

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2011 / 1

Christophe ASSENS

Le Management d'un bien commun : Le Territoire

Annie BARTOLI

Le management et le leadership :
Vers une réconciliation porteuse de sens

Jean-Pierre BOUCHEZ

Autour des services professionnels intellectuels :
Origine, formes contemporaines et perspectives
d'un modèle professionnel

Sébastien CHEVREUIL

Manager l'implication du volontaire :
Le cas des sapeurs-pompiers

Pascal CORBEL et Stela RAYTCHEVA

Mieux comprendre le management stratégique des brevets :
résultats intermédiaires d'une étude exploratoire

Philippe HERMEL et Imane KHAYAT

Small Firm's Internationalization and Managerial Cognition :
French Case Studies

Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT-JULIEN

Le stress des "survivants" à un plan social

Gilda SIMONI

Evaluation et modes de reconfiguration des interactions
relations connaissances

Sylvie TROSA

Performance et évaluation : le sens est-il mécanique ou
construit ? ou... Peut-on se passer d'interprétation
humaine des chiffres et résultats ?

*Recueil de textes et articles
des membres du **LAREQUOI***

*Laboratoire de recherche
en management
Equipe d'Accueil n° 2452*

Institut Supérieur de Management
Université de Versailles Saint-Quentin

www.ism.uvsq.fr

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2011 / 1

Achevé d'imprimé en mai 2011 sur les presses de
l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2011

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

Volume 2011 - 1

Direction scientifique : Professeur Annie BARTOLI
Directrice du LAREQUOI
Laboratoire de recherche en management
annie.bartoli@uvsq.fr

Coordination des Cahiers : Sébastien CHEVREUIL
Ingénieur de recherche
Sebastien.chevreuil@uvsq.fr

Secrétariat du LAREQUOI : Arbia POLLET
secretariat.larequoi@uvsq.fr
Téléphone : +331 39 25 55 34

Auteurs des articles du Cahier 2011/1

<i>Christophe ASSENS</i>	<i>Maître de conférences HDR,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Annie BARTOLI</i>	<i>Professeur des universités,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Jean-Pierre BOUCHEZ</i>	<i>Professeur associé, Directeur scientifique,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ Groupe Merlane</i>
<i>Sébastien CHEVREUIL</i>	<i>Ingénieur de recherche,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Pascal CORBEL</i>	<i>Maître de conférences HDR,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Philippe HERMEL</i>	<i>Professeur des universités,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Imane KHAYAT</i>	<i>Docteur en sciences de gestion, Visiting Assistant Professor,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ Wittenberg University, Springfield, OH (USA)</i>
<i>Stela RAYTCHEVA</i>	<i>Maître de conférences,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Delphine de SAINT-JULIEN</i>	<i>Maître de conférences,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Gilda SIMONI</i>	<i>Maître de conférences,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ</i>
<i>Sylvie TROSA</i>	<i>Chercheur associé, Chargée de mission à l'évaluation,</i>	<i>ISM/LAREQUOI, UVSQ Cour des Comptes</i>

SOMMAIRE

Christophe ASSENS <i>Le Management d'un bien commun : Le Territoire</i>	9
Annie BARTOLI <i>Le management et le leadership : Vers une réconciliation porteuse de sens</i>	23
Jean-Pierre BOUCHEZ <i>Autour des services professionnels intellectuels : Origine, formes contemporaines et perspectives d'un modèle professionnel</i>	35
Sébastien CHEVREUIL <i>Manager l'implication du volontaire : Le cas des sapeurs-pompiers</i>	49
Pascal CORBEL et Stela RAYTCHEVA <i>Mieux comprendre le management stratégique des brevets : résultats intermédiaires d'une étude exploratoire</i>	71
Philippe HERMEL et Imane KHAYAT <i>Small Firm's Internationalization and Managerial Cognition : French Case Studies</i>	93
Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT-JULIEN <i>Le stress des "survivants" à un plan social</i>	119
Gilda SIMONI <i>Evaluation et modes de reconfiguration des interactions relations connaissances</i>	153
Sylvie TROSA <i>Performance et évaluation : le sens est-il mécanique ou construit ? ou... Peut-on se passer d'interprétation humaine des chiffres et résultats ?</i>	173

Le Management d'un bien commun Le Territoire

_____ **Christophe Assens** _____

Communication présentée à la 2ème édition des Etats Généraux du Management,
FNEGE, Maison de la Chimie, Paris, 22 Octobre 2010.

Résumé : Le phénomène de globalisation des marchés produit deux effets contradictoires : d'une part l'agrégation des Etats pour peser dans la régulation économique mondiale au sein d'institutions internationales comme le G20, le FMI ou l'OMC ; d'autre part la désagrégation des Etats dans des territoires spécialisés capables d'attirer des investisseurs mondiaux et de fédérer les entreprises d'une même filière d'activité sur l'exemple des pôles de compétitivité. La question est de savoir comment gérer un territoire pour que la dynamique locale assure un rayonnement global. Selon nous, le territoire produit des externalités de proximité dont tout le monde bénéficie sans en détenir les droits de propriété : intermédiaires de marché, Etat, collectivités locales, investisseurs, autochtones.... Dans ces conditions, la gestion du territoire est comparable à la gestion d'un bien commun, dont l'intérêt général doit s'accorder aux divergences d'intérêts des acteurs. Suivant cette réflexion, nous évoquons la manière dont les dimensions politiques, économiques et sociales doivent s'articuler pour favoriser un développement harmonieux du territoire.

Mots clés : territoire, bien commun, coopérative, capitalisme, ressources, régulation, effets de proximité.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation, où la bataille économique repousse sans cesse les frontières d'influence et de régulation des États, deux phénomènes sont à considérer : d'une part la volonté des États de se regrouper pour peser collectivement dans les négociations internationales¹, d'autre part la nécessité pour chaque État de se différencier dans la compétition mondiale en développant des avantages comparatifs à une échelle locale (la Silicon Valley en Californie, la Silicon Wadi à Tel-Aviv, Sophia Antipolis en France, Bangalore en Inde, la filière de biocarburant au Brésil, les districts industriels en Italie, etc). La compétition mondiale se déroule ainsi à deux niveaux : à un niveau global dans des agrégations d'États pour établir les règles de la compétition, et à un niveau local dans la spécialisation territoriale où se forment des avantages compétitifs (Yeung, 1998). L'enjeu consiste en effet à attirer des investisseurs du monde entier pour produire de la valeur ajoutée, au sein d'un territoire spécifique, de manière à éviter la délocalisation des emplois, la désindustrialisation, la désertification urbaine, et par voie de conséquence, l'appauvrissement du pays tout entier. Un découpage s'opère ainsi à l'échelle mondiale, principalement entre les pays du nord avec des territoires spécialisés dans les domaines de compétences "High Tech" à forte innovation technologique, et les pays du sud avec des territoires orientés dans les compétences "Low Tech" à forte intensité de main d'œuvre. Ce découpage tend à s'inverser au fur et à mesure que les pays du sud améliorent leur niveau d'industrialisation. Il est à noter que la concurrence entre pays du nord et du sud, converge dans les "Green Techs" (1370 milliards de dollars de Chiffre d'Affaires au niveau mondial en 2009 selon l'ONU), avec une spécialisation régionale fondée sur les nouvelles technologies préservant les équilibres écologiques. Ce phénomène, qualifié de "glocalisation" par Fourcade et Torres (2003), soulève de nombreuses questions d'ordre stratégique : comment développer un avantage concurrentiel sur un territoire qui ne soit pas transférable ou délocalisable vers d'autres territoires ; quelles sont les compétences distinctives d'un territoire ; comment préserver les ressources locales dont dépend la dynamique globale d'un territoire ?

Territoire et gestion : les effets de proximité

Sur le plan sémantique, le phénomène "d'économie territoriale" fait l'objet d'une multitude d'appellations : écosystème, réseau territorialisé, district industriel, système local de production, méso système, pépinière et incubateur d'entreprises, cluster (Porter 1998), pôle de compétitivité², centre innovateur, parc scientifique, technopole³, pôle de développement, système agroalimentaire localisé, etc.

¹ La création de l'Union Européenne (UE) est une illustration de ce phénomène. L'UE est une structure plus complexe qu'une simple confédération intergouvernementale comme l'Aléna ou l'Asean ; elle dépasse le simple jeu coopératif ponctuel et de circonstance entre États Nations. Pour autant, l'UE n'est pas non plus constitué en État Fédéral à l'image des États-Unis d'Amérique par exemple ; il ne s'agit pas d'une fédération d'États intégrés dans une même Nation. Il s'agit d'un réseau valorisant le maillage entre des États partenaires qui demeurent autonomes dans les décisions relevant de la souveraineté nationale comme la santé ou l'éducation, mais dont les destins sont liés dans la valorisation d'un marché commun. Les États membres sont d'autant plus solidaires sur le plan économique, qu'ils partagent une histoire commune, des valeurs et des intérêts géostratégiques proches. (Assens, Accard 2007)

² Dispositif d'appui à l'innovation en région, un pôle de compétitivité se construit à partir des incitations fiscales et de aides publiques de manière à combiner au sein d'un même territoire, des entreprises spécialisées, des centres de formation des unités de recherches publiques ou privées, engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Le pôle de compétitivité français se construit ainsi à partir de l'initiative de l'État et sur la base de partenariats publics privés.

Prenons l'exemple de la chaussure italienne en Emilie-Romagne. Dans un district Italien, il existe un ensemble de petites entreprises spécialisées dans la chaussure. Elles sont toutes substituables par leur taille et leurs compétences ; leur mode de gestion repose sur la logique des relations interpersonnelles à partir du noyau familial. Chaque année un appel d'offre international met les membres de ce district en concurrence. À la suite du résultat de l'appel d'offre une entreprise se détache mais en raison de sa capacité de production limitée, elle est obligée de sous traiter avec les autres PME. Une structure d'alliances temporaires se met en place jusqu'à l'année suivante où une autre PME se substitue au donneur d'ordre, ce qui implique un nouveau changement dans l'organisation, en conservant toutefois en mémoire les principes de solidarité et de "renvoi d'ascenseur". Ce mode de fonctionnement repose sur le maillage des entreprises, au sein d'un territoire, où chaque membre a la capacité d'être pilote sans pouvoir l'imposer de façon permanente aux autres membres.

Sur le plan théorique, il convient d'extraire à partir de cet exemple les grands principes de "l'économie territorialisée". Un territoire est généralement constitué par un ensemble de PME qui ont une double particularité : premièrement ces PME forment une communauté de pratiques en se spécialisant généralement à l'intérieur d'une même filière d'activité, deuxièmement elles s'enracinent localement, ce qui favorise une proximité relationnelle voire un certain mimétisme, et de façon durable ce qui encourage la solidarité dans les comportements (Torrès, 2007).

Le territoire se consolide de façon endogène, par la densification du maillage des firmes implantées localement, et de façon exogène en attirant dans le territoire des firmes qui étaient situées à l'extérieur. Durant ce processus de rapprochement des firmes et d'enracinement local, le territoire produit des externalités, des effets de proximité (Marshall 1920), sources d'avantages compétitifs (Boschma, 2005), (Rallet et Torre, 2005) :

- La proximité géographique : l'appartenance à un même territoire confère un certain nombre d'avantages comme la possibilité de réduire les coûts de transports ou les frais logistiques en raison des distances réduites entre firmes. De même, si le territoire possède des ressources naturelles, l'exploitation de ces ressources en ait facilité par l'implantation locale. Enfin, les firmes peuvent bénéficier d'un environnement technique qui peut favoriser l'activité économique : la qualité des infrastructures, le niveau de qualification de la main d'oeuvre locale, la fiscalité et les subventions publiques affectées à l'aménagement du territoire, etc. En ce sens, les ressources de proximité constituent un avantage collectif.
- La proximité industrielle : l'appartenance à une même filière d'activité est source d'avantages compétitifs pour des entreprises qui sont susceptibles de se spécialiser sur un maillon de la chaîne de valeur. Chaque firme au sein du territoire peut ensuite bénéficier des effets d'expérience ou de spécialisation des autres firmes dans le cadre de collaboration verticale, ou développer des effets de

³ En France, sur l'initiative de M. le Sénateur Pierre Laffite, le technopôle français de Sophia Antipolis fonctionne depuis 1969, sous forme associative ; il est destiné à promouvoir le projet d'une « cité des sciences, de la culture et de la sagesse ». Ce technopôle est soutenu dès le départ par différentes institutions publiques, formant un « millefeuille administratif » dont la cohérence et l'efficacité soulèvent des interrogations selon Renaud (2009) lorsque les aides publiques sont soit redondantes soit incohérentes entre elles : l'Europe, l'Etat, le Conseil général, la Chambre de Commerce, les collectivités locales, les directions régionales de la recherche et de l'innovation, les réseaux de développement technologique (RDT), etc.

taille par des collaborations horizontales (Fourcade 2008). Le territoire devient extrêmement attractif sur le plan industriel car il conjugue deux avantages compétitifs difficiles à concilier au sein d'une même organisation : la flexibilité d'une petite structure avec le découpage par PME et les effets de taille d'une grande structure en raison du regroupement de ces mêmes PME. En ce sens, le territoire permet de développer des synergies industrielles, ce qui lui confère une notoriété et une capacité de rayonnement bien au delà de ses frontières.

- La proximité identitaire et culturelle : le territoire n'est pas fondé sur l'opportunisme de firmes souhaitant bénéficier d'avantages économiques dans l'anonymat total comme sur un marché. En effet, le territoire est avant tout une construction sociale issue des interactions entre acteurs. Ceux-ci forment une communauté sociale, animée par des valeurs identitaires (régionalisme), une représentation partagée du métier (communauté de pratique), des règles de vie et des conventions issues de la coutume locale (notion de terroir). Cette proximité identitaire est source d'avantages à partir du moment où elle réduit les coûts de transaction (Williamson 1983), en remplaçant le contrat juridique par le contrat moral ; elle peut alors faciliter l'innovation et le partage d'informations en raison de la confiance entre les acteurs. En ce sens, le territoire est une force lorsque la connivence permet de fédérer durablement les acteurs, en dépit de leurs rivalités potentielles ou des conflits d'intérêts.

Ces trois types d'avantages compétitifs (cf. tableau 1), les ressources accessibles à proximité, les synergies de proximité dans une filière industrielle (Yami, 2003), la connivence de proximité entre les acteurs, sont difficiles à administrer dans un contexte de marché, car ils sont à l'image d'un bien collectif, se situant hors marché, qui n'est pas divisible et dont le coût de production ne peut être imputé à un acteur en particulier.

Tableau 1 : les effets de proximité sur un territoire

Proximité géographique (de la ressource)	Proximité industrielle (de la filière)	Proximité identitaire (de la culture)
Implantation à proximité des ressources et des infrastructures locales	Implantation à proximité d'autres acteurs spécialisés dans la même filière	Implantation à proximité d'autres acteurs partageant la même identité
diminution des coûts de transports et des frais logistiques	développement d'un savoir faire collectif associant des effets de taille et des effets de spécialité	diminution des coûts de transaction le "contrat moral" remplace le contrat juridique

Territoire et économie : le bien commun

Un bien collectif est défini par Hardin (1968) comme un bien comportant des services ou des ressources qui bénéficient à tous les acteurs sans appartenir à l'un d'eux en particulier. Le bien collectif possède deux propriétés essentielles d'après Leduff et Papillon (1989) :

- la non rivalité : la consommation du bien par un acteur n'empêche pas sa consommation par un autre (du moins tant qu'on n'approche pas du seuil de saturation). En l'occurrence, les bénéfices de proximité procurés par le territoire en terme de ressources, de notoriété, et d'identité partagée doivent l'être pour tous les membres, sans que le comportement de l'un d'eux n'altère la quantité ou la qualité des avantages disponibles pour les autres.
- la non exclusion : dans la limite du territoire auquel le bien collectif se réfère, aucun acteur ne peut être exclu des bénéfices procurés en terme de ressources, de notoriété, et d'identité partagée. Les conditions techniques et le coût d'accès doivent demeurer raisonnables pour permettre à tout nouveau membre d'entrer dans le territoire, en accédant librement et sans condition aux avantages collectifs que procure le territoire, au même titre que les membres déjà en place. Autrement dit, il s'agit d'entretenir l'attractivité et le rayonnement du territoire, par un principe d'ouverture à de nouveaux membres, et par un principe d'équité entre nouveau et ancien membre.

Lorsque les deux propriétés sont remplies, on parle de "bien collectif pur ", ce qui est en fait assez rare et relève d'un bien public d'intérêt général : défense nationale, gestion d'un phare, sécurité intérieure, signalisation routière, protection nucléaire, croissance, inflation, épidémie (cf. tableau 2). Dans l'économie territoriale, on se situe plutôt dans la situation d'un bien commun, dans la mesure où il existe une forme de rivalité entre les acteurs pour bénéficier en priorité des avantages que procurent le territoire, même s'il n'est pas possible d'exclure ou d'interdire l'accès au territoire pour prétendre exclusivement aux avantages de proximité qu'il offre (Lewi, Perri 2009). Par comparaison, l'économie de marché est consacrée à la gestion d'un bien privé au sein d'un capitalisme patrimonial lorsqu'il y a confusion entre propriété et direction de l'entreprise, ou dans le cadre d'un capitalisme financier lorsqu'il y a dissociation entre propriété et direction de l'entreprise. Par ailleurs, dans le capitalisme d'Etat, la gestion d'un bien collectif pur, autrement dit un bien public d'intérêt général, non divisible, (la défense nationale, les infrastructures, la protection de l'environnement, l'ordre social, etc.) relève d'une forme d'universalité dans l'accès et la consommation, sans rivalité et sans exclusion entre les acteurs économiques. Enfin, il existe une autre forme de capitalisme qui est fondée sur la connivence et la non rivalité entre acteurs pour gérer des biens de club dans un réseau, c'est-à-dire des biens collectifs qui prennent de la valeur dans l'exclusion des non membres du réseau, et dans le renforcement des liens entre membres du même réseau (Assens, Jacob 2008).

Tableau 2 : classification des biens selon le type de capitalisme

	Exclusion	Non Exclusion
Rivalité	Capitalisme patrimonial / financier Intérêt particulier Marché Bien privé	Capitalisme coopératif Effets de proximité Territoire Bien commun
Non Rivalité	Capitalisme relationnel effets de club Réseaux Bien de club	Capitalisme d'Etat Intérêt général Etat Bien public

D'après ce tableau, les avantages compétitifs qui découlent du territoire sont non divisibles dans la mesure où aucun membre du territoire ne peut se les approprier à lui seul. Ils bénéficient à tout le monde et à personne en particulier. Ils cessent d'exister pour l'entreprise qui décide de quitter le territoire. Ces avantages sont spécifiques, car ils ne sont pas transférables ou copiables à l'extérieur du territoire concerné.

La force du territoire, son attractivité, repose alors sur la capacité des acteurs locaux à gérer le territoire dans un souci d'intérêt général, en préservant le bien commun, dont le caractère universel s'affirme à l'intérieur de frontières identitaires, industrielles et géographiques.

Dans ce contexte, il convient de débattre sur la manière de valoriser un territoire, de préserver les avantages compétitifs associés à la notion de bien commun. Pour aborder cette question, il est utile de comprendre que la dynamique d'un territoire peut être affectée de trois manières, par l'action des pouvoirs publics, par l'influence du marché dans la filière d'activité implantée sur le territoire, et par le jeu des acteurs eux-mêmes.

Territoire et pouvoirs publics : la dimension politique

Les pouvoirs publics jouent un rôle important au sein des territoires pour préserver les ressources dédiées comme les ressources naturelles, pour renforcer l'attractivité économique à travers les infrastructures urbaines, les réseaux de transports, les moyens de télécommunications, l'emploi local, l'innovation en région, pour améliorer la cohésion sociale et le vivre ensemble dans le cadre de la réglementation et de l'aménagement urbain, etc. L'action publique s'examine à deux niveaux de régulation :

- La régulation locale du territoire : L'aménagement local du territoire par les pouvoirs publics doit valoriser le bien commun. Par exemple en France, le problème central réside dans la politique de décentralisation, qui renforce les rivalités politiques entre le niveau local et le niveau national. En France, l'économie est soutenue efficacement dans les grands programmes industriels à forte intensité capitaliste, lorsqu'il s'agit de bénéficier d'économies d'échelle par des subventions publiques, comme dans le nucléaire, le train à grande vitesse, la gestion de l'eau, les réseaux de télécommunication. Par contre le tissu industriel des PME n'est pas suffisamment dense pour rivaliser avec des pays comme

l'Allemagne. Celle-ci parvient à disposer d'une balance commerciale excédentaire grâce aux exportations de PME spécialisées dans les biens d'équipements, et compétitives à l'échelle mondiale.

Ce succès réside dans la capacité de l'Etat Allemand à fédérer des régions autonomes, les Länders⁴, alors que la politique publique française est moins efficace dans ce domaine pour trois raisons principales : première raison, les régions et l'Etat sont dirigés depuis plusieurs années par des formations politiques opposées, ce qui crée des blocages dans l'action publique avec des difficultés à articuler les politiques nationales (intérêt général) et locales (bien commun) ; deuxième raison, il existe une tendance bureaucratique à superposer les aides d'appui à l'économie en région, comme un "mille-feuille administratif", rendant l'action publique illisible voire inefficace en raison de la complexité et du surcoût d'instruction des dossiers (Renaud 2009)⁵ ; troisième raison, l'Etat tend à se substituer aux régions par héritage Colbertiste, en imposant des choix d'aménagement parfois contraires aux intérêts des acteurs locaux. Sur ce dernier point, il est intéressant de relever les difficultés du Maroc et de la France pour construire politiquement des pôles de compétitivité à l'intersection de plusieurs territoires, en regroupant des acteurs qui ne partagent pas nécessairement le même sentiment d'appartenance local (Assens, Abittan 2010). En effet, l'effet d'aubaine qui attire par opportunisme des entreprises sur un territoire situé en zone franche, ne produit pas systématiquement un effet réseau capable de valoriser les synergies des entreprises locales. En conséquence, pour être efficace, l'action publique ne doit pas se substituer à la volonté des acteurs, mais doit accompagner les initiatives locales qui émergent du terrain. En outre, le bien commun du territoire peut être menacé par des déséquilibres migratoires, par des délocalisations économiques, par l'attractivité d'autres territoires situés en dehors des frontières de la responsabilité politique locale. Ce constat nous conduit à élargir la réflexion sur l'action publique à l'échelon global.

- La régulation globale du territoire : La régulation globale relève de l'échelon européen, puis des institutions mondiales. Pour préserver le bien commun des territoires communautaires, l'Union Européenne doit mener une action coordonnée pour éviter la "concurrence déloyale", notamment entre les territoires des BRIC (Brésil, Russie, Inde Chine) avec les territoires européens, sans verser dans le protectionnisme et en recherchant une réciprocité dans les échanges commerciaux et l'attractivité. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire que l'Europe soit suffisamment forte pour défendre les intérêts de tous les territoires qui la constituent, en négociant des accords

4 Les 16 Länder allemands ont des prérogatives constitutionnelles plus étendues que les régions françaises, comparables à celles des cantons suisses. Leur domaine de compétence recouvre de façon subsidiaire les fonctions régaliennes de l'Etat : la sécurité intérieure, l'éducation mais également l'environnement, la construction, l'aide sociale, le commerce de détail. Chaque Land possède une constitution, un gouvernement, un parlement et une cour constitutionnelle. Des représentants de chaque Land participent à l'élaboration de la loi fédérale à l'échelle de l'Etat. Néanmoins, l'Allemagne se distingue des Etats-fédérés comme les Etats-Unis, avec une influence politique des régions moins significative au niveau national.

⁵ Parmi les aides à l'innovation en région, Renaud (2009) recense différentes modalités d'action dont l'efficacité est parfois discutable en raison des redondances ou des contradictions : les aides du conseil régional, les aides du conseil général, les CCI, les incubateurs, les agences de l'innovation, les centres régionaux d'innovation et de transfert technologique -CRITT, les centres techniques industriels CTI, l'agence pour la diffusion de l'information technologique ADIT, les réseaux de développement technologique RDT, les Crédit d'Impôt Recherche (CIR), les conventions CIFRE, les engagements OSEO- ANVAR, le concours national des entreprises innovantes, les aides au capital risque dans la loi de finance, etc...

multilatéraux et équilibrés avec les autres pays ou blocs de pays dans les instances internationales (type OMC). Pour préserver le patrimoine naturel des territoires comme la biodiversité, il est nécessaire de définir des accords internationaux pour limiter le réchauffement climatique par exemple, en réduisant le dégagement de CO2 dans les échanges internationaux. Sur le plan industriel, l'Europe doit favoriser l'apparition d'un ou plusieurs leaders européens dans chaque secteur d'activité pour disposer d'une taille critique suffisante afin de rivaliser à l'échelle mondiale en terme de coût, d'influence, de négociation avec d'autres acteurs de l'industrie concernée. En dehors des frontières de l'Union, l'Europe doit rechercher les conditions d'une concurrence "équitable" qui n'oblige pas à détruire le bien commun dans les territoires en Europe pour demeurer compétitif, en évitant que la disparité des taux de change soit trop forte, en veillant à la réciprocité dans l'accès aux marchés entre l'Europe et le reste du monde, etc. Au sein de l'Union Européenne, l'harmonisation doit porter sur l'alignement des conditions de concurrence entre territoires : harmonisation fiscale, juridique et technique. Par contre, elle doit préserver la diversité identitaire des territoires, source d'avantage comparatif dans un monde multipolaire.

Territoire et marché : la dimension économique

Les avantages compétitifs d'un territoire reposent sur la capacité des entreprises locales à développer une image de marque locale, une notoriété forte, une efficacité industrielle reconnue dans l'économie de marché à travers la combinaison de leurs compétences visant à :

- Intégrer tous les maillons de la chaîne de valeur sur un même territoire (renforce la maîtrise de la qualité et la capacité de différenciation du territoire)
- Délocaliser partiellement certains maillons pour mieux renforcer la compétitivité des maillons restant sur le territoire. Il s'agit d'un arbitrage sur la valeur ajoutée qui doit être localisée Vs délocalisée, vis-à-vis des attentes des clients ou du positionnement des concurrents (renforce la maîtrise des coûts du territoire)
- Etendre le partager la gestion de la chaîne de valeur sur les territoires limitrophes lorsque la taille du territoire est trop petite pour atteindre la masse critique (renforce les économies d'échelle du territoire)
- Diversifier vers des activités à plus forte valeur ajoutée sur un nouveau métier, afin de pérenniser les activités à plus faibles valeurs ajoutée dans le coeur de métier au sein du territoire (renforce la maîtrise des risques liés à la saisonnalité, ou à la volatilité de la demande locale)

Dans ce domaine, le problème pour les entreprises consiste à ne pas perdre de vue la notion de bien commun. Sous prétexte de chercher à atteindre une meilleure compétitivité, il ne s'agit pas d'oublier les fondements du territoire ou de détruire le bien commun. Dans la filière agro-alimentaire, cette question est au centre des stratégies menées par les coopératives agricoles françaises.

Sur le plan juridique, la coopérative fait l'objet de dispositions relevant de la loi du 10 septembre 1947 et du code rural. Elle est ainsi implantée sur une zone géographique d'intervention délimitée, qui l'empêche légalement de délocaliser ou d'étendre ses activités en dehors du territoire défini dans ses statuts.

De ce point de vue, la coopérative agricole est confrontée à une double contrainte : d'une part la réalité du territoire qui pousse la coopérative à se sédentariser à proximité des agriculteurs adhérents, d'autre part la contrainte des marchés agro-alimentaire et agro-industriel qui imposent à la coopérative une capacité de développement globale au delà des limites du territoire, pour améliorer les avantages compétitifs procurés aux agriculteurs.

Pour concilier ces deux dimensions stratégiques, l'enjeu de terroir et l'enjeu de marché, les coopératives gèrent le territoire comme un bien commun, en utilisant les effets de proximité dans les filières agro-alimentaires pour gagner en compétitivité sur les marchés (Hannachi, Coleno, Assens 2009). Ainsi par exemple en Alsace, lorsque le territoire est menacé sous l'effet d'une crise phytosanitaire avec l'apparition d'un insecte ravageur, ou sous l'effet d'un changement de réglementation avec la commercialisation de semences OGM dans la filière maïs, les coopératives céréalières parviennent à collaborer, en dépit de leur rivalité économique, pour trouver une réponse collective à la crise : en disciplinant les agriculteurs par la pression au conformisme social dans la filière, en définissant une charte de bonne pratique auprès des acteurs de la filière à partir des conventions tacites, en impliquant les parties prenantes et en acceptant la médiation d'un tiers de confiance cumulant plusieurs mandats politiques et professionnelles. Suivant une stratégie de coopération (Le Roy, Yami 2007), les coopératives parviennent ainsi à défendre le bien commun, et notamment la réputation de la filière maïs au sein du territoire Alsacien.

Territoire et acteurs : la dimension sociale

Dans le cas des coopératives agricoles d'Alsace au sein de la filière maïs (Hannachi, Coleno, Assens 2009), il est intéressant de noter l'incapacité des pouvoirs politiques ou du marché à réguler efficacement la question des OGM, d'une part en raison de divergences entre la France et l'Europe sur ce sujet, d'autre part en raison d'un manque de signal clair de la part des consommateurs sur le marché, avec des segments de la demande favorables aux OGM dans l'alimentation animale, et d'autres défavorables concernant l'alimentation humaine. Dans ce contexte d'incertitude, les acteurs de la filière substituent les mécanismes politiques ou de marché par des mécanismes de régulation sociale au sein du territoire. De ce point de vue, le sentiment d'appartenance identitaire qui unie les coopératives d'Alsace, leur permet de collaborer et d'échanger de l'information stratégique malgré leur rivalité commerciale.

En l'occurrence, le territoire Alsacien est un bien commun pour les acteurs, dans la mesure où les effets de proximité identitaire favorisent :

- l'élaboration de règles de vie communes donnant du sens au territoire (conventions, gentleman's agreement, usages et coutumes, obligations morales, symboles et mythes, etc.)
- la connivence entre acteurs leur permettant de se coordonner en réduisant les coûts de transaction, en partageant la connaissance et en innovant au sein des frontières du territoire (capital social collectif, confiance relationnelle)
- la concertation dans la coopération (coopération dans la compétition) et sous d'autres formes d'action collective (lobbying, réseau...) pour faire face aux menaces communes, et aux situations de crise territoriale

Pour les acteurs implantés sur un territoire, l'enjeu stratégique consiste donc à valoriser le sentiment d'appartenance identitaire, en associant les parties prenantes externes et

internes à cet effort. La défense des spécificités locales, comme le patrimoine linguistique ou la tradition folklorique, contribue en effet à renforcer le bien commun. Ce bien commun est perçu comme un avantage distinctif, permettant au territoire de rayonner dans l'économie de marché, et de donner du sens aux politiques publiques, comme le montre l'exemple des coopératives agricoles d'Alsace.

Conclusion

Le territoire est un bien commun animé par deux principes : le principe de non exclusion autorisant tout acteur à s'implanter sur un territoire afin de bénéficier des effets de proximité qu'il procure ; le principe de rivalité conduisant les acteurs à rivaliser pour détenir une rente de situation à l'intérieur du territoire, au risque de détruire les effets de proximité.

Concernant le management d'un territoire, l'enjeu principal réside dans la conservation et la valorisation des effets de proximité. Ces effets de proximité procurent trois types d'avantages distinctifs. Premièrement, les effets de proximité reposent sur la dimension géographique du territoire, permettant aux acteurs de tirer parti des ressources naturelles et des infrastructures au moindre coût logistique, justifiant par exemple l'attrait des compagnies pétrolières pour certaines régions du golfe persique. Deuxièmement, les effets de proximité reposent sur la dimension industrielle, lorsque le regroupement d'acteurs spécialisés au sein d'une même filière favorise une réputation et un rayonnement mondial à l'image de la Silicon Valley en Californie. Troisièmement, les effets de proximité reposent sur la dimension identitaire du territoire, lorsque le sentiment d'appartenance réduit les coûts de transaction (Williamson, 1983) entre les acteurs, ou favorise un consensus collectif sur des dossiers d'intérêt général, à l'image de l'action concertée des coopératives agricoles d'Alsace pour dresser des barrières à l'entrée face aux OGM.

Dans ce contexte, les autorités publiques doivent aménager le territoire de façon à valoriser les effets de proximité, en évitant le saupoudrage des subventions publiques ou le manque de cohérence des actions menées à des niveaux de responsabilité différents (Europe, Etat, Région). Par exemple l'Europe est souvent empêtrée dans des querelles dogmatiques qui l'empêchent de réguler de façon harmonieuse les territoires. Ainsi le manque de consensus entre pays membres sur le plan fiscal, favorise le dumping de certains pays comme l'Irlande ou le Luxembourg. En la matière, les territoires européens sont fragilisés par l'absence d'harmonisation des règles du jeu et donc par la faiblesse des barrières à l'entrée comparées aux territoires des BRIC ou des Etats-Unis soumis à davantage de protectionnisme.

Le bien commun est également perturbé par la logique de marché qui incite souvent les acteurs à privilégier l'intérêt particulier au détriment de l'intérêt général, au risque de détruire le territoire pour satisfaire le marché. Actuellement, la Malaisie sacrifie sa forêt primaire au profit de la culture intensive du palmier à huile, utilisé dans l'agro-alimentaire et la production de biocarburant. Dans plusieurs régions de Malaisie, la recherche de rendement dans une monoculture intensive s'effectue au détriment des ressources naturelles et de la biodiversité avec le risque à terme de détruire la fertilité des sols. Plus généralement, lorsque les acteurs sont implantés durablement sur un territoire, les avantages compétitifs découlent des synergies au sein d'une filière industrielle, c'est-à-dire de la capacité à tirer parti des effets d'expérience en valorisant la complémentarité des compétences et de la capacité à atteindre des effets de taille par le regroupement en pépinière d'entreprises. Ces synergies reposent sur les ressources tangibles et

intangibles du territoire qui attirent des entreprises, et incitent celles qui sont implantées à y rester. Dans cette mesure, les acteurs doivent consacrer du temps et des investissements afin de préserver durablement les ressources tangibles et intangibles du territoire, dont ils dépendent pour surmonter la compétition mondiale.

Parmi les ressources intangibles du territoire, les acteurs doivent porter une attention particulière à la dimension sociale. L'affirmation d'une identité collective territoriale est une force à partir du moment où elle permet de fédérer les acteurs en réduisant les coûts de transaction (Williamson, 1983), y compris lorsque ces acteurs sont concurrents à l'image de la concertation menée par les coopératives agricoles d'Alsace dans la filière du maïs.

L'enjeu consiste donc à disposer d'une articulation harmonieuse entre les trois niveaux de régulation (politique, économique, social) pour préserver durablement le bien commun du territoire, et les effets de proximité qui lui sont associés.

Références

Assens C, Abittan Y (2010), Pôles de compétitivité et réseautage : le cas du Technopark de Casablanca, *Innovations - Cahiers d'Economie de l'Innovation*, n°31, 157-180.

Assens C, Jacob R, eds, (2008), Les réseaux d'entreprises : une perspective managériale internationale, *Management International*, vol 13, n°1.

Assens C, Accard P (2007), La construction d'un réseau : l'Union Européenne, *Gestion et Management Publics*, Revue Electronique, Réseau des Enseignants Chercheurs en Management Public - RECEMAP.

Boschma, R.A (2005), Role of proximity in interaction and performance. Conceptual and empirical challenges, *Regional Studies*, vol. 39, n°1, 41-45.

Fourcade C (2008), Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME, 9ème CIFEPME, *L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation*, Louvain, 29-31 octobre.

Fourcade C, Torres O, eds, (2003), Les PME entre Région et Mondialisation : processus de "glocalisation" et dynamiques de proximité, *Cahier de l'ERFI*, vol 10, n°4.

Hannachi M, Coleno F, Assens C, (2009), Space and Coordination in Strategy : the Case of the GMO in France, Peer-Reviewed Paper at the *17th International Farm Management Congress (IFMA17)*, 19-24 July, Illinois State University, Bloomington/Normal, USA, published in the proceedings.

Hardin G (1968), The Tragedy of the Commons, *Science*, n° 162.

Le Duff R, Papillon J.C (1989), Gestion du non-marchand, *Encyclopédie de Gestion*, in Joffre P et Simon Y (eds), Paris, Economica, 1424-1447.

- Le Roy F, Yami S (2007) : Les stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, n° 176, p. 83-86
- Lewi G, Perri P (2009), *Les défis du capitalisme coopératif : ce que les paysans nous apprennent de l'économie*, Editions Pearson.
- Marshall A (1920), *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- Porter M. (1998), Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, vol 76, n°6, 77-91.
- Rallet A, Torre A (2005), Proximity and localization, *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, 47-60.
- Renaud M (2009), *Approche managériale, dynamique et sociométrique des Réseaux de Développement Technologique (RDT) en France : le cas des régions Bretagne, Pays de Loire et Poitou-Charentes*, Thèse de Doctorat, IAE de Caen.
- Torrès O. (2007), Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique, in Filion L.J (ed) : *Management des PME*, Pearson, Québec, 35-46.
- Williamson O.E (1983), *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.
- Yami S (2003), Petite entreprise et stratégie collective de filières, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, mai-juin, 165-179.
- Yeung H (1998), The Social-spatial construction of business organizations : a geographical perspective, *Organization*, vol. 5, n° 1, 101-128.

