



**HAL**  
open science

# Habilitation à Diriger des Recherches "Stratégies collectives de territoire"

Anne Albert-Cromarias

► **To cite this version:**

Anne Albert-Cromarias. Habilitation à Diriger des Recherches "Stratégies collectives de territoire".  
Gestion et management. Université de Lyon, 2016. tel-02366267

**HAL Id: tel-02366267**

**<https://hal.science/tel-02366267v1>**

Submitted on 15 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES

en sciences de Gestion (Section CNU 06)  
présentée par

**Anne ALBERT-CROMARIAS**

le 10 novembre 2016  
sur le thème

## STRATEGIES COLLECTIVES DE TERRITOIRE

Jury : **M. Olivier BOUBA-OLGA**, Professeur des Universités

Université de Poitiers

**M. Didier CHABAUD**, Professeur des Universités

Université d'Avignon et des Pays du Vaucluse

**M. Damien TALBOT**, Professeurs des Universités

Université d'Auvergne

**M. Olivier TORRES**, Professeur des Universités

Université Montpellier Sud de France (Montpellier 3)

Garant : **M. Christophe EVERAERE**, Professeur des Universités

Université Jean Moulin Lyon 3



## REMERCIEMENTS

---

Ce travail d'Habilitation à Diriger des Recherches constitue un temps fort de ma vie personnelle et professionnelle. Je tiens donc à remercier ici tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à ce que ce projet puisse voir le jour.

Plus spécifiquement, je tiens à remercier Christophe Everaere, que le hasard a mis sur mon chemin lorsque je recherchais un directeur de thèse. Le hasard faisant bien les choses, non seulement Christophe a su m'accompagner dans mon travail doctoral de façon idéale pour la consultante fraîchement reconvertie que j'étais alors, mais c'est bien lui qui m'a incitée et finalement décidée à entreprendre cette HDR.

Alexandre Asselineau est depuis l'origine mon co-auteur privilégié : d'abord un collègue, avec lequel je partageais un certain nombre de points d'intérêt, qui nous ont conduits à tester une communication commune, puis bien d'autres par la suite ; c'est aujourd'hui un ami, avec lequel je continue à partager des réflexions académiques et le plaisir d'écrire à quatre mains.

Je remercie également les membres de ce jury de HDR, MM. Boubou-Olga, Chabaud, Talbot et Torrès, qui ont contribué à inspirer mes travaux et ont accepté de me consacrer du temps pour la relecture et la validation de ce travail.

Enfin, je dédie ce travail à mes proches, mes enfants Théo et Emma, mais aussi Lionel, mon compagnon, qui a su m'encourager, me motiver, me stimuler, nos réflexions mutuelles alimentant réciproquement nos contributions intellectuelles respectives, sans oublier son rôle de relecteur attentif du présent document et de soutien inconditionnel.



## SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1. ELEMENTS DE CADRAGE .....</b>	<b>7</b>
1.1    La notion de territoire .....	7
1.1.1    Le territoire, une constante des activités humaines .....	7
1.1.2    Les composantes du territoire .....	9
1.1.3    Le territoire dans les sciences de gestion.....	11
1.1.3.1    Que sont les sciences de gestion ? .....	11
1.1.3.2    « La carte et le territoire ».....	13
1.1.3.3    Un « territoire » nécessairement interdisciplinaire .....	16
1.2    Approche épistémologique .....	18
1.2.1    Retour sur les principaux courants épistémologiques .....	19
1.2.2    Dans le travail de thèse, une approche constructiviste .....	20
1.2.3    L'interprétativisme, une approche particulièrement adaptée à l'étude du territoire .....	21
1.2.4    Prendre en compte le réalisme critique.....	23
1.2.5    Une démarche résolument « compréhensive ».....	25
1.3    Compléments méthodologiques.....	27
1.4    Conclusion sur les éléments de cadrage.....	30
<b>CHAPITRE 2. AXE 1 : EMPLOI ET TERRITOIRE .....</b>	<b>33</b>
2.1    Le contexte de la recherche.....	33
2.1.1    Retour sur le mémoire de Master 2 Recherche .....	33
2.1.2    Le choix du thème : la flexicurité et l'emploi .....	35
2.2    Lier emploi et territoire : pourquoi, comment ? .....	38
2.2.1    L'entreprise, une « boîte noire » dont les frontières s'estompent .....	38
2.2.2    La théorie des parties prenantes comme socle de réflexion .....	41
2.2.3    Fondements théoriques complémentaires .....	44

2.2.3.1	Emploi et territoire : un système doublement complexe.....	44
2.2.3.2	Proximité et « petits mondes » .....	47
2.3	Comprendre le lien entre emploi et territoire : quelles contributions ?.....	49
2.3.1	La flexicurité, une innovation sociale ancrée sur le territoire .....	49
2.3.1.1	Pratiques de flexicurité préventive au niveau méso .....	49
2.3.1.2	Les cas étudiés .....	51
2.3.1.3	Les contributions théoriques et managériales .....	53
2.3.2	Un « entrepreneur » de la flexicurité pour en assurer la mise en place .....	55
2.3.2.1	Les trois « casquettes » de l'entrepreneur de la flexicurité.....	56
2.3.2.2	Le rôle de tiers de confiance .....	57
2.3.3	Le quadripartisme, une modalité territoriale du dialogue social.....	60
2.3.3.1	Contexte de l'étude .....	60
2.3.3.2	La dimension territoriale, nouvelle composante du dialogue social.....	61
2.3.3.3	Le quadripartisme, de belles ambitions mais pour quelles actions ? .....	64
2.4	Conclusions et agenda de recherche .....	66
<b>CHAPITRE 3. AXE 2 : ENTREPRISE ET TERRITOIRE, UNE ALCHEMIE FECONDE .....</b>		<b>69</b>
3.1	Le contexte de la recherche.....	70
3.1.1	Concurrence et mondialisation.....	70
3.1.1.1	Un avantage concurrentiel de moins en moins durable... ..	71
3.1.1.2	... dans une arène mondiale .....	72
3.1.2	Le paradoxe du territoire dans la mondialisation .....	74
3.1.2.1	Petite chronologie du territoire .....	74
3.1.2.2	Le territoire : une autre façon d'appréhender la mondialisation .....	78
3.2	Cadre théorique .....	80
3.2.1	Stratégies collectives, réseaux, alliances : aux fondements de la coopétition .....	80
3.2.2	La théorie des ressources pour lire le territoire .....	84
3.2.2.1	La RBV : mettre les ressources et les compétences au cœur de l'analyse .....	84
3.2.2.2	Ressources et territoire : appréhender le niveau méso .....	85
3.3	Comprendre les interactions entre entreprises et territoire .....	88

3.3.1	Entrepreneuriat local et ancrage territorial.....	88
3.3.1.1	Les spécificités de la PME .....	88
3.3.1.2	La personnalité du dirigeant .....	90
3.3.1.3	Ancrage territorial et proximité.....	91
3.3.1.4	De l'entrepreneur à l'écosystème .....	92
3.3.2	Le rapport entre territoire et innovation : écosystèmes et milieux innovateurs.....	94
3.3.2.1	Milieux innovateurs versus dépendance de sentier .....	96
3.3.2.2	Réindustrialisation et attractivité territoriale .....	99
3.3.3	Gouvernance territoriale et coopérations institutionnelles .....	101
3.3.3.1	RSE et vision stratégique pour le développement du territoire.....	101
3.3.3.2	La gouvernance territoriale, ciment des réseaux territoriaux d'organisations 103	
3.3.3.3	Vers une coopération élargie.....	106
3.3.3.4	Coopération spontanée ou imposée ?.....	109
3.4	Conclusions et agenda de recherche .....	113
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>115</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>121</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>135</b>
	Sommaire des annexes .....	135
	Annexe 1. CV détaillé.....	136
	Expérience professionnelle .....	136
	Récapitulatif des activités de recherche .....	138
	Récapitulatif des enseignements.....	142
	Formation .....	143
	Annexe 2. Trois articles dans leur version intégrale .....	144

Habilitation à Diriger des Recherches présentée par  
Anne ALBERT-CROMARIAS

## INTRODUCTION

---

Cette Habilitation à Diriger des Recherches constitue à la fois un bilan et une perspective. Bilan, en ce sens qu'elle a pour ambition de retracer le travail de recherche entrepris depuis la thèse, en montrant ses spécificités et ses principales contributions, tout en participant, sur le plan personnel, à une forme d'introspection redonnant de la cohérence aux apports et réflexions académiques engagés. Perspective, car le sujet traité – celui des stratégies collectives de territoire – semble inépuisable : l'actualité (économique, sociale, politique...) apporte chaque jour de nouveaux questionnements auxquels le chercheur que je suis souhaiterait apporter des éléments de réponse ou dont il aspire à s'emparer pour comprendre quelle est la nature du problème posé et quelles en sont les conséquences majeures, prévisibles ou peu perceptibles, pour les différents acteurs. En cela, nous pouvons considérer, à l'instar de Pichet, que « *l'HDR est une médaille à deux faces : un travail d'autobiographie intellectuelle et un plan d'action ouvrant sur les recherches futures* » (2011, p.31).

La réflexion menée dans le cadre de l'HDR constitue une véritable valorisation du travail de recherche effectué jusqu'à aujourd'hui. En effet, si les publications constituent un motif de satisfaction personnel et professionnel, la cohérence apportée par le cheminement intellectuel de l'HDR me semble faire particulièrement sens et constitue une opportunité unique de structuration *ex post* de la recherche entreprise depuis la thèse. C'est l'occasion de prendre du recul sur les différentes activités de recherche effectuées au cours des dernières années et de mettre en cohérence les réflexions, apports et contributions que j'ai pu apporter. C'est aussi l'occasion de s'interroger de façon plus précise sur l'approche épistémologique retenue, souvent trop rapidement argumentée dans les communications et autres papiers produits. C'est enfin l'opportunité de (re)structurer le cadre théorique de la recherche et d'en expliciter les principaux résultats. La formalisation rendue nécessaire par la rédaction du présent rapport, puis la perspective d'échanger, lors de la soutenance, avec des spécialistes – et passionnés – de ces questions, m'apparaissent à la fois comme un aboutissement du travail entrepris, dans la continuité des présentations réalisées lors de colloques (avec beaucoup plus de profondeur, néanmoins), mais aussi comme le point de départ d'autres chantiers dans des domaines complémentaires des contributions actuelles.

Depuis une dizaine d'années, ma recherche porte sur les stratégies collectives de territoire, abordées au travers de deux axes principaux, le territoire et l'emploi d'un côté, le lien entre entreprise et territoire de l'autre, chacun de ces axes se déclinant sous plusieurs facettes. Les réflexions engagées depuis les années 1980 sur les stratégies collectives, dans un contexte

faisant progressivement de la coopétition le paradigme dominant, ont été abondamment discutées dans la littérature, mais le plus souvent du seul point de vue de la firme. Or, quasi-simultanément, le territoire s'est vu progressivement (ré)affirmé comme un niveau pertinent d'analyse, notamment sous l'impulsion des travaux sur les milieux innovateurs, la géographie économique ou l'école de la proximité. L'ambition de mon travail de recherche se situe à la croisée de ces notions, en faisant de l'échelon « méso » un niveau pertinent d'analyse pour mieux comprendre le fonctionnement de différents acteurs interagissant en proximité, celle-ci pouvant être géographique, au sens spatial du territoire, mais aussi organisée, au sens d'un collectif de projet ou d'action.

Le cadre théorique utilisé pour ces recherches puise dans le management stratégique, en mobilisant notamment la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources. Or, si ces théories ne sont pas récentes, elles n'en constituent pas moins un socle robuste pour permettre d'approcher et de comprendre les questions de territoire et de décoder efficacement les projets et les actions.

Cependant, si l'ancrage disciplinaire de mon travail relève clairement des sciences de gestion et tout particulièrement du management stratégique, l'interdisciplinarité s'avère nécessaire pour mieux appréhender le territoire. En effet, ce dernier, concept polymorphe manifestement à la mode si l'on en juge par le nombre d'écrits s'en réclamant, s'avère complexe à caractériser et à saisir. Ses enjeux n'en sont pas moins notables pour les acteurs économiques, le territoire s'affirmant paradoxalement comme incontournable dans le contexte de globalisation qui est le nôtre.

Le présent document est structuré en trois chapitres. Le premier s'attache à préciser la notion de territoire, plus particulièrement dans les sciences de gestion, tout en explicitant l'approche épistémologique de la recherche. Les chapitres deux et trois présentent successivement les deux axes de la recherche : l'un consacré à l'emploi et au territoire, l'autre au lien entre l'entreprise et son territoire. Ils sont construits selon une structure identique : la première partie présente le contexte de la recherche ; la seconde partie précise le cadre théorique mobilisé ; la troisième partie expose les principales contributions apportées ; la quatrième et dernière partie propose l'agenda de recherche de l'axe. Enfin la conclusion rappelle les principaux résultats et les perspectives de recherche.

# CHAPITRE 1.

## ELEMENTS DE CADRAGE

---

La notion de territoire est protéiforme, largement utilisée pour désigner aussi bien un espace proche, connu et rassurant, qu'un lieu lointain, flou et angoissant. A l'ère de la mondialisation, le territoire retrouve paradoxalement ses lettres de noblesse, justifiant par là-même l'intérêt que lui portent à la fois les entreprises et les chercheurs.

Ainsi, dans ce premier chapitre, nous reviendrons d'abord sur la notion de territoire pour mieux l'appréhender, notamment au travers des sciences de gestion. Dans un second temps, nous préciserons l'approche épistémologique retenue. Enfin, nous apporterons un certain nombre de précisions sur les méthodologies utilisées dans nos travaux de recherche.

### 1.1 La notion de territoire

#### 1.1.1 Le territoire, une constante des activités humaines

La question du territoire est à la fois ancienne et tout à fait moderne. En effet, depuis la nuit des temps, l'homme utilise le territoire comme pourvoyeur à ses besoins élémentaires : qu'il s'agisse de l'homme préhistorique du Paléolithique qui traque le gibier et déplace son campement en suivant ce dernier, puis de son successeur du Néolithique qui peu à peu se sédentarise, le territoire est d'abord synonyme de « garde-manger », sur lequel l'action humaine va s'avérer décisive pour rendre ce dernier mieux garni. Les progrès de l'agriculture assureront progressivement des rendements croissants, sans pour autant supprimer les famines et autres disettes, issues des caprices climatiques et rappelant à l'Homme qu'il ne compte finalement que bien peu dans l'environnement qui est le sien. De nos jours, se posent des questions bien différentes, en termes d'exploitation non raisonnée du sol et du sous-sol, et de ses nombreuses conséquences sur le plan de l'environnement, et en premier lieu le réchauffement climatique.

Très vite dans l'histoire de l'humanité, le territoire a été synonyme de revendications et d'annexions guerrières. Depuis les guerres entre tribus décrites dans l'ancien testament en passant par Attila, chef des Huns, les croisades ou les grandes campagnes napoléoniennes, jusqu'à, de nos jours, les annexions territoriales de l'Etat Islamique sur la Syrie et l'Irak, l'importance du territoire nous est constamment rappelée. Il s'agirait donc d'un espace que l'on cherche à contrôler, en l'envahissant, et éventuellement en l'annexant, mais aussi d'un

artefact symbolisant la puissance de celui qui le détient (comme l'illustre par exemple l'Egypte antique ou l'empire romain) sans oublier son rôle souvent déterminant de gisement de ressources multiples (main d'œuvre, ressources naturelles...). Très tôt, la stratégie s'emploie à conduire au mieux les armées à la victoire ; comme chacun le sait, c'est cette vision militaire qui nourrit la stratégie en tant que discipline de gestion, ne serait-ce que par l'étymologie du mot (du grec *stratos* pour « armée », *agein* signifiant « conduire »). *L'Art de la Guerre* rédigé par Sun Tzu au Ve siècle avant Jésus Christ constitue d'ailleurs le point de départ historique de tout cours de stratégie délivré à l'heure actuelle, de même qu'un passage obligé par le traité *De la Guerre*, rédigé par le militaire prussien Von Clausewitz en 1831. Aujourd'hui, la stratégie militaire reste (malheureusement) d'actualité. Mais le vocabulaire stratégique s'est surtout largement répandu, tout au long du XXe siècle dans le domaine des affaires.

Quant au terme « territoire », sa signification s'est paradoxalement à la fois dissoute et précisée, ce que Pecqueur (2009) désigne par une exténuation et une sublimation successives. Dissoute, car notre époque est celle d'une internationalisation accrue des échanges, poussée aujourd'hui à son paroxysme qu'est la mondialisation. Les entreprises, pour les plus grandes d'entre elles, sont clairement mondiales, concevant, produisant et vendant leurs produits aux quatre coins de la planète. Le territoire a-t-il encore un sens quand on s'appelle Toyota (premier constructeur automobile mondial depuis 2012) ? Et pour L'Oréal, leader mondial des cosmétiques, présent dans 130 pays, travaillant avec des collaborateurs issus de 156 nationalités différentes, avec 43 usines et 71 centrales de distribution dans le monde<sup>1</sup> ?

Paradoxalement, la réponse est oui. Car la notion de territoire s'est simultanément précisée. En effet, la fin du XIXe siècle et les deux premiers tiers du XXe siècle sont marqués par l'avènement de la grande entreprise de type fordien, dans laquelle le taylorisme est associé à la mécanisation pour donner naissance à ces entreprises mondiales citées plus haut. La crise pétrolière des années 1970 va marquer la fin de ce modèle avec les vertus progressivement retrouvées de la petite entreprise, plus souple, plus flexible, plus adaptable, donc plus en phase avec les difficultés économiques et sociales de l'époque. Les travaux de Piore et Sabel (1989) ou de Butera (1991) vantent ainsi les mérites du « *small is beautiful* ». Simultanément, la proximité géographique est redécouverte, à travers notamment les concepts de « *learning economies* » (Lundvall et Johnson, 1994 ; Gregersen et Johnson, 1997), « *localised learnings* » (Maskell, 1998 ; Lorenzen, 2007) ou « *learning region* » (Florida, 1995 ; 1998 ; Boekema, 2000) qui permettent d'approcher concrètement les stratégies territorialisées d'acteurs concernant l'innovation. Mais tout n'est pas rose car la petite

---

<sup>1</sup> Source : <http://www.loreal.fr/groupe/nos-activites/chiffres-cl>

entreprise, si elle a des atouts à faire valoir, se heurte de plein fouet à une concurrence mondiale, aussi bien sur l'offre, la distribution que la demande. Les filières se restructurent, avec de nouveaux acteurs, de nouveaux enjeux, de nouvelles technologies et de nouveaux marchés, comme l'illustre Courault (2005) dans ses travaux sur le textile roannais et choletais. Les industries se transforment, certaines douloureusement ; d'autres émergent *ex nihilo* (ou presque). Avec les années 1980, apparaît tout un arsenal de politiques de développement local, réhabilitant le territoire comme un niveau d'action pertinent. Par « sublimation » (Pecqueur, 2009), la notion de territoire connaît elle aussi une mutation radicale, éveillant l'intérêt des économistes et apportant une solution au dilemme « mic-mac ». En effet, le territoire introduit une dimension méso, c'est-à-dire l'idée qu'entre le tout « macro » et l'unité « micro », il y aurait une place pour que certains individus partageant une unité de préoccupations jugées communes, œuvrent ensemble à une « construction spatiale » (Pecqueur, 2009).

D'ailleurs nombreuses sont les questions d'actualité sur la concurrence qu'entretiennent les territoires entre eux ou sur leur attractivité, que celle-ci s'entende localement (zones commerciales, question des activités de centres-villes par rapport à la périphérie...), régionalement (développement de certains pôles urbains, souvent préfecture des anciennes régions, au détriment de zones rurales reculées et dépeuplées), nationalement (la loi NOTRe<sup>2</sup> affichant l'ambition de doter la France de nouvelles régions, de taille suffisante pour « exister » dans l'Europe), et même mondialement (afin de doter notre pays d'une visibilité suffisante pour attirer les investisseurs, d'où par exemple, la création des Pôles de Compétitivité).

Le territoire est donc omniprésent. En tant que construit social, grâce et avec les acteurs qui participent à sa construction et, réciproquement, se développent en son sein, les questions posées par ce que représente le territoire apparaissent particulièrement pertinentes dans un contexte global de mutations, de complexité et d'incertitude. Il convient maintenant de qualifier plus précisément le territoire, en tentant d'en identifier les différentes composantes.

### 1.1.2 Les composantes du territoire

De prime abord, le terme « territoire » renvoie d'abord à une acception géographique. Le mot vient du latin *territorium*, issu de *terra*, la terre. La définition donnée par l'encyclopédie Larousse est d'ailleurs celle d'une « *portion identifiée et appropriée de la surface de la Terre* ». Sont alors sous-jacentes les notions de relief physique, mais aussi de spécificités linguistiques et culturelles et donc de frontières (naturelles ou non). Il est ainsi couramment admis que

---

<sup>2</sup> NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

territoire et espace soient synonymes, ce qui est en partie vrai au sens géographique ou éthologique (le territoire d'un animal sauvage, par exemple), mais en partie seulement.

En effet, si l'entrée géographique paraît la plus évidente pour parler de territoire, cette discipline lui assigne deux natures indissociables : une nature matérielle (l'espace géographique) et une dimension symbolique qui s'appuie sur les représentations que l'on se fait de cet espace. Ainsi « *le territoire est souvent abstrait, idéal, vécu et ressenti plus que visuellement repéré* » (Di Méo, 1998 cité par Moine, 2006, p.118). Il convient également d'ajouter une troisième dimension, celle des acteurs qui le constituent, agissent et interagissent en son sein en le transformant, volontairement ou non. Cette dernière dimension, reconnue y compris en géographie, permet de lire le territoire comme un réseau social, plus ou moins dense.

C'est sur la base de ces trois dimensions que Moine (2006) considère le territoire comme un système complexe, au sens de Jean-Louis Le Moigne et Joël De Rosnay : les trois entrées déjà identifiées (espace géographique, système de représentations, système des acteurs) constituent autant de sous-systèmes en interrelation, ce qui permet de considérer que le territoire est un système complexe dont la dynamique résulte de la boucle de rétroaction entre un ensemble d'acteurs et l'espace géographique que ces mêmes acteurs utilisent, aménagent et gèrent.

Il semble donc indispensable de considérer le territoire bien au-delà d'un simple terme descriptif et statique. Nous proposons donc, en suivant Pecqueur (2009), une définition dynamique du territoire, qui peut être entendu comme objet issu du processus de *territorialisation* (c'est-à-dire des coordinations entre acteurs), et conduisant à des rapports de *territorialité* entre les hommes qui y vivent, ces deux dimensions étant en mouvement et en ajustement permanents.

Si le rôle des acteurs est donc clairement affirmé, il va de soi que ces rôles ne s'équivalent pas, ni dans leur intensité, ni dans leurs apports, ni dans leur rapport au territoire. De ce fait, il semble pertinent de mobiliser la théorie des parties prenantes pour tenter de mieux appréhender le territoire. En effet, en revenant aux fondamentaux posés par Freeman, une partie prenante est un « *individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (1984, p.46). Compte tenu de la définition du territoire posée ci-avant, le territoire peut tout à fait être assimilé à une organisation ou, à défaut, à un réseau territorial d'organisations (RTO), de même que les processus de territorialisation et de territorialité correspondent au fait d'affecter ou d'être affecté par le territoire. De plus, en s'appuyant sur la distinction opérée par Donaldson et Preston (1995), les trois dimensions de la *Stakeholder Theory* peuvent être applicables au territoire (cf. *infra* §2.2.2) : la *dimension descriptive*, dans laquelle l'organisation (donc ici le territoire) est vue

comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (les habitants, pouvoirs publics locaux, entreprises, centres de formation, etc.) ; la *vision instrumentale*, qui s'intéresse aux connexions entre la gestion des relations entre les parties prenantes et la performance du territoire ; l'*approche normative*, qui renforce la dimension éthique et sociale du territoire. Or, on le sait, et nous y reviendrons ultérieurement, tous les territoires ne sont pas égaux, et une concurrence certaine, et parfois féroce, existe entre eux, aussi bien pour attirer des habitants que des investisseurs et des emplois.

De nombreuses recherches se sont d'ores et déjà intéressées à la façon dont les RTO gèrent la diversité de leurs parties prenantes (Alberti, 2001 ; Belussi et al., 2008 ; Parker, 2007), avec une impulsion plus récente toute particulière en France avec les pôles de compétitivité (Mendez, 2005 ; Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et al., 2007 ; Chabault, 2011). La question de l'identification des parties prenantes reste cependant délicate, la théorie n'ayant d'ailleurs pas complètement tranché cette question, même si la typologie de Mitchell et al. (1997) construite sur la base de trois attributs spécifiques (pouvoir, légitimité, urgence) semble la plus répandue et la plus efficace (cf. *infra* §2.2.2).

Deux questions apparaissent centrales dans les travaux récents : celle de la gouvernance territoriale, autrement dit, du pilotage de l'action collective qui donne vie au réseau formalisé ; et celle des ressources territoriales sur lesquelles peut s'appuyer ce RTO. Nous reviendrons plus en détail sur ces différents aspects dans la suite de ce document, mais il apparaît d'ores et déjà que le territoire est un objet complexe, multidimensionnel et pluriel, qui justifie l'intérêt porté par les chercheurs, et notamment en sciences de gestion.

### 1.1.3 Le territoire dans les sciences de gestion

En tant qu'enseignant-chercheur en gestion, plus particulièrement orientée sur la stratégie et le management, il apparaît nécessaire de préciser en quoi la notion de territoire est pertinente et cohérente pour cette discipline, et plus largement, expliciter la légitimité du gestionnaire à porter un regard sur l'objet « territoire ». Nous proposerons donc de revenir dans un premier temps sur la définition même des sciences de gestion, qui, en tant que jeune discipline, souffre encore parfois d'un déficit de reconnaissance. Nous aborderons ensuite plus précisément la place du territoire dans les sciences de gestion, en insistant sur l'intérêt d'une démarche interdisciplinaire pour mieux le caractériser.

#### 1.1.3.1 Que sont les sciences de gestion ?

L'histoire des sciences de gestion se confond avec celle de l'activité humaine. En effet, le développement de l'humanité nous offre de multiples exemples dans lesquels l'Homme a dû

s'organiser pour conduire un projet, trouver les compétences et les moyens (matériels, financiers, techniques...) adéquats, qu'il s'agisse de la construction des pyramides trois millénaires avant notre ère, des conquêtes d'Alexandre Le Grand, ou de la construction des cathédrales. Dès le Moyen-Âge, la Ligue hanséatique préfigure le commerce moderne. Le capitalisme connaît ses débuts dans les républiques italiennes dès le XIIIe siècle ; au tout début du XVIIe siècle sont créées la Compagnie britannique des Indes orientales ou son homologue néerlandaise. Pourtant l'objet « entreprise » paraît assez tardivement. Il faut en effet attendre les révolutions industrielles (notamment la seconde) pour s'emparer de ce terme, qui désigne alors surtout la grande entreprise managériale, l'archétype en étant l'industrie automobile dûment représentée par les usines géantes de Ford au tout début du XXe siècle. C'est Alfred Marshall qui, le premier, donne ses lettres de noblesse à la firme, la considérant comme un acteur économique à part entière à travers ses deux ouvrages majeurs : *Principles of Economics*, publié en 1890 et *Industry and Trade*, en 1919.

Les sciences de gestion en tant que telles sont particulièrement jeunes, puisqu'elles n'ont été introduites aux Etats-Unis qu'au tout début du XXe siècle dans les enseignements de Harvard, et reconnues officiellement en France seulement en 1968, avec la création d'une option « gestion des entreprises » au concours de l'agrégation de sciences économiques. Etymologiquement, le mot « gestion » est issu du latin *gero* qui signifie « porter, prendre en charge » et il désigne globalement toutes les actions entreprises par les acteurs au sein d'une organisation pour permettre à cette dernière d'être plus efficace. En d'autres termes, les sciences de gestion consistent à concevoir et piloter les organisations pour en améliorer la performance, le niveau d'entrée étant l'entreprise. Ainsi, pour Martinet et Pesqueux (2013), « les sciences de gestion reposent sur le postulat implicite du continuum « individu – groupe – communauté – entreprise – organisation – institutions – Etat – société » que l'on ramènerait à un fragment, l'organisation. L'entreprise serait la manifestation concrète majeure de l'organisation » (p.79).

Aujourd'hui, les sciences de gestion sont parfois qualifiées de « décathlon », parce que comprenant dix disciplines à la fois bien différentes mais toutes essentielles à la vie de leur objet principal qu'est l'entreprise (Cailluet et al., 2013). Ces disciplines sont : la gestion de production (dont la logistique), la comptabilité (dont l'audit et le contrôle), la finance, la gestion commerciale (dans laquelle on retrouve le marketing), la gestion des ressources humaines, la gestion des systèmes d'information, la stratégie (avec la prospective), l'hygiène-sécurité (et la maintenance), le développement durable (avec la RSE), et l'archivage (qui représente la mémoire de l'entreprise). L'une des difficultés majeures serait alors que, comme en sport, le meilleur n'est pas celui qui domine une sous-discipline, mais bien celui qui combine au mieux les dix épreuves. D'ailleurs les sciences de gestion apparaissent

étroitement liées à la notion d'action collective, entendue comme un ensemble complexe intégrant les facteurs socio-économiques, leurs mécanismes, les façons de les manœuvrer et de les transformer mais aussi l'étude des acteurs et de leurs tensions psycho-socio-politiques. Cette action collective est particulièrement bien caractérisée par Martinet et Pesqueux (2013). Elle est ainsi simultanément *organisée* (par les acteurs eux-mêmes dans un souci d'efficacité) ; *régulée* (afin d'être adaptée et adaptable aux évolutions de l'environnement) ; *organisable* (car mettant en tension quatre pôles fondamentaux : le réalisé par rapport au potentiel et l'actuel par rapport au pronostic) ; et *instrumentable* (puisqu'elles permettent simultanément d'analyser les dispositifs de gestion, d'en critiquer les détournements éventuels et leurs conséquences, et d'imaginer et concevoir de nouveaux dispositifs). D'une façon à la fois plus descriptive et plus synthétique, les sciences de gestion peuvent ainsi être entendues comme une « *discipline critique des catégories traditionnelles de l'action collective (la hiérarchie, l'échange, la coordination, la rationalité, l'efficacité, la cohésion sociale, etc.) et comme une exploration toujours ouverte des formes que l'action collective pourrait prendre* » (Hatchuel, 2007, p.52). Ce que confirme David (1999), pour qui « *les sciences de gestion se définissent par leur projet et non par leur objet [...] ayant pour vocation à analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée* » (p.13).

En guise de synthèse, la formule de Paul Valéry résume bien toute l'ambition mais aussi la complexité des sciences de gestion : « *L'organisation, la chose organisée, le produit de cette organisation et l'organisant sont inséparables* » (1920, p.562).

### 1.1.3.2 « La carte et le territoire »

Comme nous l'avons montré, le territoire comme les sciences de gestion sont omniprésents dans l'activité humaine. Les deux relèvent par définition de l'action collective : ainsi le territoire n'est pas seulement un objet statique, simple réceptacle de l'activité humaine, mais il est aussi et surtout un projet, au sein duquel vivent des acteurs (individuels ou collectifs), qui agissent à leur tour en faveur ou défaveur de ce territoire (soit en le développant et en contribuant ainsi à lui apporter une attractivité supplémentaire, soit, *a contrario*, en le dégradant ou le dévalorisant). Cette notion de réciprocité entre le territoire et ses acteurs est fondamentale, et nous y reviendrons dans la suite de ce travail. Quant aux sciences de gestion, nous les avons précédemment définies comme une action collective organisée et organisable. Le premier argument s'appuie donc sur la proximité de sens entre territoire et sciences de gestion, les deux étant une manifestation évidente de l'action collective.

Martineau (2015) choisit de filer la métaphore entre « la carte et le territoire » pour désigner la complémentarité indéniable, mais aussi la différence fondamentale entre, d'une part, l'outil de gestion (« la carte »), représentation formelle, simplifiée et abstraite, et de l'autre,

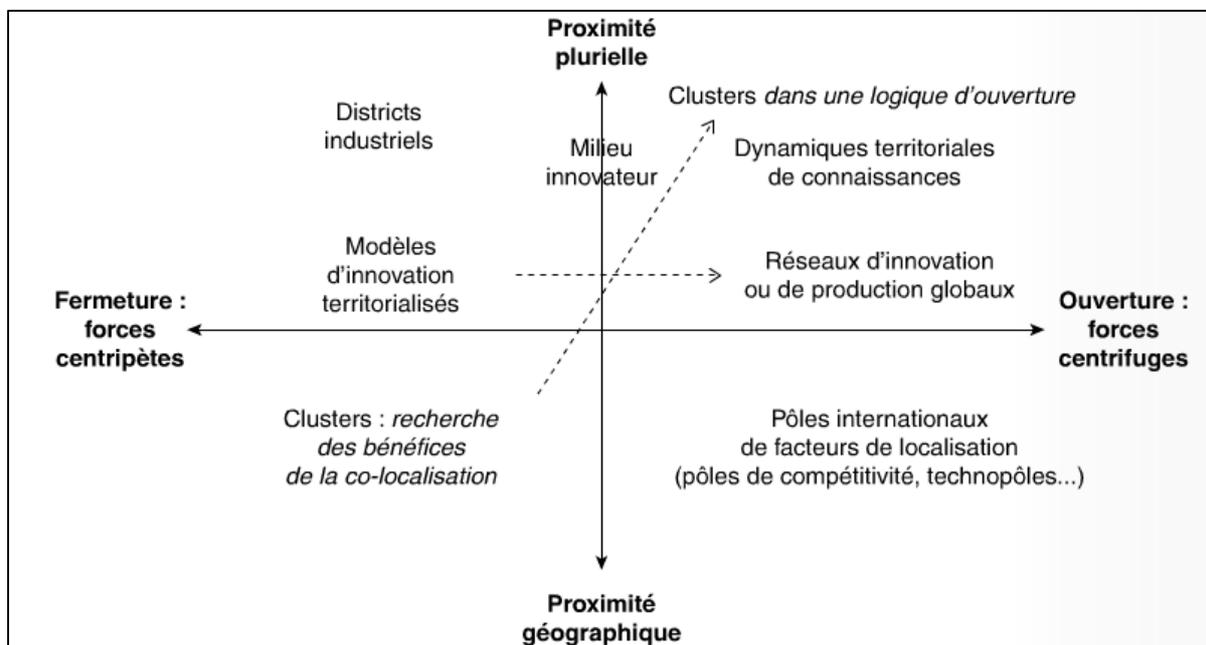
l'organisation (« le territoire »), concret et infiniment complexe, qui est la réalité que l'on perçoit et que l'on tente de décrire. Précédemment, Martinet (2000) avait lui aussi utilisé cette expression pour mettre en évidence les différents champs de l'espace stratégique comme autant d'espaces d'action (espace des possibles, des moyens, des contraintes, des enjeux et des fins). A notre tour, nous proposons de faire nôtre cette expression en montrant la légitimité qu'ont les sciences de gestion, et tout particulièrement le management stratégique (« la carte ») à vouloir comprendre, analyser et représenter le territoire (qui, dans son acception géographique, donne lieu à cartographie).

L'intérêt pour le territoire n'est pas récent : dès la fin du XIXe siècle, Marshall (1890) montre quels avantages peuvent être issus d'une localisation optimale des ressources (essentiellement physiques dans sa démonstration) ouvrant ainsi la voie aux questions d'ancrage territorial, totalement d'actualité dans les arbitrages entre délocalisation ou relocalisation auxquels sont soumises aujourd'hui un certain nombre d'entreprises. Mais Marshall va plus loin en proposant de parler d'atmosphère industrielle pour désigner les externalités (positives) issues d'une concentration géographique d'activités, démontrant par là même que, si la dimension spatiale compte, elle ne prend toute sa valeur que si elle se complète d'une dimension sociale et cognitive. Tombés dans l'oubli puis redécouverts avec les districts industriels de la Troisième Italie à la fin des années 1970, ces principes sont à l'origine d'une littérature toujours plus vaste, d'abord en géographie industrielle et en économie et plus récemment en gestion, pour tenter d'expliquer et de comprendre le rôle du territoire dans le développement économique.

Le management stratégique s'avère particulièrement concerné par ces questions, puisque, au sein des sciences de gestion, c'est lui qui doit permettre aux entreprises de prendre les décisions appropriées dans différents domaines. Parmi les grandes stratégies de développement, l'entreprise peut ainsi opter pour une croissance interne, une croissance externe ou une stratégie d'alliances, celles-ci n'étant pas exclusives les unes des autres. Sur chacune de ces options, se pose en filigrane la question du territoire. Dans le cas d'une croissance interne, l'entreprise peut notamment miser sur l'innovation ou l'internationalisation. Pour cela, le lieu d'implantation va s'avérer déterminant, afin de bénéficier des ressources (de toute nature) et du marché nécessaires. Le cas de la Silicon Valley reste à ce titre exemplaire pour nombre d'entreprises technologiques qui y trouvent un écosystème irremplaçable. Inversement, si l'entreprise fait historiquement corps avec un territoire donné, comment faire en sorte que ce dernier ne soit pas un carcan mais au contraire un élément de l'avantage concurrentiel ? La filière textile en France est à ce titre emblématique des mutations imposées par l'environnement et des difficultés des entreprises à conserver leur compétitivité si la production reste française. La logique dominante est alors évidemment

spatiale, le territoire pouvant être considéré comme un simple réceptacle d'activités ou au contraire comme un pourvoyeur de ressources (matières premières, main d'œuvre qualifiée ou autre). Prenons un autre exemple avec une question tout aussi cruciale : celle des alliances. Quels types de partenariat conclure (formalisés ou non, avec quels types d'acteurs, pour quels objectifs ?) ? Ces alliances stratégiques, qui vont mobiliser la notion de réseau, réseau social ou RTO, ont-elles un ancrage territorial physique ou se caractérisent-elles d'abord par les relations entre les membres (par exemple l'appartenance à une même filière) ? Intervient alors la notion de proximité, elle-même polysémique, et sur laquelle nous reviendrons également largement, qui peut schématiquement recouvrir deux dimensions prédominantes : la proximité spatiale et la proximité organisée (cf. *infra* §2.2.3.2).

**Figure 1 – Les formes d'organisation stratégiques de l'espace au niveau interorganisationnel**



Source : Chabault et al., 2014, p.540

Chabault et al. (2014) proposent une synthèse des définitions du territoire en stratégie, en croisant deux axes : l'un sur la nature de la proximité, l'autre sur le degré d'ouverture ou de fermeture du réseau entre acteurs (cf. figure 1).

Ainsi, dans la littérature stratégique, la proximité est le plus souvent considérée comme un prérequis à la mobilisation des ressources essentielles à l'entreprise pour se positionner dans son environnement et générer la performance, sous la forme d'un avantage concurrentiel distinctif et durable. De nombreux courants théoriques viennent alimenter cette vision : théorie des ressources (*Resource-based View*), management stratégique des compétences (*Knowledge Management*), courant des capacités dynamiques (*dynamic capabilities*)... Parallèlement, d'autres champs sont d'ores et déjà ouverts aux questions de proximités, spatiales et relationnelles, tel l'entrepreneuriat, qui considère la proximité comme autant

d'atouts supplémentaires favorisant la concrétisation et le développement du projet entrepreneurial ou la GRH, qui voit apparaître, depuis quelques années, des notions encore à préciser telles la GRHT (GRH Territoriale) ou la GTRH (Gestion territoriale des ressources humaines) qui mettent en avant l'importance de la coordination locale et du comportement des acteurs pour la réussite des dispositifs étudiés (formation, dialogue social territorial, GPECT, etc.) (Bories-Azeau et al., 2015).

Il apparaît donc que, loin d'être anecdotique, le territoire occupe aujourd'hui une place croissante en sciences de gestion, comme en attestent d'ailleurs les articles, colloques et autres workshops qui lui sont régulièrement consacrés.

### 1.1.3.3 Un « territoire » nécessairement interdisciplinaire

Bien évidemment, les sciences de gestion ne sont pas les seules (et n'ont d'ailleurs pas été les premières) à s'intéresser au territoire. Différentes disciplines au premier rang desquelles la géographie ou l'éthologie (cf. *supra* §1.1.2), l'ethnographie ou l'anthropologie, mais aussi l'économie s'en sont depuis longtemps emparées.

Or, si dans la théorie économique classique, le territoire semble pendant longtemps ne pas être digne d'intérêt, il fait l'objet, depuis quelques années, d'une attention croissante de la part des économistes. En effet, dans un premier (long) temps chronologique, les théories économiques se sont surtout attachées à comprendre le fonctionnement du marché (dans la logique d'Adam Smith) puis celui de la firme, sorte de « boîte noire » devant être décryptée. Les théories de l'agence, qui considèrent la firme comme un nœud de contrats, puis l'économie des coûts de transaction développée par Oliver Williamson vont contribuer à bâtir une véritable « théorie de la firme », point central de toute analyse économique. A ce stade, le territoire reste très anecdotique, et selon Pecqueur, « *la littérature économique depuis A. Smith n'a eu de cesse d'écarter la question spatiale. Le projet de la théorie économique dominante (« mainstream » néo-classique) est donc de décrire un mécanisme intangible et stable fondé sur des lois simples de comportement psychologique d'acteurs réduits à la fonction d'agents* » (2009, p.59). Il faut attendre les années 1980 et le constat frappant de développements très inégaux selon les territoires considérés (quelle que soit leur échelle, locale – attractivité d'une ville par rapport à une région – ou mondiale – inégalités Nord / Sud) pour que commence à apparaître la question de la territorialisation des processus productifs. L'école californienne de géographie économique, sous la houlette d'Allen Scott, Michael Storper et Richard Walker, réalise à cette époque des recherches sur les métropoles, montrant que ces dernières sont structurées par les districts permettant de faire fructifier les économies d'échelle de variété. Avec Paul Krugman et ses externalités locales, naît une nouvelle économie géographique. Dans le même temps, les approches

régulationnistes proposées par Georges Benko ou Michael Piore et Charles Sabel, interprètent l'émergence des nouvelles dynamiques territoriales comme une forme spatiale du déploiement d'un nouveau mode de régulation post-fordiste fondé sur la flexibilité et l'organisation horizontale de la production (Lamara, 2009). Quant aux travaux du GREMI (Groupement de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), commencés dans les années 1980, ils partent de l'hypothèse de Philippe Aydalot de « retournement des hiérarchies spatiales » pour montrer que le développement et l'innovation ne sont pas le seul fait des grandes entreprises fordistes, mais bien issus du territoire et de ses acteurs, ce que le GREMI appelle les « milieux innovateurs ».

Dans cette logique, en parallèle avec les districts industriels italiens et l'apparition des SPL (Systèmes Productifs Locaux) français, la sociologie industrielle s'invite dans la réflexion en montrant que le principe commun à toutes les organisations territoriales est la coopération d'un réseau d'acteurs, encadré dans des réseaux sociaux, renvoyant ainsi clairement aux travaux de Mark Granovetter et Ronald Burt. Qu'il soit appréhendé par les économistes, les géographes, les sociologues ou les gestionnaires, il est convenu que le territoire déborde largement de sa seule acception spatiale, et qu'il doit être envisagé comme un construit social. Les acteurs en présence, publics, privés, citoyens, entreprises, individuels, collectifs œuvrent donc ensemble, de façon à la fois coopérative et compétitive, afin d'agir sur et pour le territoire. Ainsi, « *d'un point de vue théorique, les travaux sur le territoire tentent de réintroduire l'espace en théorie économique en le considérant comme une construction sociale par des acteurs économiques mais aussi sociaux.* » (Lamara, 2009, p.6). Sans oublier la place des pouvoirs publics, qui s'avère souvent déterminante dans un rôle d'impulsion, de coordination voire de contrainte, ce qui mobilise également les travaux en sciences politiques. Dès lors, il y a territoire lorsque « *des acteurs dans un contexte géographique donné se rencontrent, identifient et formulent un problème productif commun et mettent en place un projet pour le résoudre* » (Pecqueur, 2015, p.20).

Ces quelques clés d'entrée, qui ne sont d'ailleurs pas exhaustives, montrent donc que le territoire est un objet de recherche qui mobilise par essence de nombreuses disciplines. D'ailleurs, lors des « Journées de la proximité 2015 », une table ronde est consacrée au dialogue interdisciplinaire, considéré comme étant au cœur du développement de « l'école de la proximité » : géographie, urbanisme, ethnologie, sociologie, gestion, économie constituent autant d'approches qui permettent de dépasser une vision unidimensionnelle pour penser les proximités (spatiale, organisée, institutionnelle, temporaire, cognitive, psychologique, latente, subie, péri-urbaine, résidentielle...)³.

---

<sup>3</sup> La vidéo de la table ronde est consultable sur :  
<http://coll-proximites.sciencesconf.org/resource/page/id/19>

Ainsi, si notre approche du territoire s'ancre logiquement sur les sciences de gestion, elle n'en demeure pas moins interdisciplinaire, au sens de Martinet et Pesqueux (2013), c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur d'autres disciplines pour étudier l'objet « territoire » de façon complémentaire, aussi bien dans l'ancrage théorique, que dans les concepts ou la méthodologie utilisés. Cette précision nous semble importante parce qu'elle a des conséquences sur l'approche épistémologique de la recherche (détaillée dans le paragraphe suivant), mais aussi sur le cadrage théorique, et sur les résultats eux-mêmes.

## 1.2 Approche épistémologique

La complexité de la notion de territoire, qui vient d'être rappelée, mérite de poser précisément la question de l'approche épistémologique retenue. Notre recherche était qualifiée dès le travail de thèse, de constructiviste. Les débats sont nombreux sur la question de savoir quel paradigme épistémologique privilégier, selon la discipline considérée, le terrain étudié, l'objectif de la recherche, mais aussi, les pratiques en vigueur, une prime étant accordée de longue date aux travaux positivistes privilégiant une approche quantitative. Néanmoins, ce dernier point est aujourd'hui largement controversé. Il nous paraît donc intéressant, afin de mieux expliciter l'approche épistémologique adoptée dans le cadre de nos recherches, de retracer rapidement les principales caractéristiques des grands courants traditionnellement mobilisés, en portant une attention toute particulière aux débats actuels sur ces questions et aux éclairages que ceux-ci apportent pour mieux qualifier nos travaux réalisés, en cours et à venir.

Selon Piaget (1967), l'épistémologie est « l'étude de la constitution des connaissances valables » (p.6). En tant que chercheurs, nous contribuons à l'élaboration de la connaissance, la question étant de savoir de quelle manière et selon quelle philosophie. Le Moigne (1975, cité par Martinet et Pesqueux, 2013, p.41-42) propose trois questions centrales liées à une épistémologie :

- La question gnoséologique (« quoi ? »), qui s'interroge sur ce qu'est la connaissance, deux grandes hypothèses s'affrontant :
  - L'hypothèse ontologique (qui consiste à considérer le réel comme une chose que l'on peut observer, décrire et expliquer) ;
  - L'hypothèse phénoménologique (qui consiste à le considérer comme un processus dans lequel le sujet joue un rôle actif).
- La question méthodologique (« comment ? ») sur la façon dont cette connaissance s'est constituée, avec trois méthodes identifiées :

- La méthode inductive ;
- La méthode abductive ;
- La méthode hypothético-déductive.
- La question axiologique (« pourquoi ? ») permettant d'apprécier la valeur ou la validité de la connaissance ainsi créée.

La contribution à la connaissance est donc la raison d'être fondamentale de la recherche, ainsi que le postule Morin (1986) : « *Toute connaissance acquise sur la connaissance devient un moyen de connaissance éclairant la connaissance qui a permis de l'acquérir.* » (p.232)

### 1.2.1 Retour sur les principaux courants épistémologiques

Traditionnellement, la question du « paradigme épistémologique » se pose dès le début d'un travail de thèse, et bien entendu, par la suite, tout au long du travail de recherche. Il est communément admis, tout au moins en sciences de gestion, de demander à l'aspirant chercheur de se positionner sur l'un ou l'autre des trois paradigmes dûment identifiés par Perret et Séville (2007) dans l'ouvrage de référence sur les méthodes de recherche en management coordonné par Thiétart. Ces trois paradigmes sont : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Le premier (d'ailleurs également qualifié de « scientifique », laissant ainsi entendre que les autres ne le seraient pas) se distingue clairement des deux suivants par ses hypothèses ontologique et déterministe, qui postulent, d'une part, que le réel existe et qu'il est indépendant des observateurs qui le décrivent et, d'autre part, que ce réel est explicable et prédictible puisque chaque effet de la réalité est produit par des causes, charge aux chercheurs de découvrir les lois qui régissent le réel. A l'opposé, l'interprétativisme et le constructivisme s'appuient sur l'hypothèse phénoménologique selon laquelle le sujet a un rôle décisif dans la construction de la connaissance et sur l'hypothèse d'inséparabilité entre le système observant (le chercheur) et le système observé (l'objet de la recherche).

Comme le démontre avec brio (et humour) Dumez (2011), d'une part employer le terme de « paradigme » pour parler d'épistémologie semble usurpé, et d'autre part la question de se positionner par rapport à l'un ou l'autre paraît ne pas faire sens. En effet, sur le premier point, Dumez rappelle que, dans la logique de Kuhn, « père » du terme « paradigme », ce dernier n'est ni une théorie, ni un outil conceptuel, mais une façon de voir le monde, dont on ne prend finalement conscience que lorsqu'il connaît une crise et se retrouve ainsi en compétition avec un autre paradigme, donc une nouvelle façon de voir le monde. De plus, toujours selon Dumez, dans la science, il ne peut y avoir qu'un seul paradigme à un moment donné, ce qui rend de fait caduque toute discussion sur le fait de choisir tel ou tel

paradigme. Enfin, le paradigme étant pour Kuhn d'essence disciplinaire, il se comporte comme une « matrice d'énigmes » pour ladite discipline. En s'appuyant sur ces trois éléments, Dumez démontre donc qu'il n'y a pas de sens pour le chercheur de se réclamer de tel ou tel paradigme, qu'il qualifie d'ailleurs de courants philosophiques. En suivant Dumez, qui insiste sur le fait de disposer « *d'éléments de réflexion épistémologique, mais pas plus* » (2011, p.53), nous préférons le terme de *courant* ou d'*approche* épistémologique dans la suite de notre travail.

Sur le second point, relatif à la concurrence entretenue entre les trois « paradigmes » traditionnels, Dumez (2010) estime qu'il est nécessaire de dépasser l'opposition classique entre positivisme et constructivisme. Il propose de façon provocante un « *mix épistémologique poppérien* », en se réclamant : du positivisme pour élaborer un cadre analytique, rigoureux et cohérent ; du constructivisme (qu'il qualifie également de poppérien) pour construire un problème scientifique en tant que tension entre savoir et non-savoir ; de l'interprétativisme (toujours selon Karl Popper, dans la suite de Wilhelm Dilthey et Max Weber), en s'intéressant aux interprétations données par les acteurs eux-mêmes des situations dans lesquelles ils se trouvent et de leurs actions et interactions, via une recherche qualitative ; du réalisme (également selon Popper) en analysant les faits en tant que construits sociaux ; du pragmatisme (selon John Dewey) pour l'articulation par boucles d'abduction entre problème scientifique, cadre analytique et matériau empirique.

Sans aller aussi loin, de nombreux auteurs (entre autres : David, 1999 ; Charreire et Huault, 2001, Dumez, 2013) plaident aussi pour passer outre la concurrence artificiellement entretenue entre courants épistémologiques, mais aussi approches méthodologiques, la supposée supériorité des démarches quantitatives (trop souvent assimilées mécaniquement à du positivisme) sur les démarches qualitatives (suspectées de moindre valeur scientifique) étant aujourd'hui clairement remise en question. D'ailleurs, si la « guerre des paradigmes » continue, elle semble moins virulente que par le passé, notamment du fait que les organisations sont de plus en plus considérées comme des systèmes humains, rendant plus délicate une approche purement déterministe de la chose et plus pertinentes les approches en termes de discours (*narratives*) (Mc Niff et Whitehead, 2000).

### 1.2.2 Dans le travail de thèse, une approche constructiviste

Dans le travail de thèse réalisé entre 2006 et 2009, la posture constructiviste était clairement privilégiée. En effet, en premier lieu, notre parcours professionnel antérieur de consultante en conduite du changement nous paraissait correspondre tout particulièrement à l'hypothèse de non-séparabilité entre le chercheur et le phénomène étudié. Ensuite le thème même de

la thèse (la flexicurité) traitait d'un objet en construction, auquel les individus qui le pratiquent donnent du sens, de même que le chercheur qui l'observe et tente de le comprendre.

De ce fait, on retrouve ici les deux hypothèses fondatrices du paradigme constructiviste radical proposé par Jean-Louis Le Moigne : d'une part l'hypothèse de connaissance phénoménologique (postulant que le sujet a un rôle décisif dans la construction de la connaissance) et d'autre part l'hypothèse d'inséparabilité entre le chercheur et son objet (Avenier, 2010). Dans le constructivisme, « *rien n'est donné, tout est construit* » (Bachelard, 1938, cité par Le Moigne, 2001, p.137).

La démarche abductive retenue dans le travail de thèse est également en adéquation avec ce « *constructivisme [qui suggère] sans cesse cet enchevêtrement du pragmatique et de l'épistémologie, du faire et du comprendre, du faire pour comprendre et du comprendre pour faire* » (Le Moigne, 2001, p.171).

Les critères de validité et de fiabilité retenus pour la recherche conduite pendant le travail doctoral se réclamaient, eux aussi en toute logique, du paradigme constructiviste. Etaient ainsi explicités le critère d'adéquation (ou de convenance) proposé par Ernst Von Glaserfeld, admettant qu'une connaissance est valide si elle convient à une situation donnée et le critère d'enseignabilité, c'est-à-dire tout à la fois de reproductibilité et d'intelligibilité. Le caractère d'utilité des contributions issues de la recherche s'avère fondamental dans le constructivisme, entendu comme des « *repères destinés à éclairer une situation problématique, et nourrir la réflexion en vue de l'action* » (Avenier, 2010, p.43).

Malgré cette apparente évidence du caractère constructiviste de notre travail, d'autres courants irriguaient manifestement notre approche. Aujourd'hui, à la lueur des autres recherches effectuées depuis la thèse, d'une meilleure compréhension des différents courants et des débats et évolutions plus récents autour des questions épistémologiques, il nous semble en effet que d'autres approches épistémologiques doivent être rappelées, afin de proposer un questionnement sur notre travail actuel et futur.

### 1.2.3 L'interprétativisme, une approche particulièrement adaptée à l'étude du territoire

Nous pouvons noter que chez la plupart des auteurs se penchant sur ces questions paradigmatiques en sciences de gestion, le « paradigme » interprétativiste, pourtant présenté comme une spécificité des sciences sociales, donc applicable à notre discipline, est en réalité souvent mobilisé sans pour autant être ni argumenté ni discuté. D'ailleurs, pour Avenier (2010), il n'est pas vraiment comparable aux « paradigmes » positivistes ou

constructivistes, de portée générale ; elle précise que, puisqu'il concerne seulement l'étude des phénomènes sociaux, il devrait plutôt être qualifié de « *paradigme méthodologique* », expression d'ailleurs employée par Clifford Geertz lui-même, considéré comme l'un des auteurs principaux de ce courant (Leca et Plé, 2013).

Les apports principaux de Geertz pour la recherche en management portent à la fois sur le recueil et le traitement des données tirés de l'anthropologie. Dans une logique interprétative, le chercheur doit avoir conscience de ses propres faiblesses et présuppositions, qui agissent comme autant de filtres sur la façon de rendre compte de l'acteur étudié : « *il ne s'agit donc plus de se mettre à la place de l'indigène, mais de lire par-dessus son épaule* » (Leca et Plé, 2013, p.39). L'anthropologie interprétative de Geertz fait la part belle à la « description dense » ou « description épaisse » (littéralement : *thick description*), qui consiste à décrire de façon approfondie ce qui est observé, à la fois par une activité de *traduction* (dans laquelle le chercheur rapporte les paroles du terrain avec son propre langage) et par une activité de *représentation* (qui nécessite de rendre compte tout en restant fidèle aux acteurs du terrain). Afin de concilier ces deux dimensions, et notamment éviter que la distance émotionnelle des échanges entre le chercheur et les acteurs n'altère la *thick description*, le chercheur doit faire preuve de réflexivité, prise de recul salutaire permettant le bon déroulement de la recherche.

Mais l'anthropologie n'est pas la seule source de l'interprétativisme. Les travaux des sociologues allemands, au premier rang desquels Wilhelm Dilthey et Max Weber, ont historiquement été les premiers à irriguer ce courant épistémologique. Dilthey (1883) a notamment contribué à établir l'autonomie des sciences de la réalité sociale (qu'il appelle « *sciences de l'esprit* »), par opposition aux sciences naturelles, sous le joug du positivisme. Ainsi l'Histoire s'élabore aussi bien par le déterminisme naturel (l'enchaînement de différents événements) que par les intentions des acteurs, celles-ci devant être interprétées par l'herméneutique. Ses travaux permettent donc une transition entre positivisme, largement dominant dans la pensée du XIXe siècle et relativisme, qui émerge. Dilthey va plus loin en distinguant l'*explication*, qui recouvre la loi générale proposant une relation de cause à effet entre événements et propre aux sciences de la nature, de la *compréhension*, qui permet de donner un sens à un phénomène ou à une situation et qui relève des sciences humaines. Cette distinction fondamentale est reprise par Weber qui, cependant, n'oppose pas les deux mais les assemble en proposant une démarche scientifique en trois étapes chronologiques permettant d'analyser un fait social : une phase compréhensive (grâce à une approche empathique, le chercheur tâche de comprendre le sens que l'individu donne à son action) ; une phase interprétative (le sens étant identifié, il s'agit de l'objectiver grâce à une posture

extérieure du chercheur) ; une phase explicative (qui permet d'établir une compréhension causale de la réalité sociale en détectant les causalités entre les phénomènes) (Fleury, 2001).

Cette approche compréhensive apparaît particulièrement séduisante, notamment dans les sciences de gestion, et tout particulièrement adaptée au travail de recherche sur les questions de territoire. En effet, comme évoqué précédemment, le territoire est un concept à la fois protéiforme et issu d'un construit social manifeste. De ce fait, il semble indispensable de prendre en considération le sens que les acteurs lui attribuent, sens qui, d'ailleurs, peut varier dans le temps, selon les projets et selon les individus. D'où l'intérêt d'adopter une approche compréhensive au sens de Dilthey et Weber, permettant d'identifier d'une part le sens donné au territoire, et d'en comprendre les motivations explicites et implicites. En tant que chercheur, l'empathie est bien entendu nécessaire pour comprendre ce qu'expriment les acteurs, mais il s'agit aussi d'interpréter leurs actions, tout en expliquant les phénomènes constatés. A ce titre, notre recherche s'inscrit visiblement dans ce cadre interprétatif.

#### 1.2.4 Prendre en compte le réalisme critique

Parallèlement, une autre approche, de plus en plus utilisée depuis plusieurs années notamment dans le monde anglophone (Archer et *al.*, 1998 ; Fleetwood, 1999 ; Kwan et Tsang, 2001 ; Mingers & *al.*, 2013), est curieusement passée (presque) sous silence dans la grande majorité des travaux en sciences de gestion francophones, ce dont s'étonne d'ailleurs Avenier (2010). Il s'agit du réalisme critique, qui n'a rien à envier à la supposée prééminence historique du positivisme puisqu'il puise ses sources au XVIII<sup>e</sup> siècle dans le raisonnement transcendantal d'Emmanuel Kant, et est de fait contemporain du positivisme tel que développé par Auguste Comte. Le réalisme critique est proposé dans une version moderne par Roy Bhaskar dès 1979, créant de fait une nouvelle école philosophique dans les sciences humaines et sociales, « *démolissant* » au passage le positivisme (Vandenberghe, 2015). S'il partage avec le positivisme une hypothèse ontologique, celle du réalisme critique est qualifiée d'*ontologie sociale*, postulant que si le réel existe, celui-ci se décompose en trois dimensions – le structurel ou réel profond (*real*, constitué des mécanismes et structures sociales qui le plus souvent ne peuvent être observés), le réel actualisé (*actual*, représentant les évènements et objets observables et mesurables, qui s'expliquent par les structures qui les sous-tendent) et le subjectif ou réel empirique (*empirical*, désignant les évènements tels qu'observés, prenant en compte les impressions et sensations de ceux qui vivent les évènements).

Le réalisme critique se caractérise par un modèle transformationnel, avec une réflexivité entre les structures sociales et les pratiques humaines, qui s'influencent mutuellement. Ainsi,

selon Hédoin (2010), « le réalisme critique considère que le monde n'est pas réductible aux événements empiriques tels qu'ils peuvent être perçus par les individus. Au-delà de ces phénomènes, il existe un ensemble de mécanismes non directement perceptibles, mais néanmoins bien réels, qui agissent en tant que forces pour produire des phénomènes empiriques » (p.109). Si l'on part bien de l'hypothèse ontologique propre au positivisme, on se rapproche ainsi des hypothèses constitutives du constructivisme, à savoir phénoménologique et d'inséparabilité.

D'ailleurs la proximité entre réalisme critique et constructivisme conduit à des affrontements réguliers entre les tenants de l'un ou de l'autre. Ainsi dans les colonnes du *Strategic Management Journal*, peut-on lire les arguments de Mir et Watson (2001) en faveur du constructivisme comme courant majeur pour le management stratégique, auxquels Kwan et Tsang (2001) répondent en montrant en quoi le constructivisme est une forme d'antiréalisme, rendant inconciliables les deux approches. Quant à Ackroyd et Fleetwood (2000), ils considèrent que le réalisme critique a beaucoup à offrir à la recherche en management, notamment en apportant une alternative au constructivisme. En effet, ils proposent de distinguer construit et construction (*construal / construction*), le premier relevant de l'interprétation d'un phénomène et le second de la construction proprement dite de ce phénomène. Certaines lignes directrices de l'interprétativisme trouvent ici un point de jonction majeur avec le réalisme critique, ce dernier marquant en revanche une différence plus nette avec le constructivisme.

L'un des apports majeurs du réalisme critique tient également dans la notion de *réduction*, libellée comme telle par Bhaskar, et fort semblable au raisonnement transcendantal de Kant ou à l'abduction de Peirce dans le courant pragmatique, et de plus en plus utilisée en sciences de gestion. Plus précisément, la réduction, « contrairement à déduction et à l'induction, amène le chercheur à rechercher les causes des phénomènes observés au niveau empirique à un niveau ontologique supérieur, en l'occurrence celui où se manifestent les structures. Elle consiste à inférer d'un phénomène empirique observé, sous la forme d'une hypothèse, les causes structurelles l'ayant produit » (Hédoin, 2010, p.111). C'est donc par « des allers et retours successifs entre théorie et matériau » (Dumez, 2013, p.32) que la connaissance va s'élaborer, ce que Mingers et al. (2013, p.797) proposent de désigner par l'acronyme DREI pour :

- « Describe the events of interest;
- Retroduce explanatory mechanisms;
- Eliminate false hypotheses;
- Identify the correct mechanisms ».

En d'autres termes, « *l'abduction est le raisonnement qui consiste à imaginer l'explication d'une observation surprenante* » (Aliseda, 2006 cité par Dumez, 2013 p.32).

Notre travail doctoral se réclamait clairement de l'abduction, dans un sens alors plutôt lié au pragmatisme de Peirce. Pourtant, en prenant connaissance des différents travaux sur le réalisme critique, il nous semble que cette approche épistémologique convient particulièrement bien à notre travail de recherche. Ceci pose d'ailleurs question, puisqu'à travers les trois grands courants qui viennent d'être explicités – constructivisme, interprétativisme, réalisme critique – nous pouvons emprunter des apports tout aussi pertinents aux uns ou aux autres et nous inscrire de fait dans son schéma de pensée. Il nous semble donc nécessaire, plutôt que de vouloir « tout être à la fois », ce qui n'aurait évidemment aucun sens, d'expliciter les convictions et les attentes qui sous-tendent notre travail passé, actuel et futur, de manière à mieux appréhender l'approche épistémologique adaptée.

### 1.2.5 Une démarche résolument « compréhensive »

S'il n'est pas concevable de se revendiquer de trois approches épistémologiques qui, si elles se rejoignent effectivement par certains aspects, n'en demeurent pas moins franchement distinctes dans l'hypothèse de départ (ontologique sociale pour l'une ou phénoménologique pour les deux autres), peut-être faut-il appréhender différemment cette question de l'ancrage épistémologique et, à l'instar de Dumez (2010), prétendre qu'« *un certain syncrétisme est possible, et sans doute nécessaire* » (p.12).

Il nous semble en effet primordial d'adopter une approche épistémologique réfléchie mais non radicale, en adéquation avec les résultats attendus de la recherche, sans céder aux « diktats » de l'environnement. Rappelons à ce sujet que Marchesnay (2007) fustige « *la doxa managériale* » qui considère que « *les problèmes rencontrés par les gestionnaires (au sens large) sont perçus et présentés comme des « erreurs de gestion* ». *Le support le plus éminent d'une telle vision positiviste, sous couvert de pragmatisme, de performance et de traduction vers un public concerné, est la Harvard Business Review.* » (p.25). D'ailleurs le management stratégique serait souvent considéré comme nécessairement positiviste, avec une « prime de scientificité » accordée aux démarches quantitatives, les recherches s'en réclamant étant plus facilement publiées dans des supports tel que le *Strategic Management Journal*. Autrement dit, ce qui doit primer avant le choix d'une approche épistémologique trop souvent non réfléchie et non argumentée, seulement basée sur ce qu'il convient de faire pour être publié, c'est d'abord la rigueur scientifique de la démarche de recherche (Dumez, 2011), sans oublier, puisque nous sommes en sciences de gestion, les implications

managériales qui peuvent en être faites. Cette recherche de cohérence entre rigueur et pertinence n'est d'ailleurs pas nouvelle, puisque dès 1994, Hambrick dénonce le cercle incestueux « *rigor / relevance* ». Plus récemment, Pearce et Huang (2012) ont accentué la controverse en estimant que, pour accroître leur légitimité vis-à-vis des autres sciences, la recherche en gestion a peu à peu sacrifié sa pertinence empirique et sa capacité à être actionnable, au profit d'une quête d'une plus grande rigueur théorique. Le débat est donc vif, la véritable question étant celle de la conception donnée à la pertinence, qui oscille entre quatre postures : le maintien de l'orthodoxie, la collaboration avec les praticiens, un renouvellement paradigmatique ou un recentrage sur le bien commun (Carton et Mouricou, 2016).

Il nous semble donc que la démarche compréhensive telle que proposée par Dumez (2013) réponde parfaitement aux approches et objectifs de notre travail de recherche. Cette démarche ne se veut pas exclusivement qualitative, en partant du principe que le quantitatif peut aussi permettre de contribuer à atteindre l'objectif de compréhension des acteurs, dans la logique de Popper d'étude des « *actions, interactions, buts, espoirs et pensées* » (in Dumez, 2013, p.30). Elle vise trois types de contributions :

- La mise en évidence de mécanismes, notion que l'on retrouve dans le réalisme critique (dimension structurelle ou « *real* » selon Bhaskar)
- La construction de typologies, à la fois outil et résultat des recherches compréhensives, qui peuvent être soit descriptives, soit classificatoires (permettant de rattacher des cas concrets à des types déjà identifiés), soit explicatives (permettant de confronter la théorie à l'observation)
- La redéfinition des concepts et des théories.

C'est tout particulièrement avec ce dernier point, notamment concernant les concepts, que le travail de recherche entrepris depuis une dizaine d'années semble le plus en phase. En effet, Dumez précise que « *l'un des résultats théoriques attendus de la démarche qualitative ou compréhensive est la discussion des concepts existants et, éventuellement, l'invention de nouveaux concepts* » (p.38), ce qui correspond parfaitement avec les contributions apportées sur la notion de territoire et ses différentes approches. Plus précisément, l'utilisation du triangle d'Ogden et Richards (1923) permettant d'articuler les trois dimensions « *dénomination* » (donner un nom au concept), « *compréhension* » (en donner une définition) et « *extension* » (définir un champ empirique auquel le concept s'applique) nous semble particulièrement prometteuse pour assurer une lecture synthétique du travail réalisé. C'est ce que nous allons nous employer à décliner dans les pages qui vont suivre.

En synthèse, nous considérons que notre approche épistémologique relève de la démarche compréhensive, pour laquelle la méthode abductive apparaît la plus adaptée, à l'instar de

ce que préconise Edward Freeman qui préfère les termes de « *framework* », « *vocabulary* » et « *concept* » à celui de « *theory* »<sup>4</sup>. Nous rejoignons donc Marchesnay qui considère que « *la recherche en gestion, loin de prétendre aller de l'erreur vers la vérité, préfère fonctionner de façon heuristique, par essais-erreurs, et dans une démarche délibérément « politique », au sens d'Aristote, c'est-à-dire en vue de proposer des règles visant à la « vertu » (virtus), soit l'excellence de nos actes* » (2007, p.24).

### 1.3 Compléments méthodologiques

Trop couramment, les approches épistémologiques sont considérées comme dictant la méthodologie à utiliser. Ainsi, sont souvent assimilés au positivisme les méthodes quantitatives, de même que l'on considère que les méthodes qualitatives relèvent logiquement des deux autres « grands » paradigmes que sont constructivisme et interprétativisme. Or, cette « *assimilation hâtive* » (Charreire et Huault, 2001, p.45) crée une opposition artificielle à la fois paradigmatique et méthodologique (David, 1999). D'ailleurs la démarche hypothético-déductive quantitative a longtemps été considérée comme la plus pertinente (donc la plus utilisée) dans la recherche en management, s'appuyant sur une bonne validité externe et favorisant l'accumulation de connaissances. Pourtant, l'utilisation de données chiffrées, adaptées, transformées ou simplifiées, modifient de fait la réalité. De plus, elle s'avère freiner l'émergence d'idées originales et novatrices (Grenier et Josserand, 2007, p.118). Or selon Peirce, « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles* » (cité par David, 1999, p.5) ; elle constitue un processus d'interprétation, permettant de « *tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, cité par David, 1999, p.7). Compte tenu des objets étudiés dans notre recherche, nous avons déjà montré en quoi la démarche compréhensive d'une part et l'abduction d'autre part constituaient le socle épistémologique de notre travail. Pour préciser la dimension méthodologique, nous proposons de reprendre les arguments de Dumez (2013) qui montre en quoi la démarche compréhensive permet de réconcilier qualitatif et quantitatif. La visée compréhensive autorise en effet à manier aussi bien l'un que l'autre, la condition étant de s'assurer de la robustesse des données ainsi collectées et de la validité des résultats obtenus. Rappelons que la démarche compréhensive consiste à décrire et analyser, donc comprendre, le sens donné par les acteurs eux-mêmes à une situation spécifique. De ce fait, toutes les méthodes peuvent être pertinentes, le quantitatif pouvant

---

<sup>4</sup> Conférence du Professeur Edward Freeman sur « L'actualité de la théorie des parties prenantes », lors des Etats Généraux du Management FNEGE 2016 à Toulouse, le 27 mai 2016.

tout à fait être utilisé dans un objectif de compréhension des acteurs<sup>5</sup>. Quant au qualitatif, il permet de concilier description et analyse, qui constituent les deux faces d'une même médaille, la première étant cependant trop souvent dévalorisée au regard de la seconde. Pourtant, « *il n'y a pas de bonnes analyses théoriques si les descriptions sont pauvres* » (Dumez, 2013, p.31), la description s'avérant particulièrement adaptée à situation où « *de nouvelles pratiques apparaissent ou lorsque le chercheur s'intéresse à un aspect encore peu étudié empiriquement* » (Grenier et Josserand, 2007, p.110).

Dans la logique d'une démarche compréhensive centrée sur l'abduction, les recherches qualitatives que nous menons portent avant tout sur le contenu, dans le double objectif de description et d'explication au sens de Dilthey et Weber. Les études de cas sont privilégiées, dans « *une logique de découverte et de construction de sens* » (Hlady-Rispal, 2002, p.36). Dans une recherche donnée, nous optons généralement pour un cas unique puisque nos travaux appartiennent à l'une des trois situations décrites par Yin (1994) qui justifient le recours à un cas unique : celle où le chercheur peut révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique. Sont mobilisées des méthodes de recueil de données classiques : entretiens (le plus souvent semi-directifs), prise de notes lors de périodes d'observation, collecte et analyse de documents internes et externes. L'avantage principal est la grande souplesse apportée par ce dispositif (Royer et Zarlowski, 2007) qui permet non seulement de s'adapter aux évolutions du terrain étudié, mais aussi de s'inscrire dans la logique d'abduction déjà évoquée : il s'agit de procéder par allers et retours réguliers entre le problème (c'est-à-dire la situation de gestion analysée ou, si l'on préfère, la question de recherche), le cadre analytique (qui fait référence à la théorie mobilisée en point de départ de la réflexion, et qui sera ensuite complétée par d'autres apports théoriques jugés pertinents) et, le matériau (données de terrain, très majoritairement qualitatives dans notre cas)(David, 1999 ; Dumez, 2010). La logique d'abduction (qui, rappelons-le, se confond avec la rétroduction du réalisme critique) va plus loin en proposant une dynamique des boucles, issue du pragmatisme de Peirce, pour permettre une définition réciproque et une précision croissante du problème, du cadre analytique et du matériau empirique.

C'est donc dans cette logique d'abduction que s'inscrivent nos travaux, qui mobilisent en priorité l'étude de cas, rédigée dans un style réaliste. En effet, selon Van Maanen (1988, cité par Forgues, 2007, p.533), on peut relever, pour l'étude de cas, trois styles principaux issus de l'ethnographie : le premier est le style réaliste, neutre et impersonnel qui se caractérise par l'absence de l'auteur (donc du chercheur) dans le texte final, par le recours à des détails

---

<sup>5</sup> C'est ainsi que dans la cadre de la thèse, une enquête quantitative à visée confirmatoire a été effectuée.

concrets organisés en catégories, car le point de vue du sujet étudié présenté par des citations, et par l'omnipotence interprétative par laquelle le chercheur s'arroge le droit d'interpréter et de présenter la réalité). Les deux autres sont le style confessionnel (très personnalisé et centré sur le chercheur) et le style impressionniste (focalisé sur le processus, avec un récit brut, une personnalisation des sujets, une maîtrise dramatique et une narration linéaire qui induit la fragmentation des résultats). Ce choix méthodologique de recourir aux études de cas «réalistes» nous a par ailleurs permis de proposer certaines d'entre elles, moyennant une remise en forme spécifique par rapport au travail de recherche initial, en tant que cas pédagogiques.

Plus récemment, deux projets de recherche ont conduit à une ouverture à la recherche-action avec deux objectifs très complémentaires de ceux déjà évoqués : d'une part, permettre une meilleure compréhension des pratiques actuelles en s'approchant au plus près des acteurs ; d'autre part, pouvoir décrire et expliquer un phénomène en participant à l'évolution du terrain dans une logique d'interactivité entre le chercheur et son terrain (Argyris et al., 1985 ; Plane, 2000).

De plus, dans un souci de s'assurer de la robustesse du design de la recherche, nous recourons à la triangulation, qui relève de deux catégories telles qu'identifiées par Usunier et al. (2000) :

- une triangulation théorique, qui emprunte des théories à d'autres disciplines pour expliquer des phénomènes, en l'occurrence plutôt nouveaux ou peu étudiés, qui ne sont donc par définition pas habituellement expliqués de cette manière. Nous avons montré précédemment en quoi notre travail se situe au confluent d'un certain nombre d'autres disciplines ;
- une triangulation des données, en choisissant de collecter des données soit à différentes périodes temporelles, soit provenant de sources très différentes.

Enfin, rappelons que l'une des spécificités des sciences de gestion est de produire des connaissances utilisables par les décideurs et managers en entreprise, désignées par Chris Argyris par la notion de *savoirs actionnables*, largement diffusée dans la recherche en sciences de gestion francophone, notamment par Avenier et Schmitt (2007). Cette spécificité conduit à une forme de paradoxe entre ce qui, d'une part, est exigé en termes de travail de recherche par la communauté scientifique et ce que, d'autre part, attendent les entreprises en termes de contributions managériales. Dans le premier cas, la connaissance scientifique doit être publiée dans des revues académiques classées pour être reconnue. Or ces revues ne sont pas (ou très peu) lues par les managers, plutôt friands de livres ou rapports, délaissés par les chercheurs. De même, Forgues (2007) montre que l'encodage est très différent en fonction du public visé : les références doivent être nombreuses dans un article

de recherche et au contraire limitées pour les managers ; la méthodologie doit être détaillée dans un article académique, alors qu'elle sera au mieux glissée en annexe dans un rapport managérial, etc. S'ajoute à cela la dictature de la publication, dénoncée par Chevrier (2014) qui regrette le conformisme de fond et de forme imposé par les publications académiques, au détriment d'une recherche scientifique originale et de qualité. Ce qui fait dire à Hlady-Rispal que « *les tensions en présence sont à la fois plurielles et complexes* » (2002, p.74). Si nous partageons ce point de vue, il nous apparaît néanmoins comme une évidence que la recherche peut et doit être utile à l'entreprise et aux individus qui la constituent.

Notre parcours professionnel mixte (dix années de conseil puis une autre dizaine d'années en tant qu'enseignant-chercheur et donc autant en recherche académique) nous conduit à rechercher en permanence un subtil équilibre entre la production de connaissances, issue d'un design robuste aboutissant à des résultats valides scientifiquement, et des apports managériaux pragmatiques et pratiques, utiles pour l'entreprise, ses décideurs et ses parties prenantes, mais aussi enseignables, à la fois dans la logique de Von Glaserfeld qui en fait un des critères de validité scientifique de la recherche constructiviste, mais aussi dans un souci de maillage entre la recherche académique menée et son intérêt pour la formation des futurs cadres d'entreprise aujourd'hui étudiants. C'est d'ailleurs ce souci permanent d'utilité qui nous a conduit à nous pencher sur des sujets de recherche plutôt novateurs, tout au moins en sciences de gestion, en lien direct avec l'actualité économique et sociale, posant d'ailleurs plus de questions qu'ils n'apportent, pour l'instant, de réponses.

## **1.4 Conclusion sur les éléments de cadrage**

Le monde qui nous entoure est de plus en plus complexe, et probablement, aussi de plus en plus incertain, le rapport de l'espace au temps se réduisant toujours davantage. La globalisation de l'économie et la mondialisation ont contribué à accroître cette complexité, qui paradoxalement a réhabilité le niveau local comme un échelon digne d'intérêt, voire salvateur. Notre rapport au territoire doit donc être envisagé comme un construit social, sur lequel nous agissons en tant qu'acteurs, par ailleurs multiples puisque, individuellement comme collectivement, nous endossons plusieurs rôles au cours d'une même journée. Chacun d'entre nous peut ainsi être successivement, pendant vingt-quatre heures, citoyen, salarié, chercheur, parent d'élève, président d'association, client d'un magasin, employeur à domicile, etc. Cette réalité, qui n'en est finalement pas une mais plusieurs, nous renvoie à l'ontologie sociale du réalisme critique mais aussi à l'hypothèse phénoménologique de l'interprétativisme ou du constructivisme. Elle met également en évidence la pertinence

d'une approche systémique pour prendre en compte la complexité et la variété de la notion de territoire.

Dans notre recherche, qui se veut d'abord compréhensive, et se base pour cela en priorité sur des études de cas selon une méthode abductive, nous abordons plus précisément deux thèmes principaux que sont, d'une part, le territoire en tant que construit social au prisme des questions d'emploi et, d'autre part, ce même territoire, cette fois-ci comme actant, si l'on emprunte à Callon et Latour l'un des termes clés de la sociologie de l'acteur réseau, afin de montrer que le territoire est bien plus qu'un lieu qui accueille des activités (de toute nature) mais aussi et surtout une entité construite pour et avec les hommes, et qui agit en retour dans une logique de réciprocité de développement. Ce sont ces deux axes de recherche que nous allons approfondir maintenant.



## CHAPITRE 2.

### AXE 1 : EMPLOI ET TERRITOIRE

---

Chronologiquement, les travaux de recherche entrepris ont d'abord porté sur les questions de travail et d'emploi, l'entrée en la matière étant constituée par le mémoire de Master 2 Recherche consacré aux politiques d'activation sociale, prolongé par la thèse sur la flexicurité. C'est dans le travail de thèse qu'est réellement apparue la dimension territoriale, qui s'avère centrale dans les recherches actuellement menées.

Dans ce chapitre, sera tout d'abord présenté le contexte général de cet axe de recherche, en revenant notamment sur l'actualité sociale qui en a été le déclencheur. Dans un second temps, le cadre théorique utilisé sera spécifié, mettant en évidence le lien qui peut être noué entre emploi et territoire. Enfin, seront présentées nos principales contributions sur ce thème ainsi que l'agenda de recherche.

#### **2.1 Le contexte de la recherche**

##### 2.1.1 Retour sur le mémoire de Master 2 Recherche

Le choix du sujet de mémoire du Master 2 Recherche EISA (Economie Internationale et Stratégies d'Acteurs), spécialité PES (Politiques Economiques et Sociales) s'est porté sur l'activation sociale, en proposant une approche comparative du modèle français en regard des modèles sociaux-libéraux et sociaux-démocrates.

Ce sujet s'inscrivait dans une actualité à la fois riche et sensible (qui le reste d'ailleurs tout autant dix ans plus tard). Au-delà de la sempiternelle question de la lutte contre le chômage, mal moderne de notre société qui gangrène cette dernière depuis les années 1970 et la fin des Trente Glorieuses, le sujet apparaissait sensible politiquement, socialement et économiquement. En effet, c'est en novembre 2005 que la crise des banlieues a éclaté, ces violences urbaines stigmatisant le chômage élevé et l'insécurité de ces zones de non-droit. Quelques mois plus tard, au printemps 2006, les manifestations anti-CPE ont fait reculer le gouvernement sur son projet de « Contrat Première Embauche ». Ce CDI, sur le modèle du CNE (« Contrat Nouvelle Embauche ») promulgué par décret en août 2005, se voulait ciblé sur les moins de 26 ans, dans le cadre de la loi sur l'égalité des chances. L'objectif affiché par le Premier Ministre de l'époque, Dominique de Villepin, était de lutter contre le chômage des

jeunes, largement supérieur au taux moyen de la population active, en facilitant les possibilités pour l'employeur de rompre le contrat sans motif via une « période de consolidation ». L'opposition, d'abord estudiantine, rapidement relayée par les syndicats et les partis politiques, a été telle que le CPE est abrogé en avril 2006. Au-delà de ces réactions brutales à des événements bien précis, un débat de fond est engagé depuis plusieurs années sur la capacité du modèle social français de perdurer, tout particulièrement dans le contexte d'Union Européenne élargie. Dans le cadre de la ratification du projet de traité constitutionnel européen, c'est la directive dite Bolkestein qui met le feu aux poudres, intégrant dans l'imaginaire collectif, via une déclaration de Philippe de Villiers<sup>6</sup>, le fameux « plombier polonais » qui symbolise encore aujourd'hui les problèmes de dumping social auxquels l'Europe doit faire face. Les législations européennes n'étant ni équitables ni compatibles (ne serait-ce que sur la durée et le coût du travail ou sur l'indemnisation chômage), se pose la question d'une nécessaire harmonisation, bien difficile à concrétiser. Néanmoins les idées sont nombreuses, les débats houleux, les rapports d'experts défendant alternativement tel ou tel point de vue. Citons par exemple, le livre de Gazier (2003) « *Tous « sublimes », vers un nouveau plein-emploi* » ou le rapport Cahuc-Kramarz de décembre 2004, qui plaide pour une sécurité sociale professionnelle permettant de combattre la précarité par la mobilité et le transfert de droits. Enfin, la campagne présidentielle de 2007 s'empare en toute logique de ces sujets, ô combien importants mais particulièrement délicats ; l'élection de Nicolas Sarkozy verra la mise en place des prémices de cette « sécurité sociale professionnelle », en lançant l'ouverture de droits attachés à la personne, et non à l'emploi occupé, ouverture ardemment réclamée et défendue depuis plus de dix ans, notamment par Boissonnat (1995) et Supiot (1999), et aujourd'hui encore en cours d'élaboration avec, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le CPF (Compte Personnel de Formation)<sup>7</sup>, remplaçant du DIF (Droit Individuel à la Formation) et les négociations autour du CPA (Compte Personnel d'Activité) qui devrait entrer en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Il s'agit donc d'un chantier de longue haleine, particulièrement complexe, rapidement politisé, aux enjeux économiques, sociaux et sociétaux cruciaux pour les individus mais aussi pour notre système social dans son ensemble.

Ces éléments de contexte justifient l'intérêt porté à ces questions. Ceux-ci se doublent d'un intérêt personnel, lié à mon parcours qui allie d'une part une vision de « chef d'entreprise », en tant que gérante d'une société de conseil sous statut SARL, mais aussi de consultante auprès d'organisations aussi bien privées que publics, de divers secteurs d'activité et de taille variée et, d'autre part, une vision du côté salarié, alimentée par les rencontres faites lors de mes missions de conseil, mais aussi mon mandat au Comité Régional de l'ANPE Auvergne.

---

<sup>6</sup> Villiers : "La grande triche du oui", Interview de Philippe de Villiers, *Le Figaro*, 15 mars 2005

<sup>7</sup> <http://www.le-compte-personnel-formation.com/>

De ce fait, il a semblé naturel de mettre à profit le mémoire de Master pour étudier l'activation pratiquée en France, à la lumière des deux « modèles » européens, scandinave et anglo-saxon, régulièrement encensés par les médias au regard de leurs résultats. La question de recherche consistait à identifier les points communs entre ces deux modèles, donc de repérer les clés de la réussite de l'activation comme remède au chômage. Les éléments de réponse apportés mettent l'accent sur la nécessité de trouver un équilibre entre droits et devoirs, dans un double niveau de lecture, à la fois sociétal et de l'individu. En filigrane, apparaissent également des questions majeures comme la réforme du contrat de travail français, notamment le CDI de moins en moins adapté à la réalité du monde de l'entreprise – l'actualité récente accentuant encore cette nécessité, avec la révolution numérique qui transforme radicalement le salariat – mais aussi la nécessité de repenser dans son ensemble le modèle social français et d'imaginer un modèle social européen – sur lequel, en 2016, tout reste encore à faire.

Si le territoire est alors, en tant que tel, absent des réflexions, il faut néanmoins noter que c'est le cas de la France qui est examiné. De ce fait, se posent évidemment des questions liées au territoire, une nation étant par essence constituée d'un espace spatial, de frontières avec ses voisins, et de caractéristiques propres, dans le cas présent, une législation sociale et un régime fiscal spécifique. L'échelon européen, et le chantier – toujours en friche – de construction d'un modèle social européen attire l'attention sur le caractère somme toute artificiel d'un « territoire » européen à constituer de toutes pièces, faisant abstraction de l'histoire, de la culture, des traditions, des acquis économiques et sociaux des différents pays qui le constituent.

### 2.1.2 Le choix du thème : la flexicurité et l'emploi

Dans la droite ligne du mémoire, le sujet de la thèse s'intéresse à la flexicurité. Passant d'un mémoire en sciences économiques à une thèse en sciences de gestion, il est apparu pertinent de centrer la réflexion sur des pratiques de flexicurité, et non des politiques, de portée certes plus générale mais moins ancrées dans l'action, tout particulièrement celle des entreprises. La question de départ était précisément la suivante : « comment concilier performance économique des entreprises et sécurisation des trajectoires professionnelles ? ». Une première revue de littérature et quelques entretiens exploratoires ont rapidement conduit à préciser cette question pour l'orienter plus spécifiquement sur les pratiques de flexicurité (conscientes ou inconscientes), en se basant sur des exemples de regroupements, formels ou informels, ayant des conséquences positives en termes économiques pour les entreprises et sur le plan social pour les salariés. En effet, mon parcours personnel et

professionnel m'a rendue sensible aux préoccupations, souvent jugées contradictoires donc inconciliables, entre les attentes des employeurs d'une part et celles des salariés d'autre part. Il semble pourtant qu'une « troisième voie » soit possible, quelque part entre la recherche de profit économique à tout prix et l'assistantat. C'est donc sur la base d'une conviction profonde qu'a débuté ce travail de thèse, dans lequel la dimension territoriale s'est très rapidement invitée.

Dix ans après le début de ce travail, le sujet de la flexicurité demeure plus que jamais d'actualité. Si le terme est actuellement moins utilisé dans les débats, probablement du fait de son marquage idéologique, les avancées juridiques récentes et à venir s'inscrivent clairement dans cette recherche de dépassement d'un cadre de réflexion hérité du passé, celui d'un modèle social français fondé sur la solidarité intergénérationnelle et de répartition, alors même que les caractéristiques structurelles du marché du travail et le chômage de masse rendent intenable cette double logique, difficulté déjà soulignée il y a dix ans par Lefèbvre et Méda (2006). C'est ainsi qu'est né le DIF (Droit Individuel à la Formation), qui a depuis laissé sa place au CPF (Compte Personnel de Formation) et que des négociations sont maintenant engagées autour du CPA (Compte Personnel d'Activité), chacune de ces étapes permettant d'ouvrir progressivement de véritables droits attachés à l'individu et non à l'emploi qu'il occupe. La réforme de la formation professionnelle de mars 2014 crée de nouveaux droits pour les salariés (le CPF), allège et simplifie les obligations fiscales des entreprises, apporte des modifications structurelles au système en place et impacte les entreprises dans le financement et la gestion de leurs politiques de formation, notamment en conduisant celles-ci à une « obligation de faire », par opposition à « l'obligation de financer » jusqu'alors en vigueur. Parallèlement, une vaste réforme du Code du Travail est lancée, devant d'une part simplifier l'arsenal juridique issu d'un empilement ininterrompu de textes et, d'autre part, intégrer les évolutions majeures d'une relation de travail héritée de l'ère industrielle et des Trente Glorieuses. Le rapport « *Transformation numérique et vie au travail* » (Mettling, 2015) s'inscrit dans la lignée d'un certain nombre d'autres rapports publiés depuis quelques années, qui pointent les transformations profondes de notre environnement liées, notamment, à l'usage multiforme et multisite du numérique. Ce rapport, à la différence des précédents, s'intéresse plus précisément aux impacts de la révolution numérique sur le monde du travail, démontrant que le cadre même du travail est profondément modifié, l'acronyme barbare d'ATAWADAC (*Any Time, Any Where, Any Device, Any Content*) résumant bien l'ampleur de ces changements, qui impactent d'ailleurs tout autant la vie professionnelle que la vie privée, nécessitant de repenser les frontières entre l'entreprise et la sphère personnelle. Tout récemment, c'est le Conseil National du Numérique (2016) qui a rendu sa copie à la Ministre du Travail et de l'Emploi, posant sans ambiguïtés un certain

nombre de questions cruciales, dont « *le salariat est-il dépassé ?* » ou « *faut-il dé-corréler protection (droits) et "travail" (statuts d'emploi) ?* ». En effet, notre législation sociale actuelle, notamment concernant les modalités d'embauche, de licenciement mais aussi les formes de travail, reste largement imprégnée du modèle social tel qu'élaboré après-Guerre, dans une période de reconstruction économique, de forte croissance et de plein emploi. Après quarante années de crise et d'installation durable du chômage de masse (la crise pétrolière marquant le coup d'arrêt à ces années d'expansion), peut-on raisonnablement continuer à fonctionner avec des outils et des méthodes d'un autre âge ? La révolution numérique, parfois considérée comme une quatrième révolution industrielle<sup>8</sup>, agite les peurs. L'absence de repères est patente face à l'inconnu ouvert par les nouvelles façons d'accéder et de consommer, de s'organiser et de travailler, les nouveaux usages proposés, tout cela réduisant le temps et l'espace et détruisant, par l'automatisation, la valeur de la main d'œuvre quand celle-ci est répétitive et peu qualifiée. Ainsi, on estime que 77% des emplois en Chine seraient menacés de disparition du simple fait de l'automatisation<sup>9</sup>... Les mouvements sociaux déclenchés régulièrement depuis quelques mois par les chauffeurs de taxi à l'encontre d'Uber et de ses pratiques dites anti-concurrentielles, ou la fronde des hôteliers à l'égard des Airbnb et autres Booking témoignent bien de cette inquiétude, légitime quand on la ramène à l'individu qui voit son emploi menacé, plus discutable quand il s'agit de construire, collectivement, de nouveaux repères. Si l'on ne peut que saluer certaines mesures qui visent à donner de la souplesse à un marché du travail exsangue, comme par exemple la création du statut d'auto-entrepreneur en 2009, les dérives sont malheureusement nombreuses. En juin 2015, plus d'un million de français travaillent sous ce statut<sup>10</sup>. Mais les fraudes s'avèrent nombreuses, des employeurs indécents imposant à des salariés qu'ils licencient de prendre ce statut, bien plus favorable pour l'employeur initial qui économise ainsi les charges sociales, et peut se séparer à tout moment de son pseudo-salarié.

La relation de travail est donc au cœur des inquiétudes, aussi bien du côté patronal que salarial, bien évidemment pour des raisons très différentes. Ainsi le patronat dénonce depuis des années le carcan législatif qui s'impose aux entreprises françaises et les empêche d'embaucher, la crainte de ne pouvoir ensuite se séparer du salarié, si l'activité économique ne suit pas, restant la plus forte. Quant aux organisations syndicales, elles défendent becs et

---

<sup>8</sup> Le Forum Economique Mondial de Davos en janvier 2016 a d'ailleurs retenu ce terme comme thématique centrale pour ses débats.

<sup>9</sup> Rapport "Technology At Work v2.0: The Future is Not What It Used to Be" par Oxford Martin School et Citigroup, publié le 3 janvier 2016 et accessible sur :

[http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi\\_GPS\\_Technology\\_Work\\_2.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf)

<sup>10</sup> Chiffres ACOSS tirés de ACOSS Stat, n°227, janvier 2016, accessible sur : [http://www.acoss.fr/files/Publications/Acoss\\_Stat/Acoss\\_Stat\\_227.pdf](http://www.acoss.fr/files/Publications/Acoss_Stat/Acoss_Stat_227.pdf)

ongles un contrat de travail protecteur et, si possible, durable. Rappelons d'ailleurs qu'en droit du travail, c'est le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) qui reste la norme. Fin 2012, 87 % des salariés du secteur concurrentiel ont un CDI, 3 % sont intérimaires et 10 % sont en contrat à durée déterminée (CDD). Mais les chiffres sont bien différents si l'on raisonne en fonction des embauches réalisées (et non des salariés en emploi) : 92% des embauches sont en effet réalisées sous forme de contrats temporaires (CDD ou intérim) et seulement 8% en CDI<sup>11</sup>.

Si ces questions peuvent sembler de prime abord relever davantage des sciences économiques ou politiques que des sciences de gestion, il nous semble néanmoins tout à fait légitime de les aborder sous l'angle de l'entreprise, qui en est l'un des acteurs principaux, associant l'employeur dans ses décisions de développement stratégique, d'investissements, donc d'embauches ou de réductions d'effectifs éventuelles, mais aussi le salarié, qui contribue à produire des biens ou des services, en mettant à la disposition de son employeur son savoir-faire et ses compétences. La « boîte noire » de l'entreprise mérite donc d'être examinée attentivement dès lors que l'on s'intéresse à ces questions.

## 2.2 Lier emploi et territoire : pourquoi, comment ?

### 2.2.1 L'entreprise, une « boîte noire » dont les frontières s'estompent

Comme nous l'avons déjà évoqué, le modèle de la grande entreprise fordiste du XXe siècle est aujourd'hui largement remis en question. Pour Veltz (2000), *« plutôt qu'un monde d'entreprises, classables selon leur taille, de la très petite à la très grande, l'économie actuelle est un univers où coexistent et où s'articulent des morphologies productives multiples, parmi lesquelles on peut repérer au moins six grandes formes : (1) la grande firme classique intégrée, qui évolue généralement vers un ensemble de structures noyaux entourées d'une nébuleuse de fournisseurs en cascade ; (2) les réseaux de PME, organisées en chaîne de valeur ajoutée, en « processus d'affaires », soit autour d'une firme orchestre, soit en réseau horizontal pratiquement a-centré (...) ; (3) la firme « creuse », sorte de moyen terme entre les deux schémas précédents, où un centre stratégique coordonne des activités de production et de vente presque exclusivement extérieures ; (4) des réseaux plus lâches et plus spécifiques d'alliances technologiques ou commerciales entre grandes firmes généralement concurrentes ; (5) des groupements (souvent par holding) entre PME souhaitant mettre en commun des moyens généraux ou des ressources financières ; (6) des*

---

<sup>11</sup> Chiffres DARES tirés de DARES Analyses, n°56, juillet 2014, accessible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-056-2.pdf>

*mondes professionnels plus ou moins structurés où des indépendants circulent de statut en statut en offrant des prestations aux firmes et aux réseaux d'activité.* » (p.174/175). Si cette typologie a été proposée il y a plus de quinze ans, elle n'en reste pas moins applicable au monde économique actuel. Ainsi, la catégorie (1) regroupe-t-elle les entreprises mondiales comme Toyota ou L'Oréal (et bien d'autres) déjà évoquées ; la catégorie (2) est celle d'une firme-pivot entourée de sous-traitants, comme peut l'être Airbus à Toulouse ; la catégorie (3) est classiquement illustrée par Nike ou Benetton ; les réseaux (4) sont par exemple constitués des centrales d'achat de la grande distribution ; les groupements du type (5) sont très nombreux, mais généralement peu connus car concernant des structures de petite taille<sup>12</sup> ; les « mondes professionnels » de type (6) renvoient notamment, dans le contexte français actuel, à l'auto-entrepreneuriat et, plus largement, aux professions libérales notamment dans des activités de conseil ou d'accompagnement. Dans un souci d'actualisation et pour proposer un panorama complet, il conviendrait d'ajouter les start-ups, entreprises innovantes, le plus souvent dans le domaine technologique, qui ont pour particularité de fonctionner elles-aussi en réseau, mais sous des formes renouvelées par rapport à celles décrites par Veltz.

La littérature sur les clusters est abondante, surtout depuis les années 1990 qui, à la suite de l'engouement de la décennie précédente pour les systèmes locaux de production, ont vu apparaître les travaux fondateurs de Michael Porter sur les clusters, dont la visée pragmatique et opérationnelle cherche d'abord à identifier leurs caractéristiques pour en permettre la reproductibilité (Torre et Zimmermann, 2015). Depret et Hamdouch (2009) proposent une typologie des clusters high-tech selon deux axes : la nature des relations entre les acteurs au sein des clusters d'une part et leur degré d'ouverture extraterritoriale (cf. figure 2). Les auteurs remarquent ainsi qu'aujourd'hui, tout particulièrement dans le secteur high-tech, les clusters sont polymorphes à la fois « *au plan spatial (i.e. à la fois ancrés au niveau local/régional, mais également ouverts à d'autres régions ou à l'international) et interactionnel (i.e. regroupant différents acteurs hétérogènes selon des cercles de relations de nature et d'intensité variées)* » (Depret et Hamdouch, 2009, p.39). Ainsi, une même terminologie (le cluster) désigne des réalités variées, donc des manifestations tout aussi diversifiées en termes d'emploi, de performance économique ou d'ancrage territorial.

Dans ces conditions, est-il encore raisonnable de considérer l'entreprise comme un objet répondant à des caractéristiques intrinsèques communes de l'une à l'autre, éventuellement classifiable selon sa taille, mais sans considération de son activité, de ses marchés, bref de sa « *morphologie productive* », pour reprendre le terme de Veltz ?

---

<sup>12</sup> A titre d'exemple, citons Synergies Group, groupement de trois PME (ADMS Informatique, JP Informatique et JP Gestion) et d'une holding (JP Finances), sur lequel un groupe d'étudiants de Master 2 a travaillé au 1<sup>er</sup> semestre 2014/2015

**Figure 2 – Les quatre catégories de clusters high-tech selon Depret et Hamdouch (2009)**

		Nature des relations entre acteurs au sein des clusters	
		Concurrentielle	Réticulaire
Degré d'ouverture extraterritoriale	Faible	Le cluster comme source d'avantage comparatif localisé	Le cluster comme réseau socialement et spatialement ancré
	Forte	Le cluster comme système spatialement distribué le long d'une chaîne de valeur	Le cluster comme réseau multi-échelles

Adapté de Depret et Hamdouch, 2009, p.29

A cela s'ajoute, peut-être paradoxalement de prime abord, mais finalement de façon tout à fait évidente, le fait que les entreprises sont immergées dans la mondialisation, qui impacte chacune d'entre elles, depuis Mac Donald's et ses 33.000 restaurants jusqu'au boulanger de quartier dont le coût de revient de la baguette dépend pour partie des cours du blé négociés à Chicago. D'ailleurs l'espace n'est pas la seule composante à s'être modifiée radicalement. Ainsi Torrès-Blay (2004) propose de lire les mutations sociétales au travers de deux critères : celui de l'espace et celui du temps. Pendant des siècles, la société était ainsi très majoritairement agraire, dans un espace court (limité par les moyens de transports rudimentaires, l'horizon de la plupart des individus étant les quelques kilomètres correspondant à la ville la plus proche proposant un marché hebdomadaire) et un temps long, les changements étant peu nombreux, et les modes de vie reproductibles de génération en génération. Les révolutions industrielles et plus particulièrement la seconde ont marqué une rupture fondamentale, allongeant l'espace (grâce notamment à des moyens de transport plus performants tels le train puis l'avion), dans une logique temporelle longue : c'est l'ère de la grande firme industrielle de type fordiste, qui va se maintenir pendant près d'un siècle. Avec les crises des années 1970, on redécouvre les vertus de la proximité et de la PME et celles de la réactivité : l'espace et le temps se raccourcissent. Quant à notre époque actuelle, elle se caractérise par un « espace long / temps court », les distances étant abolies par des technologies de communication toujours plus performantes et leur usage toujours plus répandu, les données étant diffusées et traitées de façon quasi instantanée d'un bout à l'autre de la planète.

Ainsi les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un contexte spatio-temporel tellement large et complexe qu'il n'est plus ni prévisible ni maîtrisable, ce qui rend d'autant plus difficile la gestion, entendue comme le pilotage des organisations pour en améliorer la performance. De fait, on assiste à un rapport du local au global renouvelé, autour de l'articulation complexe entre ancrage et a-spatialité de la production. En effet, même si cela peut sembler paradoxal, la globalisation de l'économie n'annihile pas la dimension géographique

des relations, puisque selon Pecqueur (2015, p.16), « *la globalisation laisse toute sa place à l'espace* », mais elle le transforme : « *le territoire devient un espace central de coordination entre les acteurs cherchant à résoudre des problèmes productifs inédits. On est alors en présence d'une double combinaison entre activité ancrée et activité nomade des firmes.* » (p.29).

Les mutations profondes de l'environnement et des entreprises ont des conséquences majeures sur la façon dont peut être appréhendée l'entreprise et, plus largement, les relations du travail. Force est de constater que l'on est ainsi passé « *d'un modèle dominant de l'entreprise appréhendée comme une organisation hiérarchisée, ouverte sur son environnement mais déterritorialisée, à une entreprise partenariale et socialement encadrée dans ses territoires* » (Bories-Azeau et al., 2015, p.1). Ce constat rend d'autant plus pertinente la réflexion sur la relation entre l'entreprise et son territoire, plus particulièrement concernant l'emploi.

## 2.2.2 La théorie des parties prenantes comme socle de réflexion

Or ces mutations majeures n'intéressent pas seulement l'entreprise ou le chercheur. En France, la reconfiguration, engagée au début des années 1980, de l'organisation administrative et des compétences associées induisent un intérêt tout particulier de l'Etat, mais aussi de ses déclinaisons en région et plus largement des pouvoirs publics locaux face à une territorialisation accrue des politiques publiques, qu'il s'agisse de lutte contre le chômage et de réduction des inégalités. Les collectivités locales, tout particulièrement, s'emparent de nouveaux objectifs consistant à maintenir, voire à développer, l'activité et l'attractivité de leur territoire. D'ailleurs, « *ces actions peuvent se coupler à une politique active de clusterisation assortie de labels (SPL, PC...) dans laquelle la notion d'espace-territoire constitue un facteur déterminant* » (Bories-Azeau et al., p.2).

Dans la logique de la démarche abductive explicitée plus haut, c'est la théorie des parties prenantes qui a été retenue comme théorie de départ. Ansoff (1965) est le premier à mettre en évidence que le rôle majeur de l'entreprise est de concilier les attentes contradictoires de groupes d'acteurs extrêmement divers (dirigeants, actionnaires, employés, etc.). Erigée au rang de théorie, aujourd'hui centrale en management stratégique, depuis la définition de *stakeholder* proposée par Freeman (1984) en réaction à la toute-puissance des *shareholders*, elle présente un intérêt tout particulier dans l'analyse et la compréhension des RTO (cf. *supra* §1.1.3.2). Selon Mercier et Gond (2005), la théorie des parties prenantes possède « *un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles dont l'excellence relationnelle est vue comme une ressource clé* » (p.12). Elle semble donc

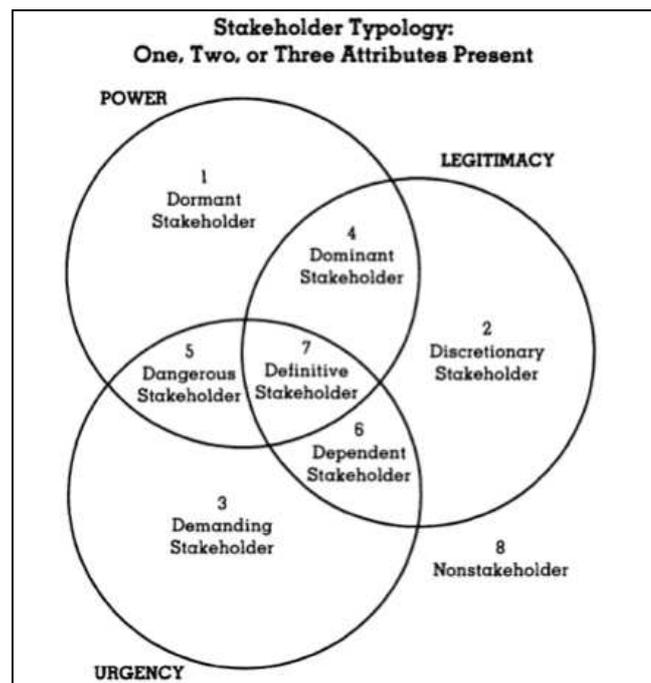
constituer un cadre théorique prometteur pour analyser les pratiques territoriales de flexicurité, tout particulièrement dans la mesure où, compte tenu de la définition du territoire posée préalablement comme étant un construit social, les acteurs et leurs actions affectent effectivement ou sont affectés par le territoire.

L'un des premiers enjeux est alors de repérer les acteurs qui « *peuvent affecter et peuvent être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984, p.46), ces derniers étant en l'occurrence des actions de flexicurité menées sur un territoire donné, la notion centrale s'avérant être celle de réciprocité, schématisée par la « roue de vélo » de Freeman et ses flèches bidirectionnelles. Or la littérature est foisonnante sur les typologies proposées. Depuis plus d'une vingtaine d'années, de nombreux travaux ont cherché à clarifier le concept même de parties prenantes, notamment en proposant une méthode d'identification de celles-ci.

Certains auteurs proposent de distinguer les parties prenantes internes des externes, en fonction de leur rapport avec l'entreprise. Ainsi Carroll et Näsi (1997) s'attachent à la « localisation » de la partie prenante par rapport à l'entreprise. Martinet (1984) ajoute une troisième catégorie : celle des parties prenantes « ubiquistes », qui peuvent être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, par exemple les administrateurs, les syndicats ou l'inspection du travail. Dans une analyse qui s'avère être aujourd'hui la plus répandue dans les recherches sur la RSE, Carroll (1989) identifie tout d'abord des parties prenantes primaires ou contractuelles, essentiellement constituées au niveau de l'entreprise des actionnaires, salariés et représentants du personnel, clients et fournisseurs. Il leur oppose les parties prenantes dites secondaires ou diffuses, regroupant notamment les ONG, les médias ou... les territoires. Mitchell et al. (1997), quant à eux, affinent le concept en proposant, sur la base de trois attributs spécifiques (pouvoir, légitimité, urgence), de construire une typologie distinguant sept catégories de parties prenantes (ainsi qu'une huitième constituée des « non » parties prenantes), regroupées en trois grandes familles : les parties prenantes « latentes » (caractérisées par seulement l'un des trois attributs ; ce sont les catégories 1, 2 et 3 de la figure 3 ci-dessous), celles « en attente » (caractérisées par deux attributs, soient les catégories 4, 5 et 6) et celles qui « font autorité » (qui regroupent à la fois légitimité, pouvoir et urgence ; catégorie 7). Il va de soi que sur un territoire donné, toutes les parties prenantes ne se caractérisent pas de la même manière. Classiquement, on pourra considérer que les pouvoirs publics locaux, du fait de leurs compétences (attribuées par la loi) et de leur mode de désignation (l'élection) bénéficient sans aucun doute de la légitimité et du pouvoir. Quant au critère d'urgence, il est plus ambivalent, l'horizon de temporalité n'étant pas le même selon que l'on est simple citoyen, entreprise ou administration. Rappelons d'ailleurs que Mitchell et al. (1997) considèrent que les critères sont évolutifs, donc non figés dans la

durée, un acteur pouvant détenir le pouvoir à une période, et plus à une autre. De plus, un acteur donné (individuel ou collectif) occupe différents rôles simultanément ; ainsi de l'habitant, par ailleurs parent d'élève (élu au conseil d'école), mais aussi membre du conseil municipal et président de l'association sportive locale, tout en étant salarié ouvrier chez le plus gros employeur local. L'appréciation en tant que partie prenante est donc par définition une construction sociale, et non une réalité absolue, définitive et incontestable.

**Figure 3 – La typologie des parties prenantes selon les trois attributs**



Source : Mitchell et al., 1997, p.874

Enfin, Donaldson et Preston (1995) proposent trois utilisations complémentaires de la théorie des parties prenantes (descriptive, instrumentale et normative) qui nous semblent pouvoir être appliquées au territoire. La dimension descriptive permet ainsi de considérer le territoire comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (habitants, pouvoirs publics locaux, entreprises, centres de formation, etc. n'ayant ni le même pouvoir, ni la même légitimité, ni la même urgence à agir pour reprendre les attributs de Mitchell et al.). C'est ce que Torre (2011) traduit par les logiques d'appartenance et de similitude, qui conduisent les acteurs à coopérer, sans oublier l'intérêt de la dimension conflictuelle, qui constitue « une manière d'entrer dans la discussion sur les enjeux et les chemins du développement territorial » (p.120). La dimension instrumentale, ensuite, s'intéresse aux connexions entre la gestion des relations entre les parties prenantes et la performance du territoire. Leloup (2010) identifie ainsi un cadre d'analyse intégrateur du système-territoire en quatre dynamiques : la coordination des acteurs, la mise en œuvre d'un projet, la structuration d'un espace et la

création de régulation. Autant de conditions au développement et à l'attractivité du territoire (dont l'évaluation pose par ailleurs question). Enfin, selon la dimension normative, le territoire remplit une fonction éthique et sociale. Le territoire est en effet pourvoyeur de ressources, qui sont pour certaines naturelles (ressources physiques) pour d'autres artificielles, issues des activités humaines (logement, cadre de vie, emploi, transports, etc.) et réciproquement au service de ces dernières.

Le cadre théorique des parties prenantes s'avère donc particulièrement adapté pour étudier le territoire, et constitue de fait notre théorie d'orientation dans le cadre de la démarche abductive utilisée. Mais, du fait même de l'abduction, d'autres apports théoriques ont été mobilisés au fil des mois, venant enrichir et apporter un potentiel explicatif supplémentaire aux observations menées.

## 2.2.3 Fondements théoriques complémentaires

En effet, l'abduction nécessite par principe des aller-retour nombreux entre théorie et pratique. Il s'est donc avéré rapidement nécessaire de s'appuyer sur d'autres corpus théoriques pour mieux comprendre le lien entre emploi et territoire.

### 2.2.3.1 Emploi et territoire : un système doublement complexe

L'entreprise agit dans un environnement complexe et incertain. Les politiques publiques, notamment celles de l'emploi, mais aussi toutes les autres, doivent bien entendu résoudre les problèmes, c'est-à-dire apporter des solutions face aux difficultés économiques et sociales qui sont les nôtres. Pourtant, en France en tout cas, les résultats ne semblent pas au rendez-vous, de nombreuses voix s'élevant régulièrement pour « *Changer de modèle* » (Aghion et al., 2014), « *Echapper à la mort de la France* » (Billot de Lochner, 2015) ou « *sortir de l'impasse économique* »<sup>13</sup>. Le chômage, avec ses niveaux toujours plus hauts, toujours plus longtemps, met typiquement au jour les difficultés, pour nos hommes politiques, à choisir les bonnes directions, à prendre les bonnes décisions, à concrétiser des actions efficaces. Si le problème n'est pas spécifiquement français, d'autres pays s'y sont attelés avec plus de résultats que le nôtre. Ainsi, l'Allemagne ou la Grande-Bretagne ont drastiquement réduit leur taux de chômage en prenant des mesures d'inspiration libérale (la mise en œuvre des lois Hartz en Allemagne a d'ailleurs été très controversée). La Suède est, encore une fois, érigée en bon élève, ayant pourtant eu recours massivement aux emplois aidés, comme en France. L'Espagne, l'Italie et même le Portugal s'y essaient, pourtant dans un contexte *a priori* tout

---

<sup>13</sup> Manifeste signé par un collectif de quatre-vingt économistes, paru dans Le Monde du 10/02/16 : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/02/10/pour-sortir-de-l-impasse-economique\\_4862421\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/02/10/pour-sortir-de-l-impasse-economique_4862421_3234.html)

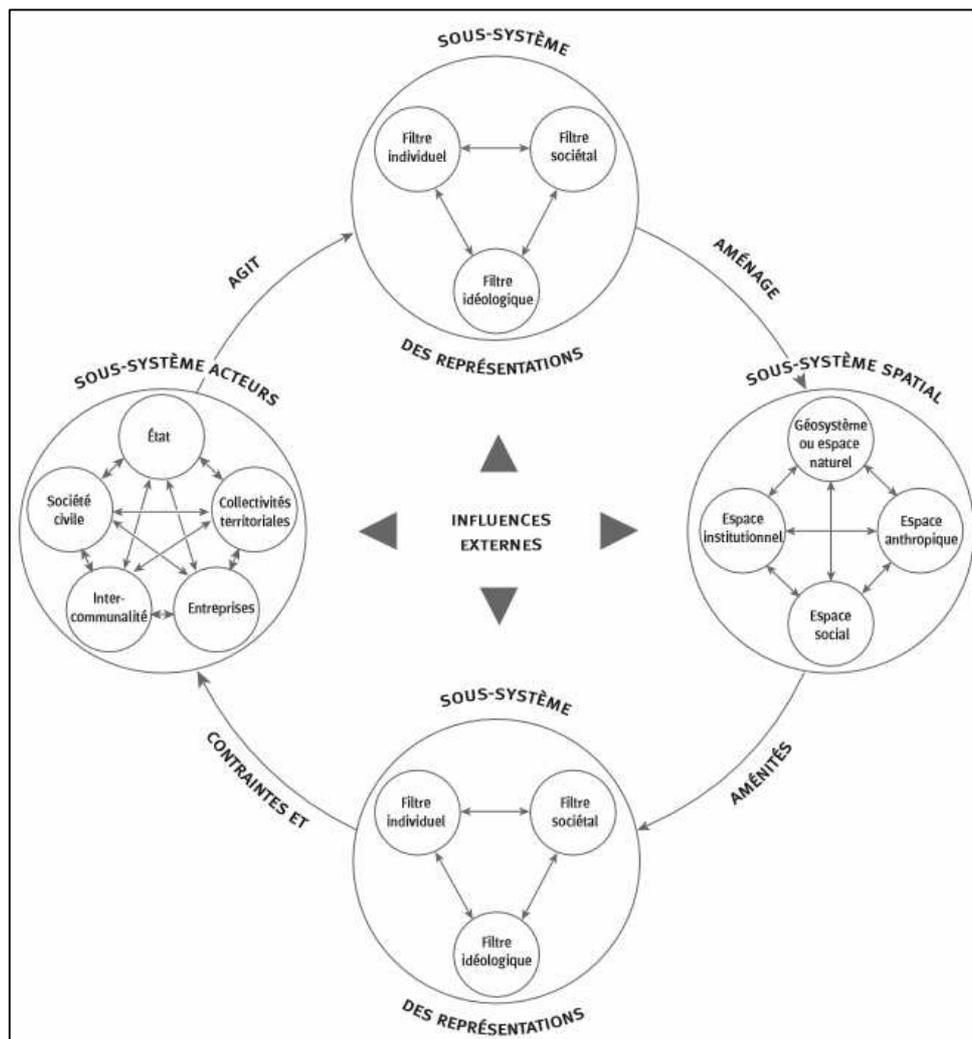
aussi défavorable que celui de la France, leurs taux de chômage étant particulièrement élevés. D'ailleurs c'est probablement « *dans la politique de l'emploi que le fameux millefeuille institutionnel français trouve son épanouissement le plus complet* » (Martinot, 2013, p.39) illustrant ainsi la complexité de l'exercice, aussi bien dans ses enjeux que ses applications. Or, dans une approche cognitive des politiques publiques, ces dernières n'ont plus seulement pour objet de résoudre des problèmes, avec une prise de décision politique classiquement considérée comme séquentielle : identification d'un problème ; formulation d'un programme ; évaluation dudit programme (Sfez, 1994 ; Muller, 1994). Ces politiques publiques doivent aussi permettre de construire des cadres d'interprétation du monde, en renouvelant la question du rapport entre les acteurs et les structures, permettant ainsi d'intégrer l'impact de la globalisation dans l'action publique et ses déclinaisons opérationnelles (Muller, 2000). La diversité des analyses socio-économiques, la variété des lectures idéologiques, la multiplicité des options politiques mais aussi des acteurs, même s'ils sont catégorisés en partis et autres courants, rendent inextricables une situation qui, de plus, s'intègre dans un ensemble (social, économique, politique, territorial) plus vaste impacté par une mondialisation aujourd'hui indiscutable. Si l'on ajoute à cela la notion de parties prenantes étroitement imbriquées les unes aux autres et elles-aussi multiples, on conçoit l'ampleur de la tâche, qui semble alors à peu près impossible à circonscrire. L'idée de système complexe s'impose alors assez naturellement, un système étant entendu, selon Jacques Lesourne, comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique.

Selon De Rosnay (1975), la complexité se traduit par des caractéristiques nombreuses (variété de composants, multiplicité d'acteurs, interactions non linéaires et illimitées, etc.) mais aussi et surtout par des flux caractérisant le système, sous forme de boucles de rétroaction, négatives (qui régulent le système autour d'un point d'équilibre) ou positives (qui agissent comme moteur du changement et de l'évolution). Or, pour Le Moigne (2001), « *la complexité est dans le code, pas dans la nature des choses* » (p.196), ces dernières n'étant « *ni simples, ni complexes, au mieux indifférentes aux interrogations de l'observateur* » (p.198). De ce fait, la complexité résiderait finalement dans la construction et l'interprétation que l'observateur lui-même fait du système, considéré comme complexe, qu'il observe. D'où l'intérêt de privilégier une approche systémique.

Ainsi, s'il est possible de considérer les politiques publiques, et leur déclinaison opérationnelle de l'action publique, comme un système complexe (Sarget, 2001), il l'est tout autant pour le territoire. En effet, Moine (2006) entreprend d'ouvrir la boîte noire du territoire, pour lui redonner une intelligibilité qu'il a perdu avec les évolutions historiques, économiques et sociales, de long terme mais aussi plus récentes. Il identifie ainsi plusieurs sous-systèmes en interaction (cf. figure 4), notamment un sous-système « acteurs » (qui reprend la notion de

parties prenantes présentée plus haut) et un sous-système « spatial » (dans la logique du territoire comme construit social, déjà évoquée). Moine insiste d'ailleurs sur le caractère « en tension » des territoires, puisque « leur équilibre dynamique repose sur un ensemble d'interrelations qui ne cessent de se modifier dans le temps. Elles sont en effet fondées sur des contraintes qui ne sont jamais complètement prévisibles, compte tenu de l'infinité de phénomènes qui se déroulent simultanément, en obéissant à des temporalités différentes, et modifient sans cesse le contexte décisionnel des acteurs. On peut identifier au moins six origines à cela: (1) l'espace géographique évolue en permanence; (2) le cadre législatif est en évolution constante autour de temporalités de l'ordre de quelques dizaines d'années; (3) les acteurs agissent plus ou moins selon les situations qui se présentent; (4) la donne politique est renouvelée régulièrement, selon des temporalités inférieures à dix ans; (5) l'environnement global est très fluctuant et ne donne guère de lisibilité au-delà d'une année; (6) les idéologies évoluent et se transforment en permanence. » (p.125).

**Figure 4 – Le système territoire**



Source : Moine, 2006, p.124

Le Gall et Bériot (2014) montrent également que l'approche systémique est particulièrement bien adaptée à l'étude d'un territoire : passant par l'identification des éléments de la relation de l'entreprise au territoire (et donc des parties prenantes de ce territoire), l'approche systémique met « *en évidence ces relations dans une vision dynamique autour d'un objectif défini* » (p.45), ce qui rejoint la définition de territoire donnée, notamment, par Pecqueur (2015) : « *il y a territoire dès lors que des acteurs dans un contexte géographique donné se rencontrent, identifient et formulent un problème productif commun et mettent en place un projet pour le résoudre* » (p.20).

En conséquence, la pertinence d'aborder nos travaux sous un angle de complexité semble avérée, puisque nous sommes en présence d'une double complexité : celle des politiques publiques, plus particulièrement concernant l'emploi, véritable capharnaüm (Martinot, 2013), et celle du territoire, comme construit social.

#### 2.2.3.2 Proximité et « petits mondes »

En toute logique, dès lors que le territoire constitue un objet de recherche à part entière, il s'avère nécessaire de mobiliser des travaux permettant de mieux expliciter ce concept. Dans la continuité de l'approche interdisciplinaire esquissée plus haut (cf. *supra* §1.1.3.3), c'est logiquement l'école de la proximité qui a constitué l'essentiel de l'ancrage théorique relatif à la dimension territoriale.

Les années 1990 ont vu apparaître un ensemble de réflexions à la jonction entre l'économie industrielle et l'économie spatiale, consacrées notamment à des questions relatives à l'innovation, aux clusters, aux coopérations interentreprises ou à la gouvernance locale. L'originalité de l'approche est de mêler industrie, au sens marshallien du terme, et espace (Gilly et Lung, 2005). La grille de lecture proposée, qui part des limites de la notion de distance spatiale, adopte une distinction entre proximité géographique et proximité organisée (Rallet et Torre, 2004). La première traduit la distance kilométrique entre deux entités, avec deux propriétés majeures : son caractère binaire (être « près de » ou « loin de ») et sa relativité liée d'une part au temps et/ou coût de transport mais aussi à la perception que s'en font les individus eux-mêmes (et qui varie nécessairement selon l'âge ou la catégorie socio-professionnelle par exemple). La seconde, totalement dissociée d'une quelconque référence spatiale, est au contraire purement relationnelle, avec d'une part une logique de similitude, qui consiste pour deux individus à partager un système de représentations ou des croyances communes et, d'autre part, une logique d'appartenance, puisque leurs interactions sont facilitées par les règles, formelles ou informelles, qu'ils partagent au sein d'une organisation à laquelle ils appartiennent tous les deux. Ces bases étant posées, de nombreux courants et débats ont donné lieu à une littérature abondante,

entamée au milieu des années 1990 et encore alimentée aujourd'hui, cherchant notamment à préciser les modes de coordination entre acteurs. Globalement, et sans entrer dans le détail des précisions apportées par les uns ou les autres, qui s'attachent à définir la proximité organisée (Rallet et Torre, 2004), institutionnelle (Kirat et Lung, 1995), cognitive (Boschma, 2005 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008), politique (Talbot, 2010), mais aussi souhaitée (ou recherchée), subie ou temporaire (Torre, 2010), l'école de la proximité permet de dépasser l'espace vu comme simple support de l'activité économique, en enrichissant cette approche en termes de relations de coordination (Gilly et Torre, 2000). Dans ces conditions, *« le territoire est défini selon une double logique : la première l'inscrit dans un processus de valorisation des ressources selon une logique de proximité géographique ; la seconde est celle qui lui permet de s'intégrer dans des circuits productifs externes par une proximité organisationnelle »* (Lamara, 2009, p.7).

A ce stade de nos questionnements sur la flexicurité, une telle définition de la proximité, même un peu simpliste, permettait déjà de clarifier nettement l'orientation de la recherche. En effet, dès lors que l'on s'intéresse aux pratiques de flexicurité sur un territoire, il convient donc d'appréhender les relations entre les individus, puisque, comme le note Talbot (2010), *« toute définition de la proximité donne une place centrale aux interactions entre acteurs ou entre acteurs et objet, déplaçant la focale de l'individu vers l'interaction – qui devient de facto la nouvelle unité d'analyse – et sur la nécessité de l'existence d'un cadre cognitif commun »* (p.128).

De ce fait, dès la thèse, la théorie des réseaux sociaux a été mobilisée, en lien direct avec la théorie des « petits mondes » modélisée mathématiquement par Watts et Strogartz (1998) dans la continuité de l'intuition de Milgram et Travers (1969) sur les « six degrés de séparation » et des travaux de Granovetter (1973) et Burt (1995) sur la force des liens faibles dans un réseau. Un réseau se caractérise par deux indicateurs fondamentaux : son accessibilité, proche de la proximité géographique évoquée plus haut puisqu'elle se mesure comme la longueur moyenne du plus court chemin reliant un agent à un autre ; sa cohésion, c'est-à-dire la probabilité que deux individus connectés à un troisième soient également connectés entre eux, ce qui n'induit pas nécessairement que ces individus soient proches au sens spatial du terme, mais sur le plan relationnel.

Il s'agit donc, dès lors que l'on cherche à comprendre une action collective liée à l'emploi sur un territoire, de coupler les dimensions de spatialité et de coordination, les cadres théoriques des parties prenantes, de la proximité et des « petits mondes » permettant d'analyser au mieux les pratiques observées, tout en prenant en compte une approche systémique permettant d'appréhender la complexité de l'ensemble.

Enfin, il faut noter que les questions de travail et d'emploi s'inscrivent tout aussi logiquement dans ces approches de proximité et de territoire. Ainsi, il y a vingt ans déjà, Boissonnat appelait de ses vœux un « *maillage territorial* », seul à même de réduire les aléas de notre environnement : « *promouvoir les réseaux de coopération, c'est alors se placer dans une dynamique de développement local, à la fois endogène, ce qui est un gage de pérennité, et ouvert, ce qui est un atout pour évoluer* » (1995, p.234). Dans la même ligne, Méda et Minault (2005) prônent une gestion territorialisée des trajectoires, quand Ramaux (2006) attire l'attention sur les transitions rendues nécessaires par la mise en œuvre de la flexicurité, donc la nécessité de sortir de l'entreprise et d'envisager d'autres niveaux, notamment sectoriels et territoriaux...

## **2.3 Comprendre le lien entre emploi et territoire : quelles contributions ?**

### 2.3.1 La flexicurité, une innovation sociale ancrée sur le territoire

Compte tenu du contexte déjà présenté et de l'intérêt personnel porté à cette thématique de la flexicurité, le travail de thèse s'est attaché à analyser des pratiques de flexicurité mises en œuvre par des petites et moyennes organisations sur un même territoire. Il a également donné lieu à un article synthétisant les principaux apports (article ①<sup>14</sup>).

#### 2.3.1.1 Pratiques de flexicurité préventive au niveau méso

La recherche entreprise dans le travail de thèse et dans ses prolongements porte sur les conditions nécessaires à la mise en pratique d'une flexicurité préventive au niveau méso-organisationnel dans les PMO. L'objet de recherche est plus précisément défini à partir de quatre choix structurants.

Dans un premier temps, il est retenu une définition large de la flexicurité, qui prend ses racines d'une part sur les analyses fondatrices du renouveau nécessaire des notions de travail et d'emploi (Boissonnat, 1995 ; Supiot, 1999 ; Gazier, 2003 ; 2008 ; Auer et Gazier, 2006) et, d'autre part, sur les modèles danois et hollandais, maintes fois érigés en exemple et largement analysés pour tenter d'en comprendre les ressorts (Rasmussen, 2005 ; Barbier, 2005 ; Wilthagen et Tros, 2003). Leschke et al. (2006) en déduisent une approche matricielle, synthétisée sous la forme d'un tableau dit « matrice de Schmid » (cf. figure 5) qui croise les

---

<sup>14</sup> La référence complète des articles et communications cités est consultable en annexe 1 (CV détaillé), p. 138 et suivantes.

dimensions de flexibilité, celle-ci pouvant être numérique (volume d'emplois) ou fonctionnelle (caractéristiques des emplois), chacun de ces critères se déclinant à son tour en interne ou externe, avec la sécurité, celle-ci pouvant concerner le poste, l'emploi, le revenu et la sécurité d'option (c'est-à-dire la possibilité, par exemple, de combiner un emploi salarié et du bénévolat). Cette matrice se lit de façon dynamique, chacune des combinaisons possibles pouvant s'analyser comme une relation d'échange (t pour trade-off), de complémentarité (c) ou de cercle vicieux (v). La définition utilisée pour qualifier la flexicurité dans la suite des travaux de recherche est donc une définition large, qui s'appuie sur la matrice de Schmid : il s'agit de l'ensemble des dispositifs permettant simultanément à un employeur de gagner en flexibilité, que celle-ci soit externe ou interne, fonctionnelle ou numérique, et à un salarié de gagner en sécurité, que celle-ci porte sur le poste, l'emploi, les revenus ou d'option.

**Figure 5 – La matrice de Schmid**

Sécurité Flexibilité	Sécurité du poste	Sécurité de l'emploi	Sécurité du revenu	Sécurité d'option
Numérique externe	t	t / c / v	t / c / v	T
Numérique interne	c	c	(t) / c	t / c
Fonctionnelle interne	c	c	t / c	(t) / c
Fonctionnelle externe	c	t / c / v	t / c	t / c

Source : Leschke et al., 2006

Le second choix porte sur la dimension opérationnelle de cette flexicurité, en s'intéressant à des pratiques, autrement dit des dispositifs concrets qui, en revanche, peuvent être conscients ou inconscients de la part des structures qui les mettent en place, dans la logique de Xhaufclair et Pichault : « *il existe en effet au niveau micro-économique de nombreux arrangements qui prétendent concilier des besoins de flexibilité et de sécurité qui ne portent pas nécessairement le label « flexicurité », mais qui ressortent potentiellement de cette approche* » (2009, p.4). En l'occurrence, ce sont les petites et moyennes organisations (PMO) qui ont été prioritairement ciblées, ceci afin de tenir compte de leur place dans le tissu économique français : elles emploient la moitié des actifs et constituent la très grosse majorité en nombre d'établissements (plus de 95%).

Le troisième choix est celui d'un renouvellement des niveaux d'analyse de la flexicurité. Celle-ci est en effet traditionnellement et largement étudiée au niveau macro, c'est-à-dire en termes de politiques économiques et de marchés du travail et de l'emploi (Kok, 2003 ; Spidla et Larcher, 2008). Quelques travaux se sont également intéressés au niveau micro, afin de comprendre et d'expliquer des pratiques concrètes mises en œuvre dans les entreprises

(Pichault et Xhaufclair, 2007). L'idée est ici de proposer un niveau de lecture intermédiaire, le niveau méso, qui permet d'une part de prendre en compte l'éclatement des frontières traditionnelles de l'entreprise, dans la logique des RTO ou des travaux de Pierre Veltz, et, d'autre part, d'intégrer la notion de territoire au sens de l'école de la proximité, telle que présentée plus haut. L'intérêt majeur de cette nouvelle lecture est de chercher à comprendre comment les pratiques se mettent en place entre PMO, en y intégrant les mécanismes de coopération à l'œuvre et la logique de proximité, certes géographique mais aussi organisée, qui la sous-tend.

Enfin, la recherche porte exclusivement sur l'étude de dispositifs de flexibilité préventive, par opposition à une flexicurité curative qui est mise en œuvre à la suite de restructurations, dans une logique de reclassement par le biais d'indemnisation financière ou de formations. A l'inverse, la flexicurité préventive s'inscrit dans une logique d'anticipation, cherchant la meilleure adéquation possible entre l'offre et la demande de main d'œuvre, aussi bien quantitativement (effectifs) que qualitativement (qualifications).

### 2.3.1.2 Les cas étudiés

Dans une optique compréhensive et suite à une phase exploratoire, la recherche repose sur deux cas *in vivo* et deux exemples *ex post*, ces quatre terrains ayant permis de faire l'objet de rapprochements. Les deux premiers cas peuvent être considérés comme des réussites ; les deux autres analysés sont plutôt des échecs.

Le premier cas, géographique et sectoriel, traite des Groupements d'Employeurs du Sport en Auvergne, qui ont fait l'objet d'une étude qualitative et d'une enquête quantitative confirmatoire. Le secteur sportif, d'une façon générale, est essentiellement constitué d'associations et le bénévolat y tient une place importante alors que, paradoxalement, l'encadrement des activités s'est largement professionnalisé. Les problématiques qui se posent dans ce secteur sont multiples et sont notamment liées à la précarité de la main d'œuvre (emploi de très courte durée, rémunérations basses, turn-over élevé) mais aussi à la très petite taille des employeurs associatifs. L'étude a porté plus particulièrement sur quatre groupements d'employeurs (GE), dans le cadre du Contrat d'Objectifs pour le développement des métiers et de la formation professionnelle dans le sport en Auvergne. Ces GE ont pour objectif principal de concilier les besoins de leurs adhérents (principalement des petites associations sportives ayant un faible rayonnement géographique) en matière d'encadrants professionnels dûment qualifiés, mais pour quelques heures par semaine seulement, avec les besoins de ces salariés, qui souhaitent pouvoir vivre convenablement de leur métier, en ayant bien souvent recours au multisalariat. Les GE apportent donc une logique gagnant-gagnant pour trois types de parties prenantes : tout d'abord pour les

adhérents qui professionnalisent leur encadrement, simplifient leur gestion administrative et sécurisent leurs relations d'emploi ; pour les salariés ensuite qui, grâce au GE, structurent leur emploi en cumulant un nombre d'heures suffisant pour en tirer un revenu décent mais aussi bénéficient de formations en vue d'acquérir une plurivalence pour enseigner dans d'autres disciplines ou vers d'autres publics ; pour le territoire, enfin, la distance géographique s'avérant ici déterminante (pour les usagers des clubs sportifs notamment, mais aussi pour les salariés relativement peu mobiles) et surtout du fait d'une irrigation du territoire en termes de maintien d'activité donc de vie locale.

Le parc Naturopôle Nutrition Santé constitue le deuxième cas étudié. Il s'agit d'un groupement d'entreprises (auto-proclamé « micro-cluster ») de la filière de l'aliment (ou « aliment santé »), installé en milieu rural par la conviction intime du fondateur de l'une des entreprises. Le Naturopôle se caractérise notamment par le souci d'une gestion « humaine » des salariés, qui passe, entre autres, par la mobilité professionnelle entre entreprises, le prêt de personnel occasionnel ou des formations transverses menées collectivement. Mais il développe aussi une vision stratégique particulièrement riche qui sera examinée dans des travaux ultérieurs.

Saint-Flour Haute-Auvergne est un territoire rural de moyenne montagne situé dans le Cantal, confronté à des problématiques de pérennisation de l'emploi et d'amélioration des conditions de travail saisonnier, celui-ci étant marqué par l'agriculture mais aussi le tourisme d'été et d'hiver (avec plus particulièrement la station de sport d'hiver du Lioran). Plusieurs études ont été menées sur ces questions, notamment un « projet territorial de gestion des emplois et des compétences des salariés saisonniers » et une « étude sur la pluriactivité : du saisonnier volontaire au temps partiel subi ». Cependant, aucun résultat notable ne peut être mis en avant à l'issue de ces études, les préconisations formulées (plate-forme dédiée à la pluriactivité, mission d'animation des acteurs de la pluriactivité, Maison des saisonniers...) n'ayant jamais été mises en œuvre.

Enfin, GAZACA (Groupement des Zones d'Activités de l'Agglomération Clermontoise) est une association de quelques 1.300 entreprises pour 20.000 salariés, qui a tenté, dans le cadre d'un projet collectif de développement de la gestion des ressources humaines, de créer un bureau des mobilités interentreprises afin de répondre aux besoins des dirigeants de remédier aux difficultés de recrutement sur des compétences bien précises et, du côté des salariés, d'offrir des réponses aux besoins de reconnaissance et d'évolution professionnelle. Malgré le lancement du projet (contrat de service avec l'ANPE, plaquette d'information à destination des entreprises et des salariés), le projet a été rapidement abandonné.

A travers l'analyse des pratiques observées, l'enjeu était de modéliser qualitativement les facteurs clés de succès permettant la mise en œuvre effective d'une certaine forme de flexicurité, dans l'intérêt partagé des employeurs et des salariés.

### 2.3.1.3 Les contributions théoriques et managériales

Les contributions de ce travail sont à la fois d'ordre théorique et managérial.

Sur le premier volet, les apports théoriques de la recherche permettent d'une part de confirmer la pertinence du niveau « méso », compte tenu de la place aujourd'hui accordée à l'organisation réticulaire des entreprises, d'autant plus si l'on considère les petites et moyennes organisations (Veltz, 2000). Mettre en œuvre des pratiques de flexicurité émergente ne veut pas dire se satisfaire d'une gestion à courte vue et auto-centrée, mais au contraire développer des collaborations, en l'occurrence avec d'autres entreprises, sur un même territoire – il s'agit donc d'une proximité à la fois géographique mais aussi – et surtout – organisée, au sens de l'école de la proximité. Sur le premier point, cette idée de réseau existant préalablement, de manière formelle ou informelle, renvoie à la notion de milieu innovateur, « *l'idée sous-jacente de la notion de milieu [étant] que les réseaux d'innovation vont se former à partir de relations déjà existantes* » (Maillat et al., 1991). Il semble donc particulièrement intéressant de revenir à la notion « d'atmosphère industrielle », dans sa conception d'origine (Marshall, 1890). Ainsi, les PMO, installées sur un territoire donné, mettent en œuvre une coopération stimulante visant à créer des dispositifs concrets et efficaces de flexicurité, induisant en cela un développement vertueux qui impacte leur environnement, aussi bien acteurs partenaires que territoire. Elles créent alors, à l'instar de l'analyse marshallienne des villes de Sheffield ou Solingen, un contexte favorable, terreau unique non transférable, propice à l'émergence de pratiques de flexicurité réussie. En effet cette collaboration passe aussi bien par la coordination des différents acteurs en vue d'atteindre un but commun (ici, la mise en œuvre de pratiques effectives de flexicurité) que par la coopération, c'est-à-dire la volonté d'aboutir. Une dimension de solidarité doit être ajoutée, qui semble indispensable à la réussite d'un tel projet. Sont donc concernés par cette proximité organisée : les entreprises du territoire, d'une part ; ces entreprises et leurs salariés actuels, d'autre part ; les entreprises et les salariés futurs, également ; et, enfin, le territoire, qui est ici un espace d'action, dans lequel tous les acteurs (entreprises, salariés, autres habitants, pouvoirs publics locaux, etc.) sont en interaction permanente. Les parties prenantes du territoire sont centrales dans l'analyse : ce sont elles qui impactent et sont impactées par les dispositifs de flexicurité étudiés, pour reprendre les termes de Freeman (1984). Le travail de thèse, dont l'objectif principal était la modélisation qualitative des facteurs clés de succès des pratiques de flexicurité, a proposé une analyse des parties prenantes en termes d'intérêt

et de pouvoir. Pourtant, l'application de la grille de lecture développée par Mitchell et *al.* (1997) apparaît probablement plus robuste pour caractériser les parties prenantes et mieux identifier leurs attentes et surtout leur rôle dans le déclenchement des dispositifs concrets (et efficaces) de flexicurité, en fonction des trois attributs que sont leur légitimité, leur pouvoir et l'urgence dans laquelle ils agissent.

Sur le plan théorique également, ce travail constitue une contribution à la compréhension de la GRH territoriale, aujourd'hui en pleine expansion. En effet, « *la GRH ne relève plus d'une seule organisation ; elle s'étend à un espace nouveau avec des projets élargis à une aire spécifique, incluant une multitude d'acteurs et entremêlant des logiques d'actions privées et publiques.* » (Bories-Azeau et *al.*, 2015, p.1). Si depuis 2009 la GRHT (ou GTRH) s'est progressivement structurée, tout en restant néanmoins une « *réalité émergente et évolutive* » (Mazzilli, 2011), elle était encore très rudimentaire pendant le travail de thèse. Sur ces questions cruciales de flexicurité, dont les enjeux, toujours très actuels ont été rappelés plus haut (cf. *supra* §2.1.2), ce travail a en effet permis de mieux appréhender la façon dont les acteurs (privés, publics, employeurs, salariés) s'emparent d'une thématique centrale sur les questions d'emploi. Certes, en l'état, la réflexion est quasi exclusivement centrée sur la France, mais il convient de rappeler le danger à comparer et vouloir transposer intégralement des dispositifs venus d'autres pays, dans lesquels les contextes économiques, sociaux et sociétaux diffèrent largement.

Enfin, l'approche pluridisciplinaire revendiquée dans la thèse (et dans les travaux de recherche ultérieurs) voit sa pertinence confirmée : il semble d'autant plus riche, dès lors que l'on s'intéresse à des questions aussi transversales, macro que micro, telles que la flexicurité, de mobiliser différentes disciplines pour alimenter la réflexion et créer des liens entre des concepts théoriques parfois relativement étanches. C'est d'ailleurs dans cette logique de compréhension mais aussi d'exploration que s'ancre la suite des travaux de recherche entrepris, en reprenant le principe énoncé par Koenig (2006) : « *une situation de gestion est toujours le produit de multiples dynamiques* » (p.25).

Sur le plan des contributions managériales, le travail de recherche doctorale a essentiellement mis en valeur les facteurs-clés de succès dans le cadre de bonnes pratiques contextualisées. Puisque les études de cas portaient exclusivement sur les PMO, par choix délibéré, il a fallu tenir compte de la spécificité PME, aujourd'hui reconnue (Marchesnay et Fourcade, 1997 ; Torrès, 2000 ; 2007), notamment en matière de GRH. La modélisation qualitative proposée identifie deux grandes catégories de conditions nécessaires (mais non suffisantes) pour permettre la mise en place de pratiques de flexicurité : le type d'acteurs d'une part (directs ou indirects, avec, parmi ces derniers, le porteur de projet qui s'avère déterminant – cf. *infra* §2.3.2) ; la nature du réseau entre PMO d'autre part, qui montre

rapidement ses limites en matière de proximité géographique, et l'importance d'une solidarité collaborative analysée à travers les réseaux sociaux. Rappelons néanmoins que, d'une part, les résultats obtenus méritent d'être confrontés à d'autres contextes nationaux puisqu'ils sont spécifiques à la France, et que, de façon assez surprenante, on peut relever certains manques, comme par exemple l'absence de prise en compte du dialogue social territorial, peu intégré dans la recherche car non observé sur le terrain, ou le caractère « incomplet » de la flexicurité observée, qui se limite à des actions somme toute très modestes, dans l'ampleur (nombre d'acteurs concerné, nature des actions mises en œuvre) ou la durée.

Or la thématique de la flexicurité reste majeure, même si les réflexions actuelles, toujours nombreuses, donnent lieu à controverses. Le terme est d'ailleurs aujourd'hui soigneusement évité dans les discours publics, car semble-t-il connoté idéologiquement, de même que le terme de « flexibilité », opportunément remplacé par « souplesse ». De façon provocatrice, Martinot (2013) dessine ainsi une « ligne Maginot » de la protection de l'emploi, qui, dans une logique initialement louable de protéger au mieux les salariés s'avère aujourd'hui inefficace, le dialogue social ne remplissant manifestement pas son rôle et la législation, maintenant inadaptée car issue d'empilements successifs de textes et autres jurisprudences, non plus. Cette idée est reprise par des économistes, tels Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo et André Zylberberg<sup>15</sup>, qui exhortent les syndicats à sortir de leur posture immobiliste et stérile qui vise davantage à protéger ceux qui sont déjà en emploi qu'à permettre une véritable sécurisation professionnelle des parcours.

Notons enfin que, dans la logique d'abduction retenue, ces principaux résultats permettent de conforter le choix des théories de départ (parties prenantes, proximité et réseaux sociaux) ouvrant ainsi la voie à des investigations à la fois plus ciblées et plus poussées. C'est d'ailleurs pour cela qu'un travail complémentaire, dans la continuité directe de la thèse, a été entrepris sur « l'entrepreneur » de la flexicurité (cf. *infra* §2.3.2) et que, plus récemment, s'est ouvert un chantier sur le dialogue social territorial (cf. *infra* § 2.3.3).

### 2.3.2 Un « entrepreneur » de la flexicurité pour en assurer la mise en place

Dans la continuité des travaux de la thèse et dans la logique du cadre théorique des parties prenantes rappelé plus haut, les pratiques de la flexicurité semblent pouvoir aussi être

---

<sup>15</sup> Voir leur tribune « Loi Travail : les syndicats doivent bouger » publiée dans Les Echos du 29/02/16 <http://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/021723894730-loi-travail-les-syndicats-doivent-bouger-1203496.php>

étudiées dans leur dimension entrepreneuriale, c'est-à-dire comprendre quel rôle jouent les individus les plus moteurs dans cette démarche (article ⑥). En d'autres termes, il s'agit de mieux cerner la façon dont des dispositifs de flexicurité émergent dans les PMO, en considérant les quelques individus plus particulièrement impliqués dans cette mise en œuvre, la démarche entrepreneuriale étant ainsi comprise comme « *le phénomène d'émergence et d'exploitation de nouvelles opportunités créatives de valeur économique ou sociale, impulsé et rendu possible par l'initiative et la dynamique d'innovation/changements d'un homme, l'entrepreneur, en interaction avec son environnement* » (Coster, 2009).

### 2.3.2.1 Les trois « casquettes » de l'entrepreneur de la flexicurité

C'est le terrain des GE du sport en Auvergne qui permet plus particulièrement cette approche. Car si les bénéfices réciproques qu'en tirent les acteurs principaux, par ailleurs bénéficiaires directs des actions de flexicurité mises en œuvre, employeurs comme salariés sont assez évidents, ce ne sont pas pour autant eux qui sont moteur dans le dispositif. En effet, les acteurs indirects s'avèrent incontournables. Est ainsi démontré le rôle déterminant du porteur de projet, sans qui la viabilité même du GE serait compromise, qui joue un triple rôle.

C'est tout d'abord un « entrepreneur » du projet, puisqu'il porte la « vision » de la flexicurité et la promeut dans la logique de l'idée ou l'intention, telles qu'évoquées par la littérature entrepreneuriale voire stratégique. En effet, on est ici très proche de la notion de *strategic intent* (Hamel et Prahalad, 1990), qui comprend d'une part la vision volontariste et offensive affichée (en l'occurrence, les objectifs des GE en terme de sécurisation des parcours pour les salariés, et de main d'œuvre professionnelle et fidélisée pour les associations sportives) et d'autre part l'ambition répondant à la mise en tension entre les objectifs à atteindre et les ressources disponibles. Il s'agit donc d'un entrepreneur institutionnel au sens de Di Maggio (1988), acteur visionnaire et déterminé, politique et stratège (suffisamment, en tout cas, pour convaincre les pouvoirs publics locaux). Pourtant, notre « entrepreneur » n'agit pas seul, coupé de son environnement ; il agit bien, au contraire, pour et avec ce dernier, sous forme d'une action collective.

Le porteur de projet est également « pilote » d'un projet collaboratif mobilisant de nombreuses parties prenantes. L'une de ses missions est alors de faire en sorte que les attentes des uns et des autres puissent converger vers l'objectif à atteindre, devant pour cela être à la fois coordinateur, participant et gestionnaire du projet, dans le cadre d'une action collective organisée (Friedberg, 1992). La notion de *broker*, qui porte sur l'animation des réseaux interorganisationnels (Loubaresse, 2008 ; 2012) permet également d'aller plus loin en montrant une relation entre les compétences des brokers et le pilotage du réseau, sous l'angle de sa gouvernance opérationnelle. En effet, dans les GE étudiés, le pilote intervient,

dans le cadre d'un projet collaboratif, comme intermédiaire d'un réseau interorganisationnel apportant parfois un vrai rôle de médiation entre les différentes parties prenantes.

C'est à ce dernier titre, enfin, que le pilote apparaît comme « tiers extérieur », facilitant la recherche de compromis entre employeurs et salariés, ce que Xhaufclair (2013) analyse à travers les processus d'action collective permettant aux acteurs locaux de sortir de leurs routines pour concevoir, développer et pérenniser des innovations sociales. La fonction de tercésation qu'elle identifie est d'ailleurs beaucoup plus collective, puisqu'elle consiste à « organiser la réflexivité des acteurs (...) et les aider à produire d'autres rapports entre eux, en évoluant dans la définition de leur propre positionnement et des attentes qui en résultent par rapport aux différentes parties prenantes » (p.13).

Pour aboutir à des dispositifs de flexicurité émergente, les employeurs se sont constitués en réseau, le territoire sur lequel sont ancrées ces PMO s'avérant jouer un rôle déterminant. En effet, la proximité géographique des employeurs facilite la mise en place de dispositifs communs, permettant de valider la pertinence du niveau « méso » de l'analyse. Mais il apparaît que cette proximité spatiale est clairement insuffisante et doit impérativement se doubler d'une proximité organisée, développant une solidarité collaborative entre employeurs, à laquelle le porteur de projet contribue activement. L'entrepreneur de la flexicurité agit alors comme un « révélateur » qui active la proximité organisée entre employeurs, permettant ainsi au projet d'être effectivement mis en œuvre au profit des acteurs directs.

Il semble donc légitime de considérer la flexicurité comme un projet entrepreneurial, multi-acteur et multidisciplinaire, dont la réussite dépend pour une part non négligeable de la présence d'un porteur de projet engagé et volontaire, véritable « entrepreneur » de la flexicurité.

### 2.3.2.2 Le rôle de tiers de confiance

A travers cette analyse de la flexicurité au tamis de l'esprit entrepreneurial, plusieurs prolongements semblent *a posteriori* pouvoir être apportés.

Tout d'abord, la notion de confiance dans l'action collective apparaît centrale. En effet, si nous avons déjà montré à plusieurs reprises que les organisations fonctionnent dorénavant en réseau, il convient de qualifier plus précisément ce dernier, qui se définit d'une façon très simple par un ensemble de relations entre différents acteurs (eux-mêmes individuels ou déjà collectifs), dans un but spécifique (soutien, contrôle, conseil, influence, collaboration, etc.). Le réseau peut ainsi être défini comme une forme d'organisation de l'action collective, se rapprochant ainsi des travaux de Walter Powell qui en fait un intermédiaire entre

l'organisation et le marché. En empruntant à la sociologie certains de ses travaux sur les réseaux, il nous est possible de mieux définir ces derniers, donc de mieux les caractériser. Ainsi, la dimension de pouvoir semble centrale ; elle est mise en évidence par de nombreux auteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Cook et Emerson, 1978) et s'avère être également l'un des attributs que Mitchell et al. (1997) utilisent pour qualifier les parties prenantes. D'ailleurs, sociologues, historiens ou stratèges rappellent rapidement que le réseau ne saurait se réduire aux relations dyadiques entre deux partenaires, mais qu'il va bien au-delà s'ouvrant à l'ensemble des parties prenantes. De façon synthétique, Geindre (2005) propose de définir le réseau stratégique en fonction de « *trois éléments : la poursuite d'un objectif général de coopération, le rôle prépondérant de la confiance dans l'organisation des relations et la prise en compte de la tierce partie* » (2005, p.76). Nous ne reviendrons pas dans l'immédiat sur le premier élément, qui semble tomber sous le sens dans le cadre de tout projet, même si nous montrerons ultérieurement en quoi et comment la coopération induit aussi des mécanismes de compétition, menant à la coopétition (cf. *infra* chapitre 3). En revanche, nous proposons de revenir rapidement les deux autres éléments évoqués. Concernant la confiance, tout d'abord, celle-ci ne se décrète pas et pose même un certain nombre de difficultés, dans la relation même qui unit le *trustee* (celui à qui l'on fait confiance) et le *trustor* (celui qui fait confiance). Dans une approche cognitive, McAllister (1995) montre ainsi que la propension à faire confiance du *trustor* dépend de trois caractéristiques du *trustee* : sa bienveillance, son intégrité et sa compétence. En effet, faire confiance ne peut être automatique puisqu'il existe un risque associé pour le *trustor*, celui de se fragiliser en ayant indûment accordé sa confiance (Mayer et al., 1995). Il semble donc que, pour s'opérationnaliser, la flexicurité ait besoin d'un entrepreneur, à la fois pilote et broker, capable de créer cette relation de confiance dans le réseau.

De ce fait, il semble intéressant de rapprocher cette lecture entrepreneuriale de la flexicurité de la sociologie de l'acteur réseau (SAR). En effet, dans cette théorie connue sous le nom de théorie de la traduction, Callon postule que « *l'une des hypothèses est de considérer que la société ne constitue pas un cadre à l'intérieur duquel évoluent les acteurs [mais qu'elle] est le résultat toujours provisoire des actions en cours* » (2006b, p.267). On retrouve donc ici la notion d'action collective, mais dans un sens renouvelé et plus large, qui substitue notamment à la notion d'acteur celle d'actant, ce dernier désignant « *toute entité dotée de la capacité d'agir, c'est-à-dire de produire des différences au sein d'une situation donnée, et qui exerce cette capacité* » (Callon, 2006a, p.242).

Le tiers de confiance, troisième caractéristique du réseau stratégique tel que défini par Geindre (2005) et facilitateur au sens de Xhaufclair (2013) peut ainsi être considéré comme un actant. Il se situerait ainsi à l'opposé du *tertius gaudens* mis en évidence par Georg Simmel

en 1950 et repris par les trous structuraux de Burt (1992 ; 1997) dans la théorie des réseaux sociaux, qui profite de la désunion des autres, soit parce qu'ils sont concurrents, soit parce qu'ils ont des exigences incompatibles. En effet, la notion de broker est communément utilisée pour désigner un tiers qui parvient à rapprocher des parties préalablement bien éloignées (pour des considérations économiques, cognitives ou culturelles), le rôle du broker étant justement de combler, par sa présence, le fossé existant entre les parties. Obstfeld (2005) propose une vision un peu différente dans sa *tertius iungens Strategic Orientation* : partant du constat que les réseaux denses facilitent certes la coopération grâce à la proximité cognitive de ses membres, mais en réduit par voie de conséquence la créativité – et que l'inverse se produit dans les réseaux plus clairsemés : innovation favorisée mais difficultés à fonctionner ensemble – Obstfeld met en évidence l'intérêt de s'appuyer sur un *tertius iungens* capable de relier les différents acteurs d'un réseau, dans une logique simultanée de coordination et d'innovation. Cet intermédiaire est alors doté d'une capacité à connecter des personnes – qu'elles soient connectées par des liens forts ou faibles au sens de Granovetter (1973) – en vue d'un objectif déterminé, dans le cadre d'une action non partisane et médiatrice. Obstfeld revient sur l'étymologie du mot et rappelle que le terme vient du latin, *iungo*, qui signifie « joindre, unifier, connecter ». Reprenant cette théorie, Garriga (2009) montre dans ses travaux, consacrés à l'élaboration d'un modèle de collaboration entre parties prenantes, que ce *tertius iungens* joue un rôle d'arbitre, qui sait tenir compte des différentes spécificités des parties prenantes.

Dans notre cas, en tant que tiers-acteur, « l'entrepreneur » de la flexicurité agit ainsi en incitant chaque acteur à se rapprocher des autres, en les aidant à retravailler leur propre positionnement mais aussi leurs attentes, à évoluer pour basculer de l'individuel vers le collectif.

La dimension entrepreneuriale de la flexicurité n'est donc pas anecdotique, même si cet esprit entrepreneurial semble être une constante de tout projet ambitieux aux enjeux importants, ce qui est assurément le cas de la flexicurité. L'étude récente d'une autre dimension de la relation entre emploi et territoire, celle du dialogue social territorial examinée ci-après sous l'angle du quadripartisme, conduit à mettre également en évidence toute la difficulté à œuvrer de façon commune sur des chantiers aussi complexes et sensibles dans le domaine de l'emploi.

### 2.3.3 Le quadripartisme, une modalité territoriale du dialogue social

L'une des limites du travail de thèse consistait en l'absence de prise en compte du dialogue social territorial, qui n'avait pas été observé dans les terrains étudiés et avait donc été passé sous silence dans l'analyse. A l'occasion d'une sollicitation par l'INTEFP<sup>16</sup> en février 2015, ce manque est en passe d'être comblé grâce à la participation, en tant que membre du conseil scientifique, à la session interrégionale Auvergne Rhône-Alpes sur le quadripartisme. Ce travail est actuellement en cours<sup>17</sup>.

#### 2.3.3.1 Contexte de l'étude

En région Rhône-Alpes, le quadripartisme a été institutionnalisé depuis une dizaine d'années, l'Etat et la Région travaillant de concert avec les partenaires sociaux dans l'objectif de territorialiser les politiques d'emploi et de formation. Cette avance prise sur le législateur et l'expérience accumulée par les acteurs rhône-alpins semblent faire de ce territoire un laboratoire permettant de mieux comprendre le quadripartisme et d'en poser les principes fondateurs. Ce terrain est d'autant plus intéressant qu'il se confronte aujourd'hui au dialogue social territorial tel que pratiqué en Auvergne, à l'occasion de la fusion des régions issue de la loi NOTRe effective depuis le 1er janvier 2016, et rendant nécessaire un partage d'expériences sur ce sujet.

Les objectifs de la session interrégionale étaient tout d'abord de confronter les pratiques en vigueur sur les deux territoires régionaux et de s'enrichir mutuellement, l'Auvergne faisant un « complexe d'infériorité » vis-à-vis du quadripartisme rhône-alpin, régulièrement érigé en exemple. Pourtant, les acteurs de ce quadripartisme en Rhône-Alpes ont bien conscience que l'exercice mené depuis plusieurs années n'est pas parfait ; la session était donc également l'occasion de questionner le sens donné au quadripartisme et d'affiner les modalités d'élaboration de la stratégie en matière d'emploi et formation professionnelle sur le territoire et son opérationnalisation, tout en intégrant les évolutions macroéconomiques et leurs conséquences sur les territoires. De façon concrète, la session a abouti à la production d'un texte de synthèse, reflet de la réflexion collective, exprimant l'essentiel des valeurs, principes et préconisations quant à l'avenir de la gouvernance quadripartite en région et aux moyens à mobiliser pour répondre aux besoins des individus et des entreprises dans les territoires.

---

<sup>16</sup> INTEFP : Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

<sup>17</sup> Pour l'instant, cette recherche a fait l'objet d'une communication présentée en juillet 2016 au 53<sup>ème</sup> colloque de l'ASRDLF [23] et en septembre 2016 lors des XXXVI<sup>èmes</sup> journées de l'AES (Association d'Economie Sociale [25] ; un article [31] (issu de la communication) est en cours d'évaluation par la revue Relations Industrielles / Industrial Relations (HCERES B).

Avec deux collègues – l'un économiste, l'autre gestionnaire – nous avons participé à cette session à titre d'expert sur les questions d'emploi et de stratégies territoriales, et à titre d'observateur des échanges et des débats. La session de formation a réuni sur quatre modules de trois jours chacun les quatre acteurs clés du quadripartisme dans les deux régions qui viennent de fusionner, en une représentation à peu près équilibrée entre la région d'appartenance (Auvergne et Rhône-Alpes) et le type d'acteur (Etat, conseil régional, syndicat de salariés, organisation patronale), soit un total de 27 participants.

### 2.3.3.2 La dimension territoriale, nouvelle composante du dialogue social

Comme nous l'avons déjà montré, le territoire devient un maillon incontournable des dispositifs législatifs et des pratiques quotidiennes des acteurs économiques individuels et collectifs (Méda et Minault, 2005 ; Pecqueur, 2015), sur les questions d'emploi mais aussi sur celles, qui y sont directement liées, d'attractivité économique. Puisque ce niveau méso bouscule les frontières de l'entreprise (Bories-Azeau et al., 2015), les traditionnels niveaux de négociation s'avèrent de fait moins pertinents (Jobert, 2006). En conséquence, le dialogue social territorial semble constituer un nouvel enjeu, qui ne se résume pas à un niveau de négociation supplémentaire, mais qui vise à « *atteindre l'objectif complexe et ambitieux d'un projet territorial global abordant de manière cohérente et transversale la question de l'emploi* »<sup>18</sup>. D'ailleurs, en France, les traditionnels niveaux macro et micro de concertation et négociation sont clairement bousculés par le niveau méso. Aux raisons déjà évoquées des frontières de l'entreprise qui s'estompent sous l'action combinée des réseaux (de sous-traitance, de franchise, et autres alliances), mais aussi de la diversification des relations de travail et d'une recherche de plus grande flexibilité, s'ajoutent trois autres raisons selon Jobert (2006) :

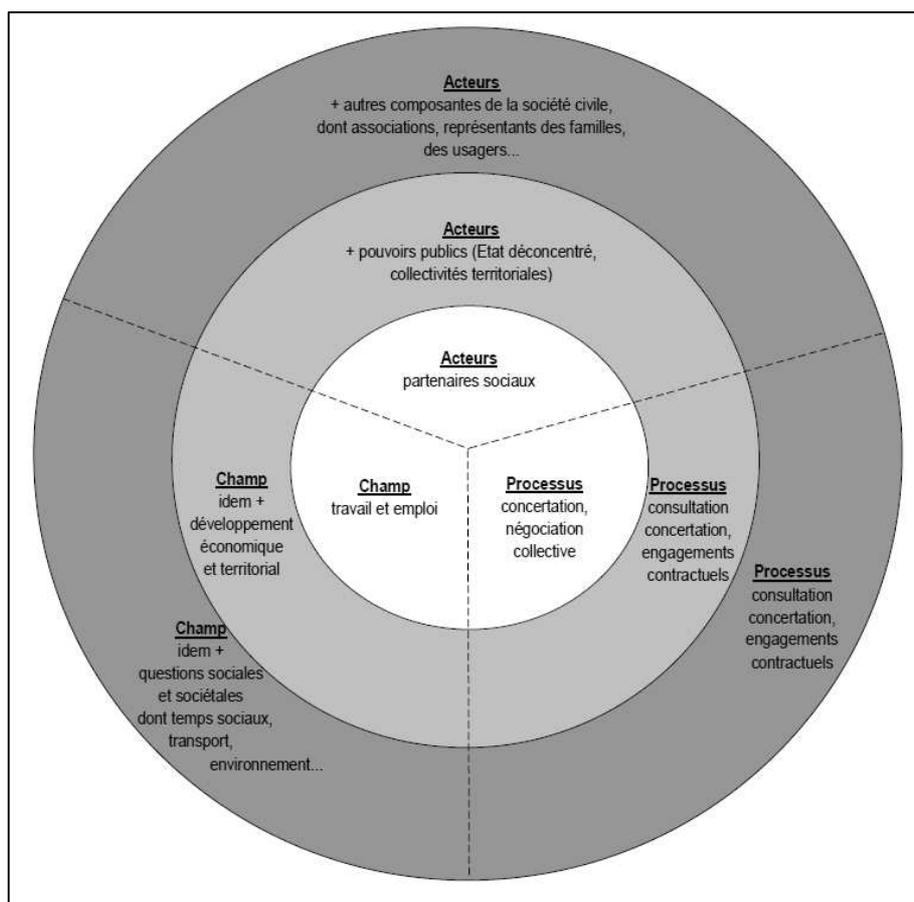
- Premièrement, un vaste mouvement de décentralisation est engagé en France depuis les années 1980, qui fait que, notamment sur les questions d'attractivité économique et d'emploi, le territoire prend toute sa place, bien au-delà d'un simple réceptacle d'activités. Il devient un maillon incontournable, tout particulièrement des dispositifs législatifs : l'organisation administrative française fait de la Région l'entité dont le rôle est le plus explicitement renforcé, puisqu'elle détient depuis 1983 une compétence générale en matière d'apprentissage et de formation professionnelle, réaffirmée par les lois d'août 2004, de novembre 2009 et encore accentuée par la loi de mars 2014.

---

<sup>18</sup> Source : Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement (2006). Comité de Liaison des Comités de Bassin d'emploi. Cahier thématique « Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi », p.7

- Deuxièmement, les évaluations des politiques publiques vantent les vertus de la territorialisation, qui semble faire du local le niveau le plus pertinent pour s'adapter aux spécificités d'un territoire et le plus efficace pour mobiliser les acteurs.
- Enfin, et ce constat n'est pas nouveau, la négociation sociale et la représentation salariale dans les petites entreprises sont faibles voire inexistantes, et il convient de leur trouver des niveaux de substitution.

**Figure 6 – Le dialogue social territorial : 3 dimensions pour 3 niveaux**



Source : Walter, 2009, p.II-17

Cependant, le dialogue social territorial ne se résume pas à une simple extension, à une échelle géographique plus large, des mécanismes à l'œuvre traditionnellement dans l'entreprise (Bories-Azeau et Loubès, 2013). Certes, cette première dimension existe. Mais simultanément, une seconde approche relève davantage de la gouvernance territoriale, caractérisée par l'ampleur des enjeux poursuivis, et la variété des acteurs concernés (Jobert, 2006). D'où la nécessaire prise en compte d'une logique de projet, associant dynamique collective et diversité des acteurs, aussi bien privés que publics. D'ailleurs, dans la définition retenue par le Conseil Economique Social et Environnemental, le dialogue social territorial se caractérise comme « l'ensemble des différentes formes d'échanges, de consultation, de

*concertation, voire de négociation, au niveau d'un territoire donné* » (Walter, 2009) avec une approche large à la fois pour les acteurs concernés, intégrant les pouvoirs publics locaux et certains acteurs de la société civile, mais aussi pour les thématiques abordées, qui, si elles relèvent évidemment du travail et de l'emploi, peuvent être élargies à leurs implications économiques, sociales et environnementales (cf. figure 6).

Selon Perrat (2009), on passe ainsi d'un « *institutionnel dur* » caractérisé par une logique de négociation (sans qu'il y ait d'ailleurs nécessairement résultat), à un « *institutionnel mou* », logique floue de gouvernance qui relève « *d'arrangements territoriaux* » (p.347). Ce qui compte alors, ce sont les territoires de projet, dont la composition et la durée sont variables selon le problème à traiter et le territoire géographique concerné. Débordant largement ses frontières classiques, le dialogue social qualifié de territorial se caractérise simultanément par « *une logique de négociation sociale territorialisée axée sur les questions de travail et d'emploi et une logique de gouvernance territoriale qui articule davantage le champ de l'action publique et celui des relations professionnelles* » (Jobert et al., 2009, p.12). Sur la question de l'emploi, de nombreuses réflexions sont conduites depuis plus de dix ans, notamment au niveau des comités de bassin d'emploi. Dès 2006, l'importance d'un partenariat large avec l'ensemble des acteurs, notamment les partenaires sociaux et les élus locaux, est pointée, « *pour atteindre l'objectif complexe et ambitieux d'un projet territorial global abordant de manière cohérente et transversale la question de l'emploi* »<sup>19</sup>. Il ne s'agit donc plus seulement de décliner au niveau local des politiques définies nationalement, mais bien de « *passer à une logique de construction d'un projet local global pour l'emploi sur le territoire, en s'appuyant sur ses besoins, ses expertises et ses potentialités propres* »<sup>20</sup>.

La question de la gouvernance territoriale s'avère alors cruciale puisque le système-territoire (Leloup et al., 2005 ; Moine, 2006), du fait de sa complexité, et de son caractère systémique, concerne à la fois un réseau (donc des parties prenantes), mais aussi des flux, c'est-à-dire, connectant ces acteurs, des liens qui peuvent s'avérer forts ou faibles (Granovetter, 1973). Ainsi, « *ce système-territoire entraîne la nécessité de mettre sur pied des structures de partenariat complexe entre acteurs, structures qu'il s'agira aussi de fédérer autour d'un projet territorial [...]. Ce partenariat induit la collaboration de groupes d'intérêts divers dont les objectifs, les stratégies, les temporalités, les espaces de référence peuvent être différents, voire contradictoires, mais qui contribuent, chacun à sa façon, à la production de facteurs de développement* » (Leloup et al., 2005, p.329). Cette gouvernance peut être exogène, c'est-à-dire mise en place par des acteurs publics externes au territoire, ou endogène, c'est-

---

<sup>19</sup> Source : Ministère de l'Emploi (2006). Comité de Liaison des Comités de Bassin d'emploi. Cahier thématique « Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi », p.7

<sup>20</sup> *Idem*, p.20

à-dire que « l'ensemble des initiatives de gouvernance émergent dans des espaces publics locaux et associent des acteurs aux statuts et prérogatives diverses qui se mobilisent autour d'un bien commun envisagé comme un construit territorial » (Beuret et Cadoret, 2011, p.366). Dans tous les cas, elle doit veiller à concilier des logiques d'acteurs différentes, c'est-à-dire « prendre conscience d'intérêts et d'enjeux de pouvoir non spontanément convergents entre acteurs »<sup>21</sup>.

Compte tenu de ces éléments, la théorie des parties prenantes semble une nouvelle fois être la théorie d'orientation évidente pour tenter de décrypter cette notion, nouvelle, ambiguë et absconse, de quadripartisme. En effet, sur les questions d'emploi et de formation professionnelle, la loi de 2014 officialise ce néologisme de quadripartisme en stipulant que la « gouvernance ne peut se concevoir qu'à quatre : Etat, région, partenaires sociaux [représentants du patronat et des salariés] »<sup>22</sup>. Au plan national, ce quadripartisme se matérialise par la création du CNEFOP (Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles) et sa déclinaison régionale en CREFOP (Conseil Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles). Pourtant, et même si le terme a déjà été (rarement) utilisé à l'instar de Mériaux et Verdier (2009), nul ne semble s'être intéressé au quadripartisme comme objet de recherche à part entière.

### 2.3.3.3 Le quadripartisme, de belles ambitions mais pour quelles actions ?

Le quadripartisme existe en région Rhône-Alpes depuis l'accord interprofessionnel de 2004, qui a ouvert la voie à plusieurs autres démarches de négociation et contractualisation, permettant une coordination des politiques d'emploi, formation et orientation professionnelle selon une démarche concertée qui associe, en plus des partenaires sociaux (salariés et employeurs) présents dans la négociation professionnelle traditionnelle, deux autres acteurs institutionnels : l'Etat et la Région. Un accord majeur, signé en mai 2011 par l'ensemble des partenaires sociaux (MEDEF, CGPME et UPA du côté patronal ; FO, CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC du côté salarié), intitulé « territorialisation des politiques de l'emploi et de la formation » a posé les bases de nombreux projets, dont l'échelon réaffirmé comme le plus pertinent est la ZTEF (Zone Territoriale Emploi Formation)<sup>23</sup>, au nombre de 27. Les acteurs Emploi/Formation de la région Rhône-Alpes n'hésitent pas à vanter le caractère à la fois vertueux et efficace de cet accord, des actions qualifiées d'exemplaires étant régulièrement citées. Pourtant, si

---

<sup>21</sup> *Idem*, p.28

<sup>22</sup> Dossier de presse du Ministère du Travail sur la loi Formation Professionnelle, Emploi, Démocratie Sociale : [http://travailemploi.gouv.fr/IMG/pdf/DP\\_loi\\_Formation\\_professionnelle\\_emploi\\_democratie\\_sociale\\_6m\\_ars2014.pdf](http://travailemploi.gouv.fr/IMG/pdf/DP_loi_Formation_professionnelle_emploi_democratie_sociale_6m_ars2014.pdf)

<sup>23</sup> Les ZTEF se rapprochent des zones d'emploi de l'INSEE, mais diffèrent en revanche du zonage retenu dans le cadre des Contrats de Développement Durable de la région Rhône-Alpes (CDDRA).

des dispositifs sont créés, des sigles inventés (ZTEF, CTEF, etc.), en lien avec une volonté politique affichée, il s'avère que dans les faits, sur le terrain, certains de ces dispositifs tournent à vide, les acteurs concernés ne prenant même plus la peine de se réunir, mettant ainsi en évidence un écart flagrant entre les intentions affichées et la réalité observable, exprimé à plusieurs reprises par les participants de la session.

Le travail de recherche a donc consisté, pour cette première phase, à identifier des éléments d'explication aux difficultés rencontrées par ce quadripartisme territorial. Huit ont été recensés :

1. Une difficulté à se coordonner qui est exacerbée par le nombre accru de participants (quatre types d'acteurs devant être représentés au lieu des deux traditionnels) ;
2. Des cloisonnements historiques (« tuyaux d'orgue ») qui empêchent la concertation et nuisent à l'efficacité collective ;
3. Un manque objectif de ressources de certains acteurs pour être physiquement présents, doublé d'un manque (plus subjectif) d'intérêt de certains pour la démarche ;
4. L'absence surprenante voire préoccupante d'acteurs clés de la formation (OPCA), considérés comme non pertinents sur ces questions...
5. ...Tout comme l'absence, tout aussi surprenante, des entreprises et de leur DRH dans les instances du quadripartisme ;
6. Une divergence de vision marquée – et en partie irréductible – entre les acteurs sur les questions fondamentales (et étroitement liées) d'économie, d'emploi et de formation ;
7. Un jargon fait d'acronymes incompréhensibles pour les non-initiés, qui semble vouloir masquer la difficulté à faire... et en tout cas qui ne facilitent pas le dialogue ;
8. Une posture ambiguë de la part des syndicats de salariés, privilégiant la critique à l'action.

A partir de ces observations, est appliquée la grille à trois niveaux de la théorie des parties prenantes proposée par Donaldson et Preston (1995) – descriptive, instrumentale et normative (cf. *supra* §2.2.2). Ainsi la lecture descriptive, d'une part, permet de confirmer la difficulté à coordonner des acteurs très différents dans leurs attentes, leurs postures et leurs enjeux. La lecture instrumentale, ensuite, met en évidence l'écart entre les discours et les résultats obtenus, somme toute très modestes, même si les modalités d'évaluation elles-mêmes mériteraient d'être discutées. Enfin, la lecture normative permet d'affirmer que les intentions données au quadripartisme dans le discours tenu ne peuvent que faire consensus, une justification éthique et sociale en étant donnée. Pourtant, si l'on met en regard ces trois résultats, on constate surtout que le quadripartisme, tel qu'observé en Auvergne et Rhône-

Alpes s'apparente surtout à un dialogue contemplatif qui évite toute forme d'action. Pour répondre plus précisément à la question posée dans cette recherche, nous pouvons tout d'abord prétendre que, contrairement aux annonces faites, le quadripartisme n'apparaît pas plus efficace que le dialogue social traditionnel, le niveau territorial retenu n'apportant pas de certitude supplémentaire quant aux résultats obtenus ; seule la présence de quelques acteurs moteurs semble garante d'une meilleure efficacité, qui ne serait donc pas liée à la nature du dialogue mis en œuvre (quadripartisme ou dialogue social territorial). Ensuite, nous nous interrogeons sur la capacité du quadripartisme à aboutir à des actions de transformation, afin d'en déduire des savoirs actionnables (Avenier, 2009), transférables et utiles pour les acteurs de terrain. Dans les faits tels qu'observés, le quadripartisme recouvre une vision très administrative et figée des choses, en décalage important avec les acteurs de terrain, notamment les entreprises et leurs OPCA, par ailleurs grands absents des débats et des actions menées localement.

*« En définitive, le territoire apparaît essentiellement comme une combinaison de processus de construction et de base politico-administrative. (...) Le territoire construit se matérialise le plus souvent par un projet et ce dernier ne peut émerger qu'avec le concours des collectivités notamment (territoire donné) »* (Pecqueur, 2015, p.20). Si la dimension de projet de territoire semble donc être centrale pour mobiliser les acteurs, institutionnaliser l'action collective, officialiser l'action tout court, il s'avère que le caractère entrepreneurial du projet est lui aussi nécessaire mais non suffisant (il convient donc d'identifier un ou plusieurs individus moteurs dans la démarche qui sauront faire partager leur vision et emmener les équipes), tout comme l'implication des collectivités locales : *« l'action sur le développement territorial n'est plus présentée comme la seule responsabilité du pouvoir public (local, régional ou étatique) mais comme la résultante d'un processus de coopération et de coordination entre de nombreux acteurs et opérateurs, dans lequel la collectivité locale a un quadruple rôle d'orientation, d'animation, de pilotage et de régulation »* (Leloup et al., 2005, p.330).

## **2.4 Conclusions et agenda de recherche**

Les travaux de recherche menés sur le lien entre emploi et territoire permettent de dégager un premier pilier en matière de contributions. En effet, le territoire est confirmé comme étant un (sinon « le ») niveau pertinent de l'action collective pour les questions d'emploi au sens large, prenant plus précisément en compte celles de flexicurité ou de dialogue social. De cette première contribution découle l'importance de la coordination des acteurs, ce qui nous conduira à approfondir le lien entre les entreprises et leur territoire (cf. chapitre 3).

L'agenda de recherche sur cette question est chargé, et régulièrement alimenté par l'actualité économique et sociale qui nous entoure. Le projet de réforme du droit du travail présenté par le gouvernement Valls début 2016 et porté par la Ministre du Travail Myriam El Khomri cristallise les enjeux d'une telle réflexion, ô combien nécessaire mais si délicate. Sans entrer dans le débat politique voire politicien, ce qui n'est bien entendu pas le rôle du chercheur, il convient de rappeler deux éléments essentiels.

D'une part, c'est avec et pour le salariat que s'est construit le Code du Travail. Si en 2015, la norme conceptuelle du salariat reste le CDI à temps plein, dans la pratique, les formes de travail évoluent largement. Qu'entendons-nous donc par protection des salariés ? Ceux qui sont en poste en CDI (les « insiders ») ? Ceux qui sont demandeurs d'emploi ? Ceci renvoie aux différentes analyses économiques du marché du travail, notamment les marchés transitionnels du travail (Gazier, 1998 ; 2008) qui prouvent la segmentation de plus en plus marquée de la population active, selon qu'elle occupe (ou non) un emploi et selon son statut. Ajoutons à cela les nouveaux enjeux liés à la révolution numérique (Mettling, 2015 ; Conseil National du Numérique, 2016) et la porosité croissante des sphères professionnelle et privée... et l'on comprendra que le chantier « emploi » commence tout juste.

Ensuite, pour faire le pendant du travailleur, il convient de prendre en compte l'évolution de l'entreprise. Le droit distingue certes l'entreprise de l'établissement, mais cette sémantique n'a plus guère de sens alors que la mondialisation des échanges bat son plein et que nombre d'entreprises sont apatrides, voire totalement dématérialisées, les questions de dumping social (et fiscal) étant plus que jamais d'actualité. De plus, sous l'effet conjugué d'une concurrence accrue mais, simultanément, d'une recherche de plus de coopération (autrement dit la « coopération » - cf. *infra* chapitre 3), les entreprises sont amenées à travailler ensemble, à avoir des projets communs, à mutualiser des ressources... bref, à mettre en place des réseaux de collaboration qui rendent obsolètes leurs frontières traditionnelles.

Ainsi, le territoire s'impose peu à peu comme le niveau pertinent du XXI<sup>e</sup> siècle. En effet, les individus vivent sur un territoire donné, et sont plus ou moins mobiles selon, notamment, leur niveau de qualification. Simultanément, et alors que la mondialisation exacerbe l'importance donnée au lieu d'implantation de l'entreprise (aux pays riches les étapes à forte valeur ajoutée telle la conception ou le service après-vente ; aux pays pauvres la production et l'assemblage), les entreprises n'ont jamais été autant attachées à leur territoire, en tant qu'écosystème indispensable à leur développement. Ce qui compte aujourd'hui, pour une entreprise, c'est d'être implantée sur un territoire attractif et innovant, donc créateur de richesse et d'emploi. De même pour les travailleurs : les opportunités d'emploi seront plus nombreuses et de meilleure qualité si l'activité économique est au rendez-vous.

Le territoire s'avère donc un niveau prometteur, notamment pour les questions d'emploi, mais pas seulement, s'affirmant comme une plateforme pertinente réunissant le citoyen, le travailleur, l'entreprise et la politique publique. C'est dans cette logique que s'inscrit le deuxième axe structurant du travail de recherche conduit jusqu'à présent : celui de l'alchimie entre les entreprises et leur territoire.

## CHAPITRE 3. AXE 2 : ENTREPRISE ET TERRITOIRE, UNE ALCHIMIE FECONDE

---

Le lien entre entreprise et territoire est complexe et multiforme. Comme le note Barré (2015) en s'intéressant à la littérature sur les clusters industriels autour desquels un véritable « *corpus théorique pluridisciplinaire (socio-économie, géographie économique, sciences de gestion, etc.) s'est constitué [...] traversé par diverses approches qui se structurent autour d'objets d'analyse différents (stratégies de localisation et d'ancrage territorial, mécanismes interorganisationnels, dynamiques de réseaux, systèmes d'innovation, etc.)* » (p.99). Sans prétendre traiter exhaustivement de tous ces thèmes, la recherche a pour ambition d'apporter des éléments de compréhension sur ce que nous choisissons de désigner par « l'alchimie féconde » entre l'entreprise et son territoire. Cette approche s'inscrit comme complément assez évident à la relation entre emploi et territoire présentée ci-avant, puisque nous avons vu que le territoire constitue un niveau pertinent pour l'action collective, notamment dans la dimension d'emploi. A la suite, il semble naturel d'évoquer la dimension économique dans la logique du triptyque des politiques publiques Economie-Emploi-Formation, mais aussi dans un souci de ne pas considérer l'emploi comme une donnée « hors-sol » mais bien comme la résultante de dynamiques productives débouchant sur des besoins de main d'œuvre et de qualification.

Ce chapitre précisera dans une première partie le contexte de la recherche, qui s'intéresse à l'entreprise comme un lieu où l'emploi se crée, à une échelle spatiale bien définie qui est celle du territoire, dans un environnement global de mondialisation accrue et de compétition croissante. Le cadre théorique de cet axe de recherche, présenté en deuxième partie, s'ancre d'une part sur les travaux des stratégies collectives, des alliances et autres modes de coopération, particulièrement nombreux depuis les années 1980, et, d'autre part, sur la Resource-based View, qui constitue une approche centrale en management stratégique. La troisième partie présentera les principales contributions au travers d'un panorama thématique des travaux de recherche menés depuis une dizaine d'années. Enfin, ce chapitre s'achèvera par une présentation des principales perspectives de cet axe de recherche, particulièrement nombreuses et passionnantes, en lien direct avec les problématiques opérationnelles et sociétales qui caractérisent notre époque et ses mutations en cours.

### 3.1 Le contexte de la recherche

Le premier axe (chronologique) de la recherche est celui de l'emploi et du territoire. Or, comme cela a été rappelé plus haut, la situation économique et sociale, en France notamment, montre combien les mutations sont profondes, les impacts lourds de conséquences, et les inquiétudes fortes. Or bien que « *les destructions massives d'emploi accompagnent le monde industrialisé depuis ses origines* » (Aubert, 2014, p.34), évoquer les questions d'emploi conduit à parler de lieux (physiques voire administratifs, au sens d'une zone spatiale donnée – telles les Zones d'Emploi de l'INSEE) en même temps que des acteurs – les entreprises, associations et autres acteurs économiques qui constituent autant d'employeurs actifs ou potentiels. De ce fait, parler d'emploi sur un territoire équivaut à traiter des lieux où l'emploi se crée, donc à s'intéresser aux entreprises. L'idée est ici de comprendre le lien entre l'entreprise et son territoire, la réciprocité que l'un entretient avec l'autre, considérant, à la suite de Hannachi et al. (2010), le territoire comme un bien commun associant trois types d'avantages compétitifs majeurs : « *les ressources de proximité (au sens spatial du terme), des synergies liées à la proximité industrielle (notion de filière), la proximité identitaire (ou connivence / confiance entre acteurs)* » (p.17) ; ces avantages et leurs effets bénéficient à tous – acteurs institutionnels, collectifs et individuels – et, dans le même temps, à personne en particulier, dans une logique d'intérêt général et de fonctionnement en réseau.

D'ailleurs, comme le synthétise Assens (2003), la création d'un réseau répondrait d'abord à des contraintes externes, qui conduisent les entreprises à se regrouper dans une logique de maîtrise voire de diminution des coûts de transaction, constituant ainsi une forme hybride entre le marché et la firme (Williamson, 1975) ; le réseau serait aussi un moyen de contrôler l'incertitude de l'environnement en permettant d'accéder à des ressources complémentaires. Nous proposons donc de revenir dans un premier temps sur les facteurs conduisant à l'incertitude de l'environnement pour les entreprises pour préciser ensuite en quoi le territoire est paradoxalement renforcé par la mondialisation.

#### 3.1.1 Concurrence et mondialisation

La notion de concurrence a longtemps été omniprésente dans l'histoire du management stratégique puisqu'il s'agit du paradigme dominant des deux premiers tiers du XXe siècle, économiquement marqués par une forte expansion des pays industrialisés (croissance à deux chiffres des Trente Glorieuses), conduisant de fait à une augmentation de la taille des firmes et de leurs sphères d'influence – notamment sur des marchés géographiques toujours

plus nombreux et lointains. L'objectif premier des sciences de gestion et du management stratégique a donc été de fournir des outils et méthodes pour accompagner au mieux ce développement, ce que Martinet et Pesqueux qualifient de « *préoccupation instrumentale des années 1960-1970* » (2013, p.29), illustrée notamment par les travaux du Boston Consulting Group, la méthode SWOT ou l'avènement de la planification stratégique. Sur cette période, l'économie industrielle et la théorie des coûts de transaction fournissent le cadre théorique dans lequel toute réflexion stratégique s'inscrit, dictant par là-même une « *doxa managériale* » (Marchesnay, 2007, p.22) dont les travaux de la Harvard Business School vont se faire durablement l'écho.

### 3.1.1.1 Un avantage concurrentiel de moins en moins durable...

Selon le modèle initial du management stratégique, le problème fondamental pour une firme est de mettre en adéquation ses forces et ses faiblesses d'une part, et les opportunités et menaces de l'environnement d'autre part (Ansoff, 1965 ; Learned et al., 1965). Le plus fameux représentant de cette école est sans aucun doute Porter (1980), qui a largement influencé la réflexion stratégique de générations de managers, formés aux outils toujours aussi prisés dans les écoles de management, et pétris des principes d'une vision portérienne et concurrentielle de l'activité des firmes. Caractérisant « *l'école du positionnement* » en management stratégique (Mintzberg et al., 2009), les travaux de Porter se basent sur l'analyse systématique de la structure d'une industrie et de son environnement (résumée par les célèbres « *5 forces* ») afin d'identifier quelles sont les stratégies possibles (dites « *stratégies génériques* ») pour une entreprise donnée, concernant un domaine d'activité stratégique (DAS) bien précis. Ainsi, « *la stratégie, c'est arbitrer face à la concurrence* » (Porter, 2004, p.68), donc identifier un avantage concurrentiel, distinctif et durable permettant d'adopter la « bonne » stratégie (*strategic fit*).

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

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

L'analyse stratégique va se trouver largement renouvelée à partir des années 1990 tout particulièrement avec la notion originelle de *strategic intent* proposée par Hamel et Prahalad (1989) qui ouvre la voie à l'innovation stratégique sous toutes ses facettes avec, entre autres, les travaux de Markides (1997) puis de Kim et Mauborgne (2005) sur l'océan bleu. Pour garantir sa pérennité, une entreprise se doit d'innover et de se différencier. Mais, comme le note Fréry (2014), il ne suffit plus de jouer sur le différentiel coût/valeur pour se différencier, mais bien « *d'introduire une rupture schumpetérienne, permettant de surmonter le risque d'enlèvement lié à la concurrence sur l'adaptation aux facteurs clés de succès établis* » (p.735).

### 3.1.1.2 ... dans une arène mondiale

Or, si l'internationalisation des échanges date de plusieurs siècles, les entreprises évoluent de nos jours dans un contexte de plus en plus global. Ainsi les échanges mondiaux de marchandises ont été multipliés par quatre au cours des vingt dernières années<sup>24</sup>. Selon Govindarajan et Gupta (2000), la mondialisation se définit comme l'interdépendance économique croissante entre les pays qui se caractérise par une augmentation forte des flux de trois types de produits : les biens et services, le capital et le savoir-faire, le tout à une triple échelle : celle d'un pays, celle d'une industrie, et au niveau mondial. En croisant cette

---

<sup>24</sup> Source : OMC ; voir notamment : [https://www.wto.org/french/res\\_f/statis\\_f/its2015\\_f/its15\\_highlights\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/statis_f/its2015_f/its15_highlights_f.pdf)

situation avec l'hyper-compétition, que D'Aveni (1994) considère comme une perturbation des conditions concurrentielles, on comprend pourquoi l'environnement actuel est régulièrement qualifié de complexe et incertain, rendant nécessaire la réflexion d'une agilité stratégique à l'échelle mondiale. Porter (1998) s'est d'ailleurs préoccupé de ces réseaux mondiaux : dans la logique d'avantage concurrentiel qu'il défend, il considère ainsi que deux dimensions prévalent dans toute stratégie internationale : la localisation géographique et les réseaux mondiaux, notamment développés par les grandes entreprises.

Les arbitrages économiques et sociaux des entreprises se font dorénavant à la même échelle que leurs marchés, c'est-à-dire dans une logique mondiale, qui permet de comparer les coûts de main d'œuvre, mais aussi le niveau de qualification de cette dernière, les ponctions fiscales, le système juridique et toutes les composantes qui constituent la vie des affaires. Le baromètre « Business Environment » édité par Ernst & Young en 2015 met en avant le paradoxe qui pèse sur l'attractivité de la France : si celle-ci attire certes des investisseurs étrangers, elle reste engluée dans un carcan législatif, fiscal et social en partie rédhibitoire face à d'autres pays<sup>25</sup>. Bien sûr, la mondialisation est souvent diabolisée, symbolisée par les destructions massives d'emploi dans les pays industrialisés, liées, notamment, aux délocalisations vers les pays émergents. Il ne s'agit pas, ici de discuter du bien-fondé (ou au contraire de l'absurdité) de tels phénomènes. Il appartient néanmoins de les considérer comme des faits avec lesquels l'entreprise au sens large, quels que soient son secteur d'activité, son statut juridique, sa taille ou son pays d'origine, doit composer.

On pourrait donc penser, dans cette mondialisation aigüe, que le territoire n'a plus sa place et que les entreprises apatrides et toujours plus internationales font fi de leur ancrage territorial. « *Le territoire serait donc l'envers de la mondialisation, peu préoccupée par les contextes géographiques et culturels locaux* » (Lamara, 2009, p.3). Rien n'est moins sûr, pourtant : les Trente mutantes – qui ont succédé aux Trente Glorieuses – ont au contraire permis de redonner sa place au territoire, tandis que l'articulation du global et du local se mettait progressivement en place dans la logique du développement local.

---

<sup>25</sup> Voir sur <http://www.ey.com/FR/fr/Issues/Business-environment/barometre-attractivite-france>. D'après l'étude, les quatre mesures à prendre en priorité pour que la France soit un leader de l'attractivité au niveau mondial sont l'allègement du coût du travail, l'assouplissement de l'environnement administratif et juridique des entreprises, l'allègement de la fiscalité des entreprises, le soutien à la recherche et à l'innovation.

### 3.1.2 Le paradoxe du territoire dans la mondialisation

En effet, « *le processus de mondialisation n'a pas produit l'homogénéisation spatiale, prédite au début des années 1980, au contraire : l'espace local compte de plus en plus dans l'économie mondialisée et le territoire a ainsi progressivement émergé comme acteur économique* » (Aubert, 2014, p.14). En effet, si la mondialisation et l'analyse stratégique ont toutes deux contribué (pour des raisons différentes et selon des chemins eux-mêmes très différents) à standardiser les offres et à limiter – voire faire disparaître – les avantages concurrentiels distinctifs et durables, le territoire retrouve paradoxalement ses lettres de noblesse. Pecqueur (2009) mentionne ainsi « l'exténuation » et la « sublimation » successive de la notion de territoire, pour montrer que prendre en considération ce dernier constitue une vraie rupture qualitative par rapport au *mainstream* néoclassique en économie, qui n'accorde aucune place à la dimension spatiale dans les mécanismes de marché. Après avoir rapidement rappelé les grandes étapes de la notion de territoire, nous montrerons en quoi celui-ci entretient un rapport de réciprocité avec la mondialisation, l'un et l'autre se nourrissant mutuellement.

#### 3.1.2.1 Petite chronologie du territoire

Nous avons déjà rapidement montré comment le territoire a peu à peu émergé de la littérature économique classique pour constituer à ce jour un objet d'étude à part entière, et ce dans de nombreuses disciplines (cf. *supra* § 1.1.3.3). Il s'agit ici d'apporter un éclairage sur la « sublimation » du territoire décrite par Pecqueur, en rappelant ses principales étapes.

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

Compte tenu du contexte économique et social d'une grande première moitié du XXe siècle, et du « *système fordiste par nature a-spatial ayant pour moteur la grande firme nomade, en recherche permanente de coûts de production faibles* » (Lamara, 2009, p.3), ces apports sont peu considérés et tombent dans l'oubli. Dans les années 1950, la notion de pôle de croissance développée par François Perroux atteste pourtant d'un phénomène de

concentration spatiale, à l'époque autour de pôles essentiellement urbains, dans une logique que l'on qualifierait aujourd'hui de firme-pivot, laissant, en France, à l'Etat via les politiques d'aménagement du territoire, le soin de contrebalancer la polarisation spatiale naturelle des activités productives (Torre et Zimmermann, 2015).

Ce sont finalement les travaux sur les districts industriels dits de la « Troisième Italie » qui marquent le renouveau du territoire. Dès 1977, Arnaldo Bagnasco cherche à expliquer le développement remarquable de groupements de petites entreprises, souvent familiales, ayant une productivité du travail assez basse et une main d'œuvre meilleur marché que l'Italie du Nord-Ouest, plus industrialisée. Emblème des districts industriels, qui donneront naissance, en France, aux SPL (Systèmes Productifs Locaux), le concept marshallien d'atmosphère industrielle est redécouvert par Giacomo Becattini et permet d'unifier les différents travaux menés dans des domaines aussi variés que la sociologie, l'économie ou la géographie régionale. Le district industriel se définit comme *« une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer »* (Becattini, cité in Daumas 2006, p.3). Sont ainsi soulignées l'importance des liens non économiques dans la communauté locale, l'importance des ressources humaines, ainsi que le rôle de la coopération et la réceptivité au changement technologique. Quant à Garofoli (1992), il insiste sur l'homogénéité culturelle, sociale et même politique de ces districts, sur la flexibilité du marché du travail et sur leur déspecialisation progressive. C'est donc le début d'une ère où la PME reprend ses droits, dans la logique de la « spécialisation souple » prônée par Piore et Sabel (1984), tout en mettant l'accent sur l'ancrage territorial de ces entreprises.

Ainsi sont posées les bases de la science régionale, qui va, sur la même période, s'enrichir des travaux du GREMI sur les milieux innovateurs, fondés sur l'hypothèse de retournement des hiérarchies spatiales posée par Philippe Aydalot dans les années 1980, traduisant l'émergence d'espaces peu industrialisés, quand, jusqu'alors, seuls semblaient dignes d'intérêt les territoires fortement industrialisés donc pourvoyeurs d'emplois... mais dorénavant impactés de plein fouet par les difficultés économiques et les destructions d'emploi, conséquences des crises pétrolières de la décennie précédente. A la différence des districts italiens, dont la clé d'entrée reste l'entreprise, le GREMI opte pour une approche par le territoire, qui préexiste à l'entreprise et qui, en tant que « milieu », conditionne l'existence même des entreprises mais aussi leur développement : *« les milieux locaux [agissent] comme incubateurs de l'innovation. [...] L'entreprise n'est pas un agent innovateur isolé ; elle est*

*partie du milieu qui la fait agir* » (Maillat, 2006, p.66). Notons d'ailleurs que simultanément, la création de la région comme nouvelle institution administrative française va, sur le terrain, favoriser le développement local via la création de structures de développement économiques *ad hoc*, les collectivités locales devenant un interlocuteur incontournable des questions de territoire en France (Torre et Zimmermann, 2015).

Du côté des travaux anglo-saxons, les années 1990 marquent également le développement de nombreuses réflexions sur le territoire. Si l'inspirateur en est probablement Krugman (1991), qui, avec la nouvelle géographie économique, postule l'existence d'externalités favorables à la concentration industrielle, ce sont essentiellement les apports de Michael Porter sur les clusters qui ont fait date. Dans une logique pragmatique, ceux-ci cherchent à caractériser les facteurs clés de succès des systèmes locaux de production pour lesquels l'engouement est sans précédent, afin d'en envisager la reproductibilité (Torre et Zimmermann, 2015). Porter (1998) a ainsi popularisé la notion de « grappes » (*clusters*) qui comportent une série de caractéristiques précises.

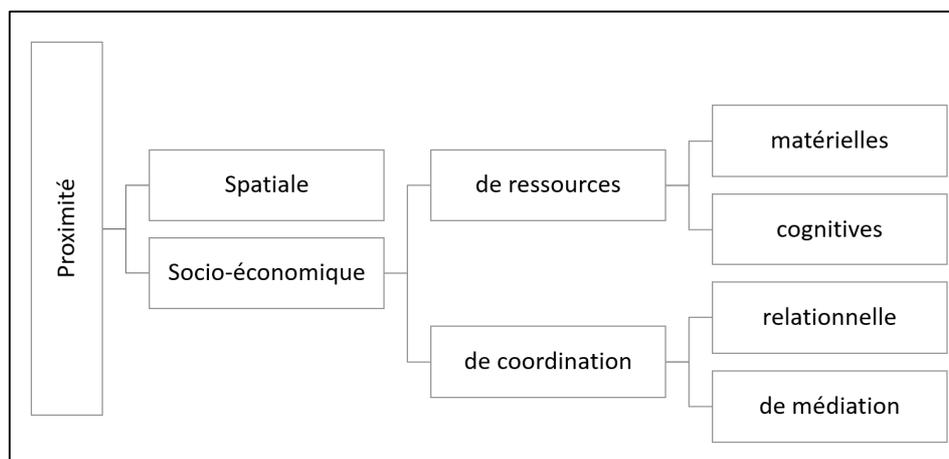
- Le cluster est d'abord défini par un domaine d'activité bien identifié – l'auteur utilise le cas du cluster du vin californien pour illustrer son propos et présente ensuite une trentaine de clusters aux Etats-Unis, et autant au Portugal.
- C'est ensuite une concentration géographique, qui peut s'entendre de façon stricte sur une zone géographique restreinte – la Californie – mais également plus large, voire à cheval sur plusieurs pays.
- Différentes structures sont présentes, aussi bien des entreprises que d'autres institutions apportant un support en matière de formation, information, recherche et développement.
- Dans un cluster, sont présentes simultanément des relations de compétition et de coopération entre les membres.

Il s'agit donc d'une forme très aboutie de réseaux économiques territoriaux, caractérisée par un maillage étroit entre des entreprises de toute taille appartenant à un même secteur d'activité ou situées immédiatement en amont ou en aval sur la chaîne de valeur, mais aussi des organismes marchands et non marchands liés au secteur considéré (notamment dans le domaine de la recherche, mais aussi de la formation, de la certification, etc.). Sa thèse est que les clusters doivent être considérés comme une nouvelle façon d'appréhender la relation entre les entreprises et leur environnement au sens large (ancrage géographique, institutions, partenaires...), les clusters ayant un impact positif sur la productivité, mais aussi sur l'innovation et les opportunités d'affaires. L'écho opérationnel des travaux de Porter (parfaitement bien relayés par la Harvard Business Review à la large audience) s'est avéré fulgurant et continue, aujourd'hui encore, à orienter les politiques industrielles qui

encouragent le rapprochement d'acteurs sur un territoire à la façon des clusters (comme en atteste la création des Pôles de Compétitivité en France en 2005), survalorisant d'ailleurs ainsi les effets de la proximité géographique (Bouba-Olga et al., 2012).

C'est justement ce dernier point que l'école de la proximité va mettre en évidence dans ses travaux : l'espace n'est pas un simple support d'activités économiques, mais il n'est pas non plus, à l'autre extrême, une condition nécessaire et suffisante à la collaboration ou à l'innovation. En effet, la proximité doit se lire à plusieurs niveaux, certes géographique, mais aussi en termes de coordination, ce qui conduit dans un premier temps à distinguer proximité physique et organisationnelle (Gilly et Torre, 2000) ou géographique et organisée (Rallet et Torre, 2004). Ces distinctions se sont peu à peu enrichies pour aboutir à une segmentation plus fine des différentes proximités (cf. figure 7), l'apport majeur étant que les différentes proximités sont inter-reliées dans une approche dynamique, chaque type pouvant produire des effets positifs ou négatifs selon qu'elle est trop ou trop peu présente, conduisant ainsi à identifier un paradoxe de la proximité (Boschma, 2005 ; Boschma et Frenken, 2009). Ainsi, dans l'approche proximiste, la proximité géographique « ne représente qu'un contexte pour la coordination des agents et des activités économiques, il ne constitue en aucune manière l'essence de cette coordination » (Zimmermann, 2008, p.116).

**Figure 7 – Typologie des formes de proximité**



Source : Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.322

Enfin, plus récemment, les sciences de gestion ont fait la part belle aux écosystèmes, parfois qualifiés d'« industriels », parfois « d'affaires », considérant « un environnement élargi, dans lequel des acteurs hétérogènes, dotés de compétences spécifiques, sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise » (Mira-Bonnardel et al., 2012, p.125). Si l'on retrouve plusieurs des éléments déjà abordés (espace géographique, mixité des acteurs, création de valeur, coordination),

la spécificité majeure consiste ici en l'absence de périmètre géographique explicite. En effet, Moore (1996), en utilisant la métaphore écologique, est le premier à proposer le concept d'écosystème d'affaires, « *projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateur de valeur [...] au travers d'un processus d'innovation collectif. [...] A la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin* » (p.26). Si la dimension géographique n'est donc pas explicitement stipulée, celle de l'innovation apparaît prépondérante. C'est donc dans la logique réticulaire que le rapprochement peut être proposé entre clusters et écosystèmes d'affaires, « *dans la volonté de dépassement du périmètre de la firme et de prise en considération des réseaux d'échanges ou d'interactions complexes dans lesquels s'insère cette dernière* » (Torre et Zimmermann, 2015, p.27).

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

### 3.1.2.2 Le territoire : une autre façon d'appréhender la mondialisation

Dans cette acception enrichie du territoire, il convient de repositionner ce dernier dans le contexte de mondialisation qui est le nôtre. En définissant le cluster, Porter (1998) précise d'ailleurs que l'un des enjeux est bien de cerner le paradoxe entre la localisation d'une activité et sa compétitivité dans une économie globale.

Ainsi Guigou (1997) constate que la mondialisation de l'économie entraîne une valorisation, peut-être inattendue, éventuellement paradoxale, mais en tout cas très nette, du local. Il identifie cinq raisons à ce phénomène, formulées sous forme de rapport dialectique de forces : « *la mobilité qui caractérise l'économie mondiale suscite, en retour, le besoin de sédentarité ; l'éphémère engendre le besoin de repérer ; l'homogène entraîne le besoin de différences ; la perte d'identité nationale suscite la montée en puissance des régionalismes ; la mondialisation des marchés redonne une valeur accrue aux produits locaux* » (p.14). Si, comme nous l'avons déjà montré, le territoire ne se résume pas au local – puisque « *le local renvoie à l'échelle tandis que le territorial renvoie au mode de construction par les acteurs, quelle que soit l'échelle* » (Pecqueur, 2009, p.57) – il ne faut pas perdre de vue l'idée, largement mise en avant dans les clusters, que l'effet d'agglomération (ou de proximité

géographique) semble encore trop souvent une condition nécessaire et préalable à toute action de politique industrielle, au prétexte que l'espace régional (ou infra-régional) serait l'échelle spatiale pertinente pour asseoir les politiques d'innovation. En effet, les espaces productifs et d'innovation locaux – quel que soit le nom qu'on leur donne : clusters, pôles de compétitivité et autres grappes – se généralisent dans de nombreux pays, devenant ainsi le cadre dominant de l'organisation spatiale des industries et des processus qui les structurent (Forest et Hamdouch, 2009). Les différents travaux sur les systèmes territoriaux d'innovation se fondent ainsi sur les logiques d'agglomération spatiale, d'ancrage territorial et de proximité des acteurs de l'innovation pour permettre aux firmes et aux territoires de résister et exister dans le contexte complexe et incertain issu de la mondialisation (Depret et Hamdouch, 2009). L'innovation est considérée comme essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel, même temporaire, dans une compétition mondiale. Puisque c'est la mise en relation des différents acteurs de l'innovation qui apparaît comme le moyen de favoriser la diffusion des connaissances (Maskell, 2001), le cluster et ses avatars deviennent la modalité privilégiée de l'action publique en faveur de la compétitivité nationale (Forest et Hamdouch, 2009), dans une logique, pourtant contestable, de modèle unique de développement territorial (Bouba-Olga et Grossetti, 2015).

En conséquence de ce mouvement de réhabilitation du territoire, on remarque aujourd'hui « une quasi-unanimité – chez les chercheurs comme chez les décideurs – pour considérer le développement local et les systèmes productifs appréhendés au niveau territorial comme des allant-de-soi » (Torre et Zimmermann, 2015, p.13). Il est en effet pertinent d'appréhender le territoire comme un « gisement de compétitivité [où les entreprises] se rendent de plus en plus compte que leur productivité est largement dépendante de la qualité de leur contexte géographique immédiat » (Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2010, p.616). En d'autres termes, si le territoire peut certes être envisagé comme un espace physique fournissant des ressources (y compris immatérielles), il doit surtout être appréhendé comme un construit, émergeant d'un réseau coordonné d'acteurs pourtant hétérogènes, participant collectivement à un processus de production dans une logique d'innovation (Leloup et al., 2005 ; Ehlinger et al., 2007). Dans ces conditions, la recherche conduite depuis plusieurs années contribue à décrire pour mieux comprendre la relation entre un territoire, ses acteurs – dont les entreprises – et ses projets collectifs de développement.

## 3.2 Cadre théorique

Evoquer la coordination d'acteurs hétérogènes sur un territoire, ceux-ci œuvrant dans un but commun, revient à mobiliser la notion de réseau. S'il permet tout d'abord d'apporter une réponse à des contraintes externes, le réseau apparaît également comme une démarche stratégique à part entière, dans une logique collective de recherche d'avantages concurrentiels coopératifs (Assens, 2003). De ce fait, les travaux de recherche, dans le cadre de la démarche abductive déjà présentée, vont prendre appui sur la littérature du management stratégique consacrée, d'une part, aux stratégies collectives et autres formes d'alliances et de relations coopératives et, d'autre part, à la théorie des ressources et des compétences.

### 3.2.1 Stratégies collectives, réseaux, alliances : aux fondements de la coopération

Les travaux fondateurs d'Astley et Fombrun (1983) mobilisent l'écologie humaine pour analyser l'action stratégique et mettre en évidence l'importance de l'adaptation collective et proactive de l'entreprise à son environnement. Ils postulent que les entreprises ne peuvent être considérées comme étant en concurrence permanente, mais qu'elles entretiennent un certain nombre de relations les unes avec les autres, évidemment d'ordre vertical – entre fournisseur et client ou donneur d'ordre et sous-traitant – mais aussi, dans de nombreux cas, de façon horizontale donc coopérative. En croisant les formes d'interdépendance possibles (« commensale » désignant des relations de concurrence horizontale et « symbiotique » désignant une complémentarité verticale) avec un type d'association plutôt direct ou indirect selon le nombre d'acteurs impliqués dans la stratégie collective, Astley et Fombrun proposent ainsi quatre catégories de stratégies collectives (cf. figure 8).

**Figure 8 – Typologie des stratégies collectives selon Astley et Fombrun**

Type d'association	Nature de l'interdépendance	
	Commensale (concurrence horizontale)	Symbiotique (complémentarité verticale)
Direct (quelques entreprises)	Confédérée	Conjuguée
Indirect (plusieurs entreprises)	Agglomérée	Organique

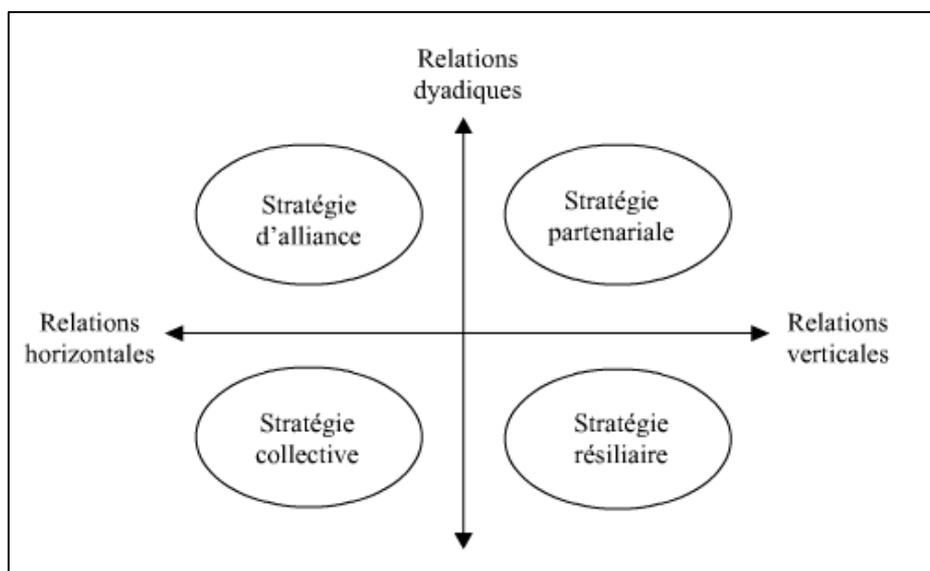
Adapté de Astley et Fombrun, 1983, p.580

L'intérêt majeur de l'article d'Astley et Fombrun est d'ajouter, aux traditionnels niveaux stratégiques « *business* » et « *corporate* », un troisième niveau (« collectif ») qui souligne

l'importance des aspects collectifs de la vie inter-organisationnelle, montrant ainsi les tensions entre les objectifs individuels de l'organisation et un inévitable destin collectif. Il s'agit donc d'une alternative à l'approche concurrentielle classique qui ne prend aucunement en compte les comportements collectifs. Un autre intérêt, souligné par Bresser et Harl (1986), est de permettre aux entreprises de réduire l'incertitude qui les entoure, en tout cas au niveau du secteur d'activité sur lequel les entreprises sont implantées. D'ailleurs, les stratégies collectives peuvent être considérées comme un niveau d'analyse intermédiaire entre l'organisation et l'industrie, les recherches plus récentes portant principalement sur les modes de gouvernance, de structuration et de coordination mais aussi la nature du système (ouvert ou fermé) choisi par les membres ou sur le degré de concurrence et de coopération nécessaires pour la réussite d'une stratégie collective (Yami, 2006). Mais les stratégies collectives, si elles accordent une place sans précédent à la coopération, ne la rendent pas pour autant centrale dans l'analyse, pointant au passage les limites des stratégies d'alliances dyadiques quant au risque d'opportunisme voire de triche des partenaires.

Les alliances, justement, ont donné lieu à une littérature abondante en management stratégique, orientée aussi bien sur les raisons qui conduisent les entreprises à s'allier, que les formes d'alliances retenues ou leurs conséquences en matière de performance des firmes. Entendues comme "*relatively enduring interfirm cooperative arrangements, involving flows and linkages that use resources and/or governance structures from autonomous organizations, for the joint accomplishment of individual goals linked to the corporate mission of each sponsoring firm*" (Parkhe, 1993, p. 794), les alliances sont le plus souvent envisagées comme des relations dyadiques (Dussauge et Garrette, 1995).

**Figure 9 – Les stratégies collectives revisitées : les stratégies coopératives**



Source : Yami et Le Roy, 2006, p.12

De ce fait, dans une analyse modernisée de l'article fondateur d'Astley et Fombrun et une volonté d'en actualiser les apports, Yami et Le Roy (2006) proposent de réserver le terme de stratégie collective aux seules stratégies agglomérées de la typologie originelle (donc réunissant plusieurs entreprises dans une relation horizontale), et celui d'alliance aux cas des relations dyadiques horizontales (c'est-à-dire les stratégies confédérées d'Astley et Fombrun). Ils précisent par ailleurs que ces quatre stratégies, dites coopératives, constituent des idéaux-types et ne sont donc pas exclusives les unes des autres (cf. figure 9).

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

Ainsi, alors que la compétition est, jusqu'au début des années 1990, considérée comme étant un frein à la coopération, les deux termes étant d'ailleurs jugés antagonistes car représentant des comportements que les firmes ne pouvaient envisager simultanément, une série de travaux ouvre la voie à l'émergence d'un nouveau paradigme : la coopétition, qui traduit la prise en compte simultanée des avantages de la compétition, dans laquelle l'entreprise est incitée à s'améliorer sans cesse pour défendre son avantage concurrentiel, et de ceux de la coopération, grâce à laquelle l'entreprise accède à des ressources ou des moyens nouveaux. La littérature attribue volontiers l'origine du néologisme « coopétition » à l'ancien dirigeant de Novell, qui aurait été le premier à utiliser le terme dans les années 1990. Mais certains auteurs estiment qu'il aurait été utilisé dès le début du XXe siècle (Czakon et al., 2014). Sur le plan académique, ce sont clairement les travaux de Brandenburger et Nalebuff (1995) qui en constituent les éléments fondateurs. Ceux-ci s'appuient sur la théorie des jeux,

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

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

Le corpus théorique sur les coopérations interorganisationnelles, constitué des stratégies collectives, des stratégies d'alliances, des réseaux stratégiques et de la coopération (Le Roy et Sanou, 2014), propose un cadre théorique solide pour traiter du territoire. En effet, ce dernier, entendu comme un construit social, réunit de nombreuses parties prenantes qui poursuivent chacune des objectifs individuels, tout en s'inscrivant dans un objectif plus large : celui du développement du territoire. Alors que le niveau d'analyse « micro » retenu en économie ou en gestion est celui de la firme, éventuellement élargi aux relations entre deux ou plusieurs firmes, nous proposons de mobiliser la coopération et ses sources pour mieux comprendre l'alchimie entre un territoire et les entreprises qui y sont implantées, la réciprocité

entre eux nous paraissant centrale au regard de ce que nous apporte l'école de la proximité et l'intérêt de raisonner selon un niveau « méso ». Afin de se doter d'une grille de lecture efficace, et conformément à la démarche abductive mise en œuvre, nous mobilisons une autre théorie majeure en management stratégique, par ailleurs déjà évoquée puisqu'elle se situe à la source de nombreux travaux précédemment cités : la théorie des ressources ou Resource-based View.

### 3.2.2 La théorie des ressources pour lire le territoire

La théorie des ressources a été développée à partir des années 1980, en réaction, notamment, à la suprématie académique et opérationnelle de la théorie de l'avantage concurrentiel développée notamment par l'école du positionnement (Mintzberg et al., 2009) et notamment Porter (1980), qui, sur la base d'un paradigme dit *Structure-Conduct-Performance* (SCP), postule que la *structure* du marché détermine le comportement de la firme en termes de choix stratégiques (*conduct*), qui détermine à son tour la *performance* de cette dernière (cf. *supra* 3.1.1.1). Dans ces conditions, l'avantage concurrentiel dépend de la position de la firme dans les couples produits-marchés où elle est implantée. La théorie des ressources (ou RBV pour Resource-based View) va prendre le contre-pied de cette vision, en considérant que l'avantage concurrentiel ne réside pas tant dans l'exploitation d'une position dominante que dans une meilleure valorisation des ressources de la firme.

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

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

Dans un article considéré *a posteriori* comme fondateur, Wernerfelt (1984) pose l'importance des ressources dans l'analyse stratégique de la firme, en regard de celle jusqu'alors traditionnellement accordée aux produits et aux marchés, considérant que « *resources and products are two sides of the same coin* » (p.171) ; il propose notamment une distinction entre actifs tangibles et intangibles, qui sera complétée par la vision dynamique du concept de ressource posée par Dierickx et Cool (1989), qui distinguent stock et flux d'actifs. La notion de ressources n'est pourtant pas nouvelle, puisque, très tôt dans l'histoire du management stratégique, l'importance des ressources dans une entreprise, notamment par le biais des services que ces dernières lui apportent, avait été soulignée (Penrose, 1959). Les bases d'un corpus théorique unifié apparaissent progressivement, partant du principe que l'approche

SCP ne permet pas d'expliquer les différences notables de choix stratégiques et de performance des firmes (puisque les caractéristiques environnementales sont les mêmes pour toutes), donc que ces différences s'expliquent par un autre phénomène : celui de la répartition, par définition non équitable, et de la valorisation des ressources et des compétences qui constituent les firmes et qui permettent d'envisager dorénavant ces dernières en fonction de ce qu'elles sont capables de faire (Grant, 1991 ; Peteraf, 1993). Barney (1991) propose ainsi le modèle VRIN, largement repris dans tout bon manuel de stratégie, permettant, à partir de quatre caractéristiques fondamentales (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité), d'identifier les ressources stratégiques pour la firme, c'est-à-dire celles qui vont lui permettre de maintenir un avantage concurrentiel distinctif et durable. La ressource est alors définie comme « *stocks of available factors that are owned or controlled by the firm* » (Amit et Schoemaker, 1993, p.35), et s'affirme multiforme, aussi bien physique (infrastructures, usines...) que financière, commerciale, humaine, etc.

Sur cette base, quatre perspectives complémentaires, toutes issues de la théorie des ressources, vont prendre corps peu à peu (Prévoit et al., 2010) : le management stratégique des compétences (Prahalad et Hamel, 1990), qui postule que la vraie différenciation ne se fait pas tant grâce aux ressources et aux compétences que détient la firme que sur les compétences dites centrales (*core competencies*) ; la théorie de la connaissance, introduisant une nouvelle façon d'appréhender la firme, définie par sa capacité à coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles (Kogut et Sander, 1992 ; Nonaka, 1994 ; Grant, 1996) ; les capacités dynamiques (Teece et al., 1997), c'est-à-dire la capacité d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences en fonction des modifications de son environnement ; l'approche relationnelle (Dyer et Singh, 1998) qui montre le rôle fondamental des alliances dans la création et le développement des compétences des firmes.

### 3.2.2.2 Ressources et territoire : appréhender le niveau méso

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

Tout d'abord, cette théorie est régulièrement sollicitée dans les travaux sur le territoire, puisque, notamment dans son inspiration évolutionniste, elle permet d'appréhender simultanément les interactions entre les acteurs du territoire, sous la forme d'une complémentarité interne dynamique, tout en considérant l'histoire, dans la logique de dépendance de sentier (*path dependency*) puisque, selon Teece et al. (1994), les actions de

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

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

Nekka et Dokou (2004) proposent une grille de lecture des ressources (qualifiées dans leurs travaux de « locales » et non de « territoriales ») en trois niveaux : le premier correspond à la dimension élémentaire d'un intrant stockable et utilisable autant que de besoin (matières premières et autres ressources physiques) ; le second est constitué des potentialités présentes sur le territoire mais non encore activées ; le troisième (et ultime) recouvre les atouts du territoire, spécifique à celui-ci et le rendant particulièrement attractif. L'analogie apparaît évidente entre cette analyse et celle des compétences clés de Prahalad et Hamel (1990).

Quant à Mendez et Mercier (2005 ; 2006), dans une analyse consacrée aux conditions qui permettent à un territoire et aux entreprises qui le composent d'assurer la construction et le renouvellement des ressources nécessaires à une activité économique durable, elles mettent en évidence que la nature des proximités intéressantes pour le territoire évolue. Ainsi, certains acteurs publics comme privés s'attachent à activer ou réactiver certaines formes de coopération dans le but de reconstruire de la spécificité. Si celle-ci était auparavant liée à des ressources physiques, elle repose dorénavant sur des ressources dématérialisées, en infrastructures, connaissances et compétences, accentuant encore le besoin de

coordination entre acteurs, autrement dit, de proximité organisationnelle, voire institutionnelle.

Pecqueur (2015) complète cette approche en proposant une analyse fine de la notion de ressource territoriale, en se basant sur les travaux de Colletis et *al.* (1997). Il distingue les ressources (non activées sur un territoire donné) des actifs (biens ou services en activité, réalisés sur un marché, comme peut l'être la main d'œuvre), les uns et les autres pouvant être qualifiés de génériques, c'est-à-dire exogènes (non liés à un processus de production ou à une dynamique sociale et entrepreneuriale locale), les autres étant au contraire spécifiques, lorsqu'ils résultent de stratégies d'acteurs et qu'ils sont dédiés à un usage spécifique. L'auteur propose ainsi une matrice des ressources territoriales (cf. figure 10), qui permet d'identifier les impacts en termes de choix stratégiques que les entreprises sont amenées à opérer sur le territoire. En effet, dans le cadre d'une stratégie de localisation territoriale classique, en fonction des ressources disponibles (matière première abondante, main d'œuvre peu chère, etc.), l'entreprise optera pour une stratégie dite « basse », qui consiste à utiliser les actifs génériques (2). L'ancrage territorial est alors réduit à une utilisation des ressources sans engagement fort de la part de l'entreprise vis-à-vis de son territoire. En revanche, dans une stratégie « haute », l'entreprise s'implique sur son territoire, puisque, à partir d'actifs génériques (2), elle va contribuer à la constitution d'actifs spécifiques, pouvant à leur tour devenir des ressources spécifiques. Ce passage vers le quadrant (3) voire (4) revient à « *construire un réseau de proximité en développant des coopérations (marchandes ou non) avec les autres acteurs, en cherchant à bénéficier de quasi-rentes relationnelles dans un espace de proximité géographique* » (p.28).

**Figure 10 – Ressources et actifs territoriaux**

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

D'après Pecqueur, 2015, p.27

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

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

### **3.3 Comprendre les interactions entre entreprises et territoire**

Souhaiter contribuer à une meilleure compréhension du lien entre les entreprises et le territoire est à la fois une évidence, mais également une gageure, tant les clés d'entrée sont nombreuses. Chronologiquement, la recherche a débuté par l'intérêt porté à l'un des terrains étudiés dans la thèse – celui du Naturopôle – particulièrement prometteur quant à une approche en terme de stratégie territoriale. A la suite, d'autres approches ont été explorées, en étudiant d'autres terrains, les travaux menés jusqu'à ce jour pouvant s'organiser en trois grands thématiques : l'entrepreneuriat comme clé de compréhension d'un ancrage territorial ; le lien entre territoire, entreprises et innovation ; la question de la gouvernance territoriale, dans un sens élargi. Nous allons revenir sur chacun de ces thèmes en présentant les travaux menés et leurs principales contributions théoriques et pratiques.

#### **3.3.1 Entrepreneuriat local et ancrage territorial**

A l'origine de cette recherche, figure le terrain du Naturopôle, déjà analysé dans le travail doctoral. Compte tenu de la dimension atypique de ce regroupement de PME, situées en milieu rural par la volonté d'un seul homme, nous avons souhaité comprendre comment, dans un contexte de globalisation renouvelant paradoxalement la place du territoire, une PME opère pour croître, en faisant un focus sur le processus de création de proximité, à la fois dans sa dimension privée (avec d'autres entreprises), mais aussi publique (avec des partenaires institutionnels), et en quoi cette proximité peut s'avérer, sinon un avantage concurrentiel, du moins une caractéristique stratégique fondamentale (article ④).

##### **3.3.1.1 Les spécificités de la PME**

Une première spécificité du terrain traité est qu'il est constitué de PME. S'intéresser aux PME n'est pas anodin. Il faut en effet rappeler qu'elles constituent le socle de notre tissu économique, les derniers chiffres INSEE disponibles<sup>26</sup> précisant que, sur les 3,14 millions d'entreprises dénombrées en France, on compte seulement 243 grandes entreprises (de plus

---

<sup>26</sup> Source : INSEE 2014, portant sur les chiffres 2011 - <http://www.insee.fr/fr/ffc/docs/ffc/Entfra14.pdf>

de 5 000 salariés) – qui emploient à elles seules 30 % des effectifs. À l'opposé, les 3 millions de microentreprises (de moins de 10 salariés) représentent 95 % des entreprises, mais emploient 3 millions de salariés, soit 20 % des effectifs. Enfin, les 5 000 ETI (entre 250 et 4 999 salariés) et les 138 000 PME (entre 11 et 249 salariés) hors microentreprises emploient quant à elles respectivement 22 % et 28 % des salariés. Pour l'INSEE, l'entreprise est désormais définie selon des critères économiques et non plus, seulement, juridiques ou de taille. Ainsi, si une microentreprise occupe moins de 10 personnes, son chiffre d'affaires annuel ou son bilan n'excèdent pas 2 millions d'euros.

Mais, au-delà de ces classifications sur des critères d'abord quantitatifs, les PME ont des caractéristiques intrinsèques propres, déjà largement mises en évidence par la littérature. Ainsi, l'un de leurs traits majeurs est le rôle central du dirigeant-proprétaire (Marchesnay, 1991 ; Julien, 1998), qui fait que, dans ces petites structures, « *les affaires de l'entreprise sont d'abord et avant tout une affaire personnelle* » (Torrès, 2015, p.341), soit un effet d'égotrophie (Torrès, 1999). Mais tous les dirigeants ne se ressemblent pas et Marchesnay (1991) distingue les dirigeants PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) des dirigeants CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) selon leurs objectifs principaux. Ces deux configurations renvoient à des comportements stratégiques différents : aversion au risque et gestion patrimoniale de l'entreprise pour le premier, recherche d'opportunités et de relais de croissance pour le second.

En cherchant à caractériser plus précisément les petites entreprises, Mahé de Boislandelle (1996) identifie un « effet de grossissement », décomposé en trois effets distincts : l'effet de proportion (plus l'effectif est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée), l'effet de nombre (moins il y a d'individus dans l'entreprise, mieux ceux-ci se connaissent et plus leur rôle dans l'organisation apparaît essentiel) et l'effet de microcosme (le dirigeant se focalise en priorité sur ce qui est proche dans le temps et dans l'espace, ce dernier étant aussi bien physique que psychologique). Autrement dit, la petite entreprise s'avère être un « *mix de proximité* » caractérisé à la fois par une proximité hiérarchique, fonctionnelle, des systèmes d'information, temporelle et territoriale (Torrès, 2003).

En utilisant la grille de lecture proxémique proposée par Moles et Rohmer en psychologie sociale, Torrès (2015) met en évidence le « *Moi, Ici, Maintenant* » du dirigeant de petite entreprise, qui pose la proximité comme principe fédérateur de la spécificité de gestion de la petite entreprise. Cette lecture apparaît, *a posteriori*, particulièrement adaptée à la compréhension du Naturopôle puisque : le *Moi* est clairement personnifié par le créateur de la première entreprise, LPH, et qu'il est le véritable moteur de toute l'aventure ; l'*Ici* symbolise à la fois la proximité spatiale entre les entreprises du Naturopôle, leur implantation sur le village de Saint-Bonnet-de-Rochefort (et pas ailleurs !), mais aussi l'ouverture de ce réseau

vers l'extérieur et les liens très forts entre les différentes entreprises – ce qui relève autant de la proximité géographique qu'organisée, pour reprendre les termes de l'école de la proximité ; enfin le *Maintenant* renvoie à la vision court-termiste du dirigeant de petite entreprise, qui va « systématiquement surévaluer tout ce qui est proche et sous-évaluer tout ce qui est lointain » (Torrès, 2015, p.345), au risque d'occulter les signaux faibles, pourtant indispensables à la survie de l'entreprise dans le contexte de concurrence accrue qui est le sien, et à l'obligation d'adaptation voire d'anticipation qui en résulte.

### 3.3.1.2 La personnalité du dirigeant

Une seconde spécificité est que le Naturopôle a été créé à l'initiative d'un individu, entrepreneur au sens où, pharmacien de formation, il a d'abord créé sa propre entreprise, le laboratoire LPH, mais aussi dans le sens où il n'a eu de cesse d'œuvrer pour l'installation d'autres entreprises, et le développement plus général du territoire sur lequel il est implanté, souhaitant, sur un mode qui peut sembler naïf et qui est en tout cas atypique, rendre à ce territoire ce qu'il lui avait donné (puisqu'il s'agit d'un ancrage territorial aux raisons d'abord familiales). Tour à tour créateur, moteur et promoteur des entreprises et du territoire, le fondateur du Naturopôle est évidemment l'acteur majeur de son développement, qui, par choix délibéré et stratégique, et hors de toute rationalité, semble d'ailleurs relever d'un caprice entrepreneurial (article ②). Car, si l'implantation d'origine s'est faite pour des raisons essentiellement affectives, l'enthousiasme et le charisme du fondateur ont su créer un effet d'entraînement puissant auprès d'autres entrepreneurs et auprès des partenaires publics, dont le rôle a largement débordé celui qui leur est traditionnellement dévolu (cf. *infra* §3.3.3.3).

Cette situation conduit logiquement à mobiliser les travaux sur l'entrepreneuriat, en se basant, en premier lieu, sur la définition formulée par Venkataraman (1997) : « *how opportunities to bring into existence "future" good and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences* » (p.120). En l'occurrence, si cette définition montre l'importance de la notion d'opportunité, devenue aujourd'hui un véritable paradigme dans le champ de l'entrepreneuriat (Chabaud et Messegheem, 2010), elle met aussi l'accent sur « qui » agit et « pourquoi ».

C'est précisément ce qui nous intéresse ici, puisque dans le cas du Naturopôle, c'est la vision stratégique et la cohérence d'ensemble du projet, initialement impulsé et diffusé par un entrepreneur, alliant d'emblée intérêts privé (celui des entreprises – dont celle qu'il a créé) et public (celui du territoire) qui s'avère prépondérante. En effet, sur ce territoire *a priori* peu doté en ressources (ni naturelles, ni cognitives, ni matérielles ou immatérielles), c'est l'initiative privée d'un entrepreneur « isolé » qui a permis de bâtir ce qui est devenu un succès – avéré

par de nombreuses créations d'emploi (plus de 180), et la labellisation en Pôle d'excellence rurale. Cette initiative est une forme d'opportunité stratégique, indiquant par là un dirigeant CAP (Marchesnay, 1991). Or comme le rappellent Chabaud et Degeorge (2015), « *si l'accent sur la création d'entreprises est toujours présent [dans les politiques publiques], le point focal semble se déplacer vers la croissance des entreprises existantes, seule à même de permettre des créations d'emplois importantes* » (p.9). Or la croissance ne se décrète pas et, d'autant plus dans les petites entreprises, elle dépend en grande partie de la vision du dirigeant et de son intention stratégique, cette dernière découlant de facteurs environnementaux plus ou moins favorables, mais aussi de variables individuelles, familiales ou managériales (Chabaud et Degeorge, 2015). Le cas du Naturopôle permet donc de confirmer ce rôle central de « l'entrepreneur » et de sa vision – pour son entreprise, pour le réseau d'entreprises auquel elle appartient, et plus largement pour le territoire sur lequel elle est ancrée.

### 3.3.1.3 Ancrage territorial et proximité

Dans l'article ④, nous montrons, à travers le cas du Naturopôle, à quel point la proximité, à la fois géographique et organisée, est un facteur clé du développement des entreprises, alors même que cette proximité n'est pas innée, mais bien développée *ex nihilo* par les différents acteurs publics et privés qui ont su mettre en cohérence un ensemble de ressources et compétences nécessaires à la réussite du projet. Est notamment mise en évidence l'existence de liens entre le développement économique et l'ancrage dans la proximité des organisations considérées. De par son développement, le Naturopôle fait ainsi preuve d'une « *dynamique auto-entretenu de type réticulaire* » (Maillat et al., 1991), fondée sur son histoire, son développement, et sur la formation d'un capital relationnel qui permet aux acteurs de développer des projets innovants. La figure de l'entrepreneur est décisive : la construction de la proximité entre les entreprises et leur environnement est un acte stratégique délibéré. Ici, entreprendre en PME, c'est être créateur de proximité pour inciter d'autres ressources et compétences à s'agréger au projet commun, le rendant ainsi viable puis pérenne. De ce fait, on rejoint Hitt et al. (2001, cités dans Chabaud et Messeghem, 2010, p.105) qui considèrent qu'entrepreneuriat et stratégie sont indissociables, l'entrepreneuriat stratégique étant l'intégration d'une perspective entrepreneuriale (donc d'actions qui recherchent des opportunités) et d'une perspective stratégique (donc d'actions qui recherchent un avantage concurrentiel afin de concevoir et mettre en œuvre des stratégies entrepreneuriales créatrices de richesse).

Or l'entrepreneuriat, souvent réduit à la seule création d'entreprise, est de plus en plus considéré par les pouvoirs publics comme un élément clé de l'attractivité et de la qualité d'un territoire. Noguera et al. (2015) se sont ainsi intéressées à la façon dont les compétences

entrepreneuriales se construisent et se développent sur un territoire, mettant en évidence l'intérêt de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes, grâce à une gouvernance territoriale adaptée. Cette question de la gouvernance territoriale est soulignée par de nombreux auteurs, et a donné – et donne encore – lieu à de nombreux travaux, l'enjeu étant d'en identifier les principaux déterminants. Nous y reviendrons plus longuement (cf. *infra* §3.3.3).

Il faut également souligner, qu'au-delà de la seule implantation d'activité, même si celle-ci fait de plus en plus l'objet d'actions de marketing territorial en vue d'attirer toujours plus de créateurs d'entreprise potentiels, cette dernière n'est jamais totalement acquise. En effet, les rapports entreprises-territoire sont redessinés du fait de la mondialisation : les fortes spécialisations géographiques qui ont marqué le territoire français pendant des décennies relèvent du passé, laissant la place à une nomadisation croissante des entreprises. D'où l'importance de la rencontre productive entre une entreprise et son territoire (Colletis et al., 1997), qui renouvelle l'opposition apparente entre nomadisme et ancrage territorial. Ainsi, dans la logique d'un avantage concurrentiel toujours plus difficile à trouver et à maintenir, l'entreprise cherche à optimiser son activité de production, en améliorant ses conditions d'accès aux ressources – soit en cherchant à diminuer ses coûts, ce qui peut la conduire à délocaliser, soit, au contraire, grâce à cette rencontre productive permettant à des acteurs co-localisés d'apporter des solutions à certains problèmes productifs, voire à formuler et résoudre des problèmes productifs inédits (Colletis et al., 1997 ; Zimmermann, 2005). Du côté du territoire, d'ailleurs, la question se pose également de la pertinence des activités accueillies, en même temps que celle des coûts engagés dans la recherche d'implantation de nouvelles activités ou de croissance d'activités déjà présentes sur le territoire, via tous les leviers à disposition (dispositifs d'incitation financière, filière de formation, infrastructures disponibles, etc.). Dès lors, nomadisme et ancrage « *correspondent à des niveaux et des moments distincts de la relation firme – territoire* » (Zimmermann, 2005, p.34). L'ancrage territorial, lorsqu'il est effectivement mis en œuvre, peut alors être « *considéré comme processus d'apprentissage collectif localisé orienté vers la création de ressources et générateur d'indivisibilités, lesquelles fondent une communauté de destins* » (Colletis et al., 1997, p.119).

#### 3.3.1.4 De l'entrepreneur à l'écosystème

Dans l'article ⑦, qui tente un début de synthèse de certains de nos travaux, est mis en évidence le rôle majeur de la coopération entre acteurs dans le développement de projets entrepreneuriaux, l'ancrage local et la coopération formant un écosystème favorable. Ainsi, il est rappelé que, sur le plan théorique, une très riche littérature peut être mobilisée (déjà

présentée plus haut), depuis les premières contributions portant sur les districts industriels en Italie, jusqu'aux travaux récents sur les écosystèmes d'affaires, l'économie de la proximité, les stratégies collectives et la coopétition, la théorie des ressources et compétences, en passant par les clusters théorisés par Michael Porter. Avec des méthodologies et des approches variées, ces nombreux travaux abandonnent tous la vision restrictive d'un territoire "géographique" pour le repositionner au cœur de la réflexion stratégique des entreprises.

Mais, en pratique, l'existence et la pertinence des interrelations entre acteurs proches restent trop souvent insuffisamment prises en compte au rang des facteurs favorisant une démarche entrepreneuriale. Lorsque l'entrepreneur analyse les ressources qui sont à sa disposition pour assurer la viabilité potentielle de son projet, il va octroyer une grande importance aux éléments relatifs aux ressources financières, immobilières, matérielles, et ne considérera les aspects liés à son "écosystème relationnel" que comme des ressources d'importance secondaire. Pourtant, des exemples montrent clairement que le tissu relationnel qu'un entrepreneur tisse peut constituer une ressource majeure du projet. Dans certains cas même, lorsque le territoire est *a priori* "vide" et défavorisé, cette dimension relationnelle peut paradoxalement être l'une des rares ressources sur lesquelles s'appuyer, voire permettre en soi de générer un véritable écosystème pérenne et constructif.

Dans cette logique, il convient de rappeler que, dans le cadre des recherches récentes qui mettent désormais davantage l'accent sur les processus entrepreneuriaux (plutôt que sur les seuls facteurs favorables à l'entrepreneuriat) (Fischer et Nijkamp, 2009), l'entrepreneur est de moins en moins considéré comme un porteur de projet individuel, voire solitaire, porté par une intuition géniale. C'est bien un « *collectif entrepreneurial* » qui est nécessaire, passant par un travail relationnel du porteur de projet en quatre temps : accès aux ressources, formalisation des relations, mise en adéquation, mise en équation (Giraudeau, 2007). De ce fait, cette « *communauté de destins* » est bien une construction délibérée de la part des parties prenantes actives du territoire, prenant appui sur des ressources, potentielles ou activées, dans la logique des communautés entrepreneuriales et des écosystèmes d'innovation. Autrement dit, « *la dynamique de l'écosystème repose d'une part, sur un processus de forte coévolution entre ses composantes organisationnelles et d'autre part, sur un comportement stratégique dominé par une logique fortement entrepreneuriale* » (Gueguen et Torrès, 2004, p.229).

### 3.3.2 Le rapport entre territoire et innovation : écosystèmes et milieux innovateurs

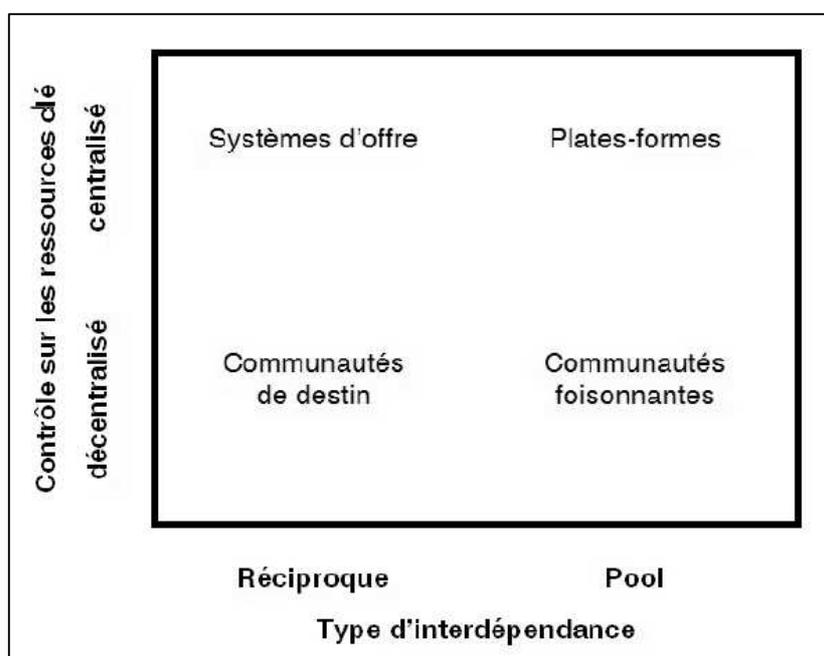
La dimension évidemment collective des actions menées par des entreprises qui s'installent puis s'ancrent sur un territoire dans une logique de communauté de destins conduit à mobiliser la littérature sur les écosystèmes d'affaires, telle qu'elle a déjà été très rapidement présentée (cf. *supra* §3.1.2.1).

Le concept d'écosystème est issu des sciences du vivant, sur lesquelles Moore (1993) s'appuie pour proposer une définition des systèmes d'acteurs entretenant des relations de coopération, qu'il nommera « écosystèmes d'affaires » (ESA). Partant du principe qu'une entreprise ne peut être considérée comme appartenant à une seule industrie, de façon fermée, l'ESA regroupe différentes entreprises qui entretiennent simultanément des relations de compétition et de coopération, passant d'un stade originel de collection d'entreprises à une communauté qui se structure progressivement, à travers quatre étapes : la naissance, le développement, la maturité et le renouvellement ou la disparition. Sur la base des différents articles de Moore, Koenig (2012) propose une définition synthétique de l'ESA : « *managé par un ou plusieurs leaders, l'écosystème est un projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateurs de valeur au travers d'un processus d'innovation collectif. Gouverné de façon démocratique, à la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin* » (p.211). L'auteur souligne néanmoins la faiblesse de cette analogie biologique, et en propose une typologie modernisée en fonction de deux axes : la nature du contrôle (plus ou moins centralisé) sur les ressources clés et le type d'interdépendance qui lie les membres entre eux, dans la même logique que celle des stratégies collectives d'Astley et Fombrun (1983) (cf. *supra* §3.2.1) : il distingue un régime d'interdépendance réciproque, favorisant un développement plus qualitatif, et un régime de pool, développement davantage quantitatif dans une logique de foisonnement. Dans cette typologie (cf. figure 11), on repère évidemment le quadrant « communautés de destin » qui se caractérise par une solidarité forte entre les membres, l'ancrage local ne semblant cependant pas être une condition nécessaire à ce type d'ESA.

Si l'on revient aux définitions originelles de l'ESA, on peut leur identifier quatre caractéristiques biologiques récurrentes (Ben Letaïfa, 2014) : « 1) *L'interdépendance des membres pour leur développement et leur survie ; 2) L'hétérogénéité ou la diversité des acteurs ; 3) La dynamique évolutive des relations entre les membres et des rôles joués ; 4) L'impact direct des actions de chacun sur l'ensemble de l'écosystème* » (p.1019). L'intérêt majeur de cette littérature sur les écosystèmes est d'apporter un nouvel éclairage sur la stratégie et son élaboration, dans un contexte de coopération avérée, sous deux angles. En effet, d'une part

il apparaît nécessaire de reconnaître que le processus de formulation de la stratégie ne peut plus être pensé de façon isolée, ni en se centrant uniquement sur la firme, dans la logique RBV, ni en prenant seulement en compte l'environnement statique dans la logique SCP. D'autre part, l'innovation s'avère devenir hautement stratégique puisqu'elle semble constituer la raison d'être d'un écosystème – Moore considère d'ailleurs les ESA comme des facteurs intrinsèques d'innovation – et que c'est elle qui dicte l'évolution des rôles joués par les acteurs. Cependant, il faut noter que Koenig (2012) estime ce rapport à l'innovation simpliste et ambigu, puisque, si l'innovation peut effectivement être une résultante de l'ESA, ce dernier peut tout aussi bien se contenter de favoriser la reproduction.

**Figure 11 – Typologie des écosystèmes d'affaires selon Koenig (2012)**



Source : Koenig, 2012, p.215

En effet, l'innovation est le plus souvent considérée comme favorisée par une proximité géographique (cf. *supra* §3.1.2.2), dans la logique de Maskell (2001) voire de Boschma (2005), qui pointe néanmoins le paradoxe de la proximité, notamment en matière d'innovation. Nous proposons donc de présenter nos travaux à travers trois clés d'entrée : d'une part celle des milieux innovateurs ; d'autre part celle de l'innovation territoriale au sens d'un positionnement stratégique original ; et enfin celle de l'attractivité du territoire, en s'intéressant aux problématiques, très actuelles, de réindustrialisation.

### 3.3.2.1 Milieux innovateurs versus dépendance de sentier

Une première recherche (article ❸) s'attache à comprendre si les stratégies collectives sont systématiquement applicables, dès lors que le contexte semble regrouper les caractéristiques considérées par la littérature comme propices à l'émergence d'un milieu innovateur, à savoir petites entreprises sur un même secteur d'activité (de type district industriel) et difficultés économiques avérées se traduisant par un déclin industriel manifeste, conduisant de fait les pouvoirs publics locaux à encourager des actions collectives.

Le concept de milieu est apparu à la fin des années 1970 sur la base de l'hypothèse de retournement des hiérarchies spatiales de Philippe Aydalot (cf. *supra* §3.1.2.1), qui postule que ce sont « *le passé des territoires, leur organisation, leur capacité à générer un projet commun, le consensus qui les structure [qui] sont à la base de l'innovation* ». Enrichi par les travaux du GREMI, le concept de milieu se fonde sur le rôle joué par le contexte territorial et la capacité de celui-ci à valoriser de façon endogène la proximité des acteurs de manière spécifique par rapport à l'environnement externe. Selon Maillat (2006), trois approches du milieu peuvent être distinguées :

- Une approche micro-analytique, qui fait du milieu une structure de gestion efficiente alternative au marché et à la hiérarchie, permettant la réduction des coûts de transaction. Dans cette première approche, le milieu se traduit par les interdépendances fonctionnelles, tacites et explicites, entre les entreprises, les conduisant à assurer de manière informelle les fonctions de recherche, transmission, sélection, transcription et contrôle de l'information.
- Une approche cognitive articulée autour des notions d'apprentissage, de savoir-faire et de culture technique. Le milieu n'est donc pas un simple ensemble statique de ressources génériques, mais plutôt un processus favorisant la diffusion des savoir-faire et de la culture technique locale.
- Une approche organisationnelle, constituée d'un collectif d'acteurs sur une base territoriale, d'éléments matériels (infrastructures), immatériels (savoir-faire) et institutionnels (pouvoirs publics locaux), le tout dans une logique d'interactions relevant de la coopération. S'y ajoute une dynamique d'apprentissage, comprise comme la capacité des acteurs, constituée au cours du temps, à modifier leur comportement et à mettre en œuvre de nouvelles solutions en fonction des transformations de leur environnement.

A l'aune de ces différents éléments, un milieu apparaît plus ou moins « innovateur ». Il l'est « *s'il est capable de s'ouvrir à l'extérieur et d'y recueillir les informations et les ressources spécifiques dont le système de production localisé qui lui est attaché a besoin pour innover,*

*ou lorsqu'il génère des processus capables de rendre les ressources du système de production localisé exploitables pour de nouvelles combinaisons techno-productives »* (Maillat, 2006, p.145). Ce milieu innovateur se caractérise, entre autres, par la capacité de ses acteurs à générer de façon essentiellement endogène des stratégies collectives.

Mais, contrairement à ce que pourraient laisser penser certains exemples bien choisis de la littérature, ce lien de cause à effet ne va pas de soi. Certains milieux sont plus ou moins conservateurs ou plus ou moins innovateurs selon « *que les comportements des acteurs sont orientés vers la défense d'intérêts particuliers et la recherche de profit à court terme, ou selon qu'ils privilégient les actions collectives contribuant à mobiliser les ressources sur des projets de développement à long terme* » (Maillat, 2006, p.145), une notion d'intérêt collectif semblant alors nécessaire pour opérationnaliser ladite stratégie collective.

En effet, comment expliquer que les stratégies collectives ne parviennent pas à convaincre les acteurs d'un même territoire, quand bien même la logique économique semblerait les imposer et que les pouvoirs publics locaux les promeuvent activement. En d'autres termes, pourquoi une stratégie collective développée dans un milieu *a priori* propice semble-t-elle ne pas être acceptée par les acteurs comme « la » solution ?

Cette recherche, qui porte sur la coutellerie de Thiers, s'inscrit dans la continuité des recherches précédentes, centrées sur le lien entre entrepreneuriat et milieu innovateur, dans le sens d'une « *alchimie féconde* » issue de l'interaction entre ce milieu et les relations de proximité vécues par les acteurs et donnant naissance à l'entrepreneur en tant que fonction économique. Elle propose néanmoins une approche différente, mettant en évidence la façon dont le caractère entrepreneurial des acteurs appartenant à un milieu, loin de faciliter le travail en collaboration, crée une résistance peu compatible avec la mise en place d'une stratégie collective.

Le cas des couteliers de Thiers revêt ici le statut de « *contre-exemple* » par rapport aux travaux traitant généralement les aspects réussis de stratégies collectives. Pourtant la littérature rappelle à quel point la coopétition n'est pas un long fleuve tranquille et génère de multiples tensions antagonistes et complexes. Le cas des couteliers de Thiers illustre une situation de « *déconstruction sociale d'une communauté socio-économique* » (Le Roy et Guillotreau, 2009). En effet, si nous sommes bien en présence simultanée d'intérêts économiques proches concernant les couteliers et si la proximité géographique est avérée, il apparaît en revanche que les dimensions cognitive, organisationnelle et d'apprentissage du milieu se heurtent à une forme de « *boycott entrepreneurial* » (Gundolf et Jaouen, 2009), selon lequel il n'existe ni encastrement institutionnel, ni volonté commune aux différentes entreprises de s'allier dans un objectif commun.

L'application, à la coutellerie de Thiers, de la grille d'analyse d'un milieu rappelée ci-dessus (Maillat, 2006), permet de conforter l'approche micro-analytique, selon laquelle la proximité géographique s'avère faciliter le rapprochement dans le cadre d'une stratégie collective. En revanche, la lecture cognitive met en évidence la culture technique locale, empreinte d'identité culturelle et de savoir-faire technique ancestral, caractérisant un milieu fortement enraciné et à évolution lente, l'identité culturelle thiernoise étant faite de liberté, d'indépendance, voire de désobéissance et d'anarchie. Il s'agit ici d'actifs constitués « à partir de ressources et de compétences si profondément encastrées dans l'expérience ou le relationnel qu'elles ne peuvent être utilisées ou produites ailleurs, ou avec beaucoup de difficultés et à un coût élevé, [constituant] à la fois une source d'avantage concurrentiel durable pour une petite entreprise si ces actifs de proximité, difficilement transférables et donc imitables permettent de bâtir une stratégie fondée sur les ressources mais [fragilisant aussi] l'entreprise en réduisant sa capacité de transfert » (Torrès 2015, p.349). De plus, la lecture organisationnelle met en évidence la diversité des parties prenantes (entreprises traditionnelles de la coutellerie, entreprises des autres secteurs, institutionnels) et leurs attentes contradictoires. Ainsi, le « milieu » thiernois peut certes être qualifié d'innovateur (la capacité d'apprentissage collectif, qui ressort de la proximité entre les entreprises, est notamment mise en avant), mais de grandes ambiguïtés caractérisent par ailleurs les relations entre acteurs, tout comme l'existence de règles concurrentielles non écrites. D'ailleurs, l'un des facteurs les plus marquants et durables du milieu thiernois semble être la résistance à la logique industrielle. Dès lors, il est aisé d'envisager que l'entrepreneuriat « endogène » puisse mal se prêter à l'adoption d'approches collectives de proximité, la culture et l'histoire locales semblant induire un biais dans les manières d'appréhender la réalité de la concurrence qui, sans remettre en cause les fondements théoriques de la coopération, génèrent un niveau de complexité supplémentaire peut-être sous-estimé dans certains cas.

Ainsi la dépendance de sentier s'avère particulièrement forte (cf. *supra* §3.2.2.2), et propose une lecture plus fine de la RBV utilisée comme théorie d'ancrage. En effet, comme le montrent Bouba-Olga et Grossetti (2015), si certaines ressources peuvent évidemment être d'origine naturelle, d'autres résultent de décisions actuelles ou passées des pouvoirs publics locaux quand d'autres, enfin, découlent de l'histoire économique passée et des choix effectués par les acteurs économiques : « la localisation des acteurs et des ressources est à la fois ce qui permet mais en même temps oriente et limite le changement, ce qui conduit à l'existence de phénomènes de dépendance au sentier et explique le poids de l'histoire et l'importance des effets de spécialisation dans la trajectoire économique des territoires » (p.10).

Dans ces conditions se pose la capacité de résilience d'un territoire et de ses acteurs, dans une logique de spécialisation cognitive qui s'avère *a priori* plus efficace qu'une spécialisation sectorielle (Ferru, 2009 ; Bouba-Olga et *al.*, 2012 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2015), le territoire n'étant décidément pas un espace statique, simple réservoir de connaissances, mais bien un « *espace dynamique capable de co-contribuer à la co-production de connaissances* » (Forest et Hamdouch, 2009, p.14).

### 3.3.2.2 Réindustrialisation et attractivité territoriale

Ce constat d'une complexité accrue liée à la dépendance de sentier et à des caractéristiques intrinsèques aux acteurs du territoire interpelle au regard de l'actualité économique récente et aux questions d'attractivité territoriale et de réindustrialisation.

Dans le cadre d'un article en cours d'écriture<sup>27</sup>, il est proposé de comprendre les tentatives de réindustrialisation d'un territoire comme un "mix" de proximité, certes spatiale, mais aussi et surtout organisée, dans une logique de réseau de parties prenantes plus ou moins « pleines » au sens de Mitchell et *al.* (1997) (cf. *supra* §2.2.2). Pour cela, est appliqué au territoire un corpus théorique issu de la théorie des parties prenantes et de la RBV, plus précisément dans sa déclinaison évolutionniste. Dans la logique de l'article présenté précédemment, l'idée directrice postule que cette proximité est aussi cognitive, car basée sur des savoir-faire (Bouba-Olga et *al.*, 2012) et sur l'évolution (Nelson et Winter, 1982), dans une logique de cycle de vie appliquée au territoire.

En effet, dans le contexte actuel, marqué parce que les médias et les pouvoirs publics nomment désindustrialisation, qui relèverait pourtant plutôt d'une mutation industrielle certes majeure (Nesta, 2010 ; Colletis, 2012 ; Aubert, 2014), il convient de s'interroger sur la politique industrielle menée en France. Derrière l'affichage d'une stratégie industrielle pour la France, se cachent deux limites fortes questionnant son efficacité même : d'une part, des actions davantage imaginées pour la grande entreprise intégrée de type fordiste, pas toujours bien adaptées au tissu de PME qui caractérise l'économie française, notamment en régions (Colletis, 2012 ; Guesnier, 2016) ; d'autre part, le postulat selon lequel l'échelon local serait le plus pertinent pour susciter les collaborations, donc le développement économique (Bouba-Olga et Ferru, 2008 ; Depret et *al.*, 2010). Il n'est pas question de renier l'importance du territoire dans ces politiques, puisque l'ancrage durable des activités dans les territoires constitue un avantage certain pour le développement de ces entreprises, mais aussi et surtout pour leurs territoires et tous ceux qui les constituent (Zimmermann, 2005 ; Colletis,

---

<sup>27</sup> Pour l'instant, cette recherche a fait l'objet d'une communication présentée en juin 2016 lors d'une journée de l'AGRH consacrée au « management de projets collaboratifs ancrés dans les territoires » [22] et d'une communication au 53<sup>ème</sup> colloque de l'ASRDLF en juillet 2016 [24].

2012). Néanmoins, dans un contexte de concurrence accrue sur les marchés mondiaux, auquel s'ajoutent les mutations liées à la révolution numérique en marche qui renouvelle en profondeur les façons de consommer, de s'organiser et de travailler (Pecqueur, 2015), il semble donc intéressant de chercher à comprendre en quoi la réindustrialisation d'un territoire ou d'un bassin d'emploi donné peut s'appuyer favorablement sur un "mix" associant proximité (dans ses différentes acceptions : spatiale, organisée, cognitive) et dynamique évolutive (héritage et histoire, culture locale, routines).

Le bassin de Thiers, reprenant les travaux antérieurs menés sur la coutellerie, mais cette fois-ci élargis à l'ensemble des activités productives du territoire, répond particulièrement aux enjeux de la réindustrialisation. Il figure en effet parmi les dix zones d'emploi les plus sinistrées du pays. Certes mondialement connu pour son savoir-faire coutelier ancestral, ce bassin a largement évolué et présente une réindustrialisation en marche, qui trouve appui à la fois sur des savoir-faire anciens, la reconversion de certains d'entre eux ou le développement d'activités nouvelles, le tout sous l'impulsion des acteurs publics et privés locaux.

Deux résultats principaux peuvent être notés. En premier lieu, la difficulté à mobiliser des parties prenantes très variées dans une action commune est réaffirmée, posant à la fois la question de la gouvernance et des instances de décision et celle du périmètre d'intervention dont sont dotés les acteurs pour répondre au mieux aux enjeux économiques et sociaux posés par la mondialisation. La nécessité d'une coordination forte de l'action collective, qui reste encore insuffisante à ce jour, apparaît donc nécessaire, véritable projet de territoire issu d'une part d'une coordination coopérative (séduisante en théorie, mais fort complexe à concrétiser pour les entreprises thiernoises, culturellement peu enclines à la coopération comme l'article ③ l'a montré ; cf. *supra* §3.3.2.1) et d'autre part d'un processus de transformation des ressources en actifs spécifiques (Pecqueur, 2015 – cf. *supra* figure 10). Le second résultat porte sur le rôle central des compétences territoriales dans le processus de réindustrialisation, dans la logique de « Système Local de Compétences » (Bouba-Olga et al., 2012 ; cf. *supra* §3.2.2.2), ces compétences étant ancrées dans le patrimoine cognitif du lieu (Pecqueur, 2015). De là découle une forme de dépendance de sentier qui atteste du poids de l'histoire et de la culture locale comme accélérateur ou frein aux mutations industrielles. Ces dernières doivent se baser sur les ressources voire les actifs, pouvant être tour à tour génériques ou spécifiques (Pecqueur, 2015), permettant ainsi de bâtir de véritables stratégies territoriales de développement, originales et différenciantes. C'est, en d'autres termes, la capacité du territoire à engendrer de nouvelles combinaisons de ressources, soit une forme de « *plasticité du territoire* » (Colletis et al., 1997, p.128).

Ce travail a des continuités évidentes sur des thématiques elles-aussi très actuelles. Tout d'abord celle de l'attractivité territoriale, qualifiée par Camagni (2006) de « *compétitivité territoriale [puisque] les territoires rivalisent entre eux (par l'élaboration de stratégies collectives)* » (p.110). En effet, s'il est admis de longue date que les territoires ne sont pas tous égaux, tous ont en réalité capacité à se sublimer (Pecqueur, 2009). Or, à travers l'exemple de Thiers, et tout particulièrement de la coutellerie, il semble légitime de s'interroger sur une possible surévaluation accordée à la concurrence des « voisins » thiernois, et par voie de conséquence une sous-évaluation des menaces que font peser de nouveaux concurrents en provenance de pays en développement. Cette déformation au prisme de la proximité géographique et sectorielle mériterait sans nul doute d'être creusée. D'ailleurs, dans une logique de réindustrialisation, il convient de rappeler que les actions doivent être entreprises dans la durée, en se donnant « *pour objectif le développement continu de compétences et d'activités, plutôt que le traitement ponctuel des crises des unités productives* » (Aubert, 2014, p.26).

De ces travaux, on peut conclure que « *il n'existe pas de modèle unique de développement territorial, mais des configurations territoriales variées, liées à l'histoire des territoires, aux ressources auxquelles les acteurs peuvent accéder et aux réseaux de relations (économiques, sociales, ...) entre ces acteurs* » (Bouba-Olga et Grossetti, 2015, p.1). De ce fait, la dimension de la gouvernance territoriale prend toute sa place, étant entendue comme la capacité des différents acteurs à s'entendre pour construire le territoire.

### 3.3.3 Gouvernance territoriale et coopérations institutionnelles

#### 3.3.3.1 RSE et vision stratégique pour le développement du territoire

Selon Prahalad et Ramaswamy (2003), la disparition des frontières entre produits, marchés et industries crée un nouvel espace d'innovation et de collaboration où l'entreprise se trouve à partager ses ressources et à co-gérer celles de son écosystème. La démarche stratégique consiste alors, pour les acteurs d'un territoire, à raisonner collectivement pour développer ce dernier. Dans le concept de RSE, qui s'affirme et se précise depuis plusieurs années, l'entreprise devient un acteur majeur du développement, économique, social et sociétal, en faisant preuve d'initiatives solidaires à l'égard de son environnement, ce dernier étant considéré au sens large de ses parties prenantes (salariés, clients, etc.). Il s'agit alors de prendre en considération l'intérêt collectif et d'œuvrer pour le bien commun. Or, selon Pierron (2015), l'entreprise (d'autant plus si elle est de grande taille) se voit non seulement obligée de contribuer à la vitalisation des territoires via les emplois directs et indirects générés (aussi bien quantitativement que qualitativement), mais elle doit aussi faire preuve d'un

comportement exemplaire notamment pour la préservation de l'environnement local, le territoire devenant « *le cœur du réacteur de la RSE* » (p.61). Ainsi, avec la RSE, le territoire devient un partenaire de l'entreprise à part entière, mais il « *reste une partie prenante plus difficile à caractériser que d'autres : (...) le territoire se réduit plus difficilement en un acteur collectif immédiatement discernable par tous car il recouvre une réalité protéiforme, multidimensionnelle et dynamique* » (Condomines et al., 2015, p.217).

Dans ces conditions, un autre article (article ⑤), portant lui aussi sur le Naturopôle, vise à comprendre dans quelle mesure une entreprise qui orienterait son développement selon un axe RSE, ancré dans la vision stratégique du dirigeant, y trouverait un intérêt et quels en seraient les impacts sur les plans organisationnel et managérial, ainsi que pour son territoire. A l'heure où les organisations ne peuvent plus faire l'économie d'une réflexion sur la RSE, ne serait-ce que pour satisfaire *a minima* à des obligations légales ou normatives, les entreprises du Naturopôle considèrent au contraire celle-ci comme un ensemble de convictions fondamentales guidant leurs réflexions stratégiques. L'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux d'une organisation. A première vue, les modifications qu'elle impose semblent pouvoir légitimement être vécues comme des contraintes supplémentaires, génératrices de nouveaux coûts et donc potentiellement nuisibles pour la compétitivité de l'entreprise. Pourtant, dans le cas des « *entreprises génétiquement programmées* » (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009), véritables pionnières en matière de RSE, c'est un projet cohérent impliquant les différentes dimensions du développement durable qui émerge. Au-delà de réflexions qui peuvent avoir initialement des bases morales ou éthiques, ces organisations manifestent également un intérêt pour les opportunités que la démarche peut présenter pour différencier une offre et créer de la valeur. Dans le cas étudié, la RSE, sous l'impulsion du fondateur, oriente effectivement les entreprises du Naturopôle vers des approches innovantes, tout en initiant une spirale vertueuse de développement collectif et apparaît ainsi comme un véritable catalyseur d'innovations. L'approche RSE apparaît alors bien comme la clé de voûte de la définition d'une vision d'entreprise cohérente et source de l'émergence de nouveaux avantages compétitifs durables. Ainsi, à l'heure où les organisations, inscrites dans des environnements hyper compétitifs, sont en quête de nouvelles orientations pour assurer leur développement, il apparaît qu'une réflexion orientée « RSE » peut constituer une véritable opportunité de régénération des processus de production et du management.

Doivent également être notées les externalités positives dégagées par le Naturopôle sur le plan du développement local. Ainsi, au-delà des créations d'emplois et de l'attractivité retrouvée des communes rurales qui ont accueilli les entreprises concernées, un cercle vertueux émerge au travers d'initiatives locales, comme le montre notamment la

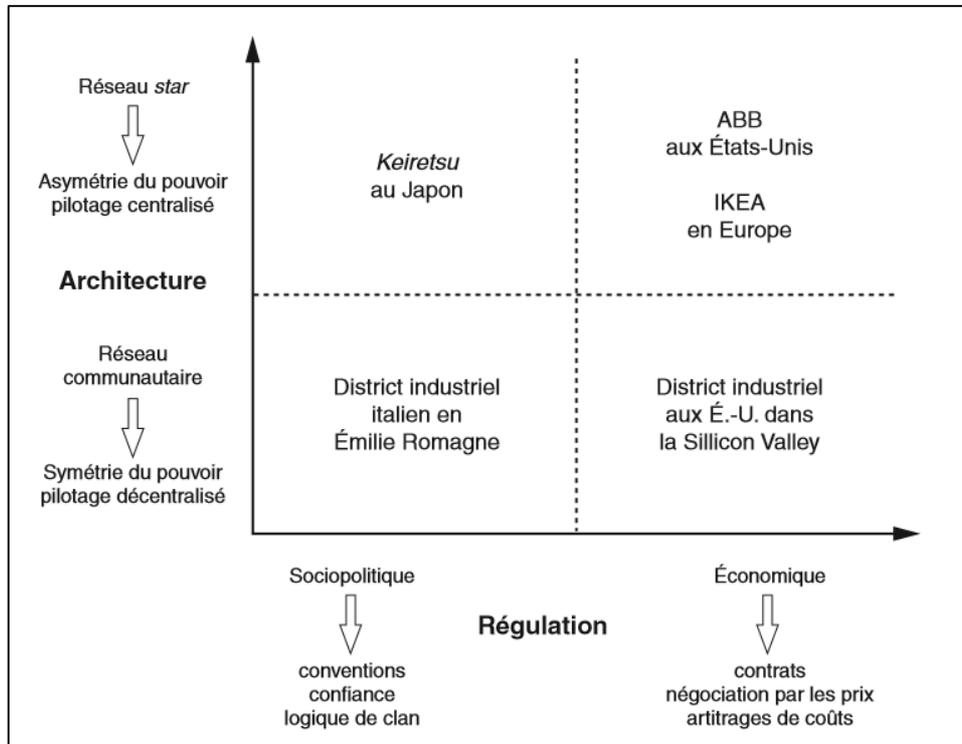
reconnaissance en Pôle d'Excellence Rurale du Naturopôle de Saint-Bonnet-de-Rochefort, village qui accueille la majeure partie des activités. Ici, la mise en œuvre de la RSE répond à une vision stratégique globale, impliquant autant l'entreprise que ses parties prenantes. A cette condition, elle constitue un véritable catalyseur d'innovations qui apporte de la création de valeur à l'entreprise, mais permet aussi de favoriser un développement local durable.

Cependant, il faut préciser que le point essentiel du « succès » rencontré dans le cas du Naturopôle concerne à l'évidence la motivation et les convictions fortes affichés d'emblée par les porteurs du projet, au premier rang desquels le dirigeant de l'entreprise principale et le Maire de la commune. La volonté du premier de développer l'organisation sous l'angle RSE est évidente, ce qui peut poser *in fine* la question de la pérennité et du renouvellement de ce qui a été engagé, dans la logique entrepreneuriale déjà développée (cf. *supra* §3.3.1). Mais au-delà de cette interrogation, c'est bien la nature de la gouvernance de l'ensemble qui est posée, sujet que nous avons déjà en partie abordé à l'occasion de nos travaux sur le dialogue social territorial (cf. *supra* §2.3.3.2).

### 3.3.3.2 La gouvernance territoriale, ciment des réseaux territoriaux d'organisations

En effet, en analysant le processus de construction du territoire, Lamara (2009) considère que les ressources territoriales et la coordination des acteurs en constituent les deux piliers indissociables. Cette approche s'inscrit clairement dans les travaux de l'école de la proximité, qui postule que pour qu'un territoire émerge, il faut que les acteurs se coordonnent, autrement dit que les potentiels de proximité organisée soient activés (Torre, 2011). La question de la gouvernance s'avère donc cruciale, celle-ci pouvant être définie comme la coordination nécessaire entre toutes les parties prenantes, ces dernières étant à la fois diverses, diffuses mais aussi dynamiques (Paquet, 2014). En analysant le mode de fonctionnement des réseaux d'entreprises, Assens (2003) identifie deux dimensions : l'une qualifiée d' « architecture », c'est-à-dire un pilotage plus ou moins centralisé, donc soit autour d'une firme-pivot, soit dans une logique communautaire ; l'autre dite de « régulation », distinguant la nature plutôt économique de certains réseaux (basés sur des relations contractuelles, la négociation par les prix ou les arbitrages de coûts) ou, à l'inverse, une régulation plutôt socio-politique, faisant appel à la confiance et à la logique de clan (cf. figure 12).

Figure 12 – La typologie « pilotage / régulation » des réseaux d'entreprises selon Assens



Source : Assens, 2003, p.55

Or, à travers les nombreux exemples de réseaux d'entreprises, parfois sectoriels, parfois territoriaux, la littérature témoigne d'une très grande diversité des modes de gouvernance, aussi bien dans leur conception que dans leur opérationnalisation (Ehlinger et al., 2007), ce qui questionne d'autant plus quant aux facteurs clés de succès de cette gouvernance. Sans prétendre à l'exhaustivité des travaux dans ce domaine, particulièrement riches (notamment en sciences de gestion) ces dernières années, nous pouvons néanmoins faire état de quelques contributions majeures sur cette question.

Ainsi, en partant du constat que les réseaux peuvent être considérés comme « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (p.156), Ehlinger et al. (2007) identifient trois formes de gouvernance : celle par la firme focale tout d'abord, dans la logique du « réseau star » d'Assens (2003) ; la gouvernance associative ensuite, dans laquelle aucune firme dominante n'apparaît, mais basée essentiellement sur « l'appartenance à une communauté de solidarité entre pairs » (p.164) ; la gouvernance territoriale enfin, qui rassemble « les acteurs économiques et publics locaux autour de référents partagés » (p.165), permettant ainsi de créer des mécanismes de gouvernance plus formalisés. Dans cette logique, Condomines et al. (2015) proposent d'ailleurs de parler d'une « gouvernance écosystémique », caractérisée par « un double mouvement : les acteurs territoriaux sont

*créateurs de liens sur le territoire et porteurs d'une vision de ce territoire ; mais en retour, les entreprises prennent en compte la dimension territoriale dans leur stratégie d'action » (p.236), ce qui correspond tout à fait à ce que nous avons appelé dans nos travaux « la stratégie collective de territoire » (article ② - cf. infra §3.3.3.3). Ainsi, la gouvernance territoriale ne doit pas être envisagée de façon statique, puisqu'elle « repose à la fois sur le réseau et sur les flux : un réseau, c'est-à-dire une configuration de connections entre les différents acteurs avec des flux circulant dans le réseau » (Leloup et al., 2005, p.328). Afin de prendre en compte la nature des acteurs impliqués (donc le réseau), mais aussi les objectifs et le mode d'appropriation des ressources territoriales par les acteurs (donc le flux), Zimmermann (2005) distingue quant à lui quatre types de gouvernance territoriale :*

- Une gouvernance territoriale privée, dans laquelle les acteurs privés sont dominants, en impulsant et pilotant des dispositifs de coordination et de création de ressources selon un but d'appropriation privée. Cette catégorie rejoint celle de la firme focale ou du réseau star.
- Une gouvernance privée collective, dans laquelle une institution formelle (de type CCI, syndicats professionnels ou clubs d'entreprises) regroupe des acteurs privés et impulse une coordination de leurs stratégies.
- Une gouvernance publique dans une logique de gestion des ressources en tant que bien commun ; elle est notamment le fait de l'Etat ou des collectivités territoriales.
- Enfin, une gouvernance territoriale mixte, cas le plus fréquent dans la pratique, qui regroupe les différentes formes ci-dessus, selon un dosage spécifique et variable selon la situation considérée.

Au-delà de la volonté de comprendre la gouvernance territoriale dans ses mécanismes d'émergence et d'action, son impact n'est bien évidemment pas neutre, puisque c'est elle qui conditionne en grande partie la performance du territoire sur lequel elle agit, « *par le biais de la création d'une dynamique collective entre des acteurs hétérogènes et déficitaires en ressources et en capacités d'interaction. Si la gouvernance est donc appréhendée comme un mode de régulation et de coordination entre acteurs, elle est le fait d'instances, de nature stratégique et/ou opérationnelle* » (Bocquet et Mothe, 2008, p.108). Ainsi sur un territoire, qui ambitionne aussi bien de se développer économiquement (article ⑦) dans une logique durable (articles ② et ⑤), d'être attractif pour la pérennisation d'activités existantes ou la création de nouvelles activités (articles ③ et ④), d'apporter des réponses à ses parties prenantes, par essence variées et aux attentes contradictoires, notamment en matière d'emploi (article ①), la question de la gouvernance territoriale s'avère cruciale. Elle s'inscrit notamment dans une dynamique d'apprentissage et d'innovation (Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2010 ; Forest et Serrate, 2011), inscrite dans un continuum entre passé, présent et

avenir, et poursuit trois enjeux majeurs pour les dynamiques territoriales : « *l'anticipation, la capacité à projeter et à inventer le futur* » (Froehlicher et Barès, 2014, p.47).

### 3.3.3.3 Vers une coopération élargie

S'ils sont présents en filigrane dans les travaux présentés jusqu'à présent, le rôle des pouvoirs publics mérite d'être précisé. Boutillier et al. (2016) insistent ainsi sur l'importance des acteurs publics qui, notamment par le biais des politiques publiques, viennent à la fois soutenir et cadrer le développement des écosystèmes entrepreneuriaux. Dans l'approche de gouvernance territoriale qui vient d'être évoquée, la place des pouvoirs publics s'avère, là aussi, déterminante, notamment dans la gouvernance dite publique ou mixte de Zimmermann (2005). Or ces pouvoirs publics constituent des parties prenantes, de même que les entreprises, les associations, et l'ensemble des acteurs individuels et collectifs du territoire. De ce fait, ils doivent être intégrés dans l'approche en termes de réseau, chacun contribuant à ce dernier en fonction d'un rôle et d'une implication variables.

Dans l'article ②, l'étude du Pôle d'Excellence Rurale Naturopôle montre la réciprocité du développement entre un territoire et ses entreprises, à travers les trajectoires convergentes de deux acteurs pilotes : un chef d'entreprise et un Maire. Leurs visions croisées, privée pour l'un, caractérisée par la volonté d'œuvrer pour son « pays », publique pour l'autre, tout en étant lucide quant aux contraintes économiques, en font les architectes d'un développement à la fois local et durable. Le cas du Naturopôle permet de montrer comment, à partir de ce que l'on pourrait qualifier de « caprice entrepreneurial », l'enthousiasme et le charisme du porteur de projet (cf. article ① et *supra* §3.3.1.2) ont su créer un effet d'entraînement puissant auprès d'autres entrepreneurs et auprès des partenaires publics, dont le rôle a largement débordé celui qui leur est traditionnellement dévolu. C'est, dans le cas précis, plus particulièrement la rencontre entre deux personnalités (un chef d'entreprise et un Maire) qui a contribué à développer une « atmosphère industrielle » particulièrement féconde, véritable terreau unique non transférable, rappelant l'analyse marshallienne des villes de Sheffield et Solingen étudiées par Marshall (1890 ; 1919). La formalisation et l'institutionnalisation *ex post* sous la forme d'un Pôle d'Excellence Rurale donne à ce succès économique et social une dimension de durabilité, dont la pérennité semble assurée.

L'exemple du Naturopôle permet de faire émerger la notion de « stratégie collective de territoire », associant des trajectoires individuelles et collectives, mais ne se limitant pas aux seuls acteurs économiques. En effet, si le cas du Naturopôle emprunte évidemment à l'entrepreneuriat, du fait de l'intention stratégique développée par l'initiateur du Naturopôle, tour à tour créateur, moteur et promoteur des entreprises et du territoire (cf. *supra* §3.3.1.2), il

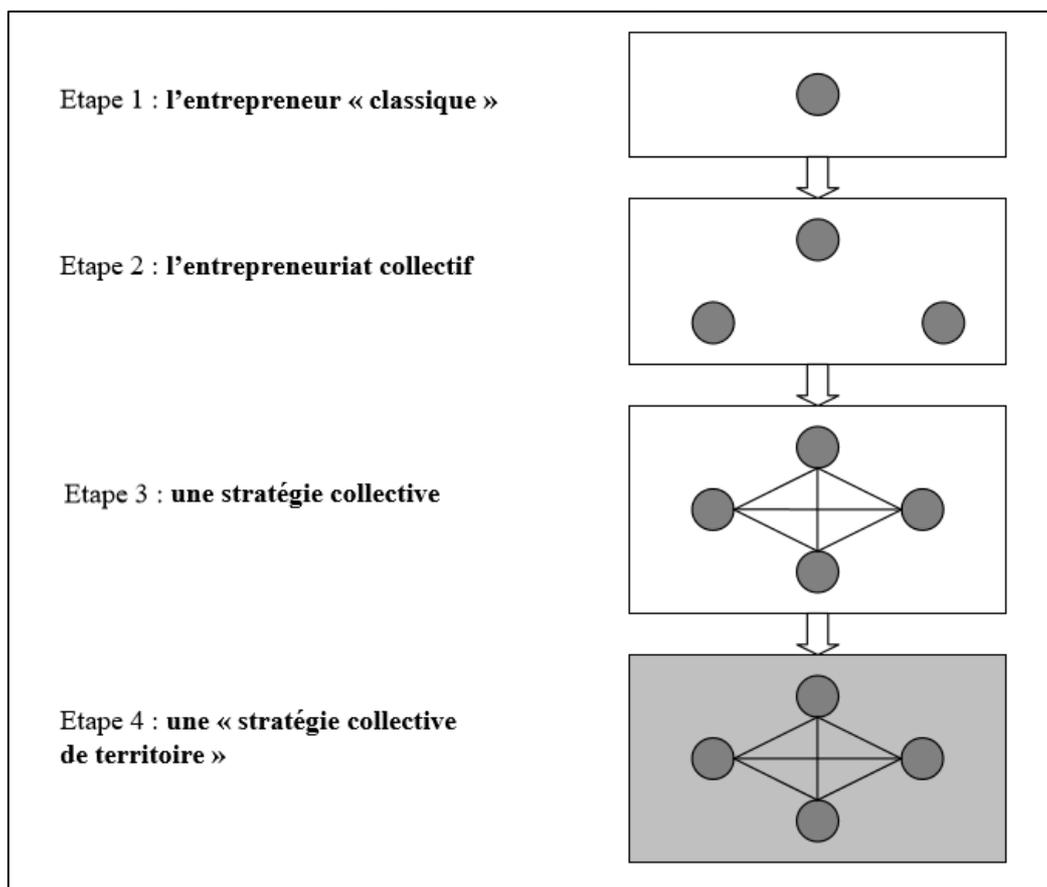
apparaît évident que ce cas déborde largement la seule dimension individuelle. Ainsi, les notions d'entrepreneuriat collectif ou de « communauté entrepreneuriale » (Ben Hafaïedh, 2006) s'avèrent séduisantes. La capacité collective à soutenir les projets de création d'entreprises, au niveau local notamment, est en effet mise en avant, donnant aux acteurs du développement local une place décisive, au service des entreprises et dans un objectif de développement territorial (Capiez et Girlando, 2004). Néanmoins, l'entrepreneuriat collectif ne recouvre qu'une facette du succès du Naturopôle. La volonté délibérée de ses entreprises de fonctionner à plusieurs, tout en étant complémentaires, permet de mobiliser la notion de stratégie collective (Gundolf et Jaouen, 2009), et plus particulièrement, dans le cas étudié, de stratégie collective de type organique, c'est-à-dire à la fois symbiotique (entre firmes complémentaires dans une relation verticale), et associant ces entreprises de façon indirecte (elles n'appartiennent pas toutes à la même holding : leurs relations sont donc aussi bien formelles qu'informelles) (Astley et Fombrun, 1983). Cette approche s'avère néanmoins, elle aussi, insuffisante pour rendre compte de la complémentarité, ni systématique, ni évidente, entre deux types d'acteurs fort différents dans leurs parcours, leurs statuts, leurs rôles et leurs attentes. En effet, le Maire occupe une place déterminante dans la réussite du Naturopôle, à la fois comme facilitateur - rôle traditionnellement dévolu aux institutionnels locaux – mais aussi, de façon plus originale, comme partenaire de réflexion et d'action pour le développement des entreprises sur le territoire. Véritable partenaire stratégique, la Mairie apparaît alors comme une partie prenante qui permet d'amplifier la stratégie développée collectivement par les entreprises. L'institutionnalisation et la formalisation de la stratégie collective des entreprises du Naturopôle par le biais de l'implication des acteurs publics, notamment dans le PER, en assure la durabilité (Gundolf et *al.*, 2006). C'est ce que nous proposons de qualifier, ici, de « stratégie collective de territoire ».

Tout se passe donc comme si un glissement progressif s'opérait entre une trajectoire au départ purement (et classiquement) entrepreneuriale, depuis l'intention stratégique individuelle initiale jusqu'à la mise en œuvre de cette stratégie collective de territoire (cf. figure 13).

L'institutionnalisation de cette convergence, en l'occurrence par le biais d'un Pôle d'Excellence Rurale, permet au territoire d'émerger comme une structure active de développement, illustrant ainsi le principe selon lequel les territoires constituent un acteur à part entière, bien au-delà d'un simple réceptacle d'activité. La lecture proposée en termes de « trajectoires » revêt un intérêt certain pour l'analyse du Naturopôle, car elle implique la prise en compte d'une véritable dynamique territoriale, ici initiée à partir d'un territoire plutôt peu attractif en termes d'activités économiques. L'intérêt serait alors d'étendre l'analyse à d'autres territoires ne disposant pas, *a priori*, de ressources économiques suffisantes. Ces

aspects ont à l'évidence une résonance stratégique particulièrement pertinente à l'heure où les politiques publiques réinvestissent les réflexions liées à la revitalisation des territoires, notamment dans une logique de politiques industrielles (cf. *supra* §3.3.2.2).

**Figure 13 – De l'entrepreneur à la stratégie collective de territoire**



Source : Asselineau et Cromarias (2010), p.162

L'originalité de cet article (2010) est ainsi d'apporter un éclairage complémentaire par rapport à la littérature sur la coopétition, d'abord centrée sur les coopétiteurs eux-mêmes et, de plus en plus, sur les réseaux qu'ils constituent. En effet, la notion de réseau apparaît difficilement conciliable avec la théorie de la compétition ; elle l'est en revanche davantage avec celle de coopération. Or, « la puissance de la théorie des réseaux réside finalement dans sa capacité à expliquer les objets dans leur environnement et en relation avec leur environnement social » (Ben Letaïfa, 2014, p.1013), ce qui, dans le cas de l'étude de la construction territoriale, s'avère d'autant plus adapté. D'ailleurs, l'approche évolutionniste de la coopétition montre que cette dernière, dans une vision dynamique, peut être mise en œuvre par les acteurs soit de façon délibérée, soit de façon émergente. De plus, comme nous l'avons déjà rappelé, son point de départ peut être plutôt compétitif ou plutôt coopératif. Cette double clé de lecture permet ainsi à Czakon et al. (2014) de proposer une

typologie des stratégies de coopération (cf. figure 14), qui reste certes d'abord centrée sur la firme, mais qui montre aussi un niveau d'analyse plus collectif, qui mériterait d'ailleurs, selon les auteurs, d'être approfondi.

**Figure 14 – Typologie des stratégies de coopération**

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

D'après Czakon et al., 2014, p.135

#### 3.3.3.4 Coopération spontanée ou imposée ?

Dans ce contexte, le rôle des pouvoirs publics s'avère, lui aussi, transformé. La décentralisation en marche depuis plus de trente ans et le transfert graduel de compétences de l'Etat central aux collectivités territoriales font qu'aux grands projets impulsés par le premier se substituent des initiatives locales, que les collectivités territoriales, plus proches du terrain, sont le mieux à même de soutenir. Ainsi, Etat comme collectivités se doivent d'accompagner les initiatives locales et de créer les conditions de leur réussite. Dans un travail en cours<sup>28</sup>, nous cherchons à comprendre comment se caractérise l'action d'intermédiation pour impulser et opérationnaliser une démarche coopérative. En traitant plus précisément du rôle de l'Etat via la politique industrielle (cf. *supra* §3.3.2.2), nous souhaitons comprendre si le rôle d'intermédiaire peut s'imposer aux acteurs de la relation coopérative. Ainsi, à travers le cas de la filière Smart Grids, née dans le cadre de la Nouvelle France Industrielle, nous analysons le mode de structuration d'une nouvelle filière, créée sous l'impulsion de l'Etat, qui cherche ainsi à promouvoir, voire imposer, une stratégie collective à des acteurs publics et privés.

Dans un contexte de mondialisation accrue et de volonté de restaurer – voire développer – la compétitivité nationale, il apparaît nécessaire, pour les pouvoirs publics, d'explorer les dynamiques, notamment territoriales, qui semblent constituer, sous certaines conditions, des

<sup>28</sup> Pour l'instant, cette recherche a fait l'objet d'une communication acceptée au XXVe Congrès de l'AIMS en mai 2016 [21].

milieux favorables à l'innovation (Crévoisier, 1994 ; Malecki, 1998). L'Etat stratège, « capable de stabilité et de vision à long terme, garant d'un cadre de cohérence [...], pédagogue plus qu'acteur, communicant ses objectifs stratégiques [...] » (Koenig, 1997) prend alors tout son sens. La politique industrielle française poursuivie depuis dix ans, via notamment la création des pôles de compétitivité et des pôles d'excellence rurale puis des grappes d'entreprise, montre que l'Etat privilégie aujourd'hui cette double approche « ancrage territorial fort / spécialisation sectorielle forte », par ailleurs discutable (cf. *supra* §3.3.2.2). La mise en œuvre de la politique industrielle française passe donc par la concrétisation de relations de coopération entre entreprises d'un même secteur et/ou d'un même territoire. Il s'agit alors de constituer un réseau stratégique, défini par la littérature selon deux caractéristiques principales : un objectif général de coopération (pour un jeu que Brandenburger et Nalebuff (1995) qualifient de gagnant-gagnant), mais aussi une nécessaire confiance dans les relations entre les différents partenaires du réseau (Doz, 1996). Selon Mayer *et al.* (1991), cette confiance permet l'acceptation du risque lié à une situation de vulnérabilité, issue notamment du risque d'opportunisme de l'une des parties au détriment d'une autre, qui constitue alors un réel frein à la coopération (Williamson, 1975). Or si la confiance est dès lors considérée comme un élément stabilisateur de la relation de coopération, l'introduction d'un intermédiaire peut servir de garant au bon déroulement de la relation coopérative (Salvetat et Géraudel, 2011).

Dans le cadre du projet « Nouvelle France industrielle » lancé par le gouvernement en 2013, figure le plan REI (Réseaux Electriques Intelligents, pour désigner « un réseau électrique qui permet d'intégrer intelligemment l'interaction entre tous ses utilisateurs dans le but de fournir une énergie électrique durable, économique et sûre »<sup>29</sup>). Les REI font appel à des produits et services innovants ainsi qu'à des technologies d'observation, de contrôle et de communication afin d'optimiser la production et la consommation électrique, dans un contexte de marché européen de l'électricité. La feuille de route du plan REI compte trois objectifs majeurs à l'horizon 2020 : (1) comptabiliser plus de 25.000 emplois directs en France, dont 10.000 créations d'emploi ; (2) doubler le chiffre d'affaires pour atteindre 6 milliards d'Euros ; (3) représenter 10% du marché mondial. Ce contexte de structuration d'une nouvelle filière industrielle sous l'impulsion de l'Etat français apparaît donc être un terrain de choix pour comprendre si une stratégie collective peut être imposée de l'extérieur, en l'occurrence si la méthode de l'Etat français, qui cherche à promouvoir, voire imposer une stratégie collective pour la filière Smart Grids, s'avère efficace.

La structuration de cette nouvelle filière consiste à créer un réseau stratégique d'acteurs. Ce dernier se base bien entendu sur des relations coopératives, qui favorisent simultanément les

---

<sup>29</sup> Définition de l'European Technology Platform for Smart Grids.

avantages d'une compétition stimulante et le partage de ressources complémentaires. Mais il nécessite également la confiance entre ces acteurs, véritable élément stabilisateur de la relation de coopération (Doz, 1996). Afin de présenter les résultats de cette recherche sur la filière Smart Grids, nous proposons d'utiliser la grille de lecture de Geindre (2005) qui, en précisant le rôle du tiers dans la mise en place d'un réseau stratégique, en retient trois caractéristiques : initiateur, facilitateur et garant de la confiance.

Concernant son rôle d'initiateur, le rôle de l'Etat dans la structuration de cette filière est évident : c'est en effet lui qui a fait de Réseaux Electriques Intelligents l'un des 34 plans de Nouvelle France Industrielle, c'est lui également qui suit et encourage son organisation et son développement, dans le but d'atteindre des objectifs qu'il a préalablement fixés, en coordination avec les différentes parties prenantes. Pourtant, la filière existait préalablement au plan REI ; si elle n'est donc pas créée *ex nihilo*, l'Etat a souhaité l'institutionnaliser en lui donnant de la visibilité, en la structurant et lui apportant un soutien financier. Ainsi l'Etat n'apparaît pas tant comme l'instigateur de la filière que comme son facilitateur. Ce rôle s'avère particulièrement crucial, puisque, comme dans toute relation de coopération, et bien que les acteurs n'aient pas tous les mêmes intérêts et les mêmes attentes, l'ambition de la filière est de les faire travailler ensemble et de créer une vraie entente entre les entreprises, mais aussi entre les personnes. Mais, dans cette logique de « faire ensemble », il faut noter que la coopération observée se caractérise par sa forme la plus complexe, puisqu'elle est à la fois verticale et horizontale (Fernandez et Le Roy, 2010), les entreprises partageant « *des ressources dans la perspective d'en créer de nouvelles, ce qui constitue une véritable dynamique coopérative d'apprentissage entre concurrents* » (p.167). Enfin, la question de la confiance est posée, puisque les relations de coopération sont par nature complexes à mettre en place. A titre d'exemple, les questions commerciales s'avèrent souvent sensibles car hyperconcurrentielles, et travailler sur de tels sujets apparaît à la fois ambitieux et courageux, tant l'évitement des points de friction semble nécessaire pour garantir la confiance (Geindre, 2005).

Le premier résultat issu de cette recherche porte sur le rôle de l'Etat en tant qu'intermédiaire. Selon Hannachi et Coléno (2012) il est possible de distinguer trois formes génériques de coopération en fonction du mode de régulation : par des conventions tacites, par un acteur tiers ou par une arène de médiation, ce qui confirme le rôle crucial de coordination et de régulation que joue un acteur tiers dans la coopération ou les stratégies collectives, notamment en tant que médiateur susceptible d'influencer la coopération (Dagnino et al., 2007). En effet, l'introduction d'un intermédiaire servirait alors de garant au bon déroulement de la relation coopérative. Pour Salvetat et Géraudel (2011), l'intermédiaire est « *un acteur économique ou institutionnel qui va créer et/ou favoriser une relation entre deux ou plusieurs*

*concurrents en vue d'une coopération* » (p.69). Puisque le caractère médiateur de l'Etat dans la constitution du plan REI est incontestable, il est possible, dans la logique des travaux d'Obstfeld (2005), de considérer ce dernier comme un *tertius iungens* doté d'une capacité à connecter des personnes en vue d'un objectif déterminé, dans le cadre d'une action non partisane et médiatrice (cf. *supra* §2.3.2.2). En tant que tiers-acteur, l'Etat agit en incitant chaque acteur à se rapprocher des autres, en les aidant à retravailler leur propre positionnement mais aussi leurs attentes, à évoluer pour basculer de l'individuel vers le collectif ; c'est ce que Maesschalck (2008) appelle « *pousser les acteurs à s'auto-capaciter* ».

Le second résultat porte sur la nature même de la coopération observée, et son degré de spontanéité, en se questionnant sur l'intentionnalité de la coopération, sur la base de l'hypothèse formulée par Cusin et al. (2013) selon laquelle la coopération ne serait « *source de valeur que si la démarche coopérative est volontaire, et non pas imposée (par l'histoire, par une institution, par des acteurs dominants, par l'opinion publique, etc.)* » (p.120). Dans le cas de la filière Smart Grids, la coopération à l'œuvre n'est pas seulement le fruit d'une intention coopérative mais également d'une obligation coopérative (Salvetat et Géraudel, 2011). A ce stade de notre étude, il semblerait que l'on assiste à un cycle en trois phases : une première phase de coopération spontanée (lors des prémices de structuration de la filière) ; une seconde répondant davantage à une obligation coopérative (avec le lancement du plan REI) ; une troisième, se déroulant actuellement, mêlant les deux formes de coopération, dans laquelle les entreprises s'engagent volontairement (ce qui est nécessaire pour leur implication réelle), mais dans un cadre fixé par un intermédiaire (l'Etat ayant délégué à l'association le rôle de structuration formalisée de la filière).

L'étude de cas unique retenue pour cette recherche, et justifiée par son caractère exploratoire, nécessitera cependant de tester d'autres cas pour valider ou non les premières conclusions, notamment les trois phases de coopération plus ou moins intentionnelle. Sur le plan conceptuel, une limite majeure de la recherche tient au secteur étudié, puisque la coopération dépend beaucoup de l'industrie considérée (Czakon et al., 2014). Le cycle proposé doit donc non seulement être vérifié au travers d'autres exemples, mais dans des secteurs d'activité très divers.

Clarifier, même partiellement, le processus de coopération nous semble d'autant plus nécessaire que celui-ci s'impose comme le paradigme dominant et que les acteurs managériaux s'en emparent au quotidien. La coopération élargie, au sens d'une stratégie collective de territoire impliquant les acteurs individuels dans une logique entrepreneuriale, en même temps que les acteurs collectifs privés (les entreprises) et publics (les collectivités

locales et le rôle de l'Etat pour « décréter » la coopétition), illustre la nécessité d'ouvrir la réflexion dans une logique à la fois systémique et complexe.

### **3.4 Conclusions et agenda de recherche**

La recherche menée sur l'alchimie féconde entre les entreprises et leur territoire s'inscrit dans une logique de compréhension de ce dernier comme construit social et partie prenante pleine et entière dans les choix stratégiques des entreprises. Les clés d'entrée sont de trois ordres : le rôle de l'entrepreneuriat local et de l'ancrage territorial pour le développement simultané du territoire et des entreprises qui le constituent ; le lien entre territoire et innovation ; la question de la gouvernance territoriale, dans une logique de RSE mais aussi de structuration de la coopétition, qui doit être entendue comme élargie au niveau du territoire, de façon plus ou moins spontanée.

En privilégiant un ancrage théorique sur les mouvements stratégiques d'alliances et stratégies collectives dans une logique de RBV, les résultats obtenus contribuent à mieux comprendre le territoire comme un « actant » et à l'appréhender comme une donnée fondamentale de la vie des entreprises, dans une logique dynamique de réciprocité. En d'autres termes, le territoire, constitué de ses différentes parties prenantes dont la diversité et les attentes contradictoires font la richesse, devient un acteur dont les caractéristiques intrinsèques (ressources génériques ou actifs spécifiques) favorisent le développement des entreprises qu'il accueille ; en retour, ces entreprises valorisent le territoire dans une logique « gagnant-gagnant », dans une approche d'avantage concurrentiel de ce territoire lui permettant d'exister dans un environnement mondialisé qui lui redonne paradoxalement toute sa place. Cette appréhension systémique des stratégies collectives de territoire s'inscrit dans l'analyse des quatre dynamiques de création de valeur identifiées par Saives et Desmarteau (2005) : la capitalisation des savoirs ; l'optimisation des coûts ; la double logique de concurrence et coopération ; les mécanismes de gouvernance. Il s'agit donc de cultiver l'alliance stratégique entre entreprise et territoire, avec deux points d'entrée (Zardet et al., 2012) : d'une part la proactivité du décideur-stratège qui s'avère décisive pour le développement de son territoire, comme l'a montré l'exemple du Naturopôle et, dans une moindre mesure, celui des couteliers et du bassin de Thiers ; d'autre part, l'attractivité concurrentielle des territoires, qui s'avère paradoxalement être un atout pour le développement des activités économiques et sociales puisque c'est la qualité de la gouvernance territoriale mise en œuvre qui permettra la meilleure efficacité.

Les pistes de recherche sont nombreuses et régulièrement renouvelées par l'actualité économique et sociale, donnant ainsi lieu à des tribunes de vulgarisation scientifique dans la presse grand public (cf. CV détaillé en annexe).

Citons tout d'abord la compréhension des dynamiques entrepreneuriales sur un territoire. En effet, dans le cadre de l'analyse des acteurs clés œuvrant en faveur d'un territoire donné, il paraîtrait intéressant d'approfondir la personnalité des dirigeants (d'entreprises, mais aussi élus locaux ou tout acteur de la société civile particulièrement impliqué) et les conditions qui rendent efficaces les liens de proximité. Un outil de type PIC/CAP (Marchesnay, 1991 – cf. *supra* §3.3.1.1) pourrait ainsi être revisité afin de l'adapter aux différentes modalités que peut avoir un dirigeant d'appréhender son territoire, ce dernier pouvant être parfois considéré comme un simple lieu d'implantation ou, à l'inverse, comme une dimension centrale de l'écosystème de l'entreprise.

Un deuxième chantier concerne la notion de réseaux de territoire, dans une logique d'écosystèmes intégrés et dynamiques. Comme le note Assens (2003), « *à l'image d'un système ouvert, le réseau se nourrit des échanges avec l'extérieur qui le poussent à étendre sa sphère d'influence en repoussant sans cesse ses propres limites.* » (p.53). Cette réflexion pourrait se prolonger au niveau national, voire international, puisque la logique dominante est actuellement celle d'une concurrence entre États européens lancés dans une course sans fin à la compétitivité, les uns aux dépens des autres, alors que tous gagneraient individuellement à privilégier une logique de coopération gagnante pour chacun. En d'autres termes, comment envisager de la proximité entre territoires, eux-mêmes construits via une proximité multidimensionnelle de leurs propres acteurs ?

Dans la logique de ressources territoriales différenciantes pour le territoire, le recours aux travaux de Nonaka autour de la transmission de savoirs et compétences tacites peut permettre d'éclairer la notion de compétences territoriales et, surtout, de mieux comprendre leur gestation puis leur développement.

Enfin, déjà partiellement entreprise (cf. communication [13]), une lecture du territoire par la théorie évolutionniste constitue sans aucun doute une piste prometteuse pour comprendre ce que l'on pourrait qualifier de « cycle de vie du territoire », par analogie avec les travaux de Darwin sur l'hérédité, la sélection et la mutation ; plus largement, l'ensemble des théories évolutionnistes, notamment les questions de routines organisationnelles, semblent pouvoir apporter des perspectives de recherche stimulantes.

## CONCLUSION

---

De prime abord le territoire peut sembler être tout à fait anodin ; il est en réalité un objet complexe, multidimensionnel et pluriel. Au côté d'autres disciplines, telles la géographie ou l'économie, les sciences de gestion apparaissent particulièrement pertinentes pour s'en emparer, puisqu'elles sont, tout comme l'est aussi le territoire, une expression et un résultat de l'action collective. La réflexion épistémologique menée conduit à privilégier une approche compréhensive pour appréhender le territoire : le décrire, en repérer les mécanismes, construire des typologies et ainsi contribuer à mieux le définir en tant que concept constituent les fondements de notre travail. La démarche abductive qui en découle, procédant par allers et retours permanents entre question de recherche, cadre théorique et données empiriques, permet d'appréhender de façon concentrique de plus en plus fine le rôle joué par le territoire à la fois dans les politiques publiques de l'emploi et leur déclinaison micro au niveau de l'entreprises et de ses salariés, mais aussi la réciprocité qui anime le territoire comme un acteur à part entière, bien loin d'un simple réceptacle d'activité.

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

Grâce aux travaux menés depuis une dizaine d'années et se rapportant au premier axe de recherche, le territoire est confirmé comme étant un niveau d'analyse particulièrement pertinent de l'action collective pour les questions d'emploi. La théorie des parties prenantes et l'approche systémique permettent d'analyser et de décoder les actions collectives en matière d'emploi sur un territoire, prenant ainsi en considération les dimensions de spatialité mais aussi de coordination.

Sur le second axe, le cadre analytique des stratégies d'alliances et de la théorie des ressources permet d'appréhender le territoire comme un acteur à part entière, constitué de ressources propres qui s'avèrent décisives dans le choix d'implantation de certaines entreprises qui, à leur tour, contribuent à valoriser ce territoire en tant qu'écosystème favorable au développement économique, qu'il s'agisse d'entrepreneuriat, d'innovation ou de gouvernance territoriale.

Les deux axes principaux du travail de recherche sont bien évidemment étroitement liés. Ils ont en commun d'examiner, sous deux angles complémentaires, l'emploi et l'entreprise, quelles sont les stratégies collectives mises en œuvre par les acteurs sur un territoire, afin de valoriser celui-ci. L'apport théorique majeur de la recherche concerne l'affirmation du territoire comme le niveau pertinent d'analyse des interactions entre acteurs économiques sur un territoire. Le paradigme coopératif rend obsolète les schémas traditionnels, qui se retrouvent d'autant plus bousculés par des frontières de plus en plus floues et des comportements disruptifs de la part d'un certain nombre d'acteurs et consommateurs. En conséquence, le territoire a toute sa place comme niveau d'analyse. Il est ainsi possible de lui appliquer quelques-unes des théories les plus marquantes en managements stratégique, notamment la théorie des parties prenantes et celle des ressources et compétences. Sur le plan managérial, une préoccupation majeure a été de veiller à lier les recherches menées et les publications associées (y compris de vulgarisation) à des problématiques opérationnelles et sociétales d'actualité. Ce parti-pris d'ancrage dans l'actualité économique s'explique bien sûr par un parcours antérieur dans le conseil, ainsi que le souci d'une recherche non seulement rigoureuse mais aussi pertinente (dans la logique *rigor and relevance*), amenant les managers à s'emparer de la connaissance scientifique, en faisant notamment le lien avec formation initiale des futurs cadres d'entreprise qui œuvreront, tout au long de leur carrière, en utilisant les outils et les cadres d'analyse que nous, professeurs, leur auront inculqués.

L'agenda de recherche, déjà rapidement esquissé pour chaque axe, met en évidence la multiplicité des champs à ouvrir. L'appétence pour le terrain, largement visible dans les contributions déjà apportées, reste une constante du travail actuellement mené. Les sciences de gestion sont avant tout des sciences de l'action ; il importe que la recherche académique vienne enrichir la compréhension des situations de gestion auxquelles sont confrontées les entreprises, si possible dans une vision plus prospective que curative. L'anticipation est souvent le maître mot des stratèges en entreprise. Le « savoir actionnable » doit être celui du chercheur. De façon très concrète, les projets de recherche pour les années à venir s'inscrivent en droite ligne du travail mené jusqu'à présent. Les stratégies

collectives de territoire vont être examinées au travers de deux grands chantiers, menés en collaboration avec d'autres chercheurs.

Le premier chantier, très ambitieux parce qu'impliquant de très nombreuses parties prenantes, à la fois publiques et privées, concerne un projet de plate-forme d'écologie industrielle biomasse, dans le secteur innovant « bois chimie ». Porté sur le plan politique par la commission économique du Conseil de Développement du Grand Clermont, ce projet mobilise des acteurs publics mais aussi privés de toute taille : gros industriels (Michelin, Engie...), acteurs de l'exploitation forestière (exploitants forestiers, scieries...), propriétaires de parcelles forestières (organisés en coopérative ou individuels), etc. A l'horizon 2020, l'objectif affiché consiste en l'implantation d'une unité industrielle dite « bioraffinerie de 2<sup>ème</sup> génération » pour un investissement estimé entre 150 et 200 millions d'euros et la création de 200 emplois directs et indirects. Si un accompagnement scientifique est d'ores et déjà lancé sur le plan chimique et industriel (production d'éthanol de 2<sup>ème</sup> génération et procédé de transformation de la biomasse), des questions directement liées au management stratégique et plus particulièrement aux stratégies collectives de territoire sont déjà posées. La localisation retenue est celle d'un ancien site industriel de l'agglomération vichyssoise, l'un des enjeux de terrain étant de satisfaire l'approvisionnement en matière première de la future usine, pour laquelle un exploitant est en cours d'identification. L'ambition affichée par les promoteurs du projet doit donc se transformer en action collective, dans une logique d'engagement des parties prenantes à la fois nombreuses, diverses et diffuses (Strand et Freeman, 2015) alors que les comportements individuels sont fortement ancrés dans des schémas traditionnels. L'enjeu est de structurer, au sein de la filière bois, une activité « bois chimie » à haute valeur ajoutée, sa caractérisant par la transformation des sous-produits de l'exploitation forestière sur le territoire. Pour un chercheur s'intéressant aux stratégies collectives de territoire, ce projet constitue un terrain tout à fait privilégié, afin d'approfondir les questions de recherche déjà abordées. Ainsi, à ce stade encore très exploratoire dans lequel s'inscrit notre contribution à venir, nous pouvons d'ores et déjà identifier une thématique liée à la proximité des différentes parties prenantes, les stratégies d'acteurs et leurs modes de coordination. Une bourse doctorale est d'ailleurs prévue sur ce thème. Une autre thématique concerne la stratégie collective mise en œuvre de toutes pièces par les initiateurs de ce projet et la différenciation à construire dans une logique de spécialisation cognitive du territoire auvergnat (dont le périmètre spatial mérite d'ailleurs d'être précisé). Un travail doctoral pourrait également être prévu sur ce thème, actuellement en cours de discussion avec les porteurs de projet. Enfin, et sans prétendre à l'exhaustivité, la question de l'attractivité d'un territoire dans une logique de filière mérite d'être posée, par exemple à

l'aune de la théorie évolutionniste, d'autant plus à l'échelle des nouvelles grandes régions françaises, et de l'impact attendu en matière de création d'emplois.

Le second chantier s'inscrit dans un contexte très différent, celui des problématiques managériales dans le champ de la santé et de l'hospitalisation. Le Centre de Lutte Contre le Cancer (CLCC) d'Auvergne Jean Perrin et le Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM) se sont associés récemment pour créer le Groupe de Recherche en Management et Innovation des CLCC. Deux objectifs lui sont assignés : aider les CLCC à adapter leur positionnement face à la réorganisation générale des établissements et du secteur ; favoriser la capacité d'innovation et de force de proposition des CLCC, au niveau organisationnel mais aussi interorganisationnel. Actuellement, trois axes de travail sont lancés : un à visée marketing ; un orienté sur la mesure de la performance et le contrôle de gestion ; un sur les dimensions Organisation et Stratégie. C'est dans le cadre de ce dernier axe que s'inscrit notre contribution, mobilisant ici aussi les questions d'ancrage territorial, d'attractivité et de différenciation.

A la lecture de ces perspectives, l'appétence pour le terrain, qui caractérise notre recherche depuis ses origines, est encore affirmée. Les perspectives de cet agenda de recherche sont denses et répondent bien aux enjeux actuels à la fois des entreprises (dans une logique de développement économique et de maintien ou développement d'un avantage concurrentiel), des pouvoirs publics (avec les questions de compétitivité nationale et locale, d'attractivité et d'innovation, érigée au rang de « remède miracle » à toutes les réflexions économiques et sociales actuelles), mais aussi des salariés (qui aspirent à plus de visibilité et de stabilité dans leur emploi comme dans leur vie privée). L'HDR constitue en ce sens un accélérateur potentiel pour gagner en efficacité sur des programmes de recherche structurés, ambitieux et concrets, mobilisant un ou plusieurs doctorants.

Sur ce dernier point, même si plusieurs demandes m'ont déjà été formulées en ce sens, j'ai pour l'instant différé ne m'estimant pas être assez disponible matériellement et intellectuellement pour accompagner ce parcours long et délicat dans de bonnes conditions. Le travail de formalisation de l'HDR m'a néanmoins conduit à mesurer l'étendue du chemin parcouru depuis ma thèse, la structuration progressive du corpus théorique que j'ai progressivement assimilé, la mise en cohérence de mes chantiers de recherche les uns avec les autres. Tout cela m'amène aujourd'hui à considérer la possibilité d'encadrer un doctorant comme une étape nouvelle, donc stimulante et cohérente avec mon propre parcours professionnel. Ce travail, pour lequel plusieurs pistes concrètes ont d'ores et déjà été identifiées dans le cadre des deux nouveaux chantiers de recherche, doit bien évidemment s'axer sur la production de connaissance en réponse à une problématique de

terrain telle qu'identifiée. Mais il doit aussi être structuré en amont, par un cadrage théorique et conceptuel rigoureux, et une méthodologie adaptée.

Les stratégies collectives de territoire constituent donc un champ riche et passionnant pour la recherche en gestion, qu'il convient d'explorer avec toute l'humilité mais aussi tout l'enthousiasme nécessaires, en s'appuyant pour cela sur les questions posées (explicitement ou non) par les acteurs eux-mêmes qui ont à cœur de valoriser leur territoire et d'agir collectivement pour son développement.

*«Toute connaissance est une réponse à une question.»*

Gaston Bachelard



## BIBLIOGRAPHIE

---

- Ackroyd, S., Fleetwood, S. (2000). *Realist perspectives on management and organisations*. Psychology Press.
- Aghion P., Crette G., Cohen E. (2014). *Changer de modèle*. Odile Jacob, Paris.
- Alberti F. (2001), The Governance of Industrial Districts: A Theoretical Footing Proposal, *Liuc Papers*, n° 82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.
- Amit R., Shoemaker P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, vol.14, 33-46.
- Ansoff I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Archer M, Bhaskar R, Collier A, Lawson T, Norrie A (eds). (1998). *Critical Realism: Essential Readings*. Routledge: London.
- Argyris C., Putnam R., Mc Lain Smith D. (1985). *Action Science*, Jossey-Bass.
- Asselineau A., Piré-Lechalard P. (2009). Le développement durable, une voie de rupture stratégique ? *Management & Avenir*, n°26, 280-299.
- Assens C. (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management international*, vol.7, N°4, 49-59.
- Astley W. G., Fombrun C. J. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, N°4, 576-587.
- Aubert J.-P. (dir) (2014). *Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation*, Travaux de la mission Accompagnement et Anticipation des Mutations économiques, rapport au Premier Ministre. Accessible sur : [http://www.chaire-mai.org/wp-content/uploads/2014/10/rapport-MAAMEFINALRe%CC%81vise%CC%8122\\_10\\_2014.pdf](http://www.chaire-mai.org/wp-content/uploads/2014/10/rapport-MAAMEFINALRe%CC%81vise%CC%8122_10_2014.pdf)
- Auer P., Gazier B. (2006). *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion.
- Avenier M.-J. (2010). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! *Le libellio d'AEGIS*, vol.6, hiver, 39-52.
- Avenier M.-J. (2009). Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique, *Management & Avenir*, N° 30, 88-206.
- Avenier M.-J., Schmitt C. (dir.) (2007). *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan.
- Avenier M.-J., Thomas C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks, *Systèmes d'information & management*, Vol. 20, 61-98.
- Barbier J.-C. (2005). *Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le « miracle danois »*, CNRS, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, 99-120
- Barré P. (2015). Développement des connaissances et mise en convergence des ressources humaines à l'échelle des clusters : le cas d'Aéro Montréal in Bories-Azeau I, Defélix C., Loubès A., Uzan O. (coord.) *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, 99-115.

- Belussi F., Sammarra A., Rita-Sedita S. (2008), "Industrial district evolutionary trajectories: localized learning diversity and external growth", in *Druid Conference*, Danmark, Copenhagen, June 17-20.
- Ben Hafaïedh C. (2006). *Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, 31-54.
- Ben Letaïfa S. (2014). « Réseaux interorganisationnels », in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 1009-1028.
- Bengtsson M., Kock S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.14, n°3, 178-190.
- Beuret J.-E., Cadoret A. (2011). Une gouvernance territoriale endogène de l'environnement : contours et enjeux. Près de 300 initiatives soumises à une analyse comparative, *Géographie Economie Société* N°4, Vol. 13, 363-386.
- Billot de Lochner F. (2014). *Echapper à la mort de la France*, François-Xavier de Guibert, Paris.
- Bocquet R., Mothe C. (2008). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue française de gestion*, N°190, 101-122.
- Boekema F. (Ed.) (2000). *Knowledge, innovation and economic growth: the theory and practice of learning regions*. Edward Elgar Publishing.
- Boissonnat J. (1995). *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob.
- Bories-Azeau I, Defélix C., Loubès A., Uzan O. (2015). *Introduction*. In Bories-Azeau I, Defélix C., Loubès A., Uzan O. (coord.) *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, 1-9.
- Bories-Azeau I., Loubès A. (2013). L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? *Management & Avenir*, N° 59, 157-175.
- Boschma R. (2005), Proximity and Innovation: A Critical Assessment, *Regional Studies*, vol. 39, n°1, 61-74.
- Boschma R., Frenken K. (2009). The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective, in Boschma R.A., Martin, R. (eds), *Handbook of Evolutionary Economic Geography*, Edward Elgar, Cheltenham, Chapter 5.
- Bouba-Olga O., Ferru M., Guimond B. (2012). Organisation des activités et dynamiques territoriales : éléments d'analyse et application aux bassins de Cognac et de Châtelleraut, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* vol.2 (avril), 173-191.
- Bouba-Olga O., Ferru M. (2008). Pôles de compétitivité : les limites d'une gouvernance locale de l'innovation. *Économies et Sociétés*, Hors-série vol.8, N°42, 1391-1412.
- Bouba-Olga O., Grossetti M. (2015). La dynamique économique des territoires français : de l'obsession métropolitaine à la prise en compte de la diversité des configurations territoriales. *8e journées internationales de la Proximité*, Tours
- Bouba-Olga O., Grossetti M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 3, 311-328.
- Boutillier S., Carré D., Levratto N. (2016), *Entrepreneurial Ecosystems*, vol.2, ISTE/Wiley, London.
- Brandenburger A., Nalebuff B.J. (1995). The right game: use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, july, 57-71.
- Bresser R. K., Harl J. E. (1986). Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*, vol.11, N°2, 408-427.

- Burt R. (1997). The Contingent Value of Social Capital, *Administrative Science Quarterly*, vol.42, N°2, 339-355.
- Burt R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, vol.36, N°4, 599-628.
- Burt R.S. (1992). *Structural Holes, the social structure of competition*, Harvard University Press.
- Butera F. (1991). *La métamorphose de l'organisation, du château au réseau*, Les Editions d'Organisation.
- Cahuc P., Kramarz F. (2004). *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité Sociale professionnelle*, Rapport au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale.
- Cailluet L., Lemarchand Y., Chessel M.-E. (coord.) (2013). *Histoire et sciences de gestion*, Paris, Vuibert, collection FNEGE.
- Callon M. (2006a). Quatre modèles pour décrire la dynamique de la science, in Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Presses des Mines, collection Sciences Sociales, 201-251.
- Callon M. (2006b). Sociologie de l'acteur-réseau in Akrich M., Callon M., Latour B., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Presses des Mines, collection Sciences Sociales, 267-276.
- Camagni R. (2006). Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus, *Reflets et perspectives*, XLV, N°1, 95-115.
- Capiez A., Girlando N. (2004). Approche méthodologique du développement régional in Rousseau M.(dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica, Paris, 19-39.
- Carroll A. B., Näsi J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics a European review*, 6(1), 46-51.
- Carroll A. B. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Carton G., Mouricou P. (2016). A quoi sert la recherche en management ? Une analyse systématique des contributions au débat rigueur-pertinence (1994-2013). *Etats Généraux du Management FNEGE*, Toulouse, mai.
- Chabaud D., Degeorge J.-M. (2015). Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ? *Entreprendre & Innover*, N° 24, 8-18.
- Chabaud D., Messegem K. (2010), Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation, *Revue française de gestion*, N°206, 93-112.
- Chabault D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 187, 39-57.
- Chabault D., Loubaresse E., Saives A.-L., Sergot B. (2014). « Espaces et territoires » in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 533-551.
- Charreire S., Huault I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3, 31-55.
- Chevrier S. (2014). Publish...and perish ! *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, N°115, 18-21.
- Colletis G. (2012). Quelle politique industrielle pour la France ? *L'Économie politique*, vol.2, N°54, 63-78.
- Colletis, G., Gilly, J. P., Pecqueur, B., Perrat, J., Zimmermann, J. B. (1997). Firms et territoires : entre nomadisme et ancrage. *Espaces et sociétés*, N°88-89, 115-138.

- Condomines B., Raulet-Croset N., Uzan O., Bonneveux E., Bories-Azeau I., Delattre M., Houessou B., Hulin A., Loubès A. (2015). Quand la gouvernance écosystémique met en dialogue acteurs et territoires, in Bories-Azeau I, Defélix C., Loubès A., Uzan O. (coord.) *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, 216-237.
- Conseil National du Numérique (2016). *Travail, Emploi, Numérique, les nouvelles trajectoires*, Rapport au Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnel et du Dialogue social, janvier. URL : <http://www.cnumérique.fr/wp-content/uploads/2015/12/Rapport-travail-version-finale-janv2016.pdf>
- Cook K., Emerson R. (1978), Power, Equity and Commitment in Exchange Networks, *American Sociological Review*, vol.43, October, 721-739.
- Coster M. (2009), *Entrepreneuriat*, Paris, Pearson Education.
- Courault B. (2005). Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations, *La Revue de l'Ires*, n° 47, 59-78.
- Crévoisier O. (1994). Dynamique industrielle et dynamique régionale : articulation par les milieux innovateurs, *Revue d'Économie Industrielle*, vol.70, N°1, 33-48.
- Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil
- Cusin J., Loubaresse E., Charreire-Petit S. (2013). Analyse d'une dynamique de coopération conflictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Émilion, *Revue internationale PME*, Vol. 26, n° 2, 103-125.
- Czaron W., Mucha-Kus K., Rogalski M. (2014). Coopetition Research Landscape-a Systematic Literature Review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, vol.17, 121-150.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*. New York: Free.
- D'Aveni R. A., Dagnino G. B., Smith K. G. (2010). The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, vol.31, N°13, 1371-1385.
- Dagnino G., Le Roy F., Yami S. (2007), La dynamique des stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, n° 176, 87-98
- Das T. K., Teng B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, vol.23, N°3, 491-512.
- Daumas J.-C. (2006). Districts industriels : le concept et l'histoire, XIV International Economic History Congress, Helsinki ; <http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers1/Daumas28.pdf>
- David A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, *Conférence de l'AIMS*
- De Rosnay J. (1975). *Le macroscopie. Vers une vision globale*, Edition du Seuil.
- Depret M. H., Hamdouch A., Monino J.-L., Poncet C. (2010). Politiques d'innovation, espace régional et dynamique des territoires : un essai de caractérisation dans le contexte français, *Innovations*, N° 33, 85-104.
- Depret M.-H., Hamdouch A. (2009). Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech, *Revue d'économie industrielle*, n° 128, 21-52.
- Di Maggio P. (1988), Interest and Agency in Institutional Theory, in Zucker L. (Ed), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environments*, Cambridge, MA:Ballinger, 3-21.
- Dierickx I., Cool C.K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, N°12, dec, 1504-1511.

- Dilthey W. (1883). *Introduction à l'étude des sciences humaines* (1945). Paris, PUF.
- Donaldson T., Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *The Academy of Management Review*, vol.20, n°1, 65-91.
- Doz Y.L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, vol.17, 55-83.
- Doz Y. L., Kosonen M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- Dumez H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines « Gérer et comprendre »*, n°112, 29-42
- Dumez H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). Une réponse à Marie-José Avenier. *Le Libellio d'AEGIS*, Vol.7, N°1, Printemps, 53-62.
- Dumez H. (2010). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion, ou que répondre à la question « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d'AEGIS*, Vol.6, N°4, Hiver, 3-16.
- Dussauge P., Garrette B. (1995). *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation.
- Dyer J. H., Singh H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, vol.23, N°4, 660-679.
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, N° 170, 155-171.
- Fernandez A.-S., Le Roy F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent ? *Revue française de gestion*, N°204, 155-169.
- Ferru M. (2009). La trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtellerault, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°5, 935-955
- Fischer M., Nijkamp P. (2009). Entrepreneurship and regional development, in Capello R., Nijkamp P. (eds), *Handbook of Regional Growth and Development Theories*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Fleetwood S (ed.) (1999). *Critical Realism in Economics: Development and Debate*. Routledge: London.
- FlEURy L. (2001). *Max Weber*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Florida R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, vol.27, N°5, 527-536.
- Florida R. (1998). Calibrating the learning region. In *Local and Regional Systems of Innovation*, Springer US, 19-28.
- Forest J., Hamdouch A. (2009), Les clusters à l'ère de la mondialisation : fondements et perspectives de recherche, *Revue d'économie industrielle*, n°128, 9-20.
- Forest J., Serrate B. (2011), Diffusion et production des connaissances : les deux faces d'une action territoriale réussie, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol.2 (avril), 295-312.
- Forgues B. (2007). « La rédaction du travail de recherche », in Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, 521-537.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Fréry F. (2014). « Innovation stratégique » in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 727-737.

- Friedberg E. (1992). Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue française de sociologie*, vol.33, N°4, 531-557.
- Froehlicher T., Barès F. (2014). Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance ? *Entreprendre & Innover*, N°23, 45-58.
- Garofoli G. (1992). Les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique de développement endogène, in Benko G., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF, 57-80
- Garriga E. (2009). Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role, *Journal of Business Ethics*, N°90, 623-637.
- Gazier B. (2008). Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative, *Travail et Emploi*, N°113, 117-127.
- Gazier B. (2003). Tous « sublimes », vers un nouveau plein-emploi, Flammarion.
- Gazier B. (1998). Ce que sont les marchés transitionnels, *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n°37, 339-355.
- Geindre S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue française de Gestion*, n° 154, 75-91.
- Gilly J.-P., Lung Y. (2005). « Proximités, secteurs et territoires », in Laurent C., Du Tertre C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, 161-180.
- Gilly J.-P., Torre A. (2000). *Dynamique de proximité*. L'Harmattan, collection Emploi, industrie et territoire.
- Giraudeau M. (2007). Le travail entrepreneurial ou l'entrepreneur schumpetérien performé, *Sociologie du Travail*, vol.49, N°3, 330-350.
- Granovetter M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, vol.78, N°6, 1360-1380.
- Grant R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, vol.4, jul-aug, 375-387.
- Grant R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Gregersen, B., Johnson, B. (1997). Learning economies, innovation systems and European integration. *Regional studies*, vol.31, N°5, 479-490.
- Grenier C., Jossierand E. (2007). « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus » in Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, 107-139.
- Govindarajan V., Gupta A. (2000). Analysis of the Emerging Global Arena. *European Management Journal*, vol.18, N°3, 274-284.
- Gueguen G. Torrès O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft, *Revue française de gestion*, N° 158, 227-248.
- Guesnier B. (2016). Décentralisation et innovation : le rôle central du « territoire », *Marché et organisations*, N° 25, 29-43.
- Guigou J-L (1997). « Le paradoxe : Mondialisation-Territorialisation », in Loinger G., Némery J.-C., *Construire la dynamique des territoires... Acteurs, institutions, citoyenneté active*, Ed. L'Harmattan, collection administration et aménagement du territoire, 13-25.

- Gundolf K., Jaouen A. (2009). Emergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées : le rôle de l'entrepreneuriat collectif, in Messeghem K., Polge M., Temri L. (coord.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, 291-306.
- Gundolf K., Jaouen A., Loup S. (2006). La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques, *Revue Française de Gestion*, vol.32, N°167, 141-157.
- Hambrick D. (1994). What if the Academy actually mattered? *Academy of Management Review*, vol.19, 11-16.
- Hamel G. P., Prahalad C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, vol.67, N°3, 63-78.
- Hannachi M., Coléno F. (2012). How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal cooperation, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol.17, N°3, 273-289.
- Hannachi M., Coléno F.-C., Assens C. (2010). La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales d'Alsace, *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2010/3, N° 101, 16-25.
- Hatchuel A. (2007). « La nature des sciences de gestion. Epistémologie de l'action et genèse des sciences sociales » in Martinet A.-C. (coord.), *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*. Vuibert, Paris, 51-67
- Hédoin C. (2010). Le réalisme critique de Tony Lawson : apports et limites dans une perspective institutionnaliste, *Cahiers d'économie politique*, N°58, 103-131.
- Hlady-Rispal M. (2002). *La méthode des cas*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Jobert A., Guarriello F., Heidling E. (2009). Le dialogue social territorial en Europe : perspective comparative. *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, 217-230.
- Jobert A. (2006), Enjeux et dynamique du dialogue social territorial. *Pour*, N°192, 190-195.
- Julien P.A. (sous la direction de) (1998). *Les PME, bilan et perspectives*, éditions Economica, Paris, 2e édition.
- Kim W. C., Mauborgne R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, vol.47, N°3, 105-121.
- Kirat T., Lung Y. (1995). « Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage. » in Lazaric N., Monnier J.-M. (eds.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris
- Koenig C. (1997). De l'Etat contrit à l'Etat stratège, *Management International*, Vol.1, N°2, 13-19.
- Koenig G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité, *M@n@gement*, vol.15, N°2, 208-224.
- Koenig G. (2006). Théories, mode d'emploi. *Revue Française de Gestion*, N°160, 9-27.
- Kogut B., Zander U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, vol.3, N°3, 383-397.
- Kok W. (sous la présidence de) (2003). *L'emploi, l'emploi, l'emploi - créer plus d'emplois en Europe*, rapport de la task-force pour l'emploi, Union Européenne.
- Krugman P. R. (1991). *Geography and trade*, MIT press.
- Kwan K.-M., Tsang E. (2001). Realism and Constructivism in Strategy Research: A Critical Realist Response to Mir and Watson, *Strategic Management Journal*, Vol.22, N°12, 1163-1168.

- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, *Academy of Management Review*, vol.22, n°1, 110-141.
- Lamara H. (2009), Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement durable et territoires* [en ligne], Varia, mis en ligne le 7 juillet 2009, consulté le 15 mars 2015
- Le Gall S., Beriot D. (2014). Orienter la stratégie de l'entreprise vers le territoire : une recherche-action par une approche systémique. *Vie & sciences de l'entreprise*, vol.194, N°2, 27-47.
- Le Moigne J.-L., *Le constructivisme – Tome 1, les enracinements*, L'Harmattan, 2001
- Le Roy F., Sanou F.H. (2014). « Dynamiques interorganisationnelles », in Tannery F. (coord.), *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 427-438.
- Le Roy F., Guillotreau P. (2009). « Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française », in Messeghem K., Polge M., Temri L. (coord.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, 253-266.
- Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. (1965). *Business Policy, text and cases*, Richard DE Irwin.
- Leca B., Plé L. (2013). Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management, *Management & Avenir*, N°60, 35-52
- Lefèbvre A., Méda, D. (2006). *Faut-il brûler le modèle social français ?* Seuil.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie Economie Société*, Vol.7, 321-332.
- Leloup F. (2010). Le développement territorial et les systèmes complexes : proposition d'un cadre analytique, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.4, octobre, 687-705.
- Leschke J., Schmid G., Griga D. (2006). "On the marriage of flexibility and security: lessons from the Hartz reforms un Germany", *WZB Discussion Papers*, SP I 2006-108.
- Lorenzen M. (2007). Social capital and localised learning: proximity and place in technological and institutional dynamics. *Urban Studies*, vol.44, N°4, 799-817.
- Loubaresse E. (2012). Profil généraliste ou profil technique, quand les compétences des pilotes opérationnels influencent le pilotage des Systèmes Productifs Locaux. *Management & Avenir*, N°10, 207-225.
- Loubaresse E. (2008). Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisations sur leurs rôles<sup>1</sup>. *Management international*, vol.13, N°1, 85.
- Lundvall B. Ä., Johnson B. (1994). The learning economy. *Journal of industry studies*, vol.1, N°2, 23-42.
- McAllister D. (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, 24-59.
- McNiff J., Whitehead J. (2000). How is organisational knowledge acquired? Chapter 6: Interpretive research. *Action Research in Organisations*, 160-172.
- Maesschalck M. (2008). Droit et "capacitation" des acteurs sociaux. La question politique de l'application des normes, *Dissensus. Revue de philosophie politique de l'ULg*, n° 1, 84-95.
- Mahé de Boislandelle H. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH, 3e Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, 101-115.

- Maillat D. (2006). « Comportements spatiaux et milieux innovateurs », in Camagni R., Maillat D. (coord.), *Milieux innovateurs, théorie et politiques*, Economica Anthropos, pp.65-73.
- Maillat D, Crevoisier O., Lecoq B. (1991). Réseaux d'innovation et dynamique territoriale : un essai de typologie, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3-4, 407-432.
- Malecki E.J. (1998). *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*, Longman.
- Marchesnay M. (2007), « Modernités et gestion », in Martinet A.-C. (coord.), *Sciences du management. Epistémologie, pragmatique et éthique*. Vuibert, Paris, 11-30.
- Marchesnay M., Fourcade C. (dir.) (1997). *Gestion de la PME/PMI*, Nathan.
- Marchesnay M. (1991). La PME : une gestion spécifique ? *Économie Rurale*, N° 206, 11-17.
- Markides C. (1997). Strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, vol.38, n°3, 9-23.
- Marshall A. (1890). *Principles of Economics*, Macmillan, [traduction française : *Principes d'économie politique*, Giard et Brière, 1906].
- Marshall A. (1919). *Industry and Trade*, [traduction française : *L'industrie et le commerce*, [traduction française, Giard, Paris, 1934].
- Martineau R. (2015), La carte, le territoire et les outils de gestion, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 120, 47-57.
- Martinet A.-C., Pesqueux Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Martinet A.-C. (2000). Epistémologie de la connaissance pratique : exigences et vertus de l'indiscipline. In David A. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 111-124.
- Martinet A.-C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, New York.
- Martinot B. (2013). *Chômage : inverser la courbe*, Manitoba, belles lettres, Paris.
- Maskell P. (2001). Knowledge creation and diffusion in geographic clusters, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 5, n° 2, 213-237.
- Maskell P. (1998). *Competitiveness, localised learning and regional development: Specialisation and prosperity in small open economies*. Psychology Press.
- Mathé J.-C. (2014). « Dynamiques concurrentielles » in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 411-425.
- Mayer R., Davis J., Schoorman F. (1991), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 709-734.
- Mazzilli I. (2011). Les dispositifs de GRH territoriale : d'une logique de transposition à la construction d'un modèle nouveau ? *XXIIe Congrès de l'AGRH*.
- Méda D., Minault B. (2005). La sécurisation des trajectoires professionnelles, *Documents d'Etudes DARES* n°107.
- Mercier S., Gond J-P. (2005). La théorie des parties prenantes. *Cahier du FARGO*, n°1050502, mai
- Mendez A. (2005). Effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, 756- 786.
- Mendez A., Mercier D. (2006). Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles, *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, 253-275.

- Mendez A., Mercier D. (2005). Trajectoires territoriales et « empreinte » de l'histoire : le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA, *Géographie Économie Société*, Vol. 7, N°4, 347-364.
- Mériaux O., Verdier É. (2009), Gouvernances territoriales et émergence d'une politique du rapport salarial, *Espaces et sociétés*, N° 136-137, 17-31.
- Metting B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Rapport à l'attention du Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, la Documentation Française.
- Milgram S., Travers J. (1969), An Experimental Study of the Small World Problem, *Sociometry*, Vol. 32, No. 4. (1), 425-443.
- Mingers J., Mutch A., Willcocks L. (2013). Critical Realism in Information Systems Research, *MIS Quarterly*, vol.37, n°3, 795-802.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2009). *Safari en pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Pearson, 2<sup>ème</sup> édition.
- Mir R., Watson A. (2001). Critical realism and constructivism in strategy research: toward a synthesis. *Strategic management journal*, vol.22, N°12, 1169-1173.
- Mira-Bonnardel S., Géniaux I., Serraféro P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires. Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant, *Revue française de gestion*, N° 222, 123-134.
- Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, vol.22, n°4, 853-886
- Moine A. (2006). Le Territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement du territoire, *L'Espace Géographique*, n°2, 115-132.
- Moore J. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Collins, New York.
- Moore J. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, vol.71, N°3, 75-83.
- Morin E. (1990), *Science avec conscience*, Le Seuil
- Morin E. (1986). *La méthode*, Seuil.
- Muller P. (2000). L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique. *Revue française de science politique*, 189-207.
- Muller P. (1994). *Les politiques publiques*, PUF.
- Nekka H., Dokou G.K. (2004). Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales, in Rousseau M. (dir.), *Management Local et Réseaux d'Entreprises*, Economica, 41-61.
- Nelson R., Winter S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press.
- Nesta L. (2010). Désindustrialisation ou mutation industrielle ? *Economie et statistiques*, n°438-440, 297-301.
- Noguera F., Bories-Azeau I, Fort F., Peyroux C. (2015). Management des compétences entrepreneuriales territoriales. Résultats d'une enquête exploratoire de terrain, *Recherches en Sciences de Gestion*, vol.3, N° 108, 25-46.
- Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, vol.5, N°1, 14-37.

- Obstfeld D. (2005). Social Networks, the Tertius iungens orientation, and involvement in Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol.50, 100-130.
- Ogden C.K., Richards I.A. (1923), *The Meaning of Meaning*, New York: Harchourt, Brace & World.
- Paquet G. (2014). « Gouvernance », in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 645-656.
- Parker R. (2007). Networked governance or just Network Local Governance of the Knowledge Economy in Limerick and Karskrona, *Political Studies*, 55, 113-132.
- Parkhe A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, vol. 36 (August), 794-829.
- Pearce J., Huang L. (2012). The decreasing value of our research to management education, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, n° 2, 263-271.
- Pecqueur B. (2015). « Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ? » in Bories-Azeau I, Defélix C., Loubès A., Uzan O. (2015) *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, 15-32.
- Pecqueur B. (2009). De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? *Géographie, économie, société*, Vol. 11, 55-62.
- Pecqueur B., Peyrache-Gadeau V. (2010). Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale, introduction, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.4, octobre, 613-623.
- Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
- Perrat J. (2009). Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité, *Géographie Economie Société*, Vol. 11, 335-351.
- Perret V., Seville M. (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, 13-33.
- Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, vol.14, 179-191.
- Piaget J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris, Gallimard.
- Pichault F., Xhaufclair V. (2007). *La flexsécurité revisitée à l'aune des pratiques effectives*, XVIIIe congrès de l'AGRH, Fribourg.
- Pichet E. (2011). *L'art de l'HDR. Réussir l'habilitation à diriger des recherches en sciences sociales*, Les Editions du Siècle.
- Pierron P. (2015) Dialogue social, RSE et territoires : une vision, une stratégie, une méthode et des pratiques in Bories-Azeau I, Defélix C., Loubès A., Uzan O. (coord.) *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, 56-72.
- Piore M., Sabel C. (1989). *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette.
- Plane J.-M. (2000). *Méthodes de recherches-interventions en management*, L'Harmattan.
- Porter M. (2004). *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Pearson Education France [édition originale : *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998]
- Porter M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, December, 77-90.

- Porter M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, N°3, 79-91.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan management review*, vol.44, N°4, 12-18.
- Prévot F., Brulhart F., Guieu G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse, *Revue française de gestion*, n° 204, 87-103.
- Rallet A., Torre A. (2004). Proximité et localisation, *Economie rurale* n° 280, mars/avril, 25-41.
- Ramaux C. (2006). *Flexicurité : quels enjeux théoriques ?* Colloque Flexicurité en France, Université de Marne la Vallée, 7 décembre 2006.
- Rasmussen A.-F. (2005). *Discours du Premier Ministre danois à la conférence de l'UMP sur les défis économiques*, Paris.
- Ring P., Van De Ven A. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, vol.19, N°1, 90-118.
- Royer I., Zarlowski P. (2007). « Le design de la recherche » in Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, 143-172.
- Saias M., Métais E. (2000). La stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée, *Working Paper n°566*, IAE d'Aix en Provence, janvier.
- Saives A.-L., Desmarteau R. (2005). Comprendre l'ancrage territorial d'une bio-industrie : le cas de la grappe biopharmaceutique de la région de Montréal (Canada), *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18, n° 2, 75-108.
- Salvetat D., Géraudel M. (2011). Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopétition : le cas des industries aéronautiques et spatiales, *Management international*, vol. 15, n° 2, 67-79.
- Sarget M.-N. (2001). Problèmes et limites de l'approche systémique de la décision politique, *Journées annuelles de l'AFSCET « décision systémique »*, mai.
- Sfez L. (1994). *La décision*, PUF.
- Spidla V., Larcher G. (dir.) (2008). *Rapport de la Mission pour la Flexicurité*, Conseil de l'Union Européenne.
- Strand R., Freeman E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia, *Journal of Business Ethics*, vol. 127, N°1, 65-85.
- Supiot, A. (1999). *Au-delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, rapport pour la Commission Européenne, Flammarion.
- Talbot D. (2010), La dimension politique dans l'approche de la proximité, *Géographie Economie Société*, vol.12, 125-144.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, vol.18, N°7, 509-533.
- Teece D.J., Rumelt R.P., Dosi G., Winter S. (1994). Understanding corporate coherence, theory and evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.23, N°1, 1-30.
- Torre A. (2011). Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. *Pour*, N°209-210, 114-122.
- Torre A. (2010), Jalons pour une analyse dynamique des proximités, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.3, juin, 409-437.

- Torre A., Zimmermann J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux, *Revue d'Economie industrielle*, n°152, 13-38.
- Torrès O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, N°253, 333-352.
- Torrès O. (2007). « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », in Fillion L.-J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, 23-46.
- Torrès O. (2003). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue française de gestion*, vol. 29, N° 144, 119-138.
- Torrès O. (2000). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*, 5<sup>ème</sup> Congrès international sur la PME, Lille.
- Torrès O. (1999). *Les PME*, Flammarion, Paris
- Torrès-Blay O. (2004). *Economie d'entreprise. Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*. Economica.
- Usunier J.-C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
- Valéry P. (1920), *Cahiers*, Pléiade, Tome 1.
- Vandenbergh F. (2015). Mort d'un maître-penseur : Roy Bhaskar (1944-2014), *Revue du MAUSS*, N° 45, 384-389.
- Veltz P. (2000). *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.
- Venkataraman S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, vol.3, N°1, 119-138.
- Walter J.-L. (2009). Réalité et avenir du dialogue social territorial, *Rapport du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE)*, juillet.
- Watts, D.J., Strogatz, S.H. (1998). Collective dynamics of 'small-world' networks. *Nature*, vol.393, N°6684, 440-442.
- Wernerfelt B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, N°2, 171-180.
- Williamson O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- Wilthagen T., Tros, F. (2003). *The concept of "Flexicurity": A new approach to regulating employment and labour market*, Tilburg University
- Xhaufclair V. (2013). Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations, *Revue Interventions économiques* [En ligne], 48 | 2013, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 29 janvier 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2110>
- Xhaufclair V., Pichault F. (2009). La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : L'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? *XXe Congrès de l'AGRH*, Toulouse.
- Yami S., (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives, *Revue française de gestion*, n° 167, 91-104.
- Yami S., Le Roy F. (2006). *Les stratégies collectives. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. Éditions EMS.
- Yin R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.

- Zardet V., Savall H., Bonnet M. (2012). Comment manager le couple [organisation-territoire], creuset de la performance durable, *Etats Généraux du Management*.
- Zimmermann J.-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée, *Revue française de Gestion*, vol. 34, n°184, 105-118.
- Zimmermann J.-B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, *La Revue de l'Ires*, N° 47, 21-36.

## ANNEXES

---

### Sommaire des annexes

- 1) CV détaillé
  
- 2) Articles dans leur version intégrale :
  - a. (2012) Entreprendre la flexicurité au niveau « méso » dans les PMO : le rôle clé du porteur de projet, **Revue Internationale PME**, vol.25, n°2, 13-39
  - b. (2011) Construire la proximité : l'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural, **Revue Française de Gestion**, Vol.37, n°213, 2011/4, 141-156 (avec A. ASSELINEAU)
  - c. (2011) Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise, **Management & Avenir**, n°50, octobre 2011, 137-152 (avec A. ASSELINEAU)

## Annexe 1. CV détaillé

### Expérience professionnelle

Depuis 2010	<p><b>Enseignant-Chercheur</b> en Management et Stratégie</p> <p><i>GROUPE ESC CLERMONT</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enseignement en niveaux Bachelor, Master et Executive (voir détail des enseignements)</li><li>• Publication d'articles de recherche dans des revues académiques à comité de lecture (voir détail des publications et des communications)</li><li>• Management pédagogique (ingénierie de programmes, ingénierie de modules pédagogiques, coordination et opérationnalisation)</li></ul>
2014	<p><b>Coordinateur du Déploiement du Projet fBS</b></p> <p><i>FRANCE BUSINESS SCHOOL</i></p> <p><i>Issue de la fusion de 4 écoles fondatrices : 500 salariés, 8 campus (Amiens, Brest, Clermont, Orléans, Paris, Poitiers, Tours, Shanghai)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Accompagnement organisationnel de la fusion<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Gestion de projets transverses structurants dans les domaines juridiques, managériaux, organisationnels et opérationnels</li><li>◦ Pilotage du Comité de Mise en Place du Projet fBS et des groupes de travail thématiques</li></ul></li><li>• Accompagnement du déploiement du projet pédagogique de fBS</li></ul>
2010 à 2013	<p><b>Directrice Adjointe</b> en charge du Programme Grande Ecole</p> <p><i>GROUPE ESC CLERMONT</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 1500 étudiants préparant le Master en Management (diplôme visé, Grade de Master)</li><li>• Management direct et hiérarchique d'une équipe de 6 personnes</li><li>• Management fonctionnel de 47 enseignants-chercheurs</li><li>• Missions :<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Structuration de la mise en œuvre de la nouvelle maquette PGE (outils et process)</li><li>◦ Opérationnalisation de la maquette du PGE auprès des différentes parties prenantes</li><li>◦ Information, orientation, conseils aux étudiants</li><li>◦ Relations avec les services supports (administratifs, pédagogiques et techniques)</li><li>◦ Promotion du PGE auprès des parties prenantes internes et externes</li></ul></li><li>• Membre du Comité de Direction</li><li>• Représentant le campus de Clermont dans le Groupe de Travail « nouveau PGE » de la fusion fBS</li></ul>

2006 à 2010	<p><b>Enseignant-chercheur</b> en Management et Stratégie</p> <p><i>GRUPE ESC CLERMONT</i> - Professeur associé en Management et Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enseignement en niveaux Licence et Master</li><li>• Suivi d'étudiants en stage et en apprentissage</li><li>• Orientation des étudiants et techniques de recherche de stage et d'emploi</li></ul> <p><i>IAE DE LYON, Université Jean Moulin, Lyon 3</i> - ATER en Gestion des Ressources Humaines et Stratégie</p> <p><i>CNAM (CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS) Centre associé de Clermont-Ferrand</i> - Chargée de cours en Ressources Humaines et Communication</p> <p>Préparation et obtention d'un <b>Doctorat en Sciences de Gestion</b> - <i>Université Jean Moulin, Lyon 3</i></p>
1996 à 2005	<p><b>Consultante</b> auprès d'entreprises et de collectivités locales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conseil stratégique en Direction Générale et coaching de cadres</li><li>• Diagnostics sociaux, d'organisation et de fonctionnement</li><li>• Conduite de projets de réorganisation et de projets RH</li><li>• Accompagnement au changement</li><li>• Formations au management et en ressources humaines</li></ul> <p><b>Gérante</b> de la SARL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion de la société</li><li>• Prospection clients</li></ul> <p>CCJA, cabinet-conseil en organisation, stratégie et RH (3 salariés)(63)</p> <p><i>Quelques références :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Industrie : Laboratoires ORGANON, DRIRE Auvergne</li><li>▪ Services : EDF, GROUPAMA, RICHARDSON, Ville de Clermont-Ferrand, Ville de Ceyrat, Ville de Thiers, ...</li></ul>
Sept. 1994 à nov. 1995	<p><b>Adjointe au Directeur Général</b> / chargée de mission RH</p> <p>TSD, distributeur d'électronique grand public, 50 salariés (63)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Actions GRH (recrutement, gestion du personnel)</li><li>• Actions commerciales (étude qualité de service client, stratégie publicitaire)</li><li>• Actions de gestion (étude de rentabilité, tableaux de bord)</li></ul>

## Récapitulatif des activités de recherche

### Articles dans des revues académiques classées, à comité de lecture (7)

- 2014 ⑦ L'écosystème local, ressource clef du développement d'une entreprise. **Entreprendre & Innover**, n°23, 59-70 (avec A. ASSELINEAU et J.-G. DITTER) (émergente FNEGE)
- 2012 ⑥ Entreprendre la flexicurité au niveau « méso » dans les PMO : le rôle clé du porteur de projet, **Revue Internationale PME**, vol.25, n°2, 13-39 (AERES C – CNRS 4 – FNEGE 3 – HCERES B)
- 2011 ⑤ La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la "vision" stratégique, **Revue Sciences de Gestion**, N°84, 29-48 (avec A. ASSELINEAU) (CNRS 4 – HCERES B)
- ④ Construire la proximité : l'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural, **Revue Française de Gestion**, Vol.37, n°213, 2011/4, 141-156 (avec A. ASSELINEAU) (AERES C – CNRS 4 – FNEGE 3 – HCERES B)
- ③ Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise, **Management & Avenir**, n°50, octobre 2011, 137-152 (avec A. ASSELINEAU) (AERES C – CNRS 4 – FNEGE 4 – HCERES C)
- 2010 ② Entreprise et Territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? **Management & Avenir**, n°36, juillet, 152-167 (avec A. ASSELINEAU) (AERES C – CNRS 4 – FNEGE 4 – HCERES C)
- ① Penser la flexicurité au niveau "méso" : entre ancrage territorial et innovation sociale, **Géographie Economie Société**, (12) 2010, 415-435 (AERES C – CNRS 4 – HCERES C)

### Articles en cours d'évaluation, soumis à des revues académiques classées (1)

- 2016 [31] Le quadripartisme, une belle ambition mais pour quelles actions ? Relations industrielles / industrial relations (HCERES B)

### Articles dans des revues académiques à comité de lecture (1)

- 2013 [30] Cooperation driving innovation. The Naturopole case-file, Problems and Perspectives in Management. Vol.11, n°3, 37-46 (avec A. ASSELINEAU)

### Chapitres d'ouvrages et études de cas (4)

- 2014 [29] « Quelle réindustrialisation des territoires ? Le cas du bassin de Thiers » in LECOINTRE (dir.) Le Grand Livre de l'Economie PME 2015, Gualino Lextenso Editions, 949-964
- 2013 [28] « La flexicurité dans les petites et moyennes organisations. » in CHABAUT D., HULIN A., LEROY D., SOPARNOT R. (coord.) La gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation, L'Harmattan, 233-255
- [27] « La coutellerie thiernoise : de l'intérêt des compétences collectives de territoire » in CHABAUT D., HULIN A., LEROY D., SOPARNOT R. (coord.) La gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation, L'Harmattan, 157-169 (avec A. ASSELINEAU)
- 2010 [26] « Quelle flexicurité pour les PMO ? » in LECOINTRE (dir.) Le Grand Livre de l'Economie PME, Gualino, Business Recherche, 133-156

Communications présentées dans des colloques à comité de lecture (25)

- 2016 [25] Le quadripartisme, promesses tenues pour le dialogue social territorial ? **XXXVIèmes Journées de l'Association d'Economie Sociale**, Lille, septembre (avec C. EVERAERE)
- [24] Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socle de la réindustrialisation. **53ème colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française**, Gatineau (Québec), juillet (avec A. ASSELINEAU)
- [23] Le quadripartisme, promesses tenues pour renouveler le dialogue social territorial ? Une approche par la théorie des parties prenantes. **53ème colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française**, Gatineau (Québec), juillet (avec C. EVERAERE)
- [22] Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisation. **Journée de Recherche du Groupe de Travail Thématique de l'AGRH « GRH et territoire »**, Nancy, juin (avec A. ASSELINEAU)
- [21] La coopétition peut-elle se décréter ? Le cas de la filière Smart Grids, XXVe Conférence Internationale de Management Stratégiques, AIMS, Hammamet (Tunisie) (avec F. LABARRE)
- 2015 [20] Innovation stratégique et stratégies collectives de territoires : un océan bleu pour la coutellerie de Thiers ? **9ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation**, Nantes, mai (avec A. ASSELINEAU)
- 2013 [19] Une réindustrialisation durable pour le territoire. L'exemple du bassin de Thiers. **XXe Congrès de l'ADERSE**, Brest, mars
- 2012 [18] Ressources et compétences territoriales, entre adaptation et tradition. Le cas de la coutellerie de Thiers, **Symposium « les chemins du développement territorial »**, INRA, PSDR, Clermont-Ferrand, juin (avec A. ASSELINEAU)
- 2011 [17] Du caractère entrepreneurial du milieu dans la mise en œuvre d'une stratégie collective, **7ème Congrès, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation**, Paris, octobre (avec A. ASSELINEAU)
- [16] Les petites entreprises face aux défis de la GRH : entre inconscience et opportunisme, **7ème Congrès, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation**, octobre (avec B. NIVET)
- [15] « Compétences territoriales » et avantage concurrentiel d'un territoire. L'exemple de la coutellerie thiernoise, **XXème Conférence de l'AIMS**, Nantes, juin (avec A. ASSELINEAU)
- [14] Cohérence du Business Model et stratégie fondée sur la RSE : une étude de cas, **International Symposium on Corporate Responsibility and Innovation, Academy of Business and Society** (EABIS, ESC Dijon-Bourgogne, Dijon, avril (avec A. ASSELINEAU)
- [13] Le développement territorial au prisme de la théorie évolutionniste : le cas de Thiers, **XVIIIe Congrès de l'ADERSE : RSE & Gouvernance mondiale**, Paris, mars (avec A. ASSELINEAU)
- 2010 [12] La flexicurité dans les petites et moyennes organisations (PMO) : le territoire comme catalyseur de pratiques innovantes, **PME innovantes, clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences**, Tours, décembre
- [11] La coutellerie thiernoise : de l'intérêt des compétences collectives de territoire, **PME innovantes, clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences**, Tours, décembre (avec A. ASSELINEAU)
- [10] La vision stratégique, outil du développement durable ? **2ème Université Réalités et prospectives du Développement Durable**, ESC Clermont, Clermont-Ferrand, octobre (avec A. ASSELINEAU)

	[9]	La flexicurité, une forme de développement durable orienté social, <b>2ème Université du Développement Durable</b> , ESC Clermont, Clermont-Ferrand, octobre
	[8]	La coopération de proximité au service de l'innovation, <b>XIXe Conférence de l'AIMS</b> , Luxembourg, juin (avec A. ASSELINEAU)
	[7]	« Entreprendre » la flexicurité dans les PMO : le rôle clé du porteur de projet, <b>GRH, PME et Entrepreneuriat</b> , Montpellier, avril
	[6]	La flexicurité appliquée aux PMO, interdépendante d'une Responsabilité Sociale Territoriale, <b>XVIIème Congrès de l'ADERSE</b> , La Rochelle, mars
	[5]	La RSE, un catalyseur au service de la vision stratégique, <b>XVIIème congrès de l'ADERSE</b> , La Rochelle, mars (avec A. ASSELINEAU)
2009	[4]	Entreprise et Territoire, quelle réciprocité ? <b>Atelier AIMS Stratégies, Espaces et Territoires</b> , AIMS, Lyon, novembre (avec A. ASSELINEAU)
	[3]	Le lien entre innovation et coopération de proximité dans les PME : le cas du Naturopôle, <b>6èmes journées de la proximité</b> , Université Poitiers, octobre (avec A. ASSELINEAU)
	[2]	La mise en œuvre d'une flexicurité territoriale : le secteur du sport en Auvergne, <b>6èmes journées de la proximité</b> , Université Poitiers, octobre
	[1]	Un dispositif sectoriel de flexicurité : le sport en Auvergne, <b>XXème congrès de l'AGRH</b> , AGRH, Toulouse, septembre
Etudes de cas, déposées à la Centrale des Cas et Médias Pédagogiques (2)		
2015		Vendre du vin sur le web, la voie des ventes privées : ventealapropriete.com, CCMP, G1866
2013		La coutellerie de Thiers, entre tradition et innovation : quelles stratégies collectives ? CCMP, G1797(avec A. ASSELINEAU)
Contributions de vulgarisation scientifique (9)		
2016		« La Loi Travail sens dessus dessous », <b>Le Cercle Les Echos</b> , 30/05/16 <a href="http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-157223-la-loi-travail-sans-dessus-dessous-2002350.php">http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-157223-la-loi-travail-sans-dessus-dessous-2002350.php</a>
		« Loi Travail : osons la flexicurité ! », <b>La Tribune</b> , 08/03/16 <a href="http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/loi-travail-osons-la-flexicurite-555842.html">http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/loi-travail-osons-la-flexicurite-555842.html</a>
		« 5 idées pour ne plus avoir peur de la révolution numérique », <b>La Tribune</b> , 03/02/16 (avec L. PRADELIER) <a href="http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/cinq-idees-pour-ne-pas-avoir-peur-de-la-revolution-numerique-548156.html">http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/cinq-idees-pour-ne-pas-avoir-peur-de-la-revolution-numerique-548156.html</a>
		« Mondialisation et territoires : quand le mondial nourrit le local, et réciproquement », <b>Le Cercle Les Echos</b> , 22/01/16 <a href="http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-147149-mondialisation-et-territoires-quand-le-mondial-nourrit-le-local-et-reciproquement-1194428.php">http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-147149-mondialisation-et-territoires-quand-le-mondial-nourrit-le-local-et-reciproquement-1194428.php</a>
2015		« Les territoires, grands perdants des élections régionales », <b>Le Cercle Les Echos</b> , 16/12/15 <a href="http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-145902-elections-regionales-le-paradoxe-du-territoire-et-si-lon-sinteressait-aux-competences-territoriales-1185243.php">http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-145902-elections-regionales-le-paradoxe-du-territoire-et-si-lon-sinteressait-aux-competences-territoriales-1185243.php</a>
		« Réforme du Code du Travail : n'oubliez pas le territoire ! », <b>La Tribune</b> , 07/10/15 <a href="http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/reforme-du-code-du-travail-n-oubliez-pas-le-territoire-511470.html">http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/reforme-du-code-du-travail-n-oubliez-pas-le-territoire-511470.html</a>

2014	<p>Membre du Conseil Scientifique pour la session régionale Rhône-Alpes Auvergne 2015 sur le quadripartisme (animée par l'<b>INTEFP</b>) : « Territoire et quadripartisme au service de l'économie, de l'emploi et de la formation »</p> <p>« Comment réinventer le modèle des business schools françaises ? », <b>Educpros</b>, 02/10/14 (avec L. PRADELIER) <a href="http://www.letudiant.fr/educpros/opinions/comment-reinventer-le-modele-des-business-schools-francaises.html">http://www.letudiant.fr/educpros/opinions/comment-reinventer-le-modele-des-business-schools-francaises.html</a></p> <p>« Régions : jouer d'une « intelligente » proximité », <b>Libération</b>, 29/09/14 (avec A. ASSELINEAU) <a href="http://www.liberation.fr/politiques/2014/09/29/regions-jouer-d-une-intelligente-proximite_1111167">http://www.liberation.fr/politiques/2014/09/29/regions-jouer-d-une-intelligente-proximite_1111167</a></p>
<h3>Encadrement de mémoires de Master 2 (69)</h3>	
2015-2016	<p>11 mémoires de Master en Management</p> <p><i>Quelques exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impact d'une stratégie de diversification verticale dans un contexte de recherche de nouveaux clients</li><li>• Mise en œuvre d'un système de veille stratégique</li><li>• Marques nationales vs. marques distributeurs : quel avenir ?</li><li>• Mécénat et responsabilité sociale de l'entreprise</li><li>• La révolution digitale dans le marché des jeux vidéo</li></ul>
2014-2015	<p>13 mémoires de Master en Management</p> <p><i>Quelques exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alliances stratégiques dans le secteur automobile</li><li>• La résistance au changement dans les grandes entreprises. Comment piloter le changement, quels en sont les leviers et les freins ? Le projet Renouv'eau d'EDF</li><li>• La chasse en meute : filières d'entreprises, déterminant et coopération</li></ul> <p>1 mémoire d'Executive MBA</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enjeux et facteurs favorisant l'implantation d'une entreprise en zone de revitalisation rurale : Cas du bassin de vie du Brivadois.</li></ul>
2013-2014	<p>12 mémoires de Master en Management</p> <p><i>Quelques exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Environnement complexe et incertain : quelles logiques de management est-il judicieux d'utiliser ?</li><li>• Comment agir sur les leviers de motivation d'un individu afin de générer son engagement dans l'entreprise ?</li><li>• Influence du stress sur la performance d'une équipe projet d'une PME de l'industrie aéronautique</li><li>• Définition d'une méthode pour évaluer les projets lean et application à un échantillon de secteurs d'activité</li></ul>
2012-2013	<p>14 mémoires de Master en Management</p> <p><i>Quelques exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La conduite du changement dans l'entreprise publique</li><li>• La maîtrise des risques est-elle un levier de performance pour l'entreprise ?</li></ul> <p>1 mémoire d'initiation à la recherche</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La réindustrialisation : enjeux et méthodes</li></ul>

Avant 2012 17 mémoires

## Récapitulatif des enseignements

### Niveau Bachelor

GRUPE ESC CLERMONT  
(et FBS)

Projet RSE (44h)  
Fondamentaux du Management (12h)  
Gestion des Ressources Humaines (12h)  
Management stratégique (9h)

### Niveau Master

GRUPE ESC CLERMONT  
(et FBS)

Management stratégique (21h)  
Stratégie d'entreprise (24h)  
Stratégies territoriales (18h)  
Management des territoires (27h)  
Forum des Nouveaux Mondes (30h)  
Fabrique de l'innovation (42h)  
Le métier de consultant (27h)  
Méthodologie du conseil (27h)  
Organisation et Management (18h)  
Comportements organisationnels (21h)  
Audit d'organisation (30h)  
Enjeux économiques contemporains (12h)  
Organisation efficiente et GPEC (15h)

IAE LYON

Organisation d'entreprise (12h)  
Gestion des Ressources Humaines - TD (16h)  
Organisation et Changement (46h)  
Gestion des Ressources Humaines (15h)  
Sociologie du Travail (8h)

UNIVERSITE D'Auvergne

Administration du personnel (12h)

### Niveau Executive

GRUPE ESC CLERMONT  
(et FBS)

Management stratégique (2 jours)  
Communication (2 jours)  
Analyser et faire évoluer son business model (2 jours)  
De la vision stratégique au plan d'action (2 jours)  
Consultant interne (2 jours)

	Accompagner le changement (2 jours)
CNAM	Communication, culture, expression (30h) Relations professionnelles (40h) Institutions et acteurs de la formation des adultes (30h) Homme, travail, emploi (30h)
En Intra (sur mesure)	Manager d'équipe (3 jours) Formateur occasionnel (2 jours) Responsabilisation des chefs de service (3 jours) Coaching individuel de cadres
<b>Divers</b>	
Jury d'admission au concours d'entrée (programmes Bachelor et Grande Ecole)	
Jury de Grand Oral (examen de sortie du Programme Grande Ecole)	
Encadrement de stages de fin d'études	
Encadrement de mémoires de Master en Management (10 à 15 étudiants par an)	
Jury de diplôme (Master en Management)	

## Formation

2009	<b>Doctorat en Sciences de Gestion</b> , Université Jean Moulin - Lyon 3 Sujet de thèse : « La flexicurité dans les petites et moyennes organisations : enjeux des pratiques et dynamiques territoriales. » Jury : M. Christian Defélix (Grenoble 2) / M. Christophe Everaere (Lyon 3) / M. Bernard Gazier (Paris 1) / Mme Anne Loubès (Montpellier 2) / Mme Ariel Mendez (Aix-Marseille 2) / M. François Pichault (Liège – Belgique)
2006	<b>Master 2 Recherche</b> spécialité <b>Politiques économiques et sociales</b> , Université Pierre Mendès-France - Grenoble 2
1997	<b>Diplôme d'Etudes Comptables et Financières</b> , Université d'Auvergne
1996	<b>Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce</b> de Clermont-Ferrand
1990-1992	<b>Classe Préparatoire</b> HEC, Lycée Blaise Pascal - Clermont-Ferrand

## Annexe 2. Trois articles dans leur version intégrale

a. Article ⑥

(2012) Entreprendre la flexicurité au niveau « méso » dans les PMO : le rôle clé du porteur de projet, **Revue Internationale PME**, vol.25, n°2, 13-39

b. Article ④

(2011) Construire la proximité : l'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural, **Revue Française de Gestion**, Vol.37, n°213, 2011/4, 141-156 (avec A. ASSELINEAU)

c. Article ③

(2011) Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise, **Management & Avenir**, n°50, octobre 2011, 137-152 (avec A. ASSELINEAU)

# Entreprendre la flexicurité au niveau « méso » dans les PMO Le rôle clé du porteur de projet

Anne ALBERT CROMARIAS  
Groupe ESC Clermont

---

## MOTS CLÉS

**Flexicurité – Approche méso-organisationnelle – PMO  
Réseau – Groupement d'employeurs  
Secteur sportif – Proximité**

---

## L'AUTEURE

ANNE ALBERT CROMARIAS détient un doctorat en sciences de gestion. Elle a d'abord exercé comme consultante en conduite du changement. Elle enseigne la stratégie et le management au Groupe ESC Clermont, aujourd'hui campus de Clermont de France Business School. Ses travaux ont d'abord porté sur la flexicurité appliquée aux petites et moyennes organisations et à leurs dynamiques territoriales et aujourd'hui, au sein du Centre de recherche clermontois en gestion et management (CRCGM), sur les stratégies collectives territoriales. Adresse : CRCGM, Groupe ESC Clermont, 4, boul. Trudaine, 63000 Clermont-Ferrand, France. Courriel : <anne.cromarias@esc-clermont.fr>.

## RÉSUMÉ

*À l'heure où la flexicurité apparaît comme une façon de corriger les dérives liées aux mutations économiques et sociales, celle-ci, largement débattue sur le plan macroéconomique, commence à être envisagée sur le plan microéconomique. Or, pour l'appliquer aux petites et moyennes organisations (PMO), il semble pertinent de proposer une approche méso-organisationnelle, considérant des employeurs fonctionnant en réseau. La recherche s'intéresse, à travers une double lecture en termes de capital social et d'économie de la proximité, à un dispositif concret de flexicurité, pour comprendre et expliquer les modalités de sa mise en œuvre.*

*Cet article interroge plus particulièrement le caractère entrepreneurial d'une démarche de flexicurité, initiée et mise en œuvre dans un réseau de PMO, à la fois territorial et sectoriel, pour tenter d'identifier et de caractériser le rôle joué par les développeurs de ces projets.*

*Le secteur sportif apparaît particulièrement pertinent parce que confronté à des difficultés sociales importantes, notamment en termes de précarité de la main-d'œuvre. Nous nous intéressons en particulier à l'Auvergne : le contrat d'objectifs du sport, récemment signé, encourage notamment la mutualisation des compétences en s'appuyant sur des exemples de groupements d'employeurs (GE). La recherche, mobilisant les outils de l'étude qualitative, s'inscrit dans le cadre d'une approche compréhensive et explicative du fonctionnement de ces GE et des acteurs qui les entourent.*

*Chaque porteur de projet semble agir comme un véritable « entrepreneur » de la flexicurité, tout à la fois pilote et facilitateur de sa mise en œuvre, apparaissant ainsi comme le « révélateur » d'une proximité organisée entre employeurs.*

### ABSTRACT

*If flexicurity seems to be a solution to minimize economic and social difficulties, the micro level just begins to be studied. To consider small and medium organizations (SMOs), it seems worthwhile to use a meso-organizational approach, where employers constitute a network. This paper uses the theory of social capital and economy of proximity, in order to understand an example of real flexicurity and explain how it works.*

*The entrepreneurial dimension of this flexicurity experiment, implemented in a local network in a specific activity, contributes to identify which key-role is played by those who develop this project.*

*In sport activities, we can observe real social difficulties, especially because of job insecurity. In the French region of Auvergne, the recent "contrat d'objectifs du sport" tries to develop shared competencies based on the example of employers alliances (EA). With a qualitative methodology, we want to understand and explain how these EA work and with which actors.*

*It turns out that each project leader is a true "entrepreneur" to flexicurity while both driver and facilitator of its implementation, thus appearing as the "developer" of organized proximity between employers.*

### RESUMEN

*La implementación de la flexibilidad-seguridad se presenta como una solución para corregir las derivas ocasionadas por los cambios económicos y sociales, y aunque a nivel macro-económico esto ha sido objeto de debate, hoy empieza a ser considerado a nivel micro-económico. Sin embargo, teniendo en cuenta que los empresarios funcionan a través de una red, parece pertinente proponer un enfoque meso organizacional para aplicarlo en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). El objeto de esta investigación es analizar un dispositivo concreto para aplicar la flexibilidad-seguridad a través de un prisma que contempla tanto el capital social, como la economía de proximidad. Todo ello, nos permitirá comprender y explicar las modalidades para dicha implementación.*

*En este artículo nos interrogamos, en particular, sobre el carácter emprendedor de una acción que integre la flexibilidad-seguridad, en una red de PyMEs tanto territoriales como sectoriales, para tratar de identificar y caracterizar el papel que juegan quienes desarrollan el proyecto. El sector de los deportes es particularmente pertinente ya que se encuentra confrontado a importantes dificultades sociales, sobre todo en lo que concierne la precariedad de la mano de obra. Concretamente nos interesamos por la región de Auvernia: el contrat d'objectifs du sport (contrato de objetivos de los deportes), firmado recientemente, incentiva, sobre todo, la puesta en común de competencias si nos basamos en ejemplos de groupements d'employeurs (GE) o agrupaciones de empresarios.*

*Utilizando herramientas de análisis cualitativo, esta investigación se inscribe en un marco de comprensión y de explicación del funcionamiento de estas agrupaciones de empresarios y de los actores que les rodean. Aparece que cada responsable de proyecto actúa como un auténtico « emprendedor », siendo a la vez piloto y facilitador de su implementación, de modo que se presenta como « revelador » de una organizada proximidad entre empresarios.*

## Introduction

La flexicurité, contraction des termes « flexibilité » et « sécurité », est un terme dont ni le contenu, ni la terminologie ne sont encore stabilisés. Largement évoquée depuis quelques années, notamment dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE), elle est globalement envisagée comme une façon de repenser le monde du travail, et surtout d'en corriger les dérives, en vue d'élaborer un système gagnant-gagnant pour les salariés comme pour les employeurs.

Si la dimension macroéconomique de la flexicurité fait l'objet d'une littérature abondante, bien que largement débattue, l'approche « micro » est encore peu étudiée. *A fortiori*, son application aux petites et moyennes organisations (PMO) semble loin d'être facile. Ainsi, le niveau méso-organisationnel, c'est-à-dire la réflexion commune entre employeurs d'un même territoire géographique ou d'un même secteur d'activité, apparaît être une voie légitime et efficace. En considérant la flexicurité comme un projet mobilisant aussi bien les apports théoriques du capital social que de l'économie de la proximité, cet article propose plus particulièrement de s'intéresser à la dimension entrepreneuriale du projet de flexicurité ainsi développé, en se centrant sur les individus d'abord initiateurs du projet puis acteurs engagés de la mise en œuvre (partie 1).

Le cas étudié ici, selon une méthodologie qualitative à visée compréhensive, est celui des groupements d'employeurs (GE) du sport en Auvergne. Qualifiés d'exemplaires par le contrat d'objectifs régional pour

«le développement des métiers et de la formation professionnelle dans le sport en Auvergne», ces GE mettent en œuvre des dispositifs de flexicurité au double bénéfice des salariés et des associations adhérentes (partie 2).

Dans cette opérationnalisation de la flexicurité apparaît le rôle déterminant du porteur de projet, qui agit comme un véritable «entrepreneur» de la flexicurité, tout à la fois coordinateur, pilote mais aussi tiers facilitateur, dans une optique d'activation de la proximité organisée entre employeurs (partie 3).

## **1. Considérer un niveau « méso » de la flexicurité dans les PMO**

### **1.1. Aux sources de la flexicurité**

Contraction des termes flexibilité et sécurité, le terme «flexicurité» est un néologisme directement issu de l'exemple hollandais, avec le Dutch Flexibility and Security Act des années 1990 destiné à proposer une meilleure protection sociale aux *flex jobs*, ces emplois temporaires alors peu protégés. Le terme *flexicurity* est utilisé par le sociologue hollandais Wilthagen dès 1998, puis largement repris dans les années 2000, notamment à travers l'analyse du «triangle d'or» danois associant marché du travail flexible, protection sociale élevée et politique active du marché du travail. Largement commenté, le modèle danois devient alors la référence en matière de flexicurité, malgré des caractéristiques (historiques, culturelles, économiques, sociales et sociétales) très spécifiques au pays (Barbier, 2005 ; Bredgaard, Larsen et Madsen, 2005).

En France, c'est chronologiquement le contrat d'activité (Boissonnat, 1995) qui constitue la première proposition à prendre en considération les dimensions de dématérialisation du travail et d'autonomie croissante du salarié, qui rendent obsolète la définition juridique du contrat de travail. Il s'agit également de répondre aux attentes des salariés qui désirent être davantage maîtres de leurs parcours professionnels, formation et activités sociales comprises, tout en répondant aux exigences de souplesse et de réactivité des entreprises. Le rapport Supiot (1999), tout en reconnaissant la pertinence du contrat d'activité proposé par le rapport Boissonnat, insiste sur l'importance de privilégier un statut plutôt qu'un contrat. En substituant un paradigme de l'état professionnel au paradigme de l'emploi, sont ainsi proposés des droits de tirage sociaux, permettant de prendre en compte tous les temps de travail de la vie d'un individu, y compris ceux qui n'entrent pas dans la définition traditionnelle de l'emploi (temps familiaux, bénévolat, formation...). Mais peut-être faut-il aller au-delà et admettre que «désormais, la stabilité se construira de plus en plus sur des engagements collectifs réciproques de

moyen terme et reposera sur l'organisation de mobilités protégées» (Auer et Gazier, 2006). Le paradoxe tient dans le terme même de « mobilités protégées »: « mobilités » signifiant instabilité, mouvement, voire flexibilité; « protégées » renvoyant à sécurité et stabilité. Il est donc nécessaire d'appuyer la mobilité sur des « espaces de stabilité professionnelle » parmi lesquels le territoire, qui, par sa proximité, sa disponibilité et sa parfaite connaissance des spécificités locales, peut faciliter la sécurité de l'emploi.

Dans la lignée de ces réflexions, la flexicurité ne doit pas être considérée dans un sens réducteur, qui consisterait seulement à mettre en place des moyens de protection sociale pour les travailleurs flexibles. Les dimensions stratégiques et politiques doivent être développées de façon coordonnée et délibérée, faisant ainsi entrer en jeu les partenaires sociaux mais aussi les employeurs et les employés (Wilthagen et Tros, 2003). Sur le plan européen, la flexicurité fait partie intégrante de la stratégie de Lisbonne, puisqu'elle est explicitement libellée, dès 2005, comme l'une des lignes directrices pour la croissance et l'emploi. La Commission européenne a également défini des principes communs de flexicurité et réaffirme l'importance que prend la flexicurité dans le contexte de crise économique (Spidla et Larcher, 2008).

Même si de nombreux débats perdurent, notamment dans le contexte actuel conduisant certains auteurs à s'interroger sur la résistance du concept de flexicurité face à la crise (Erhel, 2010; Gazier, 2010), la dimension macro-économique de la flexicurité est donc abondamment étudiée et discutée. Le niveau « micro », quant à lui, commence seulement à l'être. En s'intéressant aux pratiques effectives de flexicurité, dans le cadre du projet européen du même nom s'appliquant à trois pays (Belgique, France, Pays-Bas)<sup>1</sup>, Pichault et Xhaufclair (2007, p. 9) proposent de les définir comme « un compromis dynamique entre besoins d'ajustement de l'activité économique et de l'activité de travail, d'une part, et besoins de minimisation des risques liés à leur interaction, d'autre part ». Il s'agit donc, pour les entreprises et leurs salariés, de trouver des compromis à la fois convenables et acceptables, en tant qu'acteurs aussi bien en amont (lors de l'élaboration du compromis) qu'en aval (lors de la mise en œuvre effective de ce compromis) pour permettre une « opérationnalisation » de la flexicurité.

Au regard des approches qui viennent d'être rappelées concernant la flexicurité, nous faisons le choix d'une définition large pour permettre d'étudier des situations très diverses, qui ne seraient éventuellement pas « labellisées » comme étant de la flexicurité. En effet, la forte connotation du terme (souvent de façon péjorative) et l'ambiguïté du ressenti de tel ou tel

---

1. <[www.flexicurity.org](http://www.flexicurity.org)>.

acteur nous incitent à considérer comme flexicurité toute action permettant aux acteurs directs (employeurs et salariés) d'améliorer simultanément leur flexibilité et/ou leur sécurité. Nous retenons en particulier des situations de flexicurité préventive, par opposition à une flexicurité curative dans le cadre de difficultés économiques (restructurations ou chômage partiel).

## 1.2. S'intéresser aux PMO

Statistiquement, les petites et moyennes entreprises (PME), considérées par l'INSEE comme employant moins de 250 salariés et étant indépendantes d'un groupe, représentent 99,8 % des établissements français pour 55 % des actifs du secteur privé. Depuis une trentaine d'années, les sciences de gestion se sont intéressées à qualifier la PME par rapport à la grande entreprise, en identifiant notamment les caractéristiques suivantes (Julien, 1994) : la petite taille, jugée, conformément aux critères statistiques cités plus haut, par l'effectif et/ou le chiffre d'affaires ; la centralisation de la gestion, processus décisionnel court qui se traduit par l'omniprésence du dirigeant auprès de ses salariés, encore accentuée par la proximité physique ; la faible spécialisation, que l'on retrouve aussi bien dans la division du travail que dans le processus décisionnel ; une stratégie intuitive ou peu formalisée, avec un processus ne mobilisant que peu de méthodes et techniques rationnelles d'aide à la prise de décision ; un système d'information interne et externe peu organisé, la communication informelle étant privilégiée. Torrès (2003) propose, quant à lui, de considérer la PME comme un « mix de proximité », alliant proximité hiérarchique, fonctionnelle, informationnelle, temporelle et territoriale, fournissant ainsi un cadre explicatif à la spécificité PME (Marchesnay, 1991).

En matière de gestion des ressources humaines (GRH), cette spécificité est également manifeste : Marchesnay et Fourcade (1997) constatent ainsi la « présence minimale » de la fonction RH dans les PME, souvent personnifiée par le dirigeant, qui l'influence donc en fonction de son profil. Ainsi, « il y a toujours quelque chose du pionnier, de l'initiateur, du pédagogue, voire du prophète chez un certain nombre de dirigeants introduisant des actions innovantes dans la GRH de leur entreprise » (Trouvé, 2004).

Dans la suite de nos travaux, nous parlerons plus volontiers de petites et moyennes organisations (PMO) ou de petites structures que de PME. En effet, nous considérons comme champ d'étude toute organisation, petite ou moyenne entreprise, du secteur privé « traditionnel » ou du secteur associatif, qui emploie des salariés. C'est ce statut d'employeur qui importe dans notre recherche, quelles que soient sa forme juridique et sa catégorisation

statistique. Néanmoins, les critères évoqués ci-dessus se retrouveront dans les différents cas étudiés, ce qui nous permet d'utiliser les travaux sur la PME comme point d'ancrage théorique de ce champ de notre étude.

L'ambition de la recherche est donc d'étudier des dispositifs de flexicurité appliqués dans des petites structures, elles-mêmes reliées par des formes de coopération formelle ou informelle, ce qui nous amène à considérer un niveau mésoéconomique.

### **1.3. La flexicurité, une démarche entrepreneuriale entre capital social et économie de la proximité ?**

Notre étude porte sur des structures de petite taille qui ne peuvent prétendre recruter sur leur seule notoriété, ni fidéliser compte tenu des maigres perspectives de carrière, qui doivent en permanence s'adapter à leur environnement (l'effet d'inertie n'existe pas chez elles) et qui ont relativement peu de moyens financiers. Ces petites structures nous semblent réunir des conditions intéressantes, qui les obligent à innover, notamment sur le plan social, au risque de juste survivre.

Pour ces petites structures, le réseau semble être la forme la plus efficace en matière de flexicurité. Par « réseau », nous retenons le sens développé par le rapport Boissonnat, à savoir des formes de coopération territoriale et/ou sectorielle, mettant en évidence les relations d'interdépendance des firmes entre elles : « l'économie actuelle est un univers où coexistent et où s'articulent des morphologies productives multiples » (Veltz, 2000, p. 174), le « modèle cellulaire en réseau » tendant à s'imposer. Dès lors, les travaux sur le capital social (Bourdieu, 1980) prennent toute leur place, faisant des réseaux sociaux le point d'entrée des relations individuelles et collectives qui se développent entre les organisations et les individus qui les constituent (Putnam, 1995).

Or les études portant sur des réseaux de coopération économique, notamment les districts industriels italiens, ou, plus récemment en France les pôles de compétitivité, ont fait apparaître ceux-ci comme des lieux d'innovation sociale (Defélix, Colle et Rapiou, 2008). Ces formes de coopération laissent entendre que le territoire est un point d'ancrage qui permet de créer un réseau, au sens d'échanges et d'interactions, mêlant étroitement concurrence (la dimension sectorielle étant toujours présente) et solidarité (des problématiques communes se rencontrant dans les entreprises du réseau, pouvant être en partie résolues par l'entraide ou la mutualisation de moyens). Le champ théorique sollicité ici est celui de la socioéconomie de la proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2008), celle-ci pouvant s'entendre comme spatiale

et/ou organisée. Les deux dimensions sont néanmoins étroitement liées, et se trouvent mêlées dans le concept d'approche « proximate » (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004) qui met l'accent sur le rôle des relations interpersonnelles pour la construction de coopération interorganisations, tout en s'appuyant sur la proximité spatiale de ces organisations.

Il nous semble de ce fait pertinent d'étudier des pratiques de flexibilité *entre* employeurs (en l'occurrence les PMO), d'ailleurs évoquées dans les approches « macro » sous le terme de *maillage territorial* (Boissonnat, 1995) ou de *gestion territorialisée des trajectoires* (Méda et Minault, 2005). Nous suivons aussi, ici, Ramaux (2006) lorsqu'il attire l'attention sur les transitions rendues nécessaires par la mise en œuvre de la flexibilité, donc la nécessité de *sortir de l'entreprise* et d'envisager *d'autres niveaux*, notamment sectoriels et territoriaux. Nous introduisons donc ici une autre approche que celle, microéconomique, déjà citée : le niveau « méso », tel que le définit l'économie de proximité, en articulant l'industrie, au sens marshallien du terme, et l'espace (Gilly et Lung, 2005). En effet, le territoire peut se concevoir comme le niveau où apparaissent des coordinations entre individus qui partagent une unité de préoccupations et une identification partagée de problèmes jugés communs (Pecqueur, 2009). Les travaux menés sur les coopérations interorganisationnelles montrent notamment l'importance d'une proximité géographique entre les différents acteurs, ce qui confirme, à travers le niveau « méso », l'intérêt d'une approche territoriale (Defélix *et al.*, 2006; Loilier, 2010), par ailleurs déjà démontrée comme pertinente en matière de flexibilité (Cromarias, 2010).

Nous souhaitons, ici, nous intéresser plus précisément à la dimension entrepreneuriale de la flexibilité et au rôle que jouent les individus les plus moteurs dans cette démarche. Par dimension entrepreneuriale, nous entendons « le phénomène d'émergence et d'exploitation de nouvelles opportunités créatives de valeur économique ou sociale, impulsé et rendu possible par l'initiative et la dynamique d'innovation/changements d'un homme, l'entrepreneur, en interaction avec son environnement » (Coster, 2009). Il s'agit donc de mieux cerner la façon dont des dispositifs de flexibilité émergent dans les PMO, en considérant les quelques individus plus particulièrement impliqués dans cette mise en œuvre.

## **2. Mieux comprendre les pratiques de flexicurité au niveau « méso » : le cas des GE du sport en Auvergne**

### **2.1. Le terrain : le secteur du sport en Auvergne**

#### *2.1.1. Des difficultés sociales importantes*

La pratique sportive représente en France un poids économique et social important avec 13,7 millions de licenciés et plus de 172 000 associations, elles-mêmes animées par plus de 2 millions de bénévoles<sup>2</sup>.

Sur le plan social, le secteur sportif doit faire face à des caractéristiques bien particulières en termes de main-d'œuvre. Tout d'abord, la majorité des salariés du secteur ont des emplois précaires, à la fois dans la durée des contrats (taux de turn-over de 36 %) et dans les temps de travail (deux tiers des salariés sont à temps partiel ; plus du quart des salariés à temps partiel travaillent moins de trois heures par semaine dans la même structure<sup>3</sup>). Ensuite, une part importante des acteurs est constituée de bénévoles, qui peuvent être employeurs ou encadrants, qui n'ont ni les mêmes attentes ni les mêmes besoins que la population salariée. De plus, la plupart des métiers d'encadrants sportifs sont soumis à une réglementation stricte en termes de diplômes. Enfin, les employeurs de la filière sont principalement des associations (93 % des structures ont ce statut), généralement de très petite taille (41 % des structures n'ont qu'un salarié, pas nécessairement à temps plein, et 91 % ont moins de 10 salariés).

L'application de la Convention collective nationale, signée en 2005 et étendue en 2006, a conduit bon nombre d'associations à remettre à plat leur fonctionnement, avec des incidences fortes en termes de rémunération mais aussi de qualification des encadrants. D'ailleurs, alors que la filière sportive attire de nombreux jeunes qui suivent une formation initiale spécialisée pour travailler ensuite dans le secteur, une certaine inadéquation semble exister entre le nombre de jeunes diplômés et les possibilités d'emplois et de carrières qui les attendent. Enfin, le bénévolat, historiquement incontournable, subit lui aussi une mutation, les engagements ne se faisant plus sans contrepartie. L'environnement de la filière sportive est donc visiblement en pleine mutation, ce qui rend ce secteur particulièrement intéressant au regard de la flexicurité.

---

2. Source : Unifformation.

3. Source : Observatoire des métiers du sport.

### 2.1.2. *Les spécificités de la région Auvergne*

Fin 2008, un « Contrat d'objectifs pour le développement des métiers et de la formation professionnelle dans le sport en Auvergne » a été adopté par 13 signataires<sup>4</sup>, pour une durée de cinq ans. Celui-ci fait notamment de la mutualisation des compétences un axe majeur. L'idée consiste à s'appuyer sur quatre exemples considérés comme réussis de groupements d'employeurs (GE), pour permettre aux employés du secteur de cumuler le statut de salarié et celui d'indépendant et pour inciter au développement de la « plurivalence », autrement dit favoriser le développement de compétences transversales par le biais de la biquification.

Le diagnostic préparatoire au Contrat d'objectifs a notamment conduit à élaborer un « outil de positionnement des disciplines selon leur situation en matière d'emploi », permettant de catégoriser les différents sports en fonction, d'une part, de « l'émiettement de l'emploi » et, d'autre part, de « la professionnalisation de la structure<sup>5</sup> ». Cet outil permet ainsi d'établir trois familles de disciplines : 1) celles, comme le golf ou l'équitation, à l'emploi faiblement émietté et au niveau de professionnalisation relativement élevé, qui ont su s'organiser avec des profils d'emploi relativement stables ; 2) celles caractérisées par un émiettement de l'emploi fort mais une professionnalisation plutôt forte, comme la gymnastique volontaire ou le tennis, qui ont déjà expérimenté des formes de mutualisation ; 3) celles, enfin, qui cumulent un emploi émietté et une faible professionnalisation, pour lesquels la consolidation des emplois et le fonctionnement des structures sont particulièrement cruciaux ; on y trouve le judo ou le tennis de table. Les enjeux de la flexicurité sont particulièrement forts dans les deux dernières catégories et certaines actions de mutualisation déjà à l'œuvre semblent se rapprocher d'une flexicurité « inconsciente » de la part des acteurs concernés.

---

4. L'État, le conseil régional d'Auvergne, le rectorat de l'Académie de Clermont-Ferrand, la direction régionale et départementale Jeunesse et Sports, la direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt, la direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, la Commission paritaire nationale Emploi-Formation Sport, la Commission paritaire régionale de l'emploi dans les établissements équestres, le Centre national de la fonction publique territoriale, AGEFOS-PME Auvergne, UNIFORMATION, le FAFSEA, le Comité régional olympique et sportif.

5. Source : DRDJS, Observatoire des métiers et de l'animation, Rapport 2008, p. 78.

## 2.2. Cadrage méthodologique de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une approche explicative et compréhensive puisque le concept de flexicurité est une construction, non encore finalisée et que son opérationnalisation est encore peu étudiée. Nous visons ainsi à comprendre la ou les significations que les acteurs donnent à leur action, en tentant de « se mettre à la place de ceux que l'on étudie » (Girin, 1990, p. 178) : il s'agit d'identifier des applications concrètes de flexicurité, et d'en comprendre les motivations.

Le terrain du sport en Auvergne est étudié au travers d'une analyse des dispositifs mis en œuvre par les quatre GE qualifiés « d'exemplaires » dans le Contrat d'objectifs. Cette analyse est d'abord exploratoire et ne saurait donc prétendre à l'exhaustivité. Elle vise à identifier et à comprendre le mode de coopération qui permet la flexicurité, en partant de l'hypothèse qu'une forme de réseau est à l'œuvre dans un contexte territorial particulier, ce que nous qualifions de niveau « méso », tout en ciblant plus explicitement la façon dont a émergé la flexicurité.

L'étude des quatre GE, réalisée au printemps 2009, est essentiellement qualitative. Dans un premier temps sont privilégiés l'analyse de documents internes (études préalables, statuts) et le recueil d'information par entretiens individuels semi-directifs avec les principaux acteurs concernés par chaque projet, sur la base d'un guide d'entretien élaboré autour des thématiques de flexibilité et de sécurité. Deux types d'acteurs ont été rencontrés (*cf.* tableau 1) : des acteurs institutionnels et les acteurs économiques, c'est-à-dire des représentants de chacun des quatre GE. Dans un deuxième temps, une démarche confirmatoire sous forme de questionnaires a permis de collecter des éléments visant à saturer l'information obtenue dans la première étape. Ces questionnaires ont été adressés aux deux populations directement concernées par le projet et non rencontrées en entretien : d'une part, les salariés des GE occupant les fonctions d'encadrant sportif (103 personnes) ; d'autre part, les structures adhérentes aux GE (215 adhérents). Ces questionnaires, d'une quarantaine de questions chacun, ont d'abord été testés, puis diffusés à tous les salariés et adhérents des GE. Les résultats ont été exploités sous un angle qualitatif confirmatoire, le faible volume de la population mère et donc de l'échantillon des répondants ne permettant pas, malgré des taux de retour satisfaisants<sup>6</sup>, une analyse quantitative suffisamment pertinente.

---

6. Vingt-six pour cent pour le questionnaire « salariés » et 23 % pour le questionnaire « adhérents ».

TABLEAU 1  
Échantillon de l'étude qualitative (première phase: entretiens)

Acteurs institutionnels	Acteurs économiques: structures employeuses
Conseil régional d'Auvergne. Vice-présidente en charge du sport.	GE2A (groupement d'employeurs associatifs d'Auvergne) ex-Profession Sport de l'Allier. Président.
Service d'aide à la décision.	Directrice.
Guichet unique formation sport Auvergne. Conseillère.	GEFSA (groupement d'employeurs du football et du sport en Auvergne), initié par la ligue d'Auvergne de football. Directrice administrative Ligue d'Auvergne de football.
Direction régionale jeunesse et sports.	Conseiller technique régional. Directeur du GE.
Observatoire des métiers et de l'animation.	GE Sports 63, initié par le comité départemental de tennis de table. Responsable sportif.
Correspondant emploi. AGEFOS-PME Auvergne. Directrice.	GE Sport Auvergne, initié par le CROS (comité régional olympique et sportif). Chef de projet «sport insertion emploi».
Six entretiens.	Sept entretiens.

### 2.3. L'expérimentation de dispositifs de flexicurité dans le secteur sportif: le groupement d'employeurs (GE)

La mutualisation des ressources humaines dans le sport fait déjà l'objet de plusieurs réflexions et expérimentations, évoquant souvent le GE. En effet, celui-ci semble être la forme juridique la plus adaptée au partage «de personnel entre plusieurs structures qui ont des besoins pérennes de main-d'œuvre», mais aussi la plus en mesure d'«accompagner le multistatut» et de «professionnaliser les organisations et les emplois<sup>7</sup>». Chacun de ces trois objectifs est effectivement celui vers lequel souhaite tendre le

7. Groupe AMNYOS Consultants pour le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative. Analyse juridique, sociale et fiscale des formes d'organisation de l'emploi dans le secteur sport. Mise en perspective des enjeux et des dispositifs juridiques mobilisables, novembre 2008.

Contrat d'objectifs du sport en Auvergne et fait écho au concept de flexicurité préalablement défini. Au-delà du seul secteur sportif, le GE est reconnu comme permettant d'articuler un « contrat-cadre » avec des activités concomitantes et à temps partiel, conduisant ainsi à un « employeur recomposé » (Gaudu, 2007).

Les quatre GE étudiés (*cf.* tableau 2) présentent la caractéristique commune d'être « multisports », même si deux d'entre eux – le GE Sports 63 et le GEFSA – ont été initiés par des ligues sportives – le tennis de table pour le premier et le football pour le second.

Trois GE sont de création récente et ne peuvent donc être comparés au premier cité, le GE2A, qui est issu du transfert de l'activité de mise à disposition de personnel de l'association Profession Sport de l'Allier. De plus, celui-ci ne travaille pas exclusivement dans le domaine du sport, mais également sur les activités socioculturelles, la jeunesse et les services aux associations.

TABLEAU 2  
Caractéristiques principales des quatre GE étudiés

	Date de création origine	Nombre d'adhérents	Effectif
GE2A	Juin 2008 Ex-Profession Sport de l'Allier.	180	90 salariés (sport + socioculturel).
GE Sports 63	Juin 2007 Comité départemental de tennis de table.	23	8 salariés (= 3 ETP) dont : – 1 responsable sportif (CDI temps plein) ; – 7 entraîneurs itinérants CDI dont 6 intermittents et 1 temps plein.
GE Sport Auvergne	Septembre 2008 CROS.	12	2 salariées dont 1 temps plein.
GEFSA	Février 2009 Ligue d'Auvergne de football.	N.S.	3 salariés dont 2 temps plein.

La flexicurité est effectivement à l'œuvre, trois parties en tirant bénéfice : les salariés, en pouvant vivre de leur activité ; les employeurs, principalement

associatifs, qui professionnalisent leurs prestations et sécurisent leurs relations juridiques; les territoires, parfois adhérents du GE par le biais des collectivités locales, qui maintiennent ainsi, notamment en milieu rural, de l'emploi et de la vie.

### 2.3.1. *Quelle flexibilité observée pour les salariés ?*

Les trois GE les plus récents (GE Sports 63, GE Sport Auvergne et GEFSA) se sont créés sur une volonté affichée de trouver des solutions concrètes aux difficultés les plus fréquemment rencontrées par les salariés du secteur sportif : emplois morcelés, avec la gestion de plusieurs employeurs; créneaux horaires identiques ne permettant pas d'arriver à un temps plein ou quasi plein; absence de pérennité des emplois qui sont le plus souvent des emplois aidés. L'idée de départ porte donc en priorité sur l'intérêt que le salarié peut retirer du GE. Il permet, d'une part, de structurer l'emploi: 1) en augmentant le nombre d'heures travaillées et en veillant à la complémentarité des créneaux horaires (« *Aujourd'hui, les demandes, c'est beaucoup du 18 h-20 h et on ne fait pas un temps plein en bossant tous les jours de 18 h à 20 h !* » Olivier D., GE Sports 63); 2) en assurant ainsi un revenu décent au salarié; 3) en prenant en charge les formalités administratives incombant aux employeurs; 4) en prenant en charge les frais financiers liés aux déplacements par le remboursement des indemnités kilométriques et la prise en compte du temps de trajet comme temps de travail effectif (« *C'est un moyen de fidéliser, d'être respectueux des salariés. Ils ont ce statut d'itinérant donc c'est normal que leur trajet soit payé quand ils sont dans leur voiture.* », Olivier D., GE Sports 63); 5) en pérennisant l'emploi qui devient « autofinancé ». Il faut également noter, de façon plus anecdotique, le choix de certains salariés de ne pas travailler à temps plein, soit parce qu'ils ont une autre activité rémunérée et que l'encadrement sportif se fait en plus, soit par choix personnel de rester à temps partiel<sup>8</sup>. Le GE est donc un moyen de travailler le « *juste temps* », tel que l'estime le salarié, en fonction de ses besoins et de ses souhaits.

Mais le GE va au-delà. Il ouvre aussi des perspectives en termes de carrière. Rappelons que les carrières professionnelles sont particulièrement courtes dans ce secteur. Or tous les GE ont fait de la formation un axe prioritaire, qui figure par ailleurs comme l'une des actions clés du contrat d'objectifs, avec la création d'un guichet unique formation sport. Les salariés sont ainsi vivement incités à acquérir une double qualification (principes de « biquilification » ou de « plurivalence » évoqués dans le contrat d'objectifs),

8. On trouve notamment dans cette dernière catégorie des femmes ayant des enfants à charge, ou des étudiants.

qu'il s'agisse d'une autre discipline sportive ou d'un élargissement de la discipline initiale à d'autres publics (par exemple sport adapté ou handisport). Il s'agit ici clairement, à court terme, de donner au salarié d'autres possibilités d'exercer son métier, en ciblant par exemple d'autres publics (écoles, personnes âgées...) donc de faciliter la recherche d'heures complémentaires pour lui permettre de tendre vers un temps plein. Il s'agit aussi, à moyen et long terme, de promouvoir l'employabilité du salarié, en améliorant sa qualification. Certains GE se définissent ainsi comme un tremplin devant permettre aux salariés de se faire embaucher par une structure (ligue, comité ou club); d'autres insistent sur la possibilité pour le salarié de bâtir des parcours sur mesure, en fonction des aspirations du salarié.

### 2.3.2. *Quelle flexicurité observée pour les adhérents ?*

Les structures employeuses peuvent être très diverses. Parmi les adhérents aux GE étudiés, on trouve des associations de toutes tailles, représentant différents échelons géographiques et généralement organisées par discipline, mais aussi des collectivités et leurs services aux populations (communes, communautés de communes, écoles, centres de loisirs, maisons de retraite).

La première catégorie est constituée des ligues, comités départementaux ou clubs sportifs, pour lesquels l'intérêt premier est de professionnaliser l'activité. Cette notion de professionnalisation concerne d'abord la possibilité, pour un club notamment, de disposer d'un encadrant professionnel, dûment formé sur le plan technique et pédagogique, même pour quelques heures par semaine. « *Le foot est tellement vulgarisé partout que n'importe qui se croit capable d'encadrer, de pouvoir initier les jeunes [...] Comme tout sport, il y a de la technique et de la pédagogie* » (André B., Ligue d'Auvergne de football). La professionnalisation renvoie ensuite au délicat problème de la régularisation progressive des pratiques de travail non déclaré, largement aidée par l'application, encore récente, de la nouvelle Convention collective du sport. La troisième raison évoquée consiste à s'affranchir des contraintes administratives liées à la gestion d'un salarié. Les petits clubs, gérés par des bénévoles, n'ont en effet ni le temps, ni les compétences pour remplir correctement ces missions. Pour ces structures, l'adhésion au GE représente alors une double forme de flexicurité : la première, « classique », permet à l'adhérent d'être flexible dans son fonctionnement, en ayant par exemple des horaires d'activité parfaitement adaptés à son public ; la seconde, plus inattendue, est davantage tournée vers la sécurité pour l'employeur, au sens de la garantie d'une qualification des encadrants sportifs et d'une sécurisation juridique des contraintes administratives.

La deuxième catégorie d'adhérents, pour l'instant moins nombreuse mais qui devrait être mieux représentée à l'avenir, regroupe les collectivités

locales et autres employeurs publics, ainsi que toutes les structures de services à la population. Leur intérêt est bien différent selon que l'on se situe en milieu urbain ou rural. C'est dans ce dernier cas que leur implication semble la plus déterminante. Il s'agit alors, au premier niveau, d'attirer et/ou de fidéliser sur le territoire des compétences spécifiques qui ont des répercussions sur le deuxième niveau, celui des pratiquants. En effet, on ne pratique une discipline dans le club de la commune que si les trois conditions suivantes sont réunies : 1) si ce club existe avec des installations suffisantes, 2) si les créneaux horaires sont suffisants pour correspondre aux disponibilités des pratiquants et des équipements et 3) si l'encadrant apporte le sérieux technique et pédagogique requis par l'activité. Dans le cas contraire, on se tourne vers un autre club, sur une autre commune, faisant du territoire d'origine un lieu de résidence et non un lieu de vie. L'enjeu est donc de taille. Paradoxalement, cette catégorie d'adhérents est encore peu développée. Si certains reconnaissent l'intérêt de soutenir un dispositif d'emploi local tel qu'un GE, d'autres se retranchent derrière un argument qui est l'absence de la compétence sport pour les communes ou les intercommunalités. La prise de conscience n'est donc pas encore suffisante.

### *2.3.3. Les limites des pratiques de flexicurité observées dans les GE du sport*

En plus de celle déjà évoquée relative au faible nombre de collectivités locales parmi les adhérents, d'autres limites entravent le bon fonctionnement des GE dans une optique de flexicurité.

Tout d'abord, la question de la pérennité même du GE est essentielle. Comment ces GE, très récents pour trois d'entre eux, vont-ils s'assurer l'assise financière nécessaire ? Certains se sont déjà emparés du problème et s'attachent à calculer des coûts de rentabilité très précis. La question du coût des prestations du GE est donc primordiale et renvoie directement aux moyens financiers dont disposent les associations adhérentes qui ne peuvent adhérer au GE et utiliser ses services que grâce aux subventions qu'elles sollicitent au niveau de leur territoire notamment (des mairies, principalement). De plus, à l'instar de ce que faisaient les associations, les GE utilisent abondamment les contrats aidés aujourd'hui en vigueur, en apportant d'ailleurs un vrai rôle de conseil et d'expertise<sup>9</sup>, qui sert aussi bien aux adhérents qu'aux salariés. Cependant, un contrat aidé ne l'est qu'un temps, et le salarié qui ne remplit plus les conditions d'admissibilité ne risque-t-il pas de retomber dans

9. C'est notamment le cas du GE2A qui fonctionne en liaison étroite avec le dispositif Impact Emploi de l'URSSAF.

la précarité, au prétexte d'un coût trop élevé pour le GE comme pour les adhérents ? De même, la facturation des déplacements pèse vite lourd pour les adhérents installés en milieu rural. Certains départements prennent donc en charge une partie des coûts pour ne pas pénaliser ces clubs, voire incitent à l'utilisation de main-d'œuvre mutualisée<sup>10</sup>. Il s'agit donc d'un système sous perfusion de fonds publics, à plus ou moins grande échelle.

Ensuite, la dimension territoriale mérite d'être précisée. Les différents GE ont pour ambition d'essaimer sur tout le territoire régional et vont donc s'implanter par des antennes locales. Les spécificités territoriales et les besoins locaux seront-ils donc réellement pris en compte ? Réciproquement, les collectivités locales et autres acteurs locaux souhaiteront-ils s'impliquer dans des structures qu'ils peuvent juger éloignées ? Ainsi, le territoire se traduit effectivement par une dimension spatiale, avec les contraintes que cela comporte. Quant à la dimension de proximité organisée, c'est-à-dire le « potentiel de coordination » entre les acteurs (Pecqueur et Zimmermann, 2004), elle est ici mise en œuvre par un tiers, que nous proposons de qualifier d'« entrepreneur » au service du GE.

### **3. Un porteur de projet, « entrepreneur » de la flexicurité**

#### **3.1. Le rôle déterminant du porteur de projet**

En effet, les GE, quelle que soit leur ancienneté, doivent être « portés » par quelques individus motivés et convaincus des bienfaits du dispositif : présidents, développeurs ou initiateurs du projet. Le rôle de ces « entrepreneurs » est déterminant et on peut s'interroger sur la viabilité des différents GE en l'absence de ces personnes. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce sont ces individus qui intègrent la flexicurité comme une cible à atteindre (et qu'ils reconnaissent la pertinence de ce terme lorsque nous le leur proposons en fin d'entretien). Ils justifient leur action par cette recherche de compromis entre les besoins d'encadrants, qualifiés et disponibles, des adhérents et ceux des salariés, à la recherche d'un temps de travail suffisant dans des conditions sûres en termes de pérennité de l'activité, certes à court terme puisqu'il ne s'agit que d'une saison, et de cadre juridique (contrat, rémunération).

---

10. Le conseil général de l'Allier finance ainsi 50 % des frais de déplacement en milieu rural. Quant au département de la Haute-Loire, il finance les heures de mise à disposition de personnel par l'association Profession Sport départementale à hauteur de 50 % du coût horaire.

*Au niveau de l'emploi, le GE doit permettre de mutualiser un nombre d'heures pour un même salarié. Pour les clubs, il doit permettre plus de flexibilité par la mise à disposition d'éducateurs sportifs et de personnel administratif. Il a également un rôle social et sociétal pour éduquer la masse à aller vers des comportements citoyens. Enfin, il apporte aussi des solutions au niveau de la formation, qui est une priorité équivalant à la création d'emplois : beaucoup de bénévoles sont à niveau éducateur I ou II (Sandrine M., Ligue d'Auvergne de football).*

En revanche, les adhérents semblent n'avoir pas ou peu intégré la dimension sociale et sociétale du GE. Ils y voient un intérêt pratique immédiat pour la gestion de leur activité au quotidien, mais sont peu nombreux à se soucier des incidences, professionnelles (rémunération, formation) ou « logistiques » du GE sur les salariés (temps de déplacement, employeur unique). On peut donc conclure que c'est vraiment par l'implication et l'enthousiasme sans faille de quelques-uns que les autres en tirent bénéfice, les notions de confiance et de proximité géographique confirmant la pertinence du niveau « méso ».

Dans le cas des GE du sport, la structure GE est d'abord un statut juridique, qui ouvre des possibilités novatrices de mutualisation de personnel. Mais l'utilisation effective de cet outil est conditionnée à la présence de un ou plusieurs « porteurs de projet », qui croient en leur idée et mettent tout en œuvre pour la faire aboutir. Ces individus sont à la fois initiateurs et moteurs du projet, permettant aux GE du secteur du sport de s'inscrire délibérément dans un rôle social et sociétal. Leur ambition, plutôt réalisée à ce jour, est de trouver des solutions concrètes qui permettent de concilier les attentes, a priori paradoxales et en tout cas pas toujours compatibles, des associations sportives et des salariés (cf. encadré 1).

#### ENCADRÉ 1

#### **Les ambitions des GE du sport en Auvergne**

*« Dans un club de foot, on peut réussir l'embauche d'un temps partiel pour un tiers ou un quart de temps. L'idée était donc de voir, à partir de l'identification d'une structure de football qui prendrait un emploi pour 10 heures par semaine, comment l'aider à compléter ce temps partiel en apportant d'autres structures associatives football, ou sportives, ou socioculturelles, tout ce qui tourne autour de l'éducation, les communes, voire l'emploi privé. »*

André B., Ligue d'Auvergne de football.

*« Tout le monde œuvre vraiment pour les salariés, pour augmenter les heures, pour aller chercher de l'emploi, de la formation. Gagnant-gagnant pour le salarié, et pour la structure adhérente parce que, du coup, c'est du développement sur le territoire, plus de licenciés, etc. »*

Cécile M., GE Sport Auvergne.

*« Le but est vraiment de créer des emplois, pas d'augmenter la précarité. Ce n'est pas notre but de mettre quelqu'un à 10 heures [par semaine]. C'est en créant des emplois terrain à temps plein qu'on fera vivre notre GE. [...] Le GE, c'est un dialogue constant, c'est de la concertation, il n'y a rien d'imposé. Le GE est l'interlocuteur unique, c'est bien pour le salarié, c'est bien pour les employeurs. »*

Julien D., GEFSA.

*« Le but n'est pas d'avoir des gens qui vont faire carrière. On veut des gens qui restent deux ou trois ans, qu'on forme. S'ils trouvent un club qui les embauche, on aura fait notre mission. On n'a pas la possibilité de proposer des plans de carrière; on ne peut rien promettre. Voyez le cas de YM : le salarié doit se prendre en charge, c'est à chaque salarié de développer son boulot. »*

Olivier D., GE Sports 63.

Le réseau et le territoire semblent également déterminants. Ici, le réseau est d'abord clairement sectoriel, puisque les acteurs considérés relèvent d'une même branche, celle du sport. Ce réseau est aussi géographique, par la proximité spatiale des adhérents entre eux. L'échelon territorial considéré est le plus souvent un bassin de vie, voire, dans le cas le plus extrême, un département. Mais ce réseau ne va pas de soi, et la seule proximité géographique ne suffit pas : bien que principalement constitués de structures associatives, partageant peut-être plus facilement des notions de solidarité et d'entraide, les GE étudiés se sont tous heurtés à des difficultés lors de leur création. L'organisation du réseau s'est faite grâce à un « entrepreneur », porteur du projet « GE » jouant le rôle d'intermédiaire entre les différents acteurs directs considérés : employeurs, salariés et territoire. Un environnement institutionnel favorable et bienveillant, mais aussi la présence de quelques individus moteurs dans la démarche semblent nécessaires à la réussite des différents projets (cf. encadré 2).

## ENCADRÉ 2

### Les porteurs de projet des GE du sport

Pour le GE2A, c'est clairement la directrice, Svetlana G., qui est à l'origine de la mutation vers la forme « GE » des activités de mise à disposition de personnel de l'APA-Profession Sport. Dans les trois autres cas de GE, où il s'agit de créations *ex nihilo*, on trouve systématiquement un porteur de projet, qui croit en son projet et met tout en œuvre pour le faire aboutir.

Pour le GE Sports 63, c'est Olivier D., « responsable sportif » du GE qui, le premier, a été séduit par l'idée d'un GE, à la suite d'un colloque organisé par la direction régionale Jeunesse et Sports en novembre 2005. Ancien employé du Comité départemental de tennis de table, et de retour sur la région en 2007, c'est lui qui a porté le projet, avec le soutien bienveillant du président du comité départemental.

Dans le cas du GE porté par la ligue d'Auvergne de football (GEFSA), deux personnes sont à l'origine du projet : le conseiller technique régional, qui a travaillé sur l'étude préalable, accompagné pour la mise en œuvre opérationnelle de la directrice administrative de la Ligue. Pour permettre un développement plus rapide du GE, un « développeur » a été recruté dès janvier 2009, en la personne du directeur du GE.

Enfin, dans le cas du GE Sport Auvergne, si le comité régional olympique et sportif est à l'origine du projet, c'est aujourd'hui Cécile M., chef de projet « sport insertion emploi » du CROS qui est l'animatrice du GE.

Nous avons insisté sur la présence d'un porteur de projet bien identifié. Il s'avère que la nature de ce porteur de projet importe également. Trois dimensions clés ressortent de nos résultats : une dimension entrepreneuriale, une dimension de pilotage et une dimension de tiers extérieur.

#### 3.1.1. Une dimension entrepreneuriale

Nous avons évoqué, dès la revue de littérature, un lien possible entre la flexicurité et l'entrepreneuriat, en retenant pour ce dernier une définition large. Ici, la flexicurité étudiée s'avère un réel projet, compris comme « le fait d'immobiliser des ressources en vue de lancer des projets et de créer des entreprises dont les produits ou les services répondent à des besoins de la société » (Gasse, 2007, p. 148). Pour réussir, il faut qu'un individu croit en ce projet de flexicurité ; c'est ce que la littérature entrepreneuriale appelle « l'idée » ou « l'intention ».

En prolongeant ce parallèle, il convient également de s'intéresser au profil de l'entrepreneur, donc ici à celui du porteur de projet. Julien (2007) note trois types d'influences, positives ou négatives, à l'origine de l'« intention » :

- Les influences affectives, que l'on retrouve nettement dans le GE Sports 63 pour lequel son responsable sportif, Olivier D., est à l'initiative du projet ;
- Les influences symboliques, c'est-à-dire le « flair » et l'enthousiasme, visiblement présentes dans le cas du GEFSA, où les responsables de la Ligue d'Auvergne de football ont lancé le projet avec conviction pour emporter l'adhésion à la fois de leurs élus et de leurs adhérents ;
- Les influences sociologiques, qui permettent, grâce au réseau de l'entrepreneur de construire le projet puis de le développer ; celles-ci sont très présentes dans le cas du GE2A, où la directrice est particulièrement connue et reconnue pour son expertise sur les GE, bien au-delà des frontières départementales et du secteur sportif.

Un lien peut alors être proposé avec les théories de développement de l'entreprise (Wernerfelt, 1984 ; Pralahad et Hamel, 1990) qui postulent que les avantages concurrentiels soutenant le développement ne proviennent pas des ressources et compétences en tant que telles, mais de la combinaison de ces ressources, de la gestion particulière de cette combinaison, de l'interaction des éléments de la combinaison, qui conduit à l'efficacité ; de l'innovation qui en résulte ; de la personnalisation de l'entreprise qui en tire une intelligence organisationnelle à l'égard de ses concurrents. Tous ces éléments nous semblent valablement s'adapter aux tentatives réussies de flexicurité émergente observées dans les GE du sport en Auvergne.

### *3.1.2. Une dimension de pilotage*

Par définition, la flexicurité mêle différents types d'acteurs, au premier rang desquels les employeurs (plusieurs dans les cas qui nous intéressent) et les salariés, mais aussi les acteurs indirects (porteurs de projets, acteurs institutionnels et acteurs périphériques). Nous nous situons donc dans le cadre d'un projet à intervenants multiples, ce qui amène logiquement à une nécessaire coordination entre ces acteurs, parfois délicate.

En effet, bien que situés sur un même territoire, et donc soumis à des relations de voisinage, ces acteurs ont des intérêts différents, éventuellement divergents mais tout aussi potentiellement convergents. En l'occurrence, l'objectif commun est de trouver des solutions durables à une problématique

d'emploi, à la fois dans un secteur d'activité (le sport), mais aussi sur un secteur géographique qui est aussi un bassin d'emplois (le secteur de la ville de Moulins pour le GE2A, par exemple). Il s'agit donc d'accompagner les acteurs vers l'atteinte de cet objectif.

Trois approches théoriques nous semblent pouvoir être ici retenues, afin de mieux comprendre les observations faites sur les GE du sport.

- La notion de projet collaboratif. La collaboration peut être segmentée en trois dimensions (Defélix, Colle et Rapiou, 2008) : la coordination, c'est-à-dire la façon dont le chef de projet structure et prend en compte les différentes contributions des partenaires ; la coopération, qui s'entend comme les ajustements mutuels et volontaires entre les parties ; les actions supports, en vue de constituer l'équipe puis de la gérer. La dimension humaine reste prépondérante, comme en atteste par ailleurs la littérature sur la gestion de projet, ainsi que celle sur les réseaux. Cette notion de projet collaboratif s'illustre à travers l'exemple du GEFSA, qui s'est créé sous l'impulsion de deux acteurs déterminants, qui se sont ensuite entourés de personnes compétentes, chargées de développer le GE.
- La notion de pilote d'un réseau interorganisationnel, plus particulièrement sur le plan local, nous semble être en droite ligne avec l'approche précédente. Ainsi, Loubaresse (2008, p. 5) mobilise la notion de « broker », terme désignant habituellement un intermédiaire dans les domaines de la finance ou de l'assurance, pour désigner « un individu ou une firme qui participe activement à la formation et au maintien du réseau, endossant les trois rôles principaux d'architecte, de manager et de facilitateur du réseau ». Un lien peut ainsi être trouvé entre le profil des brokers et leur ancrage institutionnel, d'une part, et les rôles des brokers en fonction du type de pilotage, d'autre part. Les pilotes, par leur personnalité, leur rôle et leur implication dans le développement du GE, sont ainsi très différents dans le GE Sport Auvergne et dans le GE Sports 63.
- Enfin, le concept de gouvernance locale plus ou moins « aboutie » (Bories-Azeau *et al.*, 2008) nous semble transparent. Elle peut être considérée comme une combinaison de proximités (Talbot, 2008) : la proximité géographique qui, certes, facilite le partage des repères et des pratiques, mais engendre aussi des externalités négatives de proximité, notamment par les phénomènes de voisinage contraint (Rallet et Torre, 2004) ; la proximité institutionnelle qui apporte des repères normatifs, à la fois contraintes et ressources pour l'action ; la proximité organisationnelle, caractérisée par la liberté d'action

des individus face aux influences du contexte institutionnel, idée proche de celle de l'intention entrepreneuriale déjà évoquée. Le GE2A est ainsi un bon exemple d'un organisme particulièrement bien intégré parmi les décideurs locaux, mais également très actif en matière de développement local, en élargissant notamment son activité au-delà du sport pour s'intéresser à la vie associative des territoires sur lesquels il est implanté.

### 3.1.3. Une dimension de tiers extérieur

Le rôle du porteur de projet comme un tiers facilitateur est apparu à plusieurs reprises. Qu'il s'agisse de la phase de conception du projet ou de son développement, cet individu s'avère être un facilitateur de la relation entre l'employeur et le salarié. Ainsi, dans le cas étudié, c'est le GE qui est ce tiers, à la fois en tant qu'entité juridique fédérant différents employeurs et en tant qu'acteur d'intermédiation, représenté et porté par un « développeur » (cf. encadré 3).

#### ENCADRÉ 3

#### **L'exemple de l'un des GE du sport comme médiateur entre structures employeuses et salariés**

*« Le GE est le médiateur entre les trois clubs et l'animatrice. Nous mettons tout le monde autour de la table pour redéfinir le planning d'intervention, pour que l'animatrice intervienne dans les trois clubs. Nous voyons aussi les élus des communes concernées, pour modifier, si besoin, le planning de l'utilisation de l'équipement communal [cours de tennis]. Nous négocions aussi un coût unique pour l'animation [de façon à ce que chaque club bénéficie du même tarif horaire pour l'emploi de cette même animatrice]. Ici, à partir d'un projet d'emploi, on a mutualisé un équipement commun pour une école de tennis, en l'occurrence, l'achat de raquettes. Ça, c'est de la vraie mutualisation. »*

Sveltana G., directrice du GE2A.

Cette fonction de tiers postule qu'à une relation d'emploi traditionnellement bilatérale (employeur, salarié) se substitue une triangulation (employeur, travailleur, utilisateur). Il semble que cette dernière apparaisse comme une constante des dispositifs émergents de flexicurité sur le plan microéconomique (Pichault et Xhaufclair, 2007). Plus précisément, le tiers permet d'obtenir « un véritable engagement des parties prenantes, en vue de rendre possibles de nouvelles formes de gouvernance inter-organisationnelle » (Xhaufclair, Pichault et Maesschalck, 2010, p. 312).

### 3.2. Le porteur de projet, «révélateur» d'une proximité organisée entre employeurs

En retenant le niveau « méso » pour notre étude, nous avons fait le choix de faire du territoire et donc de la proximité géographique une clé d'entrée incontournable. Or, « pour féconder des interactions, la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée. [...] De la même manière, les effets négatifs de la proximité géographique peuvent être combattus par la mobilisation des ressources de la proximité organisée » (Rallet et Torre, 2004, p. 5). Les pratiques de flexicurité entre petits employeurs constituent, nous semble-t-il, une situation particulièrement révélatrice de proximité organisée. Elles touchent en effet à des aspects hautement stratégiques de la vie de l'organisation qui choisit de les mettre en place, avec des conséquences fortes en termes d'image comme acteur économique local. Elles exigent à la fois un travail amont de qualité mais aussi une mise en œuvre adéquate.

De nombreux travaux se sont penchés sur les conditions de réussite d'un projet à intervenants multiples, signalant l'importance des enjeux humains, d'autant plus déterminants que l'on se situe dans un cadre « non naturel », c'est-à-dire, comme dans le cas des pôles de compétitivité, dans des collaborations à construire. Nous avons déjà montré l'intérêt de distinguer, à l'intérieur même du terme « collaboration », la coordination qui désigne la structuration et l'accompagnement du projet par le chef de projet, de la coopération, véritable « ajustement mutuel » qui traduit la volonté, pour les structures impliquées, de travailler ensemble, dans une « logique de similitude » (Rallet et Torre, 2004), basée sur des représentations partagées.

Nous retenons ici ces deux dimensions comme indissociables pour la réussite de pratiques de flexicurité. Les acteurs, directs comme indirects, doivent tout à la fois se coordonner, ou être coordonnés en se remettant à un tiers, et coopérer en vue d'atteindre un but commun. En cela, le porteur de projet de la flexicurité permet de révéler la proximité organisée entre employeurs.

## Conclusion

En nous intéressant aux pratiques de flexicurité dans les GE du sport en Auvergne, nous avons mis en évidence les bénéfiques réciproques qu'en tirent les principaux acteurs, employeurs comme salariés. Pourtant, les acteurs indirects s'avèrent incontournables. Nous avons ainsi montré le rôle déterminant du porteur de projet qui est à la fois : « entrepreneur » du projet, c'est-à-dire qui porte la « vision » de la flexicurité et qui la promeut ; « pilote », parce

qu'intervenant, dans le cadre d'un projet collaboratif, comme intermédiaire d'un réseau interorganisationnel ; et « tiers extérieur », facilitant la recherche de compromis entre employeurs et salariés.

Pour aboutir à des dispositifs de flexicurité émergente, les employeurs se sont constitués en réseau, le territoire sur lequel sont ancrées ces PMO s'avérant jouer un rôle déterminant. En effet, la proximité géographique des employeurs facilite la mise en place de dispositifs communs, permettant de valider la pertinence du niveau « méso » de l'analyse. Mais il apparaît que cette proximité spatiale est clairement insuffisante et doit impérativement se doubler d'une proximité organisée, développant une solidarité collaborative entre employeurs, à laquelle le porteur de projet contribue activement. L'entrepreneur de la flexicurité agit alors comme un « révélateur » qui active la proximité organisée entre employeurs, permettant ainsi au projet d'être effectivement mis en œuvre au profit des acteurs directs.

Il nous semble donc légitime de considérer la flexicurité comme un projet entrepreneurial, multi-acteur et multidisciplinaire, dont la réussite dépend pour une part non négligeable de la présence d'un porteur de projet engagé et volontaire, véritable « entrepreneur » de la flexicurité.

Il convient maintenant de vérifier ces résultats en les croisant avec d'autres pratiques, observées sur d'autres terrains, afin d'identifier, le cas échéant, des savoirs actionnables théoriques ou managériaux, susceptibles d'orienter les décideurs (employeurs ou institutionnels) dans des démarches de mise en œuvre de la flexicurité.

## Bibliographie

- AUER, P. et B. GAZIER (2006), *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- BARBIER, J.-C. (2005), *Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le « miracle danois »*, CNRS, Centre d'études de l'emploi.
- BOISSONNAT, J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob.
- BORIES-AZEAU, I., C. FABRE, P. FAILLENET et A. LOUBES (2008), « La contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau inter-firmes », dans M. Lecoutre et P. Lièvre (dir.), *Management et réseaux sociaux, ressource pour l'action ou outil de gestion*, Cachan, Hermès-Lavoisier, p. 279-289.
- BOUBA-OLGA, O. et M. GROSSETTI (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 2008/3, p. 311-328.
- BOUBA-OLGA, O. et J.-B. ZIMMERMANN (2004), « Modèles et mesures de la proximité », dans B. Pecqueur et J.-B. Zimmermann (dir.), *Économie de proximités*, Cachan, Hermès, p. 89-111.

- BOURDIEU, P. (1980), «Le capital social», *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, p. 2-3.
- BREDGAARD, T., F. LARSEN et P.K. MADSEN (2005), «The flexible Danish labour market – A review», Aalborg, CARMA Research Paper 2005:01.
- COSTER, M. (2009), *Entrepreneuriat*, Paris, Pearson Education.
- CROMARIAS, A. (2010), «Penser la flexicurité au niveau “mésó” : entre ancrage territorial et innovation sociale», *Géographie, économie, société*, vol. 12, p. 415-435.
- DÉFÉLIX, C., R. COLLE et M.-T. RAPIAU (2008), «Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l’innovation sociale», *Management & Avenir*, n° 20, p. 9-29.
- DEFÉLIX, C., J.D. CULIÉ, D. RETOUR et A. VALETTE (2006), «Les pôles de compétitivité, laboratoires d’innovation en ressources humaines ?», *Revue française de gestion industrielle*, vol. 15, n° 3, p. 69-86.
- ERHEL, C. (2010), «Les politiques de l’emploi en Europe : le modèle de l’activation et de la flexicurité face à la crise», Documents de travail du Centre d’économie de la Sorbonne, 2010-02.
- GASSE, Y. (2007), «Création et gestion de l’entreprise», dans J. Filion (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Paris, Pearson Education, p. 147-159.
- GAUDU, F. (2007), «La sécurité sociale professionnelle : un seul lit pour deux rêves ?», *Droit social*, n° 4, p. 393-402.
- GAZIER, B. (2010), «Adieu “flexicurité” ?», dans P.-E. Tixier (dir.), *Ressources humaines pour sortie de crise*, Paris, Presses de Sciences Po, Hors collection, p. 205-222.
- GILLY, J.-P. et Y. LUNG (2005), «Proximités, secteurs et territoires», dans C. Laurent et C. du Tertre (dir.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, L’Harmattan, p. 161-180.
- GIRIN, J. (1990), «L’analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode», dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 141-182.
- JULIEN, P.-A. (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, 1<sup>re</sup> édition, Paris, Economica.
- JULIEN, P.-A. (2007), «Développement des PME», dans J. Filion. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Paris, Pearson Education, p. 381-390.
- LOILIER, T. (2010), «Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé», *Revue française de gestion*, n° 200, p. 15-35.
- LOUBARESSE, E. (2008), «Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d’organisations sur leurs rôles», *Management international*, vol. 13, n° 1, p. 85-96.
- MARCHESNAY, M. (1991), «La PME : une gestion spécifique», *Économie rurale*, vol. 206, n° 1, p. 11-17.
- MARCHESNAY, M. et C. FOURCADE (dir.) (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Paris, Nathan.

- MÉDA, D. et B. MINAULT (2005), « La sécurisation des trajectoires professionnelles », Documents d'études DARES n° 107.
- PECQUEUR, B. (2009), « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? », *Géographie, économie, société*, vol. 11, n° 2009/1, p. 55-62.
- PECQUEUR, B. et J.-B. ZIMMERMANN (2004), « Les fondements d'une économie de proximité », *Économie de proximités*, Paris, Hermès Lavoisier, p. 13-41.
- PICHAULT, F. et V. XHAUFLAIR (2007), *La flexisécurité revisitée à l'aune des pratiques effectives*, XVIII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Fribourg.
- PRAHALAD, C. et G. HAMEL (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- PUTNAM, R. (1995), « Bowling alone : America's declining social capital », *Journal of Democracy*, p. 65-78.
- RALLET, A. et A. TORRE (2004), « Proximité et localisation », *Économie rurale*, n° 280, mars-avril, p. 25-41.
- RAMAUX, C. (2006), *Éloge de la stabilité : l'État social contre la flexicurité*, Paris, Mille et une nuits.
- SPIDLA, V. et G. LARCHER (dir.) (2008), *Rapport de la mission pour la flexicurité*, Conseil de l'Union européenne. Accessible sur le site : <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=118&langId=fr>>.
- SUPIOT, A. (1999), *Au-delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion.
- TALBOT, D. (2008), « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 2008/3, p. 289-310.
- TORRÈS, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, vol. 2003/3, n° 144, p. 119-138.
- TROUVÉ, P. (2004), « Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante », *Personnel*, n° 450, juin, p. 28-35.
- VELTZ, P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- WERNERFELT, B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.
- WILTHAGEN, T. et F. TROS (2003), *The Concept of « Flexicurity » : A New Approach to Regulating Employment and Labour Market*. Accessible sur le site : <[http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fixp2003\\_4.pdf](http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fixp2003_4.pdf)>.
- XHAUFLAIR, V., F. PICHAULT et M. MAESSCHALCK (2010), « Partenariats interorganisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management & Avenir*, n° 33, p. 298-316.

---

**ALEXANDRE ASSELINEAU**

Groupe ESC Dijon Bourgogne

**ANNE CROMARIAS**

Groupe ESC Clermont



# Construire la proximité

L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale  
menée en milieu rural

*À partir d'une étude de cas basée sur le Parc Naturopôle Nutrition Santé, cet article montre comment opère une PME pour croître, en créant de la proximité à la fois privée (avec d'autres entreprises) et publique (avec des partenaires institutionnels), et en quoi cette proximité peut s'avérer, sinon un avantage concurrentiel, du moins une caractéristique stratégique fondamentale.*

Les mutations économiques et sociales des cinquante dernières années ont modifié notre cadre spatiotemporel, que l'on peut qualifier aujourd'hui d'« espace long, temps court » avec des entreprises devant réagir de plus en plus vite, et agir de plus en plus loin (Torrès-Blay, 2004). Pourtant, si la mondialisation semble incontournable, les PME se caractérisent par des mécanismes de proximité, aussi bien hiérarchique, fonctionnelle, temporelle que territoriale, baptisés « mix de proximité », qui irriguent leur fonctionnement (Torrès, 2003).

Cette contribution s'interroge sur la façon dont les PME peuvent affronter une concurrence mondiale en tirant profit de capacités tirées d'une implantation locale, par le jeu de pratiques coopératives de proximité. Contrairement aux travaux qui étudient le cas de *clusters* où préexiste une « atmosphère industrielle » (au sens de Marshall) ou une accumulation de ressources, nos recherches portent sur les cas d'organisations s'implantant sur des territoires présentant *a priori* une faible attractivité économique. Partant du constat qu'il existe peu de travaux sur la création *ex nihilo* de ressources initiées par les PME, cet article s'intéresse à la manière dont l'entreprise va pouvoir assurer son développement en s'appuyant sur les avantages de la proximité, ici comprise comme « la capacité d'acteurs proches géographiquement à se coordonner » (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

À partir d'une étude de cas unique basée sur le Parc Naturopôle Nutrition Santé, situé dans l'Allier, nous montrons comment opère une PME pour croître, en créant de la proximité à la fois privée (avec d'autres entreprises) et publique (avec des partenaires institutionnels), et en quoi cette

proximité peut s'avérer, sinon un avantage concurrentiel, du moins une caractéristique stratégique fondamentale.

Après avoir rappelé les fondements théoriques sur lesquels nous basons notre recherche (partie 1), nous présentons le cas de quatre PME organisées sous la forme de ce que nous appelons un « micro-cluster spontané sur un territoire rural, pour montrer comment elles créent de la proximité (partie 2). Nous proposons de considérer la proximité du point de vue de l'enracinement local de l'entrepreneuriat, en montrant en quoi une proximité construite peut potentiellement déterminer le développement économique de tout un territoire (partie 3).

## I – PME, MONDIALISATION ET PROXIMITÉ

### 1. PME et « glocalisation »

Le lien entre compétitivité des entreprises et proximité a longtemps été ignoré par les théoriciens de l'économie industrielle. Il peut donc sembler paradoxal de constater l'abondante littérature qui lui est consacré depuis quelques années, au moment même où s'accélère la libéralisation généralisée des échanges, et, une supposée nomadisation croissante des entreprises : « la mondialisation permet aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable » (Porter, 2004, p. 205). C'est le paradoxe des *small worlds*, « modèle de réseau qui combine des relations à la fois locales et globales » (Torrès-Blay, 2004, p. 295). Malgré le grand écart entre ces deux acceptions du territoire, locale d'une part, globale d'autre part (la « glocalisa-

tion »), l'intérêt est « de comprendre comment l'économie globale s'enracine, de multiples manières, dans les structures territoriales historiques, comment le global, en permanence, se nourrit du local » (Veltz, 2005, p. 13). Autrement dit, le rapport entre l'entreprise et son territoire se modifie, passant d'une stratégie de localisation, où le choix du territoire n'est que la résultante d'un calcul économique, et où il est donc considéré comme simple « réceptacle » d'activités, à une stratégie d'ancrage territorial, dans laquelle les intérêts des différents intervenants (pouvoirs publics locaux, individus et entreprises) convergent : le territoire devient acteur, et est donc considéré comme un élément pleinement intégré dans le projet entrepreneurial (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

Parallèlement, entre hiérarchie et marché, la globalisation encourage le fonctionnement « cellulaire en réseau » (Veltz, 2001), comme le soulignent les travaux sur les grappes ou les *clusters*, la coopération interindustrielle apparaissant comme source de compétitivité des entreprises (Porter, 2004). C'est dans ce contexte, qui fait largement intervenir les notions de proximité et d'ancrage territorial, que doit être interrogée la logique de localisation des firmes, qui ne peut pas être réduite à la seule recherche d'avantages comparatifs des facteurs de production. L'étude des PME, caractérisées à la fois par leur petite taille et par le rôle prépondérant du dirigeant-proprétaire (Julien, 1998), montre que celles-ci peuvent souvent tirer bénéfice d'un « mix de proximité » (Torrès, 2003), caractérisé par :

- une *proximité hiérarchique*, caractérisée par un dirigeant proche à la fois physique-

- et humaine ;

- une *proximité fonctionnelle* (absence de séparation des tâches et des fonctions, omniprésence et polyvalence du dirigeant) ;
- des *systèmes d'information de proximité* (communication interne généralement simple et peu formalisée, mécanismes de coordination souples et directs, au premier rang desquels l'ajustement mutuel et la supervision directe) ;

- une *proximité temporelle* (horizon de court terme) et une vision entrepreneuriale reposant essentiellement sur la vision stratégique du dirigeant ;

- une *proximité territoriale*, qui passe par un marketing de proximité, avec un espace marchand relativement restreint (échelle locale ou régionale), et un réseau de voisinage, parmi lequel la PME recrute préférentiellement.

Cette proximité a longtemps été considérée comme un handicap. Or les travaux sur les *clusters* et autres réseaux économiques (pôles de compétitivité, systèmes productifs locaux, etc.) mettent en évidence le rôle que joue la proximité entre les acteurs d'un territoire. Pourtant les *clusters* sont le plus souvent présentés comme une forme de collaboration interorganisationnelle initiée et renforcée par les pouvoirs publics, ou structurée autour de grandes entreprises. Est-ce à dire que les PME ne sont pas parties prenantes dans le processus de *construction spontanée* de pôles économiques ? En d'autres termes, comment des PME localisées sur un même territoire peuvent-elles être amenées à dépasser la proximité géographique *stricto sensu*, pour inventer des coopérations avec d'autres acteurs, privés comme publics, de manière à se développer ?

## 2. Développer de la proximité, une réponse aux contraintes de l'environnement

Dans l'approche par la localisation, le territoire a d'abord une consonance géographique. Sur un même territoire cohabitent des entreprises de tailles et de secteurs variés, avec des orientations stratégiques propres. Il convient donc de s'interroger sur la façon dont une coopération peut s'envisager entre des firmes « proches », ce terme recouvrant en réalité deux dimensions :

- la proximité géographique (ou spatiale) correspond à la distance, estimée en kilomètres ou en temps nécessaire pour couvrir une distance, induite par la localisation de l'entreprise ;
- la proximité organisée, non spatiale, se caractérise par les échanges entre acteurs et leur degré de coordination (Rallet et Torre, 2004).

Les deux dimensions sont étroitement liées, notamment dans le concept d'approche « proximate » (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004), qui insiste sur le rôle des relations interpersonnelles pour la construction de coopération interorganisationnelle, en s'appuyant sur la proximité spatiale de ces organisations.

Dans ses travaux sur l'innovation organisationnelle en PME et les systèmes productifs localisés de l'agroalimentaire, Fourcade (2008) considère que la proximité spatiale est certes « un facilitateur du rapprochement entre petites entreprises » (p. 13) mais qu'elle ne suffit pas. Elle évoque une « plasticité de la variable territoriale » signifiant que le territoire ne se contente pas d'être un lieu géographique vide de sens, mais qu'il « prend la forme d'un actif que la stratégie des entreprises vise à spécifier, afin de renforcer la dimension stratégique

fondatrice de la coopération ». La proximité ne doit certes pas être surestimée (Loilier, 2010), mais son impact sur l'innovation ou le développement des organisations a longtemps été négligé : loin d'être une simple variable d'ajustement ou un choix lié à la seule minimisation des coûts des facteurs de production, la proximité sous ses différentes facettes peut dès lors être envisagée dans une dimension plus fondamentale sur le plan de la stratégie de l'entreprise, vecteur potentiel d'avantages concurrentiels différenciants.

## 3. La proximité dans la littérature en stratégie

Picq (2003), en étudiant l'innovation au sein de *clusters* de haute technologie, a mis en évidence cinq « ingrédients socio-organisationnels nécessaires pour accroître les chances d'émergence [de l'innovation] » (p. 2095), qui doivent être présents simultanément : la diversité des acteurs en présence ; un grand nombre de connexions entre ces composants ; une densité élevée [c'est-à-dire] un regroupement de proximité sur un lieu géographique réduit ; une forte intensité [qui se traduit par] la motivation intrinsèque des acteurs ; une autonomie d'action et une rupture des modes de gouvernance classiques. Le lien entre proximité et développement économique est particulièrement analysé dans le cadre des *clusters* et ses dérivés que sont par exemple les districts industriels en Italie ou les pôles de compétitivité, plus récents, en France. Si Marshall (1890) a fait office de précurseur, il fut très peu suivi par ses contemporains. Dans la littérature académique, il faut attendre les travaux de Porter pour entrevoir l'approfondissement d'analyses sur les relations entre la stratégie d'entreprise et le

« micro-environnement », d'une part, la stratégie d'entreprise et l'environnement géographique immédiat, d'autre part (au travers par exemple de travaux sur l'attractivité de la Silicon Valley pour les start-up de nouvelles technologies).

En développant l'idée que le regroupement sur un même territoire d'organisations présentant des logiques d'activités communes est pertinent et doit être encouragé, notamment par des politiques publiques actives, la plupart des analyses postulent *de facto* une logique de « division internationale du travail », au travers de la création de pôles attractifs de notoriété mondiale. Fondamentalement, l'idée est que les relations partenariales de proximité constituent un facteur favorable notamment à l'innovation, grâce :

- à des croisements de compétences et des actions de coopération (en R&D notamment),
- à une reconnaissance mutuelle des acteurs (accès à des financements, actions de lobbying, etc.),
- à l'existence de « compétences clés » (au sens de Hamel et Prahalad, 1995) aisément appropriables (universités, centres de recherche, écoles d'ingénieur, etc.),
- à la présence plus généralement d'une « atmosphère industrielle » (au sens de Marshall) source d'émulation collective.

Par rapport à ces travaux, nous situons notre recherche dans une perspective différente : la littérature en gestion s'intéresse peu à la capacité endogène d'un territoire initialement vide de toute activité économique à se développer. Plutôt que d'envisager des situations pour lesquelles une activité pré-existe sur un territoire avant l'installation de l'entreprise, nous privilégions le cas d'entreprises installées sur un territoire (en l'occurrence une zone rurale) disposant *ex*

*ante* d'une faible attractivité économique et d'une « atmosphère industrielle » inexistante. Dans ce contexte, il s'agit de comprendre comment l'organisation opère pour se développer, de quelle manière elle « construit » ses relations de proximité (publiques ou privées) et ses partenariats, et en quoi ces actions peuvent être une source d'avantage concurrentiel.

## II – LE CAS DU PARC NATUROPÔLE NUTRITION SANTÉ

Cette recherche repose sur l'étude d'un cas unique, approche adaptée dans le cadre de notre problématique qui vise à analyser de façon approfondie une approche entrepreneuriale originale, par essence spécifique (Yin, 2003). Le choix du cas retenu est guidé par ses caractéristiques fortes : une démarche entrepreneuriale initiée *ex nihilo* à partir d'une réflexion sur les ressources et compétences (Métais, 2004) conduisant à un développement autonome fort de la structure ; une approche « think global, act local » (Defélix *et al.*, 2008) ; des dimensions innovantes retenues pour répondre aux enjeux posés par la spécificité de la démarche ; un ancrage sur un territoire rural éloigné des centres de décision, de recherche et de formation, des acteurs de l'activité concernée ; la constitution endogène d'un fonctionnement en réseau de type *small world*.

### 1. La genèse

Philippe L., docteur en pharmacie, décide en 1986 de créer LPH (Laboratoire de phytothérapie et d'herboristerie), spécialisé dans les préparations à base de plantes médicinales. L'originalité du projet ne tient pas tant au produit (préparations magistrales à destination des officines) qu'au choix délibéré

## MÉTHODOLOGIE

L'étude qualitative est menée entre février et juin 2009, selon la méthode de la triangulation, par mobilisation de sources distinctes de données primaires et secondaires. Des entretiens individuels semi-directifs ont été menés – et ont fait l'objet d'un enregistrement – sur la base d'un guide d'entretien axé sur la compréhension de l'origine puis du processus qui a permis la création et le développement du parc Naturopôle. Les acteurs privés et publics les plus engagés dans la démarche ont été interviewés : dirigeants des entreprises concernées et responsable ressources humaines de la holding, maire de Saint Bonnet de Rochefort, représentant du conseil général de l'Allier, chargés de mission des chambres de commerce de Moulins-Vichy et de Montluçon-Gannat, directeur de l'agence de développement économique de Vichy. Les éléments ainsi collectés ont été systématiquement complétés et confrontés aux données secondaires internes (documentations d'information et publicitaires, communiqués de presse, rapports fournis par les entreprises et les collectivités) et externes (articles des presses régionale et nationale, sites internet des organisations du Naturopôle (3i Nature, Biosphère, Eskiss Packaging, LPH, Nutraceutics Development & Services).

d'installer l'entreprise sur la commune pour des raisons « uniquement affectives ». Saint-Bonnet-de-Rochefort est une petite commune rurale de l'Allier (656 habitants), située à 55 km au nord de Clermont-Ferrand et à 30 km à l'ouest de Vichy. Originaire de la commune, avec des racines familiales bien implantées localement, il résume ainsi son projet : « Mon challenge était d'entreprendre ; mon défi était de le faire dans mon pays ». L'ambition de Philippe L. était de prouver que l'on peut entreprendre en milieu rural (terme auquel il préfère celui d'« environnement préservé ») mais aussi créer de l'emploi, tout en proposant des services et des activités de haut niveau d'expertise technique et technologique. Pour Francine D., responsable RH : « Créer de l'emploi à la campagne, c'est une vraie conviction. Ce n'est pas pour répondre à un effet de mode. » Pourtant, le pari apparaît à l'époque comme un peu fou, aussi bien sur le positionnement de l'entreprise (« on nous a pris pour des

écologues de base, fabricant de la tisane ») que sur son implantation (« comment faire venir travailler des gens jusqu'ici ? »). De fait, les débuts sont plutôt difficiles.

Peu à peu, l'entreprise se développe cependant grâce à la diversification de la production : les préparations magistrales traditionnelles cèdent la place à la fabrication et au conditionnement de gélules à base de plantes, et aux contacts pris avec des industriels, qui utilisent LPH comme façonnier. En 1991, Philippe L. parvient à convaincre le dirigeant de l'un de ses fournisseurs de le rejoindre : Eskiss Packaging, fondée en 1985 et spécialisée dans l'emballage, la sérigraphie et le marquage, s'installe à Saint-Bonnet-de-Rochefort. Ce rapprochement géographique permet à la fois de tirer pleinement profit de la complémentarité des deux activités (travail conjoint facilité), de gagner en réactivité pour la production (emballage des produits finis) et de diminuer les coûts logistiques.

Simultanément, le développement de LPH conduit Philippe L. à créer deux filiales pour assurer la distribution de ses produits : l'une à destination des pharmacies, dans les locaux de LPH, et l'autre pour les naturopathes, ostéopathes et particuliers, implantée à Ebreuil, à quelques kilomètres de Saint-Bonnet. Chez l'entrepreneur, l'idée germe alors de regrouper ses activités en un même lieu, et de fédérer les petites communes rurales environnantes pour créer une petite zone d'activités. D'ailleurs LPH doit aussi s'agrandir, des partenaires commerciaux demandant désormais à l'entreprise de travailler sur la formulation et le développement de produits spécifiques. Philippe L. a donc besoin de nouveaux terrains et décide de contacter les élus. À l'époque, l'actuelle maire de Saint-Bonnet-de-Rochefort, Anne-Marie D., alors adjointe, décide de soutenir le projet : « Quand on a présenté ça au conseil municipal, on disait : « Mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? Ça va se casser la figure, on va avoir ça sur le dos... Et puis, on était deux ou trois, on s'est dit : c'est un risque, peut-être, mais si on le laisse passer, on ne l'aura pas deux fois. Du coup, le conseil a validé ». En 1995 est donc inaugurée une zone d'activités dédiée au domaine de l'alimentation santé et installée dans un environnement préservé. Parallèlement, l'association du Naturopôle est créée, au conseil d'administration de laquelle siègent à la fois des acteurs publics et privés. En 1999, Philippe L. décide de restructurer son activité en différenciant les activités industrielles, ancrées sur le Naturopôle avec

sa propre entreprise, LPH, ou des entreprises partenaires, comme Eskiss, des activités de distribution. Une holding est créée pour les activités industrielles détenues par Philippe L. : Thiomed. Par essaimage (Nutraceutics Development & Services – NDS) ou connaissance (Biosphère), d'autres entreprises vont s'installer, donnant au Naturopôle sa dimension actuelle.

## 2. Le Naturopôle aujourd'hui

### *Une zone d'activité thématique fonctionnant en « microcluster » spontané*

Le Parc Naturopôle Nutrition Santé est une zone d'activités économiques située en milieu rural et consacrée à l'alimentation santé et à la cosmétique. Il est organisé sous la forme juridique d'une association s'appuyant sur « les forces locales que constituent les entreprises LPH, Eskiss Packaging, NDS et Biosphère d'une part, et, d'autre part, la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort, l'association Val de Sioule Forterre (fonds Leader +), la CCI de Montluçon-Gannat, le conseil général de l'Allier et la région Auvergne<sup>1</sup> ». Il accueille quatre entreprises pour un effectif total permanent de 170 salariés en 2009 : LPH conçoit et produit des compléments alimentaires à base d'ingrédients d'origine végétale (110 salariés) ; Eskiss Packaging est spécialisée dans la fabrication et le marquage d'emballages à moindre impact environnemental, destinés à la pharmacie, la cosmétique et la parapharmacie (21 salariés) ; NDS conçoit et développe des outils pilotes pour la mise en œuvre de poudres et de produits pâteux d'origine végétale

1. Extrait du dossier de presse de la 1<sup>re</sup> journée du Naturopôle

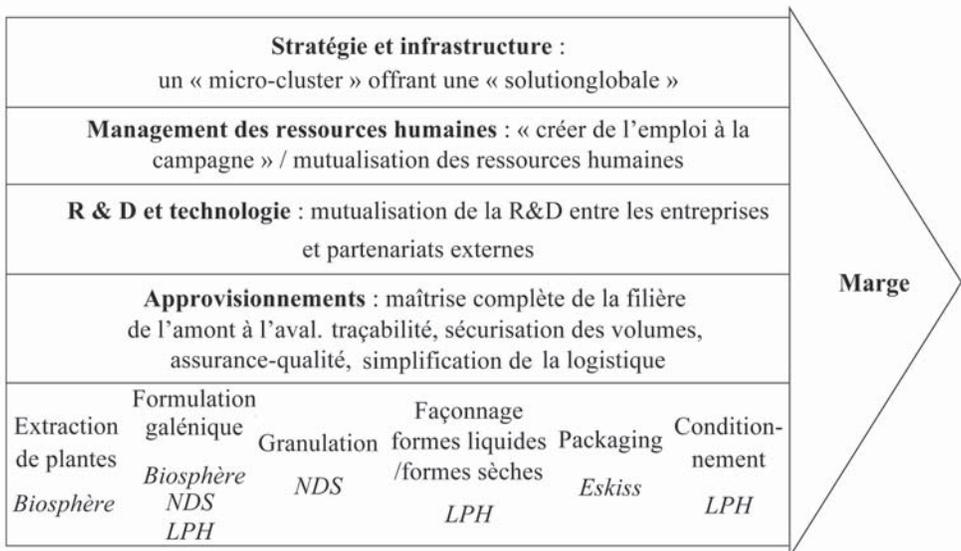
(2 salariés); Biosphère est spécialisée dans le développement et la fabrication d'extraits végétaux destinés aux industries alimentaires, de la cosmétique et de la pharmacie (27 salariés). Enfin, la holding de Philippe L., Thiomed, qui regroupe LPH, Biosphère et NDS (ainsi qu'une autre entreprise localisée en Ariège), gère avec 10 personnes les services transversaux communs aux entreprises du groupe (finance-contrôle de gestion, marketing, informatique, ressources humaines).

Les entreprises du Naturopôle fonctionnent comme un microcluster spontané (MCS), constitué d'entreprises complémentaires et non concurrentes, sur le principe de savoir-faire communs mutualisés. Une présentation de type « chaîne de valeur » permet la visualisation de la dimension liée à l'intégration horizontale des entreprises constituant le Naturopôle, et en creux, le rôle joué

par la notion de proximité fonctionnelle (cf. figure 1).

Concrètement, le microcluster se présente schématiquement sous la forme d'une offre globale proposée aux clients, créée à partir des compétences complémentaires des entreprises parties prenantes au groupement (figure 2): maîtrise des éléments majeurs de la filière (de la R&D « amont » au *packaging*), maîtrise des différents procédés (formes sèches ou liquides des extraits de plantes ou des principes actifs), connexion du marché de la cosmétique et du marché de l'alimentation-santé. Les entreprises impliquées sont positionnées en fonction de l'étape du processus de production à laquelle elles interviennent, mais aussi en fonction du marché auquel elles s'adressent (des cosmétiques aux aliments) et de la spécialité préparée (de l'extraction de plantes aux formes sèches).

**Figure 1** – La chaîne de valeur des entreprises du Naturopôle



Source : d'après Porter (2004).

L'accueil de nouvelles entreprises dans le microcluster spontané est envisagé (« A place for you »), en fonction de savoir-faire qui peuvent s'avérer complémentaires et compléter la synergie d'ensemble du groupement. En l'état, cette complémentarité des différentes activités et le travail de mise en cohérence effectué permet aujourd'hui aux entreprises du Naturopôle de se positionner comme fournisseur de très grands groupes (Yves Rocher notamment). Le regroupement géographique de compétences complémentaires sur un site unique, permettant de mettre en valeur une offre complète, est un élément fondamental de l'intérêt que de telles entreprises portent sur le microcluster.

***Vers l'institutionnalisation  
du microcluster spontané : la labellisation  
en pôle d'excellence rurale***

En 2006, le Naturopôle a été labellisé pôle d'excellence rurale. Les PER sont issus d'une démarche identique aux pôles de compétitivité : ils ont été créés en 2005 dans le but de soutenir « des initiatives locales porteuses de projets créateurs d'emplois, innovants, ambitieux, bâtis autour de partenariats publics-privés ».

Constituant l'un des trois PER du département de l'Allier, le PER Parc Naturopôle Nutrition Santé est défini sur son site comme un « projet de développement d'un collectif d'entreprises, organisé selon le principe d'un système de production locale, avec pour cœur de métier, l'utilisation ou la transformation, à partir de technologies innovantes, de matières premières d'origine végétale, destinées au marché de l'alimentation santé »<sup>2</sup>. Les actions inscrites relèvent

de cinq objectifs : mutualiser les compétences à forte valeur ajoutée des quatre entreprises, au moyen d'actions de recherche développement ; commercialiser et se positionner sur les marchés européens ; améliorer la performance globale des entreprises ; développer et promouvoir la performance développement durable du parc ; mettre en œuvre un marketing territorial visant à renforcer la thématique, l'identité et l'image santé nature du parc.

L'intérêt majeur du PER est d'institutionnaliser des coopérations qui existent depuis de nombreuses années entre les parties prenantes privées et publiques. Pour Philippe L., l'obtention du label PER « ... est une reconnaissance du travail et de l'implication civique de toute une équipe depuis plus de dix ans. [Elle permet de] fixer une activité économique durable sur le territoire, créatrice d'emplois. [...] La labellisation, c'est la crédibilité du site et des acteurs. » Les propos d'Anne-Marie D., maire de Saint-Bonnet-de-Rochefort, vont dans le même sens : « Depuis la création de LPH, nous avons toujours travaillé en étroite partenariat avec les entreprises, en essayant de répondre à leurs objectifs. » Le maire insiste par exemple sur l'importance de pouvoir répondre rapidement à la demande d'implantation d'une entreprise en lui proposant un terrain disponible, ce que permet la zone d'activités. Elle cite également le projet d'associer des agriculteurs locaux à la filière pour certains types de plantes. « Nous avons toujours eu ce partenariat public privé, de fait. Ce n'est pas quelque chose que nous avons découvert avec le PER. ». Pour cette raison, le montage du

2. Source : [http://poles-excellence-rurale.diact.gouv.fr/IMG/pdf/03-Allier\\_fiche\\_illustrée.pdf](http://poles-excellence-rurale.diact.gouv.fr/IMG/pdf/03-Allier_fiche_illustrée.pdf)

dossier a été réalisé, selon les différents acteurs, avec une relative aisance : « je pense qu'on est les seuls du département à avoir terminé. C'est parce qu'on était prêt. Quand on voit des PER tourisme, qu'on a essayé de fabriquer, qu'il a fallu bâtir... alors que nous, il fallait juste le traduire par écrit pour monter le dossier. On était tellement opérationnel que ça s'est fait dans la foulée. » (Anne-Marie D.). L'expérience du PER semble positive pour toutes les parties prenantes (ne serait-ce que pour l'aspect relatif aux créations d'emplois) qui souhaiteraient maintenant voir la démarche prolongée.

Le succès actuel du Naturopôle est principalement dû à la cohérence des approches entre deux types d'acteurs, dirigeants d'entreprise, d'une part, et élus locaux, d'autre part. Anne-Marie D. expose son point de vue en tant que maire : « Pour un élu, avoir une expérience comme ça au quotidien, c'est extraordinaire ; c'est quelque chose que vivent peu d'élus. Je ne suis pas de la région. J'ai rencontré Philippe L. par hasard. On travaille bien ensemble, on a les mêmes objectifs, les mêmes motivations. On a des relations directes et franches, et c'est appréciable. » Philippe L. explique quant à lui vouloir rendre à son pays ce qu'il lui a donné. Tous deux ont donc su œuvrer de concert pour assurer le développement économique du territoire, dans un souci de cohérence entre l'image de ce territoire, le secteur d'activité des entreprises, et la préservation de l'environnement. C'est ce que le Naturopôle traduit, dans sa communication externe, par « l'ancrage local [des entreprises] avec une volonté d'assurer la pérennité et le développement de zones rurales tout en adoptant une attitude écoresponsable ».

### III – LA PROXIMITÉ, UN AGRÉGAT DE COMPÉTENCES ET DE RESSOURCES

Le cas étudié met en évidence que la proximité, dans ses deux facettes géographique et organisée, agit comme un élément important du succès du Naturopôle. Or cette proximité n'est pas innée : elle a été construite *ex nihilo* par les différents acteurs qui ont su mettre en cohérence un ensemble de ressources et compétences nécessaires à la réussite du projet.

#### 1. Du réseau à la solidarité collaborative

Si la proximité spatiale des entreprises du Naturopôle est avérée dans le cas étudié (toutes sont distantes de quelques centaines de mètres), l'intérêt de cette dimension n'est pas toujours aussi évident. En effet, non seulement une agglomération d'entreprises (c'est-à-dire une concentration sur un périmètre géographique relativement restreint) n'assure évidemment pas à elle seule la qualité du relationnel entre ces organisations mais, de plus, cette même proximité géographique peut au contraire constituer une difficulté supplémentaire à les faire œuvrer ensemble sur un projet commun (Rallet et Torre, 2004 ; Loilier, 2010).

Ainsi la proximité spatiale ne constitue-t-elle pas une condition suffisante à la réussite d'une collaboration interorganisationnelle. Elle doit, pour permettre l'éclosion de projets tels que l'« offre globale » du Naturopôle, se doubler d'une dimension de proximité organisée. « Pour féconder des interactions, la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée. [...] De la même manière, les effets négatifs de la proximité géographique peuvent être combattus par la mobilisation des ressources de la proximité organisée. » (Rallet et Torre, 2004, p. 5).

Le réseau des entreprises du Naturopôle est simultanément territorial (proximité géographique) et social (issu de la collaboration entre ses acteurs). Philippe L. a en effet commencé son activité seul, voire de manière isolée. Puis il a développé un réseau sur deux fronts : à la fois localement, pour favoriser le développement de son entreprise en prenant contact avec les élus locaux et en les incitant à œuvrer dans son sens (par la mise à disposition de terrains grâce à la zone d'activités, par exemple); mais aussi professionnellement, en utilisant ses contacts commerciaux (clients et fournisseurs) pour attirer des ressources (par exemple, Philippe L. s'implique personnellement dans le recrutement des cadres : « mon responsable marketing est lyonnais; le directeur financier vient de Saint-Étienne. Il faut leur donner envie de partager notre projet »).

Le réseau territorial s'avère bien plus complexe qu'il n'y paraît, parce qu'il intègre des dimensions paradoxales, déjà illustrées par la parallèle avec le voisinage. Il « échappe à la logique simple de l'inclusion et de l'exclusion en ce qu'il est ouvert sur sa toujours possible prolongation. Alors que l'aire exige une découpe et une clôture pour exister, le réseau nécessite de pouvoir s'étendre pour en être un véritable » (Lauriol *et al.*, 2008, p. 98). Ainsi certains travaux sur les pôles de compétitivité, créés selon une logique d'agglomération, montrent qu'en réalité, c'est la capacité d'un pôle à dépasser ses limites géographiques qui lui permet de nouer de nouveaux partenariats et, par tant, d'asseoir sa légitimité et sa prééminence (Barabel *et al.*, 2009).

Dans le cas du Naturopôle, des actions de mutualisation entre les entreprises ont été mises en œuvre, certainement facilitées par l'appartenance de trois d'entre elles à une

holding baptisée Thiomed. Dans le domaine des ressources humaines, par exemple, la mobilité professionnelle est rendue possible à l'échelle du Naturopôle et non d'une seule entreprise. Mais cette mutualisation déborde la seule proximité spatiale immédiate puisque LPH adhère à un groupement d'employeurs départemental. De même, dans le domaine de la R&D, déterminante pour acquérir et maintenir une visibilité sur un secteur aussi concurrentiel que celui des alicaments, un système de mutualisation de la main-d'œuvre hautement qualifiée a été mis en place avec des laboratoires et des universités régionales, sous forme de grands projets collaboratifs.

L'enjeu réside donc bien dans les collaborations à construire entre différents acteurs, les enjeux humains étant d'autant plus déterminants que l'on se situe dans un cadre « non naturel ». Defélix *et al.* (2008) proposent ainsi de distinguer, à l'intérieur même du vocable « collaboration », la coordination de la coopération. La coordination désigne ainsi la structuration et l'accompagnement du projet par le chef de projet; elle est ainsi « hiérarchique, obligatoire et basée sur des procédures » (p. 5). La coopération désigne un « ajustement mutuel » qui traduit la volonté, pour les structures impliquées, de travailler ensemble, dans une « logique de similitude » (Rallet et Torre, 2004), basée sur des représentations partagées.

Dans le cas du Naturopôle, ces deux dimensions sont impulsées par un même acteur, Philippe L., qui diffuse des valeurs et un état d'esprit dans lequel se reconnaissent les autres parties prenantes. S'adressant aux acteurs publics locaux, cette coopération se traduit par un développement « gagnant-gagnant », bénéficiant simultanément à la commune et autres instances décisionnaires

**Tableau 1** – Les différentes dimensions du réseau de ressources des entreprises du Naturopôle

		Dimension	
		Locale (Saint-Bonnet)	Extra-locale
Réseau	Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proximité géographique</li> <li>– Contacts avec les élus locaux (mairie, conseil général) et autres organismes (CCI, Agence de Développement)</li> <li>– Contacts avec les autres dirigeants</li> <li>– Contacts avec la population (« journée du Naturopôle », visite des entreprises, etc.)</li> </ul>	Réponse à des appels à projets (exemple : labellisation en PER au niveau national)
	Professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Principe du « microcluster » spontané (activités complémentaires et non concurrentes)</li> <li>– Principe d'une « offre globale » sur un même site (proposer au client la prise en charge de son produit, de la formulation galénique au conditionnement)</li> <li>– Actions de mutualisation des ressources humaines (entre les entreprises du Naturopôle ou avec un groupement d'employeurs départemental)</li> <li>– Essaimage (cas de l'entreprise NDS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clients (grands groupes de l'industrie pharmaceutique ou cosmétique)</li> <li>– Fournisseurs (Auvergne, France, ou étrangers)</li> <li>– Création de réseaux professionnels (exemple : Nutravita<sup>3</sup>)</li> <li>– Mutualisation de la R&amp;D</li> </ul>

locales et aux entreprises. La « journée du Naturopôle », qui se tient chaque année, a ainsi pour objectif de faire connaître au grand public les savoir-faire des entreprises, tout en permettant à la commune de se positionner comme un acteur du développement durable (conférences spécialisées, randonnées botaniques). De même la réussite des entreprises installées sur la commune a permis à la collectivité d'en tirer profit. L'école a pu être rénovée, tout comme la caserne des pompiers ou la salle polyvalente qui datait des années 1950. Les maisons du bourg et des environs proches trouvent des acquéreurs, de nouveaux habitants s'installent... D'où l'intérêt bien compris des élus locaux d'accompagner les entreprises dans leurs projets de développement.

Se développe par là même une dimension de solidarité, qui se traduit à la fois par une recherche de souplesse conduisant à privilégier systématiquement la flexibilité interne à la flexibilité externe et par la nécessité de raisonner en réseau, en développant une « dynamique relationnelle [qui favorise] une sorte de développement social conjoint » (Le Boulaire et Leclair, 2006, p. 1141). C'est d'ailleurs ce que résume le maire en quelques phrases : « [Les entreprises] travaillent aussi pour tout un territoire et un bassin de vie. C'est aussi notre intérêt [de la municipalité] d'accompagner des entreprises de ce type-là. On a intérêt à jouer ce jeu-là. Tout le monde s'y retrouve. »

Le concept de solidarité ainsi mis en évidence nous semble caractériser de manière

3. Nutravita est le groupement des acteurs de la filière alimentation santé en Auvergne. Il a été initié par Philippe L.

non équivoque la nature du réseau développé entre les entreprises du Naturopôle, mais aussi avec ses partenaires extérieurs, pour permettre un développement économique efficace. D'ailleurs, cette solidarité s'inscrit largement dans le concept de « coopération » précisé ci-dessus, comme une vision partagée.

## 2. La coopération de proximité, facteur d'avantage concurrentiel ?

La mesure du développement économique effectivement opéré sur le territoire considéré pose évidemment question et, afin d'évaluer l'existence (ou non) d'un véritable avantage concurrentiel, il peut être pertinent de mobiliser les travaux sur les milieux innovateurs. Les réseaux d'innovation reposent sur l'articulation de trois dimensions (Quévit et Van Doren, 1997). La dimension cognitive (existence d'une logique de création, d'apprentissage et d'acquisition de savoir-faire orientée vers l'innovation technologique) fait référence, dans le cas du Naturopôle, à l'évolution d'un savoir-faire peu original (des préparations magistrales) vers des formulations galéniques sur mesure proposées en associant avec les différentes étapes du *process* de production (R&D, formulation, développement, fabrication, packaging, conditionnement). La deuxième dimension est organisationnelle (logique de coopération partenariale entre les acteurs et la constitution de réseaux orientés vers l'innovation); elle renvoie ici clairement aux partenariats formels (holding Thiomed, association du Naturopôle, labellisation en PER) mais aussi informels (essaimage, vision partagée des différents acteurs). Enfin, la dimension territoriale (c'est-à-dire la capacité à créer un avantage comparatif en connexion avec

des réseaux externes afin d'augmenter l'avantage compétitif du milieu) montre comment le village de Saint-Bonnet-de-Rochefort est passé d'un simple site d'implantation d'une activité économique à un « territoire acteur », favorisant l'innovation. La dimension du réseau est explorée dans la littérature par l'étude des *clusters* de hautes technologies ou par la théorie des *small worlds* de Watts. La théorie des réseaux sociaux de Granovetter appliquée aux territoires met en évidence « l'articulation et la porosité de communautés hétérogènes et complémentaires » (Suire et Vicente, 2008, p. 132), autrement dit des liens faibles, qui favorisent l'innovation. La solidarité serait donc dépendante des liens faibles du réseau, à la fois comme cause et comme conséquence. En matière de développement économique, la solidarité qui existerait, en amont du projet, entre les entreprises représentées par leurs dirigeants, serait un facteur favorisant, mais pas suffisant. Ainsi, la capacité qu'a eue Philippe L. d'attirer des entrepreneurs et des cadres s'avère ici déterminante.

Inversement, le développement économique d'un territoire, *a fortiori* peu doté en ressources et donc peu attractif, implique nécessairement une solidarité entre les PME qui en sont les acteurs directs, voire même entre tous les acteurs du projet, y compris indirects. C'est ce que l'on peut qualifier de « stratégie collective de territoire », puisque, ici, à partir d'une trajectoire au départ purement (et classiquement) entrepreneuriale, s'opère un glissement vers une stratégie collective des entreprises du Naturopôle, elle-même s'institutionnalisant et se formalisant par le biais de l'implication des acteurs publics, notamment dans le PER (Asselineau et Cromarias,

2010). Il est à noter que la cohérence d'ensemble de la stratégie collective ainsi élaborée génère un climat de confiance tout à fait favorable, dont les effets positifs se manifestent par exemple lorsqu'il s'agit de recruter des collaborateurs, notamment de haut niveau, à l'extérieur du bassin d'emploi. Une dynamique vertueuse est donc à l'œuvre, permettant de démultiplier les ressources et compétences exploitables par le microcluster spontané.

## CONCLUSION

Le cas du Naturopôle s'avère exemplaire de par la vision stratégique et la cohérence d'ensemble du projet, initialement impulsé et diffusé par un entrepreneur, alliant d'emblée intérêts privé (celui des entreprises) et public (celui du territoire).

Le cas conforte les travaux évoquant le caractère potentiellement innovant des *clusters* (Defélix et al., 2008). Au-delà, son intérêt réside dans le fait que la structure créée s'est développée *ex nihilo*, sur un territoire *a priori* peu doté en ressources, à partir de l'initiative privée d'un entrepreneur « isolé ». Pour bâtir ce qui est devenu un succès (nombreuses créations d'emploi, reconnaissance en pôle d'excellence rurale), l'entreprise constituée initialement, puis l'ensemble d'entreprises et les organisations parties prenantes à ce que nous avons appelé un *microcluster spontané* ont su pleinement miser sur les atouts d'une collaboration de proximité au sens large du terme (proximité géographique ; proximité non spatiale).

Ces conclusions apportent une première réponse à notre problématique de recherche : elles mettent en évidence l'existence de liens entre le développement économique et l'an-

crage dans la proximité des organisations considérées. De par son développement, le Naturopôle fait preuve d'une approche de type « dynamique auto-entretenu de type réticulaire » décrite par Maillat et al. (1994), fondée sur son histoire, son développement, et sur la formation d'un capital relationnel qui permet aux acteurs de développer des projets innovants. La figure de l'entrepreneur est décisive : la construction de la proximité entre les entreprises et leur environnement est un acte stratégique délibéré. Ici, entreprendre en PME, c'est être créateur de proximité pour inciter d'autres ressources et compétences à s'agréger au projet commun, le rendant ainsi viable puis pérenne.

Ces premiers résultats sont cependant partiels et méritent des approfondissements empiriques et théoriques. Le choix méthodologique (étude d'un cas unique) permet de dégager des hypothèses dans le cadre de cette recherche mais présente quelques limites relatives notamment au risque d'une généralisation trop hâtive. Notamment, il apparaît que la personnalité même des dirigeants des organisations étudiées constitue un aspect particulier à part entière, indépendant des considérations liées à la seule proximité. Il convient de s'interroger à présent sur les conditions qui rendent stratégiquement efficace la création de liens de proximité. De plus, si le succès est au rendez-vous, une question centrale concerne la pérennisation du réseau mis en place (Mignon, 2009), car le développement du Naturopôle a jusqu'à présent reposé pour l'essentiel sur les compétences et l'énergie d'une poignée d'acteurs. Dans ce construit, le leadership de l'entrepreneur a été déterminant, tout comme l'implication de quelques élus et responsables publics locaux. Ils devront

par la suite s'assurer de l'institutionnalisation de l'ensemble, ce qui pourrait être facilité néanmoins par la reconnaissance en PER qui permet de formaliser un cadre d'action pour l'avenir. Enfin, un approfondissement

pourrait être envisagé sur la base d'une approche de type « Strategy as Practice » pour une analyse plus fine du fonctionnement des acteurs impliqués (Bouty et Gomez, 2010).

#### BIBLIOGRAPHIE

- Asselineau A., Cromarias A., « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable? », *Management & Avenir*, n° 36, 2010, p. 92-107.
- Barabel M., Chabault D., Meier O., Tixier J., « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité: le cas de Cosmetic Valley », *Management & Avenir*, n° 25, juin 2009, p. 144-163.
- Bouba-Olga O., Zimmermann J.-B., « Modèles et mesures de la proximité », *Économie de proximités*, Pecqueur B. et Zimmermann J.-B., Hermès, 2004, p. 89-111.
- Bouty I., Gomez M.-L., « Des ressources à la pratique, analyse de la stratégie légumière dans le champ de la haute cuisine », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 203, 2010, p. 149-161.
- Défélix C., Colle T., Rapiau M.-T., « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité: la longue marche vers l'innovation sociale », *Management et Avenir*, n° 20, novembre 2008, p. 9-29.
- Fourcade C., « Stratégies de coopération de proximité: des modes d'innovation organisationnelle en PME? », *Actes du 9<sup>e</sup> Colloque CIFEPME*, Louvains-la-Neuve, 2008.
- Hamel G. et Prahalad C., *La conquête du futur*, traduction française, Interéditions, 1995.
- Julien P.A.(dir.), *Les PME, bilan et perspectives*, éditions Economica, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 1998.
- Lauriol J., Perret V., Tannery F., dossier « Stratégies, espaces et territoires », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, 2008, p. 91-198.
- Le Boulaire M., Leclair P., « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Allouche J. (coord.), 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, 2006, p. 1136-1146.
- Loillier T., « Innovation et territoire, le rôle de la proximité géographique ne soit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, janvier 2010, p. 15-35.
- Maillat D., Crevoisier O., Lecoq B., "Innovation Networks and Territorial Dynamics: A Tentative Typology", *Patterns of a Network Economy*, Johansson B., Karlsson C., Westin L. (ed.). Springer Verlag, 1994, p. 33-52.
- Marshall A., *Principes d'Économie Politique*, traduction française (1906), Giard et Brière, 1890.
- Métais E., *Stratégie et ressources de l'entreprise, théorie et pratique*, Economica, 2004.
- Mignon S., « La pérennité organisationnelle, un cadre d'analyse », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192, 2009, p. 75-89.

- Pecqueur B., Zimmermann J.-B., « Les fondements d'une économie de proximité », *Économie de proximités*, Hermès, 2004, p. 13-41.
- Picq T., *Quelles sont les conditions RH propices à l'émergence d'innovations. Réflexions à partir de l'analyse comparée de clusters de haute technologie*, Congrès de l'AGRH, 2003.
- Porter M., *La Concurrence selon Porter*, traduction française, Village Mondial, 2004.
- Quévit M., Van Doren P., "The Problem of Innovative Milieux and Territorial Structural Adjustment Policies", *The Dynamics of Innovative Regions*, Ratti R., Bramanti A., Gordon R. (eds.), *The GREMI Approach*, GREMI, Ashgate, 1997.
- Rallet A., Torre A., « Proximité et localisation », *Économie rurale* n° 280, mars/avril 2004, p. 25-41.
- Suire R., Vicente J., « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, 2008, p. 119-136
- Torrès-Blay O., *Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, 2<sup>e</sup> édition, Economica, 2004.
- Torrès O., « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, 2003, p. 119-138.
- Veltz P., « Le travail en réseau : tendances et tensions », *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Jeannot & Veltz (eds), Éditions de l'Aube, 2001.
- Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires*, PUF, 2005.
- Yin R., "Case Study Research, Design and Methods", 3<sup>e</sup> éd., *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, 2003.

---

# Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise<sup>44</sup>

par Alexandre Asselineau<sup>45</sup> et Anne Cromarias<sup>46</sup>

## Résumé

L'existence d'un contexte de type « milieu innovateur », la taille réduite des entreprises et un déclin industriel local incitent souvent les institutionnels à initier des stratégies collectives entre entreprises d'un même secteur. Cette option est-elle systématiquement envisageable ? L'exemple des couteliers de Thiers montre que, si nous sommes en présence simultanée d'intérêts économiques proches et d'une proximité géographique, les dimensions cognitive, organisationnelle et d'apprentissage du milieu se heurtent au caractère entrepreneurial de celui-ci, créant une forte résistance à la mise en place d'une stratégie collective.

## Abstract

In the context of the existence of an innovative environment, the reduced size of businesses and a local industrial decline often provoke organizations to initiate collective strategies within businesses of the same sector. Is this option foreseeable everywhere ? The example of the Thiers knife-makers shows that if we are in the simultaneous presence of similar economic interests and geographic proximity, cognitive, organizational and training dimensions of the sector clash with their inherent entrepreneurial character, creating a strong resistance to the establishment of a collective strategy.

En 1937, Ronald Coase publie un article fondateur des théories des institutions qui pose la question de la « nature de la firme », et au-delà, celle de ses frontières. Cette problématique, qui a fait l'objet depuis de très nombreux travaux, issus notamment des courants institutionnalistes, n'a peut-être jamais été autant d'actualité à l'heure où, pour répondre à des environnements hyper concurrentiels, les organisations s'engagent dans des fonctionnements en réseaux et dans des collaborations inter ou intra-sectorielles étroites.

---

44. Cet article constitue une nouvelle version de la communication présentée au 7<sup>ème</sup> Congrès de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (14 octobre 2011, Paris) par les auteurs sous le titre « Du caractère entrepreneurial du milieu dans la mise en œuvre d'une stratégie collective ».

45. ALEXANDRE ASSELINEAU, Centre de Recherche sur les Entreprises (CEREN), Groupe ESC Dijon Bourgogne, alexandre.asselineau@escdijon.eu

46. ANNE CROMARIAS, Centre de Recherche Clermontois en Gestion et en Management (CRCGM), Groupe ESC Clermont, anne.cromarias@esc-clermont.fr

De ce point de vue, un aspect particulièrement intéressant concerne le développement des logiques de stratégies collectives, souvent liées à des considérations de proximité territoriale, qui prennent dans leur construction la plus aboutie la forme de clusters, de districts industriels ou, en France, de Pôles de compétitivité. Sur le plan théorique, ces approches, qu'elles soient ou non formalisées institutionnellement, semblent présenter des avantages indéniables pour les parties prenantes, notamment parce qu'elles permettent d'additionner et/ou de mutualiser des ressources et compétences de chacun. Ainsi les entreprises concurrentes présentes sur un même territoire pourront-elles, grâce à ce fonctionnement en réseau, renforcer leurs poids respectifs dans un contexte de compétition mondiale en accédant à des actifs supplémentaires ou complémentaires, tout en conservant leur autonomie juridique et financière.

Pourtant, l'observation montre que la réussite de la mise en œuvre de telles stratégies collectives ne va pas de soi, et ce malgré le soutien parfois appuyé des pouvoirs publics ou des acteurs concernés par le développement des territoires. Bien au contraire, il est parfois difficile de passer le cap de la déclaration de bonnes intentions ou d'échapper, en aval, à des comportements opportunistes de type *free-riding* ou « cheval de Troie ».

C'est dans ce cadre que se situe notre réflexion, autour de la problématique suivante : « comment comprendre que, dans certaines situations, les stratégies collectives ne parviennent pas à s'imposer entre acteurs d'un même territoire, alors même que, d'une part, la logique économique semble imposer ce type d'approches dans un registre gagnant-gagnant (ajout et/ou partage de ressources et compétences) et que, d'autre part, elles font de plus en plus souvent l'objet de politiques publiques ou territoriales actives ? »

Pour tenter d'apporter une réponse à cette interrogation, nous explorons le secteur de la coutellerie dans le bassin de Thiers (Puy-de-Dôme). Implantée depuis plusieurs siècles à Thiers, l'activité de coutellerie se caractérise par la présence de nombreuses entreprises de taille petite et moyenne, peu capitalisées, sur un territoire très restreint et éloigné des grands centres de décision. Pour ces entreprises confrontées à une concurrence mondiale de plus en plus intense et essentiellement basée sur des considérations de compétitivité-prix, une réflexion en termes de stratégie collective pourraient sembler *a priori* devoir à la fois s'imposer et présenter de nombreux avantages. Pourtant, si plusieurs initiatives ont été prises dans ce sens ces dernières années, les actions mises en œuvre restent limitées, conduisant à un bilan mitigé.

Nous traitons dans une première partie le cadre général dans lequel se situe notre recherche. La deuxième partie est consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche que nous avons retenue et au cas de l'activité de

# Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise

---

coutellerie à Thiers. La troisième partie, enfin, est consacrée à une analyse des éléments de ce cas et à une mise en perspective théorique.

## 1. Les interactions entre stratégies collectives et « milieux »

### 1.1. La coopération comme modalité « idéale » de performance des organisations

Au cours du siècle dernier, les mutations de notre environnement se sont accélérées, notamment dans leur dimension spatio-temporelle (Torrès-Blay, 2010). L'évolution des transports et le développement des technologies de l'information et de la communication ont conduit les entreprises à concevoir, produire et vendre dans des lieux différents, parfois très éloignés géographiquement, tout en développant des réseaux de partenariats. L'apparent paradoxe entre relations locales, fondées sur la proximité géographique de deux acteurs, et relations globales, en référence à la mondialisation de l'économie, met l'accent sur l'intérêt des réseaux, ou *small worlds*, théorisés par Watts et Strogatz (1998).

Cette dimension est notamment mise en avant avec le concept de coopération, terminologie employée initialement dans l'ouvrage de Brandenburger et Nalebuff (1996). Ce concept trouve sa source théorique à la fois dans les apports de la théorie des jeux et dans ceux des théories néo-institutionnalistes, notamment sur la base de travaux développés par Ronald Coase (1937) puis Oliver Williamson. L'idée centrale de la coopération est que la concurrence acharnée et systématique, qui conduit à un simple partage des parts de marché, mérite d'être tempérée par des situations ciblées de coopération, dans le but d'abaisser les coûts, de faire croître le marché, ou d'en créer de nouveaux : « *nous sommes tellement habitués à concevoir le monde des affaires comme un champ de bataille que nous prenons pour des adversaires des joueurs avec lesquels nous avons parfois des rapports de complémentarité* » (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Bengtsson et Kock (2000) vont même plus loin en insistant sur le caractère horizontal de la concurrence entre ces adversaires.

Un modèle proposé par Lado, Boyd et Hanlon (1997), souvent cité, insiste sur le double intérêt de la coopération, combinaison de coopération et de compétition en vue de la constitution de rentes : d'un côté, la coopération permet de bénéficier des avantages du travail mutualisé, en réseau, et favorise la construction de ressources et compétences idiosyncrasiques en réduisant les coûts et les risques associés. D'un autre côté, la concurrence agit, conformément à la théorie économique standard, comme un puissant stimulant de l'innovation et de la recherche continue de performance et de productivité. Ce modèle, qui combine des éléments théoriques issus à la fois de la théorie de jeux, de la *Resource*

*Based View* et des réseaux sociaux, propose de qualifier de « syncrétique » un comportement mêlant compétition et coopération, c'est-à-dire la coopétition.

## 1.2. Les stratégies collectives, une forme de coopétition formalisée

Plutôt que de développer des stratégies visant à détruire l'adversaire, ce qui conduit le plus souvent à des logiques « perdant-perdant », il semble, dans l'approche de coopétition, préférable de privilégier des alliances et partenariats, en mettant en œuvre des stratégies collectives. « *Agir collectivement entre concurrents semble devenir un mode relationnel privilégié dans le contexte économique contemporain, marqué par l'innovation technologique, la globalisation des marchés, l'arrivée de nouveaux acteurs, de nouvelles formes d'organisation et de relations entre les entreprises* » (Yami, 2006a). Dans son acception originelle, la stratégie collective se conçoit comme « *la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations* » (Astley et Van den Van, 1983). Cette définition de base est ensuite affinée en fonction du type d'association possible selon la nature des entreprises concernées et leur nombre (Astley et Fombrun, 1983) : entre firmes concurrentes ou complémentaires (soit une association respectivement de type « commensal » ou « symbiotique ») d'une part, et, d'autre part, en fonction du degré de formalisation de la relation, donnant lieu à une interdépendance directe ou indirecte (voir tableau 1). L'intérêt de raisonner en termes de stratégies collectives permet d'introduire la tension entre destin individuel et destin collectif, en identifiant un niveau d'analyse intermédiaire entre l'organisation et l'industrie (Yami, 2006b).

**Tableau 1.** Typologie des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983)

Association	Commensale	Symbiotique
Interdépendance		
<b>Directe</b>	Confédérée	Conjuguée
<b>Indirecte</b>	Agglomérée	Organique

De nombreux articles académiques et une abondante littérature managériale vont dans le sens d'un encouragement aux solutions de type « coopétition » pour les organisations. Ancré sur des postulats de théorie économique et de gestion solides, ce concept peut sembler aller de soi aujourd'hui, au point que des politiques publiques accompagnent financièrement la mise en place de stratégies collectives, notamment sur certains territoires, comme le montrent, en France, les actions en faveur de pôles de compétitivité. Ainsi que Dei Ottati (1994) le met en évidence à travers l'analyse des districts industriels, les parties prenantes institutionnelles apparaissent comme des acteurs majeurs, à la fois garants d'actions opportunistes et protectionnistes et comme médiateurs potentiels dans le cas de conflits entre les acteurs économiques du territoire.

# Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise

---

## 1.3. Des stratégies collectives au niveau « méso » : la place du territoire

Marshall (1890) a, dès le début du XXe siècle, signalé l'intérêt de prendre en compte la localisation des firmes, en montrant en quoi la concentration industrielle pouvait être une condition nécessaire à la réalisation de la division du travail, facteur principal de la loi de productivité croissante. Le territoire est alors considéré comme une ressource, avec des économies externes d'agglomération fortement liées à la proximité spatiale. La littérature des districts industriels, notamment ceux de la Troisième Italie, puis des clusters popularisés par Porter ont mis en évidence un niveau de méso-analyse, jusqu'alors peu considéré, qui articule l'industrie (au sens marshallien du terme) et l'espace (Gilly et Lung, 2005).

Si l'on considère le territoire comme la combinaison de trois dimensions, « *le sol (géo), l'histoire (clio) et l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat)* » (Marchesnay, 2002), il convient de s'interroger sur le type de ressources qu'il recèle et la façon de les exploiter. Doivent ainsi être considérées les « spécificités territoriales » (Maillat, 2006a), qui reposent « *sur le principe de spécification des actifs c'est-à-dire la ressource propre au territoire qui permettra à celui-ci de se différencier vis-à-vis de son voisin plutôt que de courir après la concurrence sur des productions standards* » (Pecqueur, 2005) : une ressource spécifique devient un actif spécifique si elle est activée par une dynamique collective d'acteurs, permettant ainsi la construction d'une légitimité.

Ainsi, si l'on croise l'apparent impératif de coopération, donc de mise en œuvre de stratégies collectives, avec la localisation des organisations concernées, donc leur implantation sur un territoire donné, le concept de « stratégie collective de territoire » (Asselineau & Cromarias, 2010), dans lequel les différentes parties prenantes localisées sur un territoire agissent pour œuvrer de concert dans une optique de développement local durable, prend toute sa place. Mais si la mise en place de stratégies collectives semble aller de soi dans le cadre d'une coopération quasi-généralisée, il faut néanmoins s'arrêter sur une notion fondamentale qui permet de mieux appréhender la complexité d'une telle démarche sur un territoire : celle de « milieu ».

## 1.4. Le « milieu »

Le concept de milieu est apparu à la fin des années 1970. Face à l'émergence de nouvelles régions industrielles, Aydalot (1984) formule l'hypothèse de retournement des hiérarchies spatiales, qui postule que ce sont « *le passé des territoires, leur organisation, leur capacité à générer un projet commun, le consensus qui les structure [qui] sont à la base de l'innovation* ». Enrichi par les travaux du GREMI, le concept de milieu se fonde sur le rôle joué par le contexte territorial et la capacité de celui-ci à valoriser de façon endogène la proximité

des acteurs de manière spécifique par rapport à l'environnement externe. Trois approches du milieu peuvent être distinguées (Maillat, 2006b) :

- Tout d'abord une *approche micro-analytique*, qui fait du milieu une structure de gestion efficiente alternative au marché et à la hiérarchie, permettant la réduction des coûts de transaction. Dans cette première approche, le milieu se traduit par les interdépendances fonctionnelles, tacites et explicites, entre les entreprises, les conduisant à assurer de manière informelle les fonctions de recherche, transmission, sélection, transcription et contrôle de l'information.
- Ensuite une *approche cognitive* qui s'articule autour des notions d'apprentissage, de savoir-faire et de culture technique. Le milieu n'est donc pas un simple ensemble statique de ressources génériques, mais plutôt un processus favorisant la diffusion des savoir-faire et de la culture technique locale.
- Une *approche organisationnelle*, enfin, qui, en s'appuyant sur une base territoriale, est constituée d'un collectif d'acteurs, d'éléments matériels (infrastructures), immatériels (savoir-faire) et institutionnels (pouvoirs publics locaux), le tout dans une logique d'interactions relevant de la coopération. S'y ajoute une dynamique d'apprentissage, comprise comme la capacité des acteurs, constituée au cours du temps, à modifier leur comportement et à mettre en œuvre de nouvelles solutions en fonction des transformations de leur environnement.

Al'aune de ces différents éléments, un milieu apparaît plus ou moins « innovateur ». Il est innovateur « *s'il est capable de s'ouvrir à l'extérieur et d'y recueillir les informations et les ressources spécifiques dont le système de production localisé qui lui est attaché a besoin pour innover, ou lorsqu'il génère des processus capables de rendre les ressources du système de production localisé exploitables pour de nouvelles combinaisons techno-productives* » (Camagni et Maillat, 2006). Ce milieu innovateur se caractérise, entre autres, par la capacité de ses acteurs à générer de façon essentiellement endogène des stratégies collectives. Mais cela ne va pas de soi. Certains milieux sont plus ou moins conservateurs ou plus ou moins innovateurs selon « *que les comportements des acteurs sont orientés vers la défense d'intérêts particuliers et la recherche de profit à court terme, ou selon qu'ils privilégient les actions collectives contribuant à mobiliser les ressources sur des projets de développement à long terme* » (Camagni et Maillat, 2006).

Comment expliquer, cependant, que les stratégies collectives ne parviennent pas à convaincre les acteurs d'un même territoire, quand bien même la logique économique semblerait les imposer et que les pouvoirs publics locaux les promeuvent activement. En d'autres termes, pourquoi une stratégie collective développée dans un milieu *a priori* propice semble-t-elle ne pas être acceptée par les acteurs comme « la » solution ?

# Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise

---

## **2. La coutellerie thiernoise : entre tradition entrepreneuriale et concurrence mondiale**

Nous nous intéressons dans cette contribution au cas des entreprises de coutellerie implantées sur le bassin de Thiers (Puy-de-Dôme). Plusieurs caractéristiques nous conduisent à penser que ce cadre d'analyse s'avère tout à fait pertinent pour l'examen des approches de coopération entre acteurs localisés sur un même territoire, mais confrontés à une compétition mondiale.

### **2.1. Cadrage méthodologique de la recherche**

Nous retenons, pour cette recherche exploratoire, une approche de type qualitative. Notre étude de cas se base sur la collecte de données primaires, obtenues par des entretiens semi-directifs menés à l'automne 2010 auprès d'acteurs privés (dirigeants d'entreprises de coutellerie thiernoises, consultants intervenants dans ces entreprises), consulaires (Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambre des Métiers), territoriaux (Mairie). Une triangulation de ces données est assurée par la collecte, le traitement et l'analyse de nombreuses données secondaires (observations lors de visites d'entreprises de coutellerie, documents institutionnels, publicitaires, sites Internet des entreprises et acteurs, articles de presse quotidienne et régionale, études réalisées sur ce milieu, littérature régionale, etc.).

L'ensemble de ce matériau a été exploité de façon thématique en deux temps : une exploitation horizontale, destinée à identifier les thèmes récurrents dans les discours collectés, et une exploitation verticale, document par document, afin de nous imprégner des logiques individuelles et du caractère unique de chaque personne interviewée (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008).

L'ambition de cette recherche est de fournir des contributions à la fois théoriques et managériales. Sur le plan théorique, nos travaux cherchent à démontrer que les stratégies collectives ne sont peut-être pas aussi évidentes qu'elles le paraissent, à la fois dans leur conception puis dans leur mise en œuvre par les différentes parties prenantes. Nous faisons preuve, en ce sens, d'une certaine hétérodoxie. D'autre part, sur le plan managérial, nous souhaitons identifier des « savoirs actionnables » (Avenier, 2007), à destination des acteurs du développement local et des entreprises.

### **2.2. Quelques repères historiques sur la coutellerie thiernoise**

La ville de Thiers semble présenter des caractéristiques historiques, socio-culturelles et industrielles qui intéressent depuis longtemps les chercheurs de disciplines variées (Hadjadj, 1999). Située à la frontière du Nord et du Sud de la France entre langues d'Oc et d'Oil, logée sur un territoire particulièrement escarpé

entre les monts du Forez à l'Est et la fertile plaine de la Limagne à l'Ouest, Thiers n'a pas pu ancrer son développement sur des richesses agricoles, sur une route commerciale, sur la puissance d'un seigneur local. Pourtant, dès le Moyen Âge, des écrits attestent d'une relative aisance des habitants, qui semblent faire preuve d'un réel esprit entrepreneurial. Au cœur de cette volonté de se développer à partir des ressources existantes, se trouve la Durole, rivière capricieuse serpentant dans la ville et ses environs, « *lieu vital de l'espace d'appartenance* » (Planche, 1999a), à partir de laquelle les habitants vont développer des savoir-faire autour des activités nécessitant la force motrice de l'eau, notamment le papier ou le travail de l'acier (Tournilhac, 1999). Avec ce dernier naît l'activité de coutellerie, dès le 14<sup>ème</sup> siècle, qui va très rapidement se développer et occuper de très nombreux thiernois. L'activité va rester essentiellement artisanale au moins jusqu'au 18<sup>ème</sup> siècle, reposant sur une organisation très morcelée et divisée du travail, caractérisée par un recours important au travail à domicile (pour le montage des couteaux par exemple) qui, s'il a aujourd'hui quasiment disparu, était encore la norme il y a quelques années. Si les autres activités liées à la force de l'eau n'ont pas subsisté, la coutellerie a profité de la révolution des techniques industrielles et des transports des années 1850 pour accentuer son développement, générant l'émergence de manufactures. Cependant, les historiens soulignent que, au contraire d'autres villes industrielles, le processus de production est resté fortement lié à des logiques de travail décentralisées, basées sur le travail indépendant d'ouvriers à domicile, permettant le développement conjoint de 600 entreprises employant jusqu'à 12 000 personnes au début du 20<sup>ème</sup> siècle. A l'image de beaucoup d'autres activités industrielles, de profondes mutations ont eu lieu à partir des années 1960, se traduisant par une forte restructuration du secteur dans le monde entier et la diminution d'entreprises présentes à Thiers et d'emplois liés à la coutellerie. Certaines entreprises ont conservé leurs savoir-faire du travail de l'acier pour se diversifier ou développer d'autres activités (accastillage par exemple). Néanmoins, malgré l'arrivée de nouveaux concurrents du monde entier (Asie notamment), Thiers reste aujourd'hui encore à l'origine de la production de plus de deux tiers des couteaux sur le plan national. Plus intéressant encore, les spécificités socio-culturelles locales souvent évoquées<sup>47</sup> – sens de l'entrepreneuriat ou volonté d'indépendance notamment – semblent perdurer en dépit des difficultés : en témoignent la taille des entreprises, qui reste très majoritairement réduite (la plupart ont moins de cinquante salariés), ou les mouvements d'acquisitions ou de fusions qui sont quasi inexistantes entre concurrents locaux malgré les difficultés que rencontrent certains d'entre eux, et alors même que cela pourrait constituer un axe de développement pertinent.

47. Des descriptions très caractéristiques de la culture industrielle thiernoise au 19<sup>ème</sup> siècle sont notamment proposées par Anglade (1979).

# Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise

---

## 2.3 Aujourd'hui, des actions allant dans le sens d'une stratégie collective

Les entreprises du secteur de la coutellerie implantées à Thiers sont aujourd'hui confrontées à un contexte économique et social particulièrement difficile, face auquel elles peuvent sembler de prime abord mal outillées. La taille des entreprises, la localisation dans un bassin économiquement et socialement peu dynamique et marqué par le déclin industriel, le manque d'infrastructures logistiques et l'éloignement des centres de décision donnent *a priori* peu d'atouts pour lutter contre l'arrivée de concurrents mondiaux puissants basés dans des pays à faibles coûts de main d'œuvre. L'activité du secteur reposant sur des facteurs clés de succès liés à la maîtrise des coûts, au pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs (matières premières par exemple), ou des distributeurs, et à des capacités d'innovation, il est naturel de se poser la question des ressources disponibles et de la capacité, à terme, de résistance et de développement des PME Thiernoises.

C'est dans le but de répondre à ces problématiques que des initiatives ont été engagées par les parties prenantes institutionnelles, avec l'idée de permettre d'engager des collaborations étroites entre des entreprises installées à proximité immédiate les unes des autres. Ces initiatives, à l'instar de ce qu'évoquent les approches théoriques des stratégies collectives, émergent du postulat selon lequel une mutualisation de ressources sur certains aspects des activités communes entre concurrents permet de générer une dynamique de performance qui ne peut pas être mise en œuvre au niveau de chaque organisation prise séparément.

Depuis 1999, les entreprises locales du secteur de la coutellerie se sont constituées en Système Productif local (SPL), et forment un exemple remarquable de district industriel « à l'italienne » (Pommier, 2002 ; Chignier-Riboulon et Fournier, 2006) dans lequel les entreprises entretiennent à la fois des rapports de concurrence et de coopération. En 2005, dans la continuité du SPL, est signé le Contrat Territorial du Bassin de Thiers qui prévoit des actions explicitement dédiées à l'activité de coutellerie. Notamment, ces actions ont permis la création d'une marque collective baptisée « Esprit de Thiers », sous l'égide de la Fédération Française de Coutellerie. Bel exemple d'une collaboration initiée par un ensemble de concurrents directs (une dizaine d'entreprises sont parties prenantes à ce jour), cette marque permet d'afficher une identité collective porteuse des valeurs associées à la tradition et à la qualité des produits réalisés sur le territoire. Par la définition de cette marque, il s'agit de développer notamment des politiques de communication (visibilité, notoriété) et de distribution (présence en GMS) plus efficaces. *A priori*, ce type d'initiatives pourrait sembler faire l'objet d'une mise en œuvre relativement aisée, du fait de la grande proximité des acteurs concernés (dont les histoires personnelles et familiales traversent parfois plusieurs générations), de l'agressivité de la concurrence mondiale et de l'environnement

économique qui ne peut que favoriser les rapprochements et les velléités de travail en commun, de l'obtention, enfin, de financements spécifiques de l'Union européenne pour le montage de ce type de projets collectifs.

De fait, la première phase du développement, essentiellement axée sur une approche marketing réalisée par une agence de conseil en communication, a plutôt semblé porter ses fruits, ainsi que l'évoque Jean-Paul D., président de la Fédération Française de Coutellerie, dirigeant d'une coutellerie thiernoise et principal maître d'œuvre du projet. Dès 2008-2009 est envisagé le lancement d'une deuxième étape du projet, qui irait au-delà des aspects liés au seul rapprochement des acteurs pour la communication et intégrerait des réflexions stratégiques portant sur des initiatives de développement conjoint. Pourtant, la mise en œuvre de cette deuxième étape se heurte aujourd'hui à la difficulté de mobiliser effectivement les entreprises et surtout, « *de les faire travailler ensemble* », comme le note le directeur de l'agence de communication qui accompagne le projet.

Si les besoins de la coutellerie thiernoise sont aujourd'hui clairement prospectifs, puisque les subventions actuellement apportées par les collectivités locales et par l'Union Européenne sont appelées à disparaître d'ici cinq ans, la perspective d'une entité collective œuvrant au bénéfice de tous ne semble pas remporter l'adhésion des principaux concernés que sont les entreprises. Ici, la stratégie collective impulsée et proposée par les institutionnels n'apparaît qu'insuffisamment relayée dans les entreprises, par défaut d'implication de ces dernières dans les projets développés. Nous nous proposons donc de chercher à comprendre les raisons de ces difficultés, en mobilisant pour cela les apports théoriques sur les stratégies collectives, que nous croiserons avec les spécificités territoriales et culturelles locales, vues comme d'éventuels facteurs explicatifs de la situation rencontrée.

### **3. Une culture entrepreneuriale peu propice à la mise en œuvre d'une stratégie collective de territoire**

#### **3.1. Quelle stratégie collective pour la coutellerie thiernoise ?**

Dans sa proposition de perspectives de recherche concernant les stratégies collectives, Yami s'interroge notamment sur les degrés de concurrence et de coopération nécessaires pour la réussite d'une stratégie collective (Yami, 2006b). Deux facteurs semblent nécessaires pour permettre le développement d'une stratégie collective dans un secteur (Le Roy et Guillotreau, 2009) : la convergence d'intérêts entre les acteurs économiques et l'existence de symétrie entre ces acteurs. Inversement, la divergence d'intérêts et l'existence d'asymétries fortes entre les acteurs conduit à l'intensification des relations de rivalité.

# Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise

---

Dans le cas étudié, la convergence d'intérêts entre les entreprises de coutellerie est manifeste, du fait d'un marché mondialisé et de mutations industrielles lourdes. La symétrie entre les acteurs semble étroitement liée au milieu, empreint d'histoire et de culture technique, du fait de six siècles de savoir-faire dans la coutellerie. La stratégie collective souhaitée par les institutionnels et appuyée par le contrat territorial est « agglomérée » au sens d'Astley et Fombrun (1983), puisque l'association est commensale (entre firmes concurrentes dans une relation horizontale) et l'interdépendance indirecte (essentiellement informelle, même si le contrat territorial et le projet « Esprit de Thiers » tendent à une interdépendance plus directe et plus formalisée). Or, il semble beaucoup plus difficile d'entrer dans une stratégie collective et de la stabiliser quand les firmes sont en situation de concurrence que quand elles sont dans une situation de complémentarité, les relations commensales étant par définition plus instables que les relations symbiotiques. Cette caractéristique, qui s'applique au cas des entreprises de la coutellerie thiernoise, constitue probablement l'une des raisons, anticipée par les acteurs institutionnels, véritables acteurs d'intermédiation au sein du milieu, pour laquelle ceux-ci œuvrent à développer une stratégie de type confédérée, donc toujours de type commensale mais davantage formalisée.

Nous sommes donc, dans le cas de la coutellerie thiernoise, en présence d'une stratégie collective reconnue et appuyée par les politiques publiques, avec des facteurs contextuels (mondialisation, mutations industrielles) favorables à la coopération. Pourtant, la mise en œuvre d'une telle stratégie ne va pas de soi, puisqu'elle se heurte visiblement au scepticisme voire à l'hostilité des entreprises concernées.

## 3.2. Un milieu présentant des caractéristiques paradoxales

Afin de mieux cerner les difficultés à développer cette stratégie collective, il nous semble indispensable de revenir sur le milieu thiernois. En appliquant à Thiers la grille d'analyse du milieu proposée par Maillat (voir *supra*), la coutellerie se caractérise de la façon suivante :

- Selon l'approche micro-analytique, la proximité géographique des entreprises, toutes localisées dans un périmètre restreint, s'avère un facteur facilitateur d'un rapprochement de type stratégie collective. Le Directeur Technique de l'une des entreprises de coutellerie le traduit ainsi : « *la proximité géographique des différents intervenants de la production [de couteaux] est clairement un atout, puisqu'ici, on a un vrai savoir-faire* ».
- L'approche cognitive met en évidence la culture technique locale, empreinte d'identité culturelle et de savoir-faire technique ancestral. « *Cette région industrielle [qui] a vu son originalité reconnue depuis longtemps* » (Hadjadj, 1999) se caractérise par un milieu fortement enraciné et à évolution lente, l'identité culturelle thiernoise étant faite de liberté, d'indépendance, voire de désobéissance et d'anarchie, affirmant ainsi « *l'insoumission du Thiernois* ».

*à tout modèle et par là-même sa différence et son caractère unique ; elle est l'exemple de la cohésion du groupe et lieu de reconnaissance d'une identité collective »* (Planche, 1999b). Quant aux entreprises de coutellerie à Thiers, elles se caractérisent par leur petite taille et le milieu est visiblement imprégné d'une culture technique, à la façon des districts industriels italiens.

- Enfin l'approche organisationnelle, clairement ancrée sur le territoire géographique du bassin thiernois, met en évidence la diversité des parties prenantes :
  - Les entreprises du secteur de la coutellerie (une centaine, aujourd'hui, au total, un dixième seulement étant représentées dans la marque collective « Esprit de Thiers »),
  - Les entreprises d'autres secteurs d'activités, historiquement dérivés des savoir-faire de la coutellerie (activités de sous-traitance de l'industrie métallurgique, regroupant des activités de déformation des métaux (forge, estampage, laminage, découpage-emboutissage, etc.) et de mécanique générale (usinage, décolletage, soudure, etc.)<sup>48</sup>,
  - Les institutionnels, acteurs publics, territoriaux, consulaires ou associatifs du développement territorial, véritables initiateurs et promoteurs des projets collectifs.

Le milieu présente donc des caractéristiques évidemment favorables à la mise en œuvre d'une stratégie collective, mais d'autres apparaissent plus complexes, telles l'identité et la culture locales. Il s'agit de tenter d'aller plus loin en s'interrogeant sur le caractère potentiellement innovateur du milieu considéré. Selon Perrin (1990), le réseau d'innovation se caractérise par cinq dimensions : organisationnelle (coordination et coopération), temporelle (relations durables entre acteurs), cognitive (capacité d'apprentissage collectif à partir des savoir-faire individuels), normative (règles plus ou moins formalisées définissant obligations et contraintes des membres) et territoriale (échanges de proximité).

L'analyse de ces différents éléments montre là encore que la complexité domine. Par certains aspects, le « milieu » thiernois peut sans conteste être qualifié d'innovateur (la capacité d'apprentissage collectif, qui ressort de la proximité entre les entreprises, est notamment souvent mise en avant par les personnes interviewées), mais de grandes ambiguïtés caractérisent par ailleurs les relations entre acteurs, tout comme l'existence de règles concurrentielles non écrites.

48. D'autres activités se sont également développées ces dernières années parmi lesquelles la plasturgie, qui trouve son origine dans la coutellerie avec la fabrication des manches de couteaux et recouvre aujourd'hui l'injection de thermoplastiques, en sous-traitance pour l'aéronautique, l'automobile, l'électroménager ou la cosmétique, mais aussi l'étude et la réalisation des moules.

# Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise

---

## 3.3. Des difficultés de mise en œuvre liées au caractère entrepreneurial du milieu ?

En vingt ans, le contexte économique s'est encore durci, de nouvelles mutations industrielles ont eu lieu, une nouvelle génération est partie en retraite. Pourtant, la dimension entrepreneuriale reste particulièrement forte dans toutes les entreprises de coutellerie, certaines dynasties locales continuant d'alimenter le mythe du « patron entrepreneur ». Ainsi, il semble que le milieu thiernois soit tellement imprégné de cette culture technique et du savoir-faire local que les codes cognitifs et normatifs se soient stabilisés sur les vingt dernières années. Sur le plan cognitif, la culture technique et le savoir-faire collectif développés sur place dans toutes les activités liées à la coutellerie imprègnent l'activité locale, comme en attestent les activités industrielles implantées récemment. Sur le plan normatif, ce sont davantage les règles tacites, historiquement approuvées par les entreprises, qui semblent s'appliquer. Selon un dirigeant d'entreprise, l'activité coutelière thiernoise « *est pérenne, car elle est très clanique* ». Le directeur technique d'une entreprise note pour sa part que « *culturellement, l'entrepreneur thiernois se caractérise par son indépendance et son inventivité* ». La notion de confiance réciproque, vraisemblablement bâtie sur le respect de normes sociales peut-être essentiellement informelles et tacites, apparaît essentielle pour la nature du processus collectif. Ainsi, la décision d'une des entreprises de coutellerie de mettre en vente certains de ses produits sur le site « ventes privées » a-t-elle été vécue par les autres comme une véritable trahison, contraire à tous les codes et pratiques régissant la profession : « *ça a été un coup de tonnerre ; elle a fait voler en éclat le pacte ancestral de non-agression* ». Ces aspects, source de complexité pour la mise en place d'approches collectives, méritent sans doute des développements spécifiques dans le cas de Thiers.

Dans ces conditions, il semble nécessaire de donner toute sa place à l'état d'esprit entrepreneurial qui caractérise l'activité de coutellerie thiernoise. Une entreprise de coutellerie s'identifie au nom de son créateur, les repreneurs extra-locaux devant prouver leur capacité à s'intégrer localement. Or, par rapport aux stratégies collectives difficiles à développer sur ce territoire, par ailleurs plutôt propices à de tels comportements, la variable entrepreneuriale semble pouvoir expliquer, au moins en partie, la situation. En s'appuyant sur le concept de « boycott entrepreneurial » (Gundolf & al., 2009) selon lequel il n'existe ni encastrement institutionnel, ni volonté commune aux différentes entreprises de s'allier dans un objectif commun, nous sommes en mesure d'expliquer la difficulté qu'ont les entreprises thiernoises pour s'associer dans une stratégie collective plus aboutie.

## Conclusion

Le lien entre entrepreneuriat et milieu innovateur a déjà fait l'objet de recherches exploratoires, dans le sens d'une « alchimie féconde » issue de l'interaction entre ce milieu et les relations de proximité vécues par les acteurs et donnant naissance à l'entrepreneur en tant que fonction économique (Uzunidis, 2010). Notre recherche apparaît ici différente puisque nous mettons en évidence la façon dont le caractère entrepreneurial des acteurs appartenant à un milieu peut, loin de faciliter le travail en collaboration, créer une résistance peu compatible avec la mise en place d'une stratégie collective.

Le cas des couteliers de Thiers revêt donc ici le statut de « contre-exemple » par rapport aux travaux traitant généralement les aspects réussis de stratégies collectives. Nous rejoignons une partie de la littérature qui, établissant un pont avec la dialectique hégélienne, rappelle à quel point la coopération génère de multiples tensions antagonistes et complexes (Le Roy et Pellegrin-Boucher, 2007). Dans le cas de Thiers, il semble que nous assistions à une « *déconstruction sociale d'une communauté socio-économique* » (Le Roy et Guillotreau, 2009). Si nous sommes bien en présence simultanée d'intérêts économiques proches concernant les couteliers et si la proximité géographique est avérée, il apparaît en revanche, que les dimensions cognitive, organisationnelle et d'apprentissage du milieu se heurtent à une forme de « boycott entrepreneurial » (Gundolf et al., 2009). D'ailleurs, l'un des facteurs les plus marquants et durables du milieu thiernois semble être la résistance à la logique industrielle (Trouvé, 1999). Il est, dès lors, aisé d'envisager que l'entrepreneuriat « endogène » puisse mal se prêter à l'adoption d'approches collectives de proximité. Ici donc, la culture et l'histoire locales induisent éventuellement un biais dans les manières d'appréhender la réalité de la concurrence qui, sans remettre en cause les fondements théoriques de la coopération, génèrent un niveau de complexité supplémentaire peut-être sous-estimé dans certains cas.

Cette première analyse des stratégies collectives appliquées au « milieu » thiernois mérite selon nous d'être approfondie, en tentant de mieux cerner comment les entrepreneurs locaux envisagent la concurrence, tout en tenant compte d'un « biais de proximité », et dans un contexte de rationalité limitée. Sur le plan local, n'y a-t-il pas une inconsciente surévaluation de l'importance de la concurrence des « voisins » thiernois, et par voie de conséquence une sous-évaluation des menaces que font peser de nouveaux concurrents en provenance de pays en développement ? Cela pouvant être dû par exemple à une inertie des entrepreneurs à reconsidérer les évolutions du contexte concurrentiel, peut-être liée à des logiques mimétiques d'une part, et/ou à une focalisation marquée sur les éléments « visibles » de la concurrence, c'est-à-dire celle se situant à proximité immédiate.

# Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise

---

## Bibliographie

- Anglade J. (1979), *Les Ventres Jaunes*, Julliard.
- Asselineau A., Cromarias A. (2010), « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, n°36, 152-167.
- Astley W.-G., Fombrun C.-J. (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 4, 576-587.
- Astley W.-G., Van de Ven A.-H. (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 245-273.
- Avenier M.-J. (2007), « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », in Avenier M.-J., Schmitt C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan, 139-169.
- Aydalot P. (1984), « La crise économique et l'espace : recherche sur les nouveaux dynamismes spatiaux », *Revue canadienne de sciences régionales*, Vol.III, n°1, 9-31.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), « Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, Vol.29, n°5, 411-426.
- Brandenburger A., Nalebuff B. (1996), « *La Coopetition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et compétition* », Village Mondial.
- Camagni R., Maillat D. (2006), « Du district industriel au milieu innovateur », in Camagni R., Maillat D. (dir.), *Milieus innovateurs, théorie et pratique*, Economica, 129-153.
- Coase R. (1937), *The Nature of the firm*, Economica, Vol.4, n°16, 386-405.
- Chignier-Riboulon F., Fournier M. (2006), « Les locaux et la mondialisation ou des difficultés pour appréhender une réalité spatiale protéiforme », *Géographie, Economie, Société*, Vol. 8 (2), 2006, 257-274.
- Dei Ottati G.-D. (1994), « Cooperation and competition in the industrial district as an organization model », *European Planning Studies*, Vol.2, n°4, 463-483.
- Gavard-Perret M.-L., Helme-Guizon A. (2008), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, 247-279.
- Gilly J.-P., Lung Y. (2005), « Proximités, secteurs et territoires » in Laurent C., Du Tertre C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, 161-180.
- Gundolf K., Jaouen A. & Loup S. (2006), « La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques », *Revue Française de Gestion*, 32(167), 141-157.
- Hadjadj D. (dir.) (1999), *Pays de Thiers, le regard et la mémoire*, 2<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Lado A., Boyd N. et Hanlon S. (1997), « Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 1, 110-141.
- Le Roy F., Pellegrin-Boucher E. (2007), « Les stratégies de coopétition dans les industries fondées sur la connaissance », in Dubois P.-L., Dupuy Y. (2007), *Connaissance et Management*, Economica, 113-122.
- Le Roy F., Guillotrau P. (2009), « Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française », in Messeghem K., Polge M., Temri L. (coord.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, 253-266.
- Maillat D. (2006a), « Du district industriel au milieu innovateur, contribution à une analyse des organisations productives territorialisées », in Camagni R., Maillat D. (dir.), *Milieus innovateurs, théorie et politiques*, Economica, 129-153.
- Maillat D. (2006b), « Comportements spatiaux et milieux innovateurs », in Camagni R., Maillat D. (dir.), *Milieus innovateurs, théorie et politiques*, Economica, 65-73.
- Marchesnay M. (2002), « Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies », *Actes de la XI<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Nantes.

- Marshall A. (1890 [1906]), *Principes d'économie politique*, trad. française, Giard et Brière.
- Pecqueur B. (2005), « Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud » in Antheaume B., Giraut F. (eds), *Le territoire est mort, Vive les territoires !*, IRD Editions, 295-316.
- Perrin J.-C. (1990), « Réseaux d'innovation : contribution à une typologie », *Colloque HEC « Network of Innovations »*, Montréal.
- Planche E. (1999a), « Le pays du couteau vu par ses habitants », in Hadjadj D. (dir.), *Pays de Thiers, le regard et la mémoire*, Presses Universitaires Blaise Pascal, 81-96.
- Planche E. (1999b), « Coutelier et/ou Thiernois. Essai de définition d'une identité culturelle », in Hadjadj D. (dir.), *Pays de Thiers, le regard et la mémoire*, Presses Universitaires Blaise Pascal, 177-196.
- Pommier P. (2002), *Les systèmes productifs locaux*, La documentation française, DATAR.
- Torrès-Blay O. (2010), *Economie d'entreprise. Organisation, stratégie et territoire*, 3<sup>ème</sup> édition, Economica.
- Tournilhac B. (1999), « Du fief des barons au pays des couteliers », in Hadjadj D. (dir.), *Pays de Thiers, le regard et la mémoire*, 2<sup>nde</sup> édition, Presses Universitaires Blaise Pascal, 23-41.
- Trouvé P. (1999), « Entreprendre à Thiers. Approche sociologique des pratiques récentes », in Hadjadj D. (dir.) (1999), *Pays de Thiers, le regard et la mémoire*, Presses Universitaires Blaise Pascal, 523-554.
- Uzunidis D. (2010), « Innovation et Proximité. Entreprises, Entrepreneurs et Milieux innovateurs », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 241, 13-22.
- Watts D., Strogatz S. (1998), « Collective dynamics of small-world networks », *Nature*, 393, (4).
- Yami S. (2006a), « Les stratégies collectives à l'épreuve des faits », *Revue Française de Gestion*, n°167, 87-90.
- Yami S. (2006b), « Fondements et perspectives des stratégies collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, 91-104.