



Les territoires de l'innovation et l'organisation spatiale des groupes

Paul LAURENT

paulmg.laurent@wanadoo.fr

Franck TANNERY

ftannery@free.fr

COPISORG

ISH Université LumièreLyon 2

14 Avenue Berthelot – 69363 Lyon

tél 04 72 72 64 82 – fax 04 72 72 79 35

Résumé

Les recherches en stratégie interrogent de plus en plus l'importance du facteur spatial pour le développement des groupes. Ce texte s'inscrit dans cette approche en questionnant trois principes fréquemment avancés par ces recherches : tout d'abord l'importance des ressources des territoires pour l'innovation, ensuite la répartition spatiale des fonctions d'innovation et de conception au sein des groupes, enfin les dynamiques d'apprentissages collectifs qui opèrent au sein des territoires.

Mots clés : innovation, territoire, groupes, contrôle, apprentissage

L'effet d'attraction des régions riches en termes de financements, de ressources, d'implantations de groupes, d'emplois, ou, au contraire, l'effet repoussoir des régions pauvres, sont stigmatisés dans des adages aussi connus que «on ne prête qu'aux riches... » ou encore « la richesse attire la richesse...». Ces maximes, anciennes et populaires, offrent un éclairage, certes grossier, sur certains phénomènes économiques quitte à accepter une forme de simplification. Ils illustrent ainsi particulièrement bien les dynamiques territoriales et les relations que nouent les groupes avec le territoire. En proposant une explication imagée des processus de localisation, ces formules ne disent cependant rien sur les sources de richesses des territoires. Celles-ci varient dans le temps, comme le montre l'histoire des entreprises et des évolutions économiques.

Avant hier, les ressources naturelles constituaient le facteur clé, notamment pour les industries primaires (bassin minier et sidérurgie). Les activités touristiques et les activités portuaires ou aéroportuaires restent fortement liées à ce facteur.

Hier, la ressource clé s'est avérée être le coût de production (coût du travail et de la main d'œuvre, accessibilité des transports). Des efforts pour réduire la dépendance à ce facteur se sont concrétisés par la montée en puissance de nouvelles formes d'organisation et de nouveaux pays.

Dorénavant, la connaissance est avancée comme source principale de richesse pour les temps actuels et futurs (Gaudin, Hatchuel, 2002). Les territoires qui comptent sont alors ceux qui disposent d'une densité suffisante en termes de fonctions de décision et d'activités de conception pour permettre aux firmes d'innover et de se renouveler.

Dans une logique de croissance et d'innovation stratégique, la polarisation et la concentration des activités dans un territoire s'expliquent ainsi comme la résultante des ressources dont il dispose (Jayet, Puig et Thisse, 1996). Les villes et les métropoles prennent, à ce titre, de plus en plus d'importance aux yeux des dirigeants des groupes car, via des économies d'agglomération, elles apportent les ressources attendues pour une mobilisation de connaissances et de fonctions de conception, et offrent ainsi un potentiel d'innovation stratégique.

Ce contexte se traduit par une présence croissante de la thématique « territoire » dans les recherches en stratégie. De ce point de vue, on notera par exemple avec intérêt l'évolution dans le travail de M. Porter, chercheur phare s'il en est de la discipline, lorsqu'il intitule l'un de ses récents articles « Innovation : location matters » (Porter, M., Stern S., 2001), ou encore

lorsqu'il affirmait : « instead of solely within the firm, the true origin of competitive advantage may be the proximate or local environment in which a firm is based » (Porter, 1991, p.110). A la suite de son travail sur l'avantage concurrentiel des nations, il a ainsi contribué à développer à Harvard un projet qui cartographie l'ensemble des «clusters » des Etats-Unis. L'évolution de cette pensée permet de maintenir la perspective d'analyse concurrentielle requise pour tout effort d'invention et de création stratégique tout en intégrant pleinement les résultats récents des recherches sur les perspectives écologiques et évolutionnistes de la firme.

Cependant, un certain paradoxe apparaît sur le plan théorique et pratique. L'accès à une certaine souveraineté croissante de la part des groupes dans leurs choix d'actions se traduit par un double mouvement :

- une déterritorialisation relative de leurs manœuvres qu'elles essayent de rendre réversibles, dans la mesure du possible, via la saisie d'options (Durand, Monin, Gomez, 2002) en opérant dans le cadre d'une logique financière et de réseaux transnationaux,
- une importance allouée à la territorialisation de leurs actifs pour assurer le renouvellement sur la durée de leur potentiel en prêtant une attention croissante à leurs capacités dynamiques et à la localisation de leurs ressources ou compétences fondamentales (Rugman, Verbeke 2001).

Dès lors, tout effort pour penser les articulations entre dynamiques territoriales et dynamiques des firmes nécessite de croiser un double regard.

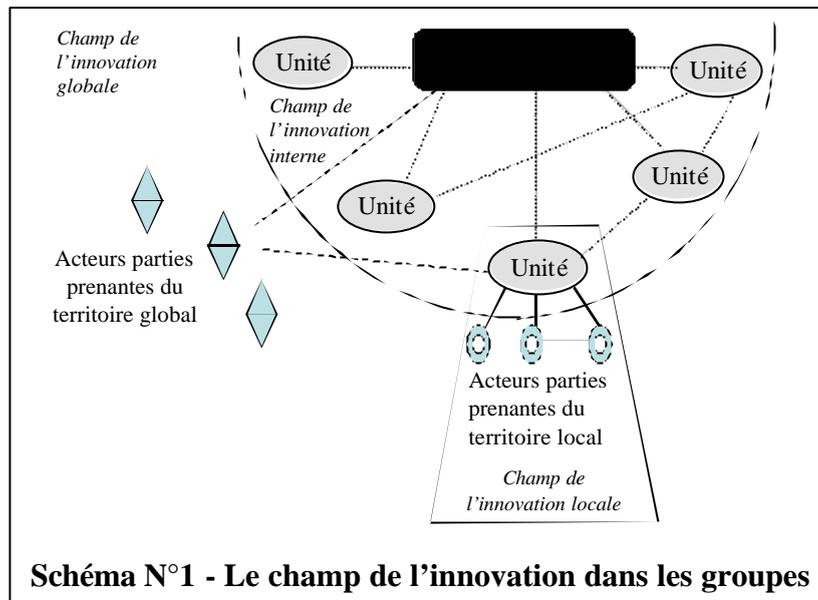
D'une part, la force et la pertinence de l'implantation d'une unité économique, dans une logique de développement et d'innovation, dépendent des volontés, des capacités et des infrastructures nationales d'innovation. Cette analyse des systèmes nationaux d'innovation dues notamment à Pavitt, Nelson ou Lundwall, aboutit aujourd'hui à questionner les trajectoires et les dépendances de sentier résultants d'effets cumulatifs croisés entre la sophistication technologique, les disponibilités de ressources (financières, humaines, technologiques) pour la R&D, et les engagements et choix politico-stratégiques forts. L'existence de tels systèmes explique la forte inscription territoriale des activités d'innovation et de R&D dans le pays d'origine des firmes (Patel, Pavitt, 2000), mais aussi la recherche d'une exploitation par les groupes des capacités d'innovation et du potentiel scientifique

d'autres pays via les opérations de fusions et d'acquisitions ou les stratégies d'innovation des unités à travers le monde (Frost 2001).

D'autre part, il importe tout autant d'évaluer le territoire d'implantation et l'environnement local de l'unité. Ce principe de raisonnement reprend l'idée séminale de Ph. Aydalot sur les milieux innovateurs ainsi que les travaux sur les systèmes productifs locaux ou les districts. Il s'agit simplement de considérer que les groupes allouent leurs ressources et localisent leurs unités dans des milieux et territoires favorables à l'innovation. De telles pratiques expliquent le maintien d'une très forte concentration territoriale des activités scientifiques et techniques à travers le monde puisqu'un quart de la connaissance scientifique et technique mondiale est assurée et concentrée dans dix régions (Héraut 2003).

Ces deux niveaux d'analyse convergent pour inviter à une prise en compte de l'effet structurant des styles de management des groupes et des entreprises sur les modalités de relations aux territoires (Colletis et al. 1997, Dupuy et Gilly 1995). Ces styles de management conditionnent largement la façon dont les unités vont interagir avec la tête du groupe, nouer des relations entre les unités au sein du groupe et développer des échanges avec des acteurs locaux ou globaux (sous-traitants et partenaires mondiaux du groupe). Cela se concrétise, à titre d'exemple parmi d'autres, par la capacité d'absorption des unités des informations, des innovations et des opportunités de leur environnement. Ce champ d'interactions favorise des émergences, sources d'innovations locales mais aussi globales, et détermine le degré plus ou moins fort d'encastrement de l'unité dans le milieu innovateur local. L'unité peut ainsi devenir un centre d'excellence ou d'expertise au sein de son groupe (Birkinshaw 1997).

Dans ces conditions, cet article interrogera comment et en quoi le management, en participant à l'organisation spatiale des groupes, intervient sur les relations entre territoires et innovations. Le contour des relations à prendre en compte peut être esquissé à l'aide d'un schéma synthétique (schéma n°1).



L'ensemble du raisonnement précédent sur les stratégies des groupes et leurs relations avec le territoire dans le cadre de logiques d'innovations repose fondamentalement sur trois principes:

1. Pour développer des innovations stratégiques les groupes ou leurs unités procèdent en partie par une mobilisation des ressources de territoires
2. Les groupes effectuent une répartition spatiale de l'innovation et des fonctions de conception en leur sein
3. En tant que vecteurs d'interactions et d'apprentissages collectifs, les territoires constituent des creusets pour l'innovation.

Nous questionnerons successivement chacun de ces trois principes afin d'apporter un éclairage complémentaire sur les liens entre les territoires, l'innovation et le développement spatial des groupes. Ce questionnement reposera sur l'exposition d'un ensemble de faits stylisés que diverses recherches empiriques menées ces dernières années nous autorisent à proposer (cf. annexe A). Nous étayerons ces faits stylisés par des illustrations qui ont avant tout pour statut de faciliter l'appropriation du raisonnement. Elles traitent notamment des processus, des modalités et de la spatialisation des relations entre les entreprises et les services de conseil mobilisés pour la conception ou le déploiement de la stratégie. Cet ensemble de faits stylisés et d'illustrations apportent incidemment des éclairages théoriques et pratiques sur la dynamique de la demande de conseil par les entreprises.

1. FORMES D'INNOVATION STRATEGIQUE ET RESSOURCES TERRITORIALES

Les études sur les dynamiques territoriales tendent à considérer que les processus d'innovation des groupes résultent de la mobilisation et de l'exploitation des ressources des territoires dans lesquels sont implantés ces groupes et leurs unités. Ces ressources et ces dynamiques locales d'innovation sont à ce titre évaluées comme l'un des facteurs centraux pour les choix d'implantations des groupes ou de leurs unités puisqu'elles offrent localement un potentiel économique significatif (marchés, connaissances scientifiques et techniques, capacités de financement, services aux entreprises, etc.).

Pour détailler ce principe général, il s'avère possible de désagréger l'analyse à partir des trois formes génériques d'innovation stratégique des firmes formalisées par le corpus stratégique (Lengnick-Hall et Wolff 1999, Martinet 2003). La qualification succincte des dynamiques organisationnelles de ces formes d'innovation stratégique permet d'envisager deux corollaires centraux pour notre analyse :

- d'une part, les différentes conditions de mobilisation des ressources territoriales par un groupe selon sa forme d'innovation stratégique, notamment parce que celle-ci structure les schémas mentaux et les représentations ;
- d'autre part, des modalités différentes de recours aux connaissances et compétences offerts et apportés par les services de conseil.

1.1 – L'INNOVATION STRATEGIQUE PAR LA TRANSFORMATION OU L'UTILISATION DES COMPETENCES TERRITORIALES

En adoptant cette forme d'innovation stratégique un groupe exploite un portefeuille de compétences et de ressources fondamentales de telle manière à redéfinir les conditions de marché à son avantage. Dans une logique d'intention et de vision sur le long terme, le groupe développe un avantage concurrentiel durable notamment par la sélection et le contrôle, la protection et l'appropriation de ressources et d'actifs spécifiques. Cette approche, largement popularisée par les différents articles de Hamel et Prahalad dans la *Harvard Business Review*, invite à travailler sur les dynamiques évolutionnistes propres de la firme qui lui assurent une position forte difficilement imitable et limite l'intérêt pour les stratégies d'alliance. Des groupes comme Zodiac, Canon ou Honda sont exemplaires de cette manière de procéder.

Lorsqu'ils retiennent cette perspective d'innovation stratégique pour leur groupe, les dirigeants tendent à concevoir et à évaluer les territoires où ils se localisent comme des pôles et des infrastructures de ressources et de compétences. Ils se représentent ainsi les territoires à travers des cadres de raisonnement symétriques et similaires à ceux qu'ils mobilisent pour le

développement de leur groupe. Les territoires seront jugés à l'aune de leur potentiel d'apport et de contribution au portefeuille de compétences et de ressources fondamentales sur lequel se fonde le développement du groupe.

Par ailleurs, ce mode d'innovation stratégique vise avant tout à créer une transformation du marché, notamment des règles et conventions en usage. Dès lors, les territoires ayant un intérêt aux yeux des dirigeants de tels groupes seront ceux qui présenteront des demandes non satisfaites. Ces demandes présentent un potentiel d'évolution devant les insatisfactions provoquées par la stabilité des conventions de marché à laquelle contribue les entreprises actuellement en place lorsqu'elles se contentent d'un simple maintien de leur offre. Localement, il devient possible de créer de nouveaux espaces de marché en apportant des fonctionnalités différentes ou complémentaires valorisées par les clients (Kim et Mauborgne, 1997).

Cette logique de transformation des conventions et routines passe par la mise en place et la création de nouveaux arrangements intra et inter organisationnels. Là encore, les territoires jugés et évalués positivement seront ceux qui accepteront, contribueront ou favoriseront l'instauration de telles modifications. A défaut, les groupes privilégieront et sélectionneront d'autres territoires pour développer leurs unités innovantes et limiteront leur implantation à des unités opérationnelles sans contribuer au renouveau des ressources locales.

C'est dans ce cadre général, au service d'une innovation stratégique transformatrice du marché que les groupes vont mobiliser des services de conseil. Globalement, il s'agit de s'appuyer sur des compétences d'expertises et de conseils externes pour réaliser différents volets du projet stratégique. A titre d'exemple, pour un groupe comme Boiron, la volonté des dirigeants n'est pas forcément de travailler avec les consultants les plus connus mais avant tout ceux qui contribueront à une amélioration et élévation des compétences et connaissances internes, notamment grâce à la qualité des conditions d'interaction. Une fois le choix du prestataire effectué il y a un investissement dans la relation de la part du groupe. Il en résulte une spatialisation relativement positive des relations avec le conseil en termes d'effets externes pour le territoire d'implantation du groupe ou de ses unités. En effet, même s'il est fait appel à des consultants issus d'autres territoires, la durée de la relation tend à amener ceux-ci à nouer d'autres relations avec le territoire. Cette situation diffère totalement de la deuxième forme générique d'innovation stratégique étudiée ci-dessous.

1.2 – L'INNOVATION STRATEGIQUE PAR LA SURPRISE REPETEE OU L'OPPORTUNISME NOMADE

Les groupes qui pratiquent une innovation stratégique par surprises répétées cherchent à instaurer des perturbations continues des conditions d'action au sein des marchés où ils opèrent. L'environnement et le marché sont alors jugés, présentés et vécus comme «hyper concurrentiel» (Aveni 1994). Les manœuvres concurrentielles visent la création et l'obtention d'avantages temporels instables et à court terme par des mouvements stratégiques rapides et récurrents. Les contours des multiples systèmes ouverts d'échanges et de transactions dans lesquels interviennent le groupe et ses unités varient et fluctuent au gré d'intérêts transitoires. Avant même que la continuité de l'avantage concurrentiel apparaisse remise en cause, le groupe opère des mouvements et des perturbations. Des groupes comme Intel, SEB ou Danone sont exemplaires de cette manière de procéder par récurrence, la permanence et la fréquence de leurs lancements de nouveaux produits sur le marché.

Cette pratique, assimilable à une logique de coups, de saisies d'opportunités diverses et variées, prête à conséquence sur les modalités de relation avec le territoire d'un groupe. L'intérêt qu'un groupe ou que ses unités prêtent à un territoire ne porte guère sur les compétences et ressources qu'il peut y trouver pour appuyer et renforcer son développement. En quelque sorte, en ne nouant pas de relations territoriales spécifiques, le groupe reste extérieur au territoire pour ne l'évaluer que sur le plan des potentiels existants en termes d'instabilités et d'accélération d'émergences dans les besoins de consommation. Le principal enjeu pour le groupe concerne la possibilité, ou non, de pratiquer au sein du ou des territoires les multiples expérimentations requises pour asseoir et assurer son développement (Brown et Eisenhardt, 1997). De tels groupes acquièrent généralement une aptitude spécifique pour l'expérimentation via l'organisation de leurs activités de conception (Hatchuel et Le Masson 2001). Cette vélocité et modularité de l'organisation du groupe amène celui-ci à se représenter les territoires comme des systèmes d'acteurs externes faiblement reliés avec lesquels il rentre dans des jeux, récurrents et réguliers, de recomposition, d'essais-erreurs divers, de mobilisation au gré des besoins et des intérêts du moment.

Cette sollicitation et cette représentation opportunistes du territoire et de ses ressources se retrouvent sur le plan des modalités de relation avec les services de conseil mobilisés. Il s'agit avant tout de rechercher auprès d'eux des réponses rapides et ponctuelles à des questions immédiates. Les dirigeants du groupe SEB sont très explicites à ce sujet. Dans la logique de coups qui les caractérise ils mobilisent les conseils et les services aux entreprises au gré de leurs besoins et de leur nécessaire programme d'expérimentations sans inscrire particulièrement ces relations dans la durée ni sur le plan spatial. Il en va de même pour la

filiale française d'un groupe agrochimique mondial qui multiplie les missions de conseil mais prête un faible intérêt pour le processus de réalisation du service par le conseil ce qui rend difficile le contrôle des missions. La filiale procède effectivement avec ses prestataires externes selon des modalités proches ou similaires de sa forme d'innovation stratégique : nombreuses expérimentations et répétitions de changements en vue de créer perturbations et effets de surprise avec ou autour de ses produits.

1.3 – L'INNOVATION STRATEGIQUE PAR LA COORDINATION RETICULAIRE OU L'ANCRAGE SPATIAL DES DYNAMIQUES

Cette troisième forme d'innovation stratégique repose sur l'établissement et l'institution par un groupe d'un système vigoureux et robuste de relations et d'interdépendances avec son système d'offre. Dans ces conditions il serait probablement plus précis d'utiliser le qualificatif « d'éco système » au sens du milieu écologique (Martinet 2003). Le développement repose sur l'existence et le déploiement d'effets cumulatifs au sein d'un réseau de produits, de technologiques et de secteurs. Ces effets, proches de ceux formalisés pour l'innovation et la concurrence de réseaux (Curien 2000, Foray 2002), aboutissent à la construction d'une communauté collective d'intérêts entre des constellations d'acteurs. Une animation de cette communauté s'impose donc. Des groupes comme Cisco, Toyota ou encore les développements autour de Linux sont exemplaires de cette forme d'innovation stratégique.

Le mode de relation au territoire noué par ce type de groupe, ou plutôt par ces ensembles d'acteurs qui innovent collectivement via des coordinations réticulaires coopératives, ressort en filigrane de l'étude en profondeur que B.Kogut (2000) a proposé dernièrement sur Toyota et son système de production. La densité des relations réciproques, la variété et la vitalité des développements conjoints, le système de valeurs et de sens partagés entre les acteurs, construisent le territoire tout en amenant aussi ces acteurs à le juger favorablement et à approfondir leurs investissements localement. A certains égards cette forme d'innovation stratégique noue des relations au territoire qui correspondent à l'idéal type exposé par les travaux sur les districts, les « clusters » et les systèmes productifs locaux.

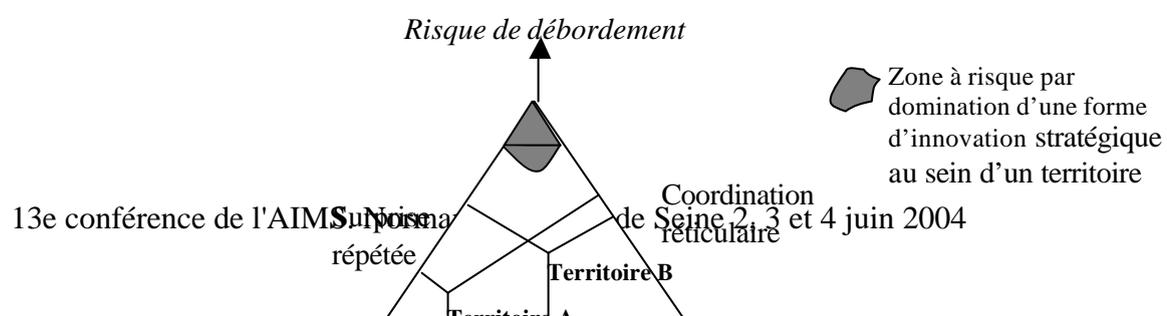
Cette construction localisée et ancrée des ressources correspond à un mode d'engagement de la part des acteurs. Même s'il peut y avoir des systèmes d'action éclatés sur le plan spatial, en raison même de l'usage des technologies de la communication (Loilier et Tellier, 2001), le facteur central reste la profondeur et la pérennité des relations. A ce titre les effets de proximité jouent pleinement leurs rôles, en couvrant les divers aspects de cette proximité (spatiale, institutionnelle, organisationnelle, cognitive, sociale, ...) (Sierra, 1997).

Les modalités de recours aux services de conseil correspondent aux logiques d'action rapidement exposées ci-dessus. Le conseil et les services aux entreprises ne sont pas considérés comme extérieurs mais bien plutôt comme partie prenante, à un moment donné, de la construction du système de valeur partagée. Ils peuvent contribuer directement à l'élaboration du système d'offre, être intégrés pour certaines fonctionnalités et composantes à ce système d'offre, mais surtout ils sont jugés comme infrastructure essentielle à la dynamique d'ensemble des acteurs. Le raisonnement en termes de prestataire externe ne semble plus très adéquat dans ce cas.

1.4 – LE TERRITOIRE, CREUSET DE DYNAMIQUES D'INNOVATIONS STRATEGIQUES CONTRASTEES

Le détour proposé par les formes génériques d'innovation stratégique souligne la nécessité de détailler le principe général d'interdépendance entre les dynamiques territoriales et les dynamiques des firmes via la localisation et le développement de compétences et de ressources (Enright, 1998). Il s'agit notamment de considérer que l'explication des facteurs de localisation et d'investissement des groupes et de leurs unités dans des « clusters » à travers le monde (Birkinshaw, Solvell, 2000) doit être complétée par une compréhension des conditions même de cette insertion territoriale. Autrement dit, l'interrogation doit aussi porter sur les processus organisationnels mis en œuvre pour comprendre comment les relations avec le territoire opèrent et se déroulent. Cet enjeu d'attention aux processus de management stratégique est de plus en plus souligné par les économistes intéressés par les questions spatiales (Storper, 1999). Nous avons seulement souhaité montrer ici un des processus importants à savoir les logiques d'innovations stratégiques qui ne sont pas uniformes d'un groupe à l'autre.

Un enseignement plus général peut être tiré de cette première partie. Les modes de raisonnement que les dirigeants adoptent pour concevoir le développement de leurs groupes et de leurs unités se retrouvent dans la manière que ces dirigeants ont de se représenter, de lire, de concevoir leur environnement et donc les conditions d'insertion, d'implantation et d'action dans les territoires. Les territoires se retrouvent alors structurés par ces représentations et modes d'actions. Les trois formes génériques d'innovations stratégiques identifiées par le corpus stratégique pour les firmes peut, par agrégation, s'appliquer ensuite aux territoires pour qualifier leur dynamique générale d'innovation (schéma n°2).



Cette caractérisation invite aussi à un raisonnement complémentaire sur les types de risques possibles pour un territoire lorsque ses principaux acteurs économiques s'inscrivent dans la même forme d'innovation stratégique. L'effet de composition jouant, les conséquences induites peuvent s'avérer négatives et potentiellement destructrices d'activités dans un second temps :

- lorsque *la logique de transformation* est poussée à l'extrême il peut apparaître un risque de débordement pour le territoire car les firmes peuvent subir elle-même un risque d'échec dans les transformations qu'elles tentent d'imprimer au marché en se faisant dépasser par d'autres acteurs dont les innovations remportent une adhésion plus importante. Tel est notamment le cas lorsque l'innovation par transformation ne parvient à opérer sur les systèmes de régulation du marché.
- lorsque *la logique de la surprise répétée* est poussée à l'extrême il peut apparaître un risque de fragmentation pour le territoire car les firmes en jouant le jeu ultime de la concurrence totale détruisent petit à petit les ressources et les compétences au détriment de leur renouvellement.
- lorsque *la logique de la coordination réticulaire* est poussée à l'extrême il peut apparaître un risque de sclérose du territoire lorsque le système global, la communauté créée par les acteurs n'arrive plus à suffisamment se renouveler. Lorsque l'avantage concurrentiel de cette communauté est dépassé, le territoire devient à son tour dépassé. Cette situation a été et est vécue par de nombreux «clusters» à travers le monde.

En prolongeant le parti de prendre en considération les processus de management des groupes, le questionnement mené sur les effets des formes d'innovation stratégique sur le territoire peut être complété par une étude sur la répartition spatiale des fonctions de conception et de décision au sein des groupes.

2. REPARTITION SPATIALE DE L'INNOVATION ET DES FONCTIONS DE CONCEPTION

Le deuxième présupposé à interroger sur les liens entre les territoires de l'innovation et le développement des groupes porte sur la localisation et la répartition spatiales des fonctions de conception et d'innovation au sein des groupes. Plutôt que de parler de présupposé, il s'agit en fait de l'existence d'une dualité dans les prises de positions théoriques et pratiques :

- certains mettent en avant la relative centralisation de la R&D dans le pays d'origine du groupe (Porter et Solvell, 1998) ce qui invite à évaluer le potentiel économique et d'influence d'un territoire en fonction de la localisation des sièges (Datar 2003),
- d'autres soulignent au contraire qu'au sein des groupes multinationaux ce sont des unités à travers le monde qui prennent en charge la fonction innovation en tant que « centre d'excellence » (Frost, Birkinshaw & Ensign, 2002).

Devant cette dualité, une première démarche de recherche, hors de notre propos dans le cadre de cet article, bien que fortement nécessaire par ailleurs, consisterait à mener des études statistiques sur base de larges échantillons afin d'éviter les limites inhérentes à des avis relativement généraux formulés sur la base d'études de cas ponctuelles. Une deuxième approche, que nous adopterons donc, tire toutes les implications de l'effet structurant du style de management des groupes, c'est-à-dire leur mode de fonctionnement interne, les formes et contenu des processus de décision et de contrôle du développement, la répartition des rôles et des pouvoirs entre le siège et les unités. Ces phénomènes déterminent directement les relations au territoire du groupe et son organisation spatiale en intervenant sur la localisation des fonctions de décision, des compétences clés et des activités de conception et d'innovation. Il s'agit là, plus ou moins explicitement, d'une conclusion où il y a convergence entre les deux approches mentionnées ci-dessus. Probablement, est-ce là la principale voie de recherche pour expliquer et concevoir les stratégies territoriales des groupes (Dupuy, Gilly 1995) et notamment pour comprendre comment les groupes pensent et pratiquent l'alternative de l'ancrage et du nomadisme vis-à-vis des territoires (Zimmermann 1998). Dans une perspective heuristique, le parti possible est celui du raisonnement à l'aide d'idéaux types, de configurations génériques. Nous l'adopterons dans cette partie en proposant cinq styles contrastés de management de groupe. Cette présentation prolonge des analyses exposées par ailleurs (Tannery 2002, Denis et Tannery à paraître) en indiquant pour chaque style de management la répartition spatiale des fonctions de conception et des activités d'innovation au sein du groupe. Nous envisagerons aussi la spatialisation des relations avec les services de

conseil mobilisés pour la stratégie de développement (localisation de la décision de recourir au conseil, localisation des relations). Cette analyse exclura de fait les missions de conseil qui concernent le groupe dans sa totalité et pour lesquelles seul le niveau central de la tête du groupe est décisionnaire.

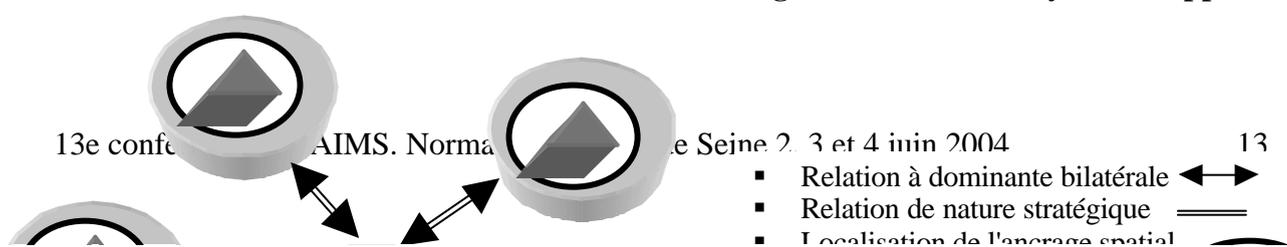
2.1 - LA STRATEGIE TERRITORIALE DES GROUPE DE STYLE "DEVELOPPEUR"

Ce style attire des groupes qui ont adopté le parti d'un développement dans des métiers divers et variés. Les activités peuvent alors être très diversifiées et intervenir dans des contextes concurrentiels ou réglementaires très largement différents. Le cas échéant, chaque activité ou métier conçoit, développe et met en œuvre sa propre stratégie internationale et d'expansion géographique.

Le développement d'activités diverses impose que la tête de groupe reconnaisse l'impossibilité de formuler, à son niveau, des stratégies pertinentes pour chacun des métiers développés. C'est pourquoi, l'ensemble de la réflexion stratégique relative au développement des métiers est déléguée aux unités. Les fonctions de décision du siège jouent alors un rôle clé, mais limité, d'animation de l'ensemble en s'assurant notamment que les réflexions et les actions stratégiques menées par les unités sont réelles et pertinentes. Les unités bénéficient dans ces conditions d'une forte autonomie et d'une réelle capacité stratégique. Elles ont la responsabilité de concevoir leur stratégie et d'organiser leur développement à partir de leur territoire d'implantation. Le siège quant à lui formule les grandes orientations de politique générale.

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *développeur* est très favorable aux territoires d'implantation des unités (schéma 3). L'unité active inscrit dans son territoire les principales fonctions stratégiques de décision nécessaires à son développement (développement produit, commercial et marketing, recherche, financement, RH, ...). Ce sont donc les unités qui font preuve d'un ancrage spatial tandis que la tête du groupe se caractérise par un fort potentiel de nomadisme vis-à-vis du territoire. Elle l'est au moins dans les pratiques car ce sont plutôt les dirigeants du siège qui vont vers les unités que l'inverse lors des discussions annuelles sur les plans stratégiques.

Schéma N°3 – La stratégie territoriale du style développeur



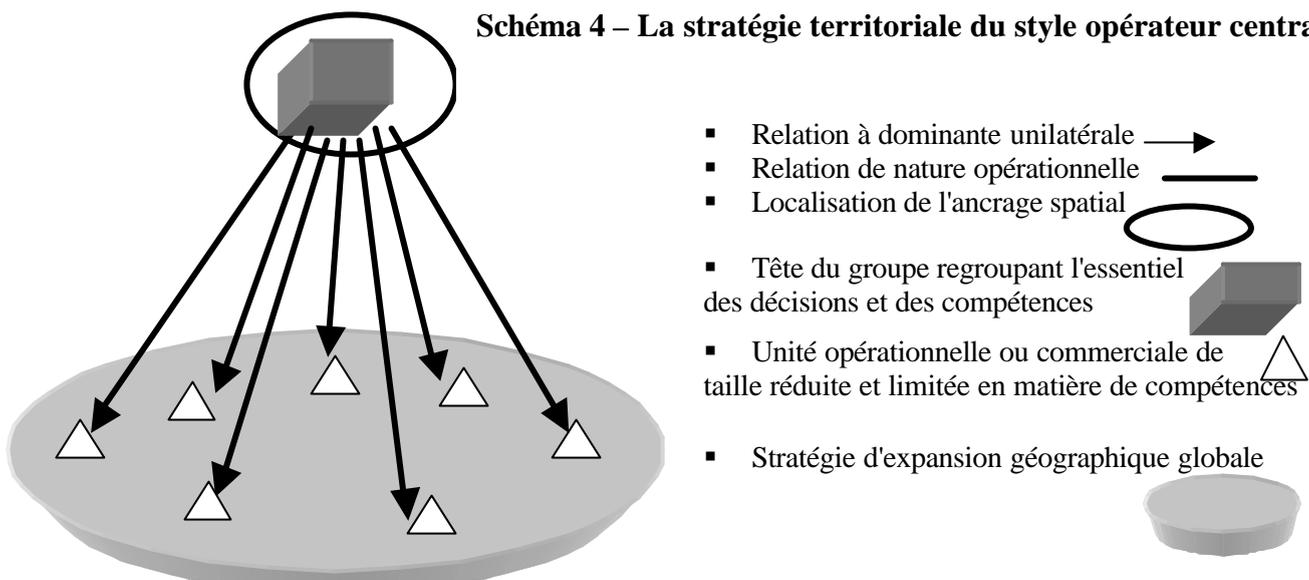
Active au sein du groupe, les unités concentrent donc toutes les fonctions de décision et de conception requises pour un développement autonome. Ce sont donc elles qui prennent en charge les questions d'innovation pour leur domaine d'activité ou leur segment de marché. Avec ce style de management la tête de groupe, fort limitée en taille, ne concentre pas les fonctions d'innovation. Il en va ainsi, à titre d'exemple, pour l'unité Bonduelle Frais en charge de l'activité de surgelé au sein du groupe Bonduelle. Cette unité localisée dans la région lyonnaise est indépendante du siège situé à Lille en ayant sa propre équipe de R&D. Ce sont aussi les unités qui, en concevant leur plan stratégique et en assurant le déploiement de leur stratégie, décident ou non de faire appel à l'aide et à l'appui de services de conseil. Les services de conseil auxquels elles font appel ne sont pas forcément localisés dans le territoire de l'unité mais ce qui compte pour le territoire c'est le niveau élevé de décision et de compétences qui composent l'unité. Dans ces conditions, elles deviennent potentiellement motrices pour leur territoire d'implantation en favorisant et en entraînant le développement de ressources locales (pôle tertiaire, recherche et innovation, compétences humaines, essaimage, sous-traitance, ...). L'unité peut même avoir un effet potentiel sur la structuration de l'image du territoire, par exemple dans un domaine de spécialité. Les analyses sur la contribution de Matra Marconi Space dans le développement du pôle aérospatial toulousain (Colletis et alii, 1997, p.133) trouve ainsi une explication dans l'attraction très forte du groupe Lagardère pour ce style.

2.2 - LA STRATEGIE TERRITORIALE DES GROUPES DE STYLE "OPERATEUR CENTRALISE"

Le style *opérateur centralisé* caractérise des groupes dont la logique de développement repose sur une spécialisation autour d'un métier homogène et uniforme étendu géographiquement (ex: Federal Express, Mc Donald's, Ikea). La dynamique de tels groupes dépend de leur capacité à faire preuve, à travers l'espace, d'une excellence opérationnelle. Dans ces conditions, c'est la tête du groupe qui conçoit les offres et les systèmes de gestion. Cette centralisation de l'ensemble des décisions stratégiques nécessite un pilotage par les procédures de la part du siège. Ce siège, alors de taille importante, concentre en son sein l'ensemble des compétences fondamentales nécessaires à l'activité du groupe. C'est donc au niveau du siège que se situe toutes les activités de conception (R&D, marketing, études, département informatique, etc.). Les unités quant à elles ne disposent d'aucune autonomie réelle et ne sont pas qualifiées pour élaborer leur propre stratégie de développement. Les unités n'ont que des responsabilités opérationnelles pour mettre en œuvre la stratégie globale formulée au niveau central.

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *opérateur centralisé* est favorable au territoire d'implantation du siège mais nullement aux territoires d'implantation des unités (schéma 4). La présence du siège est motrice pour le développement territorial car la localisation de toutes les fonctions stratégiques, de décision et d'innovation en son sein peut induire localement d'importantes activités. Cette présence contribue aussi directement à la construction de l'image du territoire. L'agglomération lilloise bénéficie à ce titre de l'attraction du groupe Auchan pour ce style. De même la dynamique économique de Memphis aux Etats Unis se trouve largement déterminée par la très forte présence de Fedex.

Schéma 4 – La stratégie territoriale du style opérateur centralisé



Pour les territoires d'implantation des unités la situation est opposée. Le groupe, en tant qu'opérateur, souhaite être dans le territoire pour l'exploiter. Il mène une stratégie de

préemption sur les ressources du territoire (marché, main d'œuvre, ...). Le territoire bénéficie peu d'effets induits, si ce n'est en termes d'emplois. En effet, les unités, purement opérationnelles, ne peuvent contribuer qu'à l'emploi local focalisé (production, commercial) sans posséder de capacités de décision stratégique. A ce titre elles ne peuvent recourir par elles-mêmes à des services du tertiaire supérieur comme les activités de conseil. Les interventions de consultants dans les unités se font alors pour le compte du siège. Il s'agit alors fréquemment d'équipes venant de territoires autres que ceux des unités.

2.3 - LA STRATEGIE TERRITORIALE DES GROUPES DE STYLE "INVESTISSEUR"

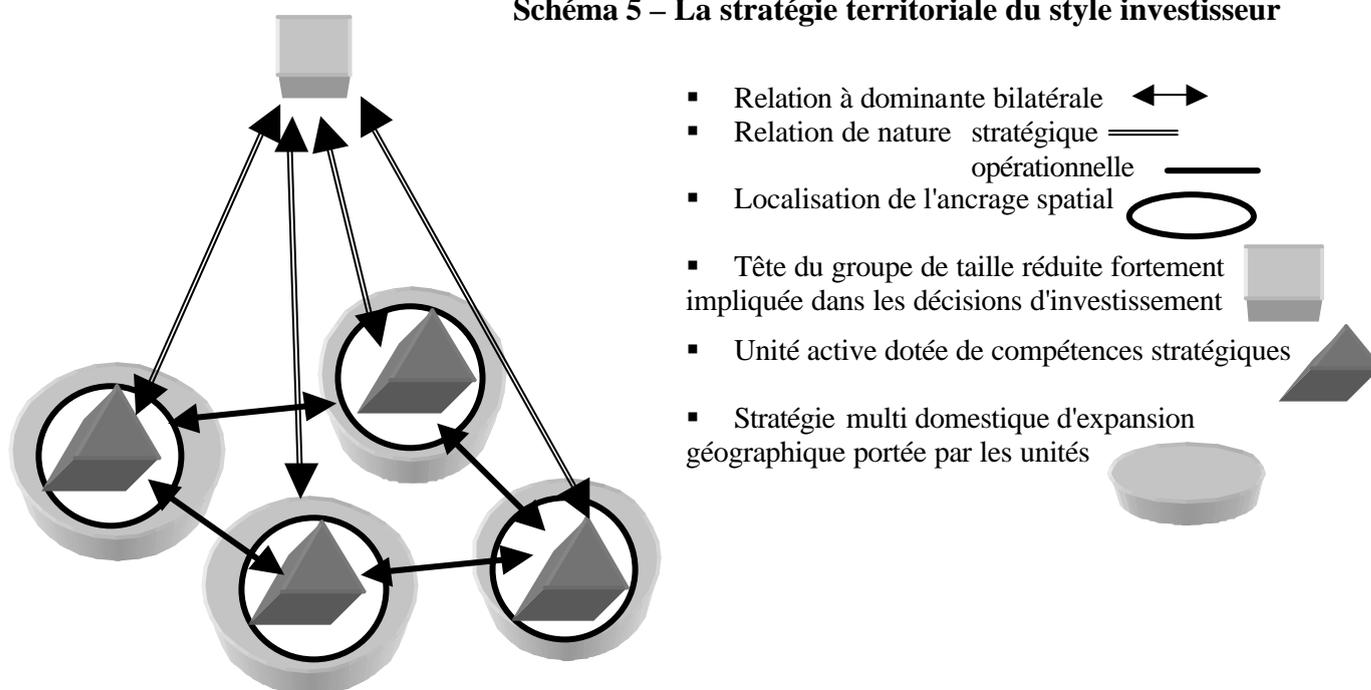
Le style *investisseur* attire les groupes qui se développent dans une ou plusieurs activités en faisant de leur capacité à s'engager sur le long terme, via des décisions stratégiques et peu réversibles d'investissement, leur forme dominante de croissance. Il peut notamment s'agir de groupes qui font le choix de se développer dans des activités à forte intensité capitalistique et à temps de retour sur investissement long (ex : Accor, Air Liquide, Lafarge, Suez, etc...). Ce peut être aussi le cas de groupes qui, en guise de stratégie concurrentielle, adoptent un caractère local et multi-domestique à leur activité afin de s'étendre et renforcer leurs positions géographiques (ressources naturelles ou territoriales, acquisition de firmes locales fortes),.

En raison de son caractère structurant, la décision d'investissement est centralisée, en dernier ressort, au niveau du siège. Le niveau central concentre les compétences et fonctions de décision nécessaires à un contrôle du bon déroulement de ces investissements (contrôle stratégique, contrôle des performances industrielles, ...). A contrario les activités de conception (innovation, marketing, design) de nouvelles activités peuvent être confiées à des unités géographiques pour qu'elles conçoivent des offres et des innovations en phase avec leurs marchés. A titre d'exemple chez Air Liquide la direction de la R&D est déconcentrée dans trois pays au poids identiques (France, Japon, Etats Unis). La recherche et la conception de l'offre de gaz purs pour les secteurs de la micro électronique ont ainsi été réalisées par l'unité américaine avant d'être ensuite diffusée dans le monde.

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *investisseur* est favorable aux territoires d'implantation des unités pour une double raison (schéma N°5). Tout d'abord, les unités possèdent localement toutes les fonctions de décision (stratégie, marketing, R&D, finance, RH, ...) afin de mener convenablement leur responsabilité de bonne gestion sur longue période des actifs (bilan) et de développer régulièrement les investissements effectués et décidés par la tête du groupe. Le développement et la gestion opérationnelle des investissements sont portés par les unités locales qui ont pour mission d'assurer un essor

durable des actifs et des capitaux investis localement. Cette forte autonomie de gestion se traduit notamment dans la composition des conseils d'administration et des équipes de direction des filiales où il s'agit d'intégrer des acteurs nationaux, et non des expatriés, afin d'être en mesure de prêter attention et d'interpréter les spécificités des situations locales.

Schéma 5 – La stratégie territoriale du style investisseur



Ensuite, *de facto*, l'investissement ancre et enracine les unités du groupe dans le territoire. Les calculs économiques de rentabilité des investissements ne permettent pas un nomadisme des unités. Si tel était le cas, ce serait alors en pure perte pour le groupe ou avec le risque de subir le poids de coûts irrécouvrables. Dans ces conditions, les unités sollicitent les ressources locales nécessaires à leur essor. Cet ancrage territorial des unités se traduit et se prolonge dans les modalités de recours aux services de conseil. Celles-ci ont toute latitude pour faire appel à des services de conseil si nécessaire. Leur implantation locale les amène alors à mobiliser facilement des services localisés dans leur territoire.

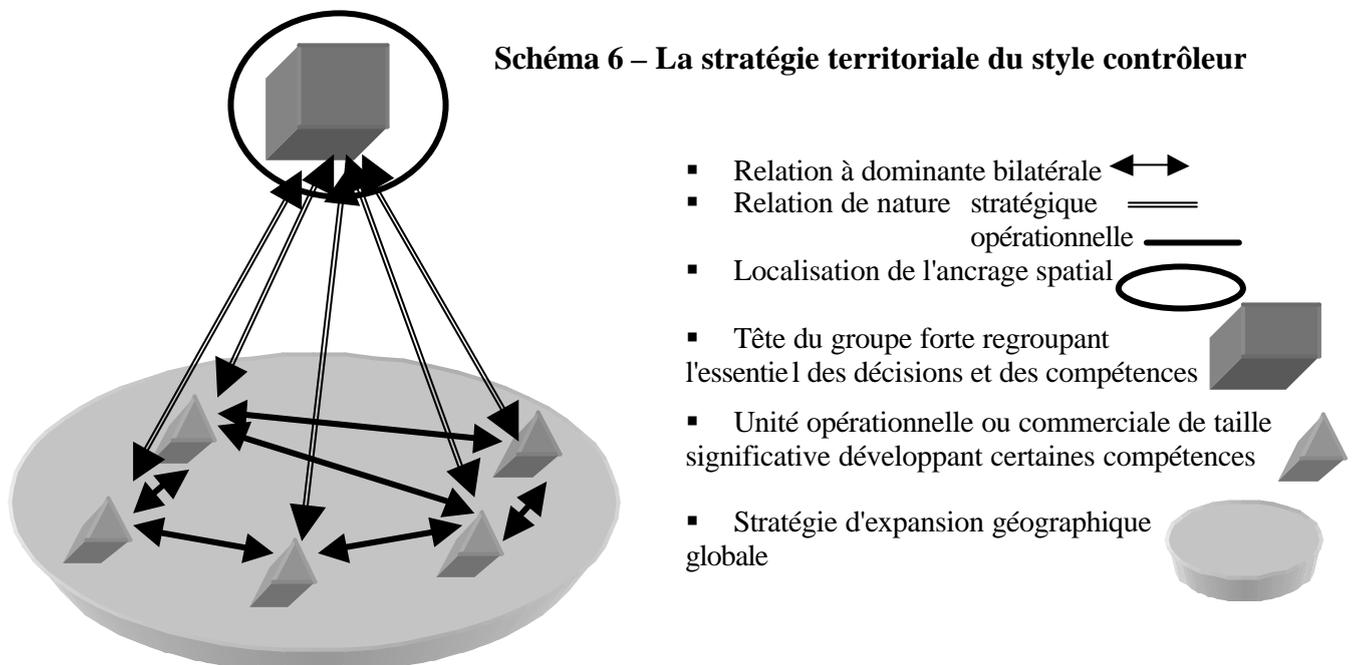
2.4 - LA STRATEGIE TERRITORIALE DES GROUPES DE STYLE "CONTROLEUR"

Le style *contrôleur* attire des groupes qui centrent leur développement autour d'un cœur de métier fort via des activités complémentaires et proches en termes de facteurs clés de succès. La colonne vertébrale du groupe tend alors à reposer sur la satisfaction d'un besoin de marché générique (la santé, le confort, l'alimentation, le luxe, ...) en multipliant les produits qui peuvent répondre à ce besoin. La stratégie cherche à tirer profit et à exploiter d'effets de synergie et d'envergure. Pour cela, de tels groupes utilisent fréquemment le levier d'un

nombre limité de marques au niveau mondial, ou sinon régional (Coca-Cola, Danone, L'Oréal, Philips, SEB, ...).

Ce style de management nécessite une tête de groupe forte réunissant l'essentiel des compétences stratégiques et des services internes de conception du développement (marketing, R&D, design, formation, ...) et de pilotage de la stratégie (contrôle de gestion, planification stratégique, ...). Dès lors la taille du siège est importante en termes d'effectifs pour être en mesure de concevoir et d'organiser la stratégie globale pour l'ensemble du groupe mais aussi pour développer les innovations qui seront ensuite diffusées et portées par toutes les unités de part le monde. Les unités ont ensuite pour rôle de mettre en œuvre cette stratégie globale en tenant compte du marché local pour lequel elle bénéficie d'une légitimité forte au sein du groupe. Par exemple, les unités commerciales favoriseront, dans le portefeuille de produits du groupe, les produits qui correspondent le mieux à leur marché. En revanche ces unités n'ont pas compétence pour développer et innover par elles-mêmes.

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *contrôleur* bénéficie en premier lieu au territoire d'implantation du siège (schéma 6). En raison du nombre et de l'importance des fonctions de décision, de conception et d'innovation qui le compose, le siège est ancré dans son territoire. Le siège induit donc des activités économiques autour de lui.



Les territoires d'implantation des unités peuvent tout de même jouer de certaines opportunités. En effet diverses compétences et qualifications sont localisées dans les unités. Il s'agit notamment des fonctions de décision opérationnelle en matière de développement produit

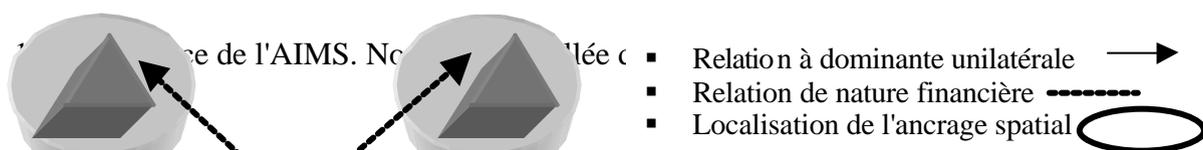
(chef de produit) et procédé (bureau des méthodes) pour permettre une adaptation du produit et de la production aux conditions locales. C'est dans ce cadre de responsabilité que les unités peuvent avoir recours par elles-mêmes à des services de conseils. Simultanément, dans le cadre de la stratégie globale du groupe, les unités accueillent souvent des services de conseil en management ou en informatique imposés par le groupe. Même si ces services de conseil sont externes au territoire, ils peuvent parfois induire localement des activités via des contrats de sous-traitance.

2.5 - LA STRATEGIE TERRITORIALE DES GROUPES DE STYLE "FINANCIER"

Les groupes adoptent pour référence ce style de management *financier* lorsqu'ils fondent leur développement sur la base de multiples options et prises de participations dans des activités diverses et variées, gérées à partir de critères financiers stricts (ex : CGIP, Bolloré, ...). Dans ces conditions, les unités bénéficient d'une forte autonomie, à la condition expresse qu'elles atteignent l'objectif de rentabilité décidé par la tête du groupe. Les unités ont donc une réelle capacité stratégique et regroupent l'ensemble des fonctions et compétences de décision. Quant au siège du groupe, il a une taille fort réduite. Ses compétences relèvent du domaine financier car la réussite du développement du groupe dépend de la qualité des opérations et montages financiers. Lorsqu'un groupe adopte un style *financier*, par des prises de participation dans d'autres groupes ou entreprises, les unités achetées privilégient provisoirement un des quatre autres styles de management précédents. Pour une raison de maîtrise des risques financiers par la tête du groupe, ses prises de participation ne se font pas facilement dans des groupes ou entreprises ayant adopté un style *développeur* car la visibilité à court et moyen terme de leurs actions stratégiques est faible.

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *financier* bénéficie relativement aux territoires d'implantation des unités, malgré la versatilité de ces unités au sein du périmètre économique du groupe (schéma 7). Il n'est donc pas possible de les considérer comme ancrées dans le territoire même si ces unités (entreprises ou groupes) possèdent localement toutes les fonctions de décision, de conception et d'innovation. A ce titre elles peuvent favoriser une densification du tissu économique local. Ce sont en effet elles qui assurent les programmes de R&D et de mise sur le marché des nouvelles offres. De même les unités ont toute latitude managériale pour recourir aux services de conseil dont elles pourraient avoir besoin pour concevoir leur stratégie ou gérer et accompagner des changements.

Schéma 7 – La stratégie territoriale du style financier



Les développements ci-dessus permettent d'affirmer que les conditions d'interaction d'un groupe ou de ses unités dans un territoire sont largement déterminées par le style de management de ce groupe. Pour certains groupes, en conséquence, les interactions autour des processus d'innovation se font avant tout en interne ou entre unités. Simultanément, le style de management en instituant des routines et des dépendances de sentier influence directement les processus d'apprentissage auxquels le groupe s'ouvre ou se ferme. La troisième et dernière partie de notre analyse revient sur cet aspect.

3. TERRITOIRES, INNOVATIONS ET APPRENTISSAGES COLLECTIFS

Les stratégies d'internationalisation, puis de mondialisation, des entreprises et des groupes se justifient notamment par l'existence de différences entre territoires qui peuvent être mises à profit par l'organisation de la firme. Dans ces conditions les choix de localisations de leurs unités que font les groupes résultent de la sollicitation et de la mobilisation des qualités et capacités des territoires qui, en retour, rencontrent et rendent compte de ces choix. Pour les groupes et leurs unités l'objectif n'est pas d'être localisé en vue d'une simple proximité, d'une simple possibilité de connexion. L'enjeu majeur est de bénéficier de processus de connaissances sources d'échanges, de créations de valeurs et d'innovations. Ces processus, qui font la firme, le territoire et leur rencontre, sont assimilables à des apprentissages collectifs.

Ce raisonnement général répond aux évolutions du mode d'organisation de l'innovation avec le passage de processus linéaires et séquentiels (R&D, puis production, puis commercial) à

des processus qui assurent des rétroactions entre les différentes fonctions des firmes et entre de multiples acteurs dans le cadre de groupes projet. La fonction de conception en devient largement distribuée.

Il serait hors de propos de discuter ici de cette évolution. En revanche elle nous invite à questionner l'affichage d'un phénomène considéré à la fois comme corollaire et condition des dynamiques d'innovation recherchées et entretenues par les firmes : l'existence d'apprentissages collectifs entre acteurs au sein des territoires. Cette catégorie de l'apprentissage tend trop facilement à être posée comme un a priori allant de soi. Pourtant rien n'est moins sûr et son usage, pourtant central dans de nombreux travaux consacrés aux liens entre firmes et territoires, renvoie souvent à un idéal social implicite.

Pour contourner l'emploi d'une catégorie aux connotations souvent trop positives pour être remis en cause, le questionnement gagne à traiter des sources de blocage dans les processus d'apprentissage (Grimand, de La Ville, 2001). Ces sources ne sont pas forcément escamotables et désignent donc autant de contraintes qui régissent les dynamiques tant des territoires que des groupes ou de leurs unités.

Une première possibilité pour cette interrogation consisterait à traiter le territoire comme un collectif en soi dès lors qu'il existe en tant que tel grâce à un sentiment d'appartenance de la part des acteurs et à un système collectif de décision représenté par acteur qui peut parler au nom du collectif (à l'instar d'autres acteurs parfois considérés comme tel, comme une Nation). Dans une perspective institutionnaliste, on appliquerait alors à cet acteur collectif les étapes d'un cycle « quasi parfait » de l'apprentissage (stimuli, génération de variation, sélection, réplique, rétention) sur lesquelles convergent divers travaux par leurs analyses des évolutions de trajectoires dans la construction de capacités dynamiques (Zollo et Winter 2002) ou des types de blocages possibles (Kim 1993). Cette première possibilité irait à contre courant de notre souhait de mener avec ce travail un questionnement de principes parfois un peu trop généraux qui gagneraient à une analyse plus fine et plus précise.

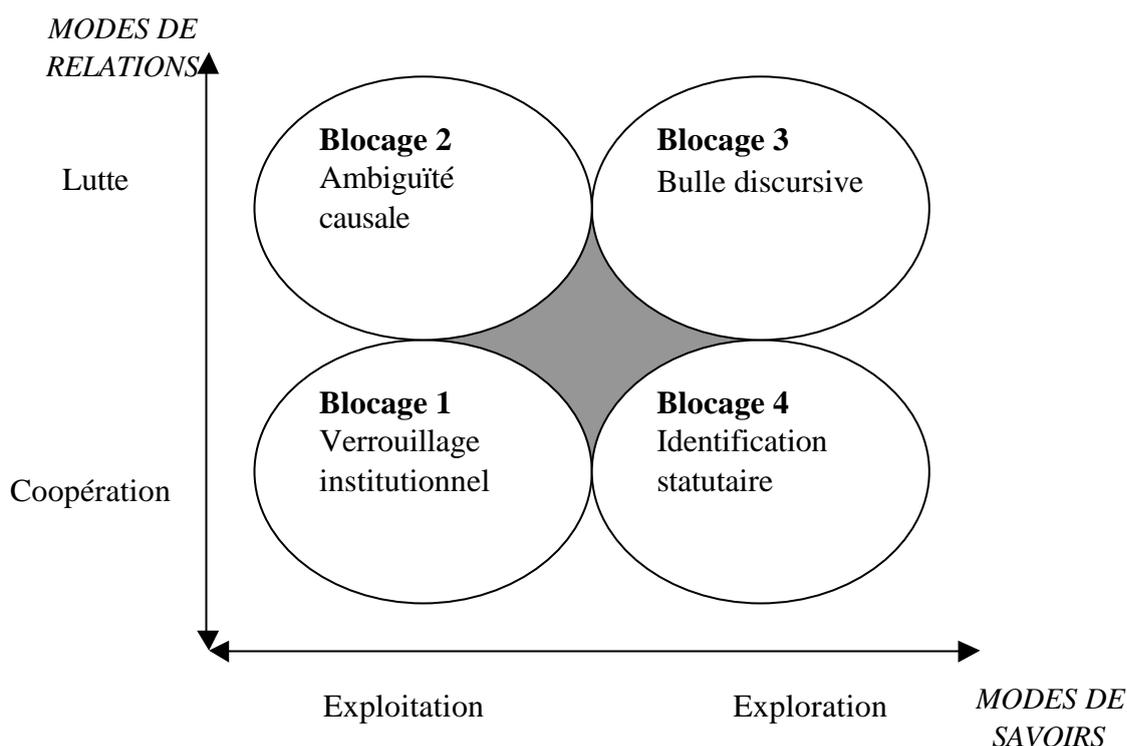
Il apparaît donc préférable de s'interroger sur la façon dont les conditions d'échange entre acteurs au sein d'un territoire et dans l'environnement local interviennent dans les deux étapes clés du cycle d'apprentissage que sont :

- la stimulation des acteurs, notamment en les soumettant à de nouvelles informations ou questions ;

- la sélection sur la durée des actions jugées comme pertinentes, valides et sources de valeur.

Ces conditions d'échange sont déterminées par les jeux relationnels des acteurs entre eux ainsi que par les modes de savoirs que développent les acteurs. L'imbrication entre les savoirs et les relations entraîne des possibilités de blocages dans l'apprentissage collectif entre acteurs au sein d'un territoire en cas de découplage ou de couplage inadéquat entre les savoirs et les relations et les savoirs développés par les acteurs, ou encore lorsque des articulations entre savoir et relations des acteurs n'ont pas été reconstruites alors que l'un de ces deux aspects a été modifié (Hatchuel 2000). De tels blocages ont notamment pour source les situations insatisfaisantes créées par les acteurs selon leurs jeux de relation (lutte – coopération) et leurs modes de savoirs (exploitation – exploration). Ces situations et processus peuvent en effet signifier autant de combinaisons sources d'enfermement dans l'échange même (schéma 8).

Schéma 8 – Sources de blocage dans les apprentissages collectifs au sein d'un territoire



Le verrouillage institutionnel constitue une première source possible de blocage de l'apprentissage collectif entre acteurs au sein d'un territoire comme l'ont souligné de nombreux travaux sur les districts, « clusters » et autres systèmes productifs locaux. La proximité et l'encastrement social entre acteurs au sein d'un territoire peuvent, à un moment donné, limiter fortement le potentiel d'évolution des acteurs. Chacun s'enferme dans son jeu, exploite la voie tracée et poursuit les coopérations établies sans vraiment renouveler ses

schémas d'actions. Au fil du temps, de tels renouvellements apparaissent même à certains comme inconcevables. En conséquence, la sensibilité aux stimuli se réduit chez les acteurs. Cela peut aussi se traduire par une faible diffusion ou réplique des expériences entre acteurs. Tel est le cas dans un territoire riche d'acteurs clés d'un secteur économique donné qui après avoir pu mener des projets en commun s'enferme dans leur règles et principes de fonctionnement interne alors que dans un autre territoire, dans le même secteur, d'autres entreprises continuent de participer à des groupes d'études en commun. Avec cette source de blocage, nous retrouvons un principe d'analyse des phénomènes collectifs, dorénavant relativement classique, selon lequel les mêmes processus hier créateurs de dynamiques de succès peuvent devenir sources d'échecs.

L'ambiguïté causale est fréquemment avancée comme source de blocage de l'apprentissage collectif car elle entraîne, chez les acteurs, un repli sur leurs pratiques quotidiennes d'exploitation et de lutte concurrentielle et limite le potentiel de compréhension des opportunités et des dynamiques des phénomènes. Les acteurs affrontent un blocage sur le plan de leur capacité de jugement et d'évaluation dans les opérations de diagnostic en rencontrant des difficultés pour clairement établir et percevoir les relations causales sur telle ou telle question stratégique. L'acteur ne parvient à se former qu'une vision ambiguë des retombées de ses actions sur son environnement économique et des bénéfices éventuels de son implantation territoriale. Il poursuit alors le cours de ses actions sans être certains des effets. Il y a une très faible amplification des relations et des savoirs entre acteurs. Cette ambiguïté causale caractérise particulièrement souvent les relations nouées entre services de conseil et les entreprises, mais aussi la réalité ou non des retombées directes et indirectes sur le territoire d'implantation des missions de conseil.

La bulle discursive forme une troisième source de blocage pour l'apprentissage collectif lorsqu'au sein d'un territoire les acteurs privilégient systématiquement l'ordre du discours, notamment en exposant et explorant toujours de nouveaux projets pour s'affirmer vis-à-vis d'autres acteurs d'autres territoires mais sans aboutir pour autant à des concrétisations effectives marquantes et distinguables. Lorsqu'une telle bulle se forme on perd la classique qualité performative du langage pour tomber dans une ornière que caractériserait l'expression inversée « quand dire ce n'est pas faire ». A la suite de sur investissements dans l'image ou la communication les apprentissages risquent de ne plus opérer en raison notamment d'effets de brouillage qui rendent au fur et à mesure les projets comme indifférenciés les uns des autres. Ils en deviennent faiblement mobilisateurs. Le plus problématique provient surtout de la

propension des acteurs à développer alors suspicion les uns à l'égard des autres et scepticisme sur les capacités actuelles et réelles à s'investir au-delà des mots. Malgré les discours et les projets affichés, le « fonds commun » du territoire n'évolue guère. En d'autres termes, plus il y a changement du côté des intentions affichées, plus il a une stabilité ou statu quo du côté de la réalité et du collectif.

L'identification statutaire constitue la quatrième source de blocage de l'apprentissage collectif entre acteurs au sein d'un territoire. Tel est le cas lorsque les nouvelles connaissances acquises par un acteur ne modifient pas le cours de ses actions du fait des contraintes inhérentes à son rôle, effectif ou perçu, ou à celui qu'il accorde aux autres acteurs. Un acteur même lorsqu'il explore de nouvelles voies d'actions au sein du territoire, et notamment dans le cadre de coopérations, dépend aussi des attentes que les autres acteurs formulent à son égard. Ces attentes peuvent être en décalage avec les nouveaux projets de l'acteur considéré et limiter ou empêcher la réalisation et la concrétisation de ceux-ci. Une telle situation peut provenir d'une trop faible socialisation avec les autres acteurs du territoire qui limite les possibilités de compréhension mutuelle et donc de partages de savoirs et d'échanges. En conséquence chacun s'en tient à strictement au rôle qui lui est alloué, ou qu'il s'alloue. Chacun renforce ce statut et réduit les possibilités de développements de nouvelles actions.

Le détour proposé ci-dessus par les sources de blocage de l'apprentissage collectif chez les acteurs d'un territoire permet d'éviter de considérer comme acquis et allant de soi un phénomène dont il est difficile d'étudier les contours effectifs. Certes le développement endogène des villes et des territoires provient en partie de dynamiques d'échanges entre acteurs qui les amènent à transformer leurs registres d'action et donc à procéder par apprentissages collectifs. Cependant, à trop avancer et souligner ce phénomène il pourrait devenir un obstacle épistémologique en limitant la capacité de conception des dispositifs d'action, d'organisation et de gestion. Procéder par un raisonnement inverse, par les sources blocages, facilite a contrario, nous semble-t-il, une pensée et une évaluation des insuffisances potentiellement existantes chez les acteurs et dans leurs formes d'action. A titre d'exemple parmi d'autres, le souci de plus en plus manifeste d'analyser ou de développer des biens collectifs locaux compétitifs, sources notamment de différenciation des territoires entre eux, revient à prendre en considération l'existence ou non d'une dynamique positive de création de connaissances, tacites ou explicites, appropriables par les acteurs d'un territoire. Si l'on souhaite éviter un mimétisme pur et simple entre les projets des territoires et entre les projets

des firmes, le développement de tels biens collectifs passe bien souvent plus par une explication compréhensive des insuffisances des dispositifs et des projets actuels, et donc par les sources de blocages dans les dynamiques d'apprentissages actuels, plutôt que par la multiplication de projets qui ne feraient que renforcer ces blocages et insuffisances.

4. ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSION

Les analyses de A.Chandler sur le développement tant de la grande firme américaine que des dispositifs de gestion requis par ce développement combinaient une double analyse spatiale et temporelle. Cette analyse était spatiale car il s'agissait d'expliquer les conditions de l'intégration des actions des unités à travers l'espace américain, d'est en ouest. Elle était aussi temporelle car elle soulignait en quoi certains instruments de gestion facilitaient aux unités d'assurer leur développement sur le long terme. De manière dominante, le corpus de gestion a retenu cette dimension temporelle, ne serait-ce qu'avec les outils d'actualisation des flux financiers, de gestion budgétaire, de planification fonctionnelle, etc. La dimension spatiale tend ainsi à être redécouverte alors que les groupes et les recherches se sont focalisés sur les compétences, ressources et autres capacités dynamiques dont l'existence, pour être réelle, nécessitaient une inscription spatiale et territoriale.

L'ensemble des réflexions exposées dans cet article s'inscrit de fait dans cette prise en compte croissante en stratégie de cette dimension territoriale et spatiale. Il s'agit avant tout d'un propos d'étapes qui permet, via la formulation de quelques faits stylisés et la mobilisation de diverses recherches entreprises ces dernières années, d'interroger quelques principes d'analyse. Ces faits stylisés confirment très directement, s'il en était besoin, un principe pour l'action qualifiable « d'action à géométrie variable ». Loin d'une uniformité a priori, qui serait amenée par la mondialisation de l'économie, les registres, styles et modes d'action semblent significativement divers. Il s'agit donc de se rendre capable de saisir, cognitivement et pratiquement, de cette diversité pour éviter aux acteurs en charges du développement territorial ou aux entreprises de concevoir des dispositifs d'action trop uniformes et donc décalés. Pour autant cette diversité ne semble pas infinie ce qui invite à un travail de formalisation de grands archétypes ou configurations. Ce type de conceptualisation, bien maîtrisée par les sciences historiques et la sociologie, reste en deçà de ce qu'elle pourrait être en sciences de gestion et en stratégie probablement par le facteur d'attraction croissante représentée par l'économie.

Annexe A

Le questionnement développé dans ce texte s'appuie sur les résultats de recherches successives. Pour ces recherches, nous avons procédé par entretiens semi directifs. Ces entretiens intégralement enregistrés puis retranscrits ont donné lieu à une mise en forme structurée sur les principaux thèmes et contenus (processus de stratégie et de planification, processus de contrôle, mode de recours au conseil, modes d'intervention du conseil, localisation des ressources, localisation des relations de conseil, etc.) pour ensuite permettre l'écriture d'études de cas.

Nous présenterons ci-dessous les grandes lignes de chacune de ces recherches (thème, contexte, nombre d'entretiens) en indiquant les parties ci-dessus qu'elles ont permis d'écrire.

1. Recherche sur «Les relations entreprises / services de conseil », pour le compte de la Direction des Affaires Economiques et Internationales et de l'observatoire économique d'une communauté urbaine française dans le cadre d'un programme de recherche qui mobilisait aussi l'Insee et un laboratoire d'économie. Etude de cas de 5 entreprises (20 entretiens internes – 10 entretiens auprès des conseils mobilisés par ces entreprises pour leur stratégie) et étude de cas de 6 entreprises de conseil (8 entretiens). Les analyses de cette recherche ont permis d'avancer sur les types de demande de conseil selon les formes d'innovation (partie 1), selon les styles de management (partie 2) et sur les blocages possibles dans les dynamiques d'apprentissage collective au sein d'un territoire (partie 3).
2. Recherche sur les «Les formes d'articulation entre stratégie et contrôle ». Etude de 15 groupes internationaux, 35 entretiens. L'analyse détaillée des processus stratégiques et de contrôle dans ces groupes a permis d'explicitier les modes d'organisation spatiale des groupes ainsi que les formes de conception et de raisonnement des dirigeants sur les questions spatiales et territoriales. Les analyses de cette recherche ont permis d'avancer sur les types de relation au territoire des groupes en fonction de leur style de management (partie 2)
3. Recherche sur «Gouvernance du territoire et management stratégique des groupes » pour le compte de la Direction de la Prospective et de la Stratégie d'une communauté urbaine. Etude de 20 groupes internationaux ou régionaux, 30 entretiens, complété par l'analyse documentaire de 50 groupes régionaux. Les analyses de cette recherche ont permis d'avancer sur les types de relation au territoire des groupes en fonction de leur style de management (partie 2) et aussi sur les types d'utilisation des ressources du territoire et des services de conseil en fonction des dynamiques des groupes (partie 1).

En complément de ces trois recherches, et sur la base des résultats obtenus, un séminaire de formation ad hoc a été monté auprès des responsables des services de développement économiques des principales métropoles de la région Rhône Alpes. Ce séminaire a permis d'approfondir le questionnement et surtout de tester la robustesse des cadres de raisonnement exposés dans les développements de ce texte.

Bibliographie

- Aveni R., (1994), *Hyper Compétition*, Ed d'organisation
- Birkinshaw J., (1997), « Entrepreneurship in MNC : the characteristics of subsidiary initiatives », *Strategic Management Journal*, Vol 18, N°3, p.207-229
- Birkinshaw J., Solvell O., (2000), « Preface », *International Studies of Management & Organization*, Summer
- Brown S., Eisenhardt K., (1997), « The art of continuous change : linking complexity theory and tims-paced evolution in relentlessly shifting organizations », *Administrative Science Quaterly*, vol 42, p.1-34
- Colletis G., Gilly J.P., Pecqueur B., Perrat J. et Zimmermann J.B., (1997) « Firms et territoire : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et Sociétés*, N°88/89
- Curien N., (2000), *Economie des réseaux*, La découverte, coll repères
- DATAR, (2003), *Le rayonnement comparé des villes européennes*, rapport DATAR, La documentation française.
- Denis J.P. et Tannery F., (à paraître), « Le contrôle du développement stratégique des groupes : 5 configurations génériques », in A.C.Martinet et P.Romelaer, *Le travail de direction générale*, Vuibert coll FNEGE
- Dupuy C. et Gilly J.P., (1995), « Les stratégies territoriales des grands groupes industriels », in *Economie industrielle et Economie spatiale*, A.Rallet et A.Torre (ed), Economica
- Durand R., Monin P., Gomez P.Y., (2002), « Théorie des options réelles et développement stratégique », in Durand R. (dir), *Développement de l'organisation – Nouveaux regards*, Economica
- Enright M., (1998), « Regional clusters and firm strategy », in in Chandler A., Hagström P. et Sölvell O., *The Dynamic Firm – The role of technology, science, strategy, organization, and regions*, Oxford University Press.
- Enright M., (2000), "Regional Clusters and Multinational Enterprises : Independence, dependence, or Interdependence ?", *International Studies of Management & Organization*, p.114-138
- Foray D., (2002), « Innovation et concurrence dans les industries de réseau », *Revue Française de Gestion*, vol 28, N°139
- Frost T., (2001), « The geographic sources of foreign subsidiarie's innovations », *Strategic Management Journal*, vol 22, p.101-123

- Frost T, Birkinshaw J. & Ensign P., (2002), «Centers of excellence in multinational corporations », *Strategic Management Journal*, Vol 23, p.997-1018
- Gaudin T., Hatchuel A., (2002), *Les nouvelles raisons du savoir – Colloque de Cerisy*, Ed Aube, coll «Prospective du présent »
- Grimand A., de La Ville V.I, (2001), «La structuration des apprentissages stratégiques : une interprétation en contrepoint à travers la notion de blocage », in A.C.Martinet, R.A.Thiéart, *Stratégies – Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert
- Hatchuel A., (2000), «Quel horizon pour les sciences de gestion ? vers une théorie de l'action collective », in A.David, A.Hatchuel, R.Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert
- Hatchuel A., Le Masson P., (2001), Innovation répétée et croissance de la firme, micro-économie et gestion des fonctions de conception, Ecole des Mines de Paris, CGS, cahier n°18
- Hérait J.L., (2003), «Régions et innovation », in Mustar Ph. et Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Economica
- Jayet H., Puig J.P. et Thisse J.F., (1996), « Enjeux économiques de l'organisation du territoire », *Revue d'Economie Politique*, janvier février, Vol 106, N°1
- Kim D.H., (1993), « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, automne, p.37-50
- Kim W.C., Mauborgne R, (1997), «Value innovation : the strategic logic of high growth », *Harvard Business Review*, jan-feb, p.103-112
- Kogut B., (2000), « The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure », *Strategic Management Journal*, vol 21, p.405-425
- Lengnick-Hall C.A.et Wolff J.A., (1999), "Similarities and Contradictions in the core logic of three strategy research streams", *Strategic Management Journal*, Vol 20, P.1109-1132
- Loilier T., Tellier A., (2001), «La configuration des réseaux d'innovation : une approche par la proximité des acteurs », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°4
- Martinet A.C., (2003), «Stratégie et innovation », in Mustar Ph. et Penan H., *Encyclopédie de l'innovation*, Economica
- Patel P., Pavitt K., (2000), « Les systèmes nationaux d'innovation sous tension : l'internationalisation de la R&D des entreprises », in Delapierre M., Moati P. et Mouhoud E.M. (coord), *Connaissance et Mondialisation*, Economica
- Porter, (1991), « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal*, Vol 12,, p.95-117

- Porter M., Solvell O, (1998), «The role of geography in the process of innovation and the sustainable competitive advantage of firms », in Chandler A., Hagström P. et Sölvell O., *The Dynamic Firm – The role of technology, science, strategy, organization, and regions*, Oxford University Press.
- Porter, M., Stern S., (2001), «Innovation : Location matters », *Sloan Management Review*, Summer, Vol. 42 Issue 4, p28
- Rugman A., Verbeke A., (2001), «Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises », *Strategic Management Journal*, vol 22, p.237-250
- Sierra C, (1997), «Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue », *Revue d'économie industrielle*, 82, 4^{ème} trim, p.7-38
- Storper M., (1999), «Technologie, stratégies des firmes et ordre territorial », *Sciences de la Société*, N°48, octobre
- Tannery F., (2002), « Les styles de management des groupes : risques et opportunités pour les territoires », in Y.Lazzeri et F.Rychen (dir), *Risques locaux et action collective*, Editions de l'Aube, Collection bibliothèque des territoires
- Zimmermann J.B, (1998), «Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes – territoires », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°2
- Zollo M, Winter S.G., (2002), «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », *Organization Science*, Vol 13 , N°3, May-June