



HAL
open science

De l'environnement territorialisé au territoire : évolution des structures d'action de l'organisation

Gaël Le Boulch

► **To cite this version:**

Gaël Le Boulch. De l'environnement territorialisé au territoire : évolution des structures d'action de l'organisation. Jun 2002. halshs-00140273

HAL Id: halshs-00140273

<https://shs.hal.science/halshs-00140273>

Submitted on 5 Apr 2007

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

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

**XI^{ème} Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique
(A.I.M.S.)**

Paris, 5-6-7 juin 2002

**Gaël Le Boulch
Jeune Docteur
Université Paris IX Dauphine - CREPA
65 rue du Faubourg du Temple
75010 PARIS
tel : 01.42.45.33.29.
Email : gleboulch@hotmail.com**

**DE L'ENVIRONNEMENT TERRITORIALISE AU TERRITOIRE :
EVOLUTION DES STRUCTURES D'ACTION DE L'ORGANISATION**

Résumé

Dans un environnement devenu global, il n'est plus possible de structurer l'environnement de l'entreprise qui devient de plus en plus complexe. Le concept de territoire propose un outil d'aide à la décision qui permet aux décideurs de structurer non pas l'environnement de l'organisation mais leur propre perception. Afin de présenter l'intérêt de ce concept pour les Sciences de Gestion, nous commencerons par resituer ses apports en éthologie, discipline d'où il est issu et dresseront la critique de son utilisation dans les Sciences Economiques. Puis nous verrons que ce concept est aujourd'hui pertinent en Sciences de Gestion en raison de l'émergence d'une nouvelle conception de l'espace : l'espace comme ressource et non plus comme simple variable de l'environnement. Enfin, nous présenterons le territoire en tant qu'outil de gestion, nous en soulignerons l'intérêt et les logiques de fonctionnement.

Mots-clés

Territoire, espace, ressource, éthologie, environnement, distance, perception.

De l'environnement territorialisé au territoire : évolution des structures d'action de l'organisation

En 1996, Philippe Vaesken présentait à la conférence de l'A.I.M.S. un article intitulé « L'environnement territorialisé : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise » mettant en évidence le concept « d'environnement territorialisé ». Ce dernier permettrait aux organisations de structurer leur environnement et ainsi de réduire l'incertitude lors de la prise de décision. L'objet de cette communication est de réagir aux intéressantes pistes de recherche révélées par les propos de Philippe Vaesken, en particulier en ce qui concerne le concept de territoire, peu utilisé en Sciences de Gestion, qui mérite pourtant que l'on s'attarde sur sa définition.

Philippe Vaesken apprécie le territoire seulement au sens que lui donnent les Sciences Economiques et ne perçoit l'intérêt de ce concept pour les Sciences de Gestion qu'enrichi des travaux menés par ces dernières sur l'environnement des entreprises. Il aboutit alors au concept structurant « d'environnement territorialisé ». Nous ne pensons pas qu'une telle démarche soit la bonne pour saisir le plein potentiel de ce concept pour les Sciences de Gestion. A l'inverse de la démarche de Philippe Vaesken, il nous semble plus pertinent de partir de l'environnement tel qu'il est utilisé en Sciences de Gestion, d'en noter les carences, et d'expliquer en quoi le concept de territoire permet d'y répondre. Ceci non pas en reprenant les résultats issus de l'Economie sur le sujet, mais ceux de l'Ethologie, plus opérationnalisables selon nous, répondant ainsi beaucoup mieux aux prérogatives des Sciences de Gestion.

Nous commencerons par revenir sur le concept d'environnement en Sciences de Gestion dans une première partie. Nous verrons que le manque de structure de ce concept nécessite un concept intermédiaire, le territoire, permettant de réduire l'incertitude des managers lors de leur prise de décision. Ce concept intermédiaire ne peut apparaître dans la réflexion stratégique qu'à la condition qu'en amont, toute la réflexion sur l'espace – dans lequel s'inscrit l'environnement de l'organisation – soit repensée suivant les canons des Sciences de Gestion. Nous reviendrons donc dans une seconde partie sur cette conception de l'espace non plus économique – un espace de voisinage subi – mais gestionnaire : une ressource choisie. Enfin, dans une dernière et troisième partie, nous présenterons notre propre définition du territoire et nous expliquerons en quoi ce concept aide les décideurs à structurer l'action au cœur des organisations.

1. Environnement et territoire

1.1 Un concept flou : l'environnement

L'environnement est un concept plutôt vague en Sciences de Gestion en raison de l'utilisation qu'il en est faite. En effet, comme le souligne Erhard Friedberg (1997, p. 87), «le problème de la frontière d'une organisation et des influences qu'exerce sur elle son « environnement » constitue une préoccupation relativement récente et neuve dans la réflexion sur les organisations ». Comme il le déclare, l'environnement n'est jamais étudié directement mais « par ricochet » ; et, si l'on excepte les travaux de Selznick (1949), Thompson et McEwen (1958), Burns et Stalker (1958), l'environnement n'est pas étudié en tant que tel, il n'est même pas défini dans la plupart des cas. Ce manque de précision a des répercussions importantes sur la connaissance générale des organisations. Par exemple, en Stratégie, toutes les discussions entre stratégies délibérées ou émergentes (Mintzberg et Waters, 1985) restent imprécises notamment en raison de notre difficulté à définir clairement ce qu'est l'environnement d'une organisation. La plupart des courants en Stratégie le présente comme un fait évident, venu de l'extérieur ou constitué de l'extérieur de l'organisation, l'environnement et l'organisation allant toujours de pair. Mais si tout le monde s'accorde sur l'importance des interactions entre ces deux éléments, notamment dans l'élaboration de la réflexion stratégique, rares sont ceux qui parviennent à clairement établir la distinction entre les deux. La littérature de recherche est abondante sur les capacités de l'organisation à s'adapter (par le projet, la vision ; cf. Smith, Grimm et Gannon, 1992), à s'imposer (Baden-Fuller et Stopford, 1992), ou à se soumettre (le courant de l'écologie des populations ; cf. Hannan et Freeman, 1977 ou McKelvey et Aldrich, 1983). Mais à chaque fois, le caractère inexplicé de cette dualité didactique entre l'organisation et son environnement limite fortement les applications de ces développements.

Au travers de cette communication, nous nous proposons non pas de nous intéresser à la relation entre l'organisation et son environnement, mais de chercher à découvrir **comment l'organisation définit elle-même son environnement et pourquoi**. Afin de répondre à cette interrogation, il nous semble intéressant d'apprécier comment l'environnement est utilisé par les organisations, non pas suivant l'économie spatiale comme c'est généralement le cas (point de vue exogène qui ne nous renseigne en rien sur les choix des sujets mais nous permet seulement d'en mesurer les conséquences), mais au travers de l'éthologie, qui place le territoire au centre du rapport sujet / environnement.

Nous pensons tirer de ces résultats des enseignements qui devraient, avec la plus grande prudence, s'appliquer aux organisations ou du moins faire ressortir les conceptions implicites des Sciences de Gestion en matière de territoire, d'environnement et d'espace.

1.2 Un concept structurant : le territoire

Comme le souligne Favereau (1989), l'économie orthodoxe ne s'intéresse pas vraiment au territoire. Seules quelques contributions éparses (Marshall, 1890 ; Perroux, 1948) – mais combien brillantes – utilisent ce concept pour expliquer et comprendre l'évolution des flux et de leurs équilibres. A l'inverse, une discipline comme l'éthologie, à laquelle se sont d'ailleurs intéressés certains chercheurs en Sciences de Gestion (Bertalanffy, 1950 ; Simon, 1952) a construit toute une instrumentation pratique autour de ce concept. Les apports de cette discipline nous paraissent significatifs pour les Sciences de Gestion.

Les éthologistes (Rabaud, 1929, 1937 ; Picard, 1933 ; Grassé, 1946) ont commencé à envisager la notion de territoire lorsqu'ils ont dû répondre à une question importante : quelle est la différence entre une collectivité et une société ? Cette question laissait entendre que l'environnement des espèces étudiées n'était pas constitué d'un tout, mais qu'il était au contraire possible de distinguer différents types d'environnements, ici identifiés au travers des deux notions de collectivité et de société. Cette distinction n'est pas sans rappeler celle soulignée par Philippe Vaesken (1996) entre « environnement territorialisé » et « méso-environnement » au sens de Marchesnay (1986). Cette distinction environnementale courante en Sciences de Gestion apparaît dès les années soixante avec les travaux de Burns et Stalker (1961) sur l'approche contingente qui distinguaient différents états définissant l'environnement de l'entreprise. De même, Woodward (1965) met l'accent sur la dimension technologique de l'environnement. Enfin, Lawrence et Lorsch (1967) et Thompson (1967) distinguent un environnement économique d'un environnement technologique. Simon (1969) signale le caractère « artificiel » de la notion d'environnement qu'il caractérise « d'artefact évolutif » (p. 6). Negandhi et Reimann (1973), puis Rojot et Bergmann (1989) soulignent le caractère perçu de l'environnement et Denis (1990), l'incertitude qui en résulte. Stora (1974) le divise en cinq composantes – politique, sociale, économique, scientifique et technologique – , alors que Hellriegel et Slocum (1978) lui attribuent trois sous-ensembles – économique, politique, culturel.

Les éthologues et les gestionnaires ont ainsi une lecture identique de « l'espace » de l'environnement : ils en soulignent le caractère subjectif et relatif et cherchent à le qualifier pour réduire l'incertitude qui en résulte. Pour cela, les éthologues font appel au concept de territoire. Examinons leurs résultats.

Le territoire est défini en éthologie comme une « étendue limitée de la surface de la terre sur laquelle vit un ensemble donné d'individus d'une même espèce » (Esser, 1971). Il est organisé, chez les vertébrés, par une autorité qui détermine des règles délimitant les structures sociales. Ces structures évoluent sous la pression de deux exigences complémentaires : *la maximisation des interactions* (Bailly, 1998), par la multiplication des contacts et par la coopération entre individus, pour la recherche de nourriture, l'utilisation d'abris, la reproduction, l'élevage, la protection des jeunes ; et *l'utilisation optimale de l'espace*, par la dispersion des individus dans l'habitat, afin que la population se maintienne à un niveau compatible avec les ressources limitées du milieu (Hediger, 1961). Ces deux principes ne sont pas sans rappeler les objectifs de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) et le modèle de prise de décision comme processus itératif d'allocations de ressources (Noda et Bower, 1996) en Sciences de Gestion.

Au sein des groupes sociaux plus ou moins structurés répondant à ces deux impératifs, les contacts entre individus sont fondés sur le fait que chaque sujet maintient autour de lui un espace de sécurité dans lequel aucune intrusion du voisin n'est tolérée. Cette distance interindividuelle est due à la double tendance à approcher un congénère et à s'en tenir éloigné. Elle détermine l'espacement des sujets. Elle varie selon les espèces, les saisons, l'heure, le lieu, la nature des activités en jeu, les circonstances. Elle diminue en présence d'un danger commun et au contraire grandit s'il y a compétition pour un même objet. Elle est plus grande à l'égard d'un étranger que vis-à-vis d'un voisin ou d'un autre membre du groupe. Elle dépend donc de la connaissance individuelle des partenaires (Carpenter, 1958). Cette notion de distance critique entre le sujet et son environnement rappelle les travaux de March et Simon (1957, p. 148) et Simon (1969) en Sciences de Gestion sur la capacité d'un sujet à comprendre le monde au travers de représentations artificielles. Représentations qui marquent une certaine distance, distance qui peut être tour à tour choisie ou subie par le sujet suivant les capacités limitées de sa rationalité.

Ce principe de la « distance critique » (Hall, 1971, p. 26) régissant les rapports entre individus et entre groupes sociaux s'exprime chez les vertébrés sous deux formes principales : la hiérarchie et la territorialité.

Dans une hiérarchie sociale, système d'organisation très fréquent chez les vertébrés nomades, les rapports entre les différents membres d'un groupe sont réglés par des relations de subordination et de domination, certains sujets dominant les autres selon des modalités variables (hiérarchies de rang, de classe) chaque fois qu'il y a compétition pour le choix d'un itinéraire, l'accès aux femelles ou l'utilisation d'une source de nourriture. La hiérarchie réduit et canalise l'agressivité entre les membres du groupe, chacun connaissant exactement son rang. Glen McBride (1964) souligne que la distance critique du dominant est toujours plus grande que celle de ceux qui occupent des positions inférieures dans la hiérarchie sociale.

Dans la territorialité, un sujet, un couple ou un groupe s'installent en un lieu dont ils défendent l'accès aux individus de même espèce et surtout de même état physiologique. La territorialité présente sur la hiérarchie l'avantage que chaque sujet est dominant chez lui. Il est familiarisé avec cet environnement dont il connaît tous les repères. Il en connaît mieux que ses voisins les opportunités et les ressources. Inversement, dès qu'il s'éloigne de son domaine et pénètre chez le voisin, il perd sa dominance et se met en situation d'infériorité.

Or, ne retrouvons-nous pas ces deux principes dans l'évolution des organisations au cœur de leur environnement ? Sans tomber dans un anthropomorphisme excessif (Cyert et March, 1963, p. 25), n'est-il pas possible de faire l'hypothèse qu'à l'instar des vertébrés sociaux, les réactions des organisations face aux changements de l'environnement sont conditionnées par l'application de ces deux principes, les dirigeants des organisations utilisant le concept intermédiaire de territoire pour gérer la « distance critique » qui les sépare de leurs concurrents, clients, fournisseurs et autres parties prenantes. Des travaux récents autour de la théorie de l'avantage concurrentiel géographique (Porter et Sölvell, 1998 ; Porter, 1999), la théorie des stakeholders (Freeman, 1999 ; Freeman et McVea, 2001) ou les réflexions menées sur les frontières de la firme (par la Boundary School par exemple, cf. Foss, 2001) renouvellent la conception de la distance et de l'environnement de l'organisation. La distance entre l'organisation et l'environnement n'est plus alors seulement synonyme de coût mais devient l'expression de choix stratégiques.

2. Une conception passive de l'espace : celle de l'économie

Or, l'économie associe historiquement à la distance une conception négative qui ne rend pas compte de ce choix de la distance dans la prise de décision stratégique. Pour comprendre les raisons qui ont poussé les gestionnaires à se tourner vers l'Economie et non pas vers l'Ethologie en matière d'appréciation des distances, il convient de se pencher sur la notion d'espace. L'espace est un élément à part entière de l'environnement de l'organisation. Cette remarque *a priori* banale ne l'est pas si l'on se réfère aux développements récents sur le sujet. Comme le soulignent Joffre et Koenig (1985, p. 189), en dehors du cas de l'entreprise multinationale dont le développement spatial a été longuement étudié, les connaissances relatives à l'espace organisationnel sont relativement pauvres. Il est possible de considérer que celui-ci peut être assimilé à l'environnement de l'entreprise. Mais pourtant, rien dans les courants de recherche relatifs à l'environnement ne laisse penser que l'environnement de l'entreprise soit constitué d'espace. Pourtant, l'espace s'avère être une véritable ressource pour l'organisation comme nous allons le souligner en passant ce concept au filtre de la Théorie des Ressources (en 2.b). Il est même possible d'envisager que l'organisation produit son propre espace au sens d'Henri Lefebvre (1974). Mais une telle conception de l'espace et de l'action de l'organisation au sein de celui-ci n'est possible que si l'on se détache de la conception économique de la distance.

2.a. L'Espace : du statut de variable à celui de concept

La théorie de la concurrence pure et parfaite, pierre angulaire de la micro-économie, considère que des agents multiples vendent tous un produit identique au même prix en un lieu unique. Une telle hypothèse a pour effet de réduire les considérations spatiales en Economie à la portion congrue. Les Sciences de Gestion, en dépit de l'importance des problématiques relatives à l'espace ont, par un mimétisme surprenant, adopté la même analyse : « les Sciences de la Gestion et les études sur les stratégies d'entreprises ont occulté l'insertion de l'entreprise dans son tissu géographique et l'environnement de la firme reste souvent un espace abstrait mû par des forces anonymes ». Cette citation de Joffre et Koenig (p. 187) de 1985 est hélas encore d'actualité. Afin de comprendre les raisons qui ont amené les gestionnaires à ne pas se pencher sur la définition de l'espace, nous allons rappeler l'évolution historique de ce concept dans l'économie puis dans les Sciences de Gestion.

En 1755, Richard Cantillon, dans son «Essai sur la nature du commerce en général», propose le premier une réflexion économique sur l'espace. Il s'intéresse à l'espace rural dans sa dimension physique et sociale. Il différencie la ville, lieu des échanges, le marché, point d'écoulement unique des denrées agricoles, des villages et des bourgs, où se déroule le travail. Il propose un ensemble d'hypothèses expliquant l'organisation géographique des villages autour de la ville et établit une véritable graduation géographique de l'organisation des tâches. Ces hypothèses sont reprises en 1826 par Von Thünen qui réalise de nombreux travaux exploratoires sur l'importance des considérations économiques dans le choix d'une localisation. Cantillon et Von Thünen posent ainsi les bases de la connaissance des relations entre espace et économie. Leurs écrits n'ont cependant jamais pris en compte l'importance des organisations dans ce processus.

Il faut attendre 1890 avec Alfred Marshall pour bénéficier d'une analyse conséquente sur l'influence des organisations dans l'évolution de l'espace. Il n'est pas alors question d'espace en général, mais seulement d'un espace de voisinage, imprécis, situé autour d'une action de l'organisation. Dans ses «Principes d'économie politique», Marshall consacre tout un chapitre aux «clusters», localisations industrielles spécifiques, dont il apprécie, par l'expression «économies ou déséconomies externes», les conséquences économiques sur les autres activités locales. Ces travaux étudient les conséquences économiques locales d'une organisation ou d'un groupe d'organisations. Hotelling, en 1929, dans ses travaux sur la concurrence spatiale où il confronte la théorie de l'équilibre général de Walras à la variable spatiale, complète cette analyse en étudiant non plus une mais deux organisations en situation de concurrence pour une localisation spécifique. Ces travaux ouvrent la voie à ce qui deviendra une nouvelle branche des Sciences Economiques : l'Economie Spatiale (cf. Auray *et al.*, 1994 ; Rallet et Torre, 1995), c'est-à-dire l'influence de la localisation géographique sur les interactions entre acteurs économiques.

L'espace n'est alors qu'un concept flou, vide de sens, utilisé seulement pour éprouver les théories économiques. Il n'est d'ailleurs question que « d'espaces de voisinage » autour d'une action donnée et non pas d'une véritable réflexion sur l'importance économique et sociale de l'Espace en général. Certaines contributions se détachent cependant et dotent l'espace d'une réalité qui lui est propre, c'est ici que nous situons les prémices de travaux proches des préoccupations des Sciences de Gestion.

Hirschman (1958) étudie la localisation des pôles de croissance et les liens amont et aval dans le processus de production. Il ouvre la voie aux recherches ultérieures sur les technopoles (Preer, 1992 ; Sears, 1997). Weber (1929) découvre les spécificités des économies d'agglomérations à la base de l'économie urbaine et régionale (cf. Fujitsa et Thisse, 1996 ; Huriot, 1998). De ces travaux émergera la géographie économique (Storper et Salais, 1997). Krugman (1991, 1995) reprendra l'ensemble de ces contributions et en soulignera la pertinence dans un contexte de mondialisation aux échanges internationaux croissants. En parallèle à ces différents courants, il faut noter la contribution originale de François Perroux (1954, 1958) qui pense «l'espace monde ». Il développe toute une analyse sur la constitution d'un système mondial entre Etats et firmes multinationales.

A l'issue de ces travaux, l'économie et l'espace reconnaissent donc leurs existences réciproques. Mais elles s'inscrivent dans deux paradigmes différents. La Théorie des Organisations peut les réunir au travers d'une question : pour quelles actions (management stratégique, GRH, marketing...) l'espace est-il économiquement pertinent pour les organisations ? Les tentatives de réponse ne sont pas légion. En général, l'espace est étudié à un niveau « macro » au travers des flux qui le traversent (approche économique) et non pas selon l'angle de vue des dirigeants face à leur environnement (approche éthologique).

Par exemple, si nous regardons le numéro de l'été 2000 d'*International Studies of Management & Organization* consacré à cette question, nous constatons qu'aucun article ne place au centre de sa réflexion la conception spatiale des dirigeants dans les organisations. Ainsi, Frost et Zhou (2000) réalisent une étude quantitative sur l'évolution des investissements directs étrangers en R&D qui ne nous renseigne en rien sur le rapport aux distances des dirigeants. Zander et Sölvell (2000) étudient le processus d'innovation transfrontière mais ne se demandent pas ce que le caractère «transfrontalier » signifie pour les managers. Peters et Hood (2000) dénoncent au travers de l'analyse d'un cas écossais le manque de rigueur analytique qui accompagne souvent l'étude de l'environnement organisationnel au travers de la méthodologie des « clusters ». Leur principale critique porte sur les agrégations statistiques rapides non fondées sur une conception commune de l'espace, critique déjà évoquée par Ketchen et Shook en 1996. Birkinshaw (2000) souligne la relativité et la complexité des critères de décideurs pour la localisation d'une activité (cf. tableau p. 107). Enfin, Enright (2000) décrit l'interdépendance entre multinationales et le développement industriel régional sans apporter la moindre connaissance manageriale.

Ces travaux enrichissent tous la réflexion générale en Théorie des Organisations mais ne répondent pas aux préoccupations quotidiennes des dirigeants : quelle importance doivent-ils accorder à l'espace en général (et non pas seulement à l'espace de voisinage) ? Or pour répondre à cette question, il faut au préalable parvenir à définir ce qu'est l'espace pour les organisations.

Certaines tentatives en ce sens ont cherché à apporter une réponse à cette question en laissant entrevoir l'espace non plus comme une simple variable mais comme une ressource à part entière pour l'organisation suivant la gestion des distances dans les prises de décision des dirigeants^a. Carlton (1983) démontre l'existence de corrélations statistiques entre les décisions d'embauches et la localisation de l'entreprise. Beckmann et Thisse (1987) étudient la spécificité spatiale d'un lieu de production pour les managers locaux. McCann (1996) cherche à préciser la dynamique des coûts logistiques suivant la localisation d'une organisation. Porter (1999) propose une théorie de l'avantage concurrentiel des localisations géographiques.

2.b. Confrontation de l'Espace à la théorie des ressources

Afin de préciser la définition organisationnelle de l'espace et ainsi déterminer s'il est pertinent de le considérer comme une ressource, nous allons confronter cette notion aux principales définitions des ressources dans le courant de la théorie des *Ressource-Based View*. Le tableau suivant présente les principales définitions^b des ressources.

DEFINITIONS DES RESSOURCES

| | |
|-----------------|---|
| Penrose 1959 | « Les choses physiques qu'une firme peut acheter, louer ou produire pour son propre usage, et les individus embauchés pour de telles périodes qui les font effectivement appartenir à l'entreprise. » |
|-----------------|---|

^a On peut citer l'initiative de l'Université de Washington (USA) dont un département «Organizations & Geography» travaille sur ce courant depuis trois ans : (cf. <http://faculty.washington.edu/~krumme/readings/organizations.html>).

^b Notre recherche s'inspire des travaux de Barney (1986) qui étudie la spécificité de la culture comme ressource. Cette démarche nous paraît applicable à l'espace. D'ailleurs, Barney lui-même cite les « unique geographical advantages » parmi les attributs de la firme pouvant être considérés comme des ressources spécifiques en plus de la culture (cf. p. 659).

| | |
|--------------------------------------|--|
| Wernerfelt 1984 | « Tout ce qui peut être envisagé comme une force ou une faiblesse pour une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de manière semi-permanente à la firme. Par exemple : la marque, la connaissance interne de la technologie, l'emploi de personnel qualifié, les contacts commerciaux, les machines, les procédures efficaces, le capital... » |
| Barney 1991 | « Tous les actifs, "capabilities", processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances... contrôlés par la firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité. » |
| Grant 1991 | « Les ressources sont les inputs qui entrent dans le processus de production. [...] Elles sont les unités de base de l'analyse. [...] Seules, peu de ressources sont productives. » |
| Sanchez, Heene, Thomas 1996 | « Les actifs disponibles et utiles pour détecter les opportunités et les menaces du marché et pour y répondre. Les ressources incluent les "capabilities", de même que toutes les formes d'actifs utiles et disponibles. [...] Les actifs sont toutes les choses, tangibles ou intangibles, qu'une firme peut utiliser pour créer, produire, et/ou offrir ses biens (produits ou services) sur un marché. [...] Les capabilities sont des schémas répétables d'actions pour utiliser des actifs afin de créer, produire et/ou offrir ses biens (produits ou services) à un marché. » |
| Teece, Pisano, Shuen 1997 | « Les ressources sont les actifs spécifiques à la firme qu'il est difficile, sinon impossible, à imiter. Par exemple, des secrets commerciaux, certaines installations productives spécialisées et des expériences technologiques », |

L'espace est parfaitement en accord avec la définition de Penrose (1959) si on le limite à l'espace géographique, c'est-à-dire à la terre. L'espace organisationnel en tant que ressource serait donc l'ensemble des actifs fonciers possédés ou loués par l'entreprise. Wernerfelt (1984) complète cette définition en prenant en compte les actifs intangibles. L'espace organisationnel n'est plus alors que physique, il est aussi constitué de réseaux sociaux, au sens de Granovetter (1973), et d'interactions diverses entre les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires. Nous nous rapprochons ici de la théorie des stakeholders (Freeman et McVea, 2001) qui peut apporter un début de réponse à cette gestion de l'espace organisationnel comme ressource.

Barney (1991) nous propose une définition plus dynamique. La ressource n'est pas ; elle évolue et doit en l'occurrence être contrôlée par l'entreprise, ce qui précise le champ de la définition de Wernerfelt. L'espace géographique brut en tant que tel ne suffit plus à satisfaire ces critères pour devenir une ressource, nous abordons l'espace organisationnel contrôlé par l'entreprise : par exemple, les flux logistiques, l'ensemble des process en interne, voire les relations avec les fournisseurs... Mais la définition reste floue, nous sommes amenés à nous interroger sur les frontières de la firme pour parvenir à préciser cette définition. Cependant, malgré cette difficulté liée aux limites de l'espace organisationnel, ce dernier correspond aux critères de la définition.

Grant (1991) agrandit la brèche entrouverte par Barney. Une ressource ne doit pas qu'être contrôlée, elle doit entrer dans le processus de production. L'espace peut-il être considéré comme « unité de base » dans un processus de production ? Tout dépend de l'activité de l'entreprise. Les organisations dont le fonds de commerce repose sur l'espace, comme la communication, les transports, les utilities, les services de proximité, entrent dans cette catégorie. Il apparaît alors une nouvelle approche de l'espace comme ressource organisationnelle : sa perception par le client.

En partant des définitions de Penrose et Wernerfelt, nous n'avions qu'une description de l'espace organisationnel. Avec Barney, nous en percevons la réalité dynamique tandis que Grant en précise le sens : un espace contrôlé au profit du client^c. Mais seulement pour les entreprises où l'espace joue un rôle stratégique important dans le bon exercice de leurs métiers.

Or avant même de savoir ce que le client souhaite et ainsi quelle action il requiert de l'organisation, il faut déjà connaître sa perception de l'espace. Ce point est une des spécificités de l'espace en tant que ressource pour l'organisation, tout comme le temps. Bien des réalités peuvent être qualifiées de ressources suivant les définitions précédentes. Mais le client ne s'exprime sur la perception qu'il a du produit final de l'entreprise qu'à la fin du processus de transformation commandé par l'organisation. Il ne s'exprime pas sur l'appréciation de la ressource. On ne demande pas l'avis du client sur la qualité du ciment utilisé pour lui construire sa maison. Avec l'espace et le temps, l'entreprise doit connaître la

^c Sous réserve de conserver le postulat d'activités dont le fonds de commerce repose sur une perception précise de l'espace.

perception du client sur ces deux éléments avant de leur appliquer tout acte de transformation. La perception *ex ante* du client est la condition première de l'existence de la ressource. Pour les autres ressources, lorsque la perception du client s'exprime, c'est sur le produit final. Nous entrons alors dans le champ de la qualité qui incombe au processus de production en soi. Or pour l'espace et le temps, cette perception de la réalité est en amont du processus de production et touche directement la nature de la ressource.

Sanchez, Heene et Thomas (1996) confirment cette spécificité de l'espace en tant que ressource pour l'organisation et permettent d'aller au-delà. Parmi les ressources, ils distinguent les actifs et les capabilities. L'espace brut tel qu'il est défini par Penrose et Wernerfelt peut être considéré comme un actif : l'organisation peut utiliser l'espace géographique, les réseaux sociaux, etc... Quant à la reconnaissance de la perception de l'espace par les clients, elle correspond à une « capability » ou même à une « distinctive capability^d » (Day, 1994). Cette perception de l'espace est durable^e et c'est sur cette durée que l'organisation peut construire son offre, au moyen de schémas répétables d'actions. Par exemple, la distance Paris - New York est considérée par les clients d'Air France comme une « grande distance » qui nécessite un moyen de transport adapté. C'est cette perception de l'espace des clients qui permet à Air France d'acheter des Airbus qu'elle amortira sur une durée de dix à quinze ans. Si cette perspective de l'espace n'était pas durable (Paris - New York est une grande distance) et que les schémas d'actions ne soient pas répétables (les vols en avion), Air France ne pourrait acheter de tels appareils et ne pourrait développer une activité de transport sur de telles destinations. Non pas car les distances seraient trop grandes ou trop petites, mais car leur perception dans l'esprit du client ne serait pas stable, ce qui rendrait incertain le retour sur investissement.

Cela a été le cas pour Air France lorsque le TGV a été mis en place. La difficulté à long terme n'était ni la concurrence tarifaire ni l'offre alternative, mais la transformation de la perception de la distance Paris-Lyon ou Paris-Bordeaux par les clients. Le choix désormais possible entre deux moyens de transport rendait beaucoup plus hasardeuse la mise en place d'infrastructures. Air France ne disposait plus de l'une de ses ressources les plus stratégiques : la pérennité de la perception de ces distances par ses clients.

^d Day (1994, p. 39) qualifie ainsi les ressources qui apportent une contribution «disproportionnée » à la délivrance de valeur au client.

^e Un individu ou une organisation vivant en société ne changent pas leur perception du Temps et de l'Espace tous les jours sinon les conventions sociales seraient impossibles.

Teece, Pisano et Shuen (1997) confirment les précédents travaux et précisent le lien entre la ressource et l'entreprise. L'espace organisationnel doit être propre à l'entreprise qui le contrôle et le manipule en l'incluant dans un processus de production au profit du client. C'est le cas de la SNCF et d'Air France avec leur connaissance de l'espace perçu du client.

Chaque organisation possède donc sa propre conception de l'espace et de la perception qu'en a le client. Chacune met en place des moyens adaptés à cette conception (TGV ou Airbus) et il lui est très difficile de proposer une alternative reposant sur une autre conception. Le peu de succès rencontré par les activités de « ferroutage » (train / route) qui combinent deux moyens de transport en réponse à une perception unique de la distance illustre cette difficulté. Pourtant, la mise en œuvre de telles structures de transports présente de nombreux avantages : réduction de coûts, fluidité du trafic, augmentation des volumes, réduction de la pollution... Mais le « double » traitement de la distance bouscule la perception du client.

A ces définitions générales des ressources, nous ajouterons trois critères issus de la méthodologie de Barney (1986) : la rareté, le caractère imparfaitement imitable de la ressource, la capacité à créer de la valeur^f. L'espace organisationnel nous semble correspondre à ces trois critères quelle que soit, cette fois-ci, l'activité de l'entreprise. L'espace d'une organisation est rare, ou du moins limité, qu'il soit tangible ou intangible, d'où le développement de fonctions logistiques pour l'espace géographique et, plus récemment, de l'ergonomie pour l'espace social. Cet espace organisationnel, « produit » par les procédures de l'entreprise, est par nature imparfaitement imitable. Par exemple, une entreprise d'aciérie qui possède des centres miniers dans ses zones de production dispose d'un espace organisationnel difficilement imitable, géographiquement et structurellement. Enfin, il crée de la valeur ne serait ce que par les proximités intrinsèques qu'il génère en permettant de réduire les coûts de transports et de transactions.

Par conséquent, l'espace peut être considéré comme une ressource de l'organisation, et même comme une ressource « particulière » au sens de Wernerfelt dans le cas particulier où l'activité de l'organisation dépend du traitement des distances. L'étude approfondie de ces

^f « En augmentant les ventes, en baissant les coûts, en augmentant les marges ou tout autre moyen apportant une valeur financière supplémentaire à la firme. » Barney (1986, p. 658).

dimensions essentielles (l'espace, le temps^g, la culture) permettant à terme de « dresser la carte » des ressources fondamentales de l'organisation et de faciliter ainsi l'usage de la théorie des *Ressource-Based View* dans l'organisation (Wernerfelt, 1995, p. 172).

En conclusion, l'espace peut être considéré comme une ressource organisationnelle. Suivant les critères utilisés pour le définir, nous disposons de plus ou moins de travaux issus de disciplines diverses (économie, géographie...) pour comprendre son fonctionnement. Toutefois, il est un domaine dans lequel la littérature de recherche demeure silencieuse : les organisations ont-elles une influence sur la perception de l'espace des individus ? Les développements récents de théories marketing cherchant à se « rapprocher du client » (marketing « one to one » ou « customer relationship management ») répondent indirectement à la question. Mais avant d'essayer de rapprocher les clients de l'entreprise et de ses produits, ne faut-il pas au préalable apprendre à connaître la perception générale de l'espace du client ? Cette perception connue, l'organisation peut chercher à l'orienter afin qu'elle lui soit favorable. Si l'organisation parvient à influencer la perception générale de l'espace du client, elle a alors tout intérêt à lui faire adopter définitivement, ou du moins le plus longtemps possible, sa propre perception de l'espace.

Au bout du compte, quel que soit le produit ou l'activité de l'entreprise, le meilleur moyen de se rapprocher du client reste l'adoption par ce dernier d'une perspective spatiale favorable à l'entreprise. Cette dernière remarque souligne l'importance de la perception dans un monde devenu global où l'espace n'est plus un espace de voisinage mais une appréciation structurée des schémas d'action. L'organisation n'échappe pas à cette évolution, d'autant plus qu'elle est devenue le principal acteur de ce monde global. Il lui est donc désormais nécessaire de disposer d'outils lui permettant de valoriser sa conception de l'espace comme ressource organisationnelle. Le concept de territoire, en structurant la perception de l'environnement, s'inscrit parfaitement dans cette nouvelle conception de l'espace.

^g En ce qui concerne les travaux sur le temps organisationnel, on peut se référer à la synthèse de Laurent Batsch (1997) dans l'Encyclopédie de Gestion (*Economica*, article 174, pp. 3303-3309).

3. Le territoire : un outil structurant la lecture de l'environnement

Nous venons de voir que l'organisation était capable de produire son propre espace au sens d'Henri Lefebvre (1974) et que cette production était une véritable ressource pour l'organisation, en particulier lorsque celle-ci parvient à imposer sa propre conception de l'espace à ses clients, fournisseurs, et autre stakeholders. Nous pouvons donc définir l'espace organisationnel comme étant une perception explicite ou implicite durable produite par l'organisation au travers de l'ensemble de ses actions sur les distances avec ses parties prenantes (clients, fournisseurs, banques, sphère publique, etc...). Cet espace est une ressource pour l'organisation tant vis-à-vis de l'extérieur lorsqu'elle parvient à imposer sa propre perception de l'espace à son environnement, mais aussi à l'intérieur de l'organisation lors de l'élaboration de la stratégie et de l'application des prises de décision. En effet, les routines et autres processus organisationnels sont d'autant mieux acceptés au cœur de la structure lorsqu'ils s'inscrivent dans cette conception spatiale commune.

L'environnement de l'organisation peut ainsi être défini à son tour par rapport à l'espace organisationnel comme étant l'ensemble des distances entre l'organisation et les parties prenantes. Mais l'espace organisationnel étant une perception sur ces distances, on comprend alors la difficulté à le définir et notamment à en préciser les limites. De même, l'ensemble des distances entre l'organisation et les parties prenantes étant infinies et instables, on comprend également la quasi-impossibilité à définir et préciser les limites de l'environnement de l'organisation.

Toutefois, en dépit de ce haut degré de relativité et de cette complexité, les dirigeants d'entreprise parviennent à élaborer leur stratégie et à structurer leurs prises de décision. Nous faisons l'hypothèse qu'implicitement, ces derniers utilisent le concept de territoire pour parvenir à ce résultat. Ils utilisent le territoire non pas pour structurer l'environnement de l'organisation mais leur propre perception de l'environnement ; l'efficacité de leur prise de décision est alors conditionnée par le nombre des parties prenantes se ralliant à leur perception de l'espace, qu'elles soient d'accord ou non avec la prise de décision. Cette distinction entre la perception de la distance, la distance elle-même et l'action sur cette distance est d'autant plus importante que l'espace de l'organisation et son environnement ne sont plus locaux mais globaux, ce qui rend d'autant plus difficile l'appréciation des distances.

En effet, dans un monde devenu global, où les notions de frontières, voire l'idée même de distance (Cairncross, 1997) s'avèrent de moins en moins pertinentes, il n'est plus question de réduire l'incertitude relative à l'environnement de l'organisation en établissant des typologies qui structurent celui-ci, mais d'agir directement sur la perception de l'organisation afin d'aider les dirigeants à prendre leurs décisions dans cet environnement complexe.

En structurant la perception de l'environnement, le territoire aide à remplir trois fonctions (Le Boulch, 2001) :

1. **Comprendre la distinction entre le familier et l'étranger.** Dans un monde devenu global où les organisations de taille mondiale disposent d'un nombre conséquent de filiales et d'individus travaillant pour elle ou avec elle, avec ou sans contrat de travail, suivant des alliances puis de la compétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996), il devient de plus en plus complexe de marquer cette distinction. Celle-ci va de soi dans un monde à l'environnement purement local.
2. **Encadrer l'espace cognitif dans lequel se produisent ces actions.** Les organisations agissent désormais dans des champs très vastes qui dépassent largement les seules considérations économiques (le développement durable par exemple). Pour faire le lien avec la politique générale de l'entreprise et préciser les processus de prise de décision, il devient essentiel de disposer d'un tel outil.
3. **Concrétiser le lien entre l'espace et le temps** (Carlstein, Parkes, Thrift, 1978). Le territoire marque la distinction entre le familier et l'étranger dans l'espace mais aussi entre l'ordinaire et l'exceptionnel dans le temps. Ainsi, pour un espace donné, un événement sera considéré comme ordinaire s'il est un élément du territoire et comme exceptionnel s'il ne l'est pas. La gestion des actions appelées par cet événement ne sera pas la même suivant cette perception. Le territoire aide ainsi à comprendre la délégation de services ou la sous-traitance grandissante dans de nombreuses industries comme le génie civil, l'édition, l'automobile ou le tourisme (Johnson et Scholes, 2000, p. 450). En effet, le territoire des organisations de ces industries a changé. Là où auparavant le recours à la sous-traitance était exceptionnel, il est aujourd'hui devenu un acte commun, même pour des activités très proche du cœur de métier. Il devient même essentiel de sous-traiter ces activités pour rester compétitif. Le territoire, en concrétisant le lien entre l'espace et le temps, permet d'apprécier la performance de l'organisation au regard de ce type de prise de décision, au-delà des seules considérations financières à court terme.

Nous définissons donc le territoire comme un filtre perceptif des dirigeants leur permettant d'apprécier l'évolution des distances pour l'ensemble de leur environnement afin de structurer leur prise de décision. Le territoire n'existe donc pas en tant que tel, il n'est qu'un outil cognitif qui structure la perception manageriale de l'environnement organisationnel, et ainsi leur action dans ce même environnement.

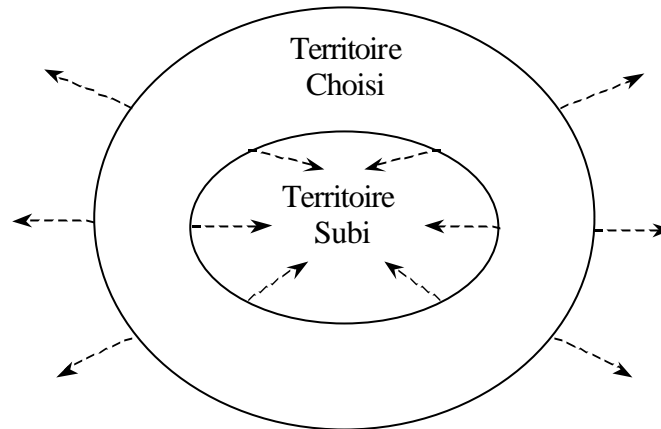
Nous avons vu dans la première partie de cette communication que les éthologues pratiquaient une double distinction à l'égard du territoire : individuel / collectif, et choisi / subi, cette distinction étant fonction de la distance critique. En croisant ces deux distinctions, nous obtenons quatre domaines distincts qui composent le territoire. Nous les qualifions de « Contraintes », « Plaisirs », « Socialité », « Communauté » au regard des sentiments que peut éprouver le dirigeant. Le tableau suivant en établit la synthèse.

| | SUBI | CHOISI |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| INDIVIDUEL | Domaine des Contraintes | Domaine des Plaisirs |
| COLLECTIF ^h | Domaine de la Socialité | Domaine de la Communauté |

Les quatre domaines du territoire

Ces quatre domaines constituent le territoire de l'organisation tel qu'il est perçu par les dirigeants de l'entreprise. Nous faisons l'hypothèse que les dirigeants cherchent à développer les domaines choisis et à « réduire » les domaines subis afin de mener à bien la politique générale de l'organisation. Si nous devons représenter cette volonté par un schéma, le territoire subi serait inclus dans le territoire choisi (nous partons du postulat que les dirigeants sont libres dans leur prise de décision). Pour maximiser leur satisfaction, les dirigeants chercheraient à étendre en permanence l'aire comprise entre la circonférence du territoire total et celle du territoire subi, qui représente le territoire choisi. Le schéma de la page suivante illustre cette volonté.

^h La distinction Socialité / Communauté s'inspire de la distinction effectuée par Max Weber (1995, *Economie et Société, Tome 1*, Paris, Edition Agora, p. 78) entre « Sociation » et « Communalisation ».



La maximisation du territoire choisi et
la minimisation du territoire subi

Le contenu du territoire

Suivant l'événement qui se présente à lui et la prise de décision qu'il devra prendre pour « maintenir le cap » en faveur de la politique générale de l'organisation, le dirigeant « classe » l'événement en question dans l'un des quatre domaines. Il n'est plus alors question pour lui de se demander si cet événement s'inscrit ou non dans l'environnement de son organisation, mais seulement d'apprécier la situation suivant cette matrice. **Le territoire permet ainsi au dirigeant de prendre une décision structurée tout en évitant l'écueil de la relativité de l'environnement.**

Il est impossible de dresser une liste exhaustive de l'ensemble des composants du territoire de l'organisation en raison de la production perpétuelle d'actions de la part de l'entreprise et des réactions de son milieu. Celle-ci ne cesse d'agir ou de réagir dans l'environnement, son territoire évolue en parallèle tant dans son contenu (les éléments du territoire) que dans sa forme (les quatre domaines). Si le territoire ne suivait pas cette dynamique, il ne serait d'aucune utilité pour les dirigeants. De plus, chaque élément n'est pas *ad vitam aeternam* dans le territoire et n'est pas définitivement classé dans l'une des quatre catégories. Suivant les logiques d'action de l'organisation dans un contexte précis, chaque élément peut être ponctuellement subi ou choisi suivant la perception du dirigeant et sa prise de décision. C'est donc la prise de décision qui fait évoluer le territoire de l'organisation (au sens d'Elfring et Volberda, 2001, p. 19).

Le processus de prise de décision et la définition du territoire

Si la définition du territoire varie suivant les prises de décision, qu'en est-il des « frontières de la firme » ? March et Simon (1957, p. 167) apportent une réponse intéressante en terme de perception : « L'organisation aura une structure (...) dans la mesure où il y a des frontières à la rationalité, dans la mesure où il y a des éléments de la situation qui doivent être, ou qui sont en fait pris comme des données, et qui ne font pas partie des calculs rationnels en tant que facteurs stratégiques potentiels. S'il n'y avait pas de frontières à la rationalité ou si elles variaient d'une façon rapide et imprévisible, il ne pourrait pas y avoir de structures d'organisation stables ».

L'organisation est donc non seulement soumise aux limites de la rationalité, mais elle a de plus la volonté de limiter la prise de décision, expression de cette rationalité, sur certains points précis (par exemple, la mission de l'organisation, elle ne change pas de métier tous les jours). Pour définir le territoire de l'organisation, le décideur va donc poser comme constante un ensemble de variables, en général les ressources (les moyens) et les métiers (les objectifs) au travers de la politique générale, mais il conserve une grande souplesse en ce qui concerne les autres variables. De cet équilibre entre constantes et variables, entre structure et souplesse dans la prise de décision, émerge l'efficacité de l'organisation.

Le courant de recherche récent des « core competencies » illustre la définition du territoire de l'organisation autour de la prise de décision. Ainsi, Hamel et Prahalad (1995) distinguent un noyau d'éléments stratégiques auxquels l'organisation décide de se consacrer, le territoire choisi, différents des autres éléments qui font partie de son territoire mais qu'elle peut être amenée à déléguer, le territoire subi. Cette gestion déléguée facilitera l'intendance du territoire de l'organisation. Les décideurs peuvent alors se concentrer sur les points stratégiques qui, au regard de la matrice du territoire, sont les événements exceptionnels et/ou étrangers. Ils délèguent à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation (par les routines et les procédures par exemple) les tâches de gestion courante relatives à des événements ordinaires et/ou familiers.

Conclusion

Le territoire, comme concept permettant une lecture structurée d'un environnement devenu de plus en plus complexe met en évidence l'existence d'un nouveau besoin de services pour l'organisation. En effet, celle-ci doit désormais se consacrer à la maximisation de son territoire choisi et va donc être amenée à déléguer les tâches d'intendance relatives au territoire subi qui, si la stratégie et la politique générale de l'organisation ont été bien définies, ne créent pas de valeur pour l'entreprise. Nous allons voir ainsi apparaître une nouvelle gamme de services aux organisations que nous qualifieront de services de proximité qui seront en charge de faciliter l'intendance du territoire de l'entreprise. Ces services peuvent prendre la forme de prestations externes ou internes.

Les services de proximité pour l'organisation

Nous pouvons distinguer deux types de services de proximité pour l'organisation.

Les services du territoire vivant : les banques d'affaires, par exemple, sont chargées de « filtrer » les interactions non désirées lors d'une négociation, ou les divers services aux entreprises facilitant la réalisation d'une prise de décision (cabinets de conseil, expertises...). Il n'est pas possible de limiter ces services aux « frontières physiques de l'entreprise » en essayant de distinguer la nature du lien de subordination qui relie les individus à l'organisation. Ce serait une démarche beaucoup trop restrictive, à l'instar de l'idée de limiter le territoire d'un individu à son corps biologique.

Tout dépendra du positionnement de l'action dans la prise de décision, c'est elle qui délimite le territoire. Une entreprise externe travaillant régulièrement pour l'organisation a un lien avant la prise de décision et ne peut être considérée comme un service de proximité même si « juridiquement » elle est indépendante de l'organisation cliente. Au contraire, si cette entreprise vient en aval du processus de prise de décision, elle ne fait pas partie du territoire de l'organisation et apporte seulement une assistance à la réalisation de l'action. Elle délivre alors un service de proximité.

Les services du territoire inerte : où l'action est ramenée à la gestion des éléments possédés par l'organisation ainsi que les tâches de caractère quotidien. Toutes les opérations de outsourcing concernant le « facility management » sont ainsi des services de proximité. En revanche, une externalisation dont l'effet serait de réduire le champ d'action de l'entreprise ne serait pas un service de proximité, puisqu'elle remettrait en cause le territoire de la firme. Ici aussi, tout dépend du positionnement en référence à la prise de décision, seules les prestations avals facilitent l'intendance du territoire, les actions amont en modifiant la constitution.

L'évolution de la littérature sur les pratiques de « outsourcing » confirme cette perspective d'analyse. L'outsourcing n'est plus considéré comme le résultat d'un arbitrage « make or buy » (Williamson, 1985 ; Shelanski et Klein, 1995) mais bien comme une désintégration verticale de la firme (Quinn, Hilmer, 1994 ; Saunders, Gebelt, Hu, 1997 ; Useem, Harder, 2000), où les activités externalisées sont de moins en moins basiques. Lorsque cette « désintégration » ne transforme pas le territoire de l'entreprise mais permet d'en faciliter l'intendance, c'est un service de proximité. En revanche, si cette externalisation s'inscrit dans une stratégie de recomposition de la firme, c'est une modification du territoire de l'entreprise.

C'est de la perception des décideurs dont dépendra la qualité du service. Les dirigeants de l'organisation cherchent à ce que l'espace perçu choisi de l'organisation devienne le point central du futur espace vécu, de sorte que les services de proximité aux organisations s'appliqueront toujours à des éléments du territoire subi et devront toujours faire en sorte de transformer la réalité pour qu'elle corresponde le mieux possible à l'espace perçu souhaité.

A travers cette communication, nous avons souhaité souligner comment évoluaient aujourd'hui les structures d'action de l'organisation. Il n'est plus désormais question de structurer l'environnement, celui-ci est devenu trop instable, mais il importe de préciser les critères de perception des dirigeants. A cet effet, le concept de territoire tel qu'il est emprunté à l'éthologie dans cette nouvelle conception de l'espace, où celui-ci n'est plus une variable mais tend à devenir une véritable ressource pour l'organisation, nous paraît un outil d'aide à la décision essentiel dans un environnement devenu global et mouvant.

Bibliographie

- AURAY J.P., BAILLY A., DERYCKE P.H. (1994), « Encyclopédie d'économie spatiale », Paris, Edition Economica.
- BADEN-FULLER C., STOPFORD J.M. (1992), « Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge », Routledge.
- BAILLY A.S. (1998), « Maîtriser les proximités », in BELLET M., KIRAT T., LARGERON C., *Approches multiformes de la proximité*, Paris, Editions Hermès, p. 342.
- BARNEY J.B. (1986), « Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? », *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656-665.
- BARNEY J.B. (1991), « Firm Resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, n° 1, vol. 17, p. 101.
- BECKMANN M., THISSE J.F. (1987), « The Location of Production Activities », *Handbook of Regional and Urban Economics*, vol. I, Amsterdam, Elsevier Science.
- BERTALANFFY L. (1950), « The theory of open systems in physics and biology », *Science*, n° 111, pp. 23-29.
- BIRKINSHAW J. (2000), « Upgrading of Industry Clusters and Foreign Investment », *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n° 2, pp. 93-113.
- BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J. (1996), « Co-opetition », Paris, Edition Village Mondial.
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), « The Management of Innovation », Londres, Tavistock.
- CAIRNCROSS F. (1997), « The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives », Boston (Mass.), Harvard Business School Press.
- CANTILLON R. (1755), « Essai sur la nature du commerce en général », Londres, Hetcher Gyles dans Holborn, pp. 3-23. Disponible en ligne : <http://panoramix.univ-paris1.fr/CHPE/Textes/Cantillon/ESSAI.html>
- CARLSTEIN T., PARKES D., THRIFT N. (1978), « Timing space and spacing time », London, Edward Arnold.
- CARLTON D. (1983), « The Location and Employment Decisions of New Firms: An Econometric Analysis with Discrete and Continuous Exogenous Variables », *Review of Economics and Statistics*, vol. 65, n° 3, pp. 440-449.
- CARPENTER C.R. (1958), « Territoriality: A Review of Concepts and Problems », in ROE A., SIMPSON G.G., *Behavior and Evolution*, New Haven, Yale University Press.
- CROZIER E. (1997), « Le pouvoir et la règle », Paris, Editions du Seuil, seconde édition.
- CYERT R., MARCH J. (1970), « Processus de décision dans l'entreprise », Paris, Edition Dunod, 1963.
- DAY G.S. (1994), « The Capabilities of Market-driven Organizations », *Journal of Marketing*, October, n° 4, vol. 58, pp 37-52.
- DENIS H. (1990), « Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales : design organisationnel, cultures et technologie », Paris, Edition Economica.
- ELFRING T., VOLBERDA H., (2001), « Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis », in VOLBERDA H., ELFRING T., *Rethinking Strategy*, London, Sage, pp. 1-25.
- ENRIGHT M.J. (2000), « Regional Clusters and Multinational Enterprises », *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n° 2, pp. 114-138.
- ESSER A.H. (1971), « Behavior and Environment. The Use of Space by Animals and Men », London, Cambridge University Press.
- FAVEREAU O. (1989), « Vers un calcul économique organisationnel? », *Revue d'Economie Politique*, n° 2, Mars-Avril, pp. 322-354.

- FOSS N. (2001), « The Boundary School: Strategy as a Boundary Decision », in VOLBERDA H., ELFRING T., *Rethinking Strategy*, London, Sage, pp. 97-115.
- FREEMAN R. (1999), « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp. 233-236.
- FREEMAN R., McVEA J. (2001), « A Stakeholder Approach to Strategic Management », in HITT M., FREEMAN R., HARRISON J., *Handbook of Strategic Management*, Oxford, Blackwell, pp. 189-207.
- FROST T., ZHOU C. (2000), « The Geography of Foreign R&D Within a Host Country », *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n° 2, pp. 10-43.
- FUJITSA M., THISSE J.F. (1996), « Economics of Agglomeration », *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 10, n° 4, pp. 339-378.
- GRANOVETTER M.S. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, pp. 1360-1380.
- GRANT R.M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, n° 3, vol. 33, (spring 1991), p. 118.
- GRASSE P.P. (1946), « Sociétés animales et effet de groupe », *Experientia*, n° 2, pp. 1-16.
- JOFFRE P., KOENIG G. (1985), « Stratégie d'entreprise : antimanuel », Paris, Edition Economica, Collection Gestion.
- HALL E.T. (1971), « La dimension cachée », Paris, Edition Le Seuil, Collection Points Essais, 1966.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K. (1995), « La conquête du futur », Paris, Editions InterEditions.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, n° 82, pp. 929-964
- HEDIGER H. (1961), « The Evolution of Territorial Behavior », in WASHBURN S.L., *Social Life of Early Man*, New York, Viking Fund Publication in Anthropology, n° 31.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J.W. (1978), « Management: contingency approaches », New York, Addison-Wesley.
- HIRSCHMAN A. (1958), « The Strategy of Economic Development », New Haven, Yale University.
- HOTELLING H. (1929), « Stability in Competition », *Economic Journal*, n° 39, pp. 41-57.
- HURIOT J.M. (1998), « La ville ou la proximité organisée », Paris, Collection Villes, Edition Anthropos Economica.
- JOHNSON G., SCHOLEK K. (2000), « Stratégique », Paris, Publi-Union Editions.
- KETCHEN D.J. Jr., SHOOK C.L. (1996), « The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 6, pp. 441-458.
- KRUGMAN P. (1991), « Trade and Geography », Cambridge (Mass.), MIT Press.
- KRUGMAN P. (1995), « Development, Geography, and Economic Theory », Cambridge (Mass.), MIT Press.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967), « Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration », Cambridge (Mass.), Harvard Business School Press.
- LE BOULCH G. (2001), « Les Services de Proximité : Définition, Modèle de Gestion, Application à la Dynamique Local / Global des Territoire », Paris, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CREPA, Université Paris IX Dauphine.
- LEFEBVRE H. (2000), « La production de l'espace », Paris, Edition Anthropos, Collection Ethno-Sociologie, 1974.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1979), *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Bordas, 1957.

- MARCHESNAY M. (1986), « La stratégie, du diagnostic à la décision industrielle », Edition Chotard & Associés.
- MARSHALL A. (1971), Principes d'économie politique, Paris, Edition Gordon & Breach, 1890.
- McBRIDE G. (1964), « A General Theory of Social Organisation and Behavior », St. Lucia (Australia), University of Queensland Press.
- McCANN P. (1996), « Logistic Costs and the Location of the Firm: a One-Dimensional Comparative Static Approach », *Location Science*, vol. 4, n° 1/2, pp. 101-116.
- McKELVEY B., ALDRICH H. (1983), « Populations, natural selection and applied organisational science », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 1, pp. 101-128.
- MINTZBERG H., WATERS J.A. (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, pp. 257-272.
- NEGANDHI A.R., REIMANN C.G. (1973), « Task environment, decentralization and organizational effectiveness », *Human Relations*.
- NODA T., BOWER J.L. (1996), « Strategy making as iterated processes of resource allocation », *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 159-192.
- PENROSE E. (1959), « The Theory of the Growth of the Firm », John Wiley, p. 67.
- PETERS E., HOOD N. (2000), « Implementing the Cluster Approach », *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n° 2, pp. 68-92.
- PERROUX F. (1948), « Esquisse d'une théorie de l'économie dominante », *Economie appliquée*, n° 2-3.
- PERROUX F. (1990), « L'Europe sans rivages », Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1954.
- PERROUX F. (1992), « La Coexistence Pacifique », Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1958.
- PICARD F. (1933), « Les phénomènes sociaux chez les animaux », Paris, A. Colin.
- PORTER M., SÖLVELL O. (1998), « The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms », in CHANDLER A.D., HAGSTRÖM P., SÖLVELL Ö., *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, pp. 441-457.
- PORTER M. (1999), « L'avantage concurrentiel des localisations géographiques », in *La Concurrence selon Porter*, Paris, Edition Village Mondial, pp. 318-326.
- PREER R. (1992), « The Emergence of Technopolis: Knowledge-Intensive Technologies and Regional Development », New York, Praeger.
- QUINN J.B., HILMER F.G. (1994), « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-45.
- RABAUD E. (1929), « Phénomène social et sociétés animales », *Bulletin Biologique Français et Belges*, n° 63, pp. 377-398.
- RABAUD E. (1937), « Phénomène social et sociétés animales », Paris, Alcan.
- RALLET A., TORRE A. (1995), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica.
- ROJOT J., BERGMANN A. (1989), « Comportement et Organisation: Comportement organisationnel et théorie des organisations », Paris, Collection Vuibert Gestion, Edition Vuibert.
- SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H. (1996), « Dynamics of Competence Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management », NY, Elsevier Science, pp. 7-8.
- SAUNDERS C., GEBELT M., HU Q. (1997), « Achieving success in information systems outsourcing », *California Management Review*, n° 39, Winter, pp. 63-79.

- SEARS G. (september 1997), « Technopole Survey: Interviews with Community Leaders », Technopolis 97 Conference, Ottawa, Canada.
- SELZNICK P. (1949), « TVA and the Grass-Roots », Berkeley, University of California Press.
- SHELANSKI H.A., KLEIN P.G. (1995), « Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 11, n° 2, pp. 335-361.
- SIMON H.A. (1952), « A Formal Theory of Interaction in Social Groups », *American Sociological Review*, n° 17, pp. 202-211.
- SIMON H.A. (1969), « The sciences of the artificial », Cambridge (Mass.), MIT Press.
- SMITH K.G., GRIMM C.M., GANNON M.J. (1992), « Dynamics of Competitive Strategy », Sage.
- STORA B. (1974), « L'environnement de l'entreprise : vers une théorie de la décision contingente », *Management International Review*, vol. 14, n° 1, pp. 67-80.
- STORPER M., SALAIS R. (1997), « The Regional World: Territorial Development in the Global Economy », New York, Guilford Press.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 516.
- THOMPSON J.D., McEWEN W.J. (1958), « Organizational Goals and Environment: Goal-setting as an Interaction Process », *American Sociological Review*, XXIII, pp. 23-31.
- THOMPSON J.D. (1967), « Organizations in Action », New York, Edition McGraw-Hill.
- USEEM M., HARDER J. (2000), « Leading laterally in company outsourcing », *Sloan Management Review*, Winter, pp. 25-36.
- VAESKEN P. (1996), « L'environnement territorialisé : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise », Lille, Colloque A.I.M.S., Mai.
- VON THÜNEN (1994), « Economie et espace », Paris, Edition Economica (sous la direction de Jean-Marie Huriot), 1826.
- WALRAS L. (1988), « Eléments d'économie politique pure ou Théorie de la richesse sociale », Paris, Economica, 1874.
- WEBER A. (1929), « Theory of the Location of Industries », Chicago, University of Chicago Press.
- WERNERFELT B. (1984), « A Resource Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 172.
- WERNERFELT B. (1995), « The Resource-based view of the firm: ten years after », *Strategic Management Journal*, n° 3, vol. 16, « the next few years ».
- WILLIAMSON O.E. (1975), « Markets and Hierarchies », New York, Free Press.
- WILLIAMSON O.E. (1985), « The Economic Institutions of Capitalism », New York, Free Press.
- WOODWARD J. (1965), « Industrial Organization: Theory and Practice », Londres, Oxford University Press.
- ZANDER I., SÖLVELL Ö. (2000), « Cross-Border Innovation in the Multinational Corporation », *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n° 2, pp. 44-67.