourg-. Pour Rouen, le paysage est plus diversifié et l'origine internationale des groupes rend l'aire urbaine moins dépendante de l'Ile-de-France. Par ailleurs, le faible nombre de créateurs autonomes ne constitue pas un contrepoids suffisant à la puissance des grands groupes industriels. Toutefois, le milieu local dispose d'une certaine capacité à créer, à la périphérie des grands établissements industriels, des PME de sous-traitance nécessaires à leur activité. Cette orientation est d'autant plus profitable que les grands groupes tendent à se recentrer sur leur métier de base et aspirent à avoir, autour d'eux, les compléments porteurs de valeur ajoutée. Il revient alors au territoire de fournir aux entreprises un environnement susceptible de favoriser le développement d'activités plus intenses en valeur ajoutée. C'est dans ce sens que les acteurs locaux de Haute-Normandie ont œuvré pour la réalisation du Parc Industriel

Fournisseur (PIF) de Renault à Sandouville. En effet, l'automobile est devenue la locomotive de la région haut normande grâce à ces cinq usines Renault, aux centres de recherche de la région et aux équipementiers reliés par convoyeurs. La réalisation du PIF a été menée en collaboration avec les pouvoirs publics et les collectivités locales territoriales et s'est accompagnée de la signature d'un protocole, en juillet 2000, entre l'Etat, la Région et Renault pour former les techniciens nécessaires au développement du site de Sandouville et de ses équipementiers.

Malgré ce rapport de force, bien souvent inégal, les développeurs sont conscients de la nécessité de créer les meilleures conditions pour maintenir la compétitivité du site et pour donner aux responsables de site tous les moyens possibles pour défendre la faisabilité du projet en question devant la direction du groupe. Pour rendre "l'arrachement" plus douloureux que l'ancrage sur le site, la lisibilité politique des territoires doit être favorisée afin de rassurer le groupe et les conditions du développement des entreprises créées. Pour autant, il ne faut pas attendre que le groupe fasse preuve d'une générosité particulière, il s'agit uniquement d'optimiser les intérêts "raisonnables" des uns et des autres.

Un rapprochement entreprises/agglomération implique une nouvelle configuration territoriale se détachant des frontières classiques et substituant, alors, au périmètre géographique ou administratif, le périmètre relationnel de nature économique. Toutefois, la mise en œuvre d'un tel périmètre n'est pas particulièrement aisée sur le terrain comme en témoignent les extraits d'entretiens ci-dessous.

Extraits d'entretiens sur l'accompagnement des entrepreneurs implantés en Normandie

E/R/BN/A/C/1 : "Quand les entreprises viennent nous voir (nous, les agences de développement) c'est à un moment important de leur vie, mais à un moment rare : la naissance (s'il s'agit d'un petit projet, ils iront voir la CCI ou la chambre des métiers, pour le reste, c'est nous), l'extension, les difficultés ou bien la mort. Ces moments faisant intervenir beaucoup d'interlocuteurs, nous sommes des "facilitateurs" pour les PME et les grands groupes (100 dossiers l'an dernier) : on ne crée rien (une entreprise qui n'a pas de projet, on ne va pas lui en créer un) ; on les aide à se mettre en contact avec des gens ; on trouve des locaux, on monte les dossiers, on trouve la MO, les primes, les associés.

E/R/HN/A/H/2 : "Nous exerçons le minimum de contrôle requis. Tous les trimestres, nous demandons un état des effectifs et une fois par an, nous demandons le bilan annuel. Nous versons les sommes en plusieurs fois, au moment de la signature et au moment de la première liasse fiscale. Le suivi peut être plus intense si le client nous sollicite pour des conseils. Mais en général, cela dépend de la relation que l'on a avec le chef d'entreprise".

E/A/C/5 : "Nous n'avons pas de stratégie automatique d'accompagnement des projets ; c'est seulement à l'occasion de contacts avec l'entreprise. Si l'entreprise a un problème, elle nous contacte généralement. Cependant, si on considère que téléphoner à toutes les entreprises est une politique d'accompagnement, alors oui, nous faisons de l'accompagnement. Nous avons conscience qu'il faut mettre en place une structure de suivi et d'accompagnement des entreprises à mettre en place".

La plupart des organismes interrogés ne procède pas à un suivi des entreprises implantées, ces dernières se manifestant si un problème ou un projet venait à surgir. Il n'existe pas

véritablement de contact privilégié entre les "implanteurs" et les "implantées". Or, les propos recueillis indiquent clairement que le besoin d'un tissu relationnel dense entre les entrepreneurs et les institutionnels est réel. Cependant, un tel réseau se forme généralement après que les entrepreneurs se soient manifestés. Il n'existe pas de système permanent de veille permettant de capter les besoins en développement des établissements. Toutefois des structures telles que Normandie-Développement ou les Chambres de Commerce et d'Industrie vont dans ce sens en favorisant les rencontres entre entrepreneurs (clubs d'entreprises, pépinières d'entreprises, petits-déjeuners économiques, dispositif "Entreprendre en France", Industria...). Par ailleurs, des réflexions sont en cours concernant le suivi des établissements implantés. Mais ces réflexions sont d'autant plus difficiles à mener que les établissements souhaitent simultanément bénéficier de rapports stabilisés, augmenter la qualité de leurs relations avec le territoire et exploiter au mieux les opportunités spatiales eu égard au renforcement de la concurrence globale.

Si l'ancrage d'un établissement s'apparente à la durabilité d'un avantage concurrentiel territorial, il semblerait alors que l'analogie réalisée entre l'entreprise et l'agglomération génère des enseignements limités en ce qui concerne l'ancrage d'établissements appartenant à des groupes notamment étrangers. Dans ce cas particulier, la faiblesse des marges de manœuvre des acteurs locaux est telle que les facteurs de persistance de l'avantage concurrentiel, à savoir la transférabilité, la substituabilité et l'imitabilité imparfaites des actifs, ont des effets limités sur l'enracinement de ce type d'établissements.

2/ Le temps : une contrainte ou une opportunité territoriale ?

En premier lieu, nous étudierons chacune des situations dans lesquelles le facteur temps confère à l'agglomération une quelconque avance par rapport à ses concurrents. Toutefois, cette approche "ressources" du temps sera enrichie par une lecture "institutionnaliste" qui nous a conduit, en second lieu, à réfléchir sur la notion de transversalité temporelle comme élément déterminant de l'implantation et de l'ancrage des entreprises.

2.1/ Les différentes rentes temporelles des territoires

Batsch (1997, p. 3303) avance plusieurs représentations du temps en gestion : "une dimension constitutive de l'organisation (en tant que coût de transaction), le poids de l'expérience (la durée), l'horizon de la décision (l'urgence), le futur prévisible (l'horizon), la trajectoire singulière de l'entreprise (l'histoire), un flux d'intensité changeante (le rythme) et un ensemble

de conditions environnantes (la période)". Certaines de ces dimensions sont particulièrement visibles dans le domaine du management territorial et conditionnent l'attractivité territoriale.

2.1.1/ L'héritage territorial

Le courant des ressources dynamiques porte un intérêt particulier à "*la dépendance de sentier*" qui constitue une des composantes de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991).

Dans un premier temps, les voies prises par une organisation dépendent des facteurs de production dont elle a "hérité" c'est-à-dire des services productifs dont elle dispose déjà. Parmi les actifs évoluant au sein d'une organisation, les compétences sont les plus largement dépendantes de l'histoire de l'organisation qui les abrite (Tarondeau, 1998). En effet, résultant d'un processus dynamique que constitue l'apprentissage collectif de l'organisation, les compétences intègrent les dimensions spatiale et temporelle. L'enrichissement des compétences dans le temps traduit d'ailleurs la logique incrémentale à laquelle elles sont soumises. A ce titre, les districts industriels fournissent une illustration notable de la portée d'un ancrage historique. En effet, le succès des districts s'explique, en partie, par la résurgence d'activités anciennes laissées en suspens, c'est-à-dire de savoir-faire géographiquement et historiquement enracinés impliquant, dès lors, un lien communautaire. Pecqueur (1995) indique que les districts industriels valorisent les phénomènes d'apprentissage, construisent leur économie et apprennent en gardant la mémoire des savoir-faire accumulés.

Dans un second temps, sans cet "héritage" historique, toute organisation produirait à des coûts prohibitifs les produits et services pour lesquels elle est totalement néophyte (Penrose, 1963, p. 79). La forte contextualisation historique de la compétence permet donc à l'organisation qui la détient de décourager les tentatives de reproduction par un coût à l'imitation élevé. Ainsi, un système disposant d'une ressource tacite profondément enracinée dans ses routines, améliore ses capacités d'apprentissage qui concourent subséquemment à le préserver des éventuels plagiaires. L'illustration ci-dessous atteste de la marque du passé dans le domaine du développement territorial.

Les caractéristiques historiques du bassin d'emplois bas-normand

Pour les dirigeants d'entreprise en quête d'implantation, la main d'œuvre bas-normande, par nature, peu revendicatrice présente un intérêt majeur comparativement à d'autres bassins d'emplois. Cette caractéristique est difficilement reproductible dans d'autres territoires. Effectivement, des instances territoriales qui souhaiteraient "façonner" l'état d'esprit des salariés se heurteraient à des résistances (surtout si c'est à la baisse). Les leviers à actionner pour modifier le comportement de la main d'œuvre sont complexes et ambigus. En outre, ce trait particulier de la population active bas-normande s'est façonné au fur et à mesure des années ; il est inscrit dans les mentalités. Il est alors malaisé de changer les empreintes laissées par l'histoire.

L'explication classique de ce phénomène renvoie aux modalités de l'industrialisation de la région qui,

principalement, est due à la délocalisation d'entreprises notamment parisiennes dans l'après guerre (dont Renault et Citroën) qui ont été attirées, dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire, par une main d'œuvre d'origine rurale, peu instruite, donc docile. La population rurale entretient un lien étroit avec la religion, dont le discours a été pendant très longtemps : "Vous êtes sur terre pour gagner votre place au ciel".

2.1.2/ Les délais de création, d'activation et de configuration des actifs

Les présupposés théoriques de l'approche par les ressources témoignent de l'avantage concurrentiel réservé au premier "entrant". Cela suppose l'identification des ressources les plus pertinentes compte tenu du projet d'implantation, leur accès et leur mobilisation dans un délai souvent limité. La capacité des acteurs locaux à gérer dans l'urgence et la réactivité dont ils doivent faire preuve pour formuler une offre pertinente au moindre mouvement des entreprises sont alors primordiales. En effet, la rapidité de réponse aux besoins d'implantation des entreprises, d'une part, et aux besoins de développement des entreprises déjà localisées, d'autre part, constitue généralement un critère déterminant dans le choix d'une localisation. C'est d'ailleurs ce qui se dégage de l'expérience du projet "Port 2000" au sein de l'agglomération havraise. Toutefois, les acteurs locaux en se focalisant sur les délais de création, d'activation et de configuration des actifs peuvent en oublier de synchroniser l'agglomération avec l'environnement.

"Port 2000" : La course contre la montre

Les développeurs locaux interviewés constatent depuis des mois déjà une certaine "agitation" dans le secteur de la logistique. Ce phénomène exprime la volonté des entrepreneurs en logistique de se positionner sur le territoire urbain havrais pour être dans la "course" du futur développement de "Port 2000". Toutefois, si "Port 2000" semble posséder les caractéristiques d'un actif stratégique, il n'en satisfait pas les conditions temporelles.

Tout d'abord, la finalité de la dernière tranche des travaux est prévue pour 2005. Or, ce délai peut permettre à des ports européens de modifier les données du paysage économique. La concurrence est réelle pour le port du Havre. En effet, les travaux du dragage du chenal de l'Escaut sont terminés. En outre, la construction de la darse de Verrebroek, sur la rive gauche de l'Escaut, au port d'Anvers, arrive à terme. Quant à Rotterdam, qui disposait déjà de quais supplémentaires lui permettant l'accostage simultané de plusieurs gros navires, a lancé de nouvelles extensions sur la mer dans le cadre du projet "Maasvlakte" et la première phase des travaux doit être terminée en 2005 et les phases ultérieures devront être réalisées dans les quinze années à venir. Par ailleurs, d'autres terminaux se développent que ce soit à Hambourg, Bremerhaven ou encore La Spezia. Il est alors impératif que le port du Havre ne soit pas retardé. Ainsi, une certaine inquiétude plane concernant la captation du trafic des conteneurs à leur profit, avant que "Port 2000" ne soit totalement opérationnel. En outre, une telle situation conduirait à fidéliser les affréteurs sur les ports concurrents, sans grand espoir de les voir revenir ensuite vers le Havre.

Ensuite, les aménagements du port havrais ne constituent pas une innovation en soi, les ports d'Anvers et Rotterdam ayant adopté depuis quelques années déjà une telle configuration. Ces ports ont adopté des schémas d'exploitation dotés de trains routiers pour acheminer les conteneurs du terminal fluvial aux terminaux maritimes bien avant que les acteurs locaux n'aient réalisé l'inadéquation du port havrais, compte tenu de l'accroissement des trafics, des navires et des services, et n'aient finalement opté pour ces mêmes schémas.

Enfin, au-delà de ce temps de réalisation qui, dans le cas d'une saturation générale des infrastructures portuaires, constitue un facteur de différenciation important, se greffe le temps de l'appropriation. Même si "Port 2000" se réalise dans les meilleurs délais et qu'il conserve toutes ses chances de concurrencer ses

homologues et même de les dépasser, il n'en demeure pas moins qu'il ne bénéficie pas de l'apprentissage dont disposent les ports d'Anvers et de Rotterdam. Or, en matière d'apprentissage, l'engagement de fonds supplémentaires pour combler le manque d'expérience n'est pas toujours possible et rentable (Arrègle, 1996).

Par ailleurs, la vague de certification ISO 9001 des comités et des agences de développement, apparue à partir de 1997 n'a fait qu'accentuer le problème lié à la gestion du temps dans l'offre d'implantation en développant certaines rigidités. En effet, ce mouvement de certification appartient aux anciennes normes ISO (version 1994) qui sont synonymes de lourdeurs documentaires alors que les nouvelles normes, apparues en 2000 privilégient l'efficacité des processus plutôt que la conformité aux processus. Ces dernières favoriseraient ainsi la maîtrise du temps en facilitant la compréhension transversale des processus (Dauty et Larré, 2001).

Les agences et comités de développement certifiés ISO 9001

La certification ISO 9001 correspond à une procédure rigoureuse en termes de conseil au développement et d'implantation d'entreprises ainsi que pour la conception de projets spécifiques régionaux.	
Etat	<ul style="list-style-type: none"> • Normandie Développement a été certifiée en 2002
Haute Normandie	<ul style="list-style-type: none"> • L'Agence Régionale de Développement de Haute-Normandie (Mission du Développement Régional depuis le 1.01.02) est certifiée ISO 9001 depuis juin 1997, • Le comité d'expansion Seine Maritime Expansion est certifié ISO 9001 depuis juillet 1999.
Basse Normandie	<ul style="list-style-type: none"> • Le Comité d'Expansion de Basse-NORMandie est certifié depuis mars 2001

2.1.3/ L'effet d'expérience territoriale

L'effet de l'expérience territoriale est envisagé sous deux angles, celui de l'apprentissage institutionnel du territoire urbain et celui de l'expérience professionnelle des structures spécialisées en matière d'attraction, d'implantation et de maintien des entreprises.

En premier lieu, concernant l'apprentissage institutionnel, Lieberman et Montgomery (1988, cités par Arrègle, 2000), soulignent qu'être la première entreprise sur un marché est synonyme de rentes à trois égards : au niveau du leadership technologique, en termes de création de coûts de changement pour le client et en matière de préemption des ressources. S'agissant du leadership technologique en particulier, l'introduction d'une nouvelle technologie est susceptible de développer un avantage concurrentiel en raison de l'effet d'expérience, d'une part, et d'une protection par brevet, d'autre part.

Tout d'abord, pour ce qui est de l'effet d'expérience, nous avançons l'argument selon lequel les premières communes à avoir saisi les opportunités sous-tendues par les lois sur l'intercommunalité sont plus à même de produire un avantage concurrentiel. En effet, les communes investies dans une intercommunalité de projet sont censées bénéficier d'une expérience supérieure et, par conséquent, d'un avantage en termes d'exploitation du

portefeuille de ressources intercommunales, de coûts, de qualité, de délais... La matrice ci-dessous rend compte d'une situation plus contrastée. Effectivement, l'effet d'expérience et les externalités positives qui en résultent, dépendent des conditions dans lesquelles la structure intercommunale s'est formée. L'exploration empirique a établi que certaines communautés d'agglomération, à l'image d'une "coquille vide", ont été mises en place sans qu'il y ait véritablement de projet et de stratégie communs. Ainsi, la pression exercée par l'autorité préfectorale et les incitations financières induites par la loi de 1999 ont incité certaines communes à "s'agglomérer". Dans ce cas précis, l'intercommunalité ne peut constituer un actif stratégique.

Matrice de l'apprentissage institutionnel

	CAEN	ROUEN	CHERBOURG	LE HAVRE
Type d'apprentissage	Communauté d'Agglomération (CA)	CA	Communauté Urbaine (CUC)	CA
Date de création	1.01.2002	1.01.2000	1970	1.01.2001
Niveau apprentissage	Relativement Faible	Faible	Fort en théorie Faible en pratique	Faible
Motifs explicatifs du niveau d'apprentissage	- Essai non transformé le 1.12.99 du District (créé en 1990) en CA, - Intercommunalité faible dans le département.	- Avant 1995, (création du district), déficit de coopération intercommunale.	En théorie : - Création trentenaire - Intercommunalité forte dans le département En pratique : Intercommunalité de gestion et non de projet.	Avant la création de la CA, aucune intercommunalité de projet, uniquement intercommunalité de gestion.

Ensuite, il n'existe pas dans la sphère publique de mécanismes "isolants" semblables au brevet, pour se protéger de l'imitation. Au contraire, l'intervention du domaine public est de servir l'intérêt général et, par extension, de faire adopter par le plus grand nombre les mesures sur l'intercommunalité. Ainsi, le fait de se constituer en communauté d'agglomération ne peut être considéré comme une ressource spécifique, dans la mesure où les lois et les règlements nationaux ou européens tendent à banaliser ce type de coopération.

Ainsi, l'avantage concurrentiel émane principalement de la capacité de la structure intercommunale à construire une coordination d'acteurs et d'actifs propre à dégager une rente territoriale. Toutefois, une telle rente, si elle est encouragée par la législation récente, peut émerger en dehors de toute structure intercommunale officielle et reconnue par la loi. Des accords tacites entre décideurs locaux de communes proches peuvent déboucher sur un avantage concurrentiel partagé. En outre, le fait que les dispositifs de coordination soient contextualisés socialement implique que ce qui est efficace dans un certain contexte ne le sera pas nécessairement dans un autre (Brousseau, 1993 ; cité par Lacroix et alii, 1998). La coopération intercommunale ne s'ordonne pas. Un temps d'apprentissage est nécessaire pour que les relations se nouent, que des rapports de confiance entre les uns et les autres

s'établissent et qu'une organisation intercommunale puisse émerger. C'est essentiellement en cela que l'intercommunalité constitue une ressource stratégique.

En second lieu, en ce qui concerne l'expérience professionnelle des structures spécialisées, nous testerons l'existence d'une corrélation entre l'expérience professionnelle et les résultats obtenus sur le marché de l'implantation. Penrose (1963) explique que l'expérience de l'entreprise s'accroît quand les connaissances maîtrisées au sein de l'organisation évoluent et/ou quand les aptitudes employées pour utiliser ses connaissances se transforment. Effectivement, le changement dans les connaissances détenues par le personnel dirigeant d'une entreprise modifie non seulement les services attendus des ressources productives mais également la façon dont l'entreprise perçoit les conditions de la demande (Penrose, 1995 ; cité par Fazio et Quéré, 1999). Ainsi, nous supposons qu'un territoire, ayant déjà traité des dossiers d'implantation et accueilli des entreprises, possède un avantage sur son concurrent et, par conséquent, est plus susceptible de répondre favorablement aux attentes des entrepreneurs. Pour valider cette hypothèse, nous avons matérialisé l'expérience professionnelle en renvoyant, dans la matrice ci-après, à la date de création des structures, considérant qu'elle traduisait la volonté des acteurs locaux en termes d'attraction, d'implantation et de maintien des entreprises.

La relation expérience professionnelle/attractivité territoriale

	CAEN	CHERBOURG	ROUEN	LE HAVRE
Date de création des comités et des agences de développement	NIVEAU ETATIQUE			
	Normandie-Développement (ND) : Créé en 1984			
	NIVEAU REGIONAL			
	BASSE NORMANDIE Comité d'Expansion de Basse-NORMandie (CEBANOR) créé en 1956		HAUTE NORMANDIE Agence Régionale de Développement de Haute-Normandie (ARDHN) créée en 1971	
	NIVEAU DEPARTEMENTAL			
	Calvados Stratégie créée en 2000	Manche Expansion (ME) créée en 1960	Seine Maritime Expansion (SME) créée en 1968	
	NIVEAU COMMUNAL			
	-Services économiques de la ville de Caen et des communes de l'agglomération, -Société Hérouvillaise d'Economie Mixte et d'Aménagement créée en 1989	Services économiques des communes de la CUC	- Havre-Développement créé en 1996, - Avant existait "Le Havre Promotion" (service de la CCI) créé au milieu des années 80	Avant la CAR ² , Services économiques des communes de l'agglomération
	NIVEAU INTERCOMMUNAL			
	Société d'Economie Mixte du Grand Caen (SEM) créée en 1996	Service économique de la Communauté Urbaine de Cherbourg créé en 1970	Néant	Agence de Développement Economique de l'Agglomération Rouennaise ("ADEAR Rouen développement") créée en 1996 au détriment du comité d'expansion du Grand Rouen datant de 1989

² CAR : Communauté d'Agglomération Rouennaise

En définitive, l'unanimité des experts interrogés sur la relation expérience professionnelle/attractivité nous a permis de rendre compte d'une réalité plus complexe. Il n'y aurait pas de relation positive systématique entre l'expérience des organismes de développement, en matière de traitement de dossiers d'implantation, et les résultats obtenus en termes de localisation d'entreprises. Toutefois, un défaut d'expérience constituerait un "désavantage concurrentiel" au sens où le territoire urbain concerné n'aurait pas la capacité de capter des projets et de les traiter. C'est ce que l'approche ressources nomme "l'avantage lié à la masse d'actifs". En effet, la préexistence d'un stock d'actifs rend plus aisé l'accumulation de ce même actif, sans pour autant que la relation soit proportionnelle. Il existe donc un seuil d'expérience à atteindre pour entrer dans la "course à l'attractivité des entreprises". Au-delà, la relation expérience professionnelle/attractivité n'est plus validée. Par conséquent, un supplément d'expérience professionnelle ne signifie pas automatiquement un accroissement de l'attractivité du territoire. De surcroît, la variété des projets et des critères d'exigence des entrepreneurs ne permet pas toujours l'établissement d'un lien significatif entre l'expérience professionnelle et l'attractivité territoriale.

2.2/ De nouvelles sources d'avantage concurrentiel, les zones de temporalité trans versale

Les difficultés liées au décalage temporel des sphères économique et politique du territoire, notamment dans le domaine de l'implantation d'entreprises ouvrent de larges perspectives en termes de coordination. C'est pourquoi, nous nous interrogeons, dans un premier temps, sur un possible rapprochement de temporalité de ces deux sphères par l'interception ou la construction d'espaces temporels transversaux. Dans un second temps, nous envisagerons le projet territorial comme outil de régulation temporelle.

2.2.1/ Le calendrier électoral : source d'un déficit de coordination ?

La gestion entrepreneuriale et la gestion urbaine ne composent pas avec la même temporalité. Alors que la stratégie d'entreprise implique de gérer sur le long ou le moyen terme, la stratégie territoriale est ponctuée par les échéances électorales, tendant souvent à remettre en cause les stratégies en place. Les dernières élections municipales de mars 2001 et les virages politiques qui en ont résulté dans certaines agglomérations françaises traduisent clairement les difficultés rencontrées pour assurer la continuité des actions engagées. La difficulté, ici, réside dans l'inscription de la durée de sa propre action à partir d'une meilleure connaissance de la durée de celle des autres. Or, la période électorale de mars 2001 a témoigné de la prééminence de la sphère politique dans le développement économique et a conduit à figer les stratégies

territoriales, d'une part, et les projets entrepreneuriaux, d'autre part. L'enjeu que constituent les projets d'implantation dans l'argumentaire politique des candidats, traduit la perméabilité des frontières entre la sphère économique et la sphère politique. La dimension temporelle, telle qu'elle est envisagée par l'approche ressources, nous a permis d'appréhender le poids du passé, de l'expérience professionnelle et de l'apprentissage institutionnel sur l'attractivité des territoires. Cependant, ce courant théorique n'envisage pas explicitement les phénomènes d'interdépendance temporelle dans la construction d'un avantage concurrentiel. Par conséquent, nous avons complété notre analyse en introduisant le concept "d'institution temporelle" (Demil, Leca, Naccache, 2001).

Demil, Leca et Naccache (*ibid.*) envisagent le temps sous celui de la coordination et revendiquent un modèle d'ajustement à la réalité. Le différentiel d'horizon temporel entre le "temps du développement économique" et le "temps des échéances électorales" (municipales, notamment) peut être entendu selon ces auteurs comme des "bornes temporelles" agrégées d'un cadre d'interprétation. Aussi considèrent-ils que "la façon dont les acteurs se coordonnent, dans le temps, avec d'autres acteurs de l'environnement est de première importance pour les décisions d'investissements ou de lancement de nouveaux produits" (*ibid.*, p. 83). C'est, en effet, ce qu'ont pu constater les partisans de la communauté d'agglomération caennaise à l'époque de la transformation du district du Grand Caen en communauté d'agglomération. Au moment de cette prise de position, les élections municipales n'avaient pas encore eu lieu et nombreux sont les acteurs qui ont préféré remettre à plus tard leur décision, attendant que les incertitudes pesant sur l'environnement politique disparaissent.

L'échec de la communauté d'agglomération caennaise : l'influence des élections municipales ?

Pour être avalisé en communauté d'agglomération le 1.12.2000, le projet de transformation du district du Grand Caen devait réunir les 2/3 des votes de l'assemblée (39 sur 58 au total). Seuls 34 conseillers se sont prononcés pour la transformation, tandis que 21 ont voté contre et 3 se sont abstenus.

La transformation faisait depuis longtemps débat. Une association de sept maires, d'appartenance politique différente, opposés à la communauté d'agglomération, s'était constituée il y a plus d'un an. Certains d'entre eux ont insisté sur l'enjeu que constituaient les élections municipales.

- Claude Ecobichon, maire de Colombelles : "Ce débat est trop proche des élections municipales".

- Jean-Pierre Gasnier, maire de Mondeville : "Le moment est mal choisi, 9 des 18 maires des communes formant le district ne se représentent pas ; ils ne veulent pas choisir pour leur successeur. Mais je suis convaincu que le passage en communauté d'agglomération se fera après les municipales parce que seules deux communes restent farouchement opposées au principe et pour l'instant l'agglomération n'a pas de patron".

Afin de comprendre comment cette notion "d'institution temporelle" est susceptible d'éclairer notre problématique nous devons revenir sur les définitions de "bornes temporelles" et du

"cadre d'interprétation temporelle". Demil, Leca et Naccache (*ibid.*, p. 86) définissent l'institution temporelle (IT) comme "une forme concrète et/ou cognitive stable, reconnue par les auteurs d'un même champ organisationnel et comprenant des "bornes temporelles" et un "cadre d'interprétation temporelle".

Tout d'abord, les bornes temporelles constituent des périodes de temps ou des dates qui "rythment", en fonction de la fréquence et de la périodicité de l'événement attendu, la conduite des acteurs. Par conséquent, en tant que moments récurrents inscrits dans le calendrier électoral, les échéances municipales peuvent être assimilées à de telles bornes. Ensuite, ces bornes sont agrégées dans un cadre d'interprétation dont les dimensions symboliques et les valeurs portées par l'IT s'imposent aux acteurs et conditionnent leur façon de penser et d'agir. En outre, ce cadre, en permettant aux acteurs d'anticiper les événements, réduit l'incertitude. Comme nous l'avons suggéré précédemment, les élections municipales ont donné lieu à un ralentissement des projets entrepreneuriaux et à la mise en sommeil ou, *a contrario*, à l'activation de projets territoriaux susceptibles d'influencer le résultat des élections. Toutefois, "si l'IT présente un intérêt pragmatique pour les acteurs en leur indiquant une action congruente avec leur environnement, elle ne leur impose pas une conduite spécifique et n'exclut pas la transformation de l'institution elle-même" (Demil, Leca et Naccache, *ibid.*, p. 87). Concernant l'attractivité territoriale, il ne s'agit pas de modifier le système politique français mais, bien plus modestement, d'avoir un développement économique moins sensible aux variations politiques et une gestion territoriale qui soit temporellement plus en phase avec la gestion des entreprises. En effet, "L'IT comme toute institution n'est pas neutre. Elle est l'objet de stratégies de la part des acteurs, (...) ; derrière le maintien d'une institution, se jouent des relations de pouvoir" (*ibid.*, p. 87). Par conséquent, l'avantage concurrentiel d'une agglomération résulterait d'une logique territoriale susceptible de transcender les bornes temporelles que constituent les échéances politiques et de se rapprocher du temps entrepreneurial à chaque fois que le besoin s'en fait ressentir. Plus exactement, il s'agit de déterminer si le territoire urbain subit les transformations de l'environnement économique et social ou bien s'il crée les conditions favorables pour mettre ses acteurs en capacité de produire des modes de participation et des institutions susceptibles d'agencer les différentes temporalités au sein d'un même territoire. En effet, l'agglomération qui, dans une démarche proactive, réussirait à développer de telles capacités serait le plus à même de dégager un avantage concurrentiel. En développant une unité de temps qui dépasse la simple juxtaposition des temps de l'entrepreneur, des élus ou encore des développeurs,

l'agglomération serait à l'origine d'une rupture temporelle, source d'avantage concurrentiel. Comme l'indique Coujard (2003, p. 7), "la régulation temporelle constitue tantôt une forme - action à "plusieurs mains"-, tantôt une condition de la coordination". Dès lors, l'existence d'une équipe permanente au projet territorial permettrait d'atténuer les influences politiques et de mettre en place des stratégies "long-termiste".

Sur le terrain, les Contrats de plan Etat/ Région peuvent servir de base de réflexion pour la création d'un temps transversal. En effet, d'une durée de six ans, ces contrats semblent bien résister au changement d'équipe. Ils constituent, ainsi, un moyen de baliser les orientations étatiques, indépendamment du calendrier électoral. Toutefois, ces influences politiques ont un impact d'autant plus fort que le projet est de faible envergure. A titre d'exemple, le projet "Port 2000", avec les implications régionales et nationales que nous lui connaissons, n'aurait pas pu être remis en cause par un quelconque changement de municipalité, aux élections de mars 2001. Les conséquences de ce projet sont telles pour la France, qu'il est quasiment devenu un projet d'intérêt général, en dehors de tout clivage politique. Cependant, ce sont les moyens mis en œuvre pour la réalisation de ce projet qui font l'objet de rivalités politiques.

Finalement, dans ce cadre précis, la dimension temporelle représente un avantage concurrentiel, non pas parce qu'elle procure un bénéfice de temps par rapport à ses concurrents, mais bien plus en tant qu'instrument de coordination des acteurs territoriaux.

2.2.2/ Le projet territorial : outil de régulation temporelle

Les erreurs liées à une "balkanisation de l'attractivité territoriale" des sites étudiés ont rendu compte d'un besoin fondamental en termes d'organisation de l'offre territoriale. Néanmoins, une structure centralisée n'est pas souhaitée compte tenu des compétences multiples auxquelles font référence les missions d'attraction, d'accueil, d'implantation et de maintien des entreprises. Par ailleurs, il est raisonnablement admis que ces compétences ne peuvent être couvertes par une seule personne ou un seul organisme. Ainsi, la centralisation et la hiérarchie font place à plus d'autonomie et de décentralisation impliquant, d'adhérer à des logiques de réseaux et de projets sous peine de marginalisation.

Ainsi, une logique organisationnelle de type projet serait susceptible d'atténuer les tutelles politiques et de spécialiser les intervenants au projet. Actuellement, un grand nombre de généralistes évoluent sur les marchés de l'implantation alors que les spécialistes font largement défaut. En effet, la rétention d'information ou le manque d'harmonisation entre

acteurs suggère la mise en place d'un "guichet polymorphe". Donc, une personne contactée lors d'un salon deviendrait "le référent" permanent de l'entrepreneur ainsi que le chef de projet de l'agglomération. Ce développeur, pendant la durée du projet d'implantation, constituerait le "guichet unique". Il devra alors être en mesure de mobiliser les moyens nécessaires et de former "l'équipe projet" pour répondre aux besoins de l'entrepreneur. Le référent intra-projet doit être unique alors qu'au niveau de l'inter-projets, il peut y avoir plusieurs référents. Ce système conduirait à privilégier plusieurs "portes d'entrée" débouchant sur un ensemble d'acteurs du développement économique local. Tarondeau et Wright (1995, p. 119) précisent que "l'organisation transversale déborde alors les limites fonctionnelles dans l'entreprise mais également les frontières de l'entreprise".

Toutefois, le "millefeuille" de structures constaté sur les différents sites d'étude ne facilite pas la mise en place d'une logique de projet. Or, une telle logique requiert une certaine transparence, une circulation de l'information ainsi qu'un climat de confiance. Elle apparaît comme un moyen de transcender les différentiels d'horizons temporels, entre le temps du développement économique et le temps des échéances électorales, ainsi que les rivalités qui en résultent. Pour Ancona et Chong (cités par Naccache, 2000), le différentiel de temporalité peut être neutralisé par une temporalité "dominante" guidant la coordination de l'organisation. Le projet devrait être doté d'une "main courante" ne pouvant être remise en cause par des fluctuations politiques. De ce fait, le temps du projet territorial en tant que construit organisationnel constitue une ressource mobilisable par le territoire. Par ailleurs, cette logique demande un apprentissage, un investissement physique et matériel sur le long terme, une volonté politique et un nouveau partage des compétences avec une spécialisation des acteurs. Cependant, le problème réside dans la coexistence de la logique projet avec la logique fonctionnelle de l'organisation. L'utilisation d'une telle démarche peut engendrer des troubles organisationnels en raison de la coopération entre les fonctions de l'organisation et de la confiance réciproque dont ces mêmes fonctions doivent faire preuve les unes envers les autres (Loilier, 1997). En effet, les interactions sont complexes entre, d'une part, le niveau micro de l'agglomération : les aménageurs, les entrepreneurs, les hommes du marketing et, d'autre part, le niveau macro, à savoir les systèmes d'agglomérations. Or, un projet d'implantation nécessite de coordonner simultanément les différents niveaux.

CONCLUSION

Nous avons souligné, qu'à certains égards, l'ancrage historique, la vitesse d'action, l'effet d'expérience, l'institution temporelle ou encore la logique de projet pouvaient expliquer le différentiel d'attractivité territoriale en termes d'implantation et d'ancrage d'entreprises. C'est en particulier, l'intégration des acteurs locaux dans une dimension temporelle transversale qui constitue le nouvel enjeu auquel sont confrontés les acteurs des sphères politique (voire publique) et économique (voire privée).

Le territoire, en tant que construit social, est le réceptacle de multiples temporalités. Cette diversité est d'autant plus complexe à gérer que les territoires intrinsèquement ne fonctionnent pas toujours sur la même base temporelle. Comme le note Loinger (2002) l'empreinte du passé -en imposant des processus d'évolution spécifique et une dynamique propre à chaque territoire- peut tendre vers une désynchronisation du territoire urbain et de son contexte général. Cette désynchronisation peut conduire, à terme, à l'obsolescence du territoire urbain qui ne trouve pas en lui la capacité d'adaptation nécessaire à ce nouvel environnement. Toutefois, il ne s'agit pas de synchroniser en continu ces différentes temporalités mais de trouver des zones de transversalité moins rigides. Il s'agirait alors de "désautomatiser" les manières de penser des acteurs locaux et de les amener à réfléchir sur la régulation temporelle non plus en termes de synchronisation/désynchronisation mais bien plus en termes de flexibilité temporelle.

Bibliographie

Amit R. et Schoemaker P. J. H. [1993], "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.

Arrègle J.L. [1996], "Analyse resource based et identification des actifs stratégiques", *Revue Française de Gestion*, mars/avril/mai, pp. 25-36.

Arrègle J.L. [2000], "L'approche fondée sur les ressources", in *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Arrègle J.L et all. Economica, Collection Gestion, pp. 193-252.

Asher F. [1992], "Projets publics et réalisations privées, le renouveau de la planification des villes", *les Annales de la Recherche Urbaine*, n°51, mars, pp.4-15.

Barney J.B. [1991], "Firm Resources and sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol 17, n°1, pp. 99-120.

Barney J.B. [1995], "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, n°4, pp. 49-61.

Batsch L., [1997], "Temps et gestion", in *Encyclopédie de gestion*, pp. 3303-3309.

Bidault F. [1998], "Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de gestion, n°89, pp. 33-46.

Brousseau E. [1993], *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF, Paris.

Charreire S. et Durieux F. [1999], "Explorer et tester", in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R-A. et coll. Dunod, pp. 57-80.

Commission Mondiale sur l' Environnement et le Développement [1988], *Notre avenir à tous*, Editions du Fleuve, Les publications du Québec, Montréal.

Coujard J.L [2003], "Coordination inter organisationnelle et relation au territoire urbain : émergence de méta organisations égalitaires et gouvernance locale", *Rencontres internationales : "Démocratie et Management local"*.

Cova B. et Salle R. [1999], *Le marketing d'affaires*, Editions Dunod.

DATAR [2000], *Aménager la France de 2020, Mettre les territoires en mouvement*, La Documentation Française, Paris.

Dauty E et Larré F. [2001], "La réactivité industrielle : caractéristiques et outils", n°349, *Les notes du LIRHE*.

David A. [2001], "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées", in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion -Eléments*

épistémologie de la recherche en management-, David A., Hatchuel A. et Laufer R., Vuibert, FNEGE, pp. 83-107.

Demil B., Leca B. et Naccache P. [2001], "Le temps de la stratégie : "L'institution temporelle", moyen de coordination", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 83-94.

Durand R. [1997], *Management stratégique des ressources et performance des entreprises, Une étude des entreprises manufacturières françaises 1993-1996*, Thèse de doctorat es Sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas.

Durand R. [1999], "Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises", 8^{ème} *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale de Paris, 26-28 mai.

Fazio G. et Quéré M. [1999], "Edith T. Penrose ou la 22^{ème} conception d'une théorie de la firme", *Économies et Sociétés, Economica, Histoire de la pensée économique, série P.E.* n°29, pp.87-205.

Flipo J.P. et Texier L. [1992], "Marketing territorial : de la pratique à la théorie", *Revue Française de Marketing*, n°136, pp; 41-52.

Foss N. et Mahnke V. [1999], "La recherche en stratégie et la perspective de processus de marché", in *Le processus de concurrence*, Kraft J., Economica, pp. 58-84.

Fouchet R. [1999], "Stratégies territoriales et les nouveaux espaces de l'entreprise : Le cas de la ville d'Aix-en-Provence", in *Maire, entrepreneurs, emploi*, Le Duff R. et Rigal J.J. (Ed.), Dalloz, Thèmes et commentaires, pp. 605-626.

Fröhlicher T. et Kuhn A., [1996], "La coopération sur un territoire ; justifications théoriques et appréhension socio-économique", in *Métamorphose des organisations*, pp. 266-293.

Girin J. [1989], "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", Communication à la journée d'étude : *La recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989, Document édité par le centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris.

Godard F., Boulin J-Y., Dommergues P. [2001], "Quels espaces-temps de la vie quotidienne à l'horizon 2020 ?", *Territoires 2020*, n°3, DATAR, *La Documentation Française*, juin, pp. 45-54.

Grant R.M. [1991], "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, printemps, pp. 114-135.

Hamel G. et Prahalad C.K. [1990], "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol 68, mai-juin, pp. 79-91.

Hetzel P. [1999], "Le marketing des villes : concept éphémère à la mode ou tendance de fond pour repenser la relation entre élus et citoyens ?", in *Maire, entrepreneurs, emploi -deuxièmes rencontres : ville management*, Le Duff R. et Rigal J.J. (Ed.), pp. 318-326.

Huberman A.M. et Miles A.M. [1991], *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

Kœnig G. [1989], "Décisions spatiales en gestion de l'entreprise", in *Encyclopédie de gestion*, édité par Joffre P. et Simon Y, Paris, Economica, pp. 774-790.

Lieberman M. et Montgomery D. [1988], "Firts-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, vol.9.

Loilier T. [1997], *Equipes d'innovations et processus stratégiques dans la grande entreprise*, Thèse de Doctorat Es Sciences de Gestion, IAE de Basse-Normandie, Université de Caen.

Loinger G. [2002], " Les nouveaux enjeux de la prospective des territoires", *Futuribles*.

Mechin A. [2001], *La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements : une analyse par les ressources dynamiques*, Thèse de doctorat es Sciences de gestion , Université de Caen/Basse-Normandie.

Naccache P. [2000], "Littérature organisationnelle et «paradigmes temporels » ", *Congrès ASAC-IFSAM*, Montréal.

Nelson R.R. et Winter S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.

Pecqueur B. [1995], "La logique de proximité", *Sciences Humaines*, Hors-série n° 8, février-mars, 43-44.

Penrose E.T. [1963], *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Traduction de : *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959, par S et L Mayret, Neuilly/Seine.

Penrose E.T. [1995], *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed., Oxford, Oxford University Press.

Pérez A. et Texier L. [1991], *Développement économique et marché de l'implantation des entreprises, étude des créations et des flux d'implantation sur le territoire français de 1987 à 1990*, Document IRE, 9339MT, mai.

Peteraf M.A. [1993], "The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource-based View", *Strategic Management Journal*, vol 14, pp. 179-191.

Pisano G., Shuen A. et Teece D.J. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol 18, pp. 509-533.

Porter M.E. [1980], *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

Porter M.E. [1981], "Industry Structure and Competitive Strategy : Keys to profitability", *Financial Analysts Journal*, july-august, pp. 30-41.

Porter M.E. [1982], *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris.

Porter M.E. [1985], *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

Porter M.E. [1998], "Localisation et compétitivité", *Sociétal*, n°19, mai (traduit de l'anglais par Rocheron M-J.), pp. 47-50.

Porter M.E. [1999], "Les districts et les choix d'implantation", *Expansion Management Review*, juin, 13-14.

Rallet A. et Torre A. [1995], "Economie industrielle et économie spatiale : un état des lieux", *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, 1995, pp. 3-37.

Rallet A. [1999], "Développement local et globalisation", *Sciences Humaines* n° 90, janvier, pp. 34-37.

Saives A.L. [2000], *Territoire et compétitivité, une analyse contingente des processus de construction de la compétitivité sur une base territoriale : le cas de la territorialisation des industries agroalimentaires des Pays de la Loire*, Thèse de Doctorat Es Sciences de Gestion, IAE de Nantes, Université de Nantes.

Tarondeau J.C. [1998], *Le management des savoirs*, Que sais-je ?, Puf.

Tarondeau J.C. et Wright R.W. [1995], "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue de Française de Gestion*, n°104, juin-juillet-août, pp.112-121.

Tillard S. [1998], "Caen, Rouen, Le Havre : une dépendance par rapport aux groupes industriels", *Etudes Normandes -Normandie Métropole-*, n°3, pp. 55-64.

Tywoniak S.A. [1998], "Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?", in *Repenser la stratégie*, Laroche H. et Nioche J.P., Vuibert, pp. 166- 204.

Veltz P. [1993], "D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires", *Revue Economique*, vol. 44, n°4, pp. 671-684.

Yin R.K. [1994], *Case Study Research -Design and Methods-*, 2nd ed, *Applied Social Research Methods Series*, Sage Publications, Vol. 5, réed. 1984, 1989.

Zimmermann J.B. [1998], "Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations entreprises-territoires", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 211-230.