

FROM COMPETITIVE ADVANTAGE TO DIFFERENTIAL ADVANTAGE. FOR A NEW MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT

Philippe DUEZ¹

ABSTRACT

The Porter's model of competitive advantage has deeply influence the strategic management point of view of the last decades. The strategic management thought is itself greatly renewed during the ninety years for giving an answer to the environment's transformations. The survey of the different views and of their epistemologies' limits will permit us to purpose our model. We start from the school of economic proximity to show the new paradigm of the strategic management thought. To have the profit of a lasting differential advantage the firms will be produce specific resources and to position oneself about the territories and the territorial's proximities that this one can offer to us.

KEYWORDS: *competitive advantage, differential advantage, strategic, management*

JEL CLASSIFICATION: *L31, L33*

1. INTRODUCTION

Le modèle de l'avantage concurrentiel de M. Porter a fortement influencé le management stratégique des dernières décennies (M. Porter, 1980, 1985). L'analyse des forces concurrentielles a permis à de nombreuses générations d'étudiants et de managers de réfléchir au management stratégique des entreprises. L'étude scientométrique réalisée par R. Déry sur le management stratégique comme champ de recherche montre que Porter domine totalement la discipline en étant de loin le plus cité (R. Déry 1996). Les modifications subies par l'environnement concurrentiel des entreprises durant les années 80 et 90 sont telles qu'il n'est plus possible de raisonner sur la base des approches traditionnelles en termes de stratégies concurrentielles. Nous sommes notamment entrés dans l'ère d'une très forte mondialisation et dans une économie de la connaissance. L'incitation à la recherche d'un nouveau paradigme stratégique est donc forte de sorte qu'il faut aujourd'hui entrer dans une phase de révolution de la pensée stratégique. « Les stratèges, managers et consultants sont aujourd'hui désespérés. Ils recherchent des repères qui permettront d'éviter « l'éternel retour » de paradigmes anciens ou l'abandon au flux et aux reflux des modes managériales » (Lauriol J, Nioche J.P 1998, p 12). De nouvelles stratégies concurrentielles sont alors proposées (P. Roy 2010). Porter lui-même proposera au début des années 90 un nouveau modèle fondé cette fois sur l'avantage concurrentiel des nations (M. Porter 1993).

La recherche d'un nouveau paradigme en management stratégique peut s'inscrire dans la démarche présentée par M. Foucault dans l'archéologie du savoir (1969). S'il s'agit de travailler sur la généralisation du discours en management stratégique, il faut proposer le seuil d'épistémologisation qui permettra de faire face au désespèrent des stratèges face au contexte actuel. L'évolution de la pensée stratégique devrait alors déboucher sur des modalités d'énonciation du discours différentes pour atteindre un nouveau seuil de scientificité et en l'occurrence d'opérationnalité de ce discours. Nous proposons de faire ce travail dans cet article en montrant comment s'effectue le passage de l'avantage concurrentiel à l'avantage différentiel. Nous avons toutefois conscience que le renouvellement que nous proposons ne permettra pas d'avoir un discours qui sera tout de suite

¹ Université d'Artois, France, philippe.duez@univ-artois.fr

totallement stabilisé et qu'il faut aussi s'éloigner de la recherche d'une épistémologie absolue fournissant immédiatement l'ensemble des réponses à toutes les impasses.

Nous aurons l'occasion dans la première partie de ce texte de revenir sur les propositions qui constituent le nouveau discours en management stratégique et sur leurs limites et par conséquent leur seuil de scientificité. Mais nous pouvons d'ores et déjà affirmer que la plupart d'entre elles nous semblent partielles voire insuffisantes pour pouvoir renouveler la pensée stratégique de façon faire face aux nouveaux défis. Elles restent fondées sur le sophisme libéral de l'existence d'une rivalité concurrentielle efficace. Elles font du marché ou de la technologie les variables stratégiques de la concurrence mais ne prennent pas en compte suffisamment l'espace et le territoire dans les décisions stratégiques. L'évocation de ces limites nous permettra de présenter dans une deuxième partie les éléments de notre modèle. Puisqu'il s'agit de faire de l'espace et du territoire des variables stratégiques, nous partirons de l'apport de l'école de la proximité pour évoquer le nouveau paradigme de la pensée stratégique. En fin de compte pour pouvoir bénéficier d'un avantage différentiel durable les entreprises devront abandonner la recherche d'un avantage concurrentiel et mener une stratégie de spatialisation qui leur permettra de produire des ressources spécifiques et de se positionner par rapport au territoire et aux proximités territoriales que celui-ci peut lui offrir.

2. LE RENOUVELLEMENT DU DISCOURS SUR LA PENSÉE STRATÉGIQUE

Pour renouveler la pensée stratégique, il nous faut d'abord présenter les limites du modèle de l'avantage concurrentiel qui a servi de base à la pensée stratégique pendant de nombreuses années. Nous présenterons ensuite les tentatives de renouvellement et en particulier celle de Porter. Nous terminerons par la présentation des apories épistémologiques qui nous permettront de justifier la proposition d'un nouveau paradigme.

2.1 Les limites du modèle de l'avantage concurrentiel

Le modèle de Porter est basé sur 5 concepts clé exposés dans ces deux ouvrages de référence que sont choix stratégiques et concurrence et l'avantage concurrentiel. Le sous titre de chacun de ces ouvrages indique bien le sens de son contenu. Le premier ouvrage s'intitule techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Parmi les deux ouvrages, c'est celui qui rappelle le plus les travaux d'économie industrielle sur lesquels M. Porter, l'économiste, fonde son raisonnement. Il y évoque les concepts qui permettent effectivement de décrire un secteur d'activité donné. Il s'agit des forces concurrentielles qui permettent de prendre la mesure de l'état de la concurrence à savoir : la rivalité entre les firmes, le pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs, la menace des nouveaux entrants, les produits de substitution. Il part de cette description pour proposer des stratégies génériques : la domination par les coûts et la différenciation pour une cible large et la concentration ou focalisation pour une cible étroite. Il évoque enfin la notion de groupes stratégiques formés par des entreprises ayant le même type de stratégie. Le sous titre de l'avantage concurrentiel est comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dans cet ouvrage M. Porter est beaucoup plus proche des sciences de gestion. Il cherche exclusivement à décrire de façon très opérationnelle la manière dont on peut mener ces stratégies en recherchant à construire de manière durable les avantages concurrentiels. Le concept clé est alors la chaîne de la valeur qui découpe l'entreprise en activités permettant ainsi d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel que ce soit en termes de coût ou de possibilités de différenciation.

Il nous est difficile de présenter ici l'ensemble des travaux critiquant la démarche de M. Porter. On pourra se référer aux travaux de P. Roy sur la question et à la synthèse qu'il en donne dans son ouvrage (P. Roy 2010). Les critiques s'adressent d'abord à M. Porter l'économiste mais aussi au gestionnaire. En tant qu'économiste, il se contente de développer une analyse déterministe et statique de la stratégie. Les entreprises sont déterminées par leur environnement. En cela, son approche est holiste et les stratégies qu'il propose ne sont que des stratégies de positionnement plus

ou moins défensives. Le modèle n'envisage pas non plus la façon dont les entreprises interagissent entre elles et avec leur environnement dans le temps. Il se concentre enfin sur un niveau d'analyse méso-économique qui est celui du secteur. Il ne fait que suivre en cela les analyses de l'organisation industrielle menées à son époque. En tant que gestionnaire deux reproches lui sont faits. Tout d'abord son modèle peut être considéré comme de plus en plus obsolète parce qu'il ne propose pas une flexibilité stratégique suffisante pour pouvoir s'adapter à l'instabilité de l'environnement concurrentiel dans lequel nous sommes. Il se contente effectivement de proposer trois stratégies qu'il faut suivre indépendamment sous peine de s'exposer à la concurrence. C'est ce que l'on peut appeler la stratégie médiane ou d'enlisement. Ensuite, il s'éloigne beaucoup trop fortement des choix de management stratégique concrets effectués par les entreprises. Cette faiblesse est confortée par un choix méthodologique : celui de la mesure de la performance financière des entreprises du secteur sans les rattacher à leurs choix stratégiques.

Une lecture approfondie de l'avantage concurrentiel nous permet de dire que certaines critiques qui lui sont adressées en tant que gestionnaire nous semblent quelque peu exagérées. Sa réflexion est certes moins volontariste que dans les thèses que nous présenterons par la suite mais Porter évoque une codétermination de l'environnement et de l'entreprise plutôt qu'une soumission totale à celui-ci. Il propose une analyse très riche des stratégies génériques qui permet de dire qu'il est plus proche de la réalité qu'il n'y paraît. L'ouvrage évoque la chaîne de la valeur pour des segments de marché très précis et tient compte des interactions entre différentes unités de l'entreprise. La critique portant sur la flexibilité stratégique et notamment sur la thèse de l'enlisement ne tient pas tout à fait puisque Porter évoque différents cas concrets qui viennent étayer son raisonnement. Le premier cas est celui où les autres concurrents sont eux aussi enlisés dans la voie médiane alors que la cible est large. La pression pour ne pas faire le choix entre la différenciation et la domination par les coûts est faible et certaines firmes peuvent alors rechercher en même temps les deux avantages alors qu'ils sont normalement incompatibles. Le deuxième cas est celui où les coûts sont très sensibles aux parts de marché ou aux interconnexions. L'entreprise qui ne subit pas les effets de nouveaux entrants ou de produits substitués pourrait alors mener une stratégie médiane. Le troisième cas correspond à celui où une firme introduit une innovation majeure qui permet de combiner en même temps baisse des coûts et conception de nouveaux produits.

2.2 Les tentatives de renouvellement

Sur la base de ces critiques un certain nombre d'approches vont voir le jour dans les années 90. Celles-ci sont partiellement intégrées dans les manuels de management stratégiques qui continuent à rester centrés sur l'approche de Porter². On peut les regrouper en cinq groupes de stratégies ou d'approches : l'approche en termes de ressources, les interactions concurrentielles, les stratégies relationnelles, l'hyper-compétition, la stratégie de rupture (P. Roy 2010). Nous terminerons par la présentation de la tentative de Porter lui-même dans son ouvrage sur l'avantage concurrentiel des nations. Dans un tel article nous ne pouvons qu'évoquer sommairement les différentes approches.

L'approche en termes de ressources popularisée par B. Wernerfelt en 1984, et J. Barney en 1991, permet de dépasser le caractère déterministe de l'analyse Portérienne. Elle change tout d'abord le cadre d'analyse puisque l'avantage concurrentiel naît de l'observation des ressources et non du secteur tandis que leur utilisation permet de maintenir la stabilité concurrentielle de la firme. La firme dispose alors d'une rente sur le marché. La formulation de la stratégie changerait totalement puisque celle-ci irait maintenir de l'interne vers l'externe. Cette approche a fortement inspiré celle en termes de stratégie de rupture. Le concept clé est celui de l'intention stratégique développée par Prahalad et Hamel 1994. Dans une approche extrêmement volontariste, il s'agit de modifier les règles du jeu du marché en s'appuyant sur les ressources pour offrir une nouvelle valeur au client. On notera au passage que le cadre d'analyse n'est plus du tout celui du secteur mais bien celui de

² Voir à ce sujet les deux best-sellers de la discipline que sont « stratégie » de Johnson et alii et le « strategor » de B. Garette, R. Durand et P. Dussange, 2009, Dunod.

l'entreprise. On peut alors distinguer les « rule makers » qui sont déjà sur le marché, les « rules breakers » capables de s'attaquer au leader, les « rules takers » qui ne font que suivre les règles du marché.

L'approche en termes d'interactions concurrentielles a été développée par un groupe de chercheurs intitulé le « strategic management research group » réuni autour de Smith, Grimm et Gannon. Elle insiste sur le caractère dynamique de la concurrence et essaye notamment de comprendre comment une entreprise construit un avantage concurrentiel en interagissant avec d'autres entreprises sur le marché. Les choix stratégiques des dirigeants sont au cœur de la réflexion et notamment ceux qui permettent de détrôner les leaders. Différents concepts sont au centre de la méthode : le concept d'action réaction qui porte sur le prix, le marketing, le produit, la capacité de production, le service, le signal comme intention de leadership ; le processus de dynamique concurrentielle.

L'approche en termes d'hyper compétition se fonde quant à elle sur l'instabilité des marchés, la multiplication des effets de surprise. Pour R. D'aveni il s'agit alors de proposer une vision stratégique qui consiste à faire de la déstabilisation de l'adversaire la principale stratégie pour rester concurrentielle. On est dans l'univers de l'agressivité concurrentielle et du volontarisme total où il faut faire disparaître le concurrent. Les entreprises s'imitent et l'entreprise dominante doit aussi remettre en cause les règles du jeu qu'elle a elle-même créées si elle veut le rester. Dans l'hyper compétition il existe trois catégories de leviers :

- un levier cognitif qui doit amener les dirigeants à arrêter de perpétuer le passé pour le perturber ;
- un levier organisationnel fondé sur les valeurs de réactivité, de flexibilité et de créativité ;
- un levier perturbation avec trois types de manœuvres : modifier les règles du jeu de la concurrence comme le préconise les stratégies de rupture, utiliser la communication pour déstabiliser, limiter les ripostes des adversaires.

L'approche qui nous paraît la plus intéressante pour évoquer un nouveau paradigme relève de l'analyse en termes de stratégies relationnelles. Elle est fondée sur les travaux de G. Koenig (1996). Dans cette approche l'affrontement n'est qu'un des trois modes de relation sur le marché.

Les modalités d'affrontement peuvent être précisées selon l'effet recherché (éviction ou domination du concurrent), selon les protagonistes en présence (clients ou groupes de pression par exemple), les moyens utilisés (les prix, l'innovation, les capacités de production, la communication, le registre utilisé (commercial, politique, technologique), les enjeux (marché actuel ou potentiel). La coopération concerne les alliances stratégiques mais aussi des stratégies collective comme les ententes, le cartel ou encore la symbiose.

La coopération concerne les alliances stratégiques mais aussi les stratégies collectives comme les ententes, les participations croisées, la symbiose, le cartel. Les stratégies collectives visent la flexibilité, l'adaptabilité tandis que les alliances stratégiques visent plutôt la réduction de l'incertitude. L'évitement consiste à ne pas entrer en interaction avec un concurrent. Elle consiste pour l'entreprise soit à coopérer avec la concurrence soit à restreindre son marché pour ne pas avoir à rencontrer un concurrent. Elle consiste aussi en une politique de distinction où il s'agit de rendre l'offre unique aux yeux des clients.

La coopération est l'approche qui permet de combiner les deux registres relationnels que sont l'affrontement et la coopération, elle a été inventée par Ray Noorda le créateur d'une entreprise de logiciels en réseau puis popularisé par Brandenburger et Nalebuff en 1996. La coopération est soit sous forme de clivage -on est concurrent dans un domaine ou un espace géographique et on coopère dans un autre- soit sous forme agonistique car on sait très bien que bien souvent les entreprises sont capables de défendre certains intérêts communs tout en s'opposant aux autres.

L'analyse proposée dans l'avantage concurrentiel des nations constitue en elle-même une tentative de Porter de renouveler sa propre pensée stratégique et d'une certaine manière de couper court à toutes les critiques. Nous voudrions la présenter ici parce qu'elle constitue le point de départ de notre paradigme au même titre que l'approche relationnelle sur laquelle nous venons d'insister.

Quand on lit entre les lignes le second modèle de Porter sur l'avantage concurrentiel des nations on est frappé de la façon dont celui-ci répond point par point aux différentes critiques en rehaussant notamment ses lunettes d'économiste. C'est en partant de ses réponses que l'on esquissera les principaux éléments de son modèle.

Porter reprend d'abord les éléments du modèle de l'avantage concurrentiel au début de son ouvrage mais les resitue dans un environnement différent qui lui permet de tenir compte de l'entrée dans l'économie de la connaissance et de la forte mondialisation. Il répond ainsi à la critique de l'incompatibilité entre son modèle et un environnement extrêmement changeant. La stratégie de l'entreprise devient effectivement globale puisque qu'elle choisit les pays dans lesquels elle va s'implanter et la configuration de la chaîne de la valeur au niveau international. Toutefois on peut dire que « si nous devons penser en termes de concurrence mondiale, les sources de l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout au niveau local » (M.E Porter 1993, p 6). Le cadre d'analyse est donc aussi méso économique et concerne surtout les segments de marché à l'intérieur d'une industrie. L'économie de la connaissance devient un facteur important de la compétitivité. « L'obtention d'avantages concurrentiels dans les industries complexes dépend de façon croissante du différentiel existant au niveau des connaissances, des compétences et du pouvoir innovant dont sont porteurs les individus qualifiés et les modes organisationnels » (M.Porter 1993, p 175).

Les concepts clé ajoutés par Porter dans son nouveau modèle tiennent dans son diamant ou son losange. Celui-ci regroupe quatre éléments indispensables à la création des avantages concurrentiels d'une nation :

- les facteurs : quelle est la position de la nation dans le domaine des facteurs de production (personnel qualifié ou infrastructure par exemple) ;
- la demande et notamment la demande intérieure qui peut influencer la structuration de l'industrie par sa nature ou par son importance
- les industries amont et aval apparentées au niveau international
- la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises

L'avantage concurrentiel d'une nation résulte d'un savant dosage entre ces quatre éléments même s'il fait intervenir en plus le hasard (les inventions majeures, les guerres, les mutations de la demande émanant des marchés étrangers, les modifications sur la scène politique internationale par exemple) et l'action de la puissance publique par sa politique industrielle. On notera au passage qu'il accorde beaucoup d'importance à la notion de dotation factorielle pour produire un avantage concurrentiel. Il répond ainsi à la critique de l'école des ressources.

L'analyse de Porter devient de plus en plus dynamique pour répondre à une autre critique. En matière d'avantages concurrentiels « un processus s'amorce qui va attirer les concurrents, qui confère aux autres déterminants une portée significative et qui conduit à l'accumulation d'avantages, dans la mesure où le potentiel existait » (M. Porter 1993, p175). Il signale aussi que l'important n'est pas uniquement de disposer de dotations de facteurs mais bien de rentrer dans un processus de recentrage et destruction-crédation pour créer des avantages et surtout de disposer d'une capacité et les créer et à les mobiliser. Au passage, il intègre donc la réflexion schumpétérienne qui est à la base des nombreuses nouvelles stratégies concurrentielles. Il se permet même d'évoquer au passage l'intention stratégique des dirigeants mis en avant par l'école des ressources.

L'approche devient de plus en plus volontariste et multi-scalaire puisque l'intention stratégique se trouve au niveau de l'entreprise, de l'état et du local. « La manière dont l'entreprise crée et préserve son ou ses avantages concurrentiels au sein d'une industrie globale constitue l'élément fondamental de toute analyse du rôle du pays d'origine dans le processus économique » (M.Porter 1993, p 77). Il réaffirme donc le rôle premier de l'entreprise et adopte une approche microéconomique mais ne perd pas de vue la nécessité d'une intervention de l'état au niveau macroéconomique pour agir sur tous les facteurs du diamant et d'une action qui doit rester fondamentalement locale. Pour Porter 174 « une politique nationale reste insuffisante. Les administrations locales et régionales ont un rôle prédominant à jouer dans la réussite d'une industrie » (M. Porter 1993, p 174).

Le pouvoir politique national ou local doit en fait favoriser la concentration géographique des entreprises en grappes car cela amplifie fortement les interactions au sein du losange. Cela permet notamment de développer les liaisons horizontales et verticales au sein de la grappe. Porter évoque aussi le rôle joué par les industries amont et aval. Les relations inter organisationnelles sont effectivement créatrices de valeur (A. Lefaix-Durand et alii 2006). Puisqu'il prend en compte les relations inter organisationnelles il se rapproche de plus en plus de la réalité qui voit se développer la dimension réseau des entreprises évoquée par H. Serieux. De plus « à la base de la compétitivité internationale dans une industrie, il y a la possession, à un degré de qualité exceptionnel, de mécanismes institutionnels générateurs de facteurs spécialisés » (M. Porter 1993, p89). Tout est donc une question d'intelligence économique. Si l'on s'en réfère au rapport Martre de 1994, l'intelligence économique est la démarche qui permet aux entreprises de maîtriser l'information stratégique des entreprises et d'aborder notamment la dimension sécurité et protection de ces informations. On peut donc y ajouter toutes les actions visant la création de grappes d'entreprises qui s'inscrivent dans cette démarche. Cela confirme donc le rôle joué par l'économie de la connaissance dans le nouveau modèle de Porter.

2.3 Les apories épistémologiques

Les tentatives de renouvellement que nous venons de présenter sont intéressantes et en particulier celle de Porter mais elles sont victimes d'apories épistémologiques que nous voudrions présenter pour justifier une nouvelle évolution de la pensée stratégique.

Tous les modèles semblent victimes du sophisme de la rivalité concurrentielle. Les économistes libéraux se font les défenseurs de la régulation par le marché et de la concurrence pure et parfaite. Ce sont pour eux les seuls mécanismes efficaces pour affecter les ressources et déboucher sur un équilibre stable et unique. Les entreprises sont donc censées s'affronter perpétuellement mais comme l'a montré G. Koenig cela n'a pratiquement jamais été le cas. Les modes relationnels étaient beaucoup plus proches de l'évitement ou de l'entente pendant la plus grande partie du développement du capitalisme. Cela explique que les entreprises ont cru pouvoir se passer d'une pensée stratégique simplement parce que la rivalité concurrentielle était sans cesse invoquée mais jamais réalisée dans les faits. Il faut effectivement attendre les années 70 pour voir la pensée stratégique entrer dans une période de croissance et d'institutionnalisation (R. Déry 1996). Si l'on se réfère à ce principe, on peut diviser l'évolution de la pensée stratégique en trois périodes : celle qui est dominée par le « design » harvardien, celle qui est dominée par la planification à la I. Ansoff, celle qui est dominée par le positionnement à la Porter (J. Lauriol, J.P Nioche 1998). Les deux premiers types de pensée se concentrent sur le processus de développement d'une stratégie et non sur ses fondements réels. Ils sont plus opérationnels mais reconnaissent implicitement la validité de ce sophisme. Seul Porter tente de s'attaquer à proposer une démarche théorique qui par du positionnement sur les marchés. C'est d'ailleurs pourquoi il fait d'abord référence à ses travaux d'économie industrielle.

Les premiers courants de pensée se développent effectivement alors que les conditions de concurrence pure et parfaite vont se mettre en place. Jusque là la plupart des marchés sont fortement protégés par une forte différenciation spatiale liée aux coûts de transport élevés. Ce n'est plus le cas aujourd'hui avec les progrès réalisés en matière de transport à grande vitesse. La plupart des barrières tarifaires et non tarifaires ou les ententes qui pouvaient se développer dans une législation nationale qui fermait les yeux sur ce type de pratique disparaissent peu à peu. Quant à la barrière des coûts liés aux économies d'échelle qui avait poussé les entreprises à augmenter leur taille elle tient de moins en moins avec la lutte contre la concentration des entreprises et le surtout le développement des besoins de réactivité et de flexibilité des entreprises. Elles semblent d'autre par de moins en moins jouer dans une économie des services et de la connaissance. Les possibilités de différenciation des produits elles-mêmes se réduisent avec la réduction de la distance informationnelle et cognitive. La technologie et les modes de vie modernes se diffusent partout et

surtout dans les grandes métropoles et rendent la différenciation par les produits de plus en plus difficiles à réaliser. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication jouent un rôle prépondérant dans cette diffusion.

Il en résulte que la pensée stratégique des années 90 y compris celle de Porter met l'accent sur la compétition et l'affrontement. L'ensemble des entreprises fondent leur stratégie sur une certaine forme de darwinisme social que ce soit dans la stratégie de rupture, dans la stratégie de l'hyper-compétition ou dans l'avantage concurrentiel des nations. Il s'agit à chaque fois d'être le meilleur de laisser de côté les plus faibles et de suivre la position du leader du secteur d'activité. D'autre part les entreprises semblent obsédées par le coût du travail et les charges qui l'accompagnent. Elles vont donc s'affronter en se basant leur stratégie sur un avantage concurrentiel en termes de coûts et plus de différenciation alors que les économies d'échelle sont plus difficiles à réaliser. On peut penser qu'elles vont pratiquer la désintégration verticale de la chaîne de la valeur.

C'est bien ce que propose Porter dans l'avantage concurrentiel des nations en demandant aux entreprises de choisir les morceaux de chaîne de la valeur qu'elles vont répartir entre les différentes zones géographiques. Cette stratégie nous paraît très coûteuse en termes de coûts de coordination ne serait-ce que parce que la stratégie devient une stratégie multi-unité selon Porter. D'où l'importance de plus en plus grande accordée par les entreprises à la fonction logistique si on choisit cette stratégie (H. Jayet, J.P Puig, J.F Thisse 1996). Elles le feront d'autant plus facilement qu'elles peuvent grâce aux NTIC réduire les coûts de coordination avec les partenaires de l'entreprise et avec l'ensemble des unités de l'entreprise éloignées géographiquement. En effet les NTIC induisent une codification qui permet de convertir des connaissances tacites en messages pouvant être traités ensuite comme de l'information et donc facilement transférables à distance (R. Cowan, D. Foray in P. Petit 1998). Elles favorisent aussi le contrôle d'unités de l'entreprise qui pourraient être éloignées culturellement en fixant des normes d'organisation (J. Boulay, H. Isaac 2007).

Toutefois si ce mode relationnel est proche de ce qui se passe dans la réalité nous pensons qu'il a ses limites et que l'avantage concurrentiel qui en découle ne sera pas durable. La solution offerte par les NTIC n'est que provisoire. Elles vont permettre de réduire la distance informationnelle qui serait liée à une distance géographique et une partie de la distance cognitive en réduisant certains écarts de représentation qui sont liés à un métier ou à son organisation. Elles ne pourront pas par contre réduire les distances cognitives si celles-ci renvoient l'entreprise à des différences de valeurs ou de vision du monde. .

Quant à la désintégration verticale elle a des effets beaucoup trop néfastes sur le contrat social des pays d'origine. Les activités vont se concentrer dans les grandes métropoles des pays développées et des pays émergents. Les parties de la chaîne de la valeur à forte valeur ajoutée et nécessitant un capital humain important vont se concentrer dans un premier temps dans les métropoles des pays développées pour bénéficier d'économies géographiques tandis que les activités à faible valeur ajoutée iront dans les métropoles des pays émergents où la population est suffisamment rompue au mode de vie occidental et à son mode de production pour accepter d'y travailler. Cette situation est bien entendu injuste pour les territoires qui perdent et l'économie mondiale est transformée en économie d'archipels. On peut même penser et le processus est déjà en cours pour les parties de la chaîne de la valeur à haute valeur ajoutée et que celles-ci vont aussi quitter les pays développés si la main-d'œuvre des pays émergents monte en compétences tout en étant beaucoup moins chère. On en revient à l'application d'une seule stratégie la domination par les coûts et c'est alors tout le contrat social des pays développés auxquelles les entreprises multinationales appartiennent qui est en crise.

Ce contrat supposait un certain patriotisme économique avec des grands secteurs soutenu par les états mais qui pouvaient ainsi se développer et réaliser des économies d'échelle. Il supposait aussi le développement du pouvoir d'achat des salariés premier consommateur auprès de ces entreprises. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. « La globalisation tend à jouer sur un mécanisme pré-fordiste de recherche de coûts de production faibles en séparant à nouveau les populations productrices des

populations consommatrices » (B. Pecqueur 2006, p 25). A cela il faut ajouter la financiarisation des économies et la montée en puissance des exigences des « share-holders » en matière de rentabilité. On a alors de nombreux arguments pour délocaliser et les conséquences sociales de ce type de stratégie sont énormes y compris sur l'image des entreprises. Elles justifient la montée en puissance des principes de la responsabilité sociale des entreprises.

Nous voudrions insister maintenant sur le fait que l'ensemble de la pensée stratégique et des sciences de gestion n'introduisent pas assez l'espace et le territoire dans leur réflexion. C'est très surprenant quand on pense toute situation de gestion compte aussi une dimension spatiale. Chaque situation de gestion se définit effectivement au travers de trois éléments : « des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). » (Girin J 1990, p 50). Cela tient sans doute au fait que pour changer de paradigme la pensée stratégique emprunte souvent des raisonnements aux économistes qui introduisent peu cette dimension ou d'une manière trop restrictive.

Les économistes de l'approche standard vont effectivement éliminer tout ce qui peut empêcher l'ajustement spontané de l'équilibre par la concurrence « c'est pourquoi deux éléments majeurs de la vie économique ont été intégrés par les néoclassiques que tard et à leur corps défendant : le temps et l'espace. Qui plus est, ils ont toujours tenté de les intégrer en posant le problème en termes suffisamment restrictifs pour que l'équilibre optimal sorte indemne de l'aventure » (P. Aydalot 1985, p 2). Il s'agissait de neutraliser l'espace pour neutraliser en même temps le rôle des institutions (Abdelmalki et al in B. Pecqueur 1996, p 180). Pendant très longtemps l'espace des économistes est donc resté un espace isotrope où comme le disait W. Isard fondateur de la science régionale un pays des merveilles sans dimension qui tient sur une tête d'épingle. Il a toujours manqué aux économistes et aux gestionnaires un certain travail d'intermédiation territoriale selon l'expression de C. Lacour (P. Duez, 2011).

Les questions d'espace et de territoire ne sont pour autant pas totalement absentes des préoccupations stratégiques. Dans l'introduction de l'ouvrage consacré aux liens entre stratégie et géographie les auteurs repèrent deux catégories de travaux : ceux qui s'intéressent à la place choisie par les entreprises et aux ressources que cela leur procurent, ceux qui se consacrent aux questions de gouvernance territoriale et de recherche de rentes relationnelles (S. Sorenson, J.A Baum 2003). De même, en France, un atelier permanent au sein de l'AIMS est consacré depuis 2005 aux liens entre stratégies, espaces et territoires. De son côté M. Porter insiste sur le rôle joué par la proximité géographique dans la construction d'un avantage concurrentiel des nations. Il va aussi développer des travaux sur les clusters (1998, 2000). L'ensemble de ces travaux ne permettent toutefois pas d'introduire une véritable intermédiation territoriale. Ils restent trop centrés sur une forme de proximité : la proximité géographique et ignore complètement l'idée qu'il puisse exister des stratégies de construction de l'espace où l'intérêt des territoires comptent autant que celui des entreprises. Ils restent trop centrés sur le rôle joué par les grandes entreprises notamment au travers de la dimension territoriales des stratégies multi-sites et multi-marchés alors que ce sont elles qui ont le comportement le plus allogène.

Si l'on veut intégrer les relations espaces, territoires, stratégies dans l'agenda de recherche en management stratégique il faut alors modifier les modalités d'énonciation du discours pour qu'elles puissent se concentrer sur les questions de management de l'espace. Cela « pose le problème de la coordination des ressources de l'entreprise et de l'organisation spatiale nécessaire à leur structuration, à leur mobilisation et à leur valorisation au sein de l'entreprise » (Lauriol J, Perret V, Tannery F, 2008, p 183). Il faut alors se tourner vers la géographie et/ou vers une conception plus géographique de l'économie pour pouvoir faire le saut épistémologique correspondant. C'est ce que nous proposons de faire dans la deuxième partie. Cela permettra notamment de faire évoluer le discours sur les ressources et sur les stratégies relationnelles.

3. L'APPORT DE L'ÉCOLE DE LA PROXIMITÉ À LA CONSTITUTION D'UN NOUVEAU PARADIGME EN MATIÈRE DE PENSÉE STRATÉGIQUE

Pour pouvoir faire évoluer la pensée stratégique, il faut pouvoir faire un saut épistémologique au sens de Foucault. Nous allons donc nous tourner vers l'école de la proximité parce qu'elle intègre dans son développement une vision plus géographique du comportement économique mais aussi vers les travaux du géographe M. Lussault pour comprendre la façon dont les entreprises pourront durablement passer d'un avantage concurrentiel à un avantage différentiel.

3.1 Présentation de l'école de la proximité

A l'origine de cette école à laquelle nous appartenons il y a plusieurs économistes français comme M. Bellet, G. Colletis, C. Courlet, J.P Gilly, C. Lacour, B. Pecqueur, A. Rallet, A. Torre, Y. Yung. Son acte fondateur fut la parution en 1993 d'un numéro spécial de Revue d'économie régionale et urbaine intitulée « économie de proximités ». Un autre numéro spécial publié dans la même revue en 2008 évoque l'économie de proximité 15 ans après. L'école dispose d'un réseau de chercheurs, a ses journées de la proximité et ses publications. Elle a déjà publié deux synthèses sur l'avancée de ses travaux en 2000 et en 2004. Pour une présentation plus complète du courant on pourra se référer à notre article paru en 2011 dans la revue d'économie régionale et urbaine. L'école de la proximité n'a pour l'instant pas encore acquis une notoriété internationale contrairement à l'école de la régulation dont elle est issue. L'école de la régulation qui est beaucoup plus ancienne – elle date des années 70 – développe une approche macroéconomique permettant de comprendre la nature de la crise du régime d'accumulation fordiste à partir de cinq formes institutionnelles que sont l'état, la monnaie, la forme de concurrence, le rapport salarial, le mode d'adhésion au régime international. Cette école a elle-même publié en 1992 et en 2000 des travaux qui s'intéressent directement aux problèmes d'organisation industrielle puisque la forme de concurrence est l'une des formes institutionnelles. Au sein de ces travaux on trouve d'ailleurs déjà des contributions d'auteurs appartenant à l'école de la proximité. C'est donc par les concepts qu'elle développe et par son niveau d'analyse que l'école de la proximité entend se différencier de ce courant fondateur. Sur le plan du niveau d'analyse, l'école de la proximité se situe au niveau méso économique celui du territoire qui peut être une région, une commune, un quartier ou toute autre échelle inférieure à la nation. Sur le plan des concepts elle mobilise un concept unique qui est celui de la proximité. Dans les premiers travaux la proximité peut être de trois types : une proximité géographique qui tient à la distance entre deux entreprises par exemple, une proximité organisationnelle qui tient à des pratiques communes pour des entreprises travaillant dans le même secteur d'activité, une proximité institutionnelle qui permet d'évoquer des valeurs partagées. Pour ces deux derniers types de proximité on peut parler de réduction de la distance informationnelle et cognitive. M. Grosseti et O. Bouba-Olga évoque à ce propos une proximité socio-économique (2008).

Nous avons trouvé la présentation la plus fouillée et la plus complète du concept de proximité dans le dernier ouvrage d'A. Torre et J.E Beuret (2012). L'approche est aussi particulièrement intéressante puisqu'elle change la vision habituelle que l'on a de la proximité. En effet les proximités sont habituellement prises comme des données préexistantes qui vont façonner les relations entre les acteurs des territoires. Ici, les proximités évoluent en même temps que les territoires. Elles sont donc le fruit de sa défragmentation mais y participent en même temps. Cela permet aux auteurs d'introduire le concept de proximité territoriale qui se décline en plusieurs proximités territoriales. La proximité territoriale résulte de la combinaison entre une proximité géographique et une proximité organisée. On notera au passage que les auteurs ne reprennent pas la proximité institutionnelle présente dans la plupart des approches de l'école de la proximité. La proximité géographique est précisée. Elle devient une notion relative compte tenu des caractéristiques morphologiques des espaces ou des infrastructures qui l'aménagent. Elle devient aussi temporaire ou définitive, choisie ou subie selon les choix de mobilité ou de localisation effectués par les acteurs

du développement. La proximité organisée renvoie soit à une logique d'appartenance à des réseaux de relations plus ou moins formelles soit à une logique de similitude qui correspond à l'adhésion mentale à des catégories communes qui permettent d'avoir la même vision du monde (langage commun, normes sociales communes par exemple).

En partant de ce concept, les auteurs évoquent les nouvelles formes d'organisation industrielles qui permettent d'apporter des réponses aux problèmes productifs rencontrés par les territoires qui voient disparaître un certain nombre d'activités sous l'effet de la mondialisation et de la désindustrialisation qui l'accompagne. Un certain nombre de travaux évoquent notamment le lien entre proximité et innovation mais aussi entre proximité et les systèmes productifs locaux. La proximité géographique associée aux autres formes de proximités favorise les interactions entre les entreprises et crée un climat de confiance qui est favorable à l'innovation technologique ou organisationnelle. De nombreuses monographies sont publiées pour mettre en évidence ce type de relation dans les territoires. Nous voudrions insister ici sur deux types de travaux qui serviront de base au renouvellement de la pensée stratégique : ceux de B. Pecqueur, P. Veltz qui vont permettre de renouveler l'approche en termes de ressources. Ceux d'A Torre et J.E Beuret qui partent des différentes proximités pour fournir une grille de lecture du comportement des acteurs du territoire sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir pour éclairer la stratégie relationnelle des entreprises. J. Lauriol et alii font d'ailleurs directement référence aux travaux de l'école de proximité et à ceux de M. Lussault pour faire évoluer la pensée stratégique.

3.2 La production de ressources spécifiques source de l'avantage différentiel

Comme l'avait déjà indiqué M. Porter c'est la mondialisation de l'économie qui oblige les entreprises à changer leur façon d'utiliser les facteurs locaux. Elles vont utiliser la proximité géographique pour développer les interactions entre les entreprises et les mécanismes institutionnels générateurs de facteurs spécialisés. De même, pour B. Pecqueur, les entreprises sont obligées de prendre le tournant territorial de l'économie globale (2006). Les firmes cherchent alors une triple insertion qui vise à harmoniser le rapport local-global : l'insertion dans son groupe industriel quand il y en a un, l'insertion dans sa branche ou son industrie, l'insertion dans son territoire. La firme choisira son insertion en fonction de la nature de ses besoins en ressources et de celles que le territoire mettra à sa disposition. Le territoire est un espace particulier. Il convient d'abord de revenir sur différentes définitions pour bien comprendre en quoi le territoire peut devenir une ressource.

L'espace « constitue une ressource des actes des opérateurs » (M. Lussault 2007, p 142). Il est défini par un ensemble d'attributs permettant de faire face à un problème de répondre à un besoin. L'espace peut prendre la forme d'un lieu, d'une aire, d'un réseau. Le lieu et le territoire sont basés sur la logique topographique de la coprésence mais le territoire est plus grand que le lieu et ses contours sont moins définis. Quant au réseau, il met l'accent sur la logique de la connectivité. Le territoire renvoie aussi au concept de spatialité. La spatialité peut être définie comme « un descripteur de l'ensemble des relations des opérateurs avec l'espace ici considéré comme une ressource matérielle et idéale pour ceux-ci » (M. Lussault 2007, p 147). Toute activité engage une relation de l'opérateur à la dimension spatiale idéale ou matérielle de la société. En tant qu'opérateur les entreprises peuvent donc développer une stratégie de différenciation « comme l'affirmation d'une singularité, éventuellement l'exigence des droits pour la faire reconnaître et toujours la recherche des bonnes places pour la manifester » (Ibid p 31-32).

Ces remarques nous permettent de dire que les entreprises fondent toujours leur stratégie par rapport à l'espace mais elles le font de deux façons. Elles peuvent fonder leur avantage sur des ressources dites génériques, elles utilisent les ressources que tous les territoires peuvent offrir indifféremment du caractère anthropologique, comme un niveau général de salaire bas, la gratuité du foncier, l'absence de fiscalité alors à la concurrence entre les entreprises s'ajoutent la concurrence entre les territoires. Sur le plan anthropologique le lieu est bien un morceau d'humanité

qui a ses fondateurs et dont le récit de la fondation est transmis dans la mémoire des opérateurs humains même si celui-ci est en perpétuel refondation (M. Augé 1992). Il a aussi ses marqueurs événementiels (les grandes fêtes) et physiques (les monuments) qui constituent en quelque sorte l'ADN du territoire (H. De Varine 2002). C'est en quelque sorte de l'ADN du territoire dont il s'agit (H. De Varine 2002). Elle va par contre fonder son avantage différentiel sur des ressources spécifiques parce qu'intransférables d'un territoire à l'autre (P. Veltz 1993). On peut donc dire que. « Les ressources territoriales intransférables susceptibles de fonder leur avantage concurrentiel ont changé de nature au cours du temps. De physiques et matérielles, elles sont devenues organisationnelles, immatérielles et fondées sur des capacités de coopération » (A. Mendez, D. Mercier 2006 p 257). Nous avons choisi d'appeler ce nouvel avantage un avantage différentiel en raison du processus de spécification qui permet de produire les ressources spécifiques. Le terme est emprunté à B. Pecqueur (2006) qui l'utilise dans un autre cadre mais qui évoque aussi la forme de concurrence entre les entreprises.

Pecqueur montre qu'au niveau que la règle des avantages comparatifs de Ricardo ne tient plus parce que les mécanismes d'ajustement qu'ils sous-entendent ne jouent plus et notamment la baisse des coûts de transport et la généralisation des progrès technologiques. L'avantage d'une nation dans une industrie devient donc trop souvent un avantage absolu au sens d'A. Smith et la spécialisation est beaucoup trop forte pour qu'il y ait intérêt à l'échange. Dans une approche à peu près similaire R. Camagni développe le même type de raisonnement sur la nature des avantages pour un territoire et prône l'utilisation d'un capital relationnel pour rendre les territoires plus compétitifs (R. Camagni 2002). Dans un tel cadre « il s'agit donc pour les territoires non plus de se spécialiser dans un schéma comparatif mais plutôt d'échapper aux lois de la concurrence lorsqu'elles sont impossible à suivre, en visant la production pour laquelle ils seraient (dans l'idéal) en situation de monopole » (B. Pecqueur 2006, p 27). Nous transférons le concept dans le domaine des sciences de gestion pour expliquer l'attitude des entreprises face aux ressources. Cela ne pose aucun problème si comme nous le verrons par la suite les entreprises prennent position elles aussi par rapport à ce territoire.

Précisons maintenant la nature du processus de spécification des ressources. Chez Porter la différenciation se fait sur les produits, le réseau de distribution ou encore le service après-vente. Chez Pecqueur la différenciation s'effectue en amont sur les ressources. Les ressources génériques sont celles qui peuvent se transformer partout en actifs sur la base d'une logique marchande. Les ressources spécifiques parce qu'elles sont par nature immatérielles relèvent par contre d'un processus d'engagement qui a un fondement non marchand. « La production de telles ressources résulte en effet de règles, de coutumes, d'une culture élaborées, dans un espace de proximité géographique et institutionnelle à partir d'une forme d'échanges distinctes de l'échange marché : la réciprocité » (B. Pecqueur 2008, p 318). Ce processus d'engagement nécessite donc bien le recours à une proximité géographique et organisée si on reprend l'expression d'A. Torre et J. E Beuret que seule des entreprises s'intégrant dans un territoire peuvent avoir.

La différenciation entre ressources génériques et spécifiques tient donc bien au processus d'activation de la ressource qui est en œuvre. Une ressource spécifique devient un actif utilisable dans le processus de production dans un espace de proximité géographique et organisée et pas dans un autre grâce à l'engagement des acteurs de ce territoire. C'est bien ce qui la rend intransférable d'un territoire à l'autre. Cet engagement renvoie inévitablement à la dimension anthropologique des lieux. Les ressources génériques sont par contre activées par le marché qui décide ce qui à un moment donné devient un facteur de production et continue de l'être en raison de sa rentabilité et non du processus d'engagement. Une matière première comme le charbon était depuis longtemps à l'état de ressource dans la nature et continue à l'être mais n'est plus aujourd'hui un facteur de production. Cette différence est importante puisqu'elle rend les ressources spécifiques pratiquement infinies par rapport aux ressources génériques.

La production de ressources spécifiques suppose donc un changement du rapport de l'entreprise aux ressources du territoire. Les entreprises vont devoir mettre en continuité leurs ressources avec

celles du territoire par opposition à celles qui se contentent d'écarter les ressources locales jusqu'à leur disparition (P. Duez 2008). Les premières peuvent être qualifiées de « space maker » par opposition aux entreprises « space taker ». Dans la stratégie « space taker » les entreprises adoptent une attitude d'extériorisation et recherchent des externalités statiques et pécuniaires de partage des risques et des coûts. « *L'accent est mis sur l'internalisation sélective d'un certain nombre de ressources extérieures* » (J. Perrat 1997 p 210). Dans l'attitude d'externalisation et de « space maker » les entreprises recherchent au contraire des externalités dynamiques parce que technologiques jouant sur les conditions de production et d'innovation sans traduction marchande immédiate. L'accent est mis sur la nécessité de « mise en continuité des ressources internes et externe » (J. Perrat 1997, p 210). On peut aussi dire que nous sommes dans une géographie de l'organisation fondée sur la recherche de ressources spécifiques par rapport à une géographie des coûts où l'on cherche à se procurer des ressources que l'on peut trouver partout au moindre coût (P. Veltz 1993). Cette géographie correspond à une organisation du territoire où les entreprises cherchent à se différencier par la qualité des produits et non par les coûts (H. Jayet, J.P Puig, J.F Thisse 1996).

Enfin la production de ressources spécifiques source de l'avantage différentiel suppose le passage d'une performance individuelle basée sur des économies d'échelle comme c'est le cas dans le régime d'accumulation fordiste à une performance de plus en plus collective liée à la prise en compte des économies externes et à la capacité qu'aura l'entreprise à produire des ressources de façon conjointes dans un cadre institutionnel et territorial (Di Tommaso 1999, p 121). Pour P. Veltz (1993) « ces propositions sont ambitieuses car elles invitent à introduire l'ensemble de l'environnement de la firme dans sa dimension organisationnelle, sans le réduire à une simple logique de coûts de transport (...) cela implique de considérer que les problèmes d'organisation ne doivent pas être réduits seulement à ce qui se passe à l'intérieur de la firme mais qu'ils relèvent aussi de l'environnement » (cité par A. Larceneux in Pecqueur B. (1996), p 143). Cela suppose cependant une véritable révolution des pratiques de gestion puisque « L'appareil analytique traditionnel concentré sur l'économie interne de l'entreprise a de la peine à appréhender la complexité de la pluralité des « institutions de gouvernement de la production » qui caractérise les dynamiques compétitives actuelles » (Di Tommaso, 1999, p 115).

3.3 Le choix d'une stratégie relationnelle lié à l'avantage différentiel

En prenant comme point de départ les proximités territoriales telles qu'A Torre et J. E Beuret les définissent nous pouvons faire évoluer l'école des stratégies relationnelles en introduisant un mode de relation dominant celui de la coopération qui produit principalement de la distinction pour éviter la concurrence. Cela n'a rien de surprenant puisque toute stratégie est relationnelle par rapport à l'espace comme nous l'avons indiqué précédemment.

La présence d'une proximité géographique avec les différents acteurs du territoire est une condition nécessaire mais non suffisante pour que l'avantage différentiel puisse se mettre en place durablement. Si on l'associe à la proximité organisée de façon plus ou moins forte on obtient trois situations décrites par A. Torre et J.E Beuret : une situation d'exit spatial une situation de ségrégation spatiale, une situation de loyauté. Ces situations mettent en relation le positionnement possible des entreprises en fonction du positionnement des territoires et les efforts de planification qui devront être faits pour parvenir à la troisième situation qui est la situation idéale pour créer un avantage différentiel et le maintenir durablement.

La situation d'exit spatial correspond à une situation dans laquelle la proximité géographique est subie et où il y a absence de proximité organisée en T0. L'entreprise qui ne trouve pas le soutien suffisant de la part des acteurs du territoire va quitter les lieux. Cette situation est bien entendue différentes des délocalisations traditionnelles où il s'agit de trouver au meilleur coût des ressources génériques ou des situations de désintégration verticale de la chaîne de la valeur ou la proximité géographique est recherchée par les entreprises mais pas la proximité organisée.

Dans cette situation les entreprises auront du mal à planifier durablement l'interaction et la coopération. Les territoires peuvent répondre à ce besoin en mettant en place un processus d'intelligence territoriale qui permettra de développer la proximité organisée en T1. Si l'on s'en réfère au rapport Martre de 1994, l'intelligence économique est la démarche qui permet aux entreprises de maîtriser l'information stratégique des entreprises et d'aborder notamment la dimension sécurité et protection de ces informations. Quant à l'intelligence territoriale, il s'agit avant tout d'une « politique publique visant à améliorer la compétitivité économique d'un territoire par la maîtrise et la protection de l'information stratégique. Cela se traduirait pas le déploiement d'un dispositif interconnectant les différents acteurs, tant publics que privés, pour permettre une circulation fluidifié de l'information, sa protection et la mise en œuvre d'actions d'influences » (L. François 2008, p 7-8).

La compétitivité économique d'un territoire renvoie à la capacité des entreprises du territoire à supporter la concurrence tandis les actions d'influences sont celles qui permettent à un territoire d'être attractif. D'emblée on peut déjà dire que l'intelligence territoriale n'est pas une simple déclinaison de l'intelligence économique au niveau d'un territoire. Ce pas seulement une intelligence économique territorialisée parce que le territoire est le creuset d'interactions intéressantes en matière d'organisations productives locales. Il est notamment le lieu d'interactions avec les autorités locales, le monde associatif pour la mise en œuvre d'un projet de territoire qui dépasse les seuls intérêts des entreprises. Les pôles de compétitivité constituent un bon exemple de mise en œuvre d'un processus d'intelligence économique sectorielle basée sur ce type d'interactions spatiales (Nicolas Menguy in L. François 2008).

La situation de ségrégation correspond à deux situations : une situation de proximité géographique subie mais avec une proximité organisée autour de l'appartenance ou de la similitude pour certains acteurs du territoire : une situation de proximité géographique recherchée pour bénéficier des effets claniques de la ségrégation. C'est la situation la plus complexe puisque cette proximité géographique finit par être recherchée par certains et subie par d'autres. Ce type de positionnement est bien connu dans le cas de populations immigrées par exemple. Il les moins pour les entreprises. Il peut y avoir par exemple d'un côté les donneurs d'ordre et de l'autre côté les sous-traitants qui sont condamnés à subir leur proximité géographique dans une dynamique de juste-à-temps. Dans d'autres cas la proximité géographique d'entreprises du même pays est un facteur rassurant dans le processus de localisation.

Il peut aussi concerner des groupes d'entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents regroupées sur des zones d'activités. La solution idéale est bien entendu la suppression de cette ségrégation car les entreprises peuvent avoir intérêt à se positionner ensemble pour profiter d'externalités positives. Il faut alors généraliser la proximité organisationnelle en dépassant les différentes ségrégations pour pouvoir profiter des ressources spécifiques qui vont ainsi se construire.

La situation de loyauté est celle d'une proximité géographique recherchée et d'une proximité organisée généralisée. Dans cette situation la « *l'interaction et la coopération sont planifiées et font partie intégrante des stratégies des entreprises* » (R. Di Tommaso p119). Il s'agit de mener des actions conjointes soient verticales soit horizontales selon les types d'agents qui interagissent ou être bilatérale ou impliquer un grand nombre d'agents. Il peut s'agir par exemple d'une coopération verticale avec un ou plusieurs fournisseurs ou distributeurs. Ces coopérations peuvent porter sur les actions marketing, la gestion des stocks etc. Les actions conjointes horizontales se font entre producteurs du même bien ou service et porte sur le marketing, l'achat de facteurs de production, l'utilisation de machines, le partage des connaissances etc. Ces coopérations vont se faire avec des entreprises concurrentes comme dans les exemples donnés ou avec les fournisseurs locaux, les clients locaux ou encore les collectivités locales. Sur le plan des ressources les entreprises se comportent en « space maker ». L'intelligence territoriale rejoint l'intelligence économique comme dans le cas d'Atlantis.

Le projet Atlantis mis en place en Sardaigne est probablement le projet d'intelligence territoriale le plus favorable pour des entreprises qui veulent planifier leur coopération. L'objectif du projet est de proposer « des solutions et des aides stratégiques et opérationnelles, de soutenir les décideurs locaux, véritables entrepreneurs du développement, pour qui les technologies de l'information et des télécommunications jouent un rôle croissant en raison de leur importance dans l'amélioration des processus de développement local et dans la promotion au niveau international » (R. Grazzini in A. Sassu et A. Sid Ahmed 2004, p 285-286). Atlantis est donc un outil de gestion des territoires mais il est aussi un véritable outil d'intelligence économique qui utilise les TIC pour développer la compétitivité des entreprises et l'attractivité du territoire. Les quatre mots d'ordre sont :

- connaître le territoire, en analysant les points forts et les points faibles, cela nécessite la mise en place de nombreuses base de données auxquelles tous les acteurs du territoire auront accès ;
- gérer le territoire à travers des plates-formes de gestion et un système de service qui permettra aux décideurs locaux en particulier l'agence régional de développement de planifier leur action et de l'évaluer. Les TIC sont donc utilisées comme un outil de « learning by monitoring » ;
- valoriser les ressources locales en utilisant les TIC pour favoriser les interactions spatiales ;
- promouvoir le territoire au niveau international en utilisant les TIC comme outil de communication.

Sur le plan pratique, cela nécessite la mise en place de systèmes de traitement et de diffusion de l'information très nombreux ainsi que la mise en cohérence des stratégies des entreprises et du territoire.

4. CONCLUSIONS

Le contexte actuel est tel que les entreprises ont du renouveler leur pensée stratégique. Ce sont bien les exigences de l'environnement qui implique ce renouvellement. Ce faisant nous n'adoptons pas une attitude déterministe. Nous voulons simplement dire que c'est le positionnement de l'entreprise vis-à-vis des problèmes qu'elle posait à son environnement et ceux que celui-ci lui posent qui évoluent. Pendant très longtemps les entreprises ont pu se passer d'une pensée stratégique parce que les rétroactions entre les deux étaient relativement faibles. La pensée stratégique est née pour prendre en compte ces interrelations et permettre aux entreprises à récupérer des marges de manœuvre. Les années 90 et les années 2000 ont vu s'accélérer très fortement ces interrelations.

Les entreprises ont donc le choix. Elles peuvent jouer le jeu de la guerre économique de tous contre tous pour ne pas perdre leurs parts de marché. Il n'est donc plus question de différenciation mais du « two numbers » de rentabilité et de baisser le coût de ressources de plus en plus génériques. C'est sans doute la voie qu'ont choisie certaines grandes entreprises et toutes celles qui veulent devenir des leaders mondiaux. Elles peuvent aussi choisir la voie de la production de ressources spécifiques et de mise en correspondance de leurs ressources avec celles du territoire. Elles devront alors se positionner face au territoire pour atteindre la situation de loyauté vis-à-vis de celui-ci. Contrairement à la stratégie précédente le mot d'ordre pourrait être à tous on peut tout dans une économie de la qualité sachant mettre l'accent sur l'avantage différentiel. Face à des possibilités d'affrontement qui se multiplient la deuxième voie nous semble la meilleure.

On oublie souvent que la première voie est celle qui a le plus de dommages sur la société et sur la nature puisqu'elle pousse jusqu'au bout l'exploitation de toutes les ressources. Il est clair qu'avec un tel niveau d'interaction entreprise-environnement les entreprises ne pourront plus évacuer pendant très longtemps ce que l'on appelle aujourd'hui leur responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Les entreprises se contentent pour l'instant d'arguments marketing mais les agences de notation en la matière se multiplient et des indicateurs sont en voie de construction (P. Callot 2012). Il faudra donc prendre là aussi un autre tournant stratégique peut être beaucoup

plus important celui-là puisque que l'entreprise ne pourra plus mener seule sa stratégie en dehors de la société mais y prendre réellement sa part. Les raisonnements en termes de coûts d'opportunité – je pollue ou je ne pollue pas par exemple qu'est-ce que j'ai intérêt à faire- qui existent pour l'instant nous semblent insatisfaisants (Duez, 2008). Sur ce point encore la deuxième voie nous semble la meilleure si elle prend garde à ne pas déplacer le problème de la concurrence entre les entreprises à celle des territoires. Pour ce faire la géographie devra devenir dynamique autrement dit que les activités puissent apparaître partout. Cela devrait être le cas puisque chaque territoire a potentiellement le choix d'activer ce type de ressources à partir du développement d'une proximité organisée.

REFERENCES

- Augé, M. (1992). *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Seuil
- Aydalet, P. (1985). *Economie régionale et urbaine*, Economica
- Bellet, J.M., Colletis, G., Lung, Y. (1993). Economie de proximités, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3
- Bouba-Olga, O., Grosseti, P. (2008). Socio-économie de proximité, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, 311-328.
- Boulay, J., Isaac, H. (2007). *Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information*, *Revue française de gestion*, 170, 103-115
- Callot, P. (2012). *Mise en place d'un indicateur de développement économique, environnemental et sociétal (IDEES) pour PME: le cas de l'hôtellerie et de la restauration*, communication au colloque ATM d'Orleans.
- Camagni, R. (2002). Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 4, 553-578.
- Clegg, S. (2006). *Space, organisation and management theory*, Liber et Copenhagen business school.
- Cowan, R., D., Foray, D. (1998). *Economie de la codification et de la diffusion des connaissances*, in Petit, P., *L'économie de l'information. Les enseignements des théories économiques*, La Découverte, 301-329.
- Déry, R. (1996). *La structuration socio-historique du champ de la stratégie*, in Noël, A., Koenig, C., Koenig, G., (1996). *Perspectives en management stratégique*, Economica, 15-63
- De Varine, H. (2002). *Les racines du futur. Le patrimoine au service du développement local*, Ed. ASDIC
- Di Tommaso, M.R. (1999). *Systèmes d'entreprises et efficacité collective: problèmes de politique industrielle*, Sciences de la société, n° 48, pp 113-135.
- Duez, P. (2008). L'état et la recherche de gouvernances locales. Une approche régulationniste, *Economie Appliquée*, LXI, 4, 113-148.
- Duez, P. (2011). La place de l'économie des territoires dans la construction d'une théorie générale intégrant l'espace, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 4, 232-254.
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*, Gallimard
- François, L. (2008). *L'intelligence territoriale. L'intelligence économique appliquée au territoire*, Lavoisier
- Garrette, B., Durand, R., Dussange, P. (2009). *Strategor*, Dunod, 960 p.
- Girin, J. (1990). *Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode* in Martinet, A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Ed. Economica.
- Grazzini, R. (2004). *Le projet d'Atlantis pour le développement du territoire*, Ed. Isprom/Publisud.
- Jayet, H., Puig, J.P., Thisse, J.F. (1996). Enjeux économiques de l'organisation du territoire, *Revue d'économie politique*, 106 (1), 128-158.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2005). *Stratégie*, Pearson Education, France

- Koenig, G., (1996). *Management stratégique*, Nathan.
- Laroche, H., Nioche, J.P., (1998). *Les nouveaux fondements de la stratégie*, in Laroche, H., Nioche J.R., (2004). *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, 1-25.
- Lauriol, J., Perret, V., Tannery, F. (2008). L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie, *Revue Française de Gestion*, 184, 181-198.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèses et perspectives, *Revue française de gestion*, 164, 205-227.
- Mendez, A., Mercier, D. (2006). Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter organisationnelles, *Revue française de gestion*, 164, 253-275.
- Menguy, N. (2008). *De la stratégie économique à la stratégie informationnelle: l'intelligence sectorielle dans les pôles de compétitivité comme instrument de coordination entre les sphères publique et privée*, in François, L., *L'intelligence territoriale. L'intelligence économique appliquée au territoire*, Lavoisier, 38-57.
- Porter, M. (1980). *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1998.
- Porter, M. (1985). *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 1999
- Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions
- Pecqueur, B. (2006). Le tournant territorial de l'économie globale, *Espaces et Sociétés*, 124-125, 17-32.
- Pecqueur, B. (1996). *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan
- Pecqueur, B. (2008). Pôle de compétitivité et spécificité de la ressource technologique: une illustration grenobloise, *Géographie, Economie, Société*, 3 (10), 311-326.
- Perrat, J. (1997). Une clé de lecture du rapport firme/territoire: la notion d'externalité, *Espaces et sociétés*, 88 /89, L'Harmattan, 207-236.
- Raulet-Croset, N. (2008), *Revue française de gestion*, 184, 137-150.
- Roy, P. (2010). *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, La Découverte
- Sorenson, O., Baum, J.A. (2003). Geography and strategy, *Advances in Strategic Management*, 20, 1-19.
- Torre, A., Beuret, J.E. (2012). *Proximités territoriales*, Economica
- Veltz, P. (1993). D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises territoires, *Revue Economique*, 44 (4), 671-684.