

**LA PRISE EN COMPTE DU TERRITOIRE DANS  
L'ANALYSE STRATEGIQUE.  
LE CAS DE L'INDUSTRIE DU TAPIS DANS LE SUD  
DE LA FLANDRE OCCIDENTALE**

Thèse nouveau régime en sciences de gestion  
soutenue et présentée publiquement par :

Philippe VAESKEN

JURY :

DIRECTEUR DE RECHERCHE :

Monsieur Alain DESREUMAUX, Professeur des Universités, Université des Sciences et Technologies de Lille.

RAPPORTEURS :

Monsieur Pierre LOUART, Professeur des Universités, Université de Toulouse 1.

Monsieur Robert PATUREL, Professeur des Universités, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.

SUFFRAGANTS :

Monsieur Christophe BENAVENT, Professeur des Universités, Université des Sciences et Technologies de Lille.

Monsieur Bernard PECQUEUR, Maître de conférences, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.

Lille, Février 1999

L'université n'entend donner aucune approbation  
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.  
Ces opinions doivent être considérées  
comme propres à l'auteur.

## REMERCIEMENTS

Qu'il me soit donné de remercier sincèrement Monsieur Alain DESREUMAUX, directeur de recherche pour cette thèse et professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille, pour l'ensemble des conseils avisés qu'il a su me procurer. Son action fut essentielle pour m'aider à formuler, de façon concise et claire, des idées et argumentaires qui seraient restés insatisfaisants sans cet apport de qualité.

Mes remerciements vont ensuite à Monsieur le professeur LOUART et Monsieur le professeur PATUREL d'avoir accepté de participer au jury de cette thèse dans une période où les emplois du temps sont généralement bien remplis.

Je tiens également à remercier Messieurs PECQUEUR et COURLET qui, par leurs travaux et les multiples rencontres que nous avons eues, m'ont donné le virus du territoire, ainsi que monsieur BENAVENT de s'être rendu disponible pour cette soutenance.

Que mes remerciements soient aussi adressés aux collègues et amis qui m'entourent et qui ont su me supporter et être présents dans les phases difficiles, notamment lors des dernières heures.

Enfin je ne serais pas quitte de mes dettes si je n'apportais pas mes sincères excuses auprès de ma famille à qui j'ai volé ma présence, mais plus encore à Gigi, mon épouse, et Eloïse et Ophélie, mes enfants, qui ont supporté ma mauvaise humeur des périodes de travail intensif et mon absence parfois physique mais souvent morale, en tant qu'époux et père.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	1
<b><i>PREMIÈRE PARTIE : ENVIRONNEMENT ET TERRITOIRE, ANALYSE CONCEPTUELLE : DE LA PARTITION DE L'ENVIRONNEMENT A L'APPROCHE DU TERRITOIRE</i></b>	11
<b><u>TITRE PREMIER : L'ENVIRONNEMENT ; SA REPRÉSENTATION EN THÉORIE DES ORGANISATIONS ET EN ANALYSE STRATÉGIQUE.</u></b>	14
<b>CHAPITRE 1 : Représentations de l'environnement comme donnée objective qui s'impose</b>	18
SECTION 1 : Le déterminisme de l'environnement.	19
SECTION 2 : La turbulence comme facteur d'incertitude.	29
<b>CHAPITRE 2 : L'environnement comme construit subjectif de l'entreprise</b>	39
SECTION 1 : La face visible de l'environnement.	41
SECTION 2 : Perception de la face cachée.	44
SECTION 3 : Les limites de la perception de l'incertitude.	48
<b>CHAPITRE 3 : L'environnement : une construction</b>	54
SECTION 1 : L'organisation comme système social ouvert	55
SECTION 2 : L'action collective, base de la dimension territoriale de l'environnement	62
SECTION 3 : La proximité géographique, un vecteur d'analyse de l'environnement.	67
<b>Conclusion du titre premier</b>	81
<b><u>TITRE DEUX : DE LA CONSTRUCTION DE L'ENVIRONNEMENT A L'ESPACE ACTIF ; LE TERRITOIRE</u></b>	84
<b>CHAPITRE 4 : Le territoire : comme structuration de l'espace.</b>	86
SECTION 1 : Le concept de territoire, une construction collective de l'espace.	88
SECTION 2 : La sériation de l'espace comme partition active de l'environnement.	106
SECTION 3 : Représentations territoriales et environnements.	115

<b>CHAPITRE 5 : Le territoire comme structuration de l'environnement de</b>	124
<i>Proximité</i>	
SECTION 1 : Entreprises et territoire.	124
SECTION 2. : Territoire et environnement.	137
SECTION 3 : Cognition et territoire	142
<b>CHAPITRE 6 : L'environnement territorialisé : un concept intégrateur</b>	150
SECTION 1 : L'environnement territorial, un environnement factoriel.	151
SECTION 2. : L'environnement territorialisé ; une analyse cognitive de l'environnement territorial	160
SECTION 3 : Limites du concept d'environnement territorialisé	165
<b>Conclusion du titre deux</b>	168
<b>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE</b>	169
<b><i>DEUXIÈME PARTIE : LA TERRITORIALITÉ À L'ÉPREUVE DES FAITS : LE CAS DES ENTREPRISES DE TAPIS DANS LE SUD DE LA FLANDRE OCCIDENTALE</i></b>	173
<b><u>TITRE TROIS : DE L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL A L'ENVIRONNEMENT TERRITORIALISÉ, DISCOURS SUR LA MÉTHODE</u></b>	175
<b>CHAPITRE 7 : Définition du cadre de la recherche.</b>	178
SECTION 1 : Constructivisme et méthodologie	178
SECTION 2 : Protocole méthodologique.	185
<b>CHAPITRE 8: Le cadre de l'analyse empirique ; le sud ouest de la flandre occidentale et l'industrie du tapis.</b>	195
SECTION 1. : Le sud de la flandre occidentale et la manufacture du tapis.	197
SECTION 2. : Le courtrais, un système industriel localisé.	210
SECTION 3. : La structuration des acteurs de l'industrie du tapis.	213
SECTION 4 : La collecte de données.	220
<b>Conclusion du titre trois</b>	226
<b><u>TITRE QUATRE : JEUX ET ENJEUX STRATÉGIQUES D'ACTEURS : UNE ÉTUDE DE CAS</u></b>	230
<b>CHAPITRE 9 : Analyse structurelle.</b>	232
SECTION 1 : Les facteurs déterminants de l'industrie du tapis.	234
SECTION 2 : La structure évolutive du système.	261
SECTION 3 : L'environnement territorial : structure systémique.	280

<b>Conclusion du chapitre 9</b>	288
<b>CHAPITRE 10 : La dialectique territoriale : les jeux d'acteurs</b>	289
SECTION 1 : Jeux et enjeux d'acteurs : état des lieux.	290
SECTION 2 : Confrontations et compromis territoriaux; une organisation systémique.	298
SECTION 3 : Les rapports de force entre acteurs.	318
SECTION 4 : L'environnement territorialisé, une perception des jeux d'acteurs	338
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE</b>	355
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	357
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	368
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX</b>	381
<b>SOMMAIRE DÉTAILLÉ</b>	385

*"J'aimerais qu'il existe des lieux stables, immobiles, intangibles, intouchés et presque intouchables, immuables, enracinés; des lieux qui seraient des références, des points de départ, des sources."*

*Georges PEREC*

## INTRODUCTION GÉNÉRALE.

La démarche d'analyse stratégique menée par l'organisation comporte généralement un diagnostic d'environnement. Or, l'analyse de l'environnement fait référence à un champ large et varié de concepts et de définitions. On parle de plus en plus de l'environnement comme d'un cadre écologique dans lequel évolue la firme, que d'une structure socio-économique contextuelle qui influence ou est influencée par la firme. Une polysémie tend à se développer autour de concepts dont l'acception était initialement reconnue de tous.

Cette polysémie conceptuelle n'est pas sans importance sur l'objet de notre thèse. Il convient de s'interroger sur la validité du concept d'environnement et d'identifier ses liens avec l'évolution contextuelle. Sans vouloir réaliser un panorama exhaustif des différentes significations et acceptions de l'environnement, nous nous attachons, dans un premier temps, à définir l'environnement comme étant le contexte dans lequel évolue la firme. Cette définition large a le mérite d'intégrer tant les dimensions socio-économiques que les composantes écologiques, dès lors qu'elles influencent l'évolution de la firme. C'est à partir de ce cadre global que le dirigeant d'entreprise, ou l'équipe dirigeante, définit sa stratégie, suivant des niveaux d'interrelations et de perceptions multiples des facteurs et acteurs qui sont en relation avec l'entreprise.

De cette définition contextuelle très large, on comprend la difficulté du décideur face à un besoin d'analyse du monde dans lequel il évolue et dans lequel il doit faire croître au mieux son organisation. Il est confronté à une diversité d'angles d'approches, fonctions de sa

propre capacité à déterminer et définir son environnement pertinent<sup>1</sup> ou de référence et à prévoir l'évolution de celui-ci.

D'abord, diversité liée au dénombrement et à la multiplicité des facteurs constitutifs de l'environnement. L'analyse de l'environnement en terme de facteurs souligne la difficulté d'identifier les facteurs pertinents pour l'entreprises, mais plus encore la difficulté de connaître leur évolution dans le temps.

Ensuite, diversité liée au nombre d'acteurs qui entrent dans le champ de l'environnement pertinent du dirigeant d'entreprise, ou de l'équipe de direction. Retenons qu'un facteur de l'environnement est généralement composé de plusieurs acteurs, et qu'un acteur peut également être partie prenante de plusieurs facteurs de l'environnement.

Diversité, enfin, liée à l'évolution de l'environnement pertinent, soit en terme d'acteurs, soit en termes de facteurs. C'est à dire liée aux niveaux de réactivité et de corrélation qui existent entre l'évolution des facteurs et l'évolution des acteurs.

Dès lors, l'analyse de l'environnement se trouve fortement corrélée à la notion d'incertitude, incertitude sur les facteurs, incertitude sur les acteurs et incertitude sur leur évolution. Comme le laissent penser Cova et Wickham (1996)<sup>2</sup>, des stratégies fondées sur l'analyse de l'environnement, nous nous orientons vers des stratégies d'incertitudes. Incertitudes qui sont issues tant de la turbulence des marchés que de la qualité perceptuelle et analytique du décideur pour prévoir, ou "*supputer les états futurs de l'environnement*" (Koenig 1990)<sup>3</sup>.

### *Le cadre de la recherche.*

Pourquoi l'environnement constitue le point de départ de cette recherche ? Dans un premier temps, le passage des marchés locaux, stables, à des marchés globaux, turbulents, issus de la mondialisation, remet en cause la capacité pour le stratège d'inclure ces évolutions dans des stratégies de moyen et de long terme, en préférant des stratégies plus adaptatives ou incrémentales. Deuxièmement, dans un marché de plus en plus instable et

---

<sup>1</sup> Cf. CROZIER M. & FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Points Seuil.

<sup>2</sup>COVA B. et WICKHAM S., 1996, *Stratégies d'incertitudes*, éd.. Economica, Coll. Management socio-économique.

<sup>3</sup>KOENIG G., *Management Stratégique : vision, manoeuvres et tactiques*. Nathan, Coll. connaître et pratiquer la gestion, 400p.

de plus en plus complexe, la dimension de l'environnement, ou plus exactement la définition de la dimension de l'environnement pertinent, n'est pas homogène.

L'environnement de la production est-il identique à l'environnement de la vente ? Certes non, il convient alors d'identifier non pas un environnement, mais des environnements de l'entreprise. Ne peut-on parler alors d'univers stratégique tel que le font Joffre et Koenig (1992)<sup>4</sup> ? Enfin, la recherche collective et locale d'une réponse à un état de l'environnement global ou la recherche de structuration de cet environnement (en ce sens où il y a organisation d'une offre locale pour satisfaire et développer une demande globale) ne sont-ils pas des moyens spécifiques de limiter les incertitudes de l'environnement et de constituer un pôle économique permettant de lutter plus aisément contre toute attaque externe; nouveaux entrants, produits substitués...?

Au delà du questionnement sur la validité ou l'invalidité du concept même d'environnement, la problématique soulevée ici est de savoir en quoi et comment un environnement peut être structuré par un ensemble d'entreprises, de façon volontaire ou involontaire, afin d'en limiter les incertitudes factorielles, et d'assurer une perception plus aisée, voire une anticipation, des états futurs de l'environnement ? Dès lors, n'y a-t'il pas un partitionnement de l'environnement de l'entreprise entre ce qui est vécu et construit collectivement et ce qui est perçu et contraint par l'environnement global ?

En corollaire, il convient de préciser quelles sont les bases organisationnelles qui autorisent une action collective de structuration de l'environnement ? En d'autres termes, quels sont les facteurs qui contribuent à une structuration locale d'une offre collective ?

L'ensemble de ces questions nous permet de souligner, à priori, que les analyses menées jusqu'à présent sur le concept d'environnement, si elles contribuent à la définition d'un environnement de référence pour l'entreprise, ne prennent pas ou peu en compte les approches localisées de structuration et de partitionnement de l'environnement. Plus qu'une simple analyse des relations entre entreprise et environnement, notamment en matière d'identification des liens réciproques d'influences<sup>5</sup>, la présente recherche veut identifier les liens qui existent entre les acteurs localisés de l'environnement, regroupant

---

<sup>4</sup> JOFFRE P. et KOENIG G., 1992, *Gestion Stratégique*, Litec.

<sup>5</sup> On se réfère ici aux débats entre les différentes écoles de pensées en matière d'influence réciproque entre l'entreprise et l'environnement : La théorie de la contingence, la théorie de la dépendance sur les ressources, l'écologie des population des organisations...

tant les décideurs d'organisations que tout organisme influençant l'évolution et la structure de l'environnement, et la mise en oeuvre progressive d'un processus d'analyse et de structuration de l'environnement. Il s'agit donc bien de se positionner dans le cadre d'une action collective en interaction avec l'évolution et la structure de l'environnement.

Le choix du positionnement de notre recherche dans le cadre de l'action collective est fortement influencé par les travaux de Astley et Van De Ven (1981)<sup>6</sup> : "*L'action collective se focalise sur les réseaux d'organisations semi-autonomes ainsi que sur les parties prenantes qui constituent ensemble un système social, afin de construire ou de modifier leur propre cadre d'évolution, leur division du travail et leurs orientations*"<sup>7</sup> (P. 442). Le niveau d'analyse présenté par les auteurs est d'ordre macro, puisqu'ils le définissent comme prenant en compte les populations, les réseaux d'organisations, et les communautés d'organisations. Ils s'opposent à un niveau d'analyse lié aux organisations prises individuellement. La recherche de structuration de l'environnement, présentée auparavant, entre bien dans ce schéma d'analyse. Elle mobilise l'ensemble des organisations et les parties prenantes selon un niveau "macro", c'est à dire dans le cadre d'un collectif formel ou informel. Nous préférons, dans notre recherche, utiliser la terminologie intermédiaire entre le niveau micro et le niveau macro, c'est à dire le niveau méso présenté par Marchenay (1986)<sup>8</sup> mais surtout présent chez les économistes industriels (Gilly et Grossetti 1993)<sup>9</sup>. L'approche méso de l'analyse apporte à l'approche macro proposée par Astley et Van De Ven un niveau géographique et de proximité dans l'analyse. Dimensions qui sont absentes du modèle initial.

La seconde dimension caractéristique de l'action collective est précisée par l'action volontariste, qui s'oppose au déterminisme. Dès lors, notre position est clairement orientée vers l'action volontariste des organisations dans un processus dynamique et constructiviste. L'objectif de l'action collective est de construire et de structurer un espace de production, par la négociation, les compromis, les ajustements mutuels et les

---

<sup>6</sup>ASTLEY W.G. et VAN DE VEN A.H., "*Mapping the Field to Create a Dynamique Perspective on Organisation Design and Behavior*", in JOYCE W.F. et VAN DE VEN A.H., *Perspectives on Organisation Design and Behavior*, 1981.

<sup>7</sup>Traduction libre.

<sup>8</sup>MARCHESNAY M., 1986, *La stratégie, du diagnostic à la décision industrielle*, Paris, Chotard, 248 p.

<sup>9</sup>GILLY J.P. et GROSSETTI M., 1993, "*Organisation, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation*", RERU n°3

conventions<sup>10</sup>. Notre thèse s'oppose donc aux théories des organisations issues de l'écologie des populations d'organisations, où le déterminisme prend le pas sur le volontarisme, niant de fait tout aboutissement des dynamiques volontaires puisque, dans cette école de pensée, l'évolution du système est empreinte de déterminisme.

Toutefois, le champ de l'action collective reste insuffisant pour délimiter le cadre de cette thèse. Nous introduisons un facteur complémentaire d'explication de la construction de l'environnement par une collectivité<sup>11</sup> en introduisant une dimension de cadrage de la zone géographique ou économique dans laquelle se réalise l'action collective : le territoire. La zone de réalisation de l'action collective peut être considérée comme étant le lieu physique de localisation des membres de la collectivité, ce qui n'empêche pas que les conséquences et effets de l'action collective influencent des lieux ou espaces extérieurs à l'espace de base, donc externes au territoire. La thèse proposée se situe dans les débats actuels relatifs au principe de mondialisation de l'économie et des marchés. Nous proposons d'apprécier comment une offre localisée sur un territoire géographique déterminé, caractérisée par une collectivité, agit ou réagit face à des marchés externes mondiaux.

### *Objectifs de la recherche.*

Les objectifs de la présente recherche sont principalement :

- De rechercher les limites du concept d'environnement, selon les principales écoles de pensée en sciences de gestion, et de caractériser l'apport d'une composante territoriale comme facteur de limitation de l'incertitude dans un contexte global. La dimension territoriale est en soi une composante de l'environnement. Cette composante a, selon nous, pour conséquence de réduire l'incertitude liée à la turbulence d'un environnement global, et de présenter une force d'action collective locale face aux changements de l'environnement.

---

<sup>10</sup>Au sens de la théorie des conventions développée par Orléan, Favereau et Alii, 1989.

<sup>11</sup>Nous définissons ici la collectivité comme étant l'agrégation de toutes les organisations et les parties prenantes participant à l'action collective.

- De rechercher les apports d'une dimension territoriale dans la décomposition d'un environnement généralement trop vaste et trop flou en matière de délimitation physique<sup>12</sup>. Il convient alors de présenter le territoire comme composante de l'environnement global, avec des modes de fonctionnements spécifiques et identifiables par les membres de la collectivité.

- D'identifier en quoi le territoire peut être à la base de la construction d'une action collective, et comment ce territoire est perçu, ou vécu, par les acteurs de l'action collective. Il s'agit de savoir si le territoire, en tant que donnée objective de l'environnement, est intégré dans le schéma stratégique des acteurs de l'action collective.

- D'identifier les caractéristiques de l'action collective localisée. Il s'agit de préciser les différentes formes que cette action collective peut prendre localement; contractualisation, convention, négociation. Dès lors, il importe d'insister sur les types de relations entre des acteurs appartenant à la même sphère, par exemple les entreprises entre elles, et les types de relations qui existent entre des acteurs de sphères différentes, par exemple des entreprises et des organismes de formations spécialisées.

- D'identifier enfin les interrelations qui lient le territoire et le reste de l'environnement. On considère alors que la structure territoriale constitue un facteur de stabilisation de l'environnement en présentant une structure intermédiaire entre l'entreprise et le reste du monde. Cette structure intermédiaire est médiatrice entre l'agent économique, ici l'organisation, et l'environnement dans son ensemble.

L'ensemble des travaux existants sur le concept d'environnement ne prend généralement pas en compte ce facteur territorial. Seuls quelques travaux ont abordé cette problématique, mais sans jamais prononcer le mot territoire, préférant les analyses de localisation (Koenig 1987)<sup>13</sup>, ou les études d'aires systèmes (Joffre et Koenig 1992)<sup>14</sup>. L'intérêt de cette thèse et de la problématique soulevée est de préciser, dans un premier temps, si le territoire est

---

<sup>12</sup>La délimitation physique peut être caractérisée soit par des frontières géographiques, montagnes, rivières..., soit par des frontières politiques, frontières entre des pays, des régions,... soit enfin par des frontières cognitives, issues de la perception et de la connaissance des individus participant à un même territoire virtuel, c'est à dire sans frontières visibles.

<sup>13</sup>KOENIG G., 1987, "*Décisions spatiales*", Les cahiers de recherches, I.A.E. de Lille.

<sup>14</sup>Opus cité.

un facteur pertinent d'analyse de l'environnement dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, et dans un second temps, dans quel cadre l'analyse territoriale peut être utilisée dans l'analyse stratégique des entreprises.

Une telle problématique doit mobiliser un corpus théorique et scientifique qui n'appartient pas uniquement au domaine des sciences de gestion. Si le concept d'environnement est indubitablement un concept important des sciences de gestion, le concept de territoire<sup>15</sup> appartient plus au domaine de la géographie, physique ou humaine, au champ de l'économie, notamment dans le cadre de l'économie industrielle ou de l'économie spatiale, et de façon plus trans-disciplinaire, au domaine des sciences régionales. Ainsi, notre recherche emprunte, dans le cadre de l'analyse territoriale, tant à la géographie humaine qu'à l'économie spatiale ou industrielle.

### *Hypothèses de recherche.*

L'hypothèse que nous proposons de vérifier dans cette thèse est la suivante :

*Le territoire, en tant que partition de l'environnement, contribue à réduire les incertitudes environnementales dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Il crée un espace de quasi stabilité construit par les acteurs locaux, face à un environnement de plus en plus difficile à maîtriser.*

De cette hypothèse centrale, un certain nombre d'hypothèses complémentaires peuvent être proposées.

- La structure territoriale, qu'elle soit reconnue ou non par l'ensemble des acteurs locaux, est motrice de l'action collective. Lorsqu'il existe un territoire, l'action collective localisée se met en oeuvre soit de façon formelle, par le biais de conventions et de contractualisations, soit de façon informelle, par le développement de réseaux informels. Toutefois, l'absence de territoire n'empêche en rien l'action collective.

---

<sup>15</sup>Concept ou paradigme ? En effet le territoire fait l'objet de nombreuses déclinaisons selon l'origine scientifique de l'analyse.

- Le territoire est le lieu de réponse collective aux contraintes de l'environnement. Il est lieu de négociation entre l'ensemble des entreprises locales et des parties prenantes, face aux contraintes et pressions externes. Il permet alors de développer un pouvoir de négociation supérieur.

- La composante territoriale influence la stratégie des entreprises du territoire. Que cette structure territoriale soit reconnue ou non par les décideurs, elle est inscrite dans le schéma cognitif des membres de l'action collective et participe à la définition stratégique.

- Le territoire stabilise, par le biais de l'action collective, certains facteurs, mais aussi certains acteurs de l'environnement global.

- On peut alors faire l'hypothèse d'un environnement territorialisé<sup>16</sup> comme représentation du territoire dans la vision stratégique des acteurs de l'action collective, et plus spécifiquement du décideur en entreprise. Cet environnement territorialisé restitue, dans la vision stratégique des dirigeants et des parties prenantes du territoire, l'ensemble des facteurs et acteurs territoriaux qui entrent dans le processus de structuration territoriale, constituant une zone de stabilité.

La méthode de validation de ces hypothèses est essentiellement de type qualitative, elle est en cela conforme aux développements de Weeks (1973)<sup>17</sup> et Burrell et Morcan (1979)<sup>18</sup> repris par Astley et Van De Ven : "*Les méthodes d'analyses inductives et idiographiques sont fréquemment utilisées, reposant sur des études de cas qualitatives et historiques.*" (p. 432). Pour l'étude de cas, nous avons opté pour un terrain particulièrement significatif de l'action collective dans un cadre territorial : la manufacture de tapis dans le Courtrais dans le sud de la Flandre occidentale, en Belgique.

En ce qui concerne l'outil qualitatif, s'agissant de mettre en exergue les représentations stratégiques globales ainsi que la vision stratégique des différents protagonistes, il nous

---

<sup>16</sup>VAESKEN P., 1996, "*L'environnement territorialisé, Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise*", Colloque AIMS, Lille.

<sup>17</sup>WEEKS D.R., 1973, "*Organisation Theory - Some Themes and Distinctions*", in G. SALAMAN and THOMPSON K. éd., *People and Organisation*, London, : Longmans.

<sup>18</sup>BURRELL G. and MORGAN G., 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London, Heinemann Educational Books.

paraît opportun de mobiliser les méthodes issues de la théorie des graphes. Pour l'analyse structurelle du territoire, nous avons opté pour la méthode MICMAC<sup>19</sup>. Pour l'analyse des jeux d'acteurs, nous utilisons la méthode MACTOR<sup>20</sup>.

### *Plan de la thèse*

Deux parties sont développées dans cette thèse. La première, incluant les titres 1 et 2, est d'ordre conceptuel. Elle cherche à définir et préciser le concept de territoire en partant du concept d'environnement. La seconde partie est d'ordre méthodologique et empirique. Son objet est de valider ou d'invalider les concepts proposés au terme de la première partie. La seconde partie inclue les titres 3 et 4.

Le titre premier est relatif à l'analyse du concept d'environnement. Plutôt qu'un état de l'art, nous mettons en avant les limites de ce concept par l'étude des différents courants de pensées. Au sein des chapitres développés dans ce titre, nous prendrons position pour l'approche cognitive de l'environnement développée par Daft et Weick (1983)<sup>21</sup>. Elle prend en considération une approche en termes d'acteurs qui met en avant l'importance de la perception de l'environnement et notamment l'action des acteurs en matière de construction de l'environnement<sup>22</sup>. Toutefois, nous soulignons globalement une absence de composante géographique ou territoriale dans cette approche. Nous concluons donc sur la recherche d'une partition de l'environnement, pris dans sa globalité, pour mettre en exergue la dimension territoriale.

Le dixième titre aborde et approfondit la notion de territoire en tant que représentation spécifique de l'environnement. Nous empruntons aux sciences économiques et à la géographie humaine le concept de territoire afin de préciser ses modes de construction et ses avantages spécifiques. Nous insistons sur l'importance de cette dimension dans l'élaboration de la vision stratégique des chefs d'entreprises et des structures qui

---

<sup>19</sup>GODET M., 1997, *"Manuel de Prospective Stratégique"*, Tome 2, DUNOT, 355 p.  
GODET M., 1985, *Prospective et planification stratégique*, CPE, Economica, 328p.

<sup>20</sup>GODET 1985, 1997.

<sup>21</sup>DAFT R.L. et WEICK K.E., 1983, *"Toward à modèle of Organizations as Interprétation Systèms"*, *Academy of Management Review*, pp. 284-295.

<sup>22</sup>Habituellement, c'est une analyse en termes de facteurs constitutifs de l'environnement que l'on rencontre dans la littérature sur ce sujet.

participent au développement du territoire, selon un axe de développement économique endogène. L'analyse souligne également les apports récents de la dimension cognitive dans l'analyse territoriale. La conclusion se base sur la convergence entre le territoire et un environnement partitionné qui prend racine dans la structure cognitive des acteurs du territoire. L'hypothèse de l'environnement territorialisé permet de caractériser ce point de convergence.

Le titre trois s'efforce à présenter la méthode de validation de l'hypothèse d'une construction cognitive du territoire comme dimension de l'univers stratégique des membres de l'action collective : l'environnement territorialisé. Nous présentons le protocole méthodologique et le terrain de l'étude empirique, qui repose sur des entretiens menés auprès de dirigeants ou cadres dirigeants et des responsables des structures institutionnelles d'appui au développement pour le secteur spécifique de la manufacture de tapis dans le Courtrais, en Belgique. La composante territoriale et les principaux facteurs qui la composent sont mis en exergue.

Le titre quatre présente les résultats de l'analyse qualitative réalisée. Les concepts d'environnement territorial et d'environnement territorialisé sont testés et structurés au sein du territoire d'analyse.

***PREMIÈRE PARTIE :***

***ENVIRONNEMENT ET TERRITOIRE,  
ANALYSE CONCEPTUELLE.***

***DE LA PARTITION DE L'ENVIRONNEMENT  
À L'APPROCHE DU TERRITOIRE***

L'entreprise vit au quotidien dans un cadre environnemental qu'elle connaît peu ou mal. De nombreuses actions pour aborder cet environnement sont réalisées en interne afin de mettre en oeuvre un processus de décision stratégique qui ne soit pas déconnecté du cadre d'évolution de la firme. Sans être déconnectée, la décision stratégique peut toutefois contredire les grandes tendances d'évolution de la société dans laquelle l'entreprise évolue. Il est fréquent de constater que les grands stratèges sont ceux qui ont tenté de modeler leur environnement plus que de le subir. L'histoire ne manque pas d'exemples en la matière puisque toute stratégie guerrière vient en opposition et en rupture aux tendances naturelles de l'évolution.

Pour l'organisation, la complexité croissante de l'environnement, la multitude des champs de bataille et la quantité des parties en présence empêchent toute stratégie guerrière, au sens militaire du terme. La volonté de soumettre l'autre cède la place à des actions moins sujettes à la conquête mais plus propices à l'action concertée et de long terme.

Le premier champ de bataille sur lequel est impliquée l'entreprise est la maîtrise de la connaissance de l'évolution de l'environnement. Or, nul n'est prophète. Il convient de disséquer cet environnement pour en comprendre les composantes et ce qui les actionne.

Un premier titre présente les différentes approches analytiques de l'environnement, notamment au travers des sciences de gestion. Son objet est principalement d'en préciser les limites croissantes.

Un second titre propose d'aborder l'environnement suivant un ensemble de partitions physiques et cognitives. L'approche se situe au niveau de l'émergence d'une partition de l'environnement tel que proposée par McCann et Selky<sup>23</sup> face à l'hyperturbulence de l'environnement, qui fait suite au modèle de Emery et Trist que nous présentons dans le titre premier. Sans parler de territoire, les auteurs proposent une partition de l'environnement, en réponse à l'hyperturbulence, fondée sur la constitution d'enclaves

---

<sup>23</sup>McCANN J.E. et SELSKY J., 1984, "*Hyperturbulence and the Emergence of a Type 5 Environments*", *Academy of Management Review*, Vol.9, n°3, pp460-470.

sociales. Elles sont issues des relations partenariales qui se développent entre les différents acteurs : *"Une enclave sociale est un lieu de plus faible turbulence, un espace social qui est plus facilement géré et qui est créé et protégé par un ou plusieurs acteurs"*<sup>24</sup>. Dans cette partie, on aborde cette partition sous l'angle du territoire et des rapports sociaux qui le font vivre. On est dans la continuité de l'enclave sociale, où nous précisons la structure cognitive des acteurs comme facteur de création, de développement et de protection du territoire par rapport au reste du monde.

---

<sup>24</sup>McCANN J.E. et SELSKY J., 1984, p.465, traduction libre.

## TITRE PREMIER

### L'ENVIRONNEMENT :

### SA REPRESENTATION EN THEORIE DES ORGANISATIONS ET EN ANALYSE STRATEGIQUE

#### INTRODUCTION DU TITRE PREMIER.

Parler de l'environnement de l'entreprise revient à discourir sur l'ensemble des facteurs exogènes de l'entreprise qui concourent à la vie et à l'évolution de la firme. Vie et évolution peuvent être considérées comme contingentes, au sens de Hellriegel D. et Slocum J.W. (1978)<sup>25</sup>, aux variations et perturbations de l'environnement. De cette succincte approche contingente de l'environnement, une interdépendance forte entre l'entreprise et l'environnement peut être mise en exergue. Elle est toutefois complétée par la variable comportementale, ne se référant plus uniquement aux interrelations entre les facteurs constitutifs de l'environnement, mais intégrant les comportements des différents acteurs : "*Souligner cette interdépendance c'est simplement rappeler que toute entreprise est une entité en situation de dépendance/autonomie, insérée dans un environnement qui la contraint et qu'elle contribue en même temps à créer : pour toute entreprise, comportement, choix stratégique et déterminisme environnemental forment une relation triangulaire étroite où les phénomènes d'apprentissage et les processus symboliques jouent un rôle essentiel*" (Desreumaux A. & Louart P., 1995, p.19)<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup>HELLRIEGEL D. et SLOCUM J.W., 1974, *Contingency Approches*, seconde édition, Addison-Wesley Publishing Compagny, 1978, 607p.

<sup>26</sup>DESREUMAUX A. et LOUART P., 1995, "*Stratégies d'entreprises et politiques d'emploi. Jalon pour une lecture socio-cognitive*", IV èmes journées de l'I.F.R.E.S.I., *la construction Sociale de l'Emploi. Les performances Organisationnelles, l'Organisation de la Ville*, MARS. pp. 13-33.

Le comportement est une variable subjective propre à chaque participant de la vie de l'entreprise. Dans un premier temps, l'interdépendance entre firme et environnement n'est pas liée à un système de relations génériques entre firme et environnement mais à une relation spécifique entre chaque firme, ou plus précisément chaque acteur de la firme participant au processus de décision, et son environnement pertinent.

Deuxièmement, la perception de l'environnement par l'entreprise et ses implications au niveau de l'élaboration de la stratégie de l'organisation sont à considérer. La construction de la stratégie d'une entreprise, même si elle peut se caler sur différents modèles de construction, reste et demeure fonction du facteur humain. Par conséquent, la stratégie et la détermination de la stratégie sont à relier à des schémas d'interprétation personnels : *"Quelque soit l'angle sous lequel on les considère, les schémas d'interprétation qui inspirent les acteurs organisationnels ne présentent pas nécessairement une homogénéité ni une stabilité absolues"* (Desreumaux A. & Louart P., 1995, p.19). Ce sont ces schémas d'interprétation qui déterminent le système de référence environnemental du décideur et qui influencent, au delà des processus classiques d'élaboration de la stratégie de l'entreprise, le processus de décision.

Enfin, le déterminisme environnemental est à considérer comme base d'évolution de l'environnement liée à des facteurs plus structurels. Il serait erroné de concevoir l'environnement comme un simple déterminisme. De façon plus dynamique, l'environnement s'entend comme un système de variables empreintes de déterminisme et de réactivité liées à des phénomènes spécifiques, voire conjoncturels. Ces facteurs de réactivité et de modification de l'environnement caractérisent l'interrelation et l'interdépendance entre l'entreprise et l'environnement.

L'environnement de l'entreprise peut être définie comme l'ensemble des facteurs et acteurs qui interagissent de près ou de loin avec l'entreprise et dont les comportements influencent l'évolution de l'entreprise selon des dynamiques temporelles différentes. Plus précisément, toute modification des facteurs de l'environnement, des acteurs ou de l'entreprise aura des conséquences d'ajustement pour chacune des parties selon des temporalités différentes. Elles dépendent principalement de la capacité et de la rapidité de réaction ou de proaction des parties concernées. Il faut préciser que nous ne considérons, dans ce travail, que l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise, de fait nous n'intégrons pas les analyses de l'environnement interne telles que définies par Duncan R.

B.<sup>27</sup>(1972, p.315). Cette prise de position s'explique par un objectif clairement exprimé qui est de relier le concept d'environnement externe à celui de territoire. Dès lors, au sein de ce travail, le terme "environnement" représente l'environnement externe de l'entreprise.

L'objet de cette première partie est de préciser les enjeux de l'environnement dans un contexte de définition et d'élaboration de la stratégie de la firme. A ce titre, nous tentons de souligner les limites du concept d'environnement et d'évolution de l'environnement dans un cadre de construction de la stratégie de la firme. Notre but est de préciser que l'approche par l'action collective, dans le cadre d'une structuration d'un environnement territorial de l'organisation, constitue un champ d'analyse pertinent pour l'élaboration de la vision stratégique du dirigeant, intégrant ses capacités cognitives.

Lors du premier chapitre, nous présentons les approches classiques de l'environnement en tant que donnée objective qui s'impose. L'objet est de souligner les limites de ces approches sur l'environnement de la tâche au sein de l'entreprise. Nous concluons alors sur l'importance d'intégrer dans ce concept des composantes liées au comportement du décideur. Ce chapitre précise en quoi une analyse de l'environnement uniquement fondée sur ses différents facteurs constitutifs, développés depuis le début des années 1960 en sciences de gestion, ne conduit qu'à complexifier le concept de base en développant la dimension de l'incertitude environnementale<sup>28</sup>. Dimension qui n'apporte pas d'éléments de réponses opérationnelles dans l'élaboration de la stratégie de la firme, notamment en ce qui concerne l'intégration du comportement des différents acteurs de l'environnement de l'entreprise. Il s'agit globalement d'une approche de l'environnement par la théorie des organisations pour laquelle nous soulignons les principales limites.

Dans un second chapitre, l'analyse comportementale des acteurs de l'environnement introduit une base de structuration de l'environnement par les acteurs eux mêmes. Ce n'est donc plus une approche déterministe et factorielle qui est proposée. L'environnement de

---

<sup>27</sup>DUNCAN R.B., 1972, "*Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environment University*.", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, n°1, Mars, pp.313-327.

DUNCAN R.B. détermine trois composantes principales de l'environnement interne de l'entreprise : Les composantes liées aux caractéristiques du personnel de l'entreprise, les composantes liées à la composition de l'équipe de direction de l'entreprise et à la structuration fonctionnelle de l'organisation, les composantes liées à la recherche de l'obtention des objectifs fixés par l'entreprise selon un processus intégratif.

<sup>28</sup>on reconnaîtra ici les concepts d'incertitude environnementale, de perception de l'environnement, de perception de l'incertitude environnementale, de turbulence de l'environnement...

référence n'est plus celui de la tâche, mais celui de l'acteur. Cette extension se traduit naturellement par l'intégration de la capacité cognitive de l'équipe dirigeante à identifier ou à bâtir une structuration de l'environnement. A ce niveau, la notion d'incertitude liée à la connaissance de l'environnement prend une double dimension. Une dimension factorielle qui est largement développée par la théorie des organisations et une dimension perceptuelle. La seconde est fondamentale. Si la première embrasse un champ de plus en plus large, par l'ouverture des frontières et la mondialisation en multipliant les facteurs constitutifs de l'environnement, la capacité cognitive des dirigeants ou des équipes dirigeantes ne paraît pas toujours suffisante pour capter l'ensemble des informations utiles et les intégrer dans leur vision stratégique. Il s'agit de l'environnement subjectif.

Le troisième chapitre apporte une réponse à l'accroissement des facteurs de l'environnement. Caractérisée par la prise en compte de deux dimensions complémentaires et complétant la dynamique d'acteurs, cette thèse souligne la dimension géographique ou relationnelle comme réponse à un environnement de plus en plus complexe à cerner, et la dimension temporelle comme facteur de construction de l'environnement. Ainsi, nous proposons une partition de l'environnement entre un environnement global et un environnement local comme facteur de réduction de l'incertitude environnementale lié à la capacité cognitive des équipes dirigeantes.

## CHAPITRE 1 :

### REPRESENTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT COMME DONNEE OBJECTIVE QUI S'IMPOSE

Base de l'analyse stratégique, le concept d'environnement laisse place à un certain nombre d'interprétations complémentaires, voire contradictoires. Avant de rechercher les limites de ce concept, il convient de définir ce qu'il recouvre. Les premières analyses relatives aux relations entre environnement et entreprise datent du début des années 1950. Auparavant l'attention des analystes était principalement portée sur la structure de l'organisation. Ce qui est largement compréhensible puisque l'environnement des entreprises, généralement de grande taille, pouvait être considéré comme stable. Avec l'accroissement de la compétition internationale et la limitation des ressources, la prise en compte de l'environnement s'est avérée de plus en plus importante. Dès la seconde moitié des années 1960, les premiers modèles d'analyse de l'environnement voient le jour dans la perspective de présenter les interactions entre l'environnement et l'organisation, ou, de façon plus précise, d'expliquer comment l'organisation s'adapte aux modifications de l'environnement. Parallèlement, la prise en compte de la complexité de l'environnement se développe au travers des analyses de l'incertitude de l'environnement.

Ce chapitre présente, dans un premier temps, les bases traditionnelles de l'environnement à travers différents modèles. On insistera alors sur l'hyper-déterminisme de ces modèles. Dans un second temps, nous précisons pourquoi ces modèles de base restent encore trop limitatifs, notamment par l'intégration des modèles d'analyse de l'incertitude de l'environnement.

## SECTION 1 : LE DÉTERMINISME DE L'ENVIRONNEMENT.

Dans la grande majorité des modèles de base de l'environnement, l'accent est porté sur la domination de l'environnement sur la firme, et conduit à une sorte de déterminisme de l'évolution de la firme face à l'évolution de l'environnement. Un bref rappel des principales théories permet de mettre en avant ce déterminisme qui nous paraît exagéré.

### § 1 : La rigidité relative de la théorie de la contingence

Les premiers modèles d'analyse de l'environnement de l'entreprise se sont principalement focalisés sur l'étude de l'environnement direct de l'entreprise. C'est-à-dire la détermination des variables clés de l'environnement prises en compte par l'organisation. Ce type d'analyse se retrouve notamment dans travaux de Lawrence P. et Lorsch J. (1967)<sup>29</sup>. Ces auteurs ont étudié comment l'entreprise segmente son environnement par rapport aux secteurs connexes, sans pour autant conceptualiser clairement l'environnement et sa construction. Cette conception fait suite à la définition de l'environnement proposée par Dill W.R. (1958)<sup>30</sup>, considérant que l'environnement est composé de tout élément, non formellement défini, qui touche l'entreprise. Suivant ces approches, la recherche d'une définition d'un environnement général est complexe. L'environnement de l'organisation n'est à considérer qu'au travers des composantes d'un environnement global qui affectent l'organisation. Se ressentent ici les bases de la théorie de la contingence développée par Thompson (1967)<sup>31</sup> et Hellriegel D. et Slocum J.W. (1978).

La construction de la théorie de la contingence repose sur les travaux de Thompson<sup>32</sup>. Partant de la définition de Dill, l'auteur souligne que l'environnement est principalement caractérisé en deux niveaux, l'environnement de la tâche (Task environment); composé des

---

<sup>29</sup>LAWRENCE P. et LORSCH J., 1989, *Adapter les structure de l'entreprise*, éds. d'organisation, 237p., Traduction de l'étude d'origine: *organization and Environment : Managing Différentiation and Intégration.*, Boston : HARWARD University, Graduate School of Business Administration, Division of research, 1967.

<sup>30</sup>DILL W., 1958, "Environment as an influence on managerial autonomy.", *Administrative Science Quaterly*, n°2, pp.409-443.

<sup>31</sup>THOMPSON J.D., 1967, *Organization in Action*. New-York, McGraw-Hill.

<sup>32</sup>Thompson Considère les organisations complexes comme des systèmes ouverts qui interagissent avec l'environnement

clients, des fournisseurs, des concurrents, des organismes socio-politiques directement en relation avec l'organisation et de la technologie; et l'environnement général, qui affecte indépendamment l'ensemble des organisations. Pour leur part, Hellriegel et Slocum, décomposent l'environnement global en trois sous-ensembles : un système culturel, un système politique et un système économique. Ces trois sous-systèmes influencent directement ou indirectement l'organisation de l'entreprise à trois niveaux : "(1) *Les pratiques et les processus internes, dans les structures formelles*, (2) *Les opportunités de survie et de croissance*, et (3) *le degré de discrétion (liberté et autonomie) qui peut être exercé par le mode de management*"<sup>33</sup> (Hellriegel D. et Slocum J.W., 1978, p.26). Le système culturel influence sensiblement le mode de management. Hellriegel et Slocum se limitent à la culture nationale ou à la culture de type sociétale. A ce sujet, il nous semble que les cultures locales, au sens d'un terroir, d'une région..., sont également susceptibles d'influencer le mode managérial. L'exemple des différences culturelles qui existent entre les modes de fonctionnement du nord de la France et ceux de l'Est ou du Sud de la France montre bien que dans une même nation peuvent subsister des modes culturels différents. Ces différences sont, bien entendu, issues de la proximité des systèmes culturels Nationaux. Faut-il alors comprendre le terme "sociétale" comme représentatif d'un regroupement culturel ? Selon les auteurs, le système culturel intègre les caractéristiques sociales, politiques, éducatives, légales et économiques. A ce système culturel, il faut adjoindre le système de valeur, considéré comme une agrégation et une hiérarchisation des valeurs individuelles d'une société. Toutefois, les conséquences directes de l'environnement général sur l'organisation ne sont pas prises en compte du simple fait de la définition du concept d'environnement de la tâche "task environnement" : "*L'environnement de la tâche d'une organisation peut être considéré comme étant une composante spécifique de l'environnement général*" (Hellriegel D. et Slocum J.W., 1978, p.26)<sup>34</sup>.

Selon ce modèle, l'interaction entre l'environnement et l'organisation conduit à une adaptation structurelle de la firme vis-à-vis des contraintes de l'environnement. La capacité d'adaptation est interne à l'entreprise. Si elle est forte et rapide, l'entreprise survie, dans le cas inverse, l'organisation périclète rapidement. Dans ce modèle, chaque entreprise interagit de façon isolée avec l'environnement selon les trois niveaux d'interaction qui la compose; le

---

<sup>33</sup>Traduction libre.

<sup>34</sup>Traduction libre, opus cité.

niveau institutionnel, le niveau organisationnel et le niveau technique. C'est la flexibilité et la capacité d'adaptation de chacun de ces niveaux qui détermine la capacité d'adaptation globale de l'organisation.

Dans ce cadre, la dynamique de l'environnement est centrale. L'organisation doit adapter sa structure face aux modifications de son environnement. Deux dimensions sont retenues à partir des travaux de J. Thompson (1967, p.72) : la stabilité ou non de l'environnement de la tâche et l'homogénéité ou non de cet environnement. La stabilité de cet environnement spécifique prend en compte le nombre de changements intervenus dans les différentes composantes de l'environnement concerné. L'homogénéité prend en compte la segmentation de l'environnement de la tâche par rapport au nombre d'acheteurs, de consommateurs et de vendeurs. Il s'agit ici d'une catégorie d'environnement essentiellement axée sur l'aspect commercial de l'environnement. A chaque type d'environnement de la tâche correspond un type d'association entre la structure de l'entreprise, la technologie dominante, les composantes de l'environnement de référence, et le mode managérial. Sans reprendre les classifications proposées par les auteurs<sup>35</sup>, on peut d'ores et déjà noter l'aspect normatif de la théorie de la contingence ainsi que la difficulté d'application de ce modèle.

D'autres limites à cette perception de l'environnement sont liées à une analyse de ce qui touche de près la grande organisation, sans prendre en compte les grandes tendances d'évolution de la société qui sont souvent à l'origine de changements importants dans les comportements individuels : *"Si l'environnement immédiat fait de clients, de fournisseurs, de concurrents, etc., constitue le cadre évident de référence pour l'appréciation des stratégies secondaires ou d'activité, les discontinuités qui naissent au niveau de l'environnement général sont fondamentales au regard de la stratégie primaire et du choix des domaines d'action de l'entreprise"*, (Desreumaux A., 1993, p.115)<sup>36</sup>. De plus, l'analyse de l'environnement est applicable aux grandes entreprises. Or, si les grandes entreprises, constituent un volet important de l'économie, les PME/PMI<sup>37</sup> ne sont pas à

---

<sup>35</sup>le lecteur intéressé par ce tableau se référera à l'ouvrage de HELLREIGEL et SLOCUM (1978), p.164-165.

<sup>36</sup>DESREUMAUX A., 1993, *Stratégie*, Précis Dalloz, Coll. Gestion, 447p.

<sup>37</sup>Sans vouloir reprendre le débat sur l'importance du rôle des PME/PMI dans le paysage économique des pays développés, nous conseillons au lecteur intéressé par ce domaine l'enquête réalisée par DUCHENEAUT B (1995) pour le compte du CEPME.

négliger dans l'analyse de l'environnement, qu'elles soient autonomes ou sous-traitantes d'une grande entreprise. Enfin, comme pour l'ensemble des modèles traditionnels, l'organisation est considérée individuellement face à l'environnement. Il n'est pas fait écho d'une réponse collective aux contraintes de l'environnement.

## § 2. La domination de l'environnement

La théorie de la contingence laisse une place à l'interaction entre l'organisation et son environnement par un phénomène d'adaptation de la structure. D'autres théories sont plus radicales. Si pour la première l'environnement est une contrainte à laquelle l'organisation doit s'adapter, pour les suivantes, le rôle de l'environnement est plus fondamentale. Il effectue une sélection et une restructuration des organisations sur le marché.

La plus radicale de ces théories est indubitablement l'écologie des populations d'organisations. Issue des travaux de Hannan M.T., 1977<sup>38</sup>; Aldrich H.E., 1979<sup>39</sup>, Aldrich H.E. et Muffler S., 1982<sup>40</sup>; Freeman J., 1982<sup>41</sup>; Hannan M.T. et Freeman J., 1984<sup>42</sup>, la domination de l'environnement sur l'organisation est implicite par le fait que la capacité des organisations à s'adapter à l'environnement est limitée. Pour l'écologie des populations d'organisations, l'objet est de comprendre les "*distributions d'organisations à travers les états de l'environnement et les limites qui s'imposent sur les structures organisationnelles dans différents environnements et plus généralement de répondre à la question : pourquoi y-a-t-il autant d'espèces d'organisations.*" (Rojot et Bergmann, 1989, p.180)<sup>43</sup>. L'objet de cette théorie est donc de distribuer les différents types d'organisations dans différents états de l'environnement. Il existe des classes identifiables d'organisations

---

<sup>38</sup>HANNAN M.T., 1977, "*The population Ecology of Organization*", American Journal of Sociology, Vol. 82, n°5, pp. 929-965.

<sup>39</sup>ALDRICH H.A., 1979, *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall Inc., Chap.2, "*The Population Ecology Model*".

<sup>40</sup>ALDRICH H.A. et MUFFLER S., 1982, "*The Évolution of Organizational Forms, Technology Coordination and Control.*" Research in Organizational Behaviour, Vol.4, pp.33-87, B. STAW and J. COMMING édés., Greenwich Co.

<sup>41</sup>FREEMAN J., 1982, "*Organizational Life Cycle and Natural Selection Processus*", in Research in Organizational Behaviour, Vol.4, pp.1-32, B. STAW and J. COMMING édés., Greenwich Co.

<sup>42</sup>HANNAN M.T. et FREEMAN J., 1984, "*Structural Inertia and Organizational Change*", American Sociological Review, Vol. 49, pp. 149-164.

<sup>43</sup>ROJOT J. et BERGMANN A., 1989, *Comportement et Organisation : comportement organisationnel et histoire des organisations*. Coll. Vuibert Gestion, Vuibert.

ayant des formes communes à l'intérieur d'un système donné. La stratégie de l'entreprise est directement dépendante de l'état de l'environnement et consiste à adapter l'organisation à cet état, soit par un mécanisme d'apprentissage, soit tout simplement par un processus de sélection. C'est l'environnement qui joue le rôle et la fonction de régulateur.

Ces remarques nous paraissent très limitatives. Même si nous restons dans le cadre classique de l'adaptation de l'organisation par rapport aux états de l'environnement (cadre qui nous paraît également trop restrictif, considérant que l'organisation peut agir sur l'environnement par la mise en oeuvre d'une stratégie proactive ou par une action collective), la structure des organisations s'oriente vers une structure plus flexible et de plus petite taille. Cette orientation se concrétise par le développement de la stratégie d'externalisation d'une partie de la production, et l'accroissement des recours au marché, plus qu'à la hiérarchie (cf. Williamson O., 1975)<sup>44</sup>. Si le cadre de la théorie de l'écologie des populations d'organisations s'accorde à un mode de production Fordiste, le développement des modes de production post-Fordiste, basés sur la spécialisation flexible (Piore et Sabel, 1984)<sup>45</sup> tend à limiter le processus de domination de l'environnement sur l'organisation. On retrouve cette idée dans le modèle généralisé de l'écologie des populations d'organisations, où le simple principe de sélection laisse place à un schéma plus large et plus réaliste en trois étapes : variation, sélection, rétention. Dans un premier temps les variations ont comme conséquence de modifier la forme organisationnelle, soit en créant de nouvelles organisations ou en transférant des organisations existantes vers de nouveaux propriétaires, soit en modifiant certaines unités de l'organisation, soit enfin en se positionnant sur des niches spécifiques. Suite à ces variations, qui sont continues de par la dynamique environnementale et les variations des états de l'environnement, le processus de sélection s'opère, évinçant du marché les organisations qui n'ont pas réussi à s'adapter. Le processus de rétention tend à préciser que la variation positive (celle qui a permis à l'entreprise de s'adapter) est ensuite reproduite au sein de l'organisation (principe de flexibilité développé par Piore et Sabel) ou donne lieu à un processus d'externalisation et de reproduction. Une critique fondamentale peut être faite à cette théorie. Elle minimise le rôle et la capacité du dirigeant à agir de façon proactive face aux turbulences de

---

<sup>44</sup>WILLIAMSON O. 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

<sup>45</sup>PIORE M.J. et SABEL Ch. F., 1984, *Les Chemins de la Prospérité.*, Basic Book, sous le titre *The Second Industrial Divide*, ed. Hachette pour la traduction Française, 1989, 441p.

l'environnement. Toutefois, Aldrich H.A. et Muffler S. accordent un rôle aux décideurs dans le cadre spécifique d'une niche.

Il est intéressant de souligner deux points relatifs aux apports de Aldrich et Muffler à la théorie de base de l'écologie des populations d'organisations :

- Le premier est lié à la notion de spécificité, caractérisée par les niches d'activités,
- Le second fait référence au principe de rétention. Dans un cadre général, sans frontière territoriale, la rétention peut être négative au sens où elle ne peut aboutir à un processus d'apprentissage. Cependant, à un niveau local, le processus de rétention peut donner lieu à un processus d'apprentissage et de développement par imitation.

Dans le cadre des systèmes localisés de production, nous retrouvons ces deux points : la spécialisation productive et l'effet d'apprentissage collectif par le biais de l'imitation et de la réciprocité entre acteurs. Notons que dans ce cadre, il existe une recherche intuitive d'une stabilité de l'environnement au moins au niveau local.

La théorie de la dépendance sur les ressources (Pfeffer J. et Salancik G.R., 1978)<sup>46</sup> part des mêmes constats que l'écologie des populations d'organisations, mais reste moins rigide en ce qui concerne la dépendance de l'organisation vis-à-vis de l'environnement. Selon cette théorie, l'environnement est créé par l'organisation du fait que l'organisation ne s'attache qu'à certains facteurs de l'environnement. Toutefois, l'organisation agit sous les contraintes de l'environnement : "*PFEFFER et SALANCIK conçoivent trois facteurs dans la détermination de la dépendance d'une organisation par rapport à une autre, ou par rapport à son environnement. Le premier est l'importance de la ressource détenue par l'autre organisation ...; le second est la marge de liberté de l'autre organisation sur l'allocation et l'utilisation de cette ressource..., et le troisième est la possibilité de ressources substitués..., c'est-à-dire le contrôle de la ressource par l'autre organisation.*" (Denis H., 1990, p.40)<sup>47</sup>. Les ressources et la disponibilité des ressources dans l'environnement sont cruciales pour cette théorie. Par extension, les stratégies proposées

---

<sup>46</sup>PFEFFER J. et SALANCIK G., 1978, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. New-Yorck, Prentice-Hall.

<sup>47</sup>DENIS H., 1990, *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales. Disign organisationnel, cultures et technologie*, Economica.

face aux turbulences de l'environnement sont focalisées sur le contrôle des ressources. On retrouve alors trois types de stratégies possibles :

- les stratégies proactives, stratégies offensives pour assurer le contrôle des ressources dont l'organisation a besoin,
- les stratégies réactives, stratégies défensives issues des stimuli de l'environnement et qui permet à l'organisation de se maintenir durant la période de turbulence,
- les stratégies passives, soit par non perception des stimuli de l'environnement, soit par confiance envers les capacités de l'organisation.

On retrouve également ce type d'approche dans les modèles de réseaux d'organisations proposés par Hakkansson<sup>48</sup>, où la constitution des réseaux s'explique par la recherche de la domination des ressources.

Ces deux théories expriment les capacités d'adaptation de la firme face aux turbulences de l'environnement suivant deux axes. L'un est basé sur la notion de spécialisation flexible, intuitivement présente dans la théorie, même si le développement qui en est fait reste sommaire et embryonnaire. L'autre reprend la notion d'allocation des ressources, qui rappelle sensiblement les principes d'ancrage territorial et de localisation des firmes dans l'analyse post-Fordiste.

Ces deux notions sont fortement développées par les économistes et notamment dans les théories de localisation des firmes, soit par l'approche territoriale en terme de grappes (Perroux F., 1961)<sup>49</sup>, soit par le concept d'économies d'agglomération (Marshall A., 1890, 1919)<sup>50</sup>, liées à l'économie des différents coûts cachés provenant de la non proximité des firmes travaillant sur un même secteur d'activité.

### § 3. : Les limites de l'analyse de l'environnement dans la théorie des organisations.

Hannan et Freeman<sup>51</sup> ont souligné que l'évolution sociale est plus Lamarkienne que Darwinienne, c'est à dire que les acteurs apprennent de leurs expériences et incorporent

---

<sup>48</sup>HAKKANSSON H., 1987, *"Industrial Technological Development : A Network Approach"*, Croom Helm.

<sup>49</sup>PERROUX F., 1961, *L'économie du XXème siècle*, P.U.F.

<sup>50</sup>MARSHALL A., 1890, *Principles of Economics*, London, Macmillan. Trad. Française : *Principes d'économie politique*, 2 tomes, Gamma 1971.

MARSHALL A., 1919, *Industry and trade*, London, Macmillan. Traduction française par Gaston Leduc : *L'industrie et le commerce*, Ed. Marcel Giard 1934.

<sup>51</sup>Opus cité

cette expérience dans leur répertoire de comportements. C'est plus un processus de transformation qu'un processus de sélection qui s'opère. Van De Ven dénoncent la base déterministe de l'environnement en posant la question de savoir si "*Après tout, les variations de l'environnement ne sont rien d'autre que le résultat de l'agrégation des choix passés et des comportements de plusieurs individus, de groupes d'intérêt et d'organisations ?*"<sup>52</sup>. L'allusion au concept d'action collective comme mode de structuration collective de l'environnement est claire. La question sous-jacente est de savoir si l'action collective crée l'environnement ou si l'environnement crée l'action collective ? Autrement dit, comment l'action collective et l'environnement interagissent ? Plus qu'un phénomène de dépendance, c'est un phénomène d'interaction qu'il faut souligner dans l'analyse de l'environnement dans le cadre de la théorie des organisations, et notamment la prise en compte de la stratégie des décideurs comme facteur de négociation avec les variations de l'environnement.

L'approche contingente de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise conduit inexorablement à la prise en compte, par les stratèges et les décideurs, d'un ensemble de contraintes exogènes avec lesquelles ils doivent composer pour assurer la survie et le développement de l'organisation dans un contexte turbulent. Les réponses généralement proposées sont d'ordre endogène par le biais d'une adaptation structurelle d'organisation (Différenciation et intégration pour Lawrence et Lorsch (1967), degré de bureaucratisation et de décentralisation pour Mintzberg (1982)<sup>53</sup>...). Quelques analyses vont cependant dans un sens inverse, à savoir la capacité de l'organisation à "*négozier le changement avec l'environnement*", (Calori R. et Atamer T., 1989.)<sup>54</sup> en développant des systèmes d'alliances avec des partenaires, ou en travaillant sur l'élaboration de scénarii (Calori R. et Atamer T., 1993)<sup>55</sup> afin d'élaborer une stratégie d'ensemble. D'autres proposent de transformer les règles du jeu dans le but de "*production de l'environnement par*

---

<sup>52</sup>VAN DE VEN A.H., 1979, Critique de l'ouvrage de H.E. ALDRICH (1979), "*Organizations and Environments*", Administrative Science Quarterly, Vol. 24, n°2, pp.320-326.

<sup>53</sup>MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations* Les éditions agence d'arc inc., Les éditions d'organisation, 434p.

<sup>54</sup> ATAMER T. et CALORI R., 1989, *L'action Stratégique, Le management transformateur*. Les éditions d'organisation, 296p, Chapitre 5, pp.131 150.

<sup>55</sup>ATAMER T. et CALORI R., 1993, *Diagnostic et décisions stratégiques*. Dunod, 1993, Chapitre 7, pp.379-388

*l'entreprise"*, (Koenig G., 1990<sup>56</sup>p.143). Notre Analyse va dans le sens de structurer l'environnement de l'organisation dans un cadre d'élaboration de stratégies proactives ou interactives.

Les contraintes de l'environnement, si elles sont indéniables telles que présentées par la théorie de la contingence et les théories dérivées, n'en restent pas pour autant le seul cadre d'action de l'entreprise. Les stimuli de l'environnement sont certes sources d'actions, de réactions ou de proactions de la part de l'organisation, mais la proaction peut également s'engager sans stimuli de l'environnement, face à une zone d'incertitude environnementale perçue, ou par rapport à la perception d'états futurs de l'environnement. Pour le dirigeant, il est préférable d'agir pour qu'un état futur de l'environnement soit conforme à ses schémas et à ses attentes, plus que de devoir subir une évolution de l'environnement considérée imprévisible.

Le schéma suivant tente de présenter ces différents angles d'approche de l'environnement.

---

<sup>56</sup>KOENIG G., 1990, *Management Stratégique : vision, manoeuvres et tactiques*. Nathan, Coll. connaître et pratiquer la gestion, 400p.

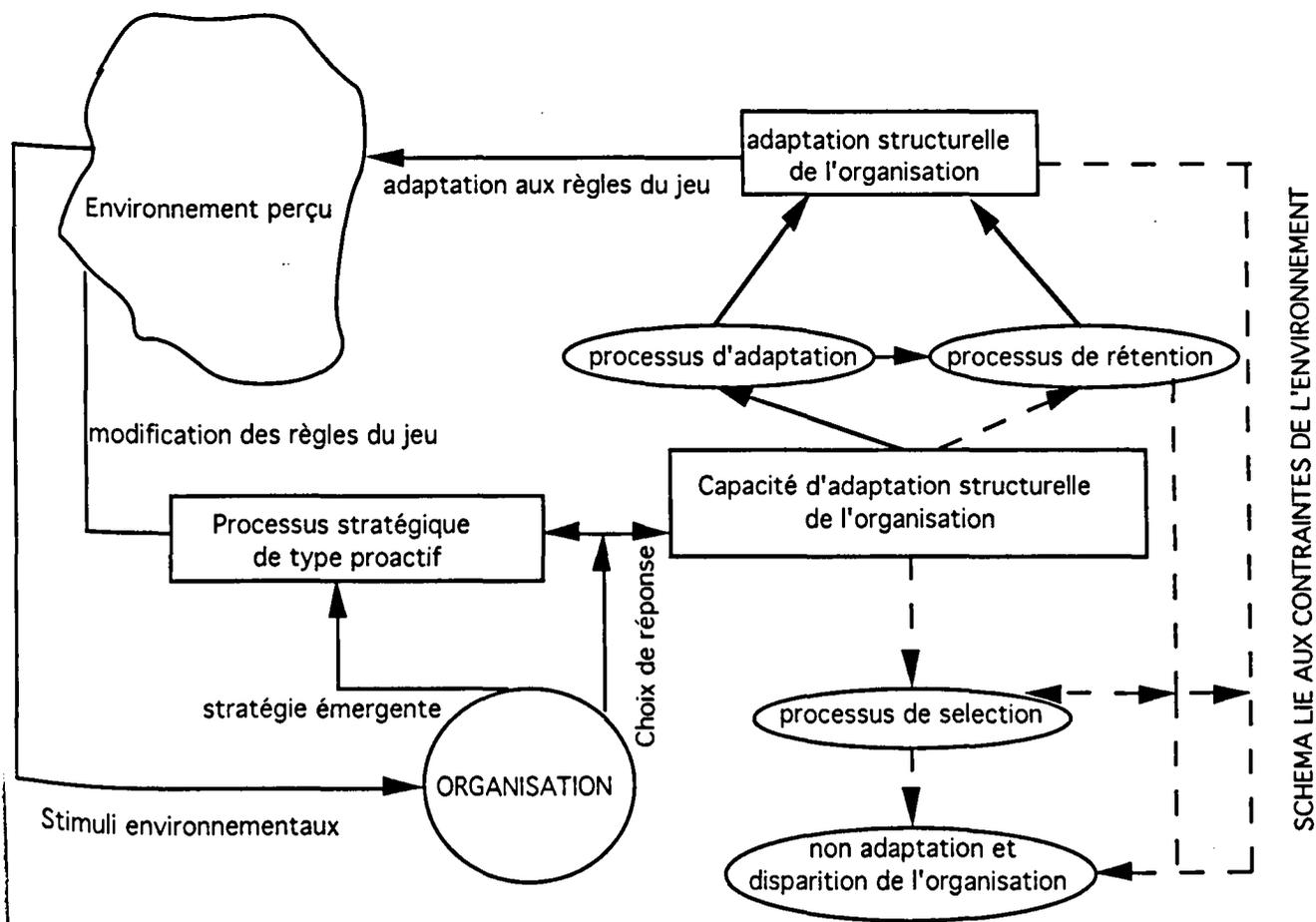


Fig. 1: Organisation et environnement, processus d'interaction

Ce schéma global de l'analyse du processus d'adaptation est assez complexe. Cependant il conviendrait également d'y ajouter une variable fondamentale : la taille de l'organisation. Les études présentées jusqu'à présent ne tenaient pas compte de cette variable, basant l'essentiel de l'analyse sur le mode de fonctionnement des moyennes et grandes entreprises. Or, les schémas d'adaptation stratégique, face aux turbulences de l'environnement, ne sont pas les mêmes et diffèrent selon la taille de l'entreprise, et même entre des entreprises de même taille (Matthews C.H. et Scott S.G., 1995<sup>57</sup>; Mohan-Neill S.I., 1995)<sup>58</sup>. Matthews et Scott ont démontré, en comparant l'entreprise

<sup>57</sup>MATTHEWS C.H. et SCOTT S.G., 1995, "Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms : an emperical assessment.", Journal of Small Business Management, Vol.33, n°4, pp.34-52.

<sup>58</sup>MOHAN-NEILL S.I., 1995, "The Influence of Firm's Age and Size on its Environmental Scanning Activities", Journal of Small Business Management, Vol.33, n°4, pp.10-21.

entrepreneuriale<sup>59</sup> (dont le but principal est la profitabilité et la croissance à long terme dans un objectif de domination de marché) et le projet de la petite entreprise (dont l'objectif est d'assurer un mode de vie confortable (Carland et Alii, 1984)<sup>60</sup>) les deux hypothèses suivantes:

- 1) la planification stratégique et la planification opérationnelle seront plus sophistiquées dans une entreprise de type entrepreneurial que dans une petite entreprise,
- 2) face à une croissance de l'incertitude environnementale, l'entreprise entrepreneuriale sera moins encline à réduire sa planification stratégique et opérationnelle qu'une petite entreprise.

Ainsi, si dans un environnement instable la petite entreprise tend à réduire sa planification stratégique pour se focaliser sur l'action, souvent à cause d'un manque de temps et de moyens humains (Pearce et Robinson 1984)<sup>61</sup>. Matthews et Scott indiquent qu'il existe également une différence comportementale au sein même des P.M.E.. L'approche globale de l'entreprise face à l'environnement ne peut donc conclure qu'à des généralités difficilement applicables aux spécificités des différentes classifications d'entreprises.

## **SECTION 2 : LA TURBULENCE COMME FACTEUR D'INCERTITUDE.**

Considérant l'organisation en interaction avec son environnement et que de la connaissance de cet environnement dépend la survie de l'organisation, il nous appartient, dans cette seconde section, d'aborder le concept d'incertitude lié à l'environnement et à ses états futurs. L'objectif est de souligner que le dirigeant de l'entreprise cherche à limiter cette incertitude afin de pouvoir agir dans un environnement relativement connu.

La prise en compte de la dynamique, ou de la turbulence de l'environnement, par l'organisation, nécessite un état de veille constant afin d'identifier les modifications et les directions prises par l'évolution environnementale. Mintzberg (1994)<sup>62</sup> déclarait ironiquement que la turbulence de l'environnement n'est pas à considérer comme néfaste pour l'organisation. Au contraire, c'est une réelle opportunité pour les planificateurs.

---

<sup>59</sup>Ce type d'entreprise, qui est une PME, est caractérisé, selon les auteurs, par une innovation de produit, de process, ou de pratique.

<sup>60</sup>CARLAND J., HOY F. et BOULTON W., 1984, "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization", *Academy of Management Review*, n°9, pp.354-359.

<sup>61</sup>PEARCE J. et ROBINSON R., 1984, "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, n°9, pp.128-137.

<sup>62</sup>MINTZBERG H., 1994, "That's not turbulence, chicken Little, it's really opportunity", *Planning Review*, vol. 22, n°6, 7p.

Selon Mintzberg, la turbulence est à nuancer puisque nous vivons dans une perpétuelle turbulence de l'environnement global, caractérisée par des turbulences de certaines variables de l'environnement et une stabilité d'autres variables: "...une tendance à ignorer l'environnement réel en faveur d'un environnement faussement qualifié de turbulent", (p.7)<sup>63</sup>. D'après Mintzberg, si la perception d'une turbulence existe, ce n'est pas parce que l'environnement est devenu soudainement imprédictible, mais parce que les planificateurs sont incapables de répondre aux changements environnementaux : "*Nous planifions non pas pour négocier avec la turbulence de l'environnement, mais pour échapper à ses attaques. Ce que nous craignons réellement c'est l'incertitude*",<sup>64</sup> (p.7). La crainte de l'incertitude est en connexion avec les notions de risque, d'aversion pour le risque et, in extenso, les pratiques de management. Dans le cadre d'une aversion pour le risque on aura tendance à mieux se prévaloir d'un environnement stable lié à des méthodes de management de type planifié. A l'opposé, une acceptation de l'incertitude conduira à des méthodes managériales de type adaptatif et basées sur la flexibilité<sup>65</sup>. Le concept d'incertitude de l'environnement, corrélé à la dynamique environnementale, constitue donc un point central dans l'analyse de l'environnement par le décideur.

L'objet de cette seconde section est de développer ces deux concepts et d'en analyser les portées et limites. La notion d'incertitude liée à la connaissance de l'environnement est fondamentale dans le cadre de notre thèse puisque nos hypothèses présentent le territoire comme facteur de réduction de l'environnement de l'entreprise. Un premier paragraphe développe les principaux travaux relatifs au développement de typologies d'environnements. A chaque type d'environnement correspond alors un niveau d'incertitude spécifique. Un second paragraphe est confronté à l'analyse du concept d'incertitude.

### §1 : Typologie d'environnements et types d'incertitudes.

Postulant qu'environnement et organisation sont interdépendants, la stabilité de l'environnement paraît illusoire. Illusoire, car les impacts des évolutions d'entreprises sur l'environnement ne sont pas homogènes ou identiques selon la taille et le secteur d'activité.

---

<sup>63</sup>Traduction libre.

<sup>64</sup>Traduction libre.

<sup>65</sup>CALORI R. et ATAMER T., 1989, p.37; MINTZBERG H., 1982, pp.346-358

A l'inverse, la structure et l'évolution de l'environnement n'auront pas les mêmes conséquences sur toutes les entreprises. Si les théoriciens de la contingence ont fortement montré les contraintes de l'environnement sur l'entreprise, il faut préciser les conséquences des stratégies des firmes sur l'environnement (Zalenznick A. et Kets De Vries M.F.R., 1975)<sup>66</sup>. Si l'environnement peut être considéré par les jeux d'acteurs comme quelque chose d'autre qu'un simple amalgame de variables statiques, on peut considérer que l'environnement est en perpétuel mouvement. Mouvements qui contraignent l'organisation, et qui tendent à modifier les jeux d'acteurs. Un continuum se crée au niveau de la dynamique de l'environnement. A ce stade, La question qui se pose est de savoir si ce continuum est stable et prévisible, ou, au contraire, turbulent. Pour apprécier ces dynamiques et leurs différents états, nous présentons les différentes approches élaborées par les principaux auteurs qui ont oeuvré sur les typologies d'environnements : Emery et Trist (1965)<sup>67</sup>, Duncan (1972, 1973)<sup>68</sup>.

Issue d'analyses menées auprès d'entreprises anglaises, la typologie des environnements de Emery et Trist se construit autour de deux axes, définissant ainsi quatre catégories d'environnements distincts. Le premier axe considère la stabilité ou l'instabilité des facteurs, mesurée par la rapidité de changement des composantes de l'environnement qui agissent plus ou moins vite sur l'organisation. Le second axe s'intéresse à la capacité de prendre en compte ces composantes de l'environnement, à savoir, connaître ou non les points dangereux. La connaissance possible des points dangereux de l'environnement constitue un regroupement concentré, l'absence de connaissance de ces points dangereux constitue un regroupement aléatoire ou au hasard. Quatre types d'environnements sont issus de cette présentation :

-L'environnement placide aléatoire, les rythmes de modification des composantes environnementales ayant un impact sur l'organisation sont stables, et ces modifications se produisent de façon aléatoire. C'est le cas du modèle de la concurrence pure. Rojot et

---

<sup>66</sup>ZALEZNIK A. et KETS DE VRIES M.F.R., 1975, *Power and Corporate Mind*. Boston : Houghton Co, cité par Denis H. (1990, p.42).

<sup>67</sup>EMERY F. et TRIST E., 1965, "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, n° 18, pp. 18-31.

<sup>68</sup>DUNCAN R.B., 1972, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environment University.", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, n°1, Mars, pp.313-327.

DUNCAN R.B., 1973, "Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty Effectiveness.", *Human Relations*, Vol.26, n°3, pp.273-291.

Bergmann (1989, p.98)<sup>69</sup> donnent comme exemple le cas d'une caisse d'indemnisation des accidents de travail. On connaît les différents types d'accidents qui sont à couvrir, mais leur survenance est purement aléatoire,

-l'environnement placide regroupé, caractérisé par une stabilité des modifications des composantes de l'environnement, ainsi que par une connaissance possible de la distribution des modifications de ces composantes. L'intérêt pour l'entreprise repose donc dans une connaissance réelle de l'environnement et dans la détection des points dangereux,

-l'environnement mouvant réactif fait référence à une instabilité environnementale. C'est à dire une non stabilité des éléments pouvant avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'organisation. Toutefois la distribution de réalisation de ces éléments est stable,

-l'environnement de champ turbulent est lié à une instabilité de l'environnement due à une multitude d'organisations qui interagissent entre elles et sur l'environnement. De fait il y a une méconnaissance de l'évolution environnementale et des conséquences de cette évolution sur l'organisation.

L'intérêt de cette typologie est de définir de façon précise une structuration globale des différents types d'environnements en présence, et des types d'incertitudes y afférant. Cependant, elle reste en soi très descriptive et basée sur l'analyse de l'existant. On peut se poser des questions quant à une opérationnalisation de cette typologie au sein de la stratégie des firmes face à la mouvance de l'environnement.

L'analyse de Duncan (1972) repose sur l'identification des dimensions de l'environnement afin de déterminer un cadre d'analyse plus spécifique des différents niveaux de perception de l'incertitude environnementale. Cette analyse s'effectue à partir de l'environnement interne et de l'environnement externe. Partant des travaux de Emery et Trist, de Thompson et de Terrberry (1968)<sup>70</sup>, Duncan détermine deux dimensions essentielles de l'environnement : la dimension simple/complexe, la dimension statique/dynamique.

Le premier axe est basé sur les facteurs de l'environnement qui entrent directement dans la prise de décision. Ainsi plus le nombre de facteurs de l'environnement est faible, et plus le nombre de composantes est faible au sein des différents facteurs pris en compte, plus la dimension de l'environnement sera considérée comme simple. A l'inverse, plus le nombre

---

<sup>69</sup>Opus cité

<sup>70</sup>TERREBERRY S., 1968, "*The evolution of organizational environment*". Administrative Science Quarterly, Vol. 12, pp. 377-396.

de facteurs pris en compte dans la prise de décision est élevé, plus le nombre de composantes de ces facteurs est important, plus la dimension de l'environnement est considérée complexe. Le second axe prend en considération l'approche dynamique ou non de l'environnement. L'environnement sera considéré statique si les facteurs de l'environnement qui entrent dans la fonction de décision du décideur sont stables dans le temps ou connaissent un changement progressif (continuum). L'environnement sera considéré dynamique si ces facteurs de l'environnement sont instables dans le temps.

De fait, quatre environnements sont identifiés : simple / statique, simple / dynamique, complexe / statique, complexe / dynamique.

L'intérêt de cette typologie environnementale est double. Dans un premier temps, elle représente de façon claire les différents niveaux d'incertitude de l'environnement, ou plus exactement, de perception de l'incertitude environnementale par les décideurs, liée à chaque état :

Simple / statique : perception de l'incertitude faible.

Simple / dynamique : perception de l'incertitude plutôt forte.

Complexe / statique : perception de l'incertitude plutôt faible.

Complexe / dynamique : perception de l'incertitude forte.

Par rapport au modèle de Emery et Trist, le modèle de Duncan ne donne pas d'information sur l'état réel de l'environnement, mais sur la capacité de perception de l'incertitude environnementale par le décideur. L'approche est ici plus opérationnelle que celle proposée par Emery et Trist, en ce sens où il est possible de modifier la fonction de décision du décideur.

Ce modèle introduit deux notions importantes dans la prise de décision, l'incertitude liée à l'environnement et la capacité de perception des incertitudes de l'environnement. Comme on le verra par la suite, ces deux notions sont fondamentales tant dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise que dans la recherche, par le décideur, d'un cadre d'évolution stable pour son entreprise.

## §2 : Validité du concept d'incertitude environnementale.

De nombreuses recherches ont été effectuées sur le concept d'incertitude de l'environnement. Jauch et Kraft (1986)<sup>71</sup> dans un état de l'art, proposent trois âges de l'analyse de l'incertitude de l'environnement :

- la vision classique, proposée par des auteurs tels que Cyert et March (1963)<sup>72</sup>, March et Simon (1958)<sup>73</sup>, en introduisant le concept de rationalité limitée, Emery et Trist (1965), en introduisant le concept de base de l'environnement turbulent lié à un haut niveau d'incertitude,
- la vision intermédiaire avec les apports de Galbraith (1973)<sup>74</sup>, Perrow (1970)<sup>75</sup> et de Thompson (1967). Cette vision intermédiaire de l'incertitude de l'environnement s'attache davantage aux conséquences de l'incertitude sur la structure de l'entreprise,
- enfin, la vision procédurale, amenée par des auteurs tels que Duncan (1972, 1973), Downey, Hellriegel et Slocum (1975)<sup>76</sup>, Downey et Slocum (1975)<sup>77</sup>, Hellriegel et Slocum (1978)<sup>78</sup>, et Lawrence et Lorsch (1967)<sup>79</sup>. Il s'agit d'une analyse plus fondamentalement orientée sur le manque de connaissances et d'informations dans la prise de décision. Les procédures mises en place par le dirigeant ou l'équipe dirigeante ont comme objet de palier ce manque de connaissances.

Suite aux apports de Emery, Trist et Duncan, on conçoit aisément que plus l'environnement est turbulent ou dans une logique complexe/dynamique, plus l'évolution de l'environnement est incertaine. Incertaine, certes, mais qui est concerné par cette incertitude ? Si nous reprenons l'analyse de Mintzberg, ce n'est pas la globalité de l'environnement qui est turbulent, mais uniquement quelques variables. Par conséquent, l'incertitude de l'environnement est à considérer au niveau de chaque organisation et non pas au niveau d'un environnement global. L'incertitude est dépendante de la structure et de

---

<sup>71</sup>JAUCH L. ET KRAFT K., 1986, "*Strategic Management of Uncertainty*", *Academy of Management Review*, n°11, pp.777-790.

<sup>72</sup>CYERT R. et MARCH J., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*. EnglewoodCliffs, N.J., Prentice Hall.

<sup>73</sup>MARCH J. et SIMON H., 1958, *Organizations*. New-York: Wiley.

<sup>74</sup>GALBRAITH J., 1973, *Designing Complex Organization.*, Reading Mass., : Addison-Weesley.

<sup>75</sup>PERROW C., 1970, *Organizational Analysis : A Sociological View*. Belmont, Calif.: Brooks-Cole.

<sup>76</sup>DOWNEY H., HELLRIEGEL D. et SLOCUM J., 1975, "*Environment Uncertainty : The Construct and its Application;*", *Administrative Science Quaterly*, n°20, pp.612-629.

<sup>77</sup>DOWNEY H. et SLOCUM J., 1975, "*Uncertainty : Mesures, Research, and Sources tf Variation*", *Academy of Management Joournal*, n°18, pp.562-578.

<sup>78</sup>Opus cité

<sup>79</sup>Opus cité

l'état de l'environnement de référence. Downey et Slocum confirment cette segmentation lorsqu'ils précisent que la définition de l'incertitude est en fait dépendante de deux variables, un environnement de référence et un individu concerné par cet environnement de référence. Cette affirmation est d'ailleurs complétée par Downey, Hellriegel et Slocum: "*L'utilisation de l'incertitude pour spécifier les effets de l'environnement sur les organisations, telle que suggéré par DILL (1962) n'est pas la même chose que d'utiliser l'incertitude pour décrire l'environnement*"<sup>80</sup> (p.614). L'incertitude n'est pas un état en soi, mais est construite à partir d'une interrelation entre trois points : un état de connaissance de l'environnement de référence par le décideur ; une potentialité d'effets de la turbulence de l'environnement sur l'organisation ; et le comportement du décideur en matière de prise de décision face à la connaissance de l'environnement de référence.

Deux définitions de base peuvent être proposées, celle de Lawrence et Lorsch et celle de Duncan. Pour chacun des auteurs, l'incertitude est composée de trois caractéristiques.

Pour Lawrence et Lorsch (1967), les trois caractéristiques sont les suivantes :

- le manque de clarté de l'information,
- une incertitude générale face aux relations causales entre causes et effets liant environnement et organisation,
- la capacité ou l'incapacité de donner des probabilités sur les effets des facteurs environnementaux concernant la réussite ou l'échec de l'organisation dans sa recherche de performance, soit l'incertitude liée au temps nécessaire à la connaissance des résultats.

Les travaux de Duncan (1971a,b,c, 1972, 1973)<sup>81</sup> concluent aux trois caractéristiques suivantes :

- le manque d'information concernant les facteurs environnementaux qui entrent dans la fonction de décision,

---

<sup>80</sup>traduction libre.

<sup>81</sup>DUNCAN R.B., 1971a, "*The effects of perceived environment uncertainty on organizational decision unit structure : a cybernetic model.*", PhD dissertation, Yale University.

DUNCAN R.B., 1971b, "*Toward an operant model of organization learning : adaptation to environmental uncertainty.*", Working Paper, Northwestern University, Graduate School of Management, pp.54-71.

DUNCAN R.B., 1971c, "*Multiple decision making structures in adapting to environmental uncertainty : the impact on organizational effectiveness.*", Working Paper, Northwestern University Graduate School of Management, pp.54-71.

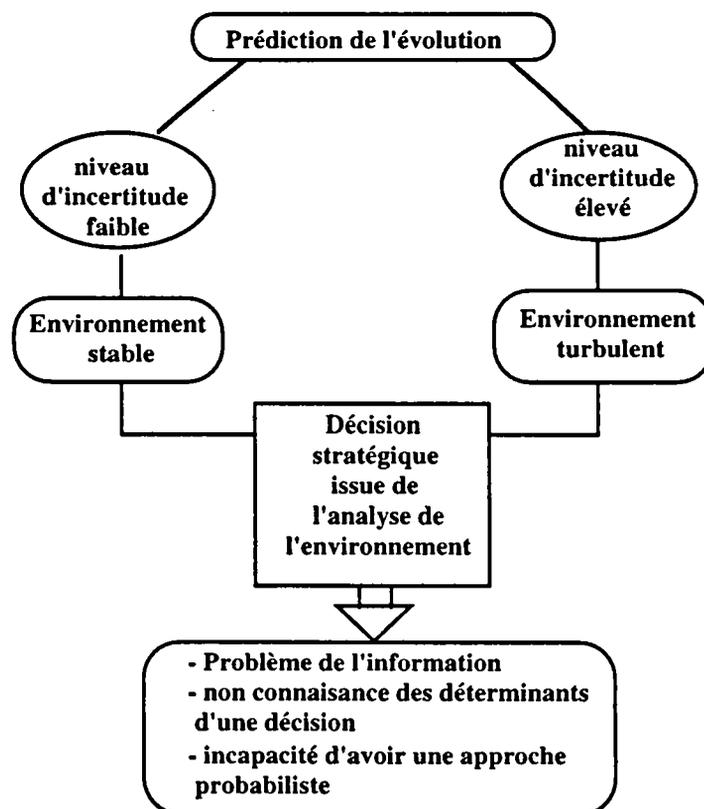
DUNCAN R.B., 1972, "*Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environment Uncertainty.*", Administrative Science Quarterly, Vol.17, n°1, Mars, pp.313-327.

DUNCAN R.B., 1973, "*Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty Effectiveness.*", Human Relations, Vol.26, n°3, pp.273-291.

- l'absence de connaissance des résultats d'une décision spécifique, dans le sens de connaître ce que l'organisation aurait perdu si la décision avait été incorrecte,
- l'incapacité d'établir des probabilités, avec un degré de confiance suffisant, sur l'impact des facteurs de l'environnement, en terme de succès ou d'échec, dans la recherche de performance d'un centre de décision.

Les deux premières caractéristiques sont quasiment similaires à celles proposées par Lawrence et Lorsch, bien qu'elles apportent un degré de précision supplémentaire. La troisième caractéristique diffère en incluant à la possibilité d'établir des probabilités sur les conséquences d'un événement, le niveau de confiance que l'on peut avoir envers ces probabilités. Duncan introduit une dimension importante dans l'incertitude. Elle est directement fonction de la capacité ou non du décideur d'adopter, en toute confiance, des probabilités relatives aux effets de l'environnement sur des décisions. L'idée du niveau de perception de l'incertitude de l'environnement est ici présente.

Dès à présent, on peut concevoir les enjeux liés à une diminution de l'incertitude de l'environnement dans la décision stratégique :



**Fig. 2 : Prédiction de l'environnement et décision stratégique**

La dynamique de l'environnement souscrit à une nécessaire estimation, par le décideur, des modifications de l'environnement. La tentative de prédiction de l'évolution de l'environnement et le niveau d'incertitude lié à cette prédiction conduisent le décideur à considérer l'environnement comme élément de stratégie et de décision. *"l'incertitude correspondrait aussi au degré selon lequel les états futurs de l'environnement ne peuvent être prédits avec précision; ...; en ce sens sa définition dépendrait des capacités de prédiction, capacités organisationnelles de percevoir et de traiter l'information"* (Denis, 1990)<sup>82</sup>. La prise en compte de la turbulence et de la dynamique de l'environnement conduit donc l'organisation à adopter une posture stratégique afin de répondre au mieux et au plus vite aux évolutions externes. Face à la complexité croissante de l'environnement (Emery et Trist) ou à la variabilité de l'environnement (Burnst et Stalker, 1961)<sup>83</sup>, l'organisation doit agir. La mise en oeuvre de la stratégie, notamment dans un cadre

<sup>82</sup>Opus cité

<sup>83</sup>BURNS T. et STALKER G., 1961, *The Management of Innovation*, London; Tavistock.

proactif, aura nécessairement des conséquences sur la structuration même de l'environnement. Structuration qui peut être perçue dans un cadre plus restreint géographiquement, même si les composantes de l'environnement de l'organisation restent les mêmes.

## CHAPITRE 2 :

### L'ENVIRONNEMENT COMME CONSTRUIT SUBJECTIF DE L'ENTREPRISE.

L'analyse de l'environnement par la théorie des organisations nous a permis de mettre en exergue que l'organisation n'est pas un individu à part entière. C'est un ensemble de tâches et d'acteurs qui interagissent entre eux et qui sont à l'origine de la prise de décision. Ce chapitre a pour objectif de préciser une seconde approche de l'environnement qui n'est plus fondée sur l'environnement de la tâche, mais sur l'environnement considéré comme un ensemble d'acteurs, non liés spécifiquement à la tâche même de l'entreprise, dont chacun est soumis à des prises de décisions.

L'approche est fondée sur l'implication de l'environnement dans l'élaboration de la stratégie, par les dirigeants des organisations. Le stratège dépasse le stade de la simple photographie de l'environnement pour formuler des scénarii d'évolution de l'environnement auquel il est confronté : *"L'image future souhaitée pour l'entreprise est pertinente par rapport à un contexte général et à une dynamique de l'environnement que le décideur a en tête"*, (Calori R. et Atamer T., 1993, p.379)<sup>84</sup>. Or le problème de l'analyse de l'environnement est plus liée au problème de prédiction des états futurs de l'environnement qu'à une détermination d'une image actuelle de la réalité. De fait Calori et Atamer soulignent que : *"La pertinence d'une stratégie d'entreprise s'apprécie par rapport au scénario d'environnement auquel les décideurs croient"*, (p.381).

L'analyse de l'environnement n'intervient pas uniquement dans l'élaboration de la stratégie globale de l'organisation, mais aussi dans le processus de prise de décision stratégique. Mintzberg déclarait que si la stratégie doit exercer une médiation entre un environnement "dynamique et un système opérationnel stable, il est peu vraisemblable qu'elle puisse le faire en suivant un processus continu et linéaire (Mintzberg H., 1982)<sup>85</sup>. Le processus stratégique a de fortes chances d'être émaillé d'interruptions, de rebroussements,

---

<sup>84</sup>Opus cité

<sup>85</sup>Opus cité

d'irruptions locales et de mutations brutales. La capacité à supputer<sup>86</sup> l'avenir est nécessaire pour le stratège, comme nouvelle variable subjective qui entre dans le processus de décision stratégique. Cette variable peut être limitée si l'environnement de l'entreprise est stable, car de fait la prédiction est plus aisée que dans le cadre d'un environnement instable. Le processus de décision stratégique implique donc des capacités prédictives dans le cadre d'un environnement stable et des qualités intuitives dans un environnement instable ou turbulent.

La logique soulignée ici est propre au degré d'incertitude de l'environnement face à la qualité de perception de ces incertitudes d'une part et, d'autre part, à la capacité d'initier des décisions stratégiques pertinentes par le décideur.

L'objet de ce chapitre est de préciser dans une première section comment le décideur ou l'équipe de direction partitionne l'environnement pour construire leur environnement de référence. Les dimensions subjectives de l'environnement sont alors mises en exergue. Une seconde section précise comment le développement d'un environnement perçu par l'équipe dirigeante induit une subjectivité dans la perception des incertitudes liées à l'environnement.

Nous concluons sur les limites comportementales et cognitives de l'analyse de l'environnement.

---

<sup>86</sup>Supputer l'avenir est différent de prévoir l'avenir. Prévoir, c'est calculer alors que supputer repose sur 4 qualités (KOENIG G., 1990, pp.61-67 ):

- reconnaître le possible de l'impossible,
- apprécier les conséquences extrêmes d'une décision par rapport à l'organisation,
- réduire l'exposition au risque,
- apprécier la rapidité à réagir de l'organisation et l'intensité de sa mobilisation face à l'imprévu.

## SECTION 1 : LA FACE VISIBLE DE L'ENVIRONNEMENT.

La recherche de définition d'un environnement est confrontée à l'objectivité de celui qui est à l'origine de cette définition. Le fait d'être partie prenante ou de se positionner en dehors du système va conduire inévitablement vers le développement de biais perceptuels. Le chercheur, observateur et analyste d'une situation, cherchera à définir l'environnement avec la plus grande objectivité, voire exhaustivité, afin d'offrir une validité scientifique à son travail. A l'inverse, le décideur détectera, au sein d'un environnement global, les variables qui lui paraissent importantes et incontournables pour assurer les meilleures décisions. Le choix des variables pertinentes<sup>87</sup>, détermine les contraintes pour le développement de la firme. Ces contraintes peuvent être différentes au sein même d'une organisation suivant le service concerné. Leur perception n'est pas homogène pour l'ensemble des acteurs. On peut alors parler de filtres perceptuels. Les perceptions sont dépendantes des processus de sélection établis par le décideur, ou par les décideurs; eux même dépendants de critères internes et de critères externes (Denis H., 1990, p.36). Premiers biais perceptuels, les critères internes sont issues de la culture, des valeurs et des attentes du décideur, alors que les critères externes, deuxièmes biais perceptuels, sont relatifs aux conditions de l'environnement (stabilité, turbulence...).

Ainsi, d'un environnement objectif et exhaustif, le décideur, ou l'équipe de décision, introduit deux biais qui limitent l'objectivité de l'environnement retenu et qui intégrera la fonction de décision.

Une troisième dimension vient limiter l'objectivité de l'environnement, dans le processus de décision. Il s'agit de la capacité du décideur à capter les évolutions de l'environnement. La stabilité ou la non stabilité d'un facteur, son homogénéité ou son hétérogénéité sont des éléments objectifs qui subiront la vision subjective du décideur.

Globalement, le processus de construction et d'évolution de l'environnement de référence par le ou les décideurs peut être présenté comme suit :

---

<sup>87</sup>à l'origine du concept d'environnement pertinent (CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977) : "*l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs*" (p.140).

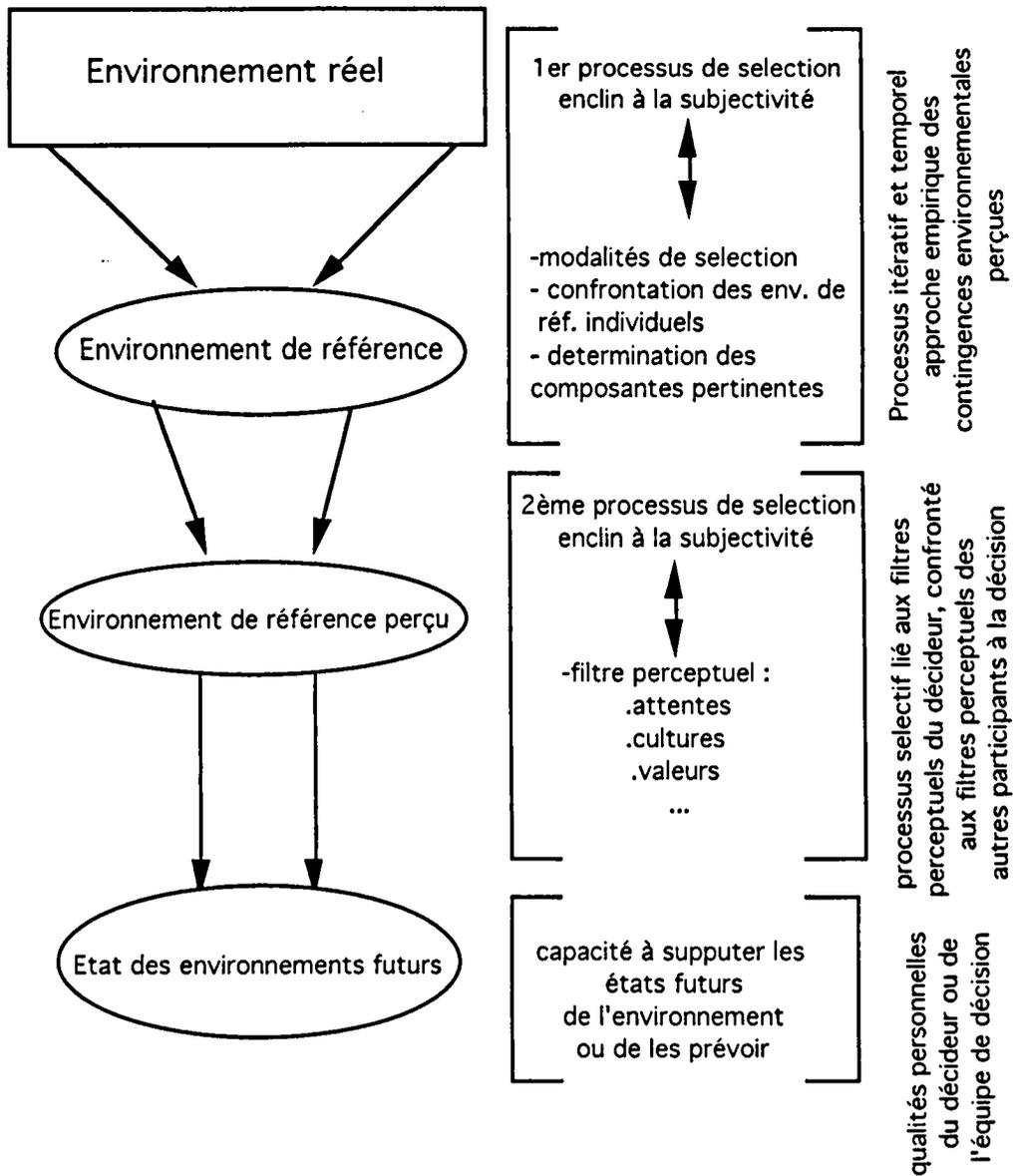


Fig. 3 : De l'environnement réel à l'environnement perçu.

Si les concepts d'environnement réel et de référence ne peuvent être réfutés dans leur approche théorique, leur application dans l'élaboration stratégique et dans la prise de décision stratégique est limitée. Pour le premier, l'approche globale amène une telle complexité qu'il devient impossible au décideur de développer une analyse purement objective. Pour le second, c'est l'importance de la subjectivité dans l'élaboration des fondements de la stratégie ou de la décision qui est à incriminer. Toutefois, peut-on concevoir une analyse stratégique exempte de subjectivité ?

On admet que le mécanisme de construction d'un environnement pertinent tend à décomposer un environnement global en une multitude d'environnements spécifiques : *"l'environnement n'est pas un champ unifié et homogène. Il est constitué au contraire par une multiplicité de champs fractionnés, sinon cloisonnés les uns par rapport aux autres et qui charrient des exigences fluctuantes, ambiguës, et souvent divergentes sinon contradictoires"* (Crozier et Friedberg, 1977, p.130)<sup>88</sup>. De fait, il n'existe pas un seul environnement, mais autant d'environnements qu'il existe d'organisations et, à l'extrême, autant d'environnements qu'il existe de centres de décision au sein de l'organisation : *"une organisation est contingente à des données externes ou internes qui peuvent varier, mais elle n'est pas homogène et, à un instant donné, l'environnement peut présenter des facettes différentes à différentes parties de l'organisation"* (Rojot et Bergmann, 1989). Duncan soulignait déjà ce fait lorsqu'il mesure l'état et la dynamique de l'environnement à partir des choix des décideurs. Il apportait aux premiers développements de la théorie de la contingence une variable fondamentale qui est la dimension humaine, précisant l'hétérogénéité des comportements individuels qu'il qualifie de différences individuelles : *"Actuellement, la plupart des théories de la contingence tendent à être unilatérales... en ce sens qu'elles se focalisent sur les caractéristiques de l'environnement ou l'environnement de la tâche en ignorant un autre facteur contingent aussi important qui est la différence qui existe entre les membres de l'organisation. C'est seulement en commençant à se focaliser sur ces différences individuelles que nous pourrions développer davantage notre théorie de la contingence."* (Duncan 1972, p.326)<sup>89</sup>.

La subjectivité dans la détermination des variables et composantes de l'environnement n'est pas sans poser problèmes en ce qui concerne la prise de décision et l'élaboration de la stratégie de l'organisation, sans parler des problèmes liés à la perception d'incertitudes environnementales. Nous avons déjà souligné les différents biais qui existent entre un environnement réel, objectif, et un environnement construit, de référence ou pertinent, enclin à la subjectivité. L'environnement pris en compte par chaque décideur n'est jamais le même et le biais perceptuel du dirigeant ou de l'équipe dirigeante n'est pas sans conséquences sur la perception de l'incertitude environnementale.

---

<sup>88</sup> CROZIER M. & FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Points Seuil.

<sup>89</sup>traduction libre.

## SECTION 2 : PERCEPTION DE LA FACE CACHÉE.

La connaissance des dimensions de l'environnement et de ses incertitudes relève d'une analyse subjective menée par le décideur. Plus communément reconnue sous le terme de perception et de capacités perceptuelles, elle introduit un biais important entre l'analyse même des états de l'environnement et la représentation que s'en fait le décideur.

Cette section s'attache à définir le concept de perception des incertitudes de l'environnement en tenant compte de ce biais subjectif. Nous en présentons également les conséquences au niveau stratégique.

### § 1 : Perception des incertitudes de l'environnement

Dans l'analyse des incertitudes environnementales de Downey, Hellriegel et Slocum (1975, p.615)<sup>90</sup>, l'incertitude de l'environnement et sa connaissance dépendent tant de la prise en compte d'un environnement physique, base de l'environnement de référence, que de la manière subjective dont les attributs perçus de l'environnement mettent à jour une part d'incertitude. Selon les auteurs, la perception des incertitudes de l'environnement est encline à deux biais comportementaux. Ces biais ont également été soulignés par Duncan (1972, p.325) : *"Les caractéristiques de l'environnement dépendent de la perception des membres de l'organisation, ce qui peut être variable sachant que chaque perception individuelle peut être différente"*<sup>91</sup>. L'analyse de Downey et Slocum est intéressante car, au delà de la simple subjectivité, elle tente une première approche de la cartographie cognitive pour expliquer le niveau d'incomplétude dans la perception de l'environnement de référence par un décideur : *"La perception des stimuli de l'environnement est un processus interprétatif. Ce processus interprétatif est fonction de la difficulté de rattacher ces signaux avec les caractéristiques de l'environnement, et également de la capacité de l'organisme humain à gérer l'ensemble des données. L'homme ne peut pas interagir directement avec son environnement, il doit le cartographier. ... Face à la complexité de la réalité, il peut être affirmé qu'une cartographie individuelle est loin d'être complète"*, (p.571-572)<sup>92</sup>. La

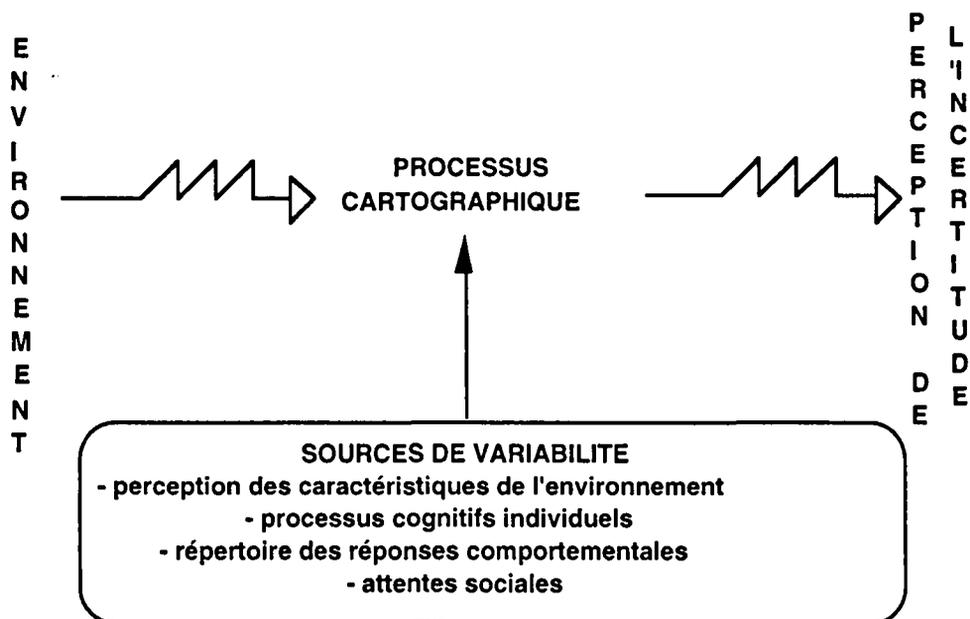
---

<sup>90</sup>Opus cité

<sup>91</sup>traduction libre.

<sup>92</sup>traduction libre

différence de perception de l'incertitude de l'environnement peut être décomposée en quatre facteurs explicatifs (Downey et Slocum, 1975, p.573)<sup>93</sup> présentés comme suit :



source : d'après Downey et Slocum 1975

**Fig. 4 :Modèle de base de la perception de l'incertitude**

Sans entamer une analyse spécifique de chacune de ces sources de variabilité, nous insistons sur l'importance de deux composantes fondamentales.

La première est propre au comportement humain et au processus cognitif de chacun, ce qui semble lier l'incertitude à une considération subjective de l'individu ou à une interprétation (Milliken 1987)<sup>94</sup>. Duncan soulignait ce biais cognitif lorsqu'il déclarait qu'un individu ayant une tolérance pour l'ambiguïté percevra des situations moins incertaines qu'un individu ayant un niveau de tolérance plus faible. Ce biais cognitif est également décliné

<sup>93</sup>Opus cité

<sup>94</sup>MILLIKEN F., 1987, "Three types of uncertainty about the environment : State, Effect, and Response uncertainty", *Accademy of Management Review*, n°12, pp.133-143.

par Emery (1967)<sup>95</sup>, en proposant quatre réponses face à un environnement complexe, dont trois sont orientées vers une facilitation de la lecture de l'environnement et la quatrième fait référence à un processus comportemental : la trivialisation, la fragmentation, la dissociation et le recours aux valeurs comme guide comportemental.

La seconde fait état des caractéristiques de l'environnement (Duncan 1972) selon deux angles d'approche : la dimension complexe ou simple et la dimension statique ou dynamique. Partant du principe que plus l'environnement est simple et statique, plus la perception de ce dernier sera aisée par la connaissance des composantes de l'environnement qui entrent dans le processus de décision et la stabilité temporelle de ces dernières. Plus l'environnement est complexe et dynamique, plus sa perception donnera lieu à un niveau d'incertitude élevé qu'il convient de prendre en compte et de corriger. C'est dans ce cadre qu'un niveau d'abstraction élevé est important pour assurer une compréhension lisible de l'environnement.

A cette étape de l'analyse de l'environnement, il importe de préciser que dans un processus de décision la connaissance de l'environnement paraît incontournable, tant au niveau des composantes qui entrent dans le processus de décision, que par la capacité perceptuelle du dirigeant ou du stratège à préciser les incertitudes environnementales. Le rôle de ce dernier est alors d'intégrer un processus de stabilisation de l'environnement afin d'en limiter la complexité, ou d'établir un système de veille pertinent.

## §2 : Les implications stratégiques

Afin de lier stratégie et incertitude de l'environnement, Milliken (1987, p.136-138)<sup>96</sup> précise que si, pour les principaux chercheurs, l'incertitude est liée à la perception de l'environnement et des incertitudes propres aux facteurs de cet environnement, (offre, demande, gouvernement...), c'est à dire aux sources de l'incertitude, il est tout aussi important de comprendre le type d'incertitude environnementale mis en cause par la prise de décision. Ainsi, Milliken détermine trois types d'incertitudes :

---

<sup>95</sup>EMERY F., 1967, *"The next thirty Years : Concepts, Methods, and Anticipation,"* Human Relations, Vol.20, pp.199-237.

<sup>96</sup>traduction libre

- le premier concerne l'incertitude face à l'état de l'environnement : "*l'incertitude liée aux états de l'environnement*". Il s'agit de la perception par le décideur d'un ou de plusieurs facteurs de l'environnement qui sont imprédictibles : "*state uncertainty*". Cela revient à développer le concept de perception de l'incertitude de l'environnement. Selon l'auteur, ce type d'incertitude est le plus précis pour définir le concept d'incertitude de l'environnement dans le sens de l'environnement de l'organisation. C'est à dire la perception de l'incertitude environnementale globale. Il est question ici d'une incertitude propre à la connaissance des états futurs de l'environnement.

- le deuxième type d'incertitude fait référence aux effets ou impacts des changements d'états de l'environnement sur l'organisation : "*effect uncertainty*". Il est défini comme étant l'incapacité de prédire la nature de l'impact qu'aurait un état futur de l'environnement ou un changement environnemental sur l'organisation. Il s'agit de mettre en exergue l'incertitude liée aux effets d'un futur possible.

- le troisième type d'incertitude se traduit par l'incertitude liée aux recherches de solutions et à la portée de celles-ci. Il s'agit d'une incertitude associée au manque de connaissances des réponses adaptées et à l'incapacité de prévoir les conséquences liées à un choix de réponse : "*response uncertainty*".

La typologie des incertitudes de l'environnement proposée par Milliken met en évidence, au sein du "*state uncertainty*", le champ d'analyse des chercheurs précédents dans ce domaine. Elle apporte cependant une valeur ajoutée à ces analyses en présentant un axe qui n'est plus lié à un état donné de l'environnement mais aux conséquences d'un changement d'état en matière d'incertitude.

Cette brève revue de littérature a permis de définir les différents niveaux d'incertitude qui sont à prendre en compte tant à travers un état de l'environnement qu'à travers un changement possible de l'état de l'environnement. Il en ressort également que la dimension humaine est à considérer quand on traite du concept d'environnement et de ses incertitudes. Elle est à intégrer au niveau de la perception et de la capacité de perception des incertitudes par le décideur. Elle laisse tout naturellement place à un second mode d'approche de l'environnement lié à la notion d'acteurs et de stratégie.

### **SECTION 3 : LES LIMITES DE LA PERCEPTION DE L'INCERTITUDE.**

Il nous semble que quatre séries de critiques peuvent être présentées. La première a trait à la définition de l'environnement d'analyse. La seconde repose sur une recherche conceptuelle fondée sur une globalité trop large pour être claire et utilisable. Ensuite, ces analyses sont fondées sur la perception de l'environnement, alors qu'il nous paraît plus pertinent d'orienter l'analyse sur les facteurs de stabilisation de l'environnement que de rechercher où sont les incertitudes et comment elles sont perçues. Enfin, l'incertitude environnementale est-elle réellement liée à un environnement global ? Au lieu de segmenter l'environnement par facteurs et composantes, ne peut-on proposer d'autres angles de segmentation de l'environnement ?

#### **§ 1. La relative imprécision de l'environnement de référence**

L'environnement de référence est soit un environnement perçu, soit un environnement physique. Dans ces environnements et dans leur construction il n'y a pas de possibilité de hiérarchiser l'importance de chaque variable tant au niveau de la fonction de décision qu'au niveau de la prédictabilité. Ainsi, dans le cadre d'analyse de Duncan, seules les variables qui entrent dans la fonction de décision sont prises en compte dans la perception des incertitudes environnementales. Cependant, quel poids a chacune de ces variables dans la fonction de décision ? L'approche par composante n'apporte pas une réponse suffisante car trois composantes d'une même variable peuvent avoir moins de poids dans la fonction de décision qu'une seule composante dans une variable. Si l'incertitude sur les trois premières composantes est faible, alors que l'incertitude sur la dernière composante est forte, l'outil proposé par Duncan risque de conclure à un environnement relativement stable alors que pour l'organisation concernée c'est plutôt l'inverse qui est perçu. Cette remarque est également valable pour le modèle de Miles et Snow, même si l'environnement concerné est physique.

#### **§ 2. L'absence de validation du concept d'incertitude.**

Le développement de l'analyse de l'environnement a donné lieu à une multitude de concepts différents et complémentaires. De la turbulence à la prédictabilité aux "states uncertainty", de l'environnement complexe/dynamique à la perception de l'incertitude, le chercheur a tout loisir de comprendre, comparer, analyser... Toutefois, quelque soit le

concept retenu, les études empiriques effectuées pour valider ces concepts restent décevantes en terme de résultats et de validation. La question qui se pose est de savoir si les outils proposés ne cherchent pas, en vain, à comprendre, voire modéliser, le comportement du décideur, ou des équipes de direction, dans un contexte turbulent ou de crise ? De cette question découle une seconde question qui est une autre critique aux conceptualisations proposées. L'acceptation conceptuelle large proposée par les auteurs concernant l'environnement, ses incertitudes et sa perception ne conduit-elle pas à une compréhension et une identification relativement faible de ces concepts ? A l'inverse, n'est-il pas plutôt souhaitable de proposer une acceptation conceptuelle réduite, mais dont la compréhension et l'identification soient relativement plus élevées ? En d'autre terme, n'est ce pas une tautologie de présenter l'environnement comme un univers complexe dès lors que l'on présente cet univers comme plus ou moins global. La recherche d'un partitionnement de l'univers stratégique de l'entreprise ou de l'organisation est un moyen de limiter cette incertitude. L'objet de cette thèse va dans ce sens puisque la réduction de l'incertitude et sa perception s'opèrent non plus en termes de composantes de l'environnement mais en termes d'espaces géographiques à niveaux d'incertitudes différenciés.

### § 3 L'incertitude, une résultante stratégique.

Les auteurs présentés se sont directement inscrits dans une recherche d'explication de l'environnement, des incertitudes qui y sont liées et de leurs perceptions. L'objet est alors de proposer des modes de décision adaptés à tel ou tel type d'état de l'environnement. Nous sommes dans le cadre de la théorie de la contingence et de ses extensions vers l'écologie des populations d'organisations et la dépendance envers les ressources qui prônent la domination de l'environnement. Il nous semble qu'un autre angle d'analyse peut être proposé : comment l'entreprise peut-elle réduire l'incertitude et faciliter sa perception dans un environnement contraignant ? On retrouve ici les premières approches de Aldrich (1979)<sup>97</sup> et de Pfeffer et Salancik (1978)<sup>98</sup>. Dans ce cadre, l'objet de l'organisation n'est plus d'agir en interaction avec un état de l'environnement, mais de modifier l'état de cet environnement afin de faciliter les choix stratégiques. Koenig (1996a) souligne cette état lorsqu'il déclare : *"Si l'incertitude est aujourd'hui le lieu commun de toute réflexion*

---

<sup>97</sup>Opus cité

<sup>98</sup>Opus cité

*stratégique, elle est encore souvent considérée comme donnée extérieure à laquelle il convient de s'adapter. ... Loin d'être une donnée, l'incertitude résulte largement des actions stratégiques de l'entreprise. Par sa conduite cette dernière modifie, non seulement sa propre exposition à l'incertitude, mais aussi celle des autres acteurs" (p.117)<sup>99</sup>*

#### § 4. Vers une perception différenciée de l'environnement

Lors des analyses présentées, il n'est aucunement fait question d'une différenciation entre les structures des organisations concernées. Paradoxalement, les analyses portent généralement sur l'adaptation structurelle de l'organisation dans un environnement turbulent. Elles se focalisent sur la capacité du ou des dirigeants à prédire l'avenir. Or le mode de prise de décision n'est pas à l'identique entre une entreprise située dans un système localisé productif et une entreprise hors de ce système. De même la taille des entreprises n'est pas considérée. La plupart des modèles et outils proposés le sont pour des grandes et moyennes entreprises. Cependant le processus de décision stratégique entre ces entreprises et les petites entreprises n'est pas similaire. Leurs approches de l'environnement diffèrent. A ce sujet, Matthews et Scott (1995)<sup>100</sup> déclarent, en accord avec Bhide (1994)<sup>101</sup> : *"...Sous condition de forte incertitude, au lieu de s'engager dans une planification stratégique formelle, les petites entreprises et les entreprises entrepreneuriales se focaliseront sur l'action, avec une action largement basée sur l'intuition" (p.37)<sup>102</sup>*. L'étude menée par ces auteurs sur le rôle de l'incertitude dans la stratégie de la P.M.E., ou la perception de l'incertitude, les conduit à la conclusion suivante : *"...Cette étude démontre que la perception des incertitudes de l'environnement a un effet négatif sur la complexité de la planification dans les petites entreprises..."*, (p.49)<sup>103</sup>. De fait, l'environnement perçu est spécifique à chaque organisation et il est lié aux limites comportementales et cognitives.

L'analyse de l'environnement et de ses incertitudes doit conduire à une prise de décision de la part du chef d'entreprise qui est en fait fonction :

"

---

<sup>99</sup>KOENIG G., 1996a, *"L'incertitude construite"*, Gestion 2000, n°2, Mars-Avril, pp.117-128.

<sup>100</sup>Opus cité

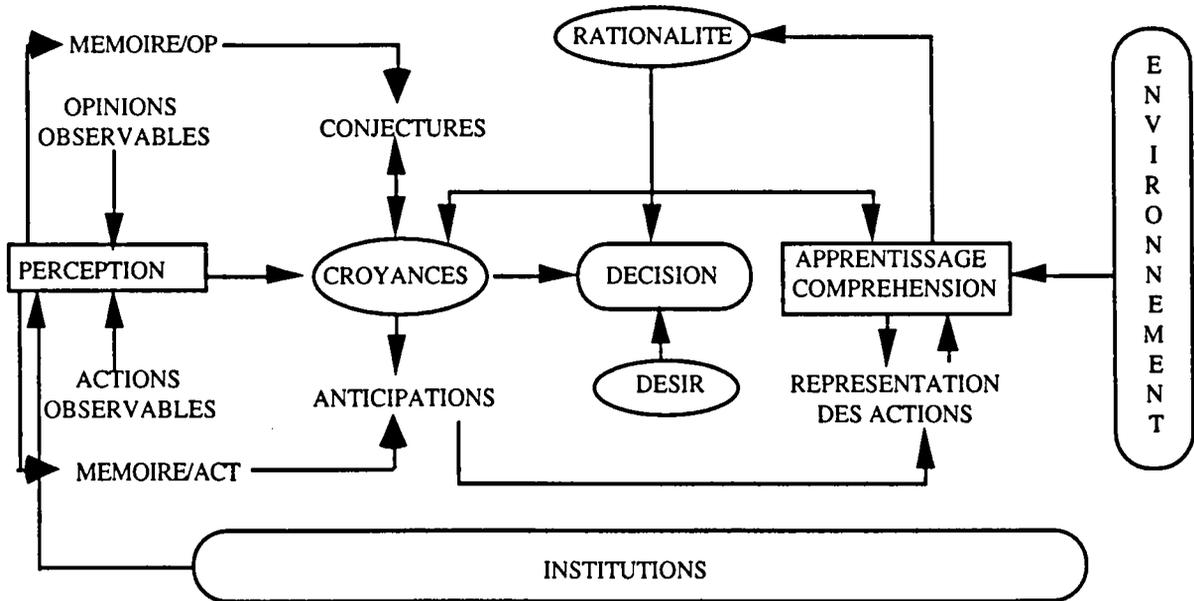
<sup>101</sup>BHIDE A., 1994, *"How entrepreneurs Craft Strategies That Work."*, Harvard Business Review, Mars-Avril, pp.150-161.

<sup>102</sup>traduction libre

<sup>103</sup>traduction libre

- de la capacité perceptuelle du dirigeant en ce qui concerne la prise en compte de l'évolution de l'environnement et de ses incertitudes,
- du fonctionnement interne du processus de décision, qui intègre le niveau cognitif du décideur.

Comme le montrait Munier (1994)<sup>104</sup>, décision et processus de décision incorporent un niveau de perception de l'environnement selon le schéma suivant :



SOURCES : D'APRES MUNIER 1994;

**Fig.5 : Modèle cognitif général de la décision**

Le schéma de Munier, s'il est complet sur la présentation des variables du modèle cognitif qui conduisent à la décision, manque de liens entre environnement et perception. La compréhension seule n'est pas suffisante, elle sous entend une compréhension globale. Or, la perception fait ici référence à la mise en place d'un filtre perceptuel qui constitue un biais cognitif. Le biais cognitif se définit selon Laroche et Nioche (1994)<sup>105</sup> comme suit : *"Les processus de décision devraient se dérouler conformément au modèle rationnel. Or, il est patent qu'ils sont affectés d'anomalies. Celles-ci ont leur origine dans des fautes du*

<sup>104</sup>MUNIER B., 1994, "Décision et cognition", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet, pp.79-91.

<sup>105</sup>LAROCHE H. et NIOCHE J.P., 1994, "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", Revue Française de Gestion, Juillet-Août, pp.64-78.

*raisonnement naturel des décideurs. Il s'agit alors d'établir un répertoire de ces fautes récurrentes, et de noter leurs conditions d'occurrence. Ces écarts de la pensée par rapport au modèle rationnel sont appelés biais cognitifs" (p.65). Le biais cognitif de la perception de l'environnement et de ses incertitudes a été exposé par Downey et Slocum (1975)<sup>106</sup>. Dans les analyses précédentes, hormis celle qui vient d'être citée, la complexité de ce schéma n'est pas intégrée. Certes, il est toujours question du comportement du (ou des) décideur, mais le problème est rapidement évincé ou peu développé en tant que variable importante dans la perception des incertitudes environnementales. Dans le cas d'une grande entreprise ou d'une moyenne entreprise, on peut ne pas tenir compte de ce biais cognitif à l'origine de la subjectivité (tant dans la perception des incertitudes environnementales que dans le processus de prise de décisions), du fait que la décision est souvent issue d'un groupe, avec un principe d'autorégulation collective partielle des biais. Dans le cas d'une P.M.E., le décideur est souvent seul. Le biais cognitif est donc total et il ne dispose pas, comme pour les grandes entreprises, d'un processus d'autorégulation. La régulation est alors faite par les sanctions du marché (cf. sélection).*

Les biais cognitifs propres aux P.M.E./PMI vont avoir des conséquences évidentes dans le cadre des "effects uncertainty" et des "responses uncertainty" ainsi que dans le cadre de la "state uncertainty".

Les modèles d'analyses des incertitudes et des perceptions de ces incertitudes nous paraissent limités dans leur opérationnalisation. Le fondement même des analyses présentés est en soi dommageable. En effet, l'organisation est considérée comme une entité pour laquelle on ne dispose pas d'information concernant :

- son dimensionnement. Les analyses présentées sont facilement applicables pour des moyennes ou des grandes organisations. Or, dans la plupart des cas il n'est pas présenté d'adaptation des modèles au cas des PME/PMI.
- sa localisation. La localisation est en soi un facteur de réduction de l'incertitude par la capacité de l'entreprise à capter de façon plus ou moins rapide des informations nécessaires à son fonctionnement, ou tout simplement par la proximité des ressources spécifiques locales.
- l'implication de l'entreprise dans un système social ouvert. Les organisations ont été traitées selon un angle individuel, c'est à dire hors de leur système d'évolution. Koenig

---

<sup>106</sup>Opus cité

(1996b)<sup>107</sup> précise que le rôle de la communauté d'organisation peut être un facteur réel de réduction de l'incertitude dans un processus global d'intégration, soit au niveau de la firme, soit au niveau des systèmes d'actions collectives organisés, "*Un effort d'intégration peut être le moyen pour une communauté d'organisation de réduire l'incertitude prévalant du méso-économique*" (p.116-117).

- le schéma cognitif du décideur. Dans les modèles proposés, les comportements des décideurs sont souvent présentés comme sources d'identification de la perception de l'incertitude environnementale. S'il est admis qu'il existe des comportements différents, l'utilisation des schémas cognitifs des décideurs est faiblement employée pour expliquer ces différences.

L'objet du dernier chapitre est d'expliquer pourquoi la prise en compte de ces facteurs est pertinente dans le cadre de l'élaboration de la stratégie.

---

<sup>107</sup>KOENIG G., 1996b, "*Actions de renforcement et maîtrise de l'incertitude*", in *Stratégies d'incertitudes*, sous la dir. de COVA B. et WICKHAM S., éd. Economica, Coll. Management Socio-Economique, pp.107-120.

### CHAPITRE 3 :

#### L'ENVIRONNEMENT : UNE CONSTRUCTION.

L'organisation a été jusqu'à présent analysée dans un cadre individuel, et de façon isolé. Il s'agissait de comprendre les relations entre l'organisation et l'environnement, du moins dans le sens de l'environnement vers l'organisation. Cet angle d'analyse est assez limité et ne rend pas compte de la réalité du fonctionnement de l'organisation dans un environnement complexe. L'objet de ce chapitre est de présenter différents types de relations entre entreprises et environnements, afin de palier les limites énoncées précédemment. On intègre, comme facteurs d'analyse, les comportements des différents acteurs de ces deux dimensions et la logique de proximité dans ces relations : proximité géographique, relationnelle, voire temporelle.

Valeur et comportement humain deviennent des éléments clés d'explication des relations environnement/organisation. On passe ainsi d'un modèle déterministe à un modèle volontariste. Il est fondé sur la capacité humaine à intégrer les modes de fonctionnement des interrelations, à agir selon sa propre vision de ce que doit être la structure environnementale future, afin de permettre un développement de la firme. C'est cette vision du futur que le décideur va s'efforcer de construire et non plus de subir.

Pour expliciter ce mode de construction, nous nous appuyons sur l'analyse de l'organisation comme système social ouvert, qui évolue au sein d'un système social plus large, une organisation d'organisations.

Dans une première section, l'organisation comme système social ouvert est présentée à travers les travaux de Weick et Daft, prenant en compte les approches cognitivistes de l'environnement.

Une deuxième section s'attache à définir le système social dans lequel s'insère l'organisation. Sont mobilisés ici les travaux de Van De Ven et Astley.

Une dernière section introduit la notion de proximité comme facteur de construction et de structuration de l'environnement.

## **SECTION 1 : L'ORGANISATION COMME SYSTÈME SOCIAL OUVERT**

L'environnement n'est pas une donnée, mais un construit déclarait Weick (1969, 1979)<sup>108</sup>. Cette formule prend le contre-pied des approches déterministes et entre dans le champ du volontarisme et de la construction de l'environnement de la firme. L'apport de Weick nous paraît fondamental dans cette thèse. L'objet n'est plus ici de voir comment l'organisation va considérer les changements de l'environnement, mais comment l'organisation, ou le dirigeant, va être à l'origine des changements de l'environnement, afin de créer ou d'"activer"<sup>109</sup> les interprétations de l'environnement qui correspondent le mieux à l'organisation. Ainsi, l'organisation crée l'environnement externe.

Cette section replace dans un premier temps la théorie de Weick dans un corpus théorique générique afin de préciser l'aspect novateur et toujours d'actualité des apports de Weick, mais aussi l'intérêt de ce modèle dans le cadre de notre thèse. Ensuite, nous insistons sur l'approche de l'entreprise en tant que système social ouvert. Nous analysons les conséquences de cette vision en matière de construction de l'environnement. Il s'agit ici de préciser les modalités de construction de l'environnement au travers de l'action organisante. Enfin, nous procédons à une première démonstration de la partition de l'environnement par le dirigeant d'entreprise selon l'interprétation qu'il fait de l'environnement. Nous concluons sur la cohérence de ce modèle avec nos propres hypothèses.

### **§ 1 : Du déterminisme à la construction de l'environnement : le modèle cognitif.**

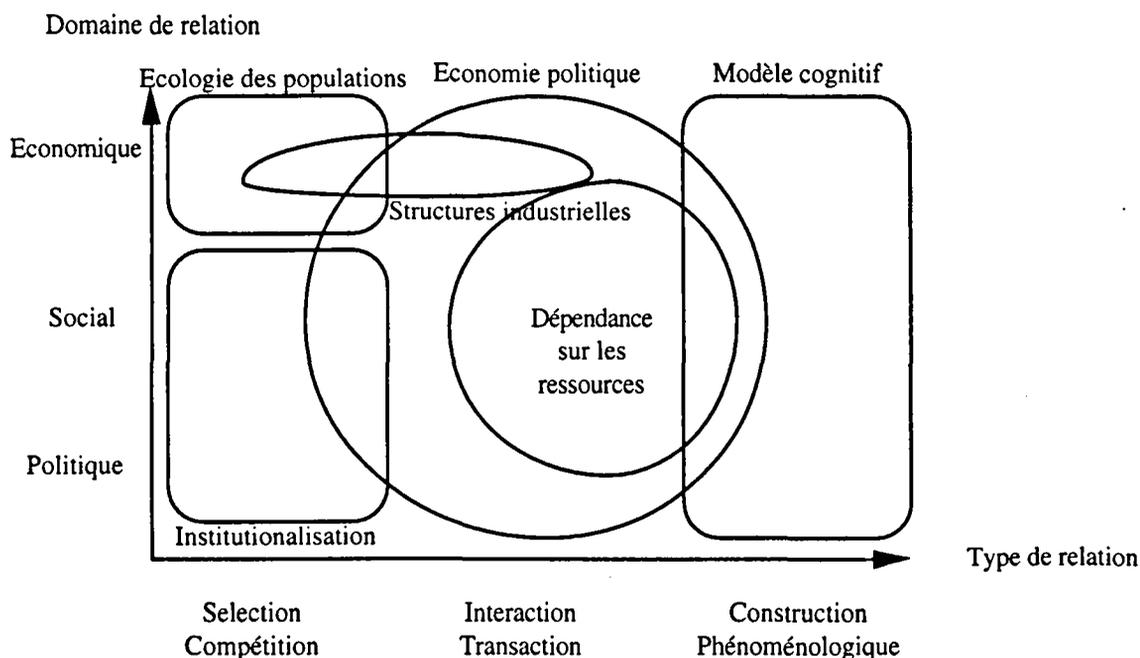
---

<sup>108</sup>WEICK K.E., 1979, *The social Psychology of Organizing*, 2ème édition, New-York, McGraw-Hill, 294 P.

WEICK K.E., 1969, "Laboratory Expérimentation with Organizations", in *Organizational Behavior and Human Performance*, Irwin, P. 69-89

<sup>109</sup>"To Enact", traduction du terme utilisé par Weick (1969)

Dans sa conception des relations entre l'organisation et l'environnement, Weick (1979) relève le mythe de l'entreprise<sup>110</sup>. Il ne parle pas d'organisation, mais de l'action d'organiser<sup>111</sup>. Selon l'auteur, il vaut mieux s'intéresser aux processus organisationnels qu'aux organisations elles mêmes. Si les modèles traditionnels se focalisent sur la théorie des organisations, le modèle cognitif se focalise sur l'action organisatrice. Le domaine même de l'organisation est dépassé pour laisser place à des systèmes interactifs entre membres de l'action organisatrice. L'organisation, au sens classique du terme, est une partie prenante de ce système interactif. Plus que l'organisation, ce sont les acteurs de l'organisation qui sont à l'origine de l'action collective d'organiser. Claessens M. (1996)<sup>112</sup> positionne ce modèle dans un schéma d'ensemble présenté ci-dessous :



**Fig. 6 : Comparaison des différents modèles de l'environnement. D'après CLAESSENS 1996.**

Dans ce schéma, l'action organisante du modèle cognitif est caractérisée par une action globale au niveau économique social et politique. Elle se traduit selon une approche

<sup>110</sup>Présenté par Rojot et Bergmann, 1989, p.155.

<sup>111</sup>Organizing.

<sup>112</sup>CLAESSENS M., 1996, *Environment Conceptualizations : a review*, Cahier de recherche, Centre de Recherche DMSP, Paris Dauphine, 18 pp.

constructive dont l'objet est de donner un sens (Phénoménologie) à l'environnement. La réalité de l'environnement est alors une construction permanente et "*les acteurs réalisent cette construction en même temps qu'ils élaborent le sens à donner à leur situation.*" (Koenig 1996c)<sup>113</sup>.

Dans le cadre de l'analyse Weickienne, les organisations sont des systèmes sociaux ouverts qui interprètent les informations provenant de l'environnement. Les deux clés d'interprétation sont : "*1) les croyances managériales relatives à la capacité d'analyser l'environnement externe, 2) le niveau avec lequel l'organisation s'impose dans l'environnement afin de le comprendre*" (Daft et Weick, 1983)<sup>114</sup>. L'organisation va rechercher de l'information et va se fonder sur celle-ci pour baser son action. L'essentiel n'est pas d'obtenir une information exacte, mais d'avoir une interprétation qui permette l'action par l'organisation en agissant sur l'environnement externe. L'interprétation est fonction du modèle cognitif du décideur de l'organisation et conduit à une distorsion de l'environnement. C'est donc la représentation mentale que se fait le décideur de l'environnement qui est à la base de l'action. On est bien loin des modèles déterministes, tels que l'écologie des populations d'organisations, où l'incapacité du dirigeant à réagir aux stimuli de l'environnement conduisait ce dernier à une sortie de marché.

Si le modèle cognitif apporte des novations importantes par rapport aux modèles traditionnels, il ne nie pas pour autant les modèles sélectifs et déterministes. C'est dans l'approche de l'environnement qu'est la novation du modèle. L'environnement est construit par l'organisation car l'organisation crée son environnement, sans pour autant être un acte délibéré ou volontaire : "*L'organisation privilégie certains événements de l'environnement et en ignore d'autres, qui peuvent à long terme se révéler essentiels*" (Rojot et Bergmann, 1989, p.162)<sup>115</sup>. La différence essentielle avec les modèles traditionnels est que le processus d'action ou de pro-action sur l'environnement, fondé sur la perception de l'environnement, ne se fait pas sur une perception restreinte de l'environnement, mais bien sur la création d'un environnement qui n'existe pas réellement.

---

<sup>113</sup>KOENIG G., 1996c, "*Les constructeurs : Karl E. WEICK*", Revue Française de Gestion, n°108, Mars-Avril-MAI, pp. 57-69.

<sup>114</sup>DAFT R.L. et WEICK K.E., 1983, "*Toward a modèle of Organizations as Interprétation Systèms*", Academy of Management Review, pp. 284-295. traduction libre.

<sup>115</sup>Opus cité.

C'est globalement une construction mentale qui est à la base de l'action ou de la pro-action.

Ce point est crucial car il précise la définition d'un environnement virtuel dont l'objet est de réduire l'incertitude. L'approche territoriale de l'environnement va dans ce sens puisqu'elle traduit la création d'un environnement géographique de proximité sur lequel les membres du territoire peuvent agir ou pro-agir dans un cadre connu et évolutif.

Notons que selon Weick, la construction de l'environnement n'est pas seulement individuelle, elle est sociale. Ainsi, plusieurs acteurs impliqués dans un même processus d'action ou de pro-action doivent inmanquablement obtenir, par le biais d'interactions multiples, un consensus partiel sur la structure de l'environnement tel qu'ils le perçoivent afin que ces acteurs créent leur propre réalité. On souligne très clairement par ce point les bases de l'action collective dans le cadre d'un environnement créé.

Il convient désormais de s'intéresser aux modalités de réalisation de l'action dans le cadre d'une construction à plusieurs acteurs.

## §2 : L'interaction, base de la structuration de l'environnement perçu.

Un modèle fondé sur le comportement et la structure cognitive des différents acteurs d'un système est à la base de la construction d'un environnement. L'acte d'organiser est une action qui implique la présence d'au moins deux acteurs. En effet, l'unité d'analyse dans l'action organisée est le double interact : *"Une action par l'acteur A évoque une réponse spécifique de l'acteur B (interact) à laquelle répond alors à son tour l'acteur A (double interact). Ces interacts sont assemblés en processus et l'ensemble de ces processus constitue une organisation."*, (Rojot et Bergmann, 1989, p.158). L'interact n'est pas le fait d'individus, mais de comportements. L'assemblage des différents cycles de doubles interacts se fait par le biais d'un certain nombre de règles.

L'apport de Weick dans la mise en oeuvre d'une action d'organisation est fondé non pas sur l'incertitude, caractérisée par un manque d'information, mais sur l'équivocité. *"L'incertitude vient d'un manque d'information, l'équivocité déconcerte par le trop grand*

*nombre d'interprétations qu'il est possible d'associer à la situation*", (Koenig 1996c)<sup>116</sup>. De l'équivocité de la situation dépend le processus phénoménologique mis en oeuvre par l'organisant<sup>117</sup>. De ce processus dépend la capacité de l'organisation à s'adapter et à être adaptée.

Ce processus est présenté par Koenig (1996c, p.65-66)<sup>118</sup> selon quatre phases :

- le changement écologique ; représentatif des changements sous forme de variations ou de discontinuités. Ils contribuent, complétés par l'expérience des individus concernés, à la recherche de réduction de l'équivocité perçue.

- l'activation (Enactment) ; il s'agit de l'acte de construction et d'élaboration de l'environnement. Il conduit à la réduction de l'incertitude et permet l'interprétation des phénomènes. Il est créateur de contraintes pour l'organisé, mais sans incertitudes fortes. C'est une production sociale des membres de l'organisation.

- la sélection ; l'objet de la sélection est de réduire l'équivocité en élaborant une structure causale qui relie l'ensemble des axes d'activation. Les cartographies cognitives peuvent être des éléments de schématisation du processus de sélection chez un individu. Au niveau d'une organisation, en tant que système social, ce peut être une cartographie composite.

- la rétention ; il s'agit du processus de capitalisation d'expérience, au sens où il y a stockage de l'expérience afin de la réutiliser ultérieurement : *"Les interprétations habituelles ont tendance à l'emporter et l'essentiel des décisions vise à éviter le changement"* .

L'activation et le processus d'interaction et d'élaboration de règles entre les organisés sont représentés dans le cadre d'une organisation. Dans les théories traditionnelles, l'organisation se référait à l'entreprise. Dans la théorie de Weick, l'organisation est considérée comme un système social ouvert. Ce système social s'applique tant à l'entreprise qu'à un orchestre de Jazz (Bougon, Weick et Binkhorst, 1977)<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup>Opus cite, Koenig p.64 citant Weick K.E., 1995, *Sensmaking in Organisations*, Sage, p.91.

<sup>117</sup>Traduction de organizing par Koenig G. 1996c, p.64.

<sup>118</sup>Présentation issue du texte de base de Weick 1979, p130.

<sup>119</sup>BOUGON M., WEICK K.E., et BINKHORST D., 1977, *"Cognition in organizations : an Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra"*, Administrative Sciences Quarterly, Vol. 22, pp. 606-639.

L'organisation est à concevoir dans le cadre d'une action collective organisée plus que dans le cadre restreint de l'entreprise. Cette précision est importante puisqu'elle permet de souligner l'application possible du modèle de Weick à une organisation territoriale, ou une communauté, en tant que partition de l'environnement.

### § 3 : La territorialité dans le concept d'environnement.

L'analyse de Weick souligne que l'organisé, par son comportement et ses croyances ainsi que par son niveau d'implication dans l'environnement, va construire - activer - son propre environnement. L'acte de construction s'établit au travers du contexte dans lequel l'organisation évolue plus que dans l'environnement réel. C'est donc la détermination d'un espace de lecture de l'environnement ou du contexte qui est à la base de la construction de l'environnement de l'organisé. L'intégration des deux dimensions de l'environnement présenté par Daft et Weick (1983)<sup>120</sup> constitue la grille de lecture de l'organisation face à son environnement.

Les deux dimensions retenues par Daft et Weick sont :

- les hypothèses liées à l'environnement; Analysable ou non.
- L'implication de l'organisation dans la construction de l'environnement.

Notre thèse s'inscrit dans le cadre d'une forte implication de l'entreprise dans la construction de son environnement. Que cette implication soit voulue ou latente, c'est plus l'implication qui nous importe que la volonté d'implication que l'entreprise affiche.

En ce qui concerne la seconde dimension, les hypothèses liées à l'environnement, nous considérons dans le cadre de ce travail qu'à priori l'approche du décideur dans l'acte d'analyse de l'environnement est inconnue. Ce choix s'explique par la capacité du dirigeant à analyser ou non son environnement. A priori, un environnement ne se déclare pas analysable, il le devient par les actions et le positionnement de l'entreprise au sein de cet environnement.

---

<sup>120</sup>Opus cité

Ainsi, nous positionnons cette recherche dans le cadre de deux modèles d'interprétation définis par Daft et Weick, fondés sur une implication forte de l'entreprise dans son environnement.

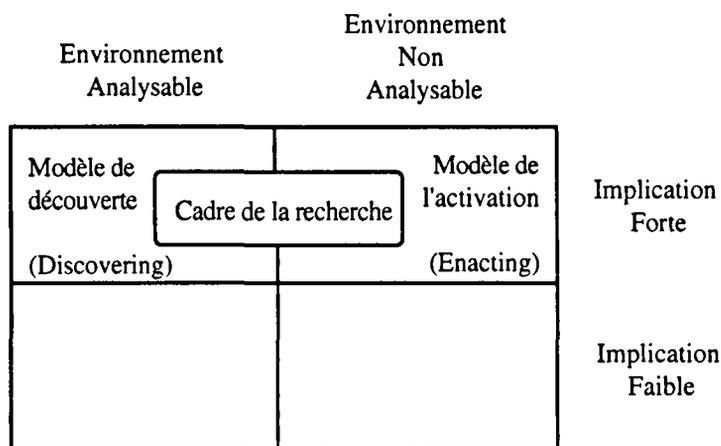


Fig. 7 : Cadre de la recherche dans le modèle de Daft et Weick

Le premier cadre fait état d'un environnement analysable : Le modèle de découverte. Il est caractérisé par des sources d'information internes et interpersonnelles et une recherche d'information basée sur la réalisation d'études spécifiques. Le mode d'interprétation est fondé sur une faible équivocité, due au critère analysable de l'environnement, un grand nombre de règles et des cycles modérés. La stratégie et la prise de décision sont fonction de l'analyse.

Le second cadre fait référence à un environnement non analysable : le modèle de l'activation. Les sources d'information sont externes et impersonnelles, et l'acquisition de l'information se fait de façon sélective. On se situe dans le modèle cognitiviste. Le processus d'interprétation est soumis à la recherche de diminution de l'équivocité par le biais de quelques règles. La stratégie est de type prospective et incrémentale.

L'objet de notre thèse, concrétisé par l'environnement territorial, entre dans ces cadres représentatifs de l'implication de l'entreprise dans la structuration de l'environnement. Toutefois, il manque encore un paramètre important. Même si le modèle présenté par Weick et Daft ne fait pas état d'une action isolée de l'organisation ou d'une action

collective, il nous appartient de préciser le cadre d'analyse et de recherche qui est celui de l'action collective. Les modèles d'activation (Enacting) et de découverte (Discovering) n'empêchent en rien l'intégration d'une action collective qui va dans le sens de conforter ces deux dimensions. Pour cette thèse, le modèle discovering est représentatif d'une stabilité territoriale, alors que le modèle Enacting fait référence à l'environnement extra-territorial. Dans ce cas, on est dans une action de partition de l'environnement entre un environnement territorial et un environnement global.

## **SECTION 2 : L'ACTION COLLECTIVE, BASE DE LA DIMENSION TERRITORIALE DE L'ENVIRONNEMENT**

L'organisation est actrice d'un système social dans lequel elle s'insère. Ce système est composé des organisations et des organismes qui influencent l'évolution des organisations : les parties prenantes. L'ensemble de ces acteurs fonctionnent globalement en réseau au sein d'un système social dont l'objet est de construire ou de modifier leur cadre d'évolution.

Cette affirmation représente brièvement l'une des Quatre visions de Astley et Van de Ven<sup>121</sup> concernant les comportements et les intentions des organisations. Il s'agit de l'action collective.

Notre thèse s'inscrit totalement dans ce modèle, considérant, en complément à l'analyse faite par les auteurs, que cette action collective peut prendre la forme d'un système social ouvert délimité géographiquement.

Dans un premier paragraphe nous rappelons les points principaux de l'action collective. Dans un second paragraphe nous précisons le cadre particulier de l'action collective territoriale.

### **§ 1. : L'action collective comme base de construction de l'environnement.**

Le comportement organisationnel et son intention sont fondés, selon Astley et Van De Ven, sur deux dimensions :

---

<sup>121</sup>Opus cité

- le niveau d'analyse ; Micro ou Macro,
- le duel classique entre le déterminisme et le volontarisme des organisations.

Le premier niveau d'analyse précise que l'organisation peut être analysée selon un continuum, soit en tant qu'entité ou en tant que membre de "*sociétés d'organisations*" (p.428), c'est à dire soit en se focalisant sur le fonctionnement même de l'organisation (niveau micro), soit sur son fonctionnement en réseau au sein d'un système social. Le niveau micro d'analyse se rapporte aux théories de la contingence et tout autre axe d'analyse dont l'objet est de préciser les relations entre l'organisation et l'environnement. Pour ce travail de recherche, nous nous positionnons dans la dimension macro, considérant les relations entre acteurs comme porteuses d'actions face à l'environnement. L'approche macro regroupe tant les théories fondées sur l'écologie des populations d'organisations que les théories fondées sur la dépendances sur les ressources. Elle englobe également les approches de l'entreprise comme acteur d'un système social ouvert.

Le second niveau d'analyse est plus classique et reprend la dichotomie entre le déterminisme des organisations face aux contraintes de l'environnement et, à contrario, la perspective dynamique des organisations afin de s'adapter et de modifier la structure environnementale. Suite aux développements présentés, notre thèse s'inscrit dans une perspective dynamique<sup>122</sup>.

	Déterminisme	Volontarisme
Macro	Selection Naturelle	Action Collective
Micro	Relation Système/Structure	Choix Stratégiques

**Fig. 8 : L'action collective dans le modèle de Astley et Van De Ven**

<sup>122</sup>Ce choix n'est pas sans conséquences sur notre protocole méthodologique.

Au croisement de la perspective dynamique et du niveau d'analyse macro se situe l'action collective<sup>123</sup>. Elle se caractérise par le développement de la pensée volontariste dans les courants classiques d'analyses des populations d'organisations et introduit dans les théories de base, telles que l'écologie des populations d'organisations, une dimension proactive dans l'action comportementale. La proaction n'est pas le fait d'organisations prises individuellement, mais d'organisations intégrées dans une structure social, au sein d'une société industrielle ou postindustrielle : *"Progressivement, les problèmes sociétales dans les sociétés industrielles ou postindustrielles sont structurés dans des systèmes inter organisationnels..."* (Benson 1977)<sup>124</sup>. La structure inter organisationnelle est la mise en place de réseaux, formels ou informels, au sein desquels chacun peut agir individuellement et prendre des décisions pour atteindre à la fois les buts collectifs et ses intérêts individuels. La structuration de ce système social est le fruit de négociations, de compromis, d'ajustements mutuels et de conflits.

Cette organisation réticulée conduit à la construction collective de l'environnement : *"Le développement d'une interdépendance entre entreprises semi-autonomes, d'une véritable symbiose, protège des effets de l'environnement et permet d'agir pour atteindre des buts collectifs tout en satisfaisant les intérêts des membres du réseau. Le changement macro-social apparaît dès lors comme le fruit de l'exercice du volontarisme et le rôle du manager est fondamentalement un rôle interactif"*. (Desreumaux 1992, p. 35)<sup>125</sup>. Si le problème de la décision individuelle semble relativement simple dans ce modèle, se pose toutefois le problème de la décision collective. L'action collective n'est pas une structure décisionnelle. Une structure de décision centralisée n'apporterait que conflits et déstructuration du système par le développement de comportements partisans. En effet, se poseraient les problèmes de pouvoir, de préférence, d'intérêts particuliers, qui vont à l'encontre de la collectivité. De plus, une action de centralisation de la décision aurait comme effet de limiter et de réduire les approches problématiques nécessaires à l'élaboration de la décision.

---

<sup>123</sup>Les autres cadres proposés sont : la vision de la sélection naturelle, qui regroupe un niveau macro et une orientation déterministe, le cadre de la relation système/structure, englobant un niveau micro et une orientation déterministe, et enfin le cadre des choix stratégiques, caractérisé par un niveau micro et une orientation volontariste.

<sup>124</sup>BENSON J., 1977, *"Organisations : A Dialectical View"*, Administrative Science Quarterly, n°22, pp. 1-22. Cité par ASTLEY et VAN DE VEN, opus cité, p.442.

<sup>125</sup>DESREUMAUX A., 1992, *"Structures d'entreprise-Analyse et gestion"*, Vuibert.

La structuration de la décision collective s'établit par le biais d'une confrontation des différents décideurs de la collectivité. L'intérêt est ici d'*"apporter les énergies, les niveaux et les valeurs qui sont nécessaires pour identifier les conséquences et les pertinences des différentes approches stratégiques des problèmes, qui auraient été négligées dans le cas d'une structure de décision centrale."* (Astley et Van De Ven, 1983, p.447).

## § 2. : Le cadre territorial de l'action collective .

L'action collective, telle que présentée par les auteurs, fait référence à un réseau d'organisations et de parties prenantes dans le cadre d'une structuration et d'une construction de l'environnement. Or, il n'est jamais précisé de dimensionnement réel de cet environnement. On peut alors se poser quelques questions concernant la globalité du modèle, ou sa globalisation.

La première question repose sur l'environnement de référence. Dans l'action collective le niveau macro est défini comme étant la représentation de réseaux d'organisations ou de sociétés d'organisations. Il apparaît évident que la limite entre ces deux dimensions est importante et semble être négligé au sein du modèle de base. En effet, on peut clairement identifier deux types de réseaux, les réseaux non polarisés géographiquement, et les réseaux polarisés géographiquement. Dans les deux cas, la communication entre les acteurs du réseaux peut s'établir aisément par le biais des nouvelles technologies de l'information<sup>126</sup>. Cependant, dans un cadre territorial, la proximité peut être un facteur d'activation et de valorisation de l'action collective. On le remarque dans le cas des aires systèmes présenté par Joffre et Koenig où la proximité géographique conduit à l'établissement et à la construction, par les acteurs locaux, de structures d'accompagnement localisées : centres techniques spécialisés, formations spécialisées,... La proximité géographique des parties prenantes paraît être un vecteur de différenciation évidant. L'environnement des organisations n'est pas le même. Pour l'action collective non localisée, c'est l'ensemble de l'environnement qui est à structurer et à construire. Pour l'action collective localisée, on peut identifier deux niveaux de structuration et de construction de l'environnement de l'organisation. Un premier environnement,

---

<sup>126</sup>On citera en référence le colloque international de Management des Réseaux d'entreprises, sur le thème : *Territoires & PME-PMI en Réseau, Développement des activités, des organisations et des technologies de l'Information.*, BAILLE S. éd., Ajaccio, Mai 1994.

l'environnement de proximité et de concentration des parties prenantes, constitue une force concurrentielle face au second type d'environnement, l'environnement global.

Une seconde question concernant l'action collective doit également être précisée. Elle se réfère au domaine d'activité des organisations de l'action collective. Dans la définition du niveau macro, si les auteurs ne font pas de référence à la localisation des organisations selon une polarisation géographique, ils ne font pas état également d'une convergence ou non de ces organisations dans un domaine d'activité spécifique. Il est concevable que l'action collective dans le cadre d'une activité spécifique est en soi porteur de synergie, ou de concurrence/coopération entre les différents acteurs du secteur concerné. Les systèmes productifs montrent bien le développement de ces interrelations dans un cadre non polarisé, alors que les systèmes productifs localisés montrent cet état dans un cadre localisé.

	Activité Spécifique	Activité non spécifique
Polarisation géographique	Environnement territorial de type système productif localisé ou district industriel	Environnement territorial classique
Non polarisation géographique	Système productif non localisé (cf. Aéronautique)	Système économique global de type mondialisation

**Fig. 9 : Les configurations de l'action collective dans un cadre économique**

Par conséquent, nous considérons que l'apport d'une analyse sous l'angle du territoire, intégrant des éléments d'information concernant la spécialisation dans un domaine d'activité, est nécessaire pour affiner le modèle de l'action collective.

Notre objet est de présenter comment se structure cette action collective dans un cadre localisé et concernant un domaine d'activité spécifique. Il convient dès à présent de

préciser quels sont les apports de la notion de proximité dans le cadre de l'analyse de l'environnement.

### SECTION 3 : LA PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE, UN VECTEUR D'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.

La principale limite relative aux analyses théoriques du concept d'environnement, ses incertitudes et la perception de celles-ci, repose sur la notion de proximité. La notion de proximité retenue intuitivement dans la définition des différents types d'environnements est fondée sur une proximité d'interférence ou fonctionnelle. C'est à dire que le niveau de proximité d'une variable par rapport à l'organisation est mesuré par son degré d'interférence face à la structure organisationnelle.

Cette section s'intéresse, dans un premier paragraphe, à identifier le degré de proximité des variables de l'environnement par rapport aux différentes tâches de l'organisation. Un second paragraphe approfondit le concept de proximité pour lui donner une dimension géographique et temporelle.

#### § 1. : La proximité de la tâche.

Globalement, l'approche de l'environnement s'établit suivant un énoncé classique, plus ou moins proche des cinq forces déterminant la structure d'un secteur, plus connu sous le vocable de "Modèle de Porter" (Porter M., 1980)<sup>127</sup>. La différence entre les différents modèles proposés est relative à l'élargissement des cinq forces de Porter vers des niveaux d'environnements moins directs et plus lointains.

L'environnement peut globalement être défini comme étant composé d'un environnement immédiat, d'un environnement médiateur et d'un environnement lointain.

Les concepts d'environnement immédiat et d'environnement médiateur ont été présentés par Marchesnay (1991)<sup>128</sup> et par Chappoz (1991)<sup>129</sup>. L'environnement immédiat est dépendant de trois piliers : l'industrie, la filière et la concurrence. L'environnement médiateur

---

<sup>127</sup>PORTER M., 1980, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 426p.

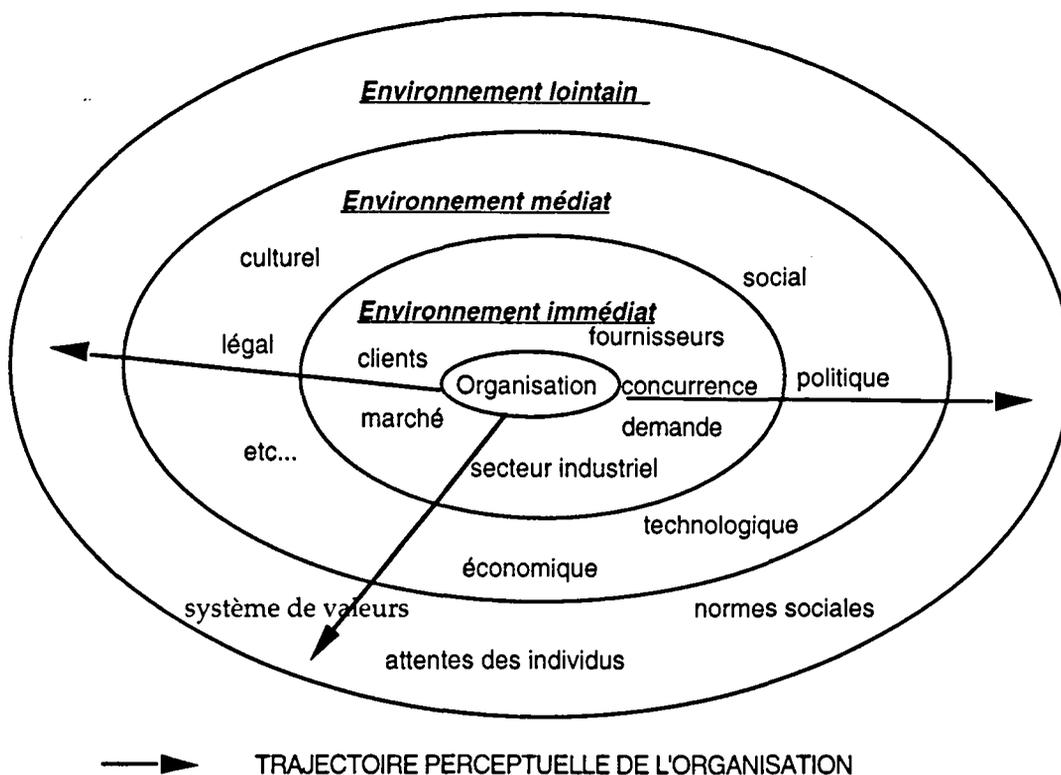
<sup>128</sup>MARCHESNAY M., 1991, *Economie d'entreprise*, Paris, Eyrolles, 110p.

<sup>129</sup>CHAPPOZ Y., 1991, "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement". *Revue Internationale des PME*, Vol. 4, n°3, pp.53-75.

est formé "de l'ensemble des réseaux plus ou moins structurés qui irriguent les entreprises....nous distinguerons les réseaux de compétences, d'acteurs et de villes.", (Chappoz Y., p.61). Le réseau de compétences se concrétise par l'utilisation d'un réseau de partenaires, plutôt que d'internaliser l'activité concernée. Le réseau d'acteurs est tutélaire, expertal et partenarial (Marchesnay 1991). Les réseaux de villes "forment l'armature du territoire qui n'est plus perçu comme un espace indifférencié polarisé par des villes hiérarchisées, mais analysé comme un complexe de réseaux interconnectés. D'un point de vue entrepreneurial, l'attractivité du territoire dépend de la diversité des réseaux et de la densité des noeuds du maillage, point d'ancrage des entreprises.", (CHAPPOZ Y., 1991, p.64).

Le schéma suivant reprend les différentes composantes de l'environnement en trois cercles concentriques.

**L'APPROCHE STATIQUE DE L'ENVIRONNEMENT EN SCIENCES DE GESTION**



**Fig. 10 : État des variables de l'environnement**

Selon ce schéma, l'environnement peut être divisé en trois sous-ensembles interactifs, qui vont influencer de façon plus ou moins directe l'entreprise. Le premier sous ensemble est construit à partir du modèle de Porter. Il représente l'ensemble des facteurs de l'environnement qui vont agir directement sur l'organisation et notamment sur la stratégie de l'organisation. Le second sous-ensemble est construit à partir des analyses de Stora (1974)<sup>130</sup> et de la théorie de la contingence (Hellriegel et Slocum 1978<sup>131</sup>). Il est constitué " de l'ensemble des facteurs socio-économiques qui, sans être directement en relation avec l'entreprise, vont influencer et être influencés par cette dernière. Le troisième sous-

<sup>130</sup>STORA B., 1974, "L'environnement de l'entreprise : vers une théorie de la décision contingente.", Management International Review, 114/1, pp.105-112.

<sup>131</sup>Opus cité

ensemble, l'environnement lointain, trouve ses origines dans l'analyse de Desreumaux et Louart (1995)<sup>132</sup>. L'analyse statique de l'environnement représente, en quelque sorte, la description d'un environnement réel, physique, prenant en compte l'ensemble de ses composantes tant proches de l'entreprise qu'éloignées.

Ainsi le premier cercle reprend l'ensemble des acteurs directement en relation de transaction ou de concurrence avec l'organisation. Le second cercle regroupe l'ensemble des données socio-économico-politiques qui interfèrent de façon moins directe avec l'organisation. Le troisième cercle considère des variables plus structurelles. Elles interfèrent de façon indirecte et sur un plus long terme avec l'organisation.

Objectivement les composantes des différents niveaux de l'environnement s'expriment dans le tableau suivant :

---

<sup>132</sup>Opus cité

Sous-environnements	Facteurs	Composantes
Environnement immédiat	Fournisseurs	Pouvoir de négociation Degré d'intégration amont/aval
	Demande	Degré de concentration Pouvoir de négociation Degré d'intégration amont/aval
	Marché	degré de concentration Cycle de vie Localisation Chalandise
	Concurrence	Nouveaux entrants Type de concurrence Produits substitués Système concurrentiel
	Secteur d'activité	Degré d'intégration horizontal/vertical Groupes stratégiques
...	...	...
Environnement Médiat	Culturel <sup>133</sup>	traditionnel complexe
	social	Relations sociales Pouvoir syndical
	Politique	Intervention de l'état Système de régulation Périodicité des changements
	Technologique	Cycle de vie État des savoirs État des transferts Nouveaux produits Nouvelles techniques
	Économique	Type d'évolution conjoncture/structure
Légal	Cadre légal État des évolutions légales Degré et niveau d'intervention	
...	...	...
Environnement Lointain	Normes sociales	nomenclature
	Attentes des individus	Critères d'évolution Histoire
	Système de valeurs	Typologie Hiérarchisation

**Fig. 11 : Caractéristiques de l'environnement global externe**

Si cette première segmentation de l'environnement est reconnue de tous, il nous semble qu'une autre segmentation paraît plus pertinente dans le cadre de l'analyse de

<sup>133</sup>selon le continuum culturel de HELLREIGEL et SLOCUM ( 1978, p.28)

l'environnement des organisations. Elle est déjà présente implicitement dans les citations de Chappoz. Elle est fondée, non plus sur une proximité fonctionnelle ou liée à la tâche, mais sur une proximité géographique.

## § 2. : La proximité géographique et temporelle.

Marchesnay (1986)<sup>134</sup> a souligné le cas de la proximité en définissant le méso-environnement. Il décompose l'environnement en trois grands niveaux : le macro-environnement, le méso-environnement et le micro-environnement. Le micro-environnement est constitué de "*l'ensemble des partenaires directs de l'entreprise, avec lesquels celle-ci est en relation*" (p.80), à savoir, les fournisseurs, le réseau bancaire et financier, commercial, administratif, et social. Il s'agit d'un environnement facilement identifiable. Il peut alors être considéré comme un réseau de proximité relationnel classique. L'intérêt de la décomposition environnementale proposée par Marchesnay repose principalement dans la présentation qu'il fait du méso-environnement et du macro-environnement. En ce qui concerne le méso-environnement, on retrouve certaines variables classiques de l'environnement immédiat, et notamment les variables déjà pressenties par Duncan<sup>135</sup> et Porter (1980) comme :

- les substituts (directes ou indirectes) tant au niveau des produits qu'au niveau des concurrents (indirectes ou potentiels). Nous sommes ici très proche de la notion de nouveaux entrants du modèle de Porter,
- la filière de production.

La novation de Marchesnay est la prise en compte, dans le méso-environnement, de l'environnement local. L'importance d'un environnement local regroupant l'ensemble des variables et leurs composantes à un niveau de proximité géographique, apparaît comme un

---

<sup>134</sup>MARCHESNAY M., 1986, *La stratégie, du diagnostic à la décision industrielle*, Paris, Chotard, 248 p.

<sup>135</sup>DUNCAN R.B. définit lui même l'environnement comme étant "*constitué de la totalité des facteurs physiques ou sociaux qui intègrent le comportement de prise de décision de chacun dans une organisation*" (1972, p.314). L'auteur définit ainsi trois facteurs constitutifs de l'environnement externe de l'entreprise.

- Le premier prend en compte les composantes liées aux consommateurs, à savoir les distributeurs de produits ou de services et les utilisateurs actuels de ces produits et services.
- Le second concerne l'offre. Il comprend respectivement les offreurs de nouveaux matériaux, les offreurs d'équipements, les sous-traitants, les offreurs de travail (force de).
- Le troisième facteur de l'environnement est représenté par la concurrence, au niveau de l'offre et de la demande.

facteur pertinent d'analyse de l'environnement. L'auteur caractérise cet environnement de proximité géographique par les bassins d'emploi ou les micro-régions. Toutefois, il n'est jamais fait référence au concept de territoire. Par Marchesnay, les prémisses d'une analyse territoriale d'un environnement de proximité géographique sont proposées. En ce qui concerne le macro-environnement, on retrouve des variables propres à l'environnement lointain et médiat : les variables sociales. Ces variables sont caractérisées par les variables culturelles, politiques, réglementaires géographiques. On notera, une seconde fois, l'importance que donne l'auteur à la dimension géographique de l'environnement. Celle-ci fait également référence à la proximité, dans des caractéristiques non plus intégratives, dans le sens d'un processus d'intégration territorial, mais de structures topographiques et économiques<sup>136</sup>.

A ce stade de l'analyse, nous prenons comme postulat l'affirmation suivante :

L'environnement de l'organisation peut se segmenter en trois niveaux de proximité :

- un niveau de proximité dit : "local"
- un niveau de proximité intermédiaire,
- un niveau de proximité éloignée : le global.

Chacun de ces niveaux est composé des facteurs classiques de l'environnement basés sur une proximité fonctionnelle : l'environnement immédiat, l'environnement médiat, l'environnement lointain. Nous nous intéressons ici plus particulièrement au cas de l'environnement "local". La définition du local, du global et du niveau intermédiaire est inspirée des travaux de Gonin et Vaesken (1997)<sup>137</sup>.

Plus qu'une simple définition, il convient de s'interroger sur les liaisons qui existent entre les différents territoires et les différents niveaux de territoires. Dans ce domaine, les notions de local et de global sont souvent mises en avant, de telle sorte qu'on parle également de "glocalisation". Notre interrogation se porte essentiellement sur ces deux notions tout en précisant les relations qui peuvent les lier au principe de détermination du territoire ou du local.

---

<sup>136</sup>on fera ici un parallèle avec les notions de ressources spécifiques et de ressources génériques développées par COLLETIS G. et PECQUEUR B., 1993, "*Intégration des espaces et quasi intégration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives?*", RERU n°1993/3..

<sup>137</sup>GONIN P. et VAESKEN P., 1997, "*Qualification et fonctionnalité du territoire*", in "Bourgs et Petites villes", série Villes et territoires", éd. Presse Universitaire du Mirail.

L'étude du territoire ne peut se faire sans avoir recours à ce qui est appelé le local et aux travaux des économistes du territoire. Comme le précise LIPIETZ (1992, p.1)<sup>138</sup>, "*pour qui privilégie le local (la "région", "le pays"), le territoire existe avec sa "personnalité... c'est à dire ses dotations naturelles et humaines, ses institutions, son "atmosphère " propre"*". Par cette définition, le territoire local est un domaine géographique ayant des caractéristiques socio-économiques, historiques et géographiques qui sont sources d'une identité locale. Cependant et suivant la même logique que pour l'environnement, la notion de "local" reste floue. Doit-on considérer le bourg, le village, la ville, la région...?

Tant de dimensions administratives qui montrent la complexité d'appréhension de ce concept. De nombreux auteurs ont recherché à caractériser le local (Agnew 1990<sup>139</sup>). Récemment, A. Mabileau (1993)<sup>140</sup> soulignait que le local est un objet d'étude en soi. Ainsi, il a repositionné le local selon trois situations : le local en antithèse, constitutif de la domination du centre sur la périphérie, le local en synthèse, apparaissant comme un relais de l'état, et le local en dimension issue des caractéristiques socioculturelles locales, mais également de la construction ou la reconstruction d'un territoire. De fait, le local reste un objet difficilement appréhendable et délimitable. C'est toutefois à partir de ce concept flou et mal délimité qu'est issu le grand mouvement du développement local et du développement économique local des années 1970. Le mouvement a été fortement orienté vers la constitution d'un environnement fertile au développement des organisations. Citons, pour l'exemple, quelques chercheurs en ce domaine tels que Stohr (1984)<sup>141</sup>, Weaver (1983)<sup>142</sup>, Pecqueur (1989)<sup>143</sup>, Senault (1989)<sup>144</sup>, Greffe (1987)<sup>145</sup>, Joyal (1987)<sup>146</sup>, Vachon (1993)<sup>147</sup>,...

---

<sup>138</sup>LIPIETZ A., 1992, "*Le local et le global : Personnalité régionale ou interrégionale ?*", in "Industrie et territoire; les systèmes productifs localisés", colloque 21 et 22 Octobre, IREPD, 25p.

<sup>139</sup>AGNEW J. 1990, "*Les localités peuvent être n'importe où*", Espace Temps N°43/44.

<sup>140</sup>MABILEAU A., 1993, "*Variations sur le local*", in "A la recherche du local", sous la direction de A MABILEAU, éd "Logiques économiques", L'harmattann.

<sup>141</sup>STOHR W., 1984, "*La crise économique demande t-elle de nouvelles stratégies de développement local?*", in AYDALOT P. (éd), Crise et Espace, Economica.

<sup>142</sup>WEAVER C., 1983, "*Théorie de la planification décentralisée-le développement par la base : vers une nouvelle doctrine du développement territorial*", in PLANQUE B (éd), "le développement décentralisé-dynamique spatiale de l'économie et planification régionale", Litec, GRAL.

<sup>143</sup>PECQUEUR B., 1989, "*Le développement local*", Alternatives économiques, Syros alternatives, Paris.

<sup>144</sup>SENAULT P., 1988, "*Formation et territoire : la formation développement*", Séminaire de Montpellier, ADELS, Syros Alternatives.

<sup>145</sup>GREFFE X., 1987, "*Politiques économiques-Programmes-Instruments-Perspectives*", éd Economica.

<sup>146</sup>JOYAL A., 1987, "*Réflexions sur la question du développement local*", RERU n°5

<sup>147</sup>VACHON B., 1993, "*Le développement local, Théorie et pratique*", Gaétan Morin éditeur, Québec, Canada.

Ce recentrage du "local" vers le "développement local" a fait émerger les théories du développement endogène, allant parfois jusqu'à des tendances "localistes". Ce mouvement s'est surtout intéressé aux pratiques du développement dans le cadre d'un domaine territorial fortement teinté de ruralité, en opposition aux axes de développement urbain pris en charge par des programmes de type DSU, DSQ, Contrat d'agglomération ou Contrat de ville, ainsi qu'au travers des axes de la restructuration territoriale issus de la loi du 6 Février 1992, dite loi d'orientation n°92-125 relative à l'administration territoriale de la République, en son chapitre III sur la coopération locale.

Si le territoire "local" doit trouver en interne ses axes et spécificités de développement, cela n'est possible que dans un cadre non "localiste". Toute action de développement local, axée sur la vitalisation d'un tissu d'entreprises, ne se conçoit que par les relations qu'elle entretient avec l'extérieur. Les approches "globale" et "intermédiaire" sont alors à considérer non pas comme des variables issues de la mondialisation de l'économie, mais plus spécifiquement comme des ensembles de relations "centre/périphérie", mais aussi en matière de division inter régionale ou internationale du travail. Cette division permet une adaptation rapide des spécificités du territoire local aux mutations socio-économiques de l'environnement global. L'apport de Piore et Sabel (1984)<sup>148</sup>, en introduisant la notion de "spécialisation flexible", pose comme fondamentale la capacité d'adaptation du territoire et de l'organisation dans un contexte post-Fordiste.

Le contexte post-Fordiste se retrouve également dans la structuration territoriale des réseaux d'entreprises. Si le concept de hiérarchie, tel que défini dans la théorie des coûts de transaction s'adapte à une structuration interne de la grande entreprise, l'approche par le recours au marché, ou par la forme hybride (Lotter F., 1995)<sup>149</sup>, paraît plus adaptée au cas des P.M.E./PMI dans un cadre territorialisé.

Ces différentes approches du territoire et du local nous questionnent sur les facteurs d'évolution d'un territoire, de la même façon que nous nous sommes interrogés sur l'évolution de l'environnement. Il est évident que dans un contexte global, un territoire local ne peut rester inerte et doit impulser une dynamique d'évolution fondée sur la valorisation des ressources locales, en cohérence avec l'environnement. Par ressources locales, il faut entendre l'ensemble des facteurs (humains, écologiques, économiques,

---

<sup>148</sup>Opus cité

<sup>149</sup>LOTTER F., 1995, "*Coûts de transaction et fondements de l'intervention publique*", R.E.I., n°71, pp.163-180.

politiques, administratifs, historiques,...) qui concourent à la dynamique du territoire. Ainsi, le territoire devient une partition d'un environnement global. L'intérêt de cette partition est d'opérer un regroupement local des différentes composantes de l'environnement global, et, in extenso, d'en faciliter la connaissance pour assurer un développement collectif des acteurs du territoire. Ce développement collectif se voit facilité par la prise en compte de la dimension temporelle comme facteur de rapidité d'adaptation et de développement.

Dans un environnement turbulent, la survie de l'organisation repose sur ses capacités d'adaptation face aux changements de l'environnement. Généralement, il est acquis que les capacités d'adaptation sont issues de la flexibilité de l'organisation et de sa structure organisationnelle ; les deux étant interactifs. L'écologie des populations d'organisations dénonce clairement la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement de par la rigidité structurelle de la firme ou la non perception des modifications environnementales. Dès lors, les réponses inadaptées aux variations de l'environnement, trop longues ou simplement inexistantes, conduisent à une sélection d'organisations où seules celles qui ont réussi à s'adapter restent sur le marché. L'approche temporelle est ici fondamentale à deux niveaux:

- Au niveau de la réactivité aux stimuli de l'environnement,
- Au niveau de la durée d'adaptation de l'organisation.

Une troisième dimension temporelle est également à préciser, il s'agit du temps nécessaire pour que l'action d'une organisation ou d'un groupe d'organisations ait des effets en matière de structuration de l'environnement. Nous sortons ici du modèle classique de l'écologie des populations d'organisations pour intégrer les modèles interactifs entre organisations et environnement, voire le modèle pro-actif de Weick et Daft. La proximité temporelle peut alors être définie comme étant la capacité des organisations à mettre en oeuvre collectivement une action de structuration ou de modification de leur environnement direct dans un délai rapide. La proximité temporelle se conçoit comme étant le niveau de flexibilité des acteurs situés dans un cadre de proximité géographique. De la flexibilité organisationnelle, on aborde ici une fonction de flexibilité d'un territoire. La proximité géographique permet aux acteurs l'élaboration d'une flexibilité globale qui serait difficilement réalisable s'il n'y avait pas de proximité géographique.

La dimension temporelle de construction de l'environnement de proximité s'inscrit selon nous, et en accord avec Bouchikhi H. (1990)<sup>150</sup>, dans une logique purement constructiviste. En effet, l'organisation évolue dans un environnement qui est source d'opportunités et de contraintes face auxquelles elle doit s'adapter. Or, l'approche constructiviste des relations environnement-organisation doit sortir du "*schéma classique stimulus - réponse issue du béhaviorisme qui domine les explications produites par les courants de la contingence et de l'écologie des populations, au profit d'une représentation dialectique de type stimulus - réponse où les signaux de l'environnement, ses opportunités et contraintes, ne trouvent d'écho que dans des organisations ayant une sensibilité préalable à ses signaux.*" (Bouchiki H., p.74).

On quitte donc un schéma d'adaptation classique pour entrer dans un processus dialectique entre l'environnement et l'organisation. Sachant que, dans une approche constructiviste l'action des acteurs ne se limite pas à l'action présente, mais elle est également issue de mécanismes d'anticipation et de rappel du passé. Dans ce cadre, les acteurs de l'organisation sont engagés dans un processus de changement, initié par "*un acteur ou une coalition d'acteurs ... en mesure d'imposer de nouveaux enjeux, tirés d'évolutions effectives ou anticipées de leur environnement (organisationnel ou externe) et de définir de nouvelles règles du jeu, c'est-à-dire des structures où ils puissent adopter une position plus valorisée.*" (Bouchikhi H., 1990, p.77).

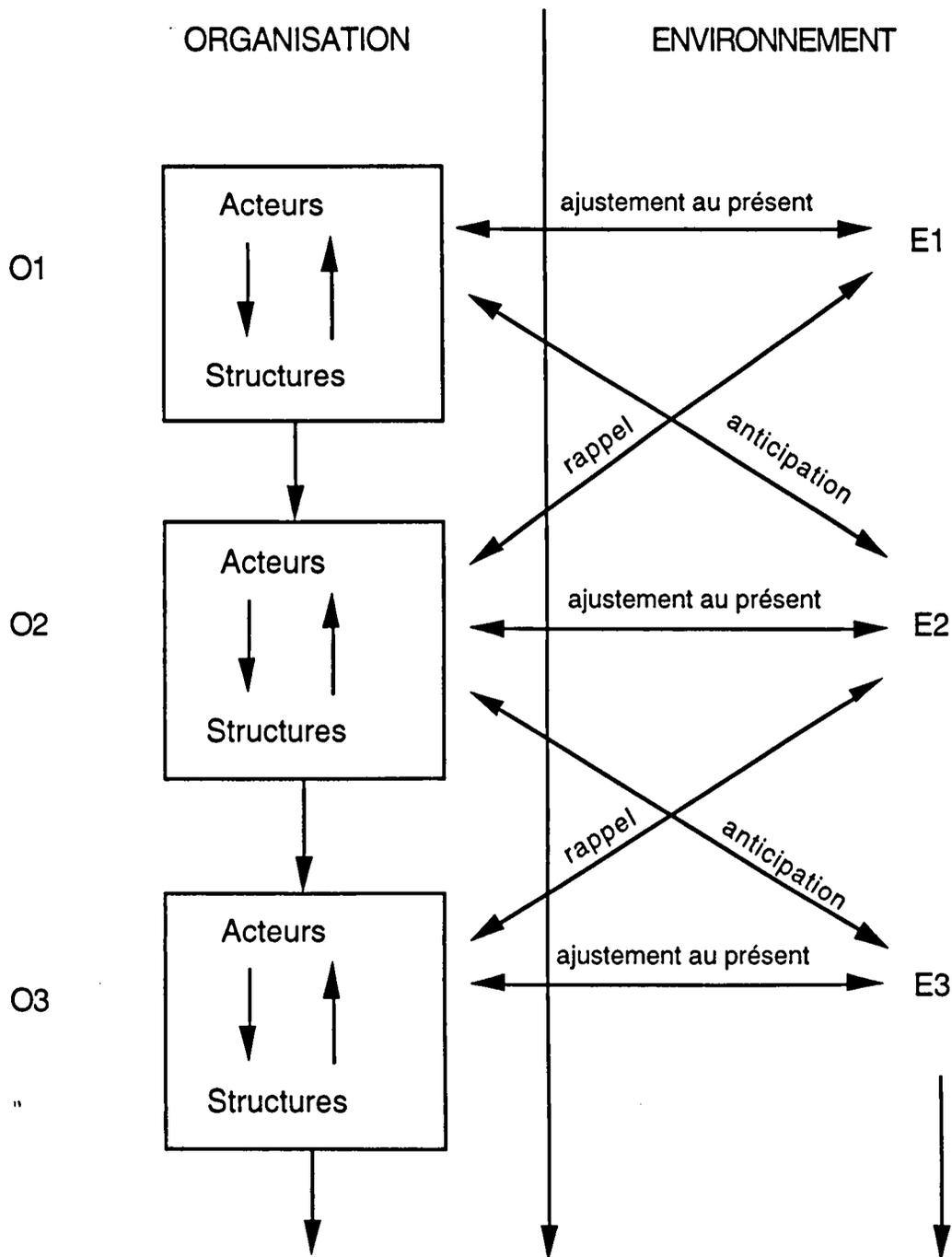
Dans le schéma suivant, qui synthétise les liens entre constructivisme et environnement, le suite 01, 02, 03,... représente les états successifs de l'organisation à l'instant 1, 2, 3, ... Les nouvelles configurations structurelles ne sont pas forcément supérieures aux précédentes.

La suite E1, E2, E3,..., représente les états de l'environnement qui sont perçus et mobilisés par les acteurs dans le processus de structuration de l'organisation à l'instant 1, 2, 3, ...

---

<sup>150</sup>BOUCHIKHI H., 1990, "*Structuration des Organisations : concepts constructivistes et étude de cas*",Economica, pp. 44-79.

**LES DIMENSIONS SYNCHRONIQUES  
ET DIACHRONIQUES DE L'APPROCHE CONSTRUCTIVISTE.**



Sources : BOUCHIKHI H., 1990, p.78

**Fig. 12 : Organisations et Environnement dans un cadre temporel**

Dans ce schéma, les aspects synchroniques sont représentatifs des évolutions des organisations en un instant t, alors que les aspects diachroniques sont significatifs de l'évolution des organisations.

L'implication des organisations dans ce type de schéma peut se réaliser soit au niveau d'une organisation, soit au niveau d'une coalition d'organisations au sein d'une structure géographique, ou d'une proximité géographique.

Une dernière dimension temporelle liée à la proximité est propre au processus d'apprentissage local. Dans le domaine spécifique de la stratégie, l'avantage stratégique est issu des actifs et compétences de l'organisation. Celles-ci peuvent être acquises selon un processus d'apprentissage interne à l'organisation ou selon un système de mobilisation de ressources ou d'actifs locaux issus d'une spécificité territoriale bâtie à travers le temps. Dans le cas de la valorisation de l'actif territorial, la dimension temporelle, propre à l'activation des ressources locales et à l'évolution ou la construction de l'environnement est importante puisqu'elle permet à l'entreprise une mobilisation rapide de la ressource et une adaptation rapide face à l'évolution du marché. Plus qu'une adaptation rapide, c'est aussi une modification des règles du marché qui est engendrée par la disponibilité locale et immédiate de cette ressource.

Joffre et Koenig (1992)<sup>151</sup> présentent cet état dans le cadre de l'aire système, ce que Marshall avait présenté sous le terme de District Industriel : "*L'aire-système en tant qu'organisation territoriale possède au moins une caractéristique supplémentaire : son aptitude à stimuler des processus d'apprentissages collectifs dont le jeu cumulatif sera à l'origine d'actifs et de compétences propres au milieu dont ils sont issus*" (Joffre et Koenig 1992, p. 149). L'approche de la proximité géographique et de la proximité temporelle conduisent inexorablement à une dynamique constructiviste, au sens où il y a construction d'un environnement de proximité : l'aire système.

..

---

<sup>151</sup>Opus cité

Au sein de ce chapitre, nous avons montré les limites des conceptions traditionnelles de l'environnement dans le cadre des sciences de gestion. Les apports proposés sont issus d'autres disciplines des sciences humaines. Il s'agit de la psychosociologie en ce qui concerne l'approche cognitive, et des sciences économiques, principalement de l'économie industrielle et de l'économie du territoire, pour l'apport du concept de proximité. L'objet de notre thèse est donc de déterminer comment s'intègrent ces deux dimensions dans l'univers stratégique du décideur.

## CONCLUSION DU TITRE PREMIER

L'analyse de l'environnement proposée a montré certaines limites à l'utilisation de ce concept dans le cadre de la définition de l'univers stratégique des organisations. L'objet de cette conclusion est de proposer une approche à la fois plus complète et plus globale des différents types d'environnements, mais aussi de proposer une partition de cet environnement global pour en analyser une partie qui reste peu explorée dans le cadre des sciences de gestion et qui entre dans le cadre de notre objet de recherche.

Nous ne remettons pas en cause les études réalisées sur la détermination des états de l'environnement, mais nous considérons que l'analyse de la perception de ces états de l'environnement ne peut être faite d'une façon globale. Notre proposition va donc dans le sens d'une typologie des angles d'analyse des états de l'environnement selon trois vecteurs :

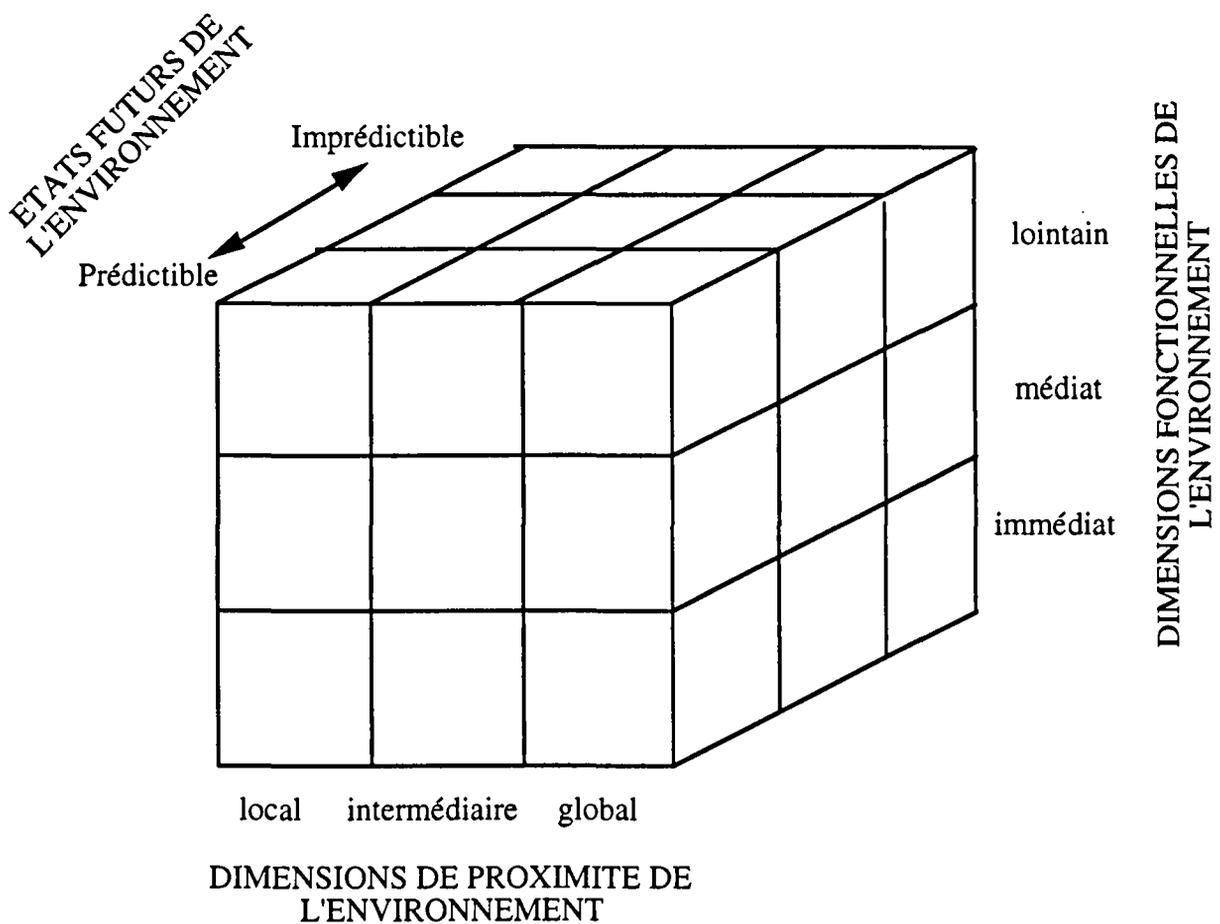
- La proximité fonctionnelle : environnement immédiat, environnement médiat, environnement lointain, c'est à dire celle qui est liée à la tâche.

- La proximité géographique : locale, intermédiaire, globale ; il s'agit de la prise en compte de la dimension territoriale ou non dans l'analyse de l'environnement. Par ce biais, nous intégrons dans l'analyse les facteurs de proximité géographique et de temporalité.

- Le degré de prédictibilité de l'environnement : prédictible, imprédictible.

Le niveau de prédiction des états futurs de l'environnement se fait au travers de la capacité perceptuelle des dirigeants d'organisations et de leur vision stratégique. C'est à ce stade que s'intègre l'approche cognitive.

„ Schématiquement, la typologie des angles d'analyse de l'environnement peut se faire suivant un bloc en trois dimension, reprenant respectivement, sur chaque axe, les trois vecteurs précités.

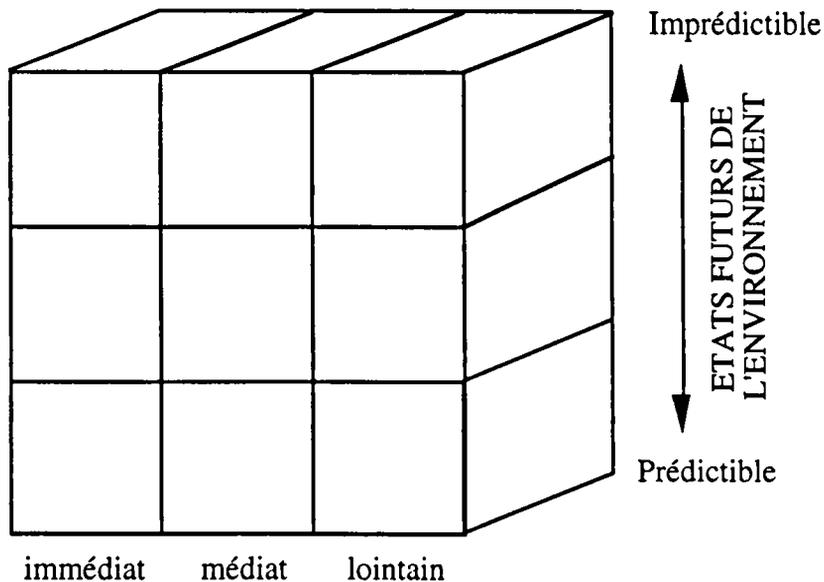


**Fig. 13 : Les angles d'analyse de l'environnement**

Par ce schéma, le chercheur dispose d'un outil de spécification de l'analyse environnementale pour son travail de recherche. En ce qui nous concerne, nous nous situons dans le cadre d'une analyse fondée sur une proximité forte : le territoire. Par conséquent, nous nous positionnons dans ce cube dans les neufs blocs de gauche. Cette présentation met en exergue les points qui doivent être analysés pour cette étude :

- le niveau de prédictibilité dans un environnement local et l'implication du territoire dans la vision stratégique des dirigeants, dans un cadre d'action collective,
- les relations entre le niveau local et les niveaux fonctionnels de l'environnement : analyse des relations croisées entre les dimensions fonctionnelles de l'environnement et la dimension territoriale.

- les différents degrés de prédictibilité des dimensions fonctionnelles de l'environnement dans un cadre local.



#### DIMENSIONS FONCTIONNELLES DE L'ENVIRONNEMENT

**Fig. 14 : Champs d'analyse de l'environnement dans le cadre d'un environnement local**

Pour chaque dimension fonctionnelle de l'environnement, il convient de déterminer un niveau de prédictibilité. Niveau qui soit directement corrélé avec la dimension locale de l'environnement.

Une première problématique peut donc être soulevée : "Quelles sont les conséquences d'une territorialisation de l'environnement sur la prédictibilité de l'état futur des variables fonctionnelles de l'environnement ?". Une problématique induite peut être la suivante : "Dans le cadre d'un environnement local, comment agissent les différents niveaux de l'environnement fonctionnel dans la prise de décision ?".

**TITRE DEUX**

**DE LA CONSTRUCTION DE L'ENVIRONNEMENT  
A L'ESPACE ACTIF :**

**LE TERRITOIRE**

La principale limite du concept d'environnement et de ses extensions revient à une absence de représentations concrètes de l'espace. L'environnement souligne un état exogène à l'entreprise. État évolutif qui intègre la dynamique de l'environnement, les notions d'incertitude et de risque. Certaines analyses de l'environnement en sciences de gestion prennent en compte le concept d'espace, mais nous considérons qu'actuellement ces analyses ne sont pas assez développées pour incorporer ce concept de façon pertinente. Dans le chapitre précédant nous avons dressé un cadre qui doit, in extenso, permettre d'inclure le concept d'espace et de territoire dans l'analyse de l'environnement par le dirigeant.

L'objet de ce deuxième titre est de présenter globalement le concept de territoire. Il cherche à déterminer les compléments que peuvent apporter les sciences de gestion dans l'analyse de l'environnement par et pour les dirigeants d'entreprises.

Le territoire est une construction basée sur deux types de proximité, une proximité physique, caractérisée par la distance, et une proximité relationnelle. Cette dernière est fonction des interdépendances socio-économiques qui existent entre tous les acteurs du territoire. Ces deux formes de proximité se positionnent sur une toile de fond dimensionnée par l'importance des infrastructures, l'organisation politique et administrative, les relations socioculturelles, le type et le mode de circulation de l'information et le mode de fonctionnement du marché du travail. Par ailleurs la structuration du territoire est la résultante d'une action collective qui intègre, dans le

schéma cognitif du décideur, la dimension d'un environnement local stable face à une turbulence globale.

Cette définition fait référence à des concepts qu'il faut préciser. Il convient également de déterminer si le territoire est en fait :

- une construction de l'observateur, le chercheur,
- une construction cognitive du dirigeant,
- tout simplement une réalité.

Trois chapitres structurent notre analyse. La logique est de partir d'une définition générale du concept de territoire, pour insister ensuite sur les portées et limites de ce concept en sciences de gestion dans le cadre de l'étude de l'environnement de l'organisation. Nous concluons par la présentation d'un concept intégrateur entre les concepts de territoire, d'environnement et de vision stratégique du dirigeant.

Dans le chapitre quatre, notre intérêt se porte sur la définition même du concept de territoire. Pour cela, nous initions la démarche par le concept d'espace, présenté en sciences économiques et plus précisément en économie spatiale. Ensuite, les différentes catégories de territoires sont présentées succinctement.

Le chapitre cinq tend à souligner les apports et limites du concept de territoire face au concept d'environnement tel que nous l'avons défini lors du titre premier. Durant ce chapitre, nous nous attachons systématiquement à retenir les axes territoriaux qui vont dans le prolongement de l'environnement. Nous cherchons à valider l'apport de la segmentation de l'environnement en différents niveaux de proximités physiques et organisationnelles, mais également à préciser quels apports de sciences de gestion permettent de compléter l'analyse territoriale.

Nous concluons sur une vision intégrative des concepts d'environnement et de territoire dans l'analyse de l'environnement en sciences de gestion. Cette vision intégrative donne naissance au concept d'environnement territorialisé, incluant tant les données objectives du territoire, c'est à dire sa réalité, que ses données subjectives, incluant la perception du dirigeant d'entreprise.

## CHAPITRE 4 :

### LE TERRITOIRE : COMME STRUCTURATION DE L'ESPACE.

S'il appartient à l'analyse économique d'expliquer et de comprendre les systèmes d'équilibre, le terme territoire n'apparaît dans la littérature économique qu'avec Marshall (1890)<sup>152</sup> et, de façon plus récente, avec Perroux (1950)<sup>153</sup> et ses travaux sur la polarisation. Le territoire ne constitue pas un élément essentiel de l'économie orthodoxe, mais se réfère bien au mouvement économique hétérodoxe (Favereau 1989)<sup>154</sup>. Loin d'être reconnu par tous les économistes comme une variable explicative importante dans l'étude des équilibres, le territoire a souvent fait l'objet, dans la théorie standard, de rejets systématiques. Considérant que s'il ajoute au réalisme des modèles, il ne contribue en rien en la compréhension des phénomènes économiques. Toutefois, la croissance de l'analyse spatiale et des modèles de localisation des firmes, tels que les modèles de Von Thünen (1926)<sup>155</sup>, de Isard (1954)<sup>156</sup> et plus récemment des adeptes de l'économie géographique que sont Krugman (1995)<sup>157</sup> et Arthur (1995)<sup>158</sup>, montre l'important développement que revêt l'analyse spatiale en sciences économiques. Elle n'implique pas pour autant la prise en compte du territoire mais, de façon plus large, de l'espace physique dans l'analyse économique de l'évolution de la firme.

---

<sup>152</sup>MARSHALL A., 1890, *Principles of Economics*, London, Macmillan. Trad. Française : *Principes d'économie politique*, 2 tomes, Gamma 1971.

<sup>153</sup>PERROUX F., 1950, "Les espaces Economiques", *Economie Appliquée*, Janvier-Mars, pp.225-244.

<sup>154</sup>FAVEREAU O., 1989a, "Vers un calcul économique organisationnel ?", *Revue d'Economie Politique* n° 2, Mars/Avril, pp. 322-354.

<sup>155</sup>VON THÜNEN J.H., 1826, *Der isolierte staat in beziehung auf landwirtschaft und nationalökonomie*, Hamburg, Traductions Françaises de LAVERRIERE J., Paris 1851, et WOLHOFF, Paris 1857.

<sup>156</sup>ISARD W., 1954, *Localisation an space economy : general theory relating industrial location, market and areas, land use and urban structure*, MIT Press, Cambridge.

<sup>157</sup>KRUGMAN P., 1995, "Rendements croissants et géographie économique", pp. 317-334, in *Economie industrielle et économie spatiale* sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., *Economica*, 473 P.

<sup>158</sup>ARTHUR W.B., 1995, "La localisation en grappes de la "Silicon Valley" : à quel moment les rendements croissants conduisent-ils à une position de monopole?", pp. 297-316, in *Economie industrielle et économie spatiale* sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., *Economica*, 473 P.

A partir du concept d'espace, l'objet de la première section est de donner une définition globale du territoire et de ses composantes. Dans ce cadre, on notera les interactions fortes entre ;

- la théorie de l'action collective,
- la construction de réseaux en tant que recherche de pouvoir et de contrôle des ressources,
- l'importance de la proximité.

Une deuxième section présente le rôle actif du territoire dans la construction d'un environnement de proximité en cours de stabilité. Nous reprenons, dans cette section les facteurs constitutifs de la dynamique territoriale et du processus de territorialisation, soit selon une approche volontariste (le territoire en tant que création objective), soit selon une approche de structuration locale, ce qui n'est pas en opposition à la structuration volontariste, mais qui vient en complément.

Une dernière section définit les différents cadres territoriaux existants. Nous intégrons dans cette section les implications stratégiques en matière de gestion de l'environnement.

Au terme de ce chapitre, nous insistons sur les apports du territoire au concept d'environnement construit dans le cadre de l'action collective.

## SECTION 1 : LE TERRITOIRE, UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE DE L'ESPACE.

Cette section présente, dans un premier paragraphe, le rôle de l'espace dans la formalisation du concept de territoire. Elle est complétée par le poids de la proximité dans la structure territoriale (paragraphe 2). Nous insistons, ensuite, sur les acteurs du territoire (paragraphe 3) et leurs modalités de fonctionnement (paragraphe 4).

### § 1. LE TERRITOIRE : ANALYSE CONCEPTUELLE

Camagni (1995)<sup>159</sup> définit l'espace économique comme "*Un espace relationnel : un ensemble de relations - fonctionnelles, hiérarchiques et de coopération - se développant dans l'espace géographique (Camagni, 1980) et correspondant aux trois types importants de transactions dans l'optique de l'organisation économique : transactions externes de marché, transactions internes à la hiérarchie, transactions coopératives, intermédiaires entre les deux (Williamson 1985, Gordon, 1989)*", (p.194).

De cette définition de l'espace, on peut esquisser une première approche du territoire comme groupant trois types de relations :

- une première série de relations entre le niveau local et le niveau global, ou, plus précisément, une relation entre l'interne au territoire et l'externe au territoire. Cette dimension indique que les entreprises localisées au sein d'un territoire ne doivent pas oublier qu'elles sont également confrontées à la globalisation des marchés (LIPIETZ, 1992)<sup>160</sup>.
- La deuxième série de relations s'effectue entre les différents acteurs du milieu local. Elle est issue du principe de proximité des marchés locaux de produits et de services.

---

<sup>159</sup>CAMAGNI R., 1980, "*Teorie e modelli di localizzazione delle attività industriali*", Giornale degli economisti, Marzo-Aprile.

CAMAGNI R., 1995, "*Espace et temps dans le concept de milieu innovateur*", in Economie Industrielle et Economie Spatiale, ss la dir. de RALLET A. et TORRE A., Economica, pp.193-210.

WILLIAMSON O., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New-York.

GORDON R., 1989, "*Entrepreneurs, Firms and the social foundation of innovation*", Sociologie du Travail, n°1.

<sup>160</sup>LIPIETZ A., 1992, "*Le local et le global : Personnalité régionale ou interrégionale ?*", in "Industrie et territoire; les systèmes productifs localisés", colloque 21 et 22 Octobre, IREPD, 25p.

- La dernière série de relations s'attache à la coopération interfirmes dans un milieu local, notamment par le biais du développement des réseaux locaux, qu'ils soient formels ou informels.

Loin de donner une réelle définition, cette approche tend à désigner le territoire comme lieu géographique où s'établissent des relations de concurrence/coopération entre les firmes, mais également des relations de concurrence avec le global. Il s'agit d'une analyse purement économique.

Le territoire ne peut se simplifier à un ordre économique. Si ses implications sont importantes au niveau économique, sa composition factorielle (facteurs constitutifs) prend en compte des données sociales, culturelles et identitaires, mais également des composantes stratégiques liées au comportement des différents acteurs du territoire. Partant d'un territoire construit de relations spatio-économiques, telles qu'elles viennent d'être définies, Crevoisier (1995)<sup>161</sup> inclue cinq autres dimensions à la composition territoriale :

1. Une dimension liée aux infrastructures et à l'aménagement du territoire. Elle facilite en fait les relations entre les différents acteurs régionaux, au niveau interne et au niveau externe. Elle met en exergue l'accessibilité du territoire et son attraction par rapport à l'extérieur. C'est un vecteur de concurrence territoriale.
2. Une dimension liée à l'organisation politique et administrative. Elle relie les différents agents du territoire : personnes, entreprises, autorités politiques et les autres organismes présents sur le territoire.
3. Une dimension socioculturelle construite à travers les relations entre les familles et la vie en société. On peut parler d'une culture et d'une identité commune, caractérisées par un sentiment d'appartenance.
4. Une dimension informationnelle corrélée à la capacité de diffuser une information au sein du territoire, avec certains effets d'entraînement tels que les effets d'imitation, de reconnaissance, de diffusion technique... Guesnier (1992)<sup>162</sup> montre que l'information est un "*instrument de connaissance du territoire*", (p.96). Le rôle des réseaux est ici primordial.

---

<sup>161</sup>CREVOISIER O., 1995, "*Proximité, Territoire et Développement Economique*", Colloque international de l'ASRDLF : Dynamiques Industrielles, dynamiques territoriales, Toulouse, 17p.

<sup>162</sup>GUESNIER B., 1992, "*Espace et information*", in : Espace et Dynamique Territoriale, sous la dir. de DERYCKE P.H., Economica, Coll. Bibliothèque de Sciences Régionale, ASRDLF, pp.93-110.

5. Une dimension propre au marché du travail. Elle entend construire au sein d'un même territoire : "*la relation entre les capacités d'innovation des entreprises et les savoir-faire disponibles sur le marché local; la relation entre les savoir-faire disponibles et l'appareil de formation et de recherche de la région; la relation entre la prospérité des entreprises et des autorités locales et la capacité d'investir dans la formation et la recherche; les relations interpersonnelles créées au cours de la trajectoire professionnelle.*", (Crevoisier, p.7).

Dès lors, le territoire s'entend comme étant la résultante de modes relationnels entre les différentes parties prenantes d'une entité dimensionnée au niveau social, politique et économique. Cette entité est fonction d'un paramètre fondamental qui est celui de la proximité.

## § 2. LA PROXIMITÉ.

Dans le concept de territoire, la notion de proximité est incontournable et fondamentale. Notion d'autant plus importante qu'elle tend, à dater de son origine sous la théorie de la polarisation de Perroux (1950)<sup>163</sup>, à connaître des développements fondamentaux, tant selon un axe géographique, qu'organisationnel. Bellet, Colletis et Lung (1993)<sup>164</sup> vont jusqu'à considérer que : "*la proximité pourrait être le moyen de théoriser le territoire*", (p.358).

L'objet de ce paragraphe est de définir le concept de proximité, ou plus précisément de préciser l'état des lieux relatif à la conceptualisation de cet outil de détermination du territoire. En gardant à l'esprit l'analyse de l'environnement, nous rappelons les liens qui existent entre la notion de proximité dans un cadre territorial et les approches de la proximité présentées dans le cadre de l'analyse de l'environnement. Ainsi l'analyse de la proximité prend toute son importance au sens où elle recouvre tant une approche économique du territoire, qu'une analyse en sciences de gestion de l'environnement : l'environnement local.

---

<sup>163</sup>PERROUX F., 1950, "*Les espaces Economiques*", Economie Appliquée, Janvier-Mars, pp.225-244.

<sup>164</sup>BELLET M., COLLETIS G. et LUNG Y., 1993, "*Introduction au numéro spécial : Economie de Proximités*", RERU, n°3, pp.357-364.

La littérature disponible sur la notion de proximité fait globalement référence à quatre types de proximité. L'analyse du concept de territoire a permis de relever déjà deux axes de proximité, une proximité liée à la distance : la proximité géographique ; et une proximité liée aux systèmes relationnels qui coexistent au sein du territoire. Cette proximité peut en fait être décomposée en deux types de proximité : une proximité organisationnelle et une proximité sociale. Le quatrième type de proximité à retenir est le plus fédérateur au sens où il regroupe les trois types précédents : la proximité territoriale.

La proximité géographique n'est pas construite uniquement par des données physiques, mais trouve aussi ses origines dans le construit social. Sans nier la réalité métrique de la proximité géographique, il convient de la compléter par une réalité fonctionnelle, ce que Crevoisier représentait par les relations entre les infrastructures et l'aménagement du territoire. Par conséquent, la distance métrique n'est pas uniquement issue de l'espace physique mais inclut la distance fonctionnelle, qui intègre la dimension temporelle. Rallet (1993)<sup>165</sup> donne deux définitions de la proximité géographique :

*"- Une première manière de définir la proximité géographique est de le faire par rapport à un cadre de référence, un territoire dont les frontières font le partage entre ce qui relève du local et ce qui n'en relève pas. Tout dépend alors de l'échelle qu'on se donne, tant l'échelle spatiale (le local d'une grande région peut avoir la même dimension qu'un petit État), que l'échelle économique (le PNB de la Grèce et du département des Hauts-de-Seine sont comparables)." (p.366).*

*"- Une seconde manière de définir la proximité géographique est de le faire par la distance physique. Le fondement de ce critère est que des contacts fréquents sont possibles dans la limite d'une certaine distance. "(p.367)*

La seconde définition pose un problème dès lors qu'elle relie proximité physique et contacts. La proximité physique n'est pas un déterminant pertinent de développement relationnel. L'exemple flagrant des relations, ou plutôt de l'absence de relations entre Flamands et Wallons dans un même territoire administratif permet de comprendre les limites de cette définition. Si la proximité physique favorise les contacts, elle ne met pas systématiquement les agents économiques en relation entre eux. Ainsi la proximité physique est à compléter certes par la distance fonctionnelle (Huriot et Perreur, 1990)<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup>RALLET A., 1993, "Choix de proximité et processus d'innovation", RERU, n°3, pp.365-386.

<sup>166</sup>HURIOT J.M. et PERREUR J., 1990, "Distances, espaces et représentation. Une revue", RERU, n°2, pp.197-238.

mais également par une proximité relationnelle entre les agents. La proximité relationnelle qui relie différents agents, considérés comme appartenant à un même territoire, est généralement appelée proximité organisationnelle. Le concept de proximité géographique ne donne lieu à une dynamique industrielle localisée que si elle s'accompagne des proximités industrielles, organisationnelles et culturelles.

La proximité organisationnelle, selon une acception globale, induit une analyse plus stratégique du territoire, fondée sur le jeu des acteurs entre eux. Elle est dépendante des représentations sur lesquelles les agents inscrivent leurs pratiques dans un cadre d'élaboration d'une stratégie ou d'une prise de décision. Elle est fonction des relations inter-acteurs qui régissent le territoire concerné. Ces relations ne se font pas systématiquement entre acteurs d'une même catégorie économique (entre firmes, institutions...), mais bien entre tous les acteurs et agents du territoire, par exemple entre une entreprise et un centre de recherche. Bellet, Colletis et Lung (1993)<sup>167</sup> vont en ce sens lorsqu'ils déclarent, à propos de la proximité organisationnelle, que : "*Elle concerne les relations interindividuelles, mais surtout la dimension collective, à l'intérieur des organisations ou entre les organisations. La proximité organisationnelle est donc multiple, pouvant être appréhendée au plan technologique, industriel ou financier*", (p.359). La proximité organisationnelle sera donc d'autant plus forte que les relations entre les organisations se rapprochent de relations de coopération, impliquant des aspects non marchands. Elle s'inscrit dans un cadre relationnel où la notion de réseaux, dans son acception la plus large, est intuitive.

Toutefois, la proximité organisationnelle peut être perçue de façon plus précise en tenant compte du degré d'intégration de la firme. C'est à dire de la structure organisationnelle de la firme. Dupuy et Gilly (1992)<sup>168</sup> montrent que plus une entreprise est intégrée, plus la proximité organisationnelle sera interne. Plus l'entreprise est désintégrée, plus la proximité organisationnelle sera externe (p.9). Dans le second cas, elle sera faible s'il y a appel au marché, elle sera forte s'il existe des accords de coopérations avec d'autres agents économiques.

Parallèlement à cette proximité organisationnelle, au sens de la structuration organisationnelle de la firme, il convient d'intégrer la notion de proximité industrielle. La

---

<sup>167</sup>Opus cité

<sup>168</sup>DUPUY C. et GILLY J.P., 1992, "*Dynamique industrielle, dynamique territoriale et stratégie des groupes*", Colloque International : Industrie et territoire, Les systèmes Productifs Localisés, Grenoble, 25p.

proximité industrielle peut être définie comme étant une proximité qui rend compte d'une "similitude industrielle" et/ou d'une "complémentarité industrielle" <sup>169</sup>. De la conjonction de la proximité organisationnelle, industrielle et géographique, se construit le territoire.

Souvent incluse dans le terme générique de proximité organisationnelle, au même titre que la proximité industrielle, il nous semble nécessaire de préciser cette composante identifiée du territoire qu'est la proximité socioculturelle. On trouve la proximité culturelle à l'origine des constructions territoriales ayant des fondements identitaires tels que les approches Marshalliennes liées aux districts industriels et à l'atmosphère, ou les milieux. Benko et Lipietz (1992)<sup>170</sup> la qualifient comme étant : "*l'exacte contrepartie de la culture, de la formation, de l'expérience. C'est la forme collective de cette expérience créatrice, c'est ce par quoi les humains se communiquent l'acquis de leurs expériences individuelles, et c'est la base collective de la subjectivité individuelle.*" (p.381). La proximité culturelle et sociale est à l'origine de l'identité territoriale et se fonde sur l'histoire, en tant que vecteur de territorialité. Cette définition est à compléter par l'introduction des modes d'organisation a-territoriaux tels que les réseaux professionnels nationaux ou internationaux. Quant à la proximité sociale, elle se définit par les positionnements sociaux (âge, sexe, profession, origine sociale, etc...) ou par les références partagées par les individus (Gilly et Grossetti 1993, p.459)<sup>171</sup>. Elle vient compléter le concept global de proximité en incorporant un sentiment d'appartenance sociale au territoire.

La proximité territoriale est l'intersection des différentes proximités présentées ci-dessus. Elle donne lieu à différentes représentations territoriales<sup>172</sup>.

---

<sup>169</sup>DUPUY et GILLY (1992), p. 7.

<sup>170</sup>BENKO G., LIPIETZ A.(Dir.), 1992, *Les régions qui gagnent*, P.U.F., 424 p.

BENKO G., LIPIETZ A., 1992, "*Le nouveau débat régional: positions*", in *Les régions qui gagnent*, BENKO G., LIPIETZ A.(Dir.),P.U.F., pp.13-34.

<sup>171</sup>GILLY J.P. et GROSSETTI M., 1993, "*Organisation, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation*", RERU,n°3, pp.449-468.

<sup>172</sup>KIRAT T., 1993, "*Innovation technologique et apprentissage institutionnel : institutions et proximité dans la dynamique des systèmes d'innovation territorialisés*", RERU, n°3, pp.547-564.

ACTIVITES	Proximité Territoriale	Proximité A-Territoriale
Similaires et non complémentaires	Industrialisation Diffuse	consortium aéronautique
complémentaires et non similaires	milieu innovateur district industriel	filière industrielle internationalisée

Sources : KIRAT 1993, p.553.

**Fig. 15 : Proximité et typologie de territoires**

Il nous paraît important de souligner ici un apport fondamental dans les relations entre environnements et territoires. Si dans l'analyse de l'environnement, une des limites que nous avons soulignée était relative à l'incapacité, pour le dirigeant, de travailler sur l'analyse d'un environnement global, il serait souhaitable que la segmentation de l'environnement se face dans un cadre de proximité géographique. De cet environnement de proximité géographique, il convient de passer à un environnement de proximité territoriale. Outre le fait de disposer d'un cadre de référence plus rapidement identifiable, Lecoq (1993)<sup>173</sup> précise que *"l'analyse de la proximité s'inscrit dans une réflexion sur la nature des comportements localisés et la rationalité des agents économiques engagés dans un choix innovateur, c'est-à-dire dans un processus collectif de création de ressources spécifiques. La rationalité de ces comportements spécifiques liés à la proximité s'exprime à travers l'accumulation localisée d'un savoir faire relationnel qui permet au différents partenaires d'explorer et d'élargir, par l'apprentissage, des solutions et des problèmes productifs inédits."*, (p.482). Ainsi, la prise en compte d'une dimension de proximité territoriale dans le cadre de l'environnement de l'entreprise conduit à développer un processus d'apprentissage qui va dans le sens d'une meilleure connaissance de l'environnement localisé, de par la mise en oeuvre d'un processus collectif de création de ressources spécifiques. L'action collective se traduit, dans le territoire, par la structuration de réseaux.

<sup>173</sup>LECOQ B., 1993, *"Proximité et rationalité économique"*, RERU, n°3, pp.469-487.

### § 3. L'AXE RÉTICULÉ.

Le concept de territoire laisse présager la construction de liens entre les différents acteurs qui interviennent au sein de celui-ci. Ces liens sont généralement reconnus sous la détermination des réseaux. L'objet de ce paragraphe est de présenter comment la notion de réseau se définit dans le cadre d'une analyse territoriale. Notons que le réseau est également constitutif de l'environnement de l'entreprise dans le cadre de la détermination des liens de partenariat entre entreprises, soit selon un mode horizontal, principe de réciprocité/concurrence, soit selon un mode vertical, principe d'intégration ou de quasi-intégration (logique de filière, on citera comme exemple la filière textile de la métropole Lilloise, ou la filières bois, dans l'est de la région Nord-Pas de Calais et le sud de la Wallonie).

Nous présentons successivement :

- Les différentes acceptions du concept de réseau.
- Les interrelations qui existent entre réseaux/environnement et réseaux/territoires.

L'analyse réticulée des relations interfirmes s'étudie selon deux axes, tous deux fondés sur la nécessité d'une coopération interfirmes dans le but de développer des économies ou des avantages concurrentiels issus de la mise en commun, ou de la participation commune, dans un processus de production.

Issue des travaux de Coase (1937)<sup>174</sup> et repris par Williamson (1975, 1979, 1985, 1993)<sup>175</sup>, la théorie des coûts de transaction a montré que l'entreprise est sous l'influence déterminante des coûts de transaction dans le choix entre l'organisation hiérarchique et le recours à un système réticulé. Les imperfections du marché sont à l'origine des coûts de transaction élevés. L'entreprise, de part la spécificité de ces actifs, aura alors recours, soit

---

<sup>174</sup>COASE R.H. 1937, *The nature of the firm*, *Economica*, N°4, novembre, traduit dans la Revue Française d'Économie, 1987, vol. II, 1., pp.133-163.

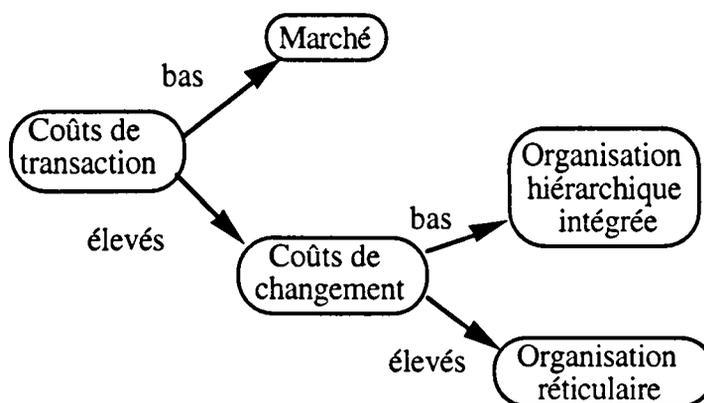
<sup>175</sup>WILLIAMSON O. 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

WILLIAMSON O., 1979, "Transaction Cost Economics. The governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, Octobre, p.233-261.

WILLIAMSON O., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New-York.

WILLIAMSON O., 1993, "Transaction Cost Economics and Organization Theory", *Industrial and Corporate Change* n°2, pp.107-156.

à un système hiérarchique (d'intégration) dans le cas d'une forte spécificité, ou au marché dans le cas d'une faible spécificité. Courlet et Pecqueur (1991)<sup>176</sup> ont clairement montré ce mécanisme dans un schéma relativement simple, soulignant que l'entreprise aura recours à l'intégration jusqu'à ce que les coûts supplémentaires engendrés par la gestion, le contrôle et la maîtrise d'un appareil de production complexe devient supérieur à un recours au marché :



D'après COURLET et PECQUEUR, 1991

**FIG. 16 : Des coûts de transaction aux coûts de changement**

Dans ce schéma, la forme réticulée permet :

*"- d'obtenir facilement des économies de temps dans l'accès aux nouvelles ressources et en services,*

*- de limiter les irréversibilités relatives à l'intégration grâce à la possibilité d'inter-changer ses partenaires économiques dans le cadre de dynamiques de réseaux."* <sup>177</sup>.

Or, le développement technologique, sa rapidité de croissance, et le besoin pour l'entreprise de s'adapter aux modifications du marché global, (crise économique, concurrence internationale, globalisation des marchés...) impliquent une flexibilité productive élevée. La capacité d'adaptation de l'entreprise devient de plus en plus cruciale, elle conditionne sa capacité de survie. Une nouvelle forme d'organisation industrielle devient nécessaire et se situe entre la hiérarchie et le marché : le système réticulé. Ce système fait alors *"place à un certain nombre de relations non marchandes du type*

<sup>176</sup>COURLET C. et PECQUEUR B., 1991, "Systèmes Locaux d'Entreprises et Externalités : un essai de typologie", RERU, n°3/4, pp.391-406.

<sup>177</sup>COURLET et PECQUEUR 1991, p. 393.

*coopération, partenariat.*" (Mifsud, 1994, p.11)<sup>178</sup>. La transaction devient, comme le souligne Lotter (1995, p.165)<sup>179</sup>, *"l'unité d'analyse, et l'intérêt est ainsi déplacé de la production et de la technologie vers l'échange et le contrat."* Les échecs liés aux marchés se situent, par conséquent, dans un environnement organisationnel, et plus spécifiquement dans la capacité d'adaptation organisationnelle de l'entreprise liée aux principes de rationalité limitée et d'opportunisme (Simon)<sup>180</sup>.

La capacité d'adaptation de l'organisation se traduit par la mise en place de structures de Gouvernance<sup>181</sup> associées aux transactions. Celles-ci seront orientées, selon leurs attributs (fréquences, incertitude, et spécificité des actifs), soit vers le marché, soit vers la hiérarchie, ou selon des formes hybrides (Richardson, 1972)<sup>182</sup>.

L'analyse apparaît très mécaniste et ne prend pas en considération les visions stratégiques des décideurs. Le choix d'intégrer un système réticulé dépend d'une volonté des chefs d'entreprises d'en tirer un avantage organisationnel ou structurel en terme d'avantage concurrentiel.

L'école Suédoise nous semble plus appropriée en matière de structuration des réseaux, car elle se fonde sur la recherche de pouvoir face à la raréfaction des ressources.

Cette école est portée par Hakkansson H., de l'Université d'Uppsala et Stockholm School of Economics. Selon cette école, la structure d'un modèle réticulé se base sur l'interdépendance entre les acteurs, les ressources et l'activité du système. Au sein de ce triptyque de base, les acteurs peuvent être définis comme : *"Ceux qui connaissent un développement d'activité et/ou un contrôle des ressources dans un champ défini. Ils peuvent être caractérisés par un individu ou un groupe d'acteurs, une division*

---

<sup>178</sup>MIFSUD P., 1994, *"Mondialisation de l'économie et développement des territoires"*, in Dynamique des activités et Evolution des territoires, Dir. BOUREILLE B. et GUESNIER B., ADICUEER/ASRDLF, pp.2-19.

<sup>179</sup>LOTTER F.,1995, *"Coûts de transaction et fondements de l'intervention publique"*, R.E.I., n°71,pp.163-180.

<sup>180</sup>on retrouve le développement de la pensée de SIMON :

SIMON H., 1976, *"From substantive to procedural rationality"*, in Latsis S. éd., *Method and appraisals in economics*, Cambridge, Cambridge University Press, p.129-148.

SIMON H., 1979, *"Rational Decision Making in Business Organization"*, American Economic Review, Septembre, pp. 493-513.

SIMON H., 1983, *Administration et Processus de Décision*, Economica.

<sup>181</sup>Governance Structures, Williamson 1981, opus cité.

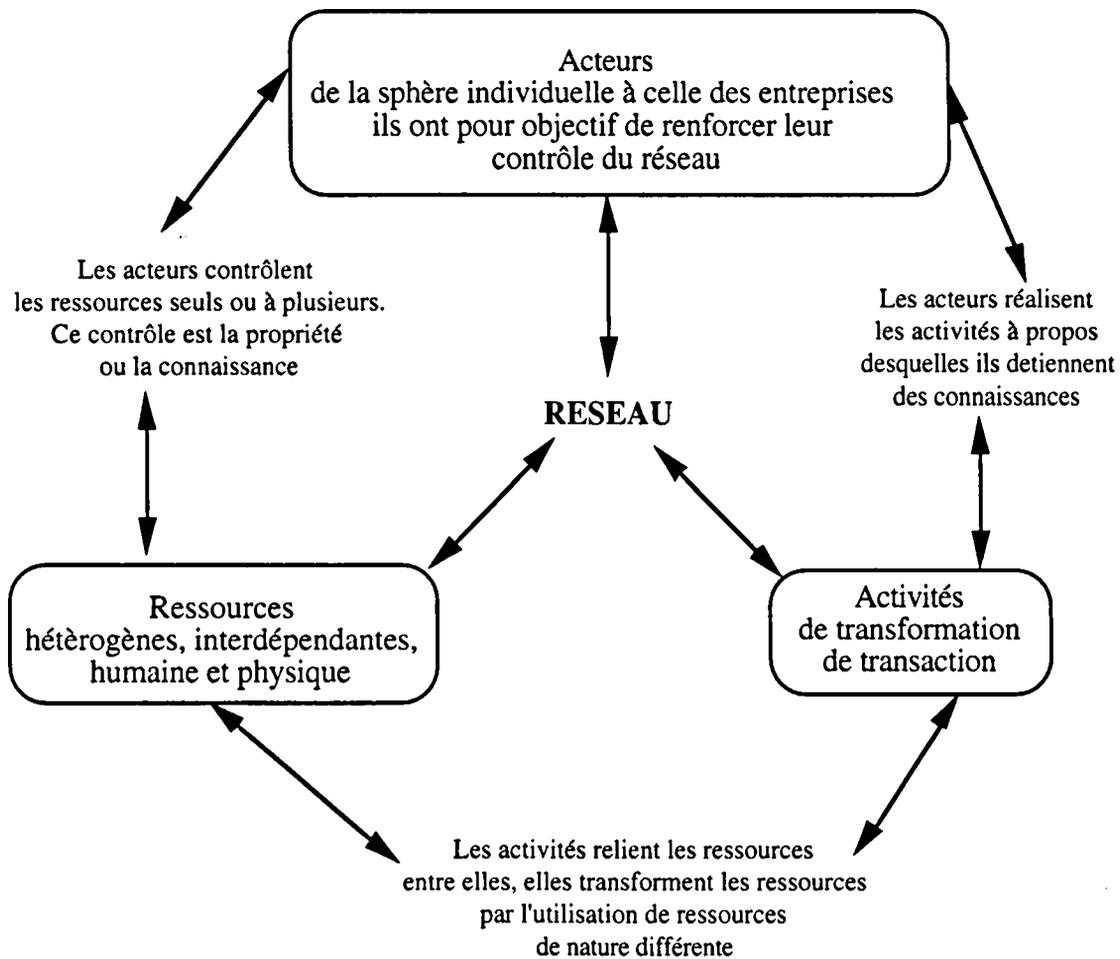
<sup>182</sup>RICHARDSON G.B., 1972, *"The organisation of Industry"* Economic Journal, Septembre, pp. 883-896.

*d'entreprise, ou une structuration d'organisations représentant une coalition.*" (Hakkansson H., 1987, p.17)<sup>183</sup>. L'acteur est central dans cette conception du réseau et peut jouer deux rôles d'importances différentes au sein du réseau, soit une micro-position : rôle et importance relative de l'acteur par rapport à chacun de ses correspondants ; soit une macro-position : fonction, d'une part, de l'identité des acteurs avec qui des relations directes ou indirectes sont nouées et, d'autre part, du rôle et de l'importance de l'acteur au sein du réseau. Les positions tenues par les acteurs sont issues de la nature dynamique du réseau. Elles résultent de l'histoire des relations nouées par l'acteur et définissent les contraintes et les opportunités présentes et futures. Les interactions entre acteurs induisent un échange de ressources tangibles ou intangibles, concrétisé par "*des liens soit d'ordre financier, commerciaux, techniques, sociaux, administratifs institutionnels, etc...*", (Gugler P., 1990, p.212)<sup>184</sup>.

---

<sup>183</sup>HAKKANSSON H., 1987, "*Industrial Technological Development : A Network Approach*", Croom Helm. Traduction libre

<sup>184</sup>GUGLER P., 1990, *Les alliances stratégiques transnationales*, édition Universitaires, Fribourg, Suisse, Chapitre 3, pp.208-247.



Sources : HAKANSSON H., 1987, p.17;  
traduit par COLLETIS-WAHL & BLANQUART, 1995, p.6.

**Fig. 17 : Le concept de réseau dans l'école suédoise**

Le réseau est perçu, ici, comme une entité organisationnelle propre. Elle est en cela différente d'une forme intermédiaire (Hybride) de la théorie néo-institutionnaliste. Le réseau n'est pas un objet d'étude en soi, mais il s'agit d'un concept analytique destiné à expliquer la création et la main mise sur les ressources. Pour l'école suédoise, le réseau comprend trois fonctions : le développement du savoir, la mobilisation des ressources et leurs coordinations. Par conséquent, les relations réticulées sont fondées sur les interactions entre utilisateurs et fournisseurs. Quatre types d'interactions interdépendantes

conditionnent l'organisation du réseau, Hakkansson et Johanson<sup>185</sup> les définissent comme suit (1988) :

- une interdépendance fonctionnelle, qui assure le regroupement des acteurs, activités et ressources dans un système qui permet de combiner une offre hétérogène avec une demande hétérogène (Fonctionnal structure) ;
- la structure de rapports de force faite de l'ensemble des rapports de force que les différents acteurs exercent sur l'ensemble des ressources mises en commun dans le réseau. (Power structure) ;
- la structure des savoirs, composée de l'ensemble des savoirs et expériences réalisés par les acteurs du réseau et dont le réseau assure la confrontation ainsi que la coordination, (Knowledge structure) ;
- la structure temporelle indique que le réseau est le produit de l'histoire des trois composantes citées ci-dessus, c'est la dimension temporelle qui confère à chaque réseau une histoire et une trajectoire unique, (Time related structure).

Le jeu des acteurs est également présent dans ce système réticulé, mais le but principal de l'acteur est d'accroître son contrôle sur le réseau. Pour cela, il utilise son expérience et sa connaissance du réseau autant que ses relations avec les autres acteurs pour atteindre cette position, "*they are networking*" (Hakkansson, 1987, p.15).

Il nous paraît que l'acteur dans le réseau est à la recherche d'une situation centrale afin de:

- disposer de ressources importantes et accroître son pouvoir de négociation. On est ici assez proche de la théorie de la dépendance sur les ressources.
- favoriser les prévisions plus précises face à l'environnement. Le réseau est donc un outil de diminution du degré de l'incertitude environnementale.
- assurer une meilleure position dans les sous-systèmes en cas de fragmentation du réseau. (Walker, 1988)<sup>186</sup>.

L'école Suédoise se positionne dans une dynamique de recherche et de création d'avantages compétitifs, notamment dans le cadre d'une domination des ressources dans

---

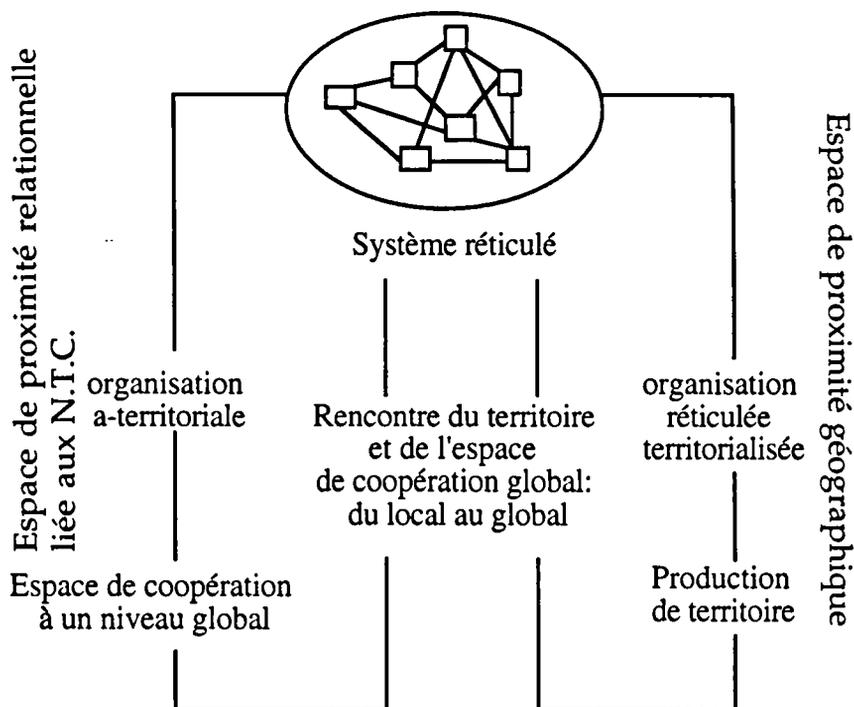
<sup>185</sup>HAKKANSSON H. et JOHANSON K., 1988, "*Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*", in : Contractor FAROK J. et PETER L. (éd), *Coopérative Stratégies in International Business*, Lexington Books, New-York. Traduit par COLLETIS-WAHL et BLANQUART, 1995, p.6.

<sup>186</sup>WALKER G., 1988, "*Network Analysis for Cooperative Interfirm Relationships*", in : Contractor FAROK J. et PETER L. (éd), *Coopérative Stratégies in International Business*, Lexington Books, New-York, pp.227-240.

un environnement incertain. Dans la théorie de Williamson, l'approche est différente en ce sens où le développement des réseaux répond à une solution choisie par les entreprises, selon un terme générique, pour répondre à un dysfonctionnement des équilibres de marché. La logique est donc plus axée sur la coopération, alors que dans l'école Suédoise, il s'agit bien d'une situation organisationnelle. La position de l'école Suédoise est, selon nous, plus proche de la réalité. Sans renier les apports de Williamson, la recherche de pouvoir au niveau du réseau est une attitude d'acteurs locaux qui est, peu ou prou présente dans les analyses de Williamson. Plus fondée sur l'organisation, la vision de Hakkansson entre donc plus dans le cadre de l'action collective dans la recherche d'une structuration de l'environnement, sans pour autant introduire une dimension territoriale.

### **Interrelations entre réseaux/environnement et réseaux/territoires**

L'approche des réseaux montre que la firme tend à structurer son environnement soit afin de mieux se positionner sur un marché et d'assurer un rôle central (École Suédoise), soit afin de répondre à une défaillance du fonctionnement du marché (École néo-institutionnelle). La structuration de l'environnement peut alors se présenter selon deux logiques différentes. La première lie l'organisation à un espace de relations a-territoriales. C'est-à-dire que l'organisation ne recherche pas une spécificité territoriale, traduite par le concept de proximité (géographique, organisationnelle et institutionnelle), mais plus spécifiquement par une proximité relationnelle. La proximité relationnelle se trouve de plus en plus éloignée de la proximité géographique du simple fait du développement des N.T.C. (Nouvelles Technologies de Communication). Les N.T.C. vont dans le sens d'un rapprochement relationnel au delà de toute notion de distance métrique. L'espace métrique cède la place à un espace temps propre à la communication. Dans un second cas, l'organisation tendra à lier le système réticulé à un cadre territorial.



**Fig. 18 : Les systèmes réticulés, d'une globalisation à la production du territoire**

Quelque soit le type de système réticulé dans lequel l'organisation s'inscrit, l'organisation peut s'intégrer dans plusieurs systèmes réticulés à la fois. Ainsi, un mouvement ou une dynamique de structuration organisationnelle s'entreprennent. Soit qu'il s'agisse de l'organisation d'un territoire ; structuration et organisation territoriale, soit qu'il s'agisse d'une restructuration au sein même de l'organisation ; adaptation de la structure de la firme aux composantes et à l'évolution de l'environnement.

Dans le cadre des relations entre environnement et réseaux, Menard (1989)<sup>187</sup> considère que l'incertitude, comme caractère non prédictible de phénomènes, est une incitation à structurer. La structuration peut prendre la forme d'une structuration intra-organisationnelle, ou d'une structure inter-organisationnelle. Pour comprendre et préciser la structuration inter-organisationnelle, Gugler (1990)<sup>188</sup> détermine une division de

<sup>187</sup>MENARD C., 1989, "Les organisations en économie de marché", Revue d'économie politique, n°6, pp. 771-798.

<sup>188</sup>GUGLER P., 1990, *Les alliances stratégiques transnationales*, édition Universitaires, Fribourg, Suisse, Chapitre 3, pp.208-247, suite aux travaux de OSBON R.N. et HUNT J.G., 1974, "Environment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol.19, n°2, Juin, pp.231-246., de

l'environnement en trois sous espaces fondés sur une proximité relationnelle, sans intégrer de notion de distance physique. Cette division explique alors la structuration inter-organisationnelle au sein d'un espace spécifique.

Le premier sous espace est appelé espace Global. Il n'existe pas de coopération de l'entreprise avec les organisations de cet espace. C'est un espace de société, composé des critères politiques, socio-économiques, légaux, démographiques, culturels, technologiques... Il s'agit en fait de l'environnement médiat et lointain.

Le deuxième est l'espace des relations potentielles. C'est un espace de coopération potentielle. Il est composé des organisations et institutions qui peuvent établir des coopérations avec l'organisation concernée.

Le troisième est considéré comme l'espace de relations effectives, qui s'apparente sensiblement au "task environment" de la théorie de la contingence. Il est composé de l'environnement immédiat tel que défini précédemment.

La logique de Gugler voit donc son originalité limitée, puisque sa division de l'environnement, issue d'une analyse en terme de proximité relationnelle, est déjà expliquée et apparente dans la segmentation de l'environnement effectuée par la théorie de la contingence. Le seul apport proposé est la prise en compte, dans le dernier environnement, du concept de milieu par rapport à l'espace compétitif. Or l'étude du concept montrera que, plus qu'un sous ensemble d'un environnement de référence, le milieu fait bien référence à une territorialité regroupant, au delà de la proximité relationnelle, une proximité géographique et une proximité organisationnelle.

En ce qui concerne les relations territoires/réseaux, les relations qui coexistent au sein même d'un territoire se traduisent, dans certains cas, par le développement d'un système réticulé territorialisé basé sur la connexité et la proximité organisationnelles géographiques et relationnelles. Cette logique réticulée permet d'expliquer l'existence d'une organisation productive spécifique qui conduit à la production du territoire. Les territoires ainsi produits sont représentatifs de deux types d'organisations territoriales : le district industriel et le milieu innovateur.

Cependant, Chauchefoin (1995)<sup>189</sup> fait remarquer, à juste titre, que "*l'usage que font les entreprises de l'espace ne se résume pas à un territoire délimité. Il n'y a pas d'homothétie entre l'espace économique et social et le territoire*", (p.8). Les relations de l'entreprise ne se confinent pas uniquement au territoire, il existe des flux territoriaux qui lient le local (ou le territoire) au global<sup>190</sup> en ce qui concerne l'information, les marchandises, des prises de décisions,...

Pour conclure sur les relations entre réseaux/territoires/environnement, il faut préciser que l'approche des réseaux limite l'incertitude et cherche à assurer une position compétitive sur le marché. L'analyse territoriale paraît, jusqu'à présent, comme plus pertinente dans la limitation de l'incertitude environnementale de par la notion de proximité qu'elle engendre. Toutefois, il ne faut pas conclure que tout système réticulé est constitutif d'un territoire. Il peut même être à la base d'une déstructuration territoriale si différentes composantes du territoire s'articulent avec des réseaux internationaux différents, donc externes. Gaffard (1990)<sup>191</sup> montre cet état de fait dans une analyse de trois cas : Le Pays de Galles, la zone de TURIN et le North Jutland en Écosse. On citera également l'étude de Courlet et Dimou (1991)<sup>192</sup> relative à la recomposition ou à l'éclatement des systèmes industriels localisés liés aux mutations technologiques.

#### § 4 : Territoire et action collective.

Il est donc possible de construire un concept de territoire qui reprenne une proximité physique, géographique, et une proximité relationnelle, avec des caractéristiques réticulées. Les caractéristiques de l'action réticulée ont été jusqu'à présent le fait des

---

McDERMOTTE P. et TAYLOR M., 1982, *Industrial Organization and Location*, Cambridge University Press. et de CLARKE I.M., 1985, *The spatial organization of Multinational Corporations*, St Martin Press, New-York.

<sup>189</sup>CHAUCHEFOIN P., 1995, "*Réseaux, systèmes productifs, territoires : un examen critique du concept de réseau productif en science régionale*", Colloque international de l'ASRDLF : Dynamiques Industrielles, Dynamiques territoriales, Toulouse, 15p.

<sup>190</sup>cf. les travaux de LIPIETZ A., 1992, "*Le local et le global : Personnalité régionale ou interrégionale ?*", in "*Industrie et territoire; les systèmes productifs localisés*", colloque 21 et 22 Octobre, IREPD, 25p., LUNG Y, 1991, "*Stratégie industrielle et structuration de l'espace d'une firme multinationale. L'économie Monde de la Ford Motor Compagny*", RERU, n°1, pp.23-40., AMIN A. et THRIFT N., 1993, *Globalization, Institutional Thickness and Local Prospect*", RERU, n°3, pp.405-430....

<sup>191</sup>GAFFARD J.L., 1990, *Economie industrielle de l'innovation*, Précis Dalloz

<sup>192</sup>COURLET C. et DIMOU M., 1991, "*Mutations technologiques et systèmes industriels localisés : éclatement ou recomposition?*", Colloque de l'ASRDLF, Montréal.

réseaux d'entreprises. Or, dans la logique territoriale, on retrouve également les aspects de l'action collective. Si Astley et Ven de Ven ont fortement souligné l'importance des parties prenantes dans la composition de l'action collective, le concept de territoire apporte une dimension géographique comme lieu de réalisation de l'action collective. Elle se concrétise par l'épaisseur institutionnelle.

L'aspect multidimensionnel du territoire implique qu'il ne coexiste pas deux territoires semblables. Si les composantes territoriales sont connues, la construction territoriale suivra des trajectoires différentes relatives à la spécificité même des composantes ainsi qu'à l'épaisseur institutionnelle du système local (Amin et Thrift, 1993). Cette épaisseur institutionnelle est alors fonction de quatre facteurs :

- une forte présence institutionnelle, *"Il existe une pléthore d'institutions de différents types (regroupant les firmes, les institutions financières, les chambres de commerces locales, les associations commerciales, les autorités locales, les agences de développement, les centres d'innovation, les syndicats, les représentations locales de l'état, les centres d'affaires,...) qui en totalité ou partiellement peuvent être à la base du développement de pratiques particulières et de représentations collectives dans des réseaux sociaux."*, (Amin et Thrift, 1993, p.417)<sup>193</sup>.

- un important niveau d'interactions entre les membres du réseau d'institutions locales,

- le développement :

\* soit d'une structure de domination, clairement identifiée et issue de cet important niveau d'interaction. Domination qui n'est pas conseillée dans le modèle de Astley et Van de Ven,

\* soit d'un modèle d'interaction résultant d'une part, des représentations collectives de ce que sont les intérêts sectoriels et individuels et, d'autre part, de la socialisation des coûts du contrôle des comportements solitaires.

- le développement, entre les acteurs de cette structure de domination, d'une conscience collective d'implication dans une entreprise commune.

L'épaisseur institutionnelle, ainsi définie, couplée à la toile de fond territoriale, présentée suite aux développements de Crevoisier, contribue à la construction et à la constitution d'un territoire. Elle apporte donc au concept d'action collective un cadre géographique

---

<sup>193</sup>Traduction libre

d'évolution des interactions entre les différentes parties prenantes de l'environnement local.

Ces premières présentations du concept de territoire comme facteur d'une diminution des incertitudes environnementales demeurent statiques et méritent d'être complétées par l'explication des modalités de construction du territoire ainsi que du processus de territorialisation.

## **SECTION 2 : LA SÉRIATION DE L'ESPACE COMME PARTITION ACTIVE DE L'ENVIRONNEMENT.**

L'univers stratégique de l'entreprise connaît un grand nombre d'appellations. Certains usent du terme environnement, avec toutes les déclinaisons possibles, d'autres du terme d'espace d'évolution... Quelque soit la terminologie retenue, l'intérêt de l'identification de l'environnement de l'organisation est d'opérer une sériation de cet environnement afin d'en faciliter la lisibilité. Cette sériation peut être fonctionnelle, séparant alors les espaces financiers, des espaces de travail, de marché,... Dans ce cas, elle met en exergue l'extension territoriale de chacune des fonctions de base de l'organisation (Moran 1965)<sup>194</sup>. Cependant, la sériation proposée peut être directement territoriale, issue de l'évolution historique, et fondée sur les relations et les flux inter-agents.

L'objet de cette section est de présenter, dans un premier paragraphe, deux angles de sériation de l'espace dans un processus de territorialisation. On s'attache d'abord à préciser la construction des territoires selon un processus historique et dans une optique macro-économique. Ensuite, on met en exergue une approche de partitionnement de l'espace dans une optique évolutive et locale.

Un second paragraphe traite plus spécifiquement du territoire dans un cadre de dynamique et de structuration, l'objet est de présenter le comportement actif d'un territoire.

### **§ 1. : Le processus territorial : d'une résultante historique à un système local.**

---

<sup>194</sup>MORAN P., 1965, *L'analyse spatiale en science économique*, éditions Cujas, Paris, Coll. connaissances économiques, 294p.

L'émergence des territoires est le fait d'un processus historique en quatre étapes (Pecqueur 1988)<sup>195</sup>. Chacune de ces étapes est représentative de faits marquants de l'évolution économique, partant du contexte de la révolution industrielle jusqu'à la crise des dynamiques industrielles des années 1980 qui a donné lieu aux politiques de développement local.

Le schéma présenté par Pecqueur explique ce processus :

---

<sup>195</sup> in SERRATE B., 1989, *Une approche à partir de la notion de systèmes productifs localisés*, Thèse de doctorat en économie du développement, Université des sciences sociales de Grenoble, 281p.

Hypothèse structurante	Contexte dominante	Objectifs	Fonction	Métaphore	Résultats
Espace homogène	Révolution industrielle	Rationaliser les mouvements de localisation des activités productives	L'échange	La géométrie euclidienne	Libre échange non intervention sur l'espace
Espace polarisé	Crise de 1929 reconstruction après le 2ème guerre mondiale croissance du phénomène urbain	Agir sur l'espace réduire les disparités spatiales	L'action de firme	La physique des champs magnétiques	Politique d'aménagement du territoire des années 60 décentralisation parisienne
Espace du rapport social	Internationalisation des relations économiques les firmes multinationales	Expliquer des polarisations réintroduire le social dans l'économie	Le rapport social	Cybernétique	Pas d'aboutissements opérationnels
Système productif local	Crise des nouvelles dynamiques industrielles et spatiales	Expliquer les nouveaux rapports du développement et du territoire	Les réseaux territoriaux	La biologie	Politique de développement local

Source : PECQUEUR 1988

**Fig. 19 : De l'espace homogène au système productif localisé**

On retient de ce tableau que chaque étape est fonction d'un contexte de crise. Le processus de territorialisation est alors présenté comme une réponse économique afin de palier les problèmes contextuels. La symétrie entre ce tableau et l'objet de notre thèse est intéressante, puisque, à un niveau macro-économique, le processus de construction du territoire est considéré comme vecteur de diminution des problèmes liés à l'environnement économique turbulent, voire en crise.

Cependant, le processus historique présenté ne prend pas en considération les implications locales de la territorialisation. En fait, dans ce schéma, il est fait part d'une évolution mécanique de type macro. Elle n'intègre pas les réponses d'ordre local. On souligne les

procédures de développement local d'ordre exogène, impulsées par l'état, mais il n'est pas d'explication quant aux réponses spontanées du local : le développement endogène.

### *Le processus de territorialisation dans un cadre local, une sériation de l'espace*

L'espace d'évolution de la firme permet une double interprétation de la notion de distance. Par la définition du territoire, on passe de la notion d'espace distance (qui prend en compte les principes d'éloignement physique des différentes parties prenantes de l'organisation ou, de façon plus globale, de l'action collective) à la définition de l'espace territoire, propre à la proximité des acteurs de l'action collective et de l'épaisseur institutionnelle. Cette passation entre ces deux modes de distance s'explique dans un premier temps par une démarche identitaire. Elle se traduit par un sentiment d'appartenance à un espace géographique déterminé. L'approche locale est ici déterminante dans le processus de territorialisation, puisque sans identification locale, il n'existe pas de territoire proprement dit. On comprend que les actions basées sur le développement local endogène débutent généralement par la détermination et l'amplification d'un sentiment d'appartenance locale, en tant que ciment de l'action collective. Elle se traduit par une mise en rapport des différents acteurs locaux dans un but, avoué ou non, de construire une dynamique locale et une structure de pilotage de cette dynamique locale. Dès lors se développent les relations de pouvoir entre les différents acteurs, dans le cadre de la domination des réseaux.

L'espace territoire devient le territoire d'une population en vue d'un développement, mais également l'espace physique porteur d'attributs qui sont soit des contraintes, soit des ressources pour l'économie locale et pour les organisations.

De l'espace global à l'espace territoire s'opère trois types de sériations :

- Une sériation identitaire, fondée sur le développement d'un sentiment d'appartenance locale et d'une identité forte, dans un cadre temporel historique.
- Une sériation économique par la présentation locale des parties prenantes de l'action collective ou de l'épaisseur institutionnelle, et par le développement d'actifs et de ressources spécifiques locales.
- Une sériation organisationnelle, par la structuration d'un système réticulé entre les acteurs locaux, face à un système réticulé global en interaction avec le système local.

De la réalisation et de la conjonction de ces trois séries de sériation se met en place la structure de formation du territoire. Plus qu'une entité physique, le territoire est également la façon d'exprimer les relations entre les phénomènes (Bartoli 1962)<sup>196</sup>. Le territoire n'est pas une fin en soi, il est l'ensemble des relations existant entre ces phénomènes. Le territoire n'est donc pas uniquement économique, il est également social et institutionnel.

En complément du schéma d'évolution macro-économique des territoires, on aboutit ici à la représentation d'une structuration méso-économique du territoire.

## § 2 : Du processus de territorialité à la dynamique territoriale.

A travers l'histoire, les territoires ont connu des évolutions continues soit par les faits historiques, dont les conséquences sont appréciables dans les modifications des frontières, soit par les faits géophysiques dont la caractérisation la plus reconnue est la tectonique des territoires. Ces évolutions présentent des modifications globales et importantes dans la structure même du territoire. L'intégration de ces approches génériques à un niveau spatial et dans un cadre socio-économique fait référence à une dynamique territoriale. Dynamique qui a déjà été largement étudiée dans un contexte macro-économique par des économistes tels que Rostow, Kondratiev..., mais dont l'objet était uniquement de présenter les effets cycliques de l'économie en dehors d'un cadre territorial. Toutefois, dans un contexte de crise, la dynamique territoriale tend à être de plus en plus issue de micro-territoires ou de régions. Ce que Sabel nomme "la résurgence de l'économie régionale" (1989)<sup>197</sup>. Par ce changement d'échelle dimensionnelle (du macro au micro territoire), auquel s'adjoignent les modifications des modes de production (issues de la crise), la dynamique spatiale n'est plus à considérer comme une donnée exogène au territoire, mais comme une résultante de la capacité locale à gérer le changement. Dans un premier temps, nous présentons synthétiquement les différents courants de pensées relatifs à l'évolution des territoires. Ensuite, l'étude porte sur les éléments de structuration du territoire dans un cadre dynamique.

---

<sup>196</sup>BARTOLI H., 1962, "Mathématisation de temps économique et adéquation du cadre théorique au cadre réel", *Revisita internazionale di scienze economiche e commerciali*, pp.801-824.

<sup>197</sup>SABEL C., 1989, "The resurgence of regional economies", in HIRST P, ZEIHIN J., édit, *reversing industrial decline?*, Oxford, Berg Publisher.

## *Les approches dynamiques*

La dynamique du territoire, dans un cadre industriel, a été présentée par Courlet et Soulage (1993)<sup>198</sup>. Les auteurs distinguent trois grands axes de réflexion construits autour d'un axe structurant qu'est le secteur productif. Ces trois axes sont respectivement :

- "les approches liées à la problématique Marshaliennne"

C'est bien entendu autour des districts industriels que se fonde cette réflexion (Marshall 1890). Ainsi Marshall souligne qu'un réseau organisé de petites entreprises industrielles peut être un facteur d'efficacité économique locale. Les causes de la constitution de ces réseaux locaux sont géographique, historique et politico-psychologique. C'est la structure territoriale, en tant que secteur géographique empreint d'une identité locale, qui est l'un des éléments fondamentaux dans la mise en place de districts industriels. Au delà d'une simple concentration géographique de petites entreprises, un autre point à préciser dans cette approche de la dynamique territoriale est l'importance d'une spécialisation territoriale portée par ces petites entreprises, créant ainsi des économies externes d'agglomération (agglomération industrielle). Cette approche des districts industriels a été réactualisée par le concept de Systèmes Industriels Localisés (SIL). Ce prolongement de l'analyse trouve ses origines dans l'étude du développement économique de la "troisième Italie", menée par Becattini (1979)<sup>199</sup>.

L'apport essentiel de Becattini, vis à vis des districts Marshaliens, repose sur l'articulation entre la configuration proprement économique de l'ensemble d'entreprises et le fonctionnement social de la collectivité locale. La spécificité des SIL se définit alors comme "un ensemble culturel de valeurs communément partagées" (Courlet, Soulage; 1993).

- "l'approche évolutionniste et les milieux innovateurs"

Cette approche s'interroge principalement sur les rapports existants entre le territoire, l'innovation et le changement technique. L'origine de ce courant provient de J.

---

<sup>198</sup>COURLET C. & SOULAGE B., 1994, *Industrie, territoires et politiques publiques*. L'Harmattan, Coll. Logiques Economiques, 315p.

<sup>199</sup>BECATTINI G., 1979, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Bologna, Il Mulino.

Schumpeter (1939)<sup>200</sup>, en liant dynamique économique, innovation et changement technique. L'apport des économistes contemporains repose sur la ré-interprétation de l'approche Schumpétérienne dans un contexte spatial représenté par le territoire. Le territoire devient alors un lieu d'apprentissage local, réel moteur de la dynamique territoriale basée sur la capacité d'innover. Par extension aux concepts des districts industriels et des SIL, des notions similaires naissent autour de ce concept tout en intégrant des dimensions territoriales différentes: "Système National d'Innovation, (Freeman 1987)<sup>201</sup>, Systèmes d'Innovation Localisés (Gaffard 1990)<sup>202</sup>. Sans approfondir l'analyse, deux orientations sont actuellement développées en ce qui concerne l'approche évolutionniste, à savoir : la prolongation technologique des districts industriels par l'hypothèse du district technologique (Colletis 1992)<sup>203</sup>, ainsi que la notion de Milieu Innovateur développée par l'équipe du GREMI (Groupe de Recherches Européen sur les Milieux Innovateurs), portée par Aydalot (1984)<sup>204</sup> et relayée par des économistes tel que Maillat (1992)<sup>205</sup>, Quevit (1991)<sup>206</sup>, Perrin (1990)<sup>207</sup>, ...

- "Industrie et territoire dans le cadre de l'analyse des formes d'organisations industrielles".

Cette dernière approche est basée sur l'extension de l'organisation industrielle Fordiste, dont le fer de lance reste incontestablement la notion de "spécialisation flexible" mise en avant par Piore et Sabel (1984)<sup>208</sup>. Cette notion consiste en une organisation productive où dominant des unités plus petites, spécialisées et reliées entre elles par des modes de coordination qui ne sont ni la hiérarchie, ni le marché, mais des formes intermédiaires

---

<sup>200</sup>SCHUMPETER J., 1950, *Capitalism, Socialism and Democracy*., 3ème édition, New York, Harper and Row.

<sup>201</sup>FREEMAN C., 1987, *Technology policy and economic performance : Lesson from Japan*, London and New York, Pinter Publishers.

<sup>202</sup>GAFFARD J.L., 1990, *Economie industrielle de l'innovation*, Précis Dalloz.

<sup>203</sup>COLLETIS G., 1992, "Eléments de caractérisation du District Technologique", in *Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés*, colloque 21 et 22 Octobre, I.R.E.P.D.

<sup>204</sup>AYDALOT Ph., 1984, *Crise et Espace*, Economica, Paris.

<sup>205</sup>MAILLAT D., 1992, "La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu", Introduction à l'ouvrage : *Entreprises innovatrices et développement territorial*, GREMI, IRES, (D. MAILLAT et J.C. PERRIN eds)

<sup>206</sup>QUEVIT M., 1991, "Innovative environments and local/international linkages in enterprise strategy : a framework for analysis", in CAMAGNI R.édit, London and New York

<sup>207</sup>PERRIN J.C., 1992, "Pour une révision de la Science Régionale, une approche par les milieux", in *Revue Canadienne des sciences régionales*, vol XV, n°2.

<sup>208</sup>Opus cité p.

d'association coopération et concurrence impliquant des échanges intenses d'informations. En fait, la spécialisation flexible peut être considérée comme une extension du Fordisme où la demande s'appuie sur la diversité qui suppose la flexibilité de l'offre. Cette approche est donc plus de type régulationniste à la recherche d'un idéal-type qu'une approche de la dynamique territoriale.

Dans la continuité de l'après Fordisme, d'autres "écoles" peuvent être présentées, fonctions soit de la régulation, des coûts de transactions, des réseaux et des modes de "Gouvernance".

L'ensemble de ces approches montre bien que le territoire devient un facteur de dynamique dans sa structuration économique, mais plus encore dans sa capacité à mobiliser toutes les dynamiques locales pour assurer un développement. Tant dans l'approche des districts industriels que dans celle des milieux innovateurs, c'est bien l'intégration de la firme dans son contexte socio-économique et culturel qui est à la base de la dynamique. De même, dans les approches issues de la régulation, c'est davantage l'environnement socio-économique dans lequel évolue la firme qui sera source de régulation, qu'un simple système d'interrelations entre les firmes.

### *Les approches structurantes*

La terminologie d'approches structurantes ne vient pas en opposition avec le principe de dynamique territoriale. Si l'apport de l'analyse dynamique a permis de mettre en avant les différentes réflexions relatives à la dynamique du territoire, nous nous intéressons, ici, plus particulièrement aux facteurs qui interviennent dans la structure même du territoire. Dans un espace concurrentiel de niveau international, mais où le contexte local est également très présent, il nous paraît important de préciser que la concurrence territoriale s'effectue par la spécialisation et la spécificité territoriale. Les territoires qui ont d'ores et déjà affiché des avantages concurrentiels spécifiques, se voient contraints d'affirmer ces derniers en état de veille permanent vis à vis de l'évolution du marché mondial et de proximité. C'est au travers de cet état de veille territoriale que la structure du territoire est spécifiée. La problématique centrale est : le territoire est-il à même de répondre, dans sa structure économique et sociale, aux changements externes? Quels sont alors les éléments structurants qui permettront au territoire de répondre rapidement à ces changements exogènes. Avant d'aborder les trois facteurs qui nous semblent être à la base de la

structure territoriale (le temps comme facteur d'apprentissage, les réseaux comme facteurs de communication des savoir-faire et la spécificité comme facteur d'innovation), il nous paraît opportun de préciser en quoi un territoire est un creuset d'avantages concurrentiels. Avantages concurrentiels qui participent au développement global des sous-systèmes territoriaux dans lequel le territoire s'insère.

Dans ce domaine, Jayet (1990)<sup>209</sup> développe la notion de "surplus du territoire" comme concrétisation d'avantages concurrentiels. Ce surplus est issu du stock d'habitudes (capital formel) en tant qu'extension du "capital humain", sur un même territoire. La conjonction d'un capital formel collectif et du capital humain individuel (de chaque membre du territoire) constitue un capital organisationnel, source de surplus et, in extenso, d'avantages concurrentiels. Ainsi, le territoire se définit par l'existence de capitaux organisationnels indissociables des biens physiques localisés et intransportables. C'est à partir de cette définition que peut se développer la spécificité du territoire (on se rapportera également aux notions de ressources et d'actifs spécifiques mis en exergue par Colletis et Pecqueur 1993<sup>210</sup>). La constitution du "surplus du territoire", auquel nous préférons la notion de valeur ajoutée territoriale, dépend en fait des trois facteurs structurants cités au préalable. Ces trois notions étant, bien entendu, interactives dans un processus de construction du territoire. La logique proposée peut être la suivante :

La notion de temps est à considérer dans un processus de recherche de spécificité territoriale. Veltz P.(1994)<sup>211</sup> avance le facteur temps comme facteur essentiel d'intégration territoriale des activités économiques : cette recherche d'intégration, qui à terme doit être synonyme de qualité, "*est inséparable d'une dynamique temporelle qui est celle de l'apprentissage*" (p15). Un vecteur décisif de la compétition entre territoires est donc lié à la notion de temps qui est source d'apprentissage et de qualité. Apparaît alors la notion d'économie de l'apprentissage déjà présentée chez Lundwall (1988, 1991)<sup>212</sup>. Ce faisant, qu'advient-il de la notion de flexibilité nécessaire à l'ajustement du territoire vis-à-vis des changements exogènes? C'est la notion de flexibilité à moyen terme qu'il faut

---

<sup>209</sup>JAYET H., 1990, "*Territoires et concurrences territoriales*", colloque de l'ASRDLF, "Mondialisation de l'économie et développement des territoires", Saint-Etienne, 3/4 Sept

<sup>210</sup>Opus cité

<sup>211</sup>VELTZ P., 1994, "*Dynamique des systèmes productifs, Territoires et Villes*", Colloque international IFRESI 16/18 Mars, Lille, 23p.

<sup>212</sup>LUNDWALL BA.,1988, "*Innovation as an interactive process*", in DOSI G (eds), *Technology and economic theory*, Pinter, London

LUNDWALL BA.,1991, "*Technological revolution and the spatial division of labor*", Présenté à la North America Regional Science Conférence, New Orléan, Novembre 6/9

retenir, entendue comme la recherche de réversibilité des choix, la volonté de réduction des engagements qui pourraient pousser la firme dans une impasse technique...mais aussi dans une impasse sociale et territoriale.

La capacité d'adaptation et la recherche de réversibilité des choix sont d'autant plus aisées que le territoire fonctionne en réseau. Le réseau apparaît alors, dans une vision fonctionnelle, spatiale et institutionnelle, comme la forme d'organisation territoriale la plus apte à favoriser la combinaison créatrice des savoir-faire internes et externes entre les firmes. L'organisation réticulée doit amener le territoire à développer des actifs spécifiques capables d'attirer des entreprises nouvelles et garder les entreprises déjà implantées grâce à l'existence de coûts irrécouvrables en cas de sortie. La structuration du territoire est donc un processus temporel dont l'objectif est d'organiser le territoire afin de développer des avantages spécifiques issus tant des spécificités locales que de la capacité de coordonner les agents et les formes d'apprentissage collectif.

La "*tectonique des territoires*" (Lacour 1992)<sup>213</sup> est une métaphore tout à fait adaptée pour montrer en quoi un territoire n'est pas statique, mais également en quoi ce dernier subit aussi les modifications de son environnement. Nous avons tenté, dans cette section, de préciser les éléments propres à une dynamique et à une structuration territoriale. Sans pour autant limiter le territoire à un espace urbain ou rural, il convient d'insister sur le fait que la dynamique des activités productives reste le point central du développement. Ce qui ne dénigre en rien les actions de redéploiement des activités tertiaires d'accompagnement ou de proximité, qui sont nécessairement prises en compte dans le processus de développement territorial. Il convient désormais de préciser les différents types de territoires existants et en cours d'évolution. Ainsi que leurs implications en ce qui concerne la gestion de l'environnement par l'organisation ou par la collectivité.

### **SECTION 3 : REPRÉSENTATIONS TERRITORIALES ET ENVIRONNEMENTS.**

S'intéresser à l'analyse de l'environnement de l'entreprise selon un principe de segmentation territoriale revient à analyser les jeux relationnels qui existent entre les différents acteurs du territoire et entre le territoire et le reste du monde. Le système

---

<sup>213</sup>LACOUR C., 1990, "*La tectonique des territoires : d'une métaphore à une théorisation*", Colloque international : Industrie et territoire, Le systèmes productifs localisés, IREPD, Grenoble, 37p.

productif est une identité de fonctionnement économique qui repose sur ces jeux relationnels, mais dans une logique a-territoriale. L'apport d'une territorialité aux systèmes productifs exprime "*la combinaison de l'ensemble des entreprises considérées dans leur milieu socio-économique.*" (Serrate, 1989, p.38)<sup>214</sup>. Partant d'un système d'industrialisation diffuse et suivant une logique de localisation territoriale suite à la crise du Fordisme, on peut admettre que le territoire apporte quelque chose de plus que l'environnement classique. Ce plus, fonction des différentes composantes présentées dans le chapitre précédant, est fonction de la configuration réticulée du territoire. En effet le réseau, expression du caractère territorial croissant de l'entreprise, vit et survit justement parce que plusieurs des relations entre les entreprises ne relèvent plus uniquement des relations de marché. L'analyse du territoire ajoute à l'environnement, des composantes qui ne sont plus spécifiquement basées sur un fonctionnement de type marché, mais qui intègre également les notions de proximités et de réticularité dans un cadre local. L'objet de cette section est de présenter ce cadre local au travers des systèmes industriels localisés, d'en présenter la spécificité, et de mettre en exergue les implications de ce type de territoire dans le cadre de la gestion de l'environnement par l'organisation.

---

<sup>214</sup>SERRATE B., 1989, *Une approche à partir de la notion de systèmes productifs localisés*, Thèse de doctorat en économie du développement, Université des sciences sociales de Grenoble, 281p.

## § 1. : Le système industriel localisé comme représentation territoriale

Le système industriel localisé repose sur les travaux de Colletis, Courlet et Pecqueur (1990)<sup>215</sup> concernant l'analyse de ce type de configuration territoriale<sup>216</sup> en France (Le Choletais et l'industrie de la chaussure, la vallée de L'Arve et le décolletage, Tiers et la coutellerie), en Italie (la troisième Italie) et en Allemagne (le Bade-Wurtemberg). Les auteurs définissent le système Industriel Localisé *"comme une configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier voire plusieurs métiers industriels. Les entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socio-culturel d'insertion. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises."* (p.11).

Selon les auteurs, les SIL ont quatre caractéristiques essentielles :

- La division du travail entre entreprises relativement égales et/ou autonomes.
- L'industrialisation diffuse, fonction des initiatives à dominante locale et des interactions fortes entre l'économie et la société.
- La flexibilité et les économies d'agglomération.
- Le jeu combiné du marché et de la réciprocité comme mécanisme de régulation locale.

La réciprocité est ici très proche de la théorie du don contre don développée par le MAUSS (1973)<sup>217</sup>. Les sociétés archaïques ou familiales sont à l'origine de ce concept, et agissent comme mode de régulation. L'analyse des actions des grandes familles industrielles montre que leur fonctionnement, dans un cadre de développement économique et de création de marchés, repose sur ce principe. L'analyse du fonctionnement du groupe MULLIEZ, en tant que vecteur de structuration et de régulation des formes d'organisation du travail est tout à fait évocateur dans ce sens (Cunat, Thomas et Vaesken 1995)<sup>218</sup>: *"Les*

---

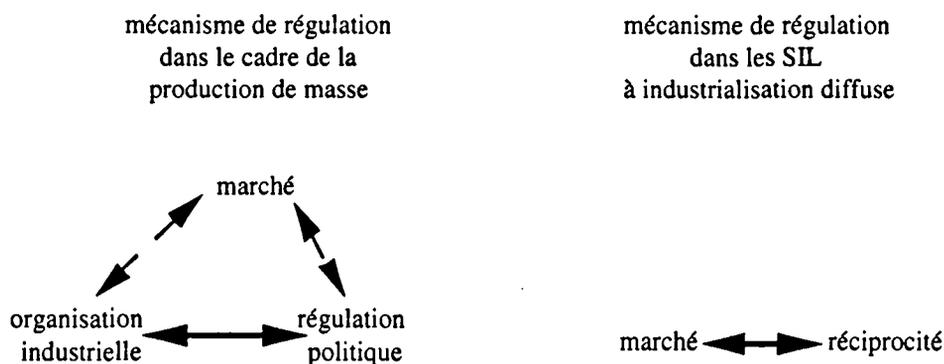
<sup>215</sup>COLLETIS G., COURLET C., PECQUEUR B., 1990, *Les systèmes industriels localisés en Europe*, IREPD, Coll Recherche, Grenoble.

<sup>216</sup>Les auteurs précisent qu'un système industriel localisé n'exclut pas la possibilité d'existence de plusieurs branches industrielles.

<sup>217</sup>MAUSS, M. (1973) , "Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques", in *Sociologie et Anthropologie*, Paris: PUF, pp.145-284

<sup>218</sup>CUNAT F., THOMAS B., VAESKEN P., 1995, *"Le niveau territorial de proximité, élément de régulation des formes d'organisation du travail?"*, Colloque de L'ASRDLF: Dynamiques Industrielles, dynamiques territoriales", Toulouse, 29p.

*Mulliez forment une sorte de constellation qui affiche ostensiblement la primauté des relations interpersonnelles de confiance comme ciment principal de l'organisation" (p.3).* La régulation locale, antérieurement réalisée par le marché et par le principe de régulation politique, laisse place à un mécanisme de régulation de type endogène reliant marché et réciprocité:



Sources : COLLETIS, COURLET et PECQUEUR 1990

FIG. 20 : Marché et réciprocité dans les SIL

De fait et par la spécificité de fonctionnement de ce type d'organisation territoriale les SIL restent des cas isolés et circonscrits. Leur genèse s'explique essentiellement par (Serrate 1989, p.57) :

- l'ancienneté de l'industrialisation locale, fonction des savoir-faire locaux et de la tradition des rapports sociaux;
- l'endogénéité du processus d'industrialisation du point de vue de l'origine des entrepreneurs ou de l'origine des capitaux industriels.

La localisation des SIL, leur genèse et leur reproduction ont été largement étudiées, outre les travaux précités de Colletis, Courlet et Pecqueur, par Garofoli (1992)<sup>219</sup> concernant l'Europe du Sud, Houssel (1992)<sup>220</sup>, dans les régions périphériques du Nord et du Sud,

<sup>219</sup>GAROFOLI G., 1992, "Endogeneous Development and Southern Europe", Colloque IREPD Industrie et Territoire : Les Systèmes Productifs Localisés, Grenoble les 21 et 22 Octobre.

<sup>220</sup>HOUSSEL J.P., 1992, "L'industrialisation spontanée dans les régions périphériques du Nord et du Sud", Colloque IREPD Industrie et Territoire : Les Systèmes Productifs Localisés, Grenoble les 21 et 22 Octobre.

Costa (1994)<sup>221</sup> pour l'Espagne, Costa J.S. et Silva (1994)<sup>222</sup> pour le Portugal, Musyck (1994)<sup>223</sup> pour le sud-ouest de la Flandre Occidentale ...<sup>224</sup>.

Les systèmes industriels localisés sont des représentations précises des aires systèmes présentées par Joffre et Koenig (1994)<sup>225</sup>. L'intérêt de ce concept dans l'analyse de l'environnement repose sur la prise en compte de la temporalité dans la construction territoriale par les parties prenantes de l'action collective, la spécificité industrielle locale, et les principes de régulation locale. Si les systèmes industriels localisés sont généralement le fait de la PME/PMI, ils n'objectent en rien d'une construction territoriale issue tant des PME/PMI que des grandes entreprises autour d'un ou de plusieurs métiers. Ce type de structuration industrielle du territoire amène les entreprises locales à gérer leur environnement selon deux modalités, une modalité territoriale, propre au système local, et une modalité globale, liée à la gestion de l'environnement externe au système industriel localisé.

## § 2. : Systèmes industriels localisés et gestion de l'environnement

La spécificité de fonctionnement de cette organisation territoriale fait en sorte que sa représentation sur l'espace international reste limitée à certaines zones particulières et notamment de tradition industrielle. Dès lors, les liens entre le Système Industriel Localisé et l'environnement restent très spécifiques. Dans cette analyse, nous présentons deux types de relations. Le premier s'établit entre le SIL et l'environnement externe global. Le second prend en compte les apports de la notion de proximité dans l'environnement.

---

<sup>221</sup>COSTA M.T., 1994, "*Organisation industrielle et compétitivité dans les systèmes productifs localisés en Espagne*", in *Industrie, Territoire et Politiques Publiques*, sous la dir. de Courlet C. et Soulage B., L'Harmattan, Coll. Logiques Economiques.

<sup>222</sup>COSTA J.S. et SILVA M.R., 1994, "*Innovation et modèle entrepreneurial dans le Nord Littoral du Portugal*", in *Industrie, Territoire et Politiques Publiques*, sous la dir. de Courlet C. et Soulage B., L'Harmattan, Coll. Logiques Economiques.

<sup>223</sup>MUSYCK B., 1994, "*Les caractéristiques de l'industrialisation autonome dans le sud de la Flandre Occidentale*", in *Industrie, Territoire et Politiques Publiques*, sous la dir. de Courlet C. et Soulage B., L'Harmattan, Coll. Logiques Economiques.

<sup>224</sup>Un certain nombre d'études empiriques concernant les SIL sont regroupés dans l'ouvrage collectif de COURLET et SOULAGE (1994), ainsi que dans les actes du colloque international "Industrie et Territoire, les systèmes productifs localisés", IREPD, Grenoble, 1992.

<sup>225</sup>Opus cité

## Environnement externe global et SIL.

Si nous considérons l'environnement externe global comme environnement de référence, la sélection des composantes pertinentes pour l'action collective demeure difficile et incertaine de par la complexité de l'environnement de référence. Ce dernier peut être segmenté en un système industriel propre au métier des organisations de l'action collective. La concentration géographique des activités liées au métier des organisations de l'action collective conduit à la structuration du SIL.

Dès lors, il est certain que le SIL ne représente qu'un axe transversale de l'environnement global pour les organisations concernées. La structure du SIL s'effectue à partir d'une sériation industrielle et géographique de l'environnement global. Les composantes de la sériation de l'environnement global proviennent tant de l'environnement immédiat de l'activité concernée que des environnements médiate et lointain. L'axe de sélection de ses composantes repose sur la prise en compte des composantes du SIL en y intégrant un indice de proximité.

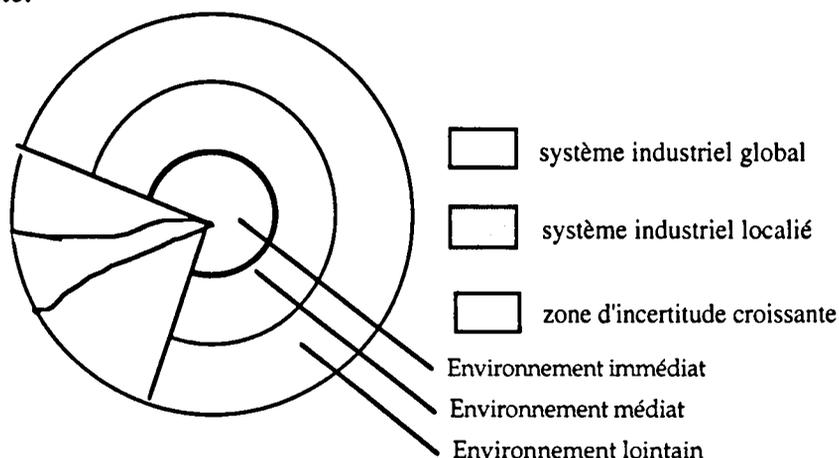


Fig. 21 : Environnement global externe et SIL.

Ce schéma montre que la détermination d'un SIL se réalise selon deux axes.

- Le premier est fonction de la prise en compte du secteur industriel concerné dans sa globalité. Il s'agit donc de considérer l'ensemble des composantes de l'environnement global qui influencent directement le secteur industriel concerné. Ce que nous appelons ici le système industriel global. Cet environnement industriel global est fonction de la proximité relationnelle des différentes parties prenantes de ce système.

- Le second axe prend en considération l'ensemble des composantes du système industriel qui ont une proximité géographique avec les membres de l'action collective.

La structure des SIL s'explique par la combinaison de ces deux axes, donc par une proximité relationnelle couplée d'une proximité géographique. Il s'agit très clairement d'une partition de l'environnement global. De fait, la perception des incertitudes environnementales s'établit vis-à-vis d'un système global.

La réduction de l'incertitude environnementale se traduit par l'apport d'une dimension socioculturelle aux systèmes productifs, qui implique que le SIL n'est pas uniquement influencé par les composantes du système productif global, mais il l'est également par les composantes socioculturelles spécifiques issues de la double proximité et de l'action collective.

### **SIL et environnement de proximité.**

Par l'intégration de la double proximité et de l'action collective, le concept de SIL permet une identification plus forte des composantes de la proximité géographique et organisationnelle dans la fonction de production. L'incertitude et la perception de l'incertitude n'est plus caractérisée par le niveau et la capacité de connaître les états futurs des composantes de la fonction de décision, mais devient une fonction croissante de ce qui est éloigné (au niveau géographique et organisationnelle) du système industriel localisé, et du système industriel global. Le rôle de l'action collective est alors de prendre en considération ces turbulences externes afin de réduire les incertitudes qui y sont liées.

La structuration territoriale par le biais des SIL revient donc à une redéfinition de l'environnement.

### **§ 3. : Système Industriel Localisé et environnement.**

S'il a été montré que le concept d'environnement pouvait se décliner suivant plusieurs axes d'analyse - l'environnement interne et l'environnement externe, l'environnement immédiat, médiat et lointain, ou encore, selon notre acception, l'environnement local,

intermédiaire et global - l'intégration du concept de SIL comme facteur de structuration de l'environnement reste à démontrer. En fait, le concept SIL n'est pas un vecteur de structuration de la totalité de l'environnement, mais tend à structurer un environnement local, intermédiaire entre la firme et l'environnement global externe. Nous retenons trois axes de structuration de l'environnement comme primordiaux pour la recherche de stabilité environnementale par les dirigeants d'organisations. Ces trois axes tendent à fournir une zone de prédictibilité au sein d'un environnement global, et sont les suivants :

- la redéfinition globale des environnements ;
- de la structuration organisationnelle à la structuration territoriale ;
- le transfert analytique.

#### La redéfinition des environnements.

Le dirigeant, face à un environnement global, est tenté par la nécessité de le segmenter pour ne prendre en compte que les facteurs de l'environnement pertinent dans sa fonction de décision. On a présenté à cet effet les concepts de task environment ou d'environnement de référence, d'environnement pertinent... L'introduction d'une organisation territoriale entre le dirigeant et l'environnement global va tendre à redéfinir globalement les facteurs constitutifs de l'environnement de référence. Il est alors scindé en deux environnements différents et complémentaires.

Le premier, le SIL, est clairement délimité par une proximité géographique, organisationnelle et relationnelle. Il constitue une zone environnementale emprunte de territorialité, dont le degré de prédiction des états futurs est relativement élevé de par :

- la connaissance des éléments du système,
- les relations qui lient ces éléments entre-eux, notamment à travers le système de communication et la connaissance de la complexité du système,
- le principe communautaire.

En ce qui concerne le second environnement, il reste dans un espace où le niveau de prédiction des états futurs est plus réduit. Cependant ce niveau de prédiction est moins élevé que dans le cas où le SIL n'existait pas. En effet, comme nous le verrons, le principe de transfert analytique montre que l'approche de l'environnement global reste une action individuelle du dirigeant, mais est également menée dans un sens collectif, en ce sens où les analyses de chacun intègrent, par le biais communautaire, les connaissances des autres.

Il s'agit donc bien d'une redéfinition de l'environnement en ce sens où se reflètent deux types d'environnements : un environnement (quasi) prédictible localisé (un environnement de référence localisé), et un environnement global difficilement prédictible qui devient la contre partie globale de l'environnement de référence localisé.

De la structuration organisationnelle à la structuration territoriale.

La réaction classique de réponse aux turbulences de l'environnement réside dans la capacité de l'entreprise à disposer d'une flexibilité importante. Cette recherche de flexibilité est issue d'une structuration organisationnelle adaptée. L'intervention du SIL entre l'entreprise et l'environnement global va conduire à externaliser une partie de ce processus d'adaptation et de flexibilité de la structure de l'entreprise vers le territoire, caractérisé par l'action collective ou l'épaisseur institutionnelle. En fait, la structure organisationnelle territoriale joue un rôle d'adaptation aux perturbations et à la turbulence de l'environnement global, à la place de la firme. C'est cette structuration qui doit assurer la flexibilité. On notera la similitude avec le concept de spécialisation flexible de Piore et Sabel<sup>226</sup>.

Le transfert analytique.

De part la redéfinition des environnements de référence et le transfert de structuration organisationnelle de la firme vers le territoire, on assiste à un transfert analytique. Il peut être défini comme étant la partie d'analyse et de surveillance de l'environnement, réalisée initialement en interne à l'entreprise, qui est menée de façon communautaire grâce à l'organisation territoriale. Cette analyse est généralement faite par les organismes institutionnels. On se réfère ici au principe d'épaisseur institutionnel de Amin et Thrift<sup>227</sup>.

---

<sup>226</sup>Opus cité

<sup>227</sup>Opus cité

## **CHAPITRE 5 :**

### **LE TERRITOIRE COMME STRUCTURATION DE L'ENVIRONNEMENT DE PROXIMITE**

Si, dans un cadre global, l'organisation est directement en relation avec l'environnement, l'introduction du concept de territoire implique la prise en compte d'un cadre intermédiaire entre organisation et environnement. Des transferts d'actions et de compétences peuvent se réaliser entre l'organisation et le cadre territorial. Toutefois, il convient de savoir si les apports de l'analyse territoriale sont clairement identifiés et s'il n'existe pas des limites à l'utilisation de ce concept dans un cadre opérationnel. Ce chapitre cherche à répondre à ces questions. L'analyse propose de mettre en exergue les apports et limites du concept de territoire dans l'étude de l'environnement au travers du principe de transferts de compétences et d'actions entre organisations et territoire. Dans cette optique, nous analysons, dans une première section, les liens qui existent entre l'entreprise et le territoire en termes de transferts de compétences. Dans une deuxième section nous développons la même analyse entre le territoire et l'environnement. Enfin, nous concluons, lors d'une dernière section sur les limites du concept de territoire dans l'analyse de l'environnement.

#### **SECTION 1 : ENTREPRISES ET TERRITOIRE.**

De même qu'il existe des relations entre l'entreprise et l'environnement, il existe des liens entre l'entreprise et le territoire. Deux types de relations sont retenus dans notre étude, les relations d'ordre économique et les relations propres à la gestion de l'incertitude.

##### **§ 1. Les apports économiques du territoire.**

En ce qui concerne les relations d'ordre économique, deux apports fondamentaux du territoire dans l'analyse de l'environnement peuvent être avancés. Le premier est lié à la capacité territoriale de développer des plus values externes que sont les créations d'externalités et les économies d'agglomération. Le second se réfère au développement,

par le territoire, d'un processus d'apprentissage. Ce qui conduit au développement d'innovation au niveau territorial.

### **La création d'externalités et d'économies d'agglomération.**

La première apparition des économies externes et de la création d'externalités est issue des travaux de Marshall (1890, 1919)<sup>228</sup>, à partir d'études empiriques sur les systèmes industriels localisés. Marshall définit les économies d'externalité comme suit : "*Lorsqu'une industrie a choisi une localisation, c'est pour y rester longtemps ; les avantages sont importants pour les personnes de cette industrie de se localiser à proximité... des activités se développent autour de l'offre initiale, organisant le trafic et créant des économies de matériaux...*" (p.152). La localisation territoriale d'activité industrielle est donc créatrice d'économies issues de l'organisation territoriale entre les entreprises en présence. Organisation de l'espace qui s'effectue par les entreprises sous une forme d'organisation spatiale et territoriale du travail, déjà présente dans les développements de Weber (1929)<sup>229</sup> lorsqu'il met en exergue le "*développement of the labour organisation*", (pp.128-129). Dès lors, le concept de "*external agglomeration economies*" (Phelps 1995, p.648)<sup>230</sup> est né. L'idée en est simple, les interactions multiples entre les acteurs locaux conduisent à une amélioration sensible des performances du système industriel. Cette amélioration est due soit à la circulation externe de la technologie par le biais des relations hors marchés, soit de façon plus dynamique, par le développement de l'apprentissage territorial fondé sur les échanges formels et informels, les essais et erreurs, ...

Ainsi, la notion d'externalité et de création d'externalités est fortement liée à la notion de proximité telle que nous l'avons définie.

En matière d'externalité, ou d'économies externes, on oppose généralement et traditionnellement deux types d'externalités, les externalités de technologie : "*Technological external economies*", (Scitovsky 1954)<sup>231</sup> et les externalités pécuniaires. Les premières concernent les effets issus des échanges, hors marché, de savoir faire technologiques qui affectent la fonction de production de la firme. Les secondes sont à l'origine de relations

---

<sup>228</sup>Opus cité.

<sup>229</sup>WEBER A., 1929, *Theory of the localisation of industries*, University of Chicago Press, Chicago.

<sup>230</sup>PHELPS N.A., 1995, "*External economies, agglomeration and flexible accumulation*", RERU n°4.

<sup>231</sup>SCITOVSKI T., 1954, "*Two concept of External Economies*", Journal of Political Economy, 62.

marchandes. Elles se traduisent par un changement dans les prix relatifs et modifient la fonction de production de la firme. A ces deux approches traditionnelles, on peut ajouter les apports de Antonelli (1995)<sup>232</sup> qui complète la définition des économies externes par les externalités positives de technologie et les externalités de réseaux (p.256). Les premières concernent les échanges de technologie entre les unités de production, issues des échanges de biens incorporant la technologie, la vente de brevets... Les externalités positives de technologie complètent les externalités de technologie en ce que les droits de propriété sont clairement définis. Les externalités de réseaux sont liées aux *"recherches concernant les biens clubs et qui prennent la forme d'un effet externe pouvant affecter aussi bien la production que la consommation."* (Rallet et Torre, 1995, p.10)<sup>233</sup>.

Les économies d'agglomération constituent la suite logique des économies externes et expliquent les principes de la localisation de la firme. Elles ont, dans un premier temps, une caractéristique purement quantitative. Elles ont été caractérisées par des diminutions, voire des suppressions de coûts tels que : les coûts de recherche des fournisseurs, les coûts de recherche d'amélioration technologiques... Cependant, partant du fait que la localisation de la firme est fonction des économies d'urbanisation et des économies de localisation, son objectif est d'*"assurer la proximité et un accès facile à des actifs et à des marchés suivant une logique économique fondée sur la minimisation des coûts des facteurs, des coûts de transaction, des coûts de communication et de transport."* (Moulaert et Djellal, 1995, p.686)<sup>234</sup>.

En second lieu, on peut aborder la notion d'économies d'agglomération selon une vision plus qualitative et fondée sur la spécificité ou la généricité locale des actifs. On appellera actifs, en accord avec Colletis et Pecqueur (1993)<sup>235</sup>, l'ensemble des ressources locales activées, ce peut être de la main d'oeuvre, de la thésaurisation, qui entre de nouveau dans le circuit économique. Les actifs génériques sont constitués des actifs disponibles au sein

---

<sup>232</sup>ANTONELLI C., 1995, *"Economie des réseaux : variété et complémentarité"*, in *"Economie Industrielle et Economie Spatiale"*, sous la dir. de Torre A. et Rallet A., Economica, ASRDLF.

<sup>233</sup>RALLET A., TORRE A., 1995, *"Economie industrielle et économie spatiale"*, pp. 3-40, in *Economie industrielle et économie spatiale*, sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., Economica, 473 P.

<sup>234</sup>MOULAERT F. et DJELLALF., 1995, *"Le firmes de conseil en technologie de l'information : vers une définition élargie des économies d'agglomération"*, RERU n°4.

<sup>235</sup>Opus cité

d'un territoire<sup>236</sup>, sans spécificité particulière par rapport aux autres territoires externes. Ils caractérisent, au sein des économies d'agglomération, les économies d'urbanisation. C'est donc une structuration classique du territoire qui permet aux entreprises d'avoir à proximité, tout le nécessaire pour assurer un développement à coûts réduits.

Il s'agit d'un premier axe d'externalisation possible issu de la composition territorial. On se référera, par exemple à l'utilisation des systèmes de formation existant sur le territoire pour externaliser la fonction de formation, en totalité ou en partie, de l'entreprise. Elle permet également aux entreprises d'intégrer sur un territoire l'ensemble des fonctions qu'elles ne peuvent internaliser à cause des coûts d'internalisation plus élevés que le recours au territoire. La détermination des actifs génériques constitue donc un premier transfert de certaines fonctions internes de l'entreprise vers une gestion territoriale des ressources, c'est un premier type d'économies d'agglomération.

En ce qui concerne les actifs spécifiques, ils font plus généralement appel à des activités fondées sur de la haute technologie, et par conséquent, sur une spécificité productive forte. On trouve les origines des actifs spécifiques et des coûts de transaction dans les travaux de Williamson. Ils constituent alors un second transfert d'une gestion de l'entreprise vers une gestion territoriale. Dans la théorie des coûts de transaction, plus une entreprise développe des actifs spécifiques, plus elle aura tendance à internaliser sa production. Une des raisons peut être le maintien des savoir-faire au sein de l'entreprise. L'internalisation des actifs spécifiques s'explique aussi par un recours au marché plus coûteux qu'une simple gestion interne. De part la territorialité de l'actif spécifique, l'entreprise peut avoir plus intérêt à recourir au territoire pour la gestion de l'actif spécifique que d'en assurer une gestion interne, car les savoir-faire sont répartis sur le territoire dans un processus cumulatif et d'apprentissage territorial. Les actifs spécifiques sont donc à la base des économies d'agglomération, fondées sur des économies de localisation.

En conclusion, l'analyse territoriale, comme composante intermédiaire de l'environnement, apporte à l'analyse classique de l'environnement la capacité d'utiliser un environnement de proximité pour favoriser des externalisations et de développer des économies fondées sur l'urbanisation locale et la localisation des actifs spécifiques locaux face aux besoins de l'organisation.

---

<sup>236</sup>MOULAERT et DJELLAL les définissent comme étant liés aux infrastructures de transport et de communication, à l'environnement physique, au climat commercial et entrepreneurial, aux dynamiques politiques et sociales, au système éducatif, à la vie culturelle et scientifique.

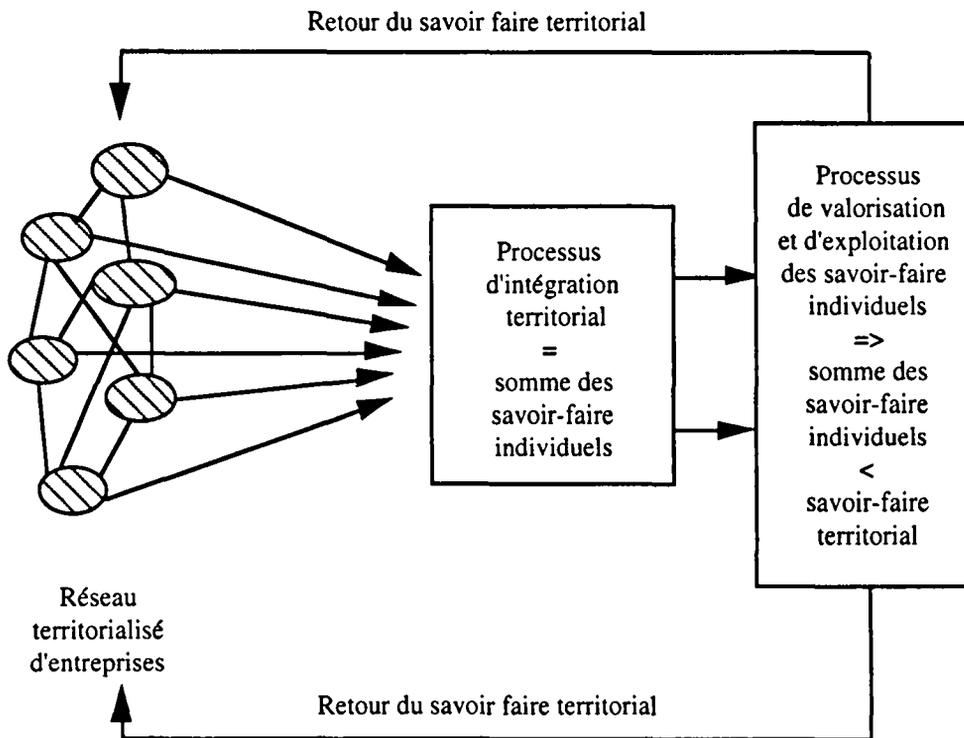
## **Le territoire, un vecteur d'apprentissage et d'innovation.**

Territoire, apprentissage et innovation font référence à la dynamique du territoire fonction de la valorisation et l'exploitation des savoir-faire locaux. Un exemple de cette fonction innovatrice du territoire a déjà été présenté à travers le concept de district technologique (Colletis G., 1992)<sup>237</sup>. On peut aussi souligner le concept de milieu innovateur.

Dans un cadre d'environnement sans dimension territoriale, les phénomènes d'apprentissage et d'innovation sont des fonctions de dynamique interne de la firme. Dans un cadre territorial, on constate un transfert de ces fonctions de l'entreprise vers le territoire, par la mise en oeuvre de centres de recherches spécialisés. C'est au sein du territoire que se fonde le processus d'apprentissage, qui est ensuite retransféré aux entreprises. Par la mise en commun des connaissances individuelles et des savoir-faire individuels se fonde la spécificité territoriale qui est source de dynamique territoriale, de développement et de valorisation des savoir-faire, et de retour des savoir-faire avec une valeur ajoutée territoriale. Ce raisonnement peut se présenter comme suit :

---

<sup>237</sup>COLLETIS G.,1992, "*Eléments de caractérisation du District Technologique*", in *Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés*, colloque 21 et 22 Octobre, I.R.E.P.D.



**Fig. 22 : Transfert de processus d'apprentissage et d'innovation de l'organisation au territoire.**

Ce schéma précise le mode de transfert d'une fonction ou d'un processus interne à une dimension territoriale. Cela ne nie en rien la capacité de l'entreprise à innover ou à engendrer un processus d'apprentissage interne. Le transfert présenté est une valeur ajoutée issue de la dimension territoriale dans la logique de localisation de la firme. L'exemple des milieux innovateurs est ici parfaitement adapté.

Sans développer ce concept, nous souhaitons préciser ici certaines caractéristiques du milieu innovateur en tant que système productif localisé. Les notions de milieu et de milieu innovateur se réfèrent aux différents travaux du GREMI<sup>238</sup>, à partir d'études empiriques sur les capacités innovatrices des différentes régions de la communauté Européenne. Les travaux de Maillat et Perrin (1992)<sup>239</sup> et ceux de Lecoq (1993)<sup>240</sup> ont identifié trois composantes principales du milieu :

<sup>238</sup>Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs.

<sup>239</sup>MAILLAT D., 1992, "La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu", Introduction à l'ouvrage : Entreprises innovatrices et développement territorial, GREMI, IRES, (D. MAILLAT et J.C. PERRIN eds)

<sup>240</sup>Opus Cité

- une approche micro-analytique du milieu, fondée sur les concepts d'incertitude, de coûts de transaction, d'information,
- une approche cognitive du milieu, qui s'articule autour des notions d'apprentissage, de savoir-faire et de culture technique,
- une approche organisationnelle du milieu, en tant que système d'organisation mixte regroupant les stratégies d'entreprises face à une logique d'intégration/externalisation.

Les propriétés du milieu (Maillat 1993) intègrent la logique de l'action collective, sans réellement la développer d'un point de vue comportemental. Ces propriétés sont les suivantes :

- un collectif d'acteurs qui doivent avoir une relative indépendance décisionnelle et une autonomie dans la formulation des choix stratégiques.
- des éléments matériels, immatériels (savoir-faire) et institutionnels,
- une logique d'interaction sous un mode de coopération,
- une dynamique d'apprentissage fondée sur la capacité des acteurs à modifier leur comportement, à mettre en place de nouvelles solutions face aux modifications de l'environnement.

De la notion de milieu, basée sur une synergie d'acteurs dans un cadre d'organisation territorial, à la notion de milieu innovateur, il n'y a qu'un pas. Par rapport au milieu, le concept de milieu innovateur porte l'attention sur le processus d'innovation et non plus simplement sur l'organisation de la gestion efficace des ressources productives. Dans ce contexte, l'innovation est considéré comme moteur de la dynamique territoriale.

Le processus d'apprentissage devient un processus collectif issu des acteurs du milieu, suivant des propriétés organisationnelles globales. L'innovation et le processus d'innovation, s'ils restent propres à l'organisation, sont fonction de la capacité territoriale à développer et valoriser les savoir-faire individuels par le biais d'un processus d'apprentissage territorial.

La notion de flexibilité vient compléter l'analyse du transfert des liaisons entre territoire et organisation. Veltz (1994)<sup>241</sup> faisait remarquer que la notion d'apprentissage ne peut se définir que dans la temporalité et selon une recherche de flexibilité. L'apprentissage

---

<sup>241</sup>VELTZ P., 1994, "*Dynamique des systèmes productifs, Territoires et Villes*", Colloque international IFRESI 16/18 Mars, Lille, 23p.

territorial repose sur une stabilité et une diversité des relations au sein du territoire, mais également sur une cohérence, et souvent des conflits, liés à la recherche de la flexibilité.

En conclusion, les relations d'ordre économique entre le territoire et les organisations correspondent à un transfert, partiel ou total, de certaines fonctions, à l'origine, à la charge de l'organisation. Trois types de transferts sont répertoriés :

- Un premier transfert, issu des économies d'agglomération, est lié aux actifs génériques du territoire. Il s'agit des économies d'urbanisation. Sont transférés les activités, hors production, de la chaîne de valeur de Porter (1985)<sup>242</sup> : les activités de soutien, à savoir, la gestion des ressources humaines dans sa partie formation, le développement technologique dans sa partie recherche et l'approvisionnement dans sa partie recherche de fournisseurs et de ressources.

- Un deuxième transfert, fonction également des économies d'agglomération, est lié aux actifs spécifiques. Il est propre aux économies de localisation. Ce sont surtout les axes liés à la technologie et à la recherche et développement qui sont ici transférés partiellement.

- Un troisième transfert est fondamentalement axé sur la fonction recherche et développement, notamment lorsqu'il s'agit de territoires innovants tels que les districts technologiques ou les milieux innovateurs. Les fonctions recherches et développement sont prises en charge par le développement de centres territoriaux de recherches spécifiques. La fonction des centres de transfert technologique est alors essentiel pour assurer le fonctionnement organisationnel du territoire. Il caractérise le passage de ressources spécifiques aux actifs spécifiques.

## § 2. Territoire et gestion de l'incertitude.

La gestion de l'incertitude est soumise à plusieurs facteurs plus ou moins prédictibles, et à une grande part de subjectivité issue de la capacité perceptuelle du décideur. L'apport du territoire n'est pas négligeable dans ce domaine. Un autre type de transfert se produit entre

---

<sup>242</sup>PORTER M.E., 1985, *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, Free Press

l'organisation et le territoire, il s'agit d'un transfert partiel de la gestion de l'incertitude environnementale par le territoire, fondé :

- soit sur une stabilisation de l'environnement constitué par le territoire. Il assure un degré d'incertitude relativement moins élevé que dans un cadre global,
- soit selon la capacité territoriale à gérer les incertitudes d'un environnement global.

Le processus de gestion de l'incertitude par le territoire peut être présenté selon trois composantes :

- Une première est la gestion commune des incertitudes de l'environnement dans un objectif de recherche d'une stabilité territoriale. La notion de proximité relationnelle prend une importance cruciale.
- Une deuxième composante s'inscrit dans la logique de la théorie de la dépendance sur les ressources. Elle se positionne dans une recherche de spécificité territoriale et de construction des ressources nécessaires au développement des organisations situées sur le territoire.
- Une dernière composante s'exprime par la notion d'ancrage territorial. L'ancrage territorial précise le niveau d'insertion de l'organisation dans le territoire d'accueil.

### **La gestion commune de l'incertitude et les actifs relationnels**

La démonstration repose sur les travaux de Storper (1995a, 1995b, 1995c)<sup>243</sup>. Il considère la notion d'action collective en tenant compte, de façon encore insuffisante, des comportements individuels. Généralement, l'ensemble des chercheurs du territoire intègre la gestion de l'incertitude dans leur analyse, mais simplement dans un cadre de stabilité environnementale et de dynamique territoriale globale (Ratti 1995, Bartoli 1962, Lecocq 1993)<sup>244</sup>. Storper ne lie pas uniquement incertitude et territoire, mais acteurs, action,

---

<sup>243</sup>STORPER M., 1995a, "*Régional Economies as Relational Assets*", Colloque *Dynamiques Industrielles, Dynamiques Territoriales*, A.S.R.D.L.F., Toulouse, 44p.

STORPER M., 1995b, "*La géographie des conventions : proximité territoriale, interdépendances non marchandes et développement économique*", pp. 111-128, in *Economie industrielle et économie spatiale* sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., Economica, 473 P.

STORPER M., 1995c, "*The resurgence of regional economies, ten years later : the région as a nexus of untraded interdependencies*", RERU n°4.

<sup>244</sup>RATTI R., 1995, "*L'espace actif : une réponse paradigmatique des régionalistes au débat local-global*", Colloque ASRDLF, TOULOUSE : *Dynamiques industrielles et dynamiques territoriales*, 23p.,

BARTOLI H., 1962, "*Mathématisation de temps économique et adéquation du cadre théorique au cadre réel*", *Revisita internazionale di scienze economiche e commerciali*, pp.801-824.,

LECOQ B., 1993, "*Proximité et rationalité économique*", RERU, n°3, pp.469-487

incertitude et territoire. La coordination des individus repose sur la difficulté d'harmoniser les actions individuelles avec les actions collectives dans un sens de réciprocité. Cette difficulté est due principalement à la notion d'incertitude qui intègre toute action et toute décision *"Chacun de nous est en situation d'incertitude quand il décide, dans des circonstances données, ce qu'il convient de faire."* (Storper 1995b, p.111). L'incertitude, selon Storper, n'est pas uniquement fonction de l'individu, mais également de la méconnaissance des intentions des autres acteurs en relation avec l'organisation. Ainsi, l'action individuelle est largement dépendante des actions des autres acteurs du système. On pourrait aisément se libérer de cette contrainte en s'inspirant de la théorie des jeux, concernant les jeux coopératifs du "donnant-donnant", toutefois, cette analyse n'intègre pas de dimension territoriale. Notre approche de la limitation de l'incertitude, sans nier les apports de la théorie des jeux, se focalise sur l'importance de la proximité territoriale et de l'action collective comme facteurs de limitation de l'incertitude dans le cadre d'un territoire.

Pour exprimer l'importance de la distance et de la proximité comme déterminant du niveau d'incertitude, Storper (1995b) précise que : *"...La distance demeure une barrière dans de nombreuses circonstances, notamment lorsqu'une forte incertitude rend caduque les procédures de planification qui pourraient faciliter les transactions répétées sur longue distance. Dans ces circonstances, la proximité est souhaitable pour réaliser les transactions. Je soutiendrai que l'incertitude, la proximité dans la transaction et la formation de conventions ont tendance à aller de pair."* (p.113). On peut rétorquer que les moyens de communication sont désormais suffisants pour assurer une information de qualité. Toutefois nous considérons que l'information est plus complète et moins sujette à l'incertitude et à la déformation si, au delà des moyens d'information existant, on ajoute la proximité géographique. Cette proximité géographique est ensuite valorisée par le développement de conventions entre les acteurs concernés afin d'assurer la stabilité, la qualité, la fréquence et la qualité de l'information : *"En réalité, tout système productif développe des incertitudes de différents types : entre les producteurs dans la chaîne d'input-output; entre les producteurs et les travailleurs, dans la détermination du coût du travail, entre les producteurs et les consommateurs concernant les fluctuations de toute sorte, la voie principale pour résoudre ces incertitudes se fait à travers les conventions, qui*

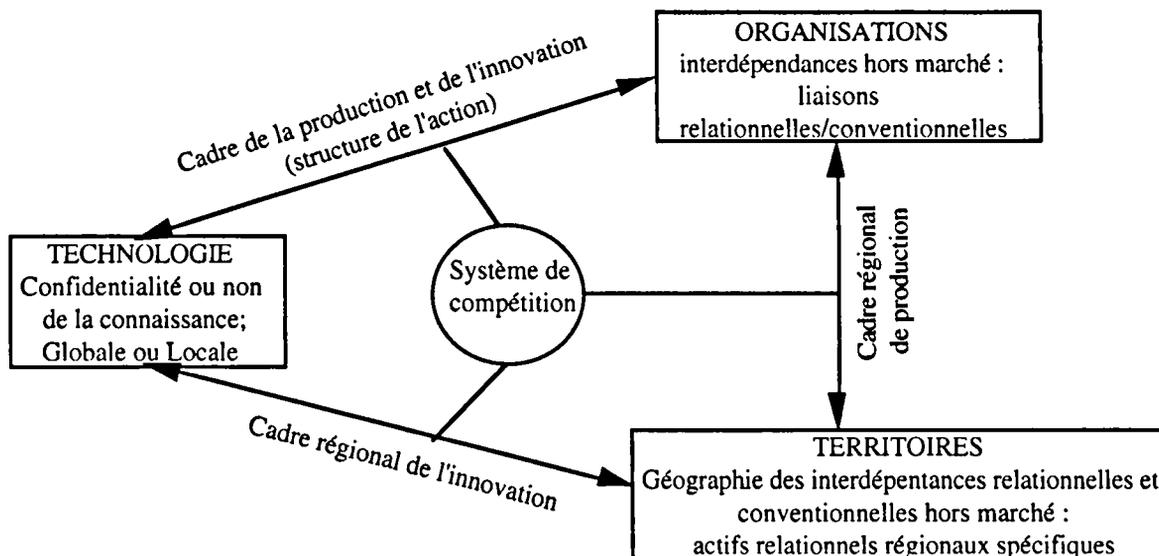
*conduisent à accroître les rôles et routines entre les partenaires dans différents modes de relations définis par l'incertitude", (Storper 1995c, p626)<sup>245</sup>.*

Avec Storper, nous entrons directement dans les courants anglo-saxon et français de la théorie des conventions. A l'économie des conventions, il ajoute une ressource spécifique territoriale fonction de la proximité : le stock d'actifs relationnels (Storper 1995a), en tant que résultante de l'action collective. Pour l'auteur, la dynamique économique territoriale est fortement dépendante des relations et des conversations entre acteurs. Ces relations et échanges entre acteurs du territoire constituent le stock d'actifs relationnels. Nous retenons le principe de la spécificité de ce stock en ce sens ou il est le produit des acteurs du territoire et vient donc conforter le développement et la valorisation des actifs spécifiques.

Toutefois, on peut se questionner sur l'intérêt de ce nouveau concept face à la gestion de l'incertitude par le territoire? L'incertitude est aussi une incertitude cognitive, c'est à dire qu'elle est liée au schéma cognitif de l'individu et à sa capacité de se coordonner avec les autres acteurs territoriaux afin de limiter les incertitudes. Le niveau d'incertitude lié à la méconnaissance des comportements d'autrui se trouve fondamentalement réduit par l'instauration d'un climat de confiance. On passe d'un système de transaction en marché à un système de transactions relationnelles hors marché. Le territoire et l'action des acteurs du territoire doivent favoriser la proximité relationnelle afin de consolider le stock d'actifs relationnels. L'input n'est plus constitué par l'information nécessaire à la prise de décision, mais par le niveau d'incertitude qui doit être réduit pour assurer une prise de décision. Cette fonction de gestion de l'incertitude par le territoire, couplée à la gestion du stock d'actifs relationnels est constitutif de la réflexivité territoriale (Storper 1995a, p.12). Par ce terme il faut entendre l'ensemble des relations qui structurent le territoire.

---

<sup>245</sup>Traduction libre.



Sources : D'après STORPER 1995a, p.12.

**Fig. 23 : La sainte trinité de la reflexivité territoriale**

La spécificité territoriale, au delà d'une approche par les actifs relationnels est aussi un facteur de limitation de l'incertitude environnementale. Les développements suivants vont, en continuité des apports de Storper, tenter de préciser cette affirmation.

### **Le territoire ou l'emprise sur les ressources.**

Dans un cadre global, pour atteindre un développement effectif, les territoires développent des éléments de différenciation qui sont en relation avec les stratégies des firmes. La spécificité territoriale répond aux besoins de croissance de la firme. Dans un premier temps, la croissance se fait en interne par le développement d'actifs spécifiques, au sens de Williamson. Dès que l'environnement peut prendre en charge cette croissance, l'entreprise a tout intérêt à externaliser, partant du principe que le recours au marché, ou plus exactement au territoire, est moins coûteux qu'un développement interne. Dans un contexte d'environnement dynamique mais à niveau d'incertitude environnementale plus faible, l'organisation a plus rapidement recours au marché. On assiste donc à un transfert, issu de l'externalisation, qui est fonction de la capacité territoriale à assurer la spécificité de l'organisation. C'est notamment le cas de l'industrie du décolletage de la vallée de L'Arve. Cette création d'externalité est généralement fonction de la structuration du territoire dans

sa capacité à accompagner le développement de la spécificité des entreprises locales<sup>246</sup>. La création de technologies par le biais d'une politique locale allant dans le sens d'une spécificité territoriale est une des multiples illustrations possibles de la prise en charge par le territoire de la spécificité industrielle (Colletis et Pecqueur 1995b)<sup>247</sup>. En accord avec les auteurs, on peut effectivement parler d'intégration territoriale et de quasi intégration des firmes, voire, d'ancrage territorial.

### **De la spécificité territoriale à l'ancrage territorial : la construction d'une zone d'incertitude réduite.**

L'ancrage territorial définit les liens qui unissent firmes et territoire et qui impliquent une sortie du territoire impossible pour la firme sauf à un coût exorbitant (Zimmermann 1995)<sup>248</sup>.

L'ancrage territorial est "*considéré comme processus d'apprentissage collectif, orienté vers la création de ressources et générateur d'indivisibilité, lesquelles se fondent sur une communauté de destins.*" (Zimmermann et Alii, 1995, p.6)<sup>249</sup>. Ainsi, si l'ancrage territorial, en opposition au nomadisme de la firme, est issu d'une rencontre productive entre un territoire et une firme, cette rencontre doit se développer vers un système d'interdépendance fort. La notion d'ancrage territorial est donc une représentation de la spécificité territoriale fondée sur le développement d'actifs spécifiques qui génèrent des ressources spécifiques.

En matière de gestion de l'incertitude, l'ancrage territorial renvoie aux mêmes conséquences que pour la spécificité territoriale, dans un cadre de proximité.

Toutefois, le processus d'ancrage territorial est également la conséquence d'une prise en charge, par le territoire, de certaines fonctions de gestion, naturellement internes à l'organisation. Les liaisons entre territoires et environnements sont des concrétisations réelles de ce transfert de compétences.

---

<sup>246</sup>Cf. Lyon et le cas de la 3ème Italie

<sup>247</sup>Opus cité

<sup>248</sup>ZIMMERMANN J.B., 1995, "*La problématique du nomadisme ou l'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques*", Colloque Dynamiques Industrielles, Dynamiques Territoriales, A.S.R.D.L.F., Toulouse, 18p.

<sup>249</sup>ZIMMERMANN J.B., COLLETIS G., GILLY J.P., PECQUEUR B. et PERRAT J., 1996, "*Firmes et territoires, entre nomadisme et ancrage*", Espaces et Sociétés, n° spécial : L'entreprise et son territoire, 25p.

## SECTION 2. : TERRITOIRE ET ENVIRONNEMENT.

Le rôle d'intermédiaire joué par le territoire entre l'environnement global et l'organisation est présenté en trois paragraphes. Dans un premier temps, les différents types de liens entre ces deux structures sont explicités. Ensuite le rôle du territoire est présenté comme la résultante d'une structuration d'un environnement actif face à un environnement global sur lequel on ne peut pas agir. Enfin, la fonction de concurrence territoriale attribuée au territoire valorise ce rôle d'intermédiaire entre l'organisation et l'environnement. La question principale est de savoir s'il est alors possible de parler d'intermédiation territoriale?

### § 1. Territoire et environnement : les articulations.

De l'implication de l'entreprise dans la construction d'un territoire dépend la capacité de ce territoire à interagir avec l'environnement global. C'est à partir d'une construction réticulée entre les différentes parties prenantes de la structure territoriale que se fondent les axes de liaison entre le territoire et l'environnement. En accord avec De Bernardy (1995)<sup>250</sup>, *"on peut avancer que les formes de liaisons d'un espace (milieu, territoire, etc...) avec son environnement peuvent être approchées par la règle des cinq S régulant le développement local singulier et la vie des différents niveaux des organisations structurées."* (p.12). Les cinq "S" proposés sont les suivants :

- Subsidiarité,
- Similarité,
- Solidarité,
- Sérenpidité,
- Singularité.

- La subsidiarité repose sur une économie des niveaux hiérarchiques. Pour le territoire, trois niveaux hiérarchiques peuvent être proposés.

Le premier est propre à l'entreprise. Sa compétence est purement productive et son savoir-faire est lié au secteur d'activité.

---

<sup>250</sup>DE BERNARDY M., 1996, *"L'espace en mouvement : propagation des forces et recompositions territoriales"*, Colloque CREPPRA, AMIENS, 13p.

Le deuxième est fonction de l'épaisseur institutionnelle et se traduit par le développement d'une compétence dans la gestion territoriale des savoir-faire locaux et dans l'adaptation territoriale face aux besoins du secteur industriel local. Un savoir-faire spécifique se développe dans l'agencement et le développement de l'épaisseur institutionnelle locale.

Le troisième niveau est lié au territoire. Il est chargé de gérer les interfaces entre le niveau local et l'environnement global. L'adaptation structurelle du territoire répond alors à la nécessité d'adapter sa structure face aux turbulences de l'environnement. La subsidiarité s'effectue alors entre la structure organisationnelle de l'entreprise et la structure organisationnelle territoriale. La deuxième venant renforcer la première par le biais de la mise en place d'organismes de veille économique. Dès lors, s'il y a subsidiarité et autonomie entre les trois niveaux présentés, il existe une interaction positive fondée sur la fortification du tissu territorial tant dans sa dimension productive qu'institutionnelle.

- La similarité s'entend principalement au sens de l'activité spécifique développée sur le territoire considéré. Elle peut être considérée comme une stratégie pro-active du territoire vis-à-vis d'un environnement global turbulent.

- La solidarité est à l'origine même du principe réticulé et coopératif du territoire. L'intégration des organismes institutionnels et administratifs contribue à la construction d'une connaissance commune spécifique et territorialisée, à l'origine de la concurrence des territoires et du transfert de la fonction concurrentielle de l'entreprise vers un collectif (le territoire).

- La sérénité est, à notre avis, la forme de liaison entre le territoire et l'environnement la plus axée sur la fonction stratégique du territoire. Elle peut être définie comme une création issue d'une rencontre par hasard, et se situe entre le territoire et l'environnement. C'est une culture de rupture qui peut être gérée dans la mesure où le milieu est dans une attitude, une posture anticipatrice et attentive à l'expérimentation des idées nouvelles et dans une philosophie intégrant au maximum une action plutôt qu'une réaction, dans une logique de progrès par l'initiative. Il s'agit donc d'une capacité territoriale à être dans une situation de stratégie pro-active et innovatrice face aux ruptures et turbulences de l'environnement.

- La singularité se traduit par la prise en compte de l'histoire et de la culture locale comme fondement et force territoriale. Elle est source de créativité et d'avantages spécifiques de par une "*synthèse de l'endogène et de l'exogène*" (p.13)<sup>251</sup>. C'est en fait l'axe communautaire qui permet au territoire de se singulariser par rapport à l'environnement et de réagir par rapport à ses propres dimensions.

Ces liaisons entre territoire et environnement permettent de préciser que la stratégie de l'entreprise face à l'environnement est en partie transférée dans un cadre de veille stratégique commune portée par le territoire et les membres de l'action collective. La gestion des exigences de l'environnement n'est plus le simple fait de l'entreprise, mais entre bien dans un cadre communautaire et territorial.

## §2 : Le territoire, lieu de création de ressources.

La prise en compte du territoire comme forme organisationnelle structurée tend à élargir l'approche de l'environnement en intégrant une dimension non plus de dépendance sur les ressources, mais de création de ressources. C'est donc au territoire qu'appartient le rôle de structuration et de stabilisation des ressources tant internes qu'externes au territoire dans une volonté d'assurer la stabilité de l'environnement et la viabilité des organisations présentes. Dans une étude sur les relations entre grandes firmes et environnement, Heran et Krifa (1995)<sup>252</sup> résument les deux approches de l'environnement<sup>253</sup> dans un cadre de stratégie des firmes face à l'environnement et selon un processus d'insertion locale. L'approche que nous proposons, si elle ne se réfère pas uniquement à l'analyse des grandes entreprises, peut toutefois tirer des enseignements de cette dernière. En effet, dans un cadre territorial défini, district ou milieu, le système réticulé d'entreprises travaille selon un principe d'insertion local mais à des fins de globalisation. Dès lors, les relations entre le système réticulé et l'environnement peuvent s'apparenter aux relations qui coexistent entre les différents départements d'une grande firme face à l'environnement. Le système réticulé est alors considéré comme le système externalisé d'une grande firme dans un secteur d'activité spécifique.

---

<sup>251</sup>DE BERNARDY M., 1996, opus cité

<sup>252</sup>HERAN F. et KRIFA H., 1995, "*Stratégie de globalisation des firmes et logiques d'insertion territoriale*", Colloque international de l'ASRDLF : Dynamiques industrielles, dynamiques territoriales, Toulouse, 30p.

<sup>253</sup> L'approche active et l'approche passive.

	Approche passive	Approche active
Conception de l'environnement	L'environnement est un stock de ressources qu'il suffit de recenser de façon exhaustive	L'environnement regorge de ressources potentielles innombrables à condition de le structurer
Conception des ressources	Les ressources sont épuisables Elles sont envisagées d'abord comme des ressources matérielles	Les ressources sont inépuisables Elles sont envisagées d'abord comme des ressources humaines
Objectif	Exploitation des ressources	Construction des ressources
Horizon	Court terme	Long terme
Conception des impacts de la firme	Les impacts ne sont pris en compte que s'ils dégradent l'image de la firme et menacent ses débouchés	Les impacts sont utilisés pour favoriser la construction de ressources
Rentabilité	La rentabilité est quasi certaine à court terme	La rentabilité est plus aléatoire mais plus forte à long terme
Stratégie en cas d'évolution du contexte	La dégradation des ressources locales (relativement à d'autres sites) entraîne une délocalisation	La construction des ressources tente de prévenir une éventuelle dégradation relative des ressources locales

Source : HERAN et KRIFA 1995, p.14.

**Fig. 24 : De l'environnement passif à l'environnement actif.**

Ce tableau identifie le rôle du territoire dans la structuration et la création de l'environnement par rapport à un environnement classique. Dans le cadre de l'approche passive, il est certain que les relations entre l'entreprise et le territoire sont purement dans un mode d'exploitation et d'extraction de ressources. Dès lors, ces relations sont insignifiantes. Or, selon une approche active, les relations territoire/environnement sont à l'origine de la construction interne au territoire de ressources potentielles. On se situe tout à fait dans le cadre de création de ressources spécifiques territoriales, en réponse à la recherche des ressources nécessaires à l'entreprise. L'intermédiation territoriale entre entreprise et environnement conduit à la constitution locale de ressources et de stabilité sur le long terme.

### § 3. L'activation des ressources spécifiques et la concurrence des territoires.

Les rencontres productives entre firmes et territoire, à l'origine du processus de territorialisation lorsqu'il existe des créations et développements de spécificités, sont les fondements de la concurrence territoriale. Le développement d'actifs spécifiques et de ressources spécifiques mène le territoire vers une prise en charge partielle de la concurrence entre organisations. Ces spécificités locales créent des barrières à l'entrée et des barrières à la mobilité sur un secteur spécifique. La concurrence territoriale s'établit alors sur plusieurs points du système concurrentiel qui se traduisent par des avantages compétitifs :

- La création d'un processus d'apprentissage territorial, à l'origine de l'avancée technologique et des avantages technologiques des entreprises.

- La mise en place de barrières territoriales à l'entrée . De fait une entreprise qui se développe dans un secteur d'activité fortement développé à un niveau territorial a tout intérêt à s'implanter au sein du-dit territoire. Ainsi, elle n'entre plus dans un système de concurrence classique mais intègre le système de coopération/compétition qui régit au niveau territorial.

- La proximité des fournisseurs et des sous-traitants. La localisation spécifique de l'activité économique est également un facteur de concurrence territoriale. Les fournisseurs et les sous-traitants sont généralement localisés à l'intérieur du cadre territorial.

- La localisation et la création de ressources, au sein et par le territoire. C'est un avantage compétitif évident du fait des économies liées à la recherche et à l'exploitation, voire la création, de ces ressources, plus coûteuses dans un cadre a-territorial.

La valeur ajoutée territoriale est à l'origine d'avantages compétitifs qui transfèrent une partie de la stratégie de l'entreprise à la communauté territoriale.

On peut conclure que les relations entre territoire et environnement se caractérisent par le transfert de fonctions stratégiques de l'entreprise, prises en charge, en partie, par le territoire. Le territoire joue un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et l'environnement.

L'intérêt pour l'organisation est alors de valoriser cette intermédiation territoriale par le développement et l'exploitation d'un système coopératif, face à la concurrence externe. Cette valorisation est possible à partir des avantages compétitifs spécifiques issus du phénomène de territorialisation.

### **SECTION 3 : GOGNITION ET TERRITOIRE**

S'il apparaît évident que les apports du territoire dans l'analyse de l'incertitude environnementale sont indéniables, il convient toutefois de préciser certaines limites à l'utilisation de ce concept dans une analyse en sciences de gestion. Trois catégories de limites peuvent être citées. La première correspond à la prise en compte des comportements individuels dans un environnement territorial. La deuxième, également fonction des comportements individuels, introduit la dimension cognitive des dirigeants et des parties prenantes ainsi que l'implication des schémas cognitifs de chacun dans un processus communautaire. Enfin, la dernière limite s'attache à la représentativité et l'opérationalité du concept de territoire comme système social ouvert.

#### **§ 1. Territoire et comportements individuels.**

Le processus collectif de construction d'un territoire entre dans le schéma de l'action collective, considérant une communauté d'acteurs qui interagissent entre eux. Pour le territoire, deux éléments sont à la base de la structuration territoriale, l'épaisseur institutionnelle, comme ciment du processus territorial, et les liens de coopération/concurrence entre les acteurs du système productif. On conçoit aisément la correspondance qui existe entre l'épaisseur institutionnelle et l'action collective. Cependant, deux différences fondamentales existent entre ces deux concepts. La première est fonction de l'organisation entre les composantes de ces structures et la seconde est fonction de la notion de proximité.

L'action collective et l'épaisseur institutionnelle diffèrent dans la nature même de leurs composantes. La première est composée d'acteurs, en tant qu'individus, et fait suite à un processus de négociation et de conflit. C'est une confrontation de décideurs qui est à l'origine de la structuration de l'action collective. L'action collective peut alors être considérée comme une agrégation d'individualités. En ce qui concerne l'épaisseur

institutionnelle, ce n'est pas une agrégation d'individualité qui est considérée, mais une agrégation d'organisations et d'institutions qui coopèrent. Cette différence est fondamentale dans les actions de prises de décisions collectives. Dans le schéma de l'épaisseur institutionnelle, la fonction de décision est à la charge d'un groupe de décision, un collectif. Elle est la synthèse des différentes institutions, entreprises et institutions. Les variables intégrées sont donc des variables de compromis et de consensus entre les parties prenantes. Les fondements de la décision se considèrent comme étant la superposition des différentes zones consensuelles des parties prenantes, soit le plus petit commun multiple. Pour l'action collective, la décision est collective, sans pour autant être issue d'un collectif restreint. Dès lors le processus de décision est enrichie des connaissances de chaque membre de l'action collective, selon un mode de conflits de mise en commun des connaissances, de coopération et de luttes.

Il apparaît que si le processus de décision est plus difficile à mettre en oeuvre dans le cadre de l'action collective, les actions proposées sont riches des antagonismes et des contradictions entre les parties prenantes, à l'opposée de l'épaisseur institutionnelle, c'est le plus grand commun diviseur qui est à l'origine de la décision.

La notion de proximité est l'autre vecteur de différenciation entre ces deux structures inter-organisationnelles. Pour l'épaisseur institutionnelle, la notion de proximité géographique est implicite, alors que pour l'action collective elle n'est aucunement une condition de réalisation. Dans l'action collective, la proximité relationnelle est une condition de base de la structuration de l'action, alors que l'épaisseur institutionnelle est la structure de proximité chargée de bâtir et de consolider cette proximité relationnelle.

Les conséquences de ces deux différences sont essentielles dans la structuration territoriale. Un territoire construit par l'effort institutionnel valorise insuffisamment les comportements individuels. L'absence de proximité géographique de l'action collective diminue la capacité des acteurs à mettre en commun les comportements individuels. Ce n'est pas proprement dit la mise en commun qui est incriminée, puisqu'elle peut être soit le fait de réunions ponctuelles, soit le fait de l'utilisation des nouvelles technologies de communication. Toutefois, l'action collective gagnerait en puissance dans le cadre d'une localisation géographique des parties prenantes. Cette proximité géographique induit une rapidité accrue dans la connaissance de l'environnement et dans la prise de décision collective.

Un mixte de ces deux structures d'acteurs conduit à une optimisation de la gestion collective de l'environnement.

## § 2. Production du territoire et cadre cognitif, du territoire à la territorialité.

Le territoire est généralement présenté comme étant une construction temporelle, fonction de l'identité locale, de l'évolution et de la valorisation collective des savoir-faire. Or, si le territoire est un construit, comment détermine-t-on ses frontières? Elles peuvent être géographiques ou physiques, une montagne, une rivière,... Elles peuvent être politiques, voire économiques, par la délimitation des états ou plus simplement par la délimitation des composantes administratives des structures territoriales locales; département, région, intercommunalité, pays, agglomération, commune... Suivant ces exemples, on identifie bien le processus de construction territoriale. Cependant, au niveau du territoire perçu de l'entreprise, le principe de territorialité, la construction n'est pas si aisée. La territorialité est avant tout un construit d'acteurs et de visions stratégiques d'acteurs. Dès lors on est en droit de se demander si cette territorialité est un construit objectif ou un construit virtuel des différents acteurs du territoire? La question de la construction territoriale, considérée comme contexte de vie et d'évolution de la firme, est plus complexe encore. Elle se résout suivant trois types d'analyses différentes selon le statut de l'observateur du territoire.

- Le territoire peut avant toute chose être considéré comme étant une construction du chercheur, essayant alors de définir un espace géographique d'analyse d'une situation de gestion spécifique. Dans ce cas, le territoire est une construction intellectuelle de l'observateur qui identifie un espace lieu relatif à une problématique de recherche comportementale d'acteurs entre eux. Ce cadre est valable globalement pour toutes les sciences humaines.

- Le territoire peut également être considéré comme un construit objectif caractérisé par des superpositions de compétences institutionnelles. Il s'agit alors d'un territoire institutionnel au sein duquel des structures à vocation de développement agissent dans le cadre d'un champ territorial pré défini. C'est le cas notamment des actions de développement local qui ont donné naissance aux communautés de communes... Dans ce domaine, la concurrence territoriale s'effectue réellement par la concurrence de territoires administratifs existants.

Ce type d'approche territoriale est sujet à polémique. Par exemple, le cas des DSU et DSQ<sup>254</sup> a montré ses limites dans la recherche d'un cadre géographique d'intervention, la frontière géographique d'intervention traversant parfois une rue, faisant qu'un côté de la rue est soumis à l'action et l'autre côté n'y participe pas. Le cas des Zones Franches Urbaines actuelles est également révélateur des limites de cette approche territoriale.

- Enfin le territoire peut être perçu comme un espace virtuel. Il est construit par l'agrégation des approches comportementales et cognitives des différents acteurs en interaction. La limite territoriale n'est donc plus une limite physique, mais une limite perceptuelle propre à chaque acteur d'une action collective localisée. Par le terme localisé, on entend le principe de polarisation d'une activité économique au sens de Perroux (1950, 1961)<sup>255</sup> ou dans le cadre d'un Système Industriel Localisé. Dès lors, le territoire ou la territorialité est considéré comme un construit cognitif de chaque acteur. Il convient alors d'identifier les différences qui existent entre le territoire et la territorialité.

Si le territoire est un construit identifiable et visible, comme désigné dans les deux approches territoriales précédentes, la territorialité fait référence directement au comportement de l'acteur et à sa perception des variables de l'environnement de proximité géographique. Pecqueur définit la territorialité comme : *"...un présupposé, c'est une modalité de comportement stratégique propre à chaque individu dont on postule qu'elle est permanente et attachée à l'essence du comportement individuel plutôt qu'à un contexte quelconque"*. (Pecqueur 1992, p.14)<sup>256</sup>. Par conséquent, c'est de la territorialité et du processus de territorialité de chaque acteur, dans le cadre d'une proximité géographique, que se produit le territoire. La territorialité, dans l'hypothèse de son existence, est donc directement inscrite dans le schéma cognitif de chaque acteur selon des modalités différentes. La congruence et la coalition de ces territorialités individuelles sont à la base du processus de construction du territoire. Cela signifie que la territorialité est inscrite dans le schéma cognitif des acteurs territoriaux. Dans un cadre non territorial, la territorialité est également présente dans le schéma cognitif des acteurs, mais les caractéristiques des territorialités n'ont pas de liens communs entre les acteurs. Dès lors la construction territoriale n'est pas possible.

---

<sup>254</sup>Développement Social Urbain et Développement Social de Quartiers.

<sup>255</sup>PERROUX F., 1950, *"Les espaces Economiques"*, Economie Appliquée, Janvier-Mars, pp.225-244.  
PERROUX F., 1961, *L'économie du XXème siècle*", P.U.F.

<sup>256</sup>Opus cité

On peut conclure que le territoire, en tant qu'espace physique, est le résultat de comportements individuels emprunts de territorialités différentes mais superposables.

### § 3. Représentativité des concepts de territoire et de territorialité.

Si le concept même de territoire, en tant qu'entité physique, ne peut être réfuté, sa problématique de construction et d'évolution reste encore à affiner. Les travaux des économistes et des géographes ont largement démontré l'existence de territoires. Toutefois la grande absente dans le processus de production territoriale est fondamentalement la composante comportementale. Celle-ci intervient également dans le processus d'évolution territoriale. Notre apport dans ce cadre d'analyse est de montrer l'importance des phénomènes comportementaux des acteurs du territoire. La territorialité devient alors centrale puisque l'approche comportementale n'est pas le fait du territoire<sup>257</sup>, mais de la vision stratégique des décideurs localisés dans un espace géographique plus ou moins déterminé.

A l'épaisseur institutionnelle présentée par Amin et Thrist<sup>258</sup>, nous apportons l'action collective de Astley et Van De Ven<sup>259</sup>. Cet apport est important car l'action collective introduit une dominante comportementale dans un système initialement régit par des structures institutionnelles. Le processus de décision collective est alors plus complexe, mais également plus complet que dans un cadre territorial exempt d'approche comportementale.

On peut considérer que les acteurs concernés agissent dans un système social ouvert où les interactions sont à la base de l'évolution du système. La gestion de la complexité et l'interactionnisme constituent certainement les deux apports principaux de la théorie de Weick appliquée au territoire. L'interactionnisme est la réponse à la complexité, et conduit les acteurs dans un processus de construction de leur environnement : *"Les acteurs construisent et inventent leur vie quotidienne et leur souci d'analyser le détail de cette*

---

<sup>257</sup>C'est en fait l'inverse, puisque le territoire est le produit de comportements convergents dans un cadre géographique.

<sup>258</sup>Opus cité

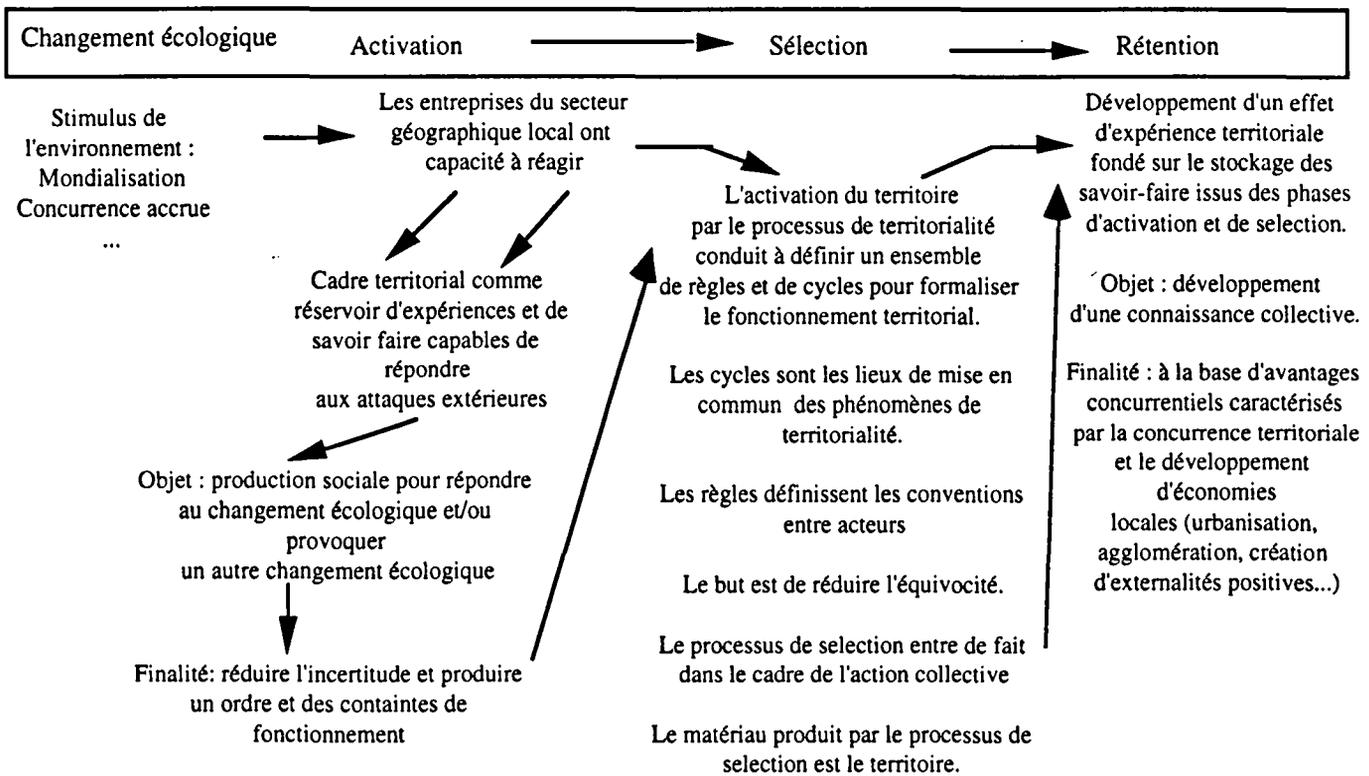
<sup>259</sup>Opus cité

*construction. ... L'interaction est un ordre négocié, temporaire, fragile, qu'il faut reconstruire en permanence afin d'interpréter le monde." (Koenig 1996, p.58)<sup>260</sup>.*

Le système d'interaction de Weick, fonction des doubles interactes, explique le processus de construction du territoire. Au sein d'un territoire, la mise en oeuvre de systèmes conventionnels formels ou informels entre les acteurs du territoire est en fait la caractérisation des règles et cycles proposés par Weick dans un cadre peu équivoque, c'est à dire où les perceptions des acteurs sont proches. La territorialité constitue alors un cadre perceptuel peu équivoque pour les acteurs locaux. Dès lors, le processus de production du territoire s'entend comme étant la représentation physique de l'espace où sont édifiées les règles et cycles de fonctionnement entre les acteurs, suivant le modèle d'activation, de sélection et de rétention. La figure suivante présente une application de ce modèle dans le cadre d'un processus de construction d'un territoire.

---

<sup>260</sup>Opus cité



**Fig. 25 : La production du territoire, un système d'interprétation**

Selon ce schéma, le modèle organisationnel, en tant que système d'interprétation (Weick et Daft 1983)<sup>261</sup>, est appréhendé comme système évolutif. Ce type d'organisation est sensiblement proche du modèle de la découverte de Daft et Weick. Il s'explique par une faible équivocité due à la territorialité, qui se traduit par une forte implication des acteurs dans un environnement analysable. Les règles sont nombreuses au sein de l'organisation territoriale, afin d'assurer le fonctionnement interactif, et les cycles peuvent être nombreux. En quittant l'espace territorial, considéré comme analysable, on entre dans le cadre de la mise en scène (Desreumaux 1993)<sup>262</sup> ou du modèle de l'activation, situation caractérisée par un environnement non analysable, mais avec une forte implication des entreprises. Ces implications se traduisent par des cycles nombreux, au sens de Weick et Daft, et un petit nombre de règles, de par le fait d'une forte équivocité.

<sup>261</sup> Opus cité

<sup>262</sup> Traduction du terme Enacting proposé par Daft et Weick, DESREUMAUX A., 1993, *Stratégie*, Précis Dalloz, Coll. Gestion, 447p.

Le territoire n'est pas simplement une entité physique, il est également le fait d'une construction mentale et comportementale des différents acteurs de l'action collective. Afin de bien préciser le poids et le rôle de ce type d'environnement, le territoire, dans le cadre de la vision stratégique d'un décideur, il nous faut désormais présenter un concept regroupant l'analyse territoriale et le processus de territorialisation, dans un contexte d'action collective.

## **CHAPITRE 6 :**

### **L'ENVIRONNEMENT TERRITORIALISÉ : UN CONCEPT INTÉGRATEUR**

Environnement et territoire sont deux composantes de l'analyse stratégique des décideurs. L'environnement est générique alors que le territoire est spécifique à certains secteurs géographiques de polarisation d'activités. L'objet de ce chapitre est de proposer un concept qui permette d'identifier la part de territorialité qui intègre la vision stratégique des dirigeants dans un processus d'analyse de l'environnement ou dans un processus décisionnel. Le territoire est abordé comme espace géographique sujet à perception différenciée par les dirigeants d'organisations. Le concept proposé est celui de l'environnement territorialisé. Il peut être défini comme étant la dimension territoriale de l'environnement perçu et intégré dans le processus de décision des dirigeants. Ce chapitre identifie dans un premier temps les caractéristiques physiques d'un environnement de proximité enclin de territorialité, et met en exergue l'implication du concept de territoire dans le schéma cognitif du dirigeant. L'objectif est d'identifier les actions qui découlent de cette perception territoriale. L'environnement territorialisé n'est pas un construit objectif et délimité, il s'appuie sur des caractéristiques territoriales qui constituent la base de la perception du territoire par les décideurs. Ainsi, l'environnement territorialisé est la perception de l'environnement territorial que se fait le décideur et qui entre dans le processus de décision. Il s'agit de la part de territorialité qui est propre à la vision stratégique du décideur et qui intègre son schéma cognitif. Nous nommons, dans ce chapitre, l'environnement territorial comme représentatif du territoire d'évolution de la firme, L'environnement territorialisé représente la dimension cognitive de l'environnement territorial dans la vision stratégique du dirigeant.

Trois sections vont orienter la présentation de ce concept. La première donne une définition du concept d'environnement territorial, en insistant sur toutes ses composantes et ses caractéristiques physiques. Cette section met en évidence le poids de l'action collective dans la construction des caractéristiques physiques de l'environnement territorial. Une deuxième section s'attache à définir le champ d'application de ce concept

ainsi que ses implications en matière de gestion de l'environnement de l'organisation. C'est la capacité du dirigeant à intégrer les caractéristiques physiques de l'environnement territorial qui conduit à la construction cognitive de l'environnement territorialisé. Enfin, une troisième section met en évidence les portées et limites de l'utilisation de ce concept.

## SECTION 1 : L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL, UN ENVIRONNEMENT FACTORIEL.

Cette première section s'appuie sur la définition des caractéristiques factorielles de l'environnement territorial. Dans un premier temps, les principales composantes de l'environnement territorial de référence sont présentées et précisées. Un second paragraphe s'attache à positionner le concept d'environnement territorial dans le cadre de la gestion stratégique des firmes.

### § 1. : Les caractéristiques physiques.

Le concept d'environnement territorial est un concept qui emprunte aux sciences de gestion le concept d'environnement et aux sciences économiques et géographiques le concept de territoire. Il se fonde sur le concept d'environnement pertinent formulé par Crozier et Friedberg (1977)<sup>263</sup>, définissant ce dernier comme étant composé de "*l'ensemble des acteurs sociaux dont le comportement conditionne plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre des objectifs...*". Il s'agit d'une définition a-territoriale puisque l'environnement pertinent ne définit pas de territoire pertinent, mais un système réticulé d'acteurs ayant des interrelations directes ou indirectes, formelles ou informelles, volontaires ou involontaires avec l'organisation considérée.

L'environnement territorial souligne le rôle central que joue l'organisation et son "*stock d'actifs relationnels*" (Storper 1995)<sup>264</sup>. La connaissance et l'activation de ce stock d'actifs relationnels sont à la base de la démarche stratégique de l'organisation face aux exigences de l'environnement.

La proximité des acteurs sociaux concernés par l'environnement pertinent est encline à développer un caractère de territorialité à cet environnement. D'autant plus si l'entreprise

---

<sup>263</sup>Opus cité

<sup>264</sup>Opus cité

se positionne dans un espace géographique où une concentration d'entreprises ayant des activités similaires existe.

La structure territoriale de l'environnement pertinent de l'entreprise, ou l'agrégation des différents environnements pertinents des entreprises du même secteur d'activité, conduit à la construction des caractéristiques factorielles de l'environnement territorial. Elles intègrent tant les notions de proximité, de réseaux, d'épaisseur institutionnelles et de création de ressources spécifiques qui sont généralement à la base du territoire.

Le concept d'environnement territorial complète la construction territoriale en prenant en compte la capacité des différents chefs d'entreprises à identifier les composantes et les mécanismes de fonctionnement de ce territoire afin d'agir, pas uniquement dans la recherche d'un développement collectif, mais surtout dans la recherche d'un développement individuel. On retrouve ce type de développement dans les analyses des systèmes réticulés développées par Hakkansson (1987)<sup>265</sup> et Hakkansson et Johanson (1988)<sup>266</sup>, dont l'objet est d'assurer le pouvoir de l'organisation sur le réseau.

Synthétiquement, le concept d'environnement territorial peut être défini comme étant la résultante d'une structuration réticulée entre les différentes parties prenantes de l'environnement du secteur d'activité concerné, au sein d'un espace géographique défini et construit à travers le temps. Les différentes parties prenantes, constitutives de l'action collective et de l'épaisseur institutionnelle, sont caractérisées par les entreprises du secteur concurrentiel, les organismes professionnels, les organismes de formation, les centres techniques, les collectivités territoriales... De cet espace réticulé se génère un comportement de coopération et de concurrence entre entreprises, fondé sur la recherche du contrôle du réseau et, in extenso, des ressources. Ce comportement se traduit par un sentiment à la fois de confiance et de défiance entre les organisations. L'objectif de chaque entreprise, dans ce type spécifique d'environnement, est d'accroître son pouvoir de négociation et d'obtenir une meilleure position concurrentielle. L'objectif de l'épaisseur institutionnelle est de préserver la régulation du système pour assurer son développement ou son maintien.

---

<sup>265</sup>Opus cité

<sup>266</sup>Opus cité

On remarque deux objectifs différents dans les composantes territoriales de l'environnement territorial. Le premier, constitué par les entreprises du secteur concurrentiel, préconise la recherche d'objectifs individuels, alors que le second, caractérisé par l'épaisseur institutionnelle, se concrétise par la recherche d'objectifs globaux et de régulation selon les modes de régulation soulignés par Boyer et Saillard 1995<sup>267</sup>, à savoir :

- Canalisation des comportements individuels et collectifs en fonction du régime d'accumulation,
- Reproduction des formes institutionnelles.

Cette structuration territoriale s'effectue à travers le temps. Le temps peut être abordé comme facteur de construction d'un système de transactions et comme régulateur de ce type d'environnement. Deux approches temporelles se dessinent (Vaesken 1996)<sup>268</sup> :

La première est relative à la dynamique territoriale fondée sur le développement des principaux facteurs de dynamique que sont l'identité, les savoir-faire locaux, les forces d'évolution (acteurs économiques locaux, secteurs d'accompagnement), les ressources locales ou l'accessibilité aux ressources nécessaires (main d'oeuvre qualifiée et spécifique, les organismes de formation, les fournisseurs...), les marchés et l'évolution des marchés aux travers des besoins des consommateurs. Cette première approche temporelle est caractérisée par l'évolution d'un système transactionnel au sein d'un environnement institutionnel en quête de stabilité.

La seconde approche temporelle dans la construction de l'environnement territorial s'entend comme système de régulation et d'adaptation du tissu économique local face aux exigences de l'environnement. Ce que Veltz (1994) désigne comme étant la flexibilité à moyen terme. Il s'agit en fait d'une phase de transformation et d'adaptation du système de transactions en tenant compte de la transformation, sur le long terme, du dispositif institutionnel, caractérisé par l'épaisseur institutionnelle, considérée comme structuration locale de l'action collective. Gilly et Pecqueur (1995) ont abordé le rôle de l'épaisseur institutionnelle : "*La notion d'épaisseur institutionnelle... nous paraît pouvoir compléter*

---

<sup>267</sup>BOYER R., SAILLARD Y., (Dir.), 1995, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, éd. La découverte, Coll. Recherches, 568 P.

<sup>268</sup>Opus cité

*celle de Gouvernance en introduisant une appréciation qualitative sur la combinaison institutionnelle décrite par le mode de Gouvernance." . .." En définitive, il paraît possible de définir institutionnellement un territoire et d'approcher les formes locales de régulation à travers trois aspects complémentaires : - un type de Gouvernance, - un contexte institutionnel, - des compromis sociaux... Mais la configuration locale du mode de régulation est incomplète (absence de régime d'accumulation propre, exogénéité totale de la contrainte monétaire, poids du niveau étatique etc.) : la régulation locale ne peut donc être qu'une régulation partielle."*

L'intérêt du concept d'environnement territorial s'entend principalement dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et dans la prise en compte d'une dimension territoriale dans la construction de l'environnement pertinent de la firme. Cependant, on peut se demander si la perception de la composante territoriale conduit le dirigeant d'entreprise à prendre en compte, dans l'élaboration de sa stratégie, un micro environnement au sein duquel les notions d'incertitude et de turbulence de l'environnement sont moindres que dans un cadre non territorialisé ? En d'autres termes, la question centrale est de connaître le degré d'intégration des caractéristiques physiques de l'environnement territorial dans le cadre perceptuel du dirigeant et quelles en sont les conséquences en matière stratégique ?

Partant d'une composante territoriale réticulée et façonnée dans le temps, la notion de confiance prend une réelle importance dans le concept d'environnement territorial. Au sein de cet environnement, l'entreprise est soumise à un processus de spécialisation de son activité de façon conforme à la spécificité territoriale. La question qui se pose ici est de savoir si la spécialisation implique la solidarité et la confiance réciproque ? Un élément de réponse nous est donné par Orléan (1994), lorsqu'il précise que "*c'est la complémentarité, inscrite objectivement dans la structure des activités, qui constitue le ciment social*" (p.8)<sup>269</sup>. La confiance au sein de l'environnement territorial se construit par un système de médiations entre les différents acteurs du territoire et dont l'objet est la recherche de la complémentarité. Mais la complémentarité n'est pas le seul objet de la structure territoriale. Si la complémentarité se traduit par un système de confiance, construit autour de la

---

<sup>269</sup>ORLEAN A., 1994, "*Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions*", in *Analyse économique des conventions*, sous la direction de ORLEAN A, P.U.F., Coll. Économie, pp.9-40.

coopération interfirmes, la concurrence se caractérise souvent par un sentiment de méfiance, voire de défiance entre les acteurs du système productif.

Enfin, le dernier concept explicatif de l'environnement territorialisé est celui de l'économie des conventions. Depuis Lewis (1969)<sup>270</sup>, le concept de convention est indissociable du concept de common knowledge. Dans le cadre de l'environnement territorial, la coordination entre entreprises et entre acteurs de l'environnement se fait suivant un principe de conventions selon les 6 conditions de Lewis (1969)<sup>271</sup>, mettant en jeu une régularité (R), une population (P) et un commun knowledge (CK). Soulignons que l'économie des conventions est très présente dans l'analyse territoriale, notamment dans les travaux de Storper (1995 b)<sup>272</sup>. Ce dernier souligne que "*certaines conventions dépendent des territoires et leur domaine d'application contribue à la territorialisation du développement économique*"(p.125). Dans ses travaux, Storper lie proximité, convention et incertitude comme facteur d'évolution technologique ou d'apprentissage dans des zones géographiques spécialisées : Silicon Valley (Semi-conducteurs), Hollywood (Cinéma et télévision), Manhattan (Services financiers)... auxquels on pourrait ajouter les cas classiques français de l'industrie du décolletage de la vallée de L'Arve ou l'aéronautique à Toulouse. Il est certain que, dans ces exemples, le rôle de la perception de l'environnement territorialisé et de son faible degré d'incertitude, tel que nous l'avons défini, a été primordial dans la stratégie des entreprises des secteurs industriels et géographiques concernés.

Globalement, les caractéristiques de l'environnement territorial se présentent comme suit :

---

<sup>270</sup>LEWIS D., 1983, *Convention : A Philosophical Study*, Cambridge, Harvard University Press.

<sup>271</sup>LEWIS propose une définition des convention au travers de six conditions :

- C1 : Chacun se conforme à la régularité
- C2 : Chacun croit que les autres se conforment à la régularité
- C3 : Cette croyance que les autres se conforment à la régularité donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui même à la régularité
- C4 : Chacun préfère une conformité générale à la régularité plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale
- C5 : La régularité n'est pas la seule régularité possible satisfaisant les deux dernières conditions
- C6 : Les conditions précédentes sont connaissances communes.

repris par Orléan A., 1994, "*Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions*", in *Analyse économique des conventions*, PUF, Coll. Economie, pp. 9-42.

<sup>272</sup>Opus cité

***L'environnement territorial :***  
***Caractéristiques***

**1 Structuration réticulée**

**Economies externes et d'agglomération**

- Information
- Apprentissage
- Technologie

**2 Temporalité**

**Construction :**

- Identité
- Savoir-faire
- Forces d'évolution
- Actifs spécifiques  
versus ressources génériques

**Régulation :**

- Flexibilité
- Transformation
- Adaptation

**3 Confiance**

Réciprocité            Intégration territoriale  
                                 horizontale

Complémentarité    Intégration territoriale  
                                 Verticale

**4 Espace de conventions**

**Conventions + proximité = moins d'incertitude**

**constitution d'une connaissance commune**

**Population d'entreprises définie**

**Régularité des transactions entre les partenaires**

**Fig. 26 : L'environnement territorial, approche factorielle**

A la lecture de ce tableau, il est évident que l'environnement territorial est proche du concept de système productif localisé (SIL). Toutefois, il introduit une dimension particulière qui n'est pas prise en compte dans l'analyse des SIL, c'est à dire la dimension

stratégique du dirigeant notamment dans sa connaissance de l'environnement, la compréhension de l'incertitude et la recherche de stabilité.

Il serait erroné de réduire le simple intérêt du SIL à la réduction de l'incertitude environnementale. Cette dimension est évidente mais elle n'introduirait en rien une démarche stratégique de la part du dirigeant. La territorialité implique que soit prise en compte la stratégie des acteurs territoriaux (Pecqueur 1994<sup>273</sup>). Dans le cadre des SIL règne un double mode comportemental des acteurs, celui de l'individualisme et le sens communautaire. Ce qui conduit à la coexistence d'une double motivation chez les acteurs locaux : motivation marchande et une motivation communautaire (Pecqueur 1992)<sup>274</sup>. C'est donc au travers de cette double approche comportementale et de cette double motivation que va se construire l'action et la décision du chef d'entreprise. Par extension, on considère que les différents champs cognitifs des acteurs territoriaux, et notamment des dirigeants, incluent la dimension territoriale. La territorialité se constitue comme un élément de connaissance commune (common Knowledge, Lewis 1969<sup>275</sup> et Orléan 1994<sup>276</sup>) à l'ensemble des acteurs et s'inscrit dans le cadre de la rationalité<sup>277</sup> des dirigeants. Comme le précise Pecqueur (1992) : "*le territoire pourrait être le lieu et la dimension cognitive d'un tel compromis*", compromis, considéré ici entre la concurrence et la coopération soit entre la grandeur marchande et la grandeur domestique, qui repose sur la confiance et la réciprocité. On se situe ici concrètement dans le cadre de l'économie des conventions appliquées à un espace territorial (Storper 1995b). L'environnement

---

<sup>273</sup>PECQUEUR B., 1994, "*Le système local d'acteur : Emergence du développement local.*", Collque de la fondation de l'entrepreneurship, Saint Hyacinte, 2 & 3 Février, 15p.

<sup>274</sup>Opus cité

<sup>275</sup>Opus cité

<sup>276</sup>Opus cité

<sup>277</sup>Introduite par H. SIMON (1976), dont l'objet était de concevoir une rationalité procédurale plutôt que substantive et substituer un principe de satisfaction au principe de maximisation.

Selon MONGIN P. (1984) l'opposition entre la rationalité procédurale et la rationalité substantielle est double. La première conception porte sur des procédures de décision alors que la seconde porte sur les résultats de la décision. Ensuite, dans le cadre de la rationalité procédurale, les objectifs et les moyens sont considérés comme objet de recherche alors que dans une vision classique, plus substantive, ils sont considérés comme des données à priori. Nous reprenons les définitions de FAVEREAU concernant la rationalité substantielle et la rationalité procédurale. Dans le cadre d'une "*rationalité exclusivement par optimisation*", "*la procédure qui a conduit à la décision était la meilleure possible en terme de résultats attendus*" (FAVEREAU 1989b, p.278). Ainsi, la rationalité de la décision est indépendante de la façon dont elle a été élaborée. Dans le cas de la rationalité procédurale, "*la rationalité d'une décision, retenue en raison de la façon dont elle a été élaborée : la procédure qui a conduit à cette décision était la meilleure possible compte tenu des contraintes informationnelles*" (p.278).

Ainsi, dans le premier cas le jugement de rationalité porte uniquement sur la décision alors que dans le second cas, la "*décision n'est pas séparée de la procédure de décision et le jugement de rationalité porte sur l'ensemble*".

territorial constitue alors le cadre dans lequel les entreprises évoluent en limitant les incertitudes par rapport à la dynamique environnementale, mais également en assurant un cadre de coopération axé sur la réciprocité et lié à une valeur commune qu'est le territoire. Ce dernier est filtre d'informations entre l'environnement global et l'entreprise.

A ce stade de l'analyse, il convient d'intégrer ce nouveau concept dans la gestion stratégique des firmes.

## § 2. : L'environnement territorial et la gestion stratégique des firmes.

En reprenant les trois structures de l'environnement de Marchesnay (1986)<sup>278</sup>: le macro-environnement, le méso-environnement et le micro-environnement, le concept d'environnement territorial se situe évidemment dans le contexte de méso-environnement. L'apport du concept proposé par rapport au concept de méso-environnement réside dans la capacité de l'organisation à agir directement sur la construction de l'environnement local, tel que nous l'avons défini au terme du titre un, dès lors qu'elle intègre un processus partenarial avec l'ensemble des acteurs locaux ou territoriaux. Face à un environnement turbulent et dynamique, l'entreprise construit une sphère environnementale au sein de laquelle elle dispose d'un niveau d'information et d'action sur la structure même de cet environnement :

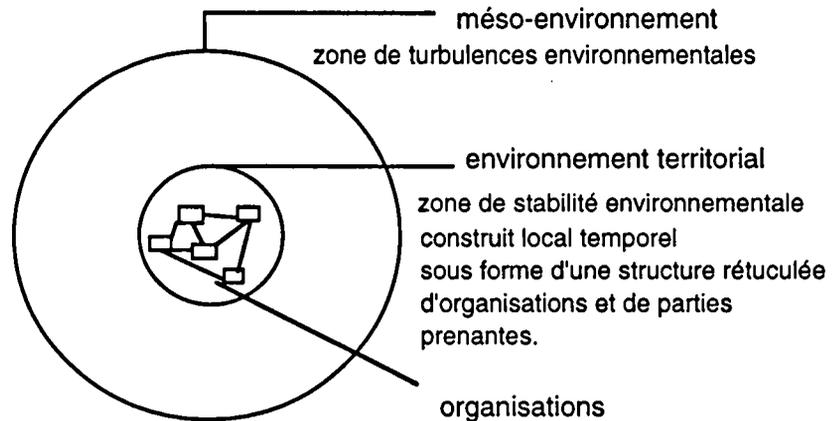
- la dimension scientifique, par le biais de la spécialisation territoriale et la création d'externalités,
- l'environnement technico-économique, par la connaissance du milieu dans lequel elle évolue,
- l'environnement de marché, concrétisé par la coexistence sur le même territoire des entreprises concurrentes, et néanmoins partenaires, du réseau bancaire et financier, fidélisé et rassuré par l'action de spécialisation territoriale.

Cet environnement est, par conséquent, créateur d'avantages concurrentiels, qui représentent des barrières à l'entrée évidentes au niveau territorial.

---

<sup>278</sup>Opus cité

Pour l'organisation, l'environnement territorial permet d'assurer un espace environnemental en quête de stabilité, intégré dans un méso-environnement turbulent. Ce qui schématiquement peut se représenter comme suit :



**FIG. 27 : l'environnement territorial, une zone de stabilité organisationnelle.**

La stratégie de construction de l'environnement territorial par les organisations repose essentiellement sur le développement des alliances ou des coopérations interfirmes dans un cadre territorial déterminé. Si la coopération interfirme n'est pas en soi novatrice, la prise en compte du territoire comme cadre d'évolution de la coopération est peu développée en sciences de gestion. Les formes de coopération traditionnelles que nous rencontrons régulièrement en analyse stratégique, sont celles énoncées par la théorie économique des coûts de transaction de Coase et Williamson. Ainsi, l'entreprise dispose de deux structurations organisationnelles vis à vis des coûts de transaction. Soit un recours au marché si les coûts sont faibles, dans le cas de développement d'une activité ne nécessitant pas d'actifs spécifiques, ou un recours à la structuration hiérarchique dans le cas contraire. Selon cette logique, la coopération n'existe pas concrètement. C'est avec Richardson (1972) que le choix de coordination des activités ne passe plus par le dilemme classique de hiérarchie ou de marché. Il propose une situation intermédiaire représentée par la

coopération interfirmes. Cette coopération ne repose alors en rien sur une dimension territoriale, mais laisse déjà transparaître la nécessité de travailler selon un principe de proximité. A ce stade, on peut admettre avec Desreumaux (1994) que *"la coopération relève plus du comportement ou de la politique que de la stratégie proprement dite"* en ce sens où la coopération est un outil pour mettre en oeuvre une stratégie basée sur des principes d'intégration, d'alliance, de diversification... Toutefois, l'introduction de la dimension territoriale dans un cadre de coopération permet de considérer la coopération non pas seulement comme outil de mise en oeuvre de stratégie, mais bien comme une stratégie en tant que telle.

## **SECTION 2. : L'ENVIRONNEMENT TERRITORIALISÉ; UNE ANALYSE COGNITIVE DE L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL**

L'environnement territorial est une partition de l'environnement. C'est une composante importante de l'analyse diagnostique de l'environnement dans le cadre de la définition de la stratégie de l'organisation. Comme pour l'environnement global, l'appréhension de l'environnement territorial est sujet à déformations par les différents biais perceptuels des décideurs.

Partant de la perception de l'environnement territorial, l'objet de cette section est de définir le concept d'environnement territorialisé, c'est à dire l'environnement territorial tel qu'il est perçu par les acteurs et fonction des biais cognitifs. Dans un premier paragraphe, nous identifions la spécificité de l'environnement territorialisé. Un second paragraphe présente les implications stratégiques de ce concept en matière de gestion de l'environnement.

### **§ 1. : De la territorialité à l'environnement territorialisé.**

Si l'environnement territorial est un construit, la cognition est sociale, en ce sens où les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale. L'action de l'acteur territorial est contrainte par son propre schéma cognitif plus que par l'action collective. Dans un cadre territorial, le schéma cognitif est caractérisé par l'environnement territorialisé. D'un environnement territorial déterminé, l'acteur territorial déforme la réalité par un biais perceptuel. Cette déformation substitue à l'environnement territorial la perception que l'acteur se fait de cet environnement. L'environnement territorialisé n'est donc pas un construit de l'histoire, comme cela est le cas de l'environnement territorial, mais représente

un construit mental intégrant la dimension socio-cognitive des décideurs. Dès lors, nous nous positionnons dans le modèle cognitif de perception de l'environnement déjà présenté par Weick et Daft. L'entreprise peut être considérée comme un système social ouvert qui perçoit et interprète les informations produites par l'environnement territorial. De fait, les facteurs environnementaux et les liens de causalité entre ces facteurs sont imbriqués dans la structure cognitive du dirigeant (Cossette 1994)<sup>279</sup>. L'environnement est alors considéré comme un environnement perçu et subjectif plutôt qu'un environnement factoriel. Les implications de cette approche en terme d'action du dirigeant face à la gestion des incertitudes liées à l'environnement sont fondamentales. Ce n'est plus une incertitude factorielle qui est proposée, c'est à dire propre à l'identification des facteurs importants de l'environnement pour l'évolution de la firme, mais une incertitude perceptuelle, c'est à dire liée au schéma cognitif du décideur.

L'implication de la territorialité dans le schéma cognitif du dirigeant a comme conséquence de restreindre le champ de référence de l'analyse environnementale à l'analyse de l'environnement territorial. De fait, le biais perceptuel, s'il existe, est moins important que dans le cadre d'un environnement global. La structuration de l'action collective et de l'épaisseur institutionnelle conduit à la construction d'une connaissance commune, mais également à l'identification d'un système d'information entre l'environnement territorial et le reste du monde. Le biais perceptuel des dirigeants ne s'applique plus à un environnement global, mais à un environnement spécifique, la connaissance et la perception des informations concernant l'environnement extra-territorial étant le fait de la structure collective. Dans ce sens, et par la territorialisation<sup>280</sup> de l'environnement, les décideurs concentrent leur attention sur l'environnement local, selon un objectif de stabilisation. La stabilité relative de l'environnement territorial réduit les incertitudes attenantes et, par conséquent, facilite son analyse. Les écarts perceptuels sont faibles puisque l'environnement de référence est clairement identifié, et que la connaissance de l'environnement extra-territorial est, en partie, prise en charge par la structure d'action collective.

---

<sup>279</sup>On retrouve cet état dans les cartographies cognitives présentées, entre autre, par Cossette...

<sup>280</sup>On appelle territorialisation le processus de construction factoriel d'un territoire.

## § 2 : Implications stratégiques de l'environnement territorialisé.

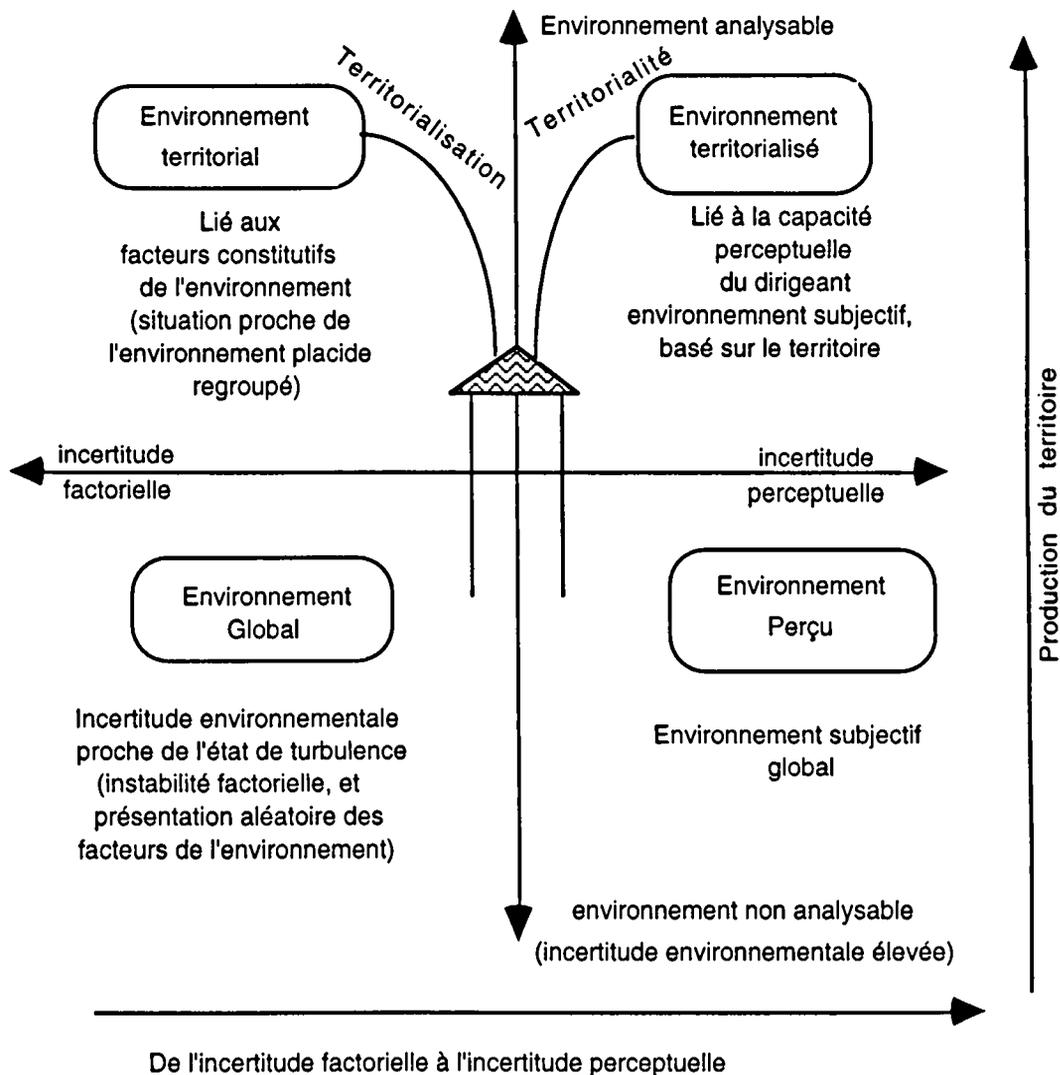
L'organisation traite l'information provenant de l'environnement et développe une perception de l'environnement à travers l'interprétation de ces informations. Cette interprétation peut varier d'une organisation à l'autre, compte tenu des convictions managériales individuelles dans l'analyse de l'environnement et l'importance que porte l'organisation dans la compréhension de l'environnement. Dans le modèle cognitif d'analyse de l'environnement, porté par Daft et Weick, l'organisation cherche à donner un sens à l'environnement en le considérant comme un construit social.

Cette approche cognitive de l'environnement permet de présenter deux types d'approches. Chacune cherche à comprendre l'incertitude liée à la dynamique environnementale. En effet, cette incertitude environnementale est issue de la turbulence environnementale. Si l'incertitude est forte, l'entreprise doit mettre en place un système d'information performant pour assurer une flexibilité et une adaptation conforme à l'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue.

la première de ces approches est fondée sur la démarche objective. Dans ce cadre, l'incertitude est uniquement liée à l'évolution des facteurs constitutifs de l'environnement, c'est à dire à leur devenir. Il n'existe alors pas de biais perceptuel. Ce que nous appelons l'incertitude factorielle.

La seconde prend en compte le modèle cognitiviste et intègre un facteur de subjectivité lié à la capacité perceptuelle, ce que nous appelons l'incertitude perceptuelle.

A ce stade, nous ajoutons à cette approche de l'environnement de l'entreprise le caractère territorialisé qui est développé dans la première partie. Il se traduit, en gardant en mémoire les travaux de Daft et Weick, par une opposition entre un environnement analysable et un environnement non analysable. Le croisement de ces deux dimensions donne naissance à quatre types d'environnements présentés comme suit :



**Fig. 28 : De l'environnement à l'environnement territorialisé**

Chacun des quatre cadres est représentatif d'un état particulier de l'approche de l'environnement.

Le passage du bas du graphique au nord du graphique explique une démarche de territorialisation qui s'exprime soit par une construction objective d'un territoire ; l'environnement territorial, soit par une perception du territoire par les décideurs locaux ; l'environnement territorialisé. Ainsi, le passage du cadran inférieur droit au cadran supérieur droit n'est possible que s'il préexiste une territorialité, puisque l'environnement territorialisé présuppose la territorialité.

- L'environnement global reflète le cadre global dans lequel évolue la firme. Il regroupe en fait toutes les approches analytiques en termes de facteurs et d'exhaustivité. Le niveau d'instabilité factorielle lié au niveau de multiplicité des facteurs conduit à identifier les quatre modèles environnementaux développés par EMERY et TRIST (1965).

- L'environnement territorial apporte un niveau de stabilité plus important en limitant, dans l'analyse des facteurs, les états d'incertitude. L'approche territoriale a comme conséquence de limiter les facteurs de l'environnement mais également d'en assurer un niveau de connaissance plus élevé que dans le cadre précédant, de par l'implication de l'épaisseur institutionnelle en matière de régulation.

- L'environnement perçu différencie l'approche analytique de l'environnement en intégrant non plus une analyse factorielle, mais en terme d'acteurs et de capacité perceptuelle de ces acteurs. L'incertitude est ici double. Elle est d'une part liée à l'évolution des facteurs, comme dans le cadre de l'analyse factorielle, mais également liée à la capacité perceptuelle du dirigeant, donc à son schéma cognitif. La complexité de l'environnement dans ce cadre d'analyse est supérieure à celle présentée dans le cadre de l'analyse factorielle. Elle intègre la notion d'environnement perçu comme pertinent par le décideur.

- L'environnement territorialisé constitue de fait une partition de l'environnement perçu. La territorialisation de l'environnement permet d'avoir une plus grande lisibilité de l'environnement analysable par le chef d'entreprise. L'épaisseur institutionnelle du territoire ayant alors comme fonction d'identifier la fraction factorielle pertinente de l'environnement global afin qu'elle constitue la fraction perceptuelle du dirigeant. Dans ce cas, si la subjectivité reste de mise, elle est corrigée par la structure territoriale d'appui (l'épaisseur institutionnelle).

L'environnement territorialisé va être relativement important dans la phase de diagnostic de l'environnement, puisque cette phase est à la base de nombreux modèles de processus de décision stratégique. La perception de cet environnement par les décideurs, ou plus exactement le processus de perception des incertitudes de l'environnement comme facteur de décision stratégique, introduit deux variables qui sont à considérer dans le cadre de l'environnement territorialisé. La première est issue de la capacité de perception du chef

d'entreprise ou plus exactement de son style cognitif. Dans le cas où le dirigeant considère l'environnement comme non analysable, le concept d'environnement territorialisé apporte peu par rapport au concept d'environnement classique. Si le dirigeant engage un caractère analysable de l'environnement, de par la présence d'un territoire, le concept d'environnement territorialisé va agir directement sur la deuxième variable. La deuxième variable représente la mesure des incertitudes environnementale, partant du postulat que toutes les composantes de l'environnement n'ont pas les mêmes niveaux d'incertitudes. A ce stade, l'incertitude environnementale peut être perçue selon des acceptions différentes. Soit qu'il s'agisse effectivement de la prise en compte d'un ensemble de variables constitutif de l'environnement . Soit qu'il s'agisse d'une approche perceptuelle individualisée du dirigeant. Dans ces deux cas, le concept de territoire sera plus pertinent que le concept d'environnement classique. Toutefois, le fait de fonctionner dans un système réticulé conduit au développement d'un commun knowledge, qui permet d'aborder une approche perceptuelle de l'environnement plus précise et plus objective que dans le cas d'une absence d'environnement territorialisé.

### SECTION 3 : LIMITES DU CONCEPT D'ENVIRONNEMENT TERRITORIALISÉ

Suite à la définition de l'environnement territorialisé, on peut émettre deux limites à l'utilisation de ce concept. Sans remettre en cause la validité de l'environnement territorialisé, les limites proposées précisent en fait les précautions d'emploi du concept. Il s'agit dans un premier temps d'une limite fondée sur le champ d'application du concept qui demeure spécifique et restreint. La seconde limite proposée est liée aux conséquences de la proximité dans le cadre d'un environnement territorial.

#### § 1. : Un champ d'application restreint...

L'application du concept d'environnement territorialisé n'est valide que dans des cas spécifiques. Ainsi, ce concept n'est pas un concept générique, mais uniquement applicable dans le cadre d'entreprise appartenant à un système territorial précis et déterminé, où lorsqu'il préexiste une territorialité. Colletis, Courlet et Pecqueur (1990) soulignent la faiblesse de ce type de structure territoriale. Ils en dénombrent 44, répondant à des critères

strictes<sup>281</sup> d'identification et pour lesquels on n'a pas de perspectives réelles de développement.

Cependant, il ne faut pas "jeter le bébé avec l'eau du bain". Si les systèmes industriels localisés restent faibles en nombre et en développement, on constate, comme le précise Pecqueur, une nouvelle génération de SIL fondés sur le développement technologique et principalement les sauts technologiques, c'est à dire *"l'adoption de technologies qui tranchent d'emblée avec les savoir-faire accumulés localement. Ce choix a permis aux entreprises d'économiser la phase d'adaptation des structures aux innovations de processus de production."* (Pecqueur 1989, p.64)<sup>282</sup>.

D'autre part, on constate une recrudescence des districts industriels, comme mode de gestion de l'activité locale. A cet effet, la DATAR<sup>283</sup> a lancé un appel à projets relatif à la constitution de réseaux locaux proches des districts industriels. Enfin, une association des districts industriels a vu le jour durant l'année 1998, tentant ainsi de développer des effets de synergie entre ces structures territoriales spécifiques.

Autre caractéristique de ces nouveaux SIL, l'insertion dans la culture urbaine, donnant un rôle évident aux pouvoirs publics et locaux. Cette nouvelle approche, qui doit encore être affinée, est sensiblement proche de l'environnement territorial, donnant alors un poids plus prépondérant au rôle de la stratégie d'entreprise, ce que Pecqueur souligne : *"Le rôle d'incubateur caractérise assez bien ce type de système dans la mesure où la diffusion des projets d'entreprises provient le plus souvent des entreprises elles-mêmes. La mobilisation des ressources stratégiques ne se fait donc pas directement à partir des structures de solidarité sociale qui entourent l'entreprise mais plutôt à partir de pratiques internes aux entreprises, venant ensuite induire des solidarités sociales."* (p. 65).

Dès lors, les caractéristiques de ces SIL nouveaux modèles sont urbaines, multi-sectorielles et technologiques.

..

---

<sup>281</sup>-Une branche d'activité dépasse 10% de l'emploi total du bassin  
- L'activité du bassin représente au moins 5% de l'emploi national de la branche  
- La branche occupe au moins 10 établissements de plus de 10 salariés.

<sup>282</sup>Opus cité

<sup>283</sup>Délégation à l'Aménagement du Territoire et aux Affaires Régionales, durant le dernier semestre 1998.

## § 2. : Environnement territorialisé et proximité

Nous continuons notre analyse critique de l'environnement territorialisé par une définition des conséquences de la proximité que présente RALLET (1995)<sup>284</sup> : "*En soi, la proximité peut générer aussi bien de la méfiance que de la confiance, de l'infidélité que de la fidélité, de la non communication que de l'apprentissage... Les interactions de proximité qui sont bénéfiques à la croissance, telles que celles décrites dans le cadre des districts et des milieux, sont le produit d'une histoire avant d'être celui d'une géographie*". Cette définition permet de souligner les différents modes comportementaux individuels des chefs d'entreprises entre-eux dans le secteur d'activité considéré, à savoir : méfiance (voire jalousie), infidélité (voire tromperie et duperie) et non communication. En effet, si les chefs d'entreprises peuvent reconnaître la réalité et l'intérêt d'une proximité géographique, principalement par le développement d'un secteur institutionnel d'accompagnement, ils ne reconnaissent pas systématiquement la proximité organisationnelle comme moteur du développement local. Dès lors, si nous revenons sur la définition des conséquences de la proximité de RALLET, nous pouvons déjà préciser que si l'approche systémique est présente dans un cadre d'environnement territorial, elle n'est pas obligatoirement perçue par les dirigeants d'entreprises. Ainsi, les deux infléchissement de l'approche de la proximité dans le processus de territorialité proposé par RALLET (1995) peuvent trouver, ici, un terrain de validation :

- "*dé-systémiser l'approche*" : Il s'agit ici de ne pas considérer le territoire comme postulat, mais comme un construit à la base d'un système réticulé et prenant en compte les comportements des différents acteurs.

- "*re-historiser l'approche*" : Les interactions entre les différentes parties prenantes du processus de territorialisation sont dans une dynamique temporelle non figée. Cette dynamique se caractérise par les deux approches de temporalité développées dans le concept d'environnement territorial. Dès lors, l'environnement territorialisé peut être une étape entre la perception d'un environnement global, mondial, et l'identité territoriale, au sens d'un système Industriel Localisé, ou d'un district industriel.

---

<sup>284</sup>Rallet A, 1995, Colloque ASRDLF, Dynamiques industrielles ; dynamiques territoriales", Toulouse, Septembre.

## **CONCLUSION DU TITRE DEUX:**

Le passage de l'environnement au territoire, et du territoire à la territorialité montre que la mise en place d'un processus de territorialisation est fonction de l'évolution d'un système productif spécifique, et du développement d'un système réticulé entre acteurs territoriaux. Il caractérise la conjonction entre l'enclave sociale, entendue comme structure sociale et système local d'acteurs, et l'action économique collective, résultant d'un système industriel localisé.

Le système territorial favorise également un double système d'interfaces. Une interface entre la logique industrielle locale et la logique territoriale, et une interface entre la logique locale et la logique globale. Ces interfaces sont constitutives de l'environnement territorial, environnement de référence dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

De l'environnement de référence se définit l'environnement territorial perçu par les décideurs ; ce que nous avons défini comme étant l'environnement territorialisé.

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE :

### Champs de mobilisation de l'environnement territorial et de l'environnement territorialisé.

L'objet de cette conclusion est, à partir du processus de territorialisation, d'identifier les champs de mobilisation du concept d'environnement territorialisé.

Fourcade et Marchesney (1997)<sup>285</sup> considèrent que c'est par le passage de l'intermédiation vers l'interaction que s'effectue le processus de territorialisation. Il est la résultante de la conjonction d'une dynamique territoriale et d'une dynamique industrielle. L'intermédiation est fonction de l'épaisseur institutionnelle, dont l'objet est de transformer l'interface en interaction entre acteurs afin de développer une dynamique collective territoriale. C'est par conséquent aux acteurs de l'action collective<sup>286</sup> que revient la tâche de structuration territoriale.

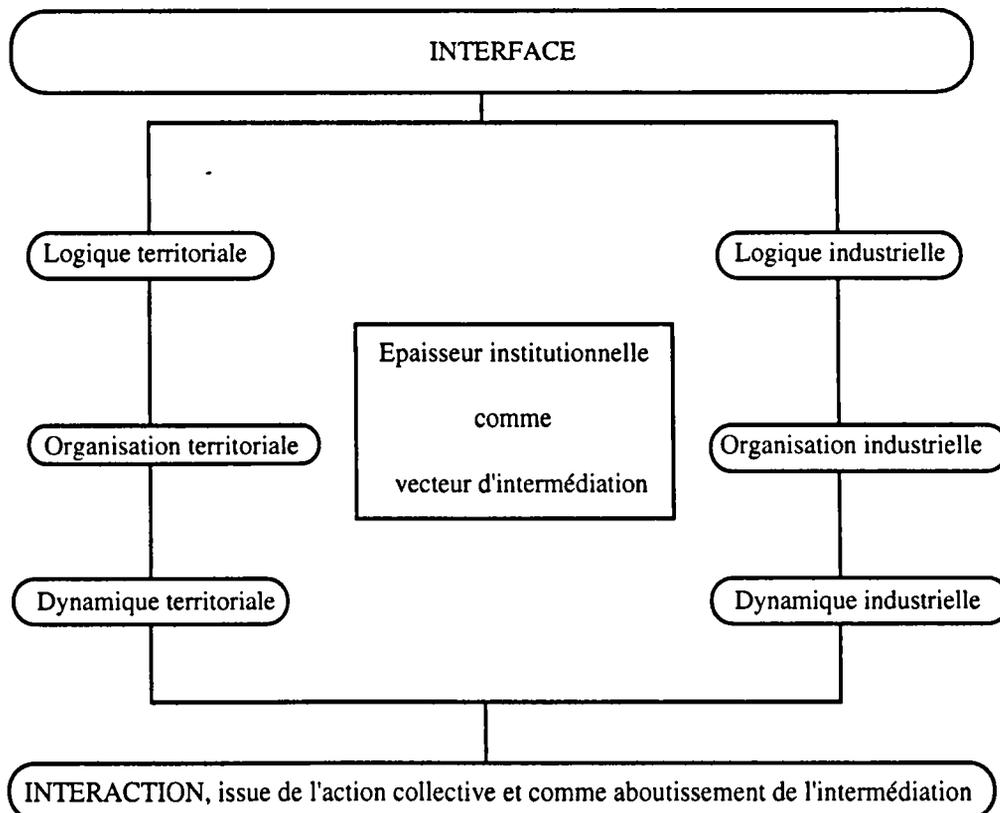
Dès lors, dans le schéma de Fourcade et de Marchesney concernant le système et acteurs du développement local, nous remplaçons le terme d'institutions d'intermédiation par celui d'acteurs de l'action collective. De plus nous ne limitons pas notre analyse territoriale et de construction territoriale au simple fait des PME/PMI, mais également au cas des grandes organisations privées ou publiques qui peuvent être porteuses de développement local<sup>287</sup>.

---

<sup>285</sup>MARCHESNAY M. et FOURCADE C., 1997, "Rationalités des politiques de développement local et PME", Communication

<sup>286</sup>Nous préférons dans ce cadre le concept d'action collective et d'acteurs de l'action collective à celui d'épaisseur institutionnelle. En effet le premier fait référence à une réelle action qui regroupe les comportements individuels. Dans le second, on ne prend en compte que la logique communautaire, faisant fi de l'approche comportementale spécifique.

<sup>287</sup>Cf. La poste, EDF GDF, la SNCF... qui sont des partenaires publics et semi-publics du développement local, ou des entreprises comme l'entreprise Durand, Christallerie d'Arques, qui participe activement au processus de développement local et de structuration territoriale de la région de Saint Omer.



**FIG. 29 : Système et acteurs du développement local, d'après Marchesney et Fourcade 1997**

L'interaction est alors la caractérisation de l'action collective. Elle se traduit par le développement de conventions formelles ou informelles entre les acteurs. Cette coordination se fait dans le cadre d'une rationalité située<sup>288</sup>, c'est à dire une rationalité qui s'effectue dans le cadre de réseaux sociaux. Ainsi, Boyer et Orléan (1994) précisent le rôle important que jouent les réseaux sociaux dans la localisation des interactions. Les liens sociaux constituent des références externes que les agents peuvent utiliser pour se coordonner : *"Une convention supérieure peut envahir la population à la condition que cette nouvelle convention s'appuie sur des réseaux sociaux lui permettant de localiser ses interactions"*, (Boyer et Orléan, 1994, p.236.). On fait référence à la connaissance commune comme base du processus de territorialisation, et la rationalité située comme vecteur de territorialité et de développement de l'environnement territorialisé.

<sup>288</sup>Fourcade et Marchesney, 1997, opus cité p.59, citant Boyer et Orléan 1994.

En revenant sur le principe de rationalité située, on retrouve le cadre d'élaboration de la stratégie de l'organisation selon un cadre territorial construit et structuré par l'intermédiation de l'épaisseur institutionnelle et les actions d'interactions menées par l'action collective. On est assez proche de l'enclave sociale proposée par McCann et Selsky<sup>289</sup>. Dès lors, Fourcade et Marchesney positionnent la rationalité située comme conjonction d'une logique d'intentionnalité fondée sur la construction d'un cadre local, que nous appelons territoire, et une logique d'intégration liée à la structuration territoriale. Construction et structuration territoriale constituent alors le champ d'évolution de la rationalité située, "*Perçue comme un capital cognitif commun, fondé sur une communauté d'expériences.*"(p.68). Dans ce cadre, l'application du concept d'environnement territorialisé, comme champ cognitif commun des décideurs d'un territoire, est parfaitement adapté. Toutefois, en continuant l'analyse selon les continuum d'intentionnalité et d'intégration de Fourcade et de Marchesney, on peut définir d'autres cadres d'application du concept d'environnement territorialisé :

- Dans un cadre d'intentionnalité faible (impulsion) et d'intégration faible (activation) qui se traduit par un processus territorialisant faible, l'environnement territorial est en cours de structuration et la rationalité des décideurs est procédurale. Dans cet environnement, l'environnement territorialisé ne s'applique pas puisqu'il n'existe pas de cadre territorial constitutif d'un capital cognitif commun.

- Si l'intentionnalité est faible (impulsion) et l'intégration forte (structuration) la rationalité est substantive, en ce sens ou elle est basée sur un calcul économique pur cherchant à optimiser la situation. Dans ce cadre l'environnement territorialisé est fondé sur une recherche compétitive tout en tirant partie du territoire, ou plus spécifiquement des institutions du territoire. C'est le comportement opportuniste qui est prédominant.

- Enfin, si l'intentionnalité est forte et l'intégration faible, Fourcade et Marchesney qualifient cette situation comme caractéristique des processus de re-territorialisation. La rationalité des décideurs est alors élargie, "*impliquant l'arbitrage entre activité et*

---

<sup>289</sup>Opus cité

*hiérarchisation des contraintes. La performance peut-être alors estimée en termes de réalisation." (p.65).*

Selon la logique présentée par Fourcade et Marchesney, l'environnement territorialisé n'est à considérer que dans le cadre d'une rationalité située, de type procédural, c'est à dire dans un cadre de structuration territoriale, quelque soit l'intentionnalité. Le type d'intentionnalité n'intervient que pour préciser le mode comportemental du décideur, opportuniste si l'intentionnalité est de l'ordre de l'impulsion, collectif, si le mode comportemental est d'ordre constructiviste.

La présentation de l'environnement territorialisé et du processus de territorialisation restent, jusqu'à présent, d'ordre théorique. Il nous appartient de valider ou d'invalider ce concept en le testant de façon empirique.

**DEUXIÈME PARTIE :**

**LA TERRITORIALITÉ À L'ÉPREUVE DES FAITS : LE CAS  
DES ENTREPRISES DE TAPIS DANS LE SUD DE LA  
FLANDRE OCCIDENTALE**

Cette seconde partie cherche à valider empiriquement les concepts d'environnement territorial et d'environnement territorialisé. Il convient d'identifier, dans ce cadre précis, comment peut s'identifier un environnement territorial. L'environnement territorial présente une structure territoriale qui met en avant une fonction de gestion collective de l'interaction entre le niveau local, le territoire, et le niveau global.

Dans un premier temps, nous présentons les principales caractéristiques du territoire d'étude. Une attention particulière est faite sur la spécificité de ce territoire, tant en ce qui concerne son activité que sa structure géographique et humaine.

Partant de la connaissance du territoire et de la structuration territoriale de l'environnement de l'entreprise, nous précisons le processus de présentation des jeux et enjeux d'acteurs qui soulignent la constitution de l'environnement territorialisé en tant que somme des perceptions par les différents acteurs identifiés de l'environnement territorial.

Dans cet esprit, le titre trois précise le protocole méthodologique que nous avons suivi dans le cadre de cette recherche. Puis, nous présentons les caractéristiques du sud de la Flandre Occidentale en Belgique, qui constitue notre terrain d'étude et de recherche.

Le titre quatre présente les principales analyses réalisées sur ce terrain et précise les conclusions auxquelles nous arrivons. Loin d'une simple analyse sectorielle, c'est une analyse comportementales des jeux et stratégies d'acteurs qui est réalisée ici dans un cadre contextuel spécifique. La spécificité est liée à l'environnement territorial.

Le principal enjeu de cette partie est de préciser comment un environnement territorial peut se dessiner au travers d'un ensemble de composantes environnementales qui restent à définir, tout en prenant en compte les stratégies des différents acteurs participant à la construction collective, même si les stratégies peuvent être opposées.

## **TITRE TROIS :**

### **DE L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL A L'ENVIRONNEMENT TERRITORIALISÉ, DISCOURS SUR LA MÉTHODE**

La structuration de l'environnement par les acteurs territoriaux est à l'origine du processus de territorialisation. Ce processus est le fait des comportements individuels, soit dans la recherche d'un objectif commun, soit dans un objectif opportuniste. Ces affirmations viennent en complément des hypothèses de notre thèse. Il peut être admis qu'il existe deux formes de structurations territoriales. La première est la structure objective, considérée comme un système structuré par et pour les acteurs du territoire, face à un environnement global. La seconde fait référence à l'intégration de la structure territoriale dans le schéma cognitif et dans la vision stratégique des acteurs territoriaux. C'est de ces schémas, car chaque acteur dispose de son propre schéma cognitif, que naît l'orientation entre la recherche d'un objectif collectif ou de l'intérêt particulier. La structuration mentale du territoire peut être considérée comme vecteur de décision et d'orientation stratégique soit d'une organisation au sein d'un territoire, soit d'un territoire dans sa globalité.

L'objet de ce titre est de présenter la méthode utilisée pour tester les concepts de territoire et d'environnement territorialisé dans la gestion stratégique des organisations et dans la mise en oeuvre d'un système social ouvert et localisé.

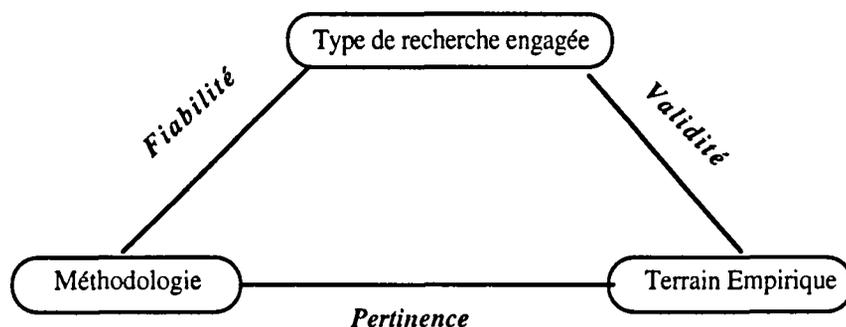
Toute recherche de validation d'hypothèses repose sur la construction d'un protocole méthodologie dont l'objectif est de justifier la teneur scientifique de la démonstration. La fiabilité méthodologique assure la validité des résultats obtenus. Or, les champs méthodologiques possibles sont larges et le choix d'une méthode appropriée est enclin à la recherche d'une validité des résultats, c'est à dire à l'adaptation de ce que l'on veut faire et de ce qu'on fait réellement (De Ketele et Alii, 1989)<sup>290</sup>. Le terrain d'étude est en quête

---

<sup>290</sup>DE KETELE J.M., 1993, *Méthodologie du recueil d'informations*, De Broeck Université, Méthodologie de la recherche, 2ème ed., Bruxelles.

d'une pertinence, c'est à dire de l'adéquation entre le choix de l'objet d'investigation et l'objectif visé. Enfin, le protocole méthodologique s'attache à assurer la fiabilité des résultats, c'est à dire la reproductibilité des résultats obtenus

Ce titre a pour objet de positionner notre protocole méthodologique selon trois points fondamentaux de la recherche que sont la pertinence, la validité et la fiabilité. Ces trois piliers de la recherche et de son efficacité<sup>291</sup> peuvent être présentés comme suit :



**Fig 30 : Triptyque de l'efficacité de la recherche**

La fiabilité de la recherche est fonction de la concordance entre le type de recherche engagé et le protocole méthodologique qui s'y adjoint. La pertinence de la recherche dépend de l'adéquation entre la méthodologie proposée et le terrain empirique de validation. C'est une approche en termes de moyens qui définit la pertinence de la recherche. Enfin la validité de la recherche peut être considérée comme résultante de l'adéquation entre les objectifs de recherche et le choix du terrain empirique d'analyse. Ainsi la validité de la recherche menée dépend tant de la fiabilité, détermination du protocole méthodologique, que de la pertinence dans le choix de l'objet d'étude. Ce titre présente chaque axe de ce triptyque selon deux chapitres.

Le chapitre sept spécifie le type de recherche réalisée. Cette précision est nécessaire car elle induit le choix de la méthodologie. De cette position de recherche dépend la validité

---

DE KETELE J.M., CHASTRETTE M., CROS D., METTELIN P., THOMAS J., 1989, *Guide du Formateur*, Bruxelles-Paris, ed. De Boeck et ed. Universitaires.

<sup>291</sup>L'efficacité s'entend comme assurant la conformité des résultats aux objectifs fixés, c'est à dire à la validation ou l'invalidation des hypothèses.

scientifique et la fiabilité de la méthode. Il présente globalement le protocole méthodologique en insistant sur les différents choix qui ont été opérés, mais également en soulignant les limites de la méthode utilisée. C'est en fait le degré de fiabilité de la recherche qui est ainsi présenté.

Le chapitre huit s'attache plus spécifiquement à la présentation du terrain d'analyse empirique. Il précise la pertinence de la recherche en insistant sur la conformité de l'objet d'étude par rapport au champ conceptuel développé. Les méthodes de collecte de données utilisées pour cette thèse sont également présentées.

## CHAPITRE 7 :

### DÉFINITION DU CADRE DE LA RECHERCHE .

Ce chapitre présente les éléments épistémologiques et les référents de recherche qui entourent notre thèse. Nous montrons en quoi notre recherche induit une démarche méthodologique de type qualitatif.

### SECTION 1 : CONSTRUCTIVISME ET METHODOLOGIE

#### § 1 : le choix du constructivisme et du paradigme phénoménologique.

Toute recherche fait l'objet d'un positionnement philosophique du chercheur. En sciences de gestion, ce positionnement se fait entre la philosophie positiviste ou la philosophie constructiviste. Notre position est orientée vers le constructivisme. Sans reprendre les développements concernant l'épistémologie des sciences de gestion (Le Moigne, 1990, 1993<sup>292</sup>; Martinet, 1990<sup>293</sup>; Caille, 1986<sup>294</sup>), nous présentons le constructivisme par l'emprunt des "*fondements des épistémologies constructivistes*" élaborés par Le Moigne. L'auteur distingue cinq principes de l'axiologie constructiviste<sup>295</sup> :

"- *Le principe de représentabilité, (ce que l'on peut appeler le réel - et dont on construit des représentations- est l'expérience de la relation temporelle d'un sujet connaissant actif dans le monde, à ce monde - et non pas le monde lui-même);*

- *le principe d'univers construit, (la connaissance est construite par le sujet connaissant qui en a le projet, à partir de l'expérience de ses interactions finalisées avec les phénomènes qu'il perçoit et qu'il conçoit);*

---

<sup>292</sup>LE MOIGNE J.L., 1990, "*Epistémologie constructiviste et sciences de l'organisation*", in *Epistémologie des sciences de gestion*, coord. par MARTINET A.C., Economica, Paris, pp. 81-140.

LE MOIGNE J.L., 1993, "*Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion*", *Revue Française de Gestion*, Nov/Dec., pp. 123-135.

<sup>293</sup>MARTINET A.C. (dir.), 1990, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Coll. Gestion.

<sup>294</sup>CAILLE A., 1986, "*Splendeurs et misères des sciences sociales*", Droz, Chap. 3, pp.49-67.

<sup>295</sup>LE MOIGNE J.L., 1990, pp.104-117, résumé par LEROY D., 1994, pp.118-119.

- le principe de projectivité ou d'interaction sujet-objet, (la connaissance de la réalité n'ayant d'autre réalité que la représentation que s'en construit un sujet, l'interaction (image de l') objet et sujet est précisément constitutive de la construction de la connaissance);
- le principe de l'argumentation générale, nous appréhendons intelligiblement nos expériences par l'exercice de la raison, en reconnaissant avec Aristote la multiplicité des modes d'exercices de la raison : exercices que nous reconnaissons par les pratiques de l'argumentation que nous pouvons ou pourrions mettre en oeuvre);
- le principe d'action intelligente, (qui décrit par l'invention ou l'élaboration, par toute forme de raisonnement - descriptible à priori -, d'une action - ou plus correctement une stratégie d'action - proposant une correspondance "adéquate" ou "convenable" entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse)."

Notre objectif est de présenter un système au travers des différentes représentations des acteurs concernés et construit par ces acteurs. Dans le cadre de cette thèse, et conformément aux principes de l'axiologie constructiviste, notre objet est purement d'ordre phénoménologique, cherchant ainsi à donner un sens à des phénomènes qui se produisent. Le monde est alors considéré comme socialement construit et subjectif. C'est le cas du territoire considéré comme objet d'étude, et comme un construit spatio-temporel. Ce construit s'établit par la conjonction de compromis et de divergences cognitives entre les acteurs, ce qui se traduit par un processus de construction emprunt de coopération et de conflits. Dès lors, nous sommes loin de la recherche d'objectivité et de l'indépendance contextuelle prônée par le positivisme.

## § 2 : Du constructivisme à un choix méthodologique.

L'approche constructiviste repose sur la compréhension de l'objet, allant bien au delà du simple calcul des performances, pour essayer d'en comprendre les mécanismes. De fait, pour ce qui concerne notre objet d'étude, nous abordons une démarche méthodologique qui s'apparente singulièrement à l'analyse des situations de gestion .

Nous avons opté pour ce parti considérant que la situation de gestion, définie par Girin (1990<sup>296</sup>), est représentative de notre cadre d'étude : *"le parti d'étude est empirique, au*

---

<sup>296</sup>GIRIN J., 1990, *"L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode"*, in *Epistémologie et sciences de gestion*, Coordoné par A. Ch. MARTINET, Economica, pp. 141-182.

*sens maintenant reçu dans notre langue du fait de l'influence de la théorie anglo-saxonne : il s'agit de confronter des schémas théoriques à des observations. Il faut ajouter que ces observations sont faites "en situation naturelle", et non pas, comme cela pourrait peut-être se concevoir, des situations expérimentales bien délimitées.*" (Girin, 1990, p.142). Il s'agit donc bien d'une recherche menée en interaction avec le terrain, sans pour autant entrer dans le cadre de l'analyse participante, dont les effets sont de modifier l'objet au fur et à mesure de la recherche.

La situation de gestion se définit à partir de la conjonction nécessaire de quatre facteurs :

- la présence de participants à la situation de gestion. Il s'agit de l'ensemble des agents qui participent à l'obtention du résultat. Ils sont directement affectés par l'énoncé du jugement qui sera fait. Leur participation au résultat est soit délibérée, soit forcée (dans le sens où il n'y a pas d'autres solutions). Les modes de fonctionnement des participants entre eux peut s'entendre comme *"un tissu permanent et stable de relations entre les participants."* (Girin, 1990, p.143). En ce qui concerne notre objet, il s'agit de l'ensemble des participants aux entretiens, acteurs de l'action collective.

- La durée nécessaire pour la production du résultat. Par durée, il ne faut pas se limiter à une référence purement calendaire, mais d'avantage à la réalisation d'un processus selon différentes étapes identifiables. Il s'agit ici de la durée de réalisation du protocole méthodologique, constitué par la collecte d'information, de traitement de l'information, de l'analyse des résultats obtenus et de la validation auprès des participants à la situation de gestion.

- L'obtention d'un résultat fait l'objet d'un jugement. Il doit être atteint par l'action composée de l'ensemble des participants. En soi, le résultat n'est pas simplement une donnée quantifiable et quantifiée, mais peut également être exprimé par l'obtention d'un objectif non quantifiable globalement. Dans le cas de notre thèse, se peut être la détermination des avantages concurrentiels et de création d'externalités au sein d'un territoire, ou la mise en exergue de composantes territoriales spécifiques dans la stratégie des organisations sises sur un territoire déterminé.

- Le jugement. Il se formule sur le résultat et doit être "le fait d'une instance externe aux participants". (Girin, 1990, p.144). Ce jugement peut être celui porté par le chercheur.

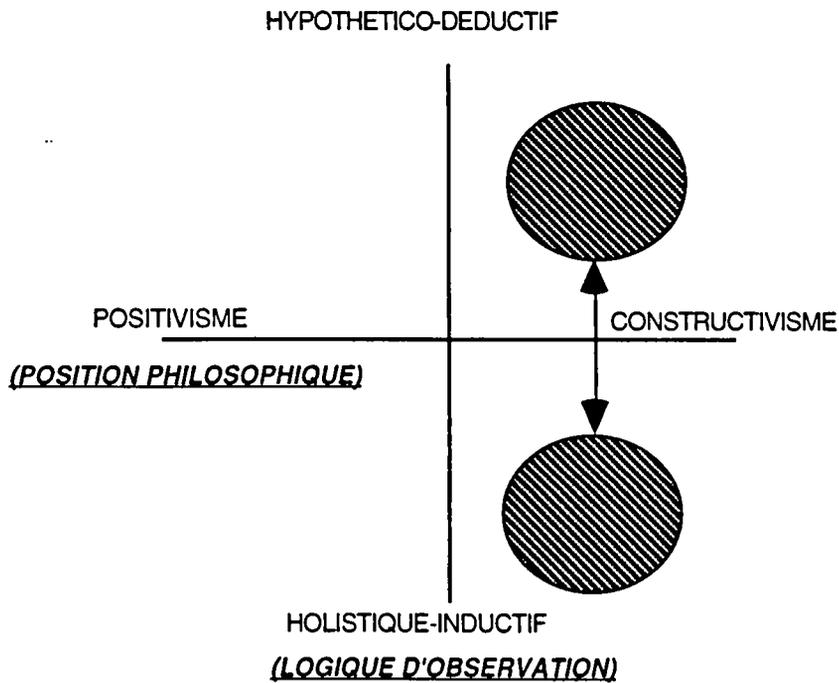
Globalement et synthétiquement, "plutôt qu'une action tendue vers un but, la situation de gestion peut-être vue comme une réaction collective à un impératif : cette réaction, si elle est adéquate, autorise la poursuite d'autres objectifs propres aux divers participants, individus ou groupes." (Girin, 1990, p.144). Cette dernière définition cadre parfaitement au cas du développement d'un Système Industriel Localisé, contraint d'agir et de réagir, rapidement<sup>297</sup>, face à l'évolution des marchés et à leur globalisation. Les participants, impliqués dans cette action de développement territorial, conservent leur objectif propre de rentabilité, si on se réfère à un cadre purement entrepreneurial. Les motifs de l'action, dans ce cadre, relèvent de la turbulence de l'environnement et de la nécessité de trouver, au sein de la tempête extérieure, un îlot de stabilité et de croissance. Un exemple de situation de gestion, dans un contexte territorial, peut être illustré par la célèbre alternative hiérarchie/marché de Williamson. Dans une situation de gestion, les contextes sont "des principes d'interprétation pour des événements, actes, ou messages qui, sans eux seraient ambigus ou dépourvus de sens" (Girin, 1990, p.158). Le contexte, au travers de notre thèse, est bien évidemment constitué des éléments de perception de l'environnement et de développement global, dans une perspective de développement individuel.

Suite à la position philosophique, le chercheur doit également s'interroger sur la logique d'observation. D'Amboise (1994)<sup>298</sup> souligne que toute recherche en gestion peut être positionnée le long de deux axes figurants respectivement la logique d'observation et la position philosophique du chercheur :

---

<sup>297</sup> on se référera ici au modèle de spécialisation flexible développé par PIORE et SABEL (1984), PIORE M.J. et SABEL Ch. F., 1984, *Les Chemins de la Prospérité.*, Basic Book, sous le titre *The Second Industrial Divide*, ed. Hachette pour la traduction Française, 1989, 441p.

<sup>298</sup> Extrait de la présentation introductive à l'atelier "Méthodes qualitatives de recherches appliquées à l'entrepreneuriat et aux PME", 39ème Conférence mondiale de l'I.C.S.B., Strasbourg, Juin 1994, repris par LEROY D., 1994, p.115. Cette présentation est d'ailleurs contestable puisqu'elle oppose l'activité hypothético-déductive à l'activité holistique inductive, sachant qu'une recherche peut être inducto-hypothético-déductive. LEROY D., 1994, *Fondements et Impacts du Management par Projets*, Thèse de doctorat, Décembre, I.A.E. de Lille, 516p.



**Fig. 31 : positionnement de la recherche et implications méthodologiques**

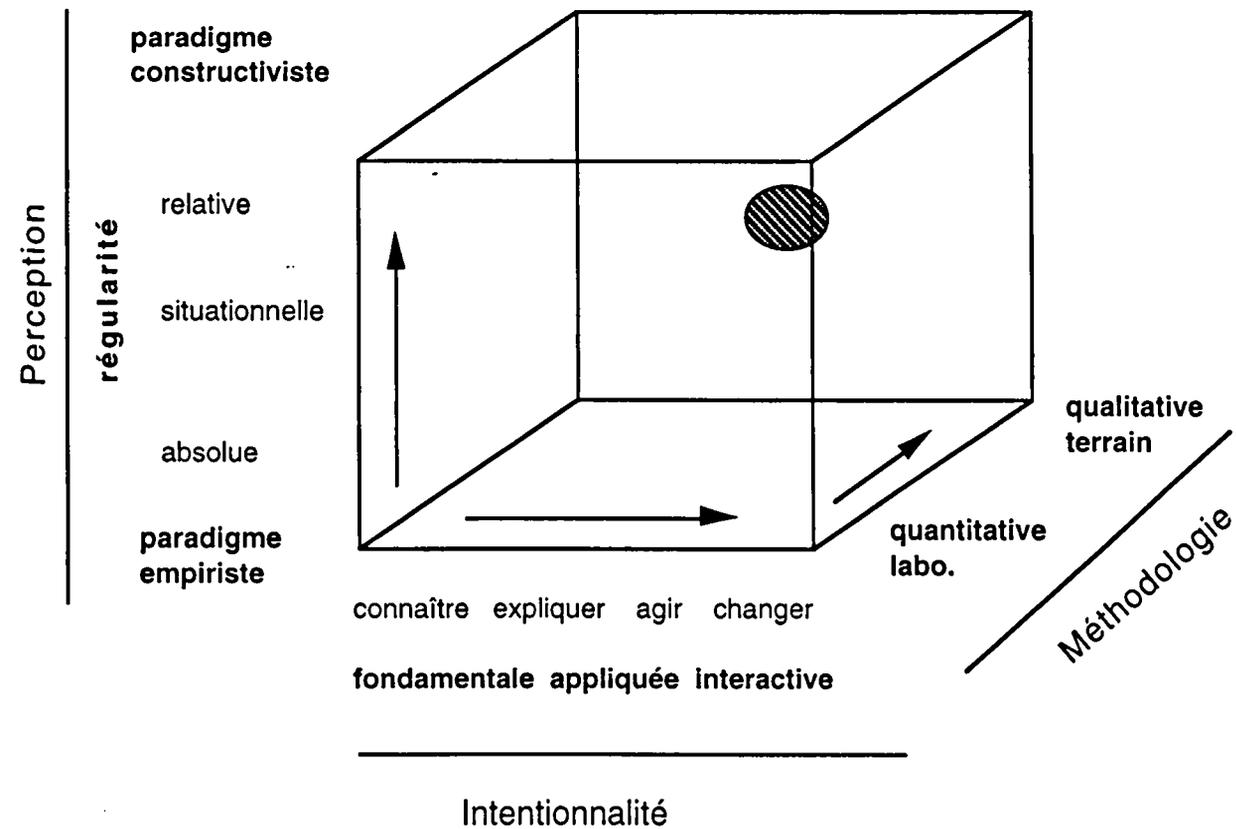
Au sein de ce graphique en quatre cadrans, notre recherche se positionne selon une logique d'action de type inductivo-hypothético-déductive, et suivant une position philosophique issue du constructivisme. L'activité purement hypothético-déductive conduit généralement à la définition d'une hypothèse de base qui doit être validée par une démarche d'analyse adaptée. Toutefois, elle ne permet guère l'émergence de nouvelles hypothèses en cours d'analyse et reste donc souvent cantonnée dans un cadre d'objectif prédéterminé et immuable. L'apport de l'activité inductivo-hypothético-déductive est d'intégrer à l'activité linéaire et processuelle de recherche, une phase exploratoire fondée sur l'observation. C'est de cette phase qu'émerge les hypothèses et non pas uniquement des résultats de recherches existantes (De Ketele, 1993).

Le processus de recherche élaboré dans cette thèse entre dans ce schéma inductivo-hypothético-déductif. Partant d'une logique d'observation des territoires économiques que nous menons depuis plusieurs années, nous avons induit une hypothèse selon laquelle le territoire est également un concept valide en sciences de gestion. L'expérimentation méthodologique que nous présentons dans ce titre va dans le sens de la validation de cette hypothèse, mais permet en parallèle de répondre aux autres hypothèses présentées lors de l'introduction générale.

Suite à ces précisions relatives au processus global de la recherche, il convient désormais de se positionner suivant une démarche purement méthodologique. Selon Bouchard et Gelinass (1990)<sup>299</sup>, toute recherche implique un choix d'intention, d'idéologie et de méthodologie qui ont été repris par Leroy (1994) dans le schéma suivant:

---

<sup>299</sup>BOUCHARD Y et GELINAS A., 1990, "*Un modèle alternatif de formation des futurs chercheurs*", Actes du colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative, UQAM, Vol. 3., cités par LEROY D. (1994).



**Fig. 32 : Les trois axes de la recherche**

Selon ce schéma, notre recherche combine une méthodologie qualitative, fondée sur l'utilisation d'outils de l'analyse qualitative que sont la méthode MICMAC et la méthode MACTOR<sup>300</sup> afin d'expliquer le fonctionnement des jeux d'acteurs suivant une analyse structurelle fondée sur le fonctionnement d'un territoire. Notre intention est d'expliquer<sup>301</sup> la structure du territoire analysé, donc dans un cadre situationnel.

<sup>300</sup>Pour obtenir les schémas explicatifs d'utilisation de ces méthodes, outre les présentations faites dans le corps de cette thèse, le lecteur se référera aux documents présentés en annexes, ainsi qu'aux ouvrages de GODET M., 1985, 1997.

<sup>301</sup>Les intentions d'agir et de changer ne sont pas intégrées dans cette thèse, elles peuvent faire l'objet d'une extension de la thèse.

## SECTION 2 : PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE.

le protocole méthodologique est le garant de la pertinence de la recherche. Il a pour objet d'assurer et d'adapter une méthode directement en relation avec la validation des hypothèses. En ce qui concerne la détection de la variable territoriale dans la vision stratégique des acteurs de l'action collective, notre protocole méthodologique s'établit en deux parties. La détermination du processus global de la recherche constitue le point de départ de l'ensemble de la démarche analytique menée. Ensuite la présentation des outils d'analyse et leurs modalités d'utilisation constituent un second paragraphe.

### §1 : Le processus global de la recherche.

L'origine du processus global de la recherche est issue de plusieurs expériences menées préalablement à cette thèse, concernant des analyses de territoires. Ces expériences sont fondées sur l'analyse participante et sur l'analyse de la littérature relative aux territoires, au développement local et à la stratégie de territoire.

Notre expérience s'est confortée sur notre activité professionnelle antérieure dont l'objet principal est la construction de territoires et la prise de connaissance des différentes actions de développement territorial à travers l'Europe et le Québec, ce fut notamment le cas de l'Irlande, concernant le rôle des collectivités territoriales et des institutions d'aides au développement dans le cadre de l'objectif 1. En Belgique, les actions réalisées étaient en relation avec la Fondation Rurale de Wallonie, concernant le développement des secteurs ruraux de la Wallonie. Au Québec, la prise de connaissance des développements territoriaux s'est effectuée par le biais d'un voyage d'étude dont l'objet était de mettre en exergue les différentes actions de développement local dans cette province du Canada.

Dans le cadre Français, diverses actions de structuration territoriale ont été réalisées dans la région Nord-Pas de Calais.

..

Ces expériences ont conduit à un questionnement central qui est de déterminer les facteurs territoriaux qui entrent dans la stratégie de acteurs locaux. Le raisonnement inductif reposait sur le fait qu'il existe une régularité comportementale entre les acteurs du développement dans la détermination de la stratégie territoriale. Or, si cette régularité est

d'ordre perceptuelle, il n'existe pas actuellement d'éléments de vérification des facteurs de régularité, notamment en matière de liens entre la structure territoriale et la vision stratégique. Une première hypothèse est qu'il existe des liens entre la stratégie des acteurs et la structure territoriale, lorsque celle-ci existe.

Cette première hypothèse est cependant trop générale. En effet, les implications de ces liens ne sont pas expliquées et la spécificité des acteurs n'est pas prise en compte. De fait, il convenait d'affiner cette hypothèse par l'approfondissement des expériences de terrain.

L'observation et l'induction ont permis de préciser l'hypothèse centrale en soulignant que l'objet des liens entre territoire et stratégie des acteurs est de réduire la turbulence environnementale afin de permettre un développement local à la fois exogène, fondé sur l'environnement global, et à la fois endogène, c'est-à-dire basé sur les forces vives du territoire. Dès lors, l'hypothèse centrale devient plus précise :

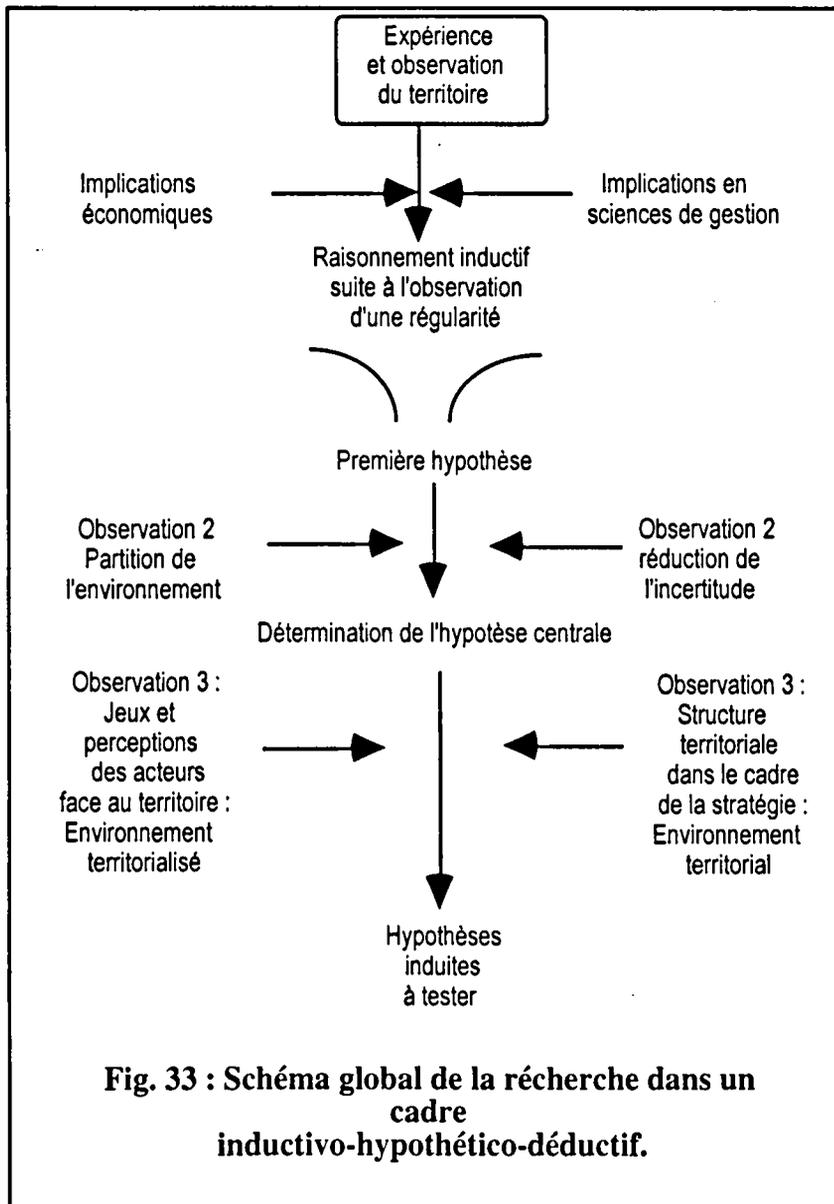
*Le territoire, en tant que partition de l'environnement, contribue à réduire les incertitudes environnementales dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Il crée un espace de quasi stabilité, face à un environnement de plus en plus difficile à maîtriser.*

Partant, il est nécessaire de préciser les paramètres propres au principe de partition de l'environnement. Deux composantes sont à définir : la partition territoriale objective, qui entre dans l'analyse de l'environnement du décideur, l'environnement territorial ; et la perception de cet environnement territorial par le décideur, l'environnement territorialisé. Deux hypothèses complémentaires sont à valider : l'existence de l'environnement territorial et l'existence de l'environnement territorialisé.

Enfin, il faut préciser l'implication de ces concepts en matière de vision stratégique, concernant les acteurs de l'action collective.

Le processus global peut être présenté comme suit :

»



Il convient d'adopter la méthodologie la plus à même de valider ou d'invalider les hypothèses présentées. Indépendamment du territoire concerné, la méthode de validation doit être applicable à tout type de territoire entrant dans le cadre de l'hypothèse, c'est à dire dans un cadre de Système Industriel Localisé.

## § 2. : Méthodologie.

La présentation de la méthodologie se structure en cinq points :

- Le protocole d'identification de l'environnement territorial.
- Le protocole d'identification de l'environnement territorialisé.
- La méthode de collecte et de traitement des données.
- L'adaptation de la méthode.
- L'abandon des méthodes purement cognitives.

## **Le protocole d'identification de l'environnement territorial**

L'analyse repose sur l'utilisation de méthodes qualitatives. Dans le cadre de l'action collective, Astley et Van De Ven<sup>302</sup> précisent que lors d'une orientation volontariste de structuration de l'environnement, les méthodes inductives et idiographiques sont généralement utilisées, se reportant sur des études de cas qualitatives et historiques.

Notre protocole méthodologique va dans ce sens, couplant les outils de l'analyse prospective d'ordre qualitatif et issus de la théorie des graphes. L'utilisation d'outils fondés sur l'analyse prospective s'explique par une recherche complète et aussi exhaustive que possible des structures d'un système. Dès lors, c'est l'analyse structurelle qui constitue un point de départ forcé de l'analyse du territoire et de son tissu relationnel. Godet<sup>303</sup> exprime clairement cela lorsqu'il déclare : *"L'analyse structurelle poursuit ainsi deux objectifs complémentaires : se doter d'une représentation aussi exhaustive que possible du système étudié, et réduire la complexité du système aux variables essentielles."*, (1997, p.123). Selon cette méthode, la recherche des variables clés conduit à une présentation globale du système, ce qui empêche le chercheur de se cantonner à sa seule perception, même si cette perception est un préalable pour appréhender les vecteurs et acteurs clés du système considéré. Ce sont les variables essentielles, issues de l'analyse structurelle, plutôt que les variables apparentes. L'analyse structurelle permet donc d'identifier les variables cachées constitutives du tissu relationnel. Par conséquent, suite à cette analyse, menée par la méthode MICMAC<sup>304</sup>, nous cherchons à présenter les variables qui caractérisent le territoire et celles qui lui sont externes. De plus, nous mettons en exergue l'importance des variables territoriales dans la structure systémique telles qu'elles sont perçues par les acteurs du territoire, ainsi que le niveau hiérarchique qu'elles

---

<sup>302</sup>Opus cité

<sup>303</sup>Opus cité

<sup>304</sup>Cette méthode élaborée par le CPE (Centre de Prospective Economique) et initiée par GODET (1973, 1985, 1997) est présentée lors du titre quatre.

occupent dans la vision stratégique de l'action collective, caractérisée ici par le tissu relationnel.

Toutefois, cette méthode n'est pas sans limites. La première limite est bien entendu le caractère subjectif des résultats obtenus, notamment concernant la liste des variables considérées comme importantes par les acteurs du système. La méthode permet généralement d'identifier un nombre élevé de variables. Il appartient au chercheur de regrouper, de façon plus ou moins arbitraire, certaines variables connexes.

La seconde limite relève également de la subjectivité du chercheur et se traduit par le fait de remplir de façon trop arbitraire la matrice des relations structurelles nécessaire à l'élaboration de cette méthode. Toutefois une bonne collecte de données et une connaissance accrue du terrain d'étude permettent de palier cette limite.

L'analyse structurelle ne donne pas une représentation de la réalité objective, mais uniquement une représentation des perceptions de la réalité par les acteurs. Dès lors elle doit être précédée par une analyse objective de la réalité. Elle doit être effectuée par le chercheur. Cependant, dans un cadre constructiviste, on ne cherche pas à présenter la réalité objective, mais la construction de la réalité par le sujet.

De plus, si l'analyse doit objectivement représenter les perceptions subjectives des acteurs du système, les résultats de la matrice et le graphe systémique obtenu doivent être validés auprès d'un échantillon d'acteurs concernés.

Au terme de cette première analyse, la structure de l'environnement territorial, en tant que détection des variables territoriales constitutives de la structure de l'environnement stratégique des acteurs et des entreprises du territoire, est représentée non pas simplement sous forme d'une liste froide de variables, mais sous la forme d'un graphe présentant la systémique territoriale au sein d'une systémique environnementale globale. Cette systémique est caractéristique des perceptions de l'environnement territorial par les acteurs du territoire.

## **Le protocole d'identification de l'environnement territorialisé.**

La détermination de l'environnement territorial reste un préalable à l'identification de l'environnement territorialisé. Suite à l'analyse structurelle, l'analyse des jeux d'acteurs permet d'identifier et d'expliquer les perceptions et les stratégies issues de l'environnement territorial pour chaque catégorie d'acteurs.

L'objectif est de définir les stratégies d'acteurs, de déterminer les priorités de chaque force en présence, d'évaluer les rapports de forces et d'intégrer ces rapports de force dans l'analyse des divergences et convergences entre acteurs. Ces éléments contribuent à mettre en exergue la valorisation de la plus value territoriale effectuée par les forces en présence. Rappelons que l'approche proposée repose sur la dépendance sur les ressources. Par conséquent, et selon l'école Suédoise des réseaux<sup>305</sup>, l'intégration des entreprises dans un réseau ne se fait pas uniquement dans l'objectif d'une coopération profitable à l'ensemble du secteur, mais également dans la recherche de la domination du réseau, et, par extension, dans la recherche de domination des ressources ou des avantages concurrentiels tels que des avantages technologiques.

L'outil utilisé provient également de l'analyse prospective et de la théorie des graphes. Il s'agit de la méthode MACTOR<sup>306</sup>. Elle permet de mettre en évidence le jeu des acteurs, regroupés de façon catégorielle, d'examiner leurs rapports de force et d'estimer l'évolution des enjeux stratégiques. Elle a été validée auprès de plusieurs organisations telles que la SNCF, EDF, Aéroport de Paris, mais également dans le cadre d'analyses de structuration de territoires menées par la DATAR et concernant l'avenir des secteurs ruraux. Cette méthode est aussi retenue par la cellule de prospective rattachée au président de la commission Européenne pour analyser les convergences et les divergences entre État membres.

La limite principale de cette méthode est son approche statique. Elle présente un état à un moment donné. Toutefois, cette limite n'est pas rédhibitoire en ce qui concerne l'analyse

---

<sup>305</sup>Cf. HAKKANSSON, et HAKKANSSON et JOHANSON, opus cité.

<sup>306</sup>Cette méthode élaborée par GODET, BOURSE et MEUNIER à partir de 1990 est présentée lors du titre quatre.

territoriale. Le territoire est un construit et sa perception par les acteurs est en perpétuelle évolution. L'évolution d'un rapport de force est fonction du comportement de chaque acteur. L'évolution d'un territoire est également fonction du comportement des acteurs dans un cadre collectif.

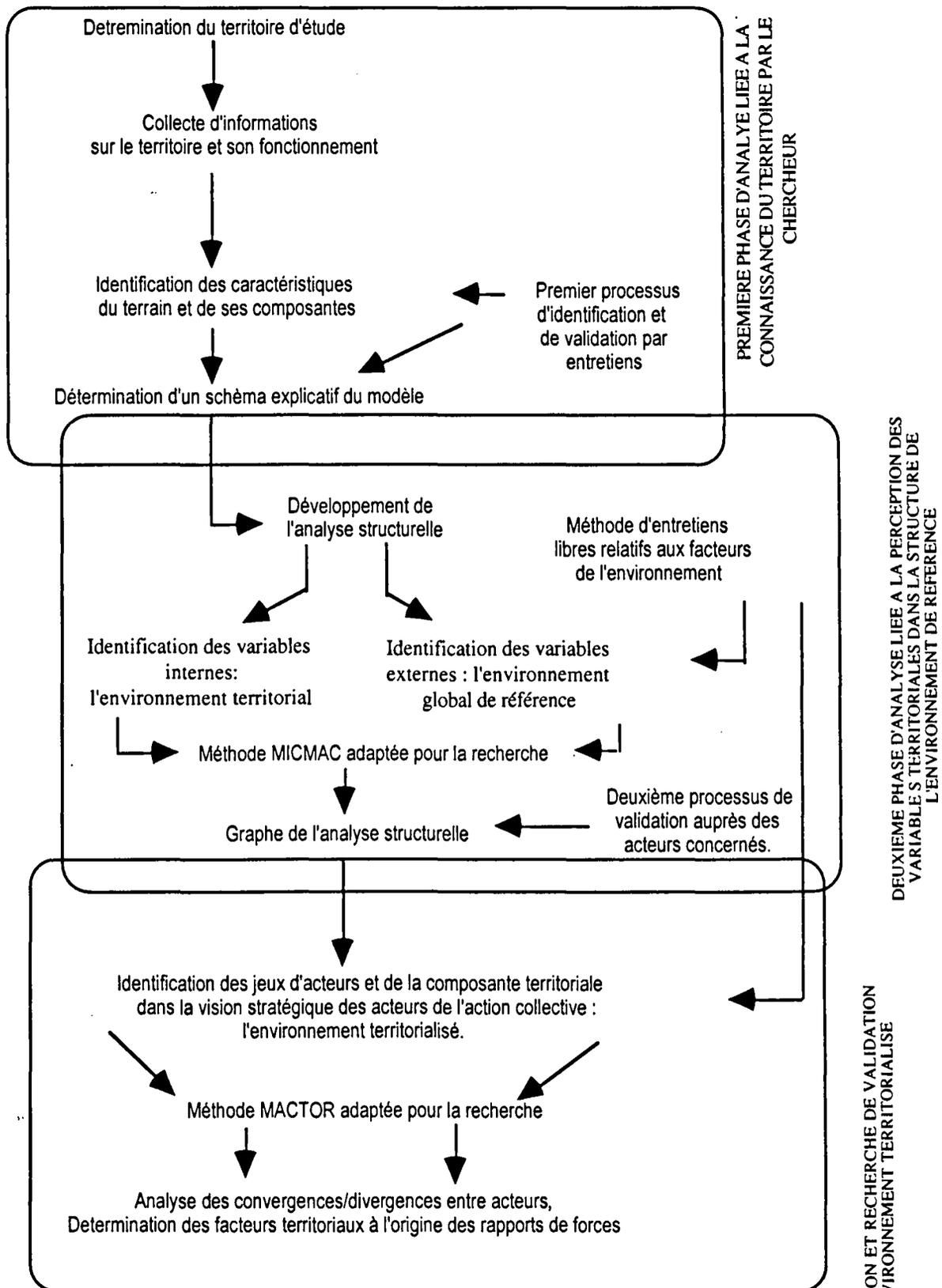
Ainsi, le territoire est fonction de l'approche cognitive qu'en font les acteurs. L'évolution de la cognition des acteurs peut expliquer l'évolution territoriale. L'approche cognitive, par le biais des cartographies cognitives idiosyncrasiques et collectives, pourrait apporter des compléments d'analyses, mais, comme nous le verrons par la suite, les limites de ces méthodes sont trop importantes, notamment en ce qui concerne les cartes collectives, pour être utilisées ici.

### **La collecte et le traitement des données.**

Le succès des méthodes proposées dépend à la fois de la collecte des données et de l'objectivité du chercheur. La collecte de données s'effectue soit par l'organisation d'ateliers de prospectives, soit par des méthodes de brainstorming, ou encore, par des entretiens non directifs auprès des représentants des principaux groupes d'acteurs. De par la complexité des rapports entre les acteurs de notre terrain et par le sentiment de méfiance que nous avons relevé lors d'entretiens exploratoires, il paraissait impossible de réunir les principaux acteurs lors de réunions de brainstorming, et encore moins pour des ateliers de prospective. En fait, dans un système concurrentiel comme celui de l'industrie du tapis, il paraît impossible de réunir les différents acteurs pour parler des stratégies individuelles. Dès lors, nous avons opté pour la méthode d'entretiens individuels de type non directifs. Ces entretiens ont été plus productifs que des réunions de brainstorming. En effet un entretien en tête à tête, d'une heure trente environ, permet plus aisément d'obtenir des renseignements sur la stratégie de la firme, notamment lorsque le climat de confiance passe entre les deux protagonistes de l'entretien. Les comptes-rendus d'entretiens sont présentés en annexes. Les noms des personnes interviewées ont été codifiées afin de garantir la confidentialité.

Les méthodes MICMAC et MACTOR étant directement axées vers l'analyse prospective, nous n'avons pas mené les méthodes jusqu'au terme de leur réalisation, notamment dans la détermination de scénarii et de recommandations stratégiques.

Le processus méthodologique de la thèse suit le cheminement qui suit :



**Fig. 34 : Processus de collecte et d'analyse de données dans le cadre du protocole méthodologique**

## **L'adaptation de la méthode.**

Les méthodes MICMAC et MACTOR sont principalement utilisées dans un objectif de développement stratégique d'une organisation. Or, le cadre de l'analyse empirique de notre thèse ne peut pas être considéré comme une organisation en tant que telle, mais plutôt l'organisation de structures organisationnelles de types productifs ou institutionnels. Dès lors, le consensus initial qui permet la réalisation de groupes de prospective n'existe pas dans notre cas.

Au sein d'une organisation, l'élaboration de la stratégie est d'ordre collectif, en ce sens où elle implique plusieurs membres de l'organisation. La stratégie va dans le sens du développement global de l'organisation, même si des conflits d'intérêts internes peuvent exister. Dans le cadre d'une structure territoriale, les stratégies de chaque catégorie d'acteurs ne sont pas obligatoirement convergentes. De ce fait la réalisation d'un groupe de prospective est rendu impossible, non seulement par les conflits d'intérêts qui se développeraient (ce qui n'est pas une limite à l'utilisation de la méthode, bien au contraire), mais surtout par le secret résidant autour des contenus des stratégies individuelles.

Ainsi, notre collecte de données s'est établie par le biais d'entretiens libres auprès des principaux représentants des catégories d'acteurs en présence. Le biais essentiel que cette méthode présente est l'incapacité d'avoir une discussion collective sur les variables constitutives de l'analyse structurelle. Dans ce cadre, le chercheur doit être attentif au maintien de son objectivité. L'absence de discussions collectives peut être remplacée par la réalisation d'entretiens de validation et de correction des graphes obtenus suite à l'utilisation des méthodes précitées.

## **L'abandon des méthodes purement cognitives.**

Les méthodes d'analyse cognitive, fondées sur l'utilisation des cartographies cognitives, ont été pressenties, dans un premier temps, comme outils de validation du rôle du territoire dans la stratégie des décideurs. Toutefois, les réserves qui existent face à ces méthodes sont encore trop importantes pour assurer une légitimité de l'utilisation de ces outils dans le cadre de cette thèse.

En effet, les cartographies idiosyncrasiques développées par Cossette<sup>307</sup> ont l'intérêt de mettre en exergue les principaux concepts clés de la vision stratégique du dirigeant, et d'en estimer les liens, sentiers ou boucles qui prédominent dans le schéma cognitif du décideur. Or, si cet outil peut paraître pertinent dans le cadre d'un individu, il devient plus complexe et moins fiable dans le cadre de l'action collective. En effet, dans un cadre collectif, les cartographies cognitives idiosyncrasiques des principaux acteurs doivent être superposées pour assurer une vision collective. Par superposition, il s'agit plus exactement de construire, à partir des cartographies idiosyncrasiques des acteurs, la carte cognitive composite du système social. L'intégration d'un concept dans la carte composite n'est possible que si celui-ci est présent dans les cartes cognitives idiosyncrasiques d'au moins deux individus de l'action collective. Les limites concernant cette construction sont telles, qu'il nous apparaît fragile et fragilisant pour assurer la validité scientifique de ce travail, d'avoir recours à ces méthodes<sup>308</sup>. On notera notamment les limites suivantes (Verstraete 1997) :

- La lourdeur méthodologique de construction de la carte composite,
- La difficulté pour les acteurs d'avoir le même langage, la même compréhension des concepts,
- Les relations de pouvoir au sein du groupe, qui gênent l'expression de certains sujets.

Les méthodes d'analyses prospectives, telles que nous les avons menées, restent plus fiables. Elles conduisent également à la construction de graphes, cartes, présentant la structure fonctionnelle et perceptible du territoire. Plus encore, elles permettent de mettre en évidence les jeux entre les acteurs du territoire, en précisant les liens de convergences et de divergences entre ces acteurs.

Suite à la présentation du protocole méthodologique, c'est à l'exposé du terrain d'investigations que nous nous intéressons désormais.

---

<sup>307</sup>COSSETTE P., 1994, "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME : Une étude exploratoire", 39ème conférence de l'ICSB, Strasbourg.

<sup>308</sup>En ce qui concerne les critiques et les limites relatives à l'utilisation des cartes cognitives composites, le lecteur se référera à COSSETTE 1994 et VERSTRAETE T., 1997, "La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès", 5ème conférence internationale de management stratégique, Lille.

## CHAPITRE 8 :

### LE CADRE DE L'ANALYSE EMPIRIQUE: LE SUD DE LA FLANDRE OCCIDENTALE ET L'INDUSTRIE DU TAPIS.

Ce chapitre identifie les principales caractéristiques du terrain empirique. Le secteur géographique retenu est celui du sud de la Flandre Occidentale, en Belgique. Il est caractérisé par une forte concentration d'entreprises dans le secteur de la manufacture du tapis<sup>309</sup>.

L'objet de la première section est de présenter globalement le territoire et l'industrie du tapis. Une deuxième section s'attache à souligner le secteur géographique concerné comme regroupant les caractéristiques d'un Système Industriel Localisé, cadre théorique dans lequel nous positionnons l'hypothèse de l'environnement territorial et de celle de l'environnement territorialisé. Une troisième section énonce les différents acteurs en présence. Une dernière section fait état de la collecte des données.

Cette présentation est fortement inspirée des principaux travaux déjà existants sur cette zone géographique : Musyck 1992, 1993, 1994<sup>310</sup>, Hannequart 1995<sup>311</sup>, Vlassenbroeck 1982<sup>312</sup>; ainsi que des travaux de synthèse réalisés par FEBELTEX (Fédération BELge du TEXtile) Flandre sur l'approche sectorielle et par le CEFRET (CEntre de FoRmation tExTile), pour les approches techniques. Elle est complétée par des enquêtes de terrain

---

<sup>309</sup>La présentation globale du Courtrais constitue en soi une thèse. Nous renvoyons le lecteur intéressé par une connaissance plus approfondie de cette zone géographique, soit vers les annexes de cette thèse, soit directement à la thèse de , MUSYCK B., 1993, *Autonomous Industrialisation in South-West Flander (Belgium)*, Doctoral Thesis, University of Sussex, Brighton.

<sup>310</sup>MUSYCK B., 1994, "Les caractéristiques de l'industrialisation autonome dans le sud de la Flandre Occidentale", in *Industrie, Territoire et Politiques Publiques*, sous la dir. de COURLET C. et SOULAGE B., L'Harnattan, Logiques Economiques.

<sup>311</sup>HANNEQUART A., 1995, "Territoires industriels : notion et repérage statistique", Colloque *Dynamiques Industrielles, Dynamiques Territoriales*, A.S.R.D.L.F., Toulouse.

<sup>312</sup>VLASSENBROECK W., 1982, "L'industrie du tapis en Flandre Belge", in : *Hommes et terre du Nord*, 1982/1.

menées auprès des principales structures d'accompagnement du développement local et du développement du secteur tapis<sup>313</sup>

---

<sup>313</sup>La liste des de ces structures est présentée en annexe 1, ainsi que les rédigés des entretiens

## SECTION 1. : LE SUD DE LA FLANDRE OCCIDENTALE ET LA MANUFACTURE DU TAPIS.

La zone géographique retenue est la région de Courtrai. Située au sud de la Flandre Occidentale en Belgique, elle regroupe en 1995, 277373 habitants. C'est un espace géographique qui a connu et connaît encore d'importantes évolutions et spécificités. Présenter le Courtrais sans donner quelques indications concernant son passé historique serait dommageable pour la compréhension de la situation actuelle du territoire. Un second angle d'analyse correspond à l'explication du processus de développement qu'a connu le Sud de la Flandre Occidentale. Ce processus est inséparable de l'évolution du secteur du lin. Soulignons dès à présent que s'il n'existe pas de traditions historiques fortes dans le secteur du tapis, c'est de la mutation du secteur du lin qu'est né l'industrie du tapis au milieu de ce siècle. Il convient de préciser ce phénomène de concentration sectorielle.

### § 1. : L'industrialisation du Sud de la Flandre Occidentale, le poids de l'histoire

La Flandre Occidentale est fortement marquée par une agriculture de haut rendement, couplée à une industrie textile domestique<sup>314</sup>. Suite à la crise de 1845, qui toucha tant l'agriculture que l'industrie textile domestique, fortement concurrencée par l'industrie textile Anglaise, la pauvreté touche une grande partie de la population locale. La sortie de crise n'est alors possible que par un travail laborieux fondé sur le développement du lin, ou par une émigration vers le Nord de la France, région textile en plein essor. Dès le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'industrie du lin dévient une spécialité locale, et la région de Courtrai devint un des centres de lin des plus renommés dans le monde, jusqu'à la moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, date à laquelle une nouvelle crise touche la région et plus particulièrement l'industrie du lin.

---

<sup>314</sup>On trouve fréquemment, chez des agriculteurs locaux, des métiers à tisser. Ceux-ci étaient utilisés comme activité secondaire. Cette activité secondaire deviendra rapidement une activité incontournable et primordiale pour les entrepreneurs locaux.

De l'industrie linière se sont développés les fondements des mentalités des habitants du sud de la Flandre Occidentale. Musyck distingue cinq éléments qui ont modelé cette mentalité :

- La prise en compte du processus d'industrialisation sans rupture (Fuà et Zacchia 1983)<sup>315</sup>, partant des activités de la ferme, par la culture du lin, et allant jusqu'à la commercialisation des produits finis.
- Le développement de l'industrie linière a permis de développer un savoir-faire local dans la culture industrielle, de sorte que les fermiers locaux étaient en contact avec les marchés domestiques et internationaux. Les incertitudes des fermiers n'étaient pas uniquement liées aux incertitudes climatiques, mais également aux incertitudes propres aux fluctuations des prix, des coûts de transaction...
- Le développement de l'industrie linière dans le cadre d'un environnement international. Les marchés ne sont pas seulement locaux et les matières premières s'achètent dans les pays producteurs comme les Pays-Bas. Le territoire local est fortement intégré dans un environnement international perturbé et perturbant. Par cette capacité à traiter avec l'ensemble du globe, Musyck qualifie ces paysans de "*paysans entrepreneurs*" (1994, p.89).
- La proximité des différents liniers, ainsi que leur multitude, a développé localement une mentalité industrielle locale fondée sur la rivalité et la compétition.
- Le travail du lin est laborieux<sup>316</sup> mais il était nécessaire à la survie des ouvriers locaux. Ainsi, "*La plupart des entrepreneurs du Courtrais ont adopté une éthique profonde du travail*" (p.90).

C'est la tradition linière qui a modelé les mentalités des habitants du Courtrais. Cependant, l'industrie linière a eu également d'importantes influences sur l'orientation productive de la région. Même si l'industrie du lin est encore réelle dans le sud de la Flandre Occidentale<sup>317</sup>, elle est à l'origine du processus de conversion industrielle. Six

---

<sup>315</sup>FUA G. et ZACCHIA C., 1983, *Industrializzazione senza fratture*, il Mulino, Bologne.

<sup>316</sup>Au sens d'un travail fatiguant et harassant

<sup>317</sup>Musyck (1994) précise qu'en ce qui concerne la préparation, le filage et le tissage du lin, du chanvre et du ramie, la région détenait 54% de l'emploi, 77% du nombre des firmes, et 38% de la valeur ajoutée total du secteur en Belgique en 1988 (INS). Les statistiques du commerce international des Nations Unies indiquent qu'en 1989, la Belgique était le second exportateur mondial de fibres végétales (le coton et le jute exclus), avec une part de marché de 21%. P.91.

orientations sectorielles et par conséquent six systèmes productifs locaux sont issus de cette industrie, de ses extensions. Même si actuellement le lin n'intervient plus dans le processus de production, les matières premières ont été remplacées par d'autres.

Le premier développement sectoriel est axé sur le développement du secteur bois. A l'origine issus de la compression des fibres de lin pour la production de panneaux agglomérés. La matière première a été remplacée par le bois car le déclin de l'industrie linière ne permettait pas de fournir suffisamment de matières premières à cette industrie en pleine expansion<sup>318</sup>.

Le deuxième secteur est celui de la production d'huiles végétales, représenté par le quasi monopole Européen détenu par la société Vandemoortele (95% de la valeur ajoutée du secteur en Belgique).

Le troisième développement de l'industrie du lin est l'alimentation pour bétail (28% de la valeur ajoutée totale du secteur en Belgique)

Le quatrième dérivé du lin et fondé sur le développement de l'agro-alimentaire et la transformation des produits agro-alimentaires : le surgelé.

Le cinquième secteur dérivé de l'activité linière est l'ennoblissement textile, comprenant le blanchiment, la teinture, l'impression et la finition des produits textiles.

Enfin, et toujours dans le cadre du textile, l'industrie du lin a donné naissance au secteur du tapis et du tissu d'ameublement, reconnu également sous le terme de textile d'intérieur. Ce n'est pas à proprement parler le lin qui est à l'origine de ce secteur, mais se sont les savoir-faire développés dans l'industrie du lin qui ont été transposés et réutilisés dans une industrie connexe. Il s'agissait dans un premier temps de tisserands à domicile. De par l'effondrement du secteur lin, les métiers à tisser ont tourné de plus en plus vite pour arriver à une position économique internationale de ce secteur nouveau.

## § 2. : Le développement de l'industrie du tapis dans le sud de la Flandre Occidentale.

Durant le XIII<sup>ème</sup> siècle, Bruges, Courtrai, Arras et Tournai étaient des centres importants dans la manufacture de tapis. Dès le XV<sup>ème</sup> siècle, ces villes ont été concurrencées par les tissages de Bruxelles, de l'Oudenaerde, ainsi que par des villes telles que Gand et Anvers. A la fin du XVII<sup>ème</sup> siècle et au début du XVIII<sup>ème</sup> siècle, l'industrie du tapis Flamand

---

<sup>318</sup>70% de la valeur ajoutée nationale de ce secteur est concentrée dans le Courtrais.

s'est concentrée géographiquement sur Bruxelles et Oudenaerde, dont les dernières usines fermèrent respectivement en 1770 et en 1794.

Ce n'est que vers les années trente, voire cinquante, que l'industrie flamande du tapis s'est développée de nouveau dans un secteur géographique qui ne prédisait pas ce développement, à savoir le Courtrais et la région de Saint Nicolas. Le secteur du tapis n'était alors qu'un produit secondaire, mais son succès lui a permis de devenir rapidement indépendant et dynamique. Le développement s'est fait progressivement à partir d'ateliers locaux, souvent des métiers à tisser dans une grange, pour ensuite devenir des initiatives entrepreneuriales plus structurées et fondées sur la valeur travail. Face au succès de ces entrepreneurs innovants, le système de copiage et surtout la volonté de survivre en période de crise ainsi que la mentalité laborieuse des habitants du sud de la Flandre Occidentale ont fait le reste.

Il est notable que la répartition géographique de ce secteur industriel ne reflète en rien la géographie médiévale.

### § 3. : La géographie de l'industrie du tapis en Belgique.

La concentration spatiale de l'industrie du tapis Belge est fortement prononcée. Positionnée le long de l'autoroute E3<sup>319</sup>, aussi appelée autoroute du tapis et reliant Courtrai à Anvers en passant par la région de Saint Nicolas, l'industrie du tapis est regroupée en deux sites géographiques d'une intensité inégale. Le premier, plus petit par sa taille, est présenté par la région de Saint Nicolas. Ce pôle de l'industrie du tapis est en déclin et sa puissance économique ne repose désormais que sur quelques entreprises appartenant au groupe international Beaulieu<sup>320</sup>.

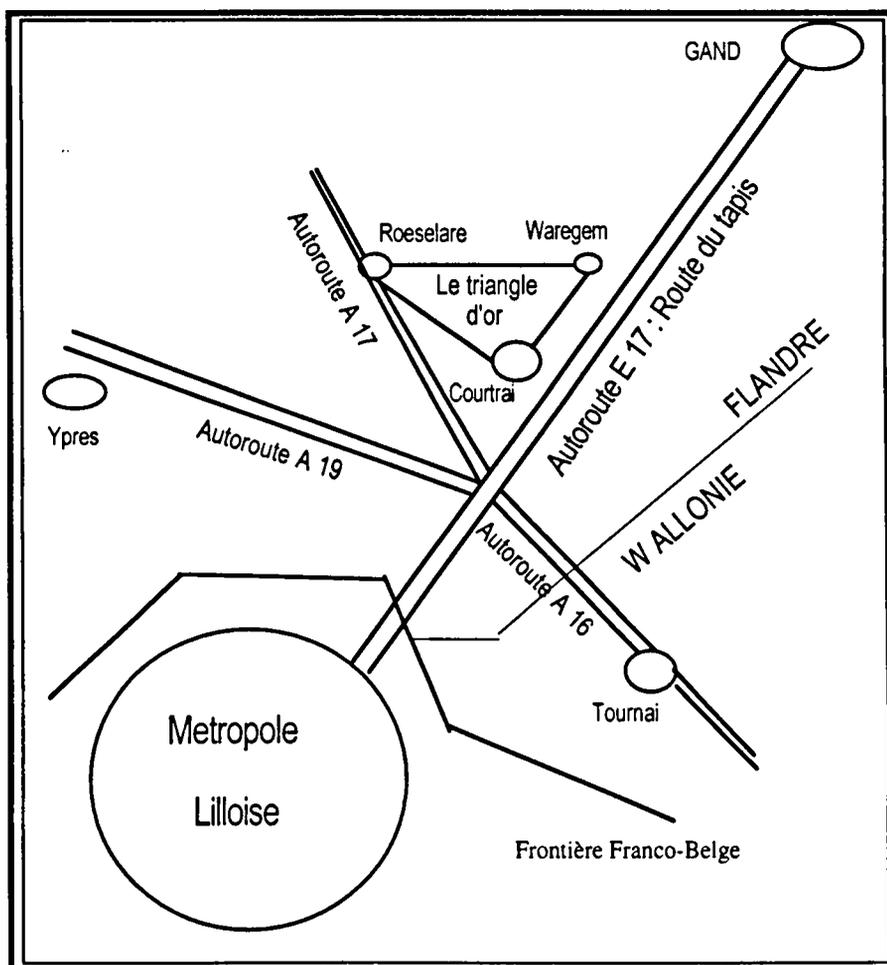
Le second pôle est concentré dans la région de Courtrai, et plus spécifiquement au sein de ce que les chefs d'entreprises locaux appellent : Le triangle d'Or. Ce triangle est délimité par les communes de Courtrai, Waregem et Roeselare. On retrouve encore quelques

---

<sup>319</sup> Plus de 80% des entreprises de tapis sont regroupées dans un axe parallèle à l'autoroute E3.

<sup>320</sup> Le groupe Beaulieu est une entreprise internationale issue de Mr Roger DeClerck. Ce groupe est actuellement divisé en six, chaque division étant sous la direction d'un enfant de Roger DeClerck.

entreprises dans la zone frontalière entre la Wallonie et la Flandre, et principalement localisées sur la commune de Mouscron<sup>321</sup>.



**Fig. 35 : Le triangle d'or dans le sud de la Flandre Occidentale**

Sur 226 entreprises recensées, 140 se situent dans le sud de la Flandre Occidentale, soit près de 62%, et représentent plus de 80% de l'ensemble de la capacité Belge de production de tapis. La région de Courtrai regroupe à elle seule 95 entreprises de tapis, soit 42% de l'industrie totale, pour environ 70% de la valeur ajoutée nationale du secteur.

<sup>321</sup> On ne compte actuellement que trois entreprises de manufacture de tapis sur cette commune : Vernier Tisserand, Godisiabois, et l'entreprise Depoortere qui, bien que Wallone, oeuvre avec des salariés Flamands en majorité.

En terme d'emplois, Le tapis occupe près de 23% des salariés du textile, la Flandre Occidentale mobilise 65% de ceux-ci, et la région de Courtrai totalise 50% de l'emploi total de ce secteur.

**TABLEAU 1 : Répartition des entreprises et des salariés de l'industrie du tapis en Belgique**

	Nombre d'entreprises		Nombres de salariés	
	Textile	Tapis	Textile	Tapis
Courtrai	235	95	14000	5500
Roeselare-Tielt	130	35	5600	2000
Flandre -Occid.	500	140	20400	7500
Flandre	891	200	41602	10000
Belgique	1188	226	51000	11500

Sources : Données FEBELTEX (Entreprises de 10 salariés et plus)

La concentration de ce secteur d'activité est indubitable, tant en ce qui concerne les entreprises qu'en ce qui concerne les salariés.

#### § 4. : L'évolution du secteur du tapis

L'évolution de l'industrie du tapis connaît deux phases. La première, de 1950 à 1980, est une période d'expansion et de croissance de la production. Durant cette période, le volume de production a été multiplié par quinze. Cette évolution rapide s'explique par des gains de productivité importants, couplés à une innovation technologique forte. Les conséquences productives sont évidentes. La rationalisation, l'automatisation et la modernisation continue de l'appareil de production ont conduit à une restructuration rapide du secteur. En 1981 on comptait 145 entreprises et 8000 salariés<sup>322</sup>, il faut également considérer les tisseurs à domicile estimés par l'Association Nationale des Tisseurs à environs 2000.

<sup>322</sup>Ce chiffre est approximatif en ce sens où les données de l'INS (Institut Nationale de la Statistique) ne prennent en compte que les entreprises de 10 salariés et plus.

En 1995, le nombre d'entreprises a globalement augmenté tout en gardant un nombre de salariés quasiment identique. Par contre, la production a fortement progressé. La production de 1995, soit 475 millions de m<sup>2</sup>, représente plus de trois fois celle de 1975. Ce qui s'explique par des gains de productivité dans ce secteur.

#### § 5. : La structure de l'industrie du tapis

Avant d'aborder concrètement la structure de l'industrie du tapis, il convient de préciser les différentes dimensions de ce secteur. L'industrie du tapis peut être partitionnée en trois, suivant la technique de production adoptée : le secteur du tapis tufté, le secteur de l'aiguilleté et le secteur du tapis tissé<sup>323</sup>.

La structure de l'industrie du tapis s'établit en cinq parties conformément au modèle présenté par Porter :

- *La structure concurrentielle.*

C'est un secteur qui connaît des évolutions variées et fonctions du positionnement de l'entreprise face au mode de production.

---

<sup>323</sup>Le mode de fabrication des tapis tissés est fondé sur l'utilisation de métiers à tisser, c'est une production essentiellement orientée vers les tapis dimensionnés (90% de la production des tapis tissés), en opposition aux tapis plain, de type moquette (10% de la production des tapis tissés). Ce type de tapis représentait 22,7% de la production totale en 1975. De 1975 à 1993 il régresse à 13%, suite à la révolution des tapis tuftés, et revient à 22% en 1995, du fait du retour aux produits de gamme.

Le secteur du tapis tufté est fondé sur la technique du Tuftage, inventée aux Etats Unis. Les fils sont piqués à l'aide d'une grande quantité d'aiguilles sur une toile de base de sorte que les fils forment sur la toile des boucles. Ensuite, les fils sont ancrés en collant à l'arrière du tapis une couche supplémentaire. Dès l'introduction de la méthode, le tapis tufté a connu une forte croissance, pour atteindre 71% de la production nationale en 1981. Le tapis tufté représente actuellement 55% de la production nationale.

La technique de l'aiguilleté consiste à réaliser un tapis plat en pressant une grosse couche de fils avec des aiguilles en un solide feutre. Son évolution est constante dans le temps, pour atteindre 22% en 1995. Ce sont généralement des tapis de bas de gamme, avec une durée de vie très courte.

Il existe aussi le tapis noué, mais sa part dans la production Belge est trop faible pour être prise en compte ici.

Dans le secteur du tapis tissé, qui est à l'origine du développement de l'industrie du tapis, il n'existe presque pas de concentration. Le nombre des entreprises continue à augmenter, mais risque de stagner à terme à cause du prix des métiers à tisser, plus ou moins 25 millions de Francs Belges. Les stratégies d'entreprises sur ce secteur sont principalement fondées sur des recherches de niches spécifiques, avec généralement des stratégies de différenciation par le haut. On citera pour exemple l'entreprise Vernier Tisserand qui se positionne sur du très haut de gamme, sur des tapis en laine tissés, ou les entreprises BIC Carpet et Phoenix, qui se positionnent sur le secteur de tapis et moquettes tissées en laine, avec l'intégration d'un design spécifique...

En ce qui concerne le secteur des tapis tuftés, on constate une très forte concentration d'entreprises. Toutefois, et à l'inverse de la production du tapis aiguilleté, les entreprises présentes sur le marché se positionnent à tout niveau de gamme, partant du très bas de gamme au très haut de gamme.

**TABLEAU 2 : Concentration d'entreprises dans la manufacture de tapis tuftés (1995).**

Entreprises	Nombre de machines	Production (en millions de m2)	Nombre de m2 par machine	% de la prod. Totale
Associated Weavers	53	54	1.02	19.74
ITC (Balta)	42	20	0.48	7.31
Louis DePoortere	40	14.5	0.36	5.30
Beaulieu Tufting	36	24.5	0.68	8.96
Lano	36	12.8	0.36	4.68
Balta industrie	35	16.8	0.48	6.14
Domo Tuft(Beaulieu)	33	27	0.82	9.87
Eurentex (Beaulieu)	26	22	0.85	8.04
Nelca	25	18.5	0.74	6.76
Ideal Tuft (Beaulieu)	25	19.5	0.78	7.13
Cabrita/Tasibel	18	4	0.22	1.46
Ralux/Siltex	18	16	0.89	5.85
Creatuft	17	2.3	0.14	0.84
Beaulieu Hermosa	9	4.5	0.50	1.65
Orotuft (Beaulieu)	8	6	0.75	2.19
Autres	54	11.1	0.21	4.06
<b>Total</b>	<b>475</b>	<b>273.5</b>	<b>0.58</b>	<b>100</b>

Sources : données FEBELTEX.

De ce tableau, on constate que le groupe Beaulieu reste le leader incontesté du marché du tapis tufté, prenant 38% de la production nationale regroupée dans six entreprises. Ces entreprises sont désormais aux mains des enfants de Roger DeClerck, fondateur du groupe Beaulieu, et entrent dans un jeu de concurrence coopération au même titre que les autres entreprises du secteur. L'entreprise Associated Weaver vient en seconde position sur ce marché, avec près de 20% de la production nationale de tapis tuftés. Le groupe Balta (ITC et Balta industrie) reprend à son compte 13.5% du marché national. De fait, trois groupes de grande taille se partagent plus de 70% du marché du tapis tufté. Ils se positionnent sur des produits de moyen ou de bas de gamme, s'installant dans des stratégies volumes. Le nombre de millions de m<sup>2</sup> produit par machine par an est caractéristique de cette productivité; il est compris entre 0.8 et 1.02 pour ces entreprises. Ces stratégies volumes et de bas de gamme sont souvent décriées par les autres producteurs locaux, prétextant que cette attitude casse le marché et l'image noble de la moquette<sup>324</sup>. Les entreprises suivantes, Lano, DePoortere, Nelca, sont des entreprises qui se positionnent sur le moyen voire le haut de gamme. S'il existe une concurrence avec les entreprises citées ci-dessus, c'est plus contre le développement des produits substituts (parquet, linoléum, carrelage, stratifié...), que s'effectue la concurrence.

Les autres entreprises du secteur du tapis tufté sont positionnées sur des niches très particulières et spécifiques, se sont principalement des petites entreprises.

Pour le secteur des tapis en feutre aiguilleté, on constate également une forte concentration comme l'atteste le tableau suivant :

**TABLEAU 3 : Répartition des parts de marché dans le secteur de l'aiguilleté**

Entreprises	Parts de Marché
Beaulieu Réal	25%
Domo Group (Beaulieu)	20%
Beaulieu Wielsbeke	20%
Idéal Group (Beaulieu)	20%
Autres	15%

Sources : Données FEBELTEX

<sup>324</sup>Rappelons cependant que l'objectif de Roger DeClerck, lorsqu'il a construit le groupe Beaulieu, était de permettre à toutes les couches de la population d'acheter de la moquette.

La stratégie de ces entreprises est fondée sur des stratégies volumes. Dans ce secteur, la recherche de productivité et d'automatisation est incontestablement un facteur clé de succès. La domination du groupe Beaulieu est effective puisqu'il est à l'origine de 85% de la production nationale des tapis aiguilletés. Ce qui s'explique par cette recherche systématique de la production en grande série, sur un positionnement de marché orienté bas de gamme.

On remarque la prépondérance du groupe Beaulieu dans le marché de l'aiguilleté et du tufté, mais une absence d'entreprises de ce groupe dans le secteur du tapis tissé. Si le groupe Beaulieu est reconnu comme une grande entreprise<sup>325</sup>, l'effectif de chaque entreprise du groupe est en moyenne de 350 salariés, seuil critique défini intuitivement par Roger DeClerck. L'entreprise Beaulieu garde la dimension de toutes les entreprises de tapis du sud de la Flandre Occidentale, à savoir des PME familiales.

Le secteur du tapis est un secteur divisé en trois sous secteurs ayant des positionnements de marché et des stratégies différentes. Le secteur du tapis tissé est formé de plusieurs PMI, chacune cherchant à se spécialiser sur un créneau ou sur une niche spécifique.

Globalement, le Courtrais produit plus du tiers de la production mondiale de tapis, toute technique confondue. La concurrence étrangère provient d'une grande entreprise Américaine, Shaw Industries, située à Dalton au USA, et considérée comme leader sur ce secteur d'activité. Son marché est pour l'instant essentiellement domestique. Notons que la région de Dalton constitue une seconde zone de concentration de l'industrie du tapis dans le monde. Les implantations de Beaulieu aux USA se font dans cette région.

*- Les nouveaux entrants.*

La forte concentration des secteurs de l'aiguilleté et du tufté se traduit par la création de barrières à l'entrée très fortes, issues principalement des économies d'échelle et des courbes d'apprentissages. La concentration des savoir-faire dans la région de Courtrai conduit la plupart des initiatives de création à se réaliser dans cet espace géographique. Les

---

<sup>325</sup>Le groupe Beaulieu a, à son actif, plus de 50 entreprises présentes à travers le monde; Europe, Etats-Unis, Australie, Afrique du Sud, Canada, Chili,...

activités de tapis tissés, secteur où il n'existe pas une domination du marché aussi forte que dans les deux autres domaines de production, se développent aussi fortement dans ce secteur géographique.

La menace provient des pays du Moyen Orient, où on constate une forte poussée de la production nationale. Ce sont notamment les pays comme la Turquie ou l'Arabie Saoudite qui forment la plus forte concurrence aux producteurs Belges, utilisant dans un premier temps les anciennes machines des entreprises Belges, qu'elles rachètent, puis en s'équipant de machines plus modernes, créées dans le territoire du Courtrais, chez l'entreprise Van De Wielde. Cette entreprise couvre plus de 80% de la production des métiers à tisser dans le monde. La puissance de ces pays s'explique par le faible coût de la main d'oeuvre.

Notons également que l'importation des savoir-faire Belges est aussi monnaie courante. Les entreprises Turques ou les entreprises Américaines (Shaw industries) n'hésitent pas à débaucher les cadres Flamands pour les intégrer dans leurs propres usines de production.

#### *- Les produits substitués.*

La plus forte attaque du marché des tapis est due au développement de produits substitués: le parquet, le stratifié, le linoléum ou le carrelage. La montée de ces produits s'est faite par des campagnes de dénigrement concernant l'utilisation des tapis et fondées sur le danger des acariens. Il est cependant remarquable que le Courtrais est également un pôle de concentration de l'activité bois et parquet, qui s'explique par le développement d'activités issues du lin.

D'ailleurs la diversification de Beaulieu se fait vers le développement de l'activité de revêtements de sol en PVC, depuis 1984, avec l'entreprise Scaldyl, à Gand en Belgique.

Le développement des produits substitués conduit à une stabilisation du marché des tapis, voire un déclin, d'où la recherche accrue de niches spécifiques ou de gains de productivité afin de rentabiliser l'appareil de production qui est coûteux.

- *Les clients.*

Les producteurs de tapis Belges n'ont pas de réseaux de distribution propres. Pour le bas de gamme et le moyen de gamme, la production est écoulee auprès des brico-centers. En ce qui concerne les produits de moyen et haut de gamme, ce sont les grossistes qui ont en charge la vente des produits aux consommateurs finaux (Carpet Land, Saint Maclou...).

La stabilisation du marché développe un pouvoir de négociation de plus en plus en faveur des revendeurs. Les exigences en matières de gamme, sur les dimensions, les coloris, les matières premières utilisées obligent les producteurs à une grande flexibilité et à une forte réactivité. Les revendeurs ne pouvant assurer les coûts de stockage des produits finis, soit parce que la superficie nécessaire est trop importante, soit parce que les goûts des consommateurs finaux évoluent trop vite pour écouler les productions stockées, la charge et les coûts du stockage reviennent aux producteurs. Les conséquences sont évidentes en terme de coûts de production. On voit actuellement des entreprises de tapis développer une valeur ajoutée à leurs produits en travaillant directement avec le consommateur final, au travers d'une recherche de qualité ou par le développement d'un service complémentaire qui est la découpe à dimension. On constate que les entreprises Belges du tapis ont intégré, de façon consciente ou non, la chaîne de valeur de Porter (1985 )<sup>326</sup>.

Par ailleurs, des grands groupes comme Beaulieu se sont rapprochés des marchés afin de limiter les coûts de transports<sup>327</sup>.

En ce qui concerne la localisation des consommateurs de tapis, elle demeure externe à la Belgique. Le secteur du tapis Belge est le premier exportateur mondial de tapis, plus de 90% de la production locale. Les états de l'Union Européenne restent les premiers clients, avec près de 80% de la consommation de tapis tuftés Belges, 75% de la consommation des tapis aiguilletés et 33% des tapis tissés. Pour les tapis tissés, l'Europe de l'Est regroupe environ 40% des exportations, surtout vers la Russie.

---

<sup>326</sup>Opus cité

<sup>327</sup>Beaulieu s'est implanté à Dalton aux USA.

L'aspect mondial du marché du tapis n'est pas sans poser de réels problèmes en matière de gestion financière des entreprises locales. La fluctuation des devises et sa maîtrise constituent des paramètres importants de la structure financière des producteurs de tapis, posant les prémisses d'une délocalisation partielle des activités vers les pays consommateurs.

- *Les fournisseurs.*

Si le secteur du tapis est peu intégré en ce qui concerne les réseaux de distribution, ce n'est pas le cas pour les secteurs amonts.

Pour ce qui concerne les matières premières, trois types de fibres sont à considérer :

- Les fibres synthétiques, le polypropylène et le polyamide, qui interviennent pour 93% dans la production des tapis. Le polypropylène est certes la fibre synthétique la plus utilisée, notamment pour l'aiguilleté et le tufté. Le polyamide, ou Nylon, entre de même dans la production des tapis tuftés.

- La laine, avec une forte croissance de la "Wool of Zéland", gage de la qualité du produit, pour 6% de la production.

- Les autres fibres, comme le coton, restent marginales.

Pour les matières premières synthétiques, polypropylène et Nylon, l'entreprise Beaulieu s'est lancée dans la production des granulés de Nylon, et dans la fabrication des fils de polypropylène. Dix entreprises du groupe, neuf à proximité du Courtrais et une à Dalton aux USA, travaillent dans la production des matières premières utilisées dans les entreprises du groupe, mais également pour les autres entreprises du secteur n'appartenant pas au groupe Beaulieu.

En ce qui concerne l'ennoblissement, l'environnement local, la tradition textile de la Flandre, mais également de la Wallonie et de la Région Nord-Pas de Calais, présentent une source de sous-traitants de proximité tout à fait favorable à la satisfaction des besoins des industries du tapis. Toutefois, les contraintes liées à la satisfaction des besoins des clients finaux ou des distributeurs conduisent les entreprises de tapis à intégrer des filateurs ou des teinturiers, afin de réduire leur pouvoir de négociation et atteindre des objectifs de rapidité quant à la livraison d'une fibre particulière ou, tout simplement, d'une couleur

spécifique. Enfin, 50% des bureaux de créateurs indépendants sont localisés dans la région.

Pour terminer, les fabricants de l'outil de production, machines à tisser, tufter..., sont présents, pour l'essentiel, dans l'environnement immédiat de Courtrai<sup>328</sup>. Ce facteur est important puisque les entreprises locales disposent d'un avantage concurrentiel incontournable qui réside dans la primeur du développement technologique, facteur de gains de productivité.

## SECTION 2. : LE COURTRAISIS, UN SYSTÈME INDUSTRIEL LOCALISÉ.

Le cas de l'analyse du développement du Courtrais est un exemple de croissance économique fondé sur le développement local, selon les axes de Coffey et Polèse (1984, 1985)<sup>329</sup>, ou un exemple de développement endogène suivant la définition de Garofoli (1992)<sup>330</sup>. Musyck (1994) présente globalement ce processus de développement local endogène en mettant en exergue l'évolution historique et institutionnelle de cette zone géographique. Il retient que *"le Courtrais s'est traditionnellement caractérisé par une aptitude considérable à auto-gérer socialement et économiquement un milieu local ; une adaptabilité impressionnante à l'environnement changeant et une motivation de la part des individus à conquérir une autonomie économique à un niveau personnel et familial, tout en défendant simultanément et collectivement l'autonomie locale par rapport au monde extérieur."* (p.101). Il conclut à la représentativité des caractéristiques énoncées par Coffey

---

<sup>328</sup>Van De Wiele et Barco à Courtrai, Picanol (Italien) à Ypres, ...

<sup>329</sup>Coffey et Polèse présentent le modèle de développement local selon une séquence en quatre étapes :

- l'apparition d'entreprises locales et de talents ;
- l'expansion de firmes locales au delà de la région sous forme d'exportations ou d'investissements directs;
- le maintien de firmes locales sous contrôle local ;
- l'obtention d'une structure de contrôle local autonome et d'un secteur local de service. (Musyck, 1994, p.76).

<sup>330</sup>Garofoli présente un modèle de développement endogène positionné sur un cadre géographique local implicite. Il est défini comme :

- a) la faculté de transformer le système socio-économique ;
- b) la faculté de réagir à des défis extérieurs ;
- c) la promotion de l'apprentissage local ;
- d) l'aptitude à introduire des formes spécifiques de régulation sociale à un niveau local, qui favorisent les autres points susmentionnés. En d'autres termes, le développement endogène est la capacité d'innover à tout niveau" (p.7).

et Polèse ainsi que celles avancées par Garofoli en matière de développement endogène local pour le Courtrais.

Son approche se fait à un niveau global. Au sein de cette structure globale existe un ensemble de métiers qui coexistent et qui contribuent à la construction d'un Système Industriel Localisé. Ce système est centré sur le développement de l'activité textile. Comme le montre Vandermotten et Alii (1997)<sup>331</sup>, en réalisant une typologie sectorielle de l'emploi au lieu de résidence sur le territoire de la Belgique, le Courtrais est considéré comme une zone d'industrialisation endogène, fondée sur un tissu de petites et moyennes industries. Pour le Courtrais, les auteurs dénotent trois secteurs spécifiques que sont l'industrie du textile et du cuir, avec un indice de spécificité<sup>332</sup> de 7.56, soit le plus élevé des zones étudiées, le secteur de la chaussure et de l'habillement, et le secteur du bois et du meuble. C'est à dire les activités dérivées de la tradition textile et linière du sud de la Flandre Occidentale. On retrouve ici le premier élément de la définition d'un SIL par Colletis, Courlet et Pecqueur<sup>333</sup>, comme étant un regroupement d'entreprises dans un espace géographique de proximité autour d'un ou plusieurs métiers industriels.

Hannequart confirme cette représentation d'un SIL à travers l'analyse de trois coefficients, l'un de diversité sectorielle (nombre de secteurs présents dans l'arrondissement et employant plus de 1000 salariés, sur le nombre total du secteur), l'autre de spécialisation (niveau de concentration d'un secteur sur le territoire) et enfin le troisième de finition (rapport entre l'emploi dans les secteurs de transformation et l'emploi total dans l'arrondissement). La moyenne des trois coefficients donne un indice synthétique de structure. L'indice obtenu pour le Courtrais, 0.457, est caractéristique d'une structure industrielle forte, selon Hannequart.

Enfin, pour spécifier la véracité ou non d'un district industriel, on peut également se référer aux approches présentées par Pecqueur<sup>334</sup>, qui retient les trois critères suivants pour les SIL traditionnels :

..

---

<sup>331</sup> VANDERMOTTEN et Alii, 1997, Communication au colloque de l'ASRDLF, Lille.

<sup>332</sup> L'indice de spécificité est fondé sur les structures sectorielles des actifs occupés rapportés à leur lieu de domicile.

<sup>333</sup> 1990, Opus cité

<sup>334</sup> Pecqueur 1990, in Colletis Courlet et Pecqueur 1990, opus cité

- Une branche d'activité dépasse 10% de l'emploi total du bassin ; dans le Courtrais, la branche textile couvre près de 20% de l'emploi total, tout secteur confondu.
- L'activité du bassin représente au moins 5% de l'emploi national de la branche ; le Courtrais regroupe 15% de l'emploi textile National.
- La branche occupe au moins 10 établissements de plus de 10 salariés ; dans le Courtrais, on compte 235 entreprises textiles de plus de 10 salariés.

Si on se réfère uniquement à l'activité tapis, seul le premier critère n'est pas validé. Par contre, le Courtrais couvre 50% des emplois nationaux du secteur, et le secteur détient plus de 10 établissements de plus de 10 salariés.

Dès lors, en termes statistiques, le Courtrais constitue de fait un SIL. Cela ne sous-tend pas que ce territoire soit un district industriel. Si Pecqueur<sup>335</sup> développe une approche du district selon trois caractéristiques : le petit, le proche et l'intense, il est certain que le proche et l'intense s'adaptent bien dans le cadre du Courtrais, puisque la concentration du secteur se fait sur un espace de 300 Km<sup>2</sup>, principalement au sein du triangle d'or. Le petit n'est pas une caractéristique fondamentale du secteur tapis dans le sud de la Flandre Occidentale. Le phénomène de concentration des entreprises du secteur, ainsi que le coût du matériel de production tend à orienter la structure du secteur vers une structure d'entreprises de tailles moyennes.

Le territoire de notre étude peut donc être considéré comme représentatif d'un SIL, sans pour autant avoir toutes les caractéristiques requises d'un district industriel, comme on peut les rencontrer dans la vallée de l'Arve ou dans le développement de la troisième Italie. En outre, le Courtrais s'apparente au système d'industrialisation diffuse<sup>336</sup>, en tant que processus d'évolution continue d'une zone traditionnellement agricole, à forte densité de population, au sein d'un maillage urbain intense, et avec une forte tradition artisanale : *"Région fortement encadrée par les structures d'obédience chrétienne, pays de petits et moyens entrepreneurs comme il avait été pays de travail à domicile, suffisamment éloigné de Gand et à fortiori de Bruxelles pour ne pas avoir été incorporé dans les bassins de main-d'oeuvre de ces deux métropoles, son développement a été bien plus endogène que celui de la Campine et du Limbourg, où manquaient tant l'artisanat et l'industrie traditionnels"*

---

<sup>335</sup>Pecqueur 1994

<sup>336</sup>Colletis, Courlet et Pecqueur 1990, opus cité

que l'encadrement par une bourgeoisie locale. Le Courtrais a montré de remarquables capacités d'adaptation, par exemple le développement d'une industrie de panneaux de particules, puis de meubles, historiquement issue de la récupération des anas de lin, et celui des fabrications métalliques" (Vandermotten 1997)<sup>337</sup>.

Si la structure industrielle est fondamentale pour identifier le type de territoire étudié, l'analyse des relations entre les différents protagonistes du territoire permet de souligner l'importance du maillage qui se développe entre les entreprises et les organismes institutionnels d'appuis.

### **SECTION 3. : LA STRUCTURATION DES ACTEURS DE L'INDUSTRIE DU TAPIS.**

L'explication du développement autonome de l'industrie du tapis dans le sud de la Flandre occidentale se situe aussi dans le maillage qui régit le fonctionnement entre les acteurs du territoire. Ce maillage est constitué tant de structures institutionnelles que d'entreprises. L'intérêt est ici de présenter globalement cette structuration territoriale maillée d'où sont issues les acteurs de l'action collective, et la structure territoriale en réseaux : "*La caractéristique fondamentale de cette expansion est l'existence d'un réseau dynamique d'entreprises familiales de petites et moyennes dimensions fortement connectées à un réseau d'épargne locale. Une cause principale de ce dynamisme est l'existence d'une longue tradition historique d'entrepreneuriat habituée à agir indépendamment d'une liaison avec une industrie motrice, selon une logique de survie qui s'appuie sur une capacité financière et un milieu éducatif local fortement intégré. C'est tout particulièrement le cas dans cette province du Courtrais et du Westhoek*" (Quevit 1987). C'est cette intégration locale, force de développement et de dynamisme, qu'il convient désormais de présenter.

L'origine de ce développement s'explique d'abord par la préexistence d'un secteur textile important (les premiers tisserands étaient des cultivateurs de lin), d'une volonté entrepreneuriale forte dans ce secteur géographique et de l'exemple de diversification d'entreprises textiles qui a été largement copié. Parallèlement s'est développé un secteur

---

<sup>337</sup>Opus cité

institutionnel d'accompagnement qui cherche à faciliter le développement autonome du secteur de la manufacture du tapis. La première composante temporelle de l'environnement territorial, exposée au titre 2, est présente ici dans un cadre historique assez récent (moins de 100 ans).

La seconde composante temporelle de l'environnement territorial repose sur la mise en place d'une structure institutionnelle forte, pour réguler et adapter le secteur aux modifications environnementales. Le schéma expose cette structuration territoriale, les flèches indiquent l'existence de relations entre les acteurs qu'elles relient. L'importance des cases n'indique en rien une grandeur d'influence sur la structure de l'environnement du secteur du tapis.

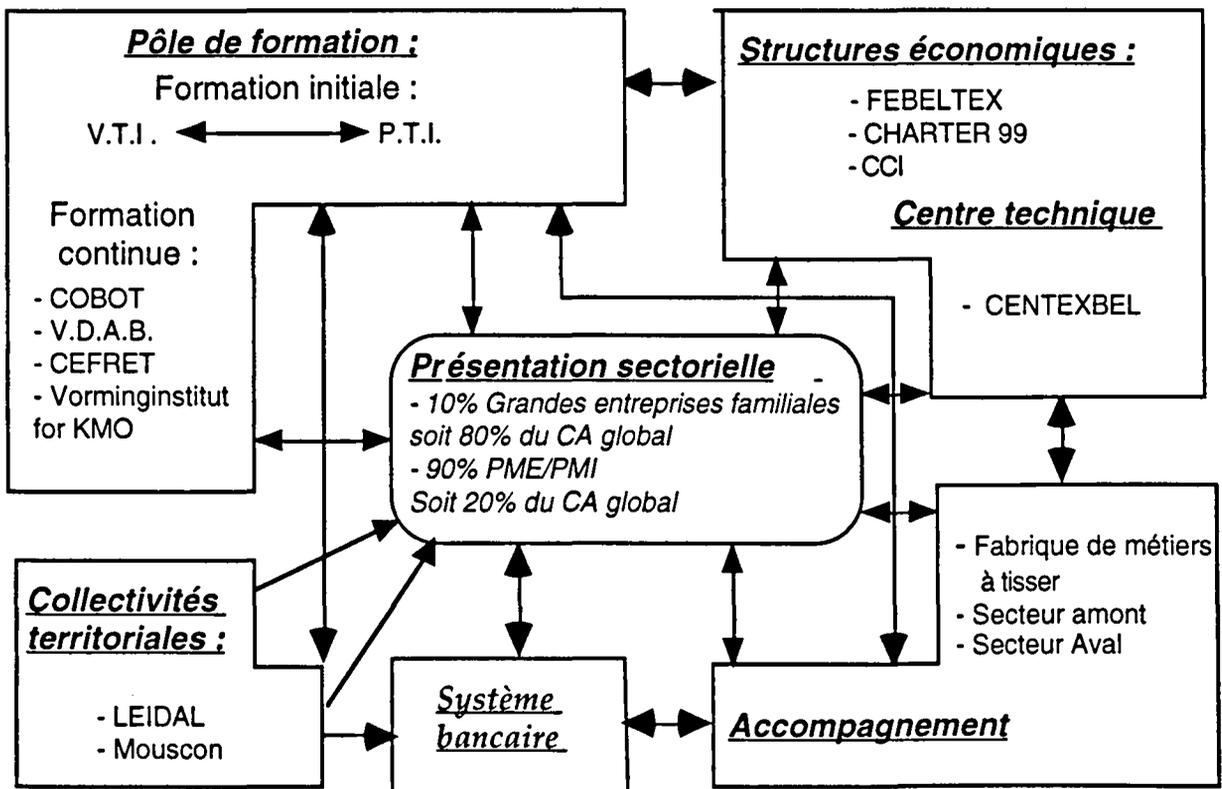


Fig 36 : La manufacture de tapis dans la région de COURTRAI (Belgique)

L'épaisseur institutionnelle du secteur considéré montre la présence sur le territoire local, ou à proximité, d'un grand nombre d'organismes chargés d'accompagner et d'adapter le secteur aux modifications d'un environnement global turbulent. L'intérêt de cette structuration institutionnelle est de créer des ressources pour le secteur productif.

## § 1 . : La structure d'accompagnement de l'industrie du tapis.

La structure d'accompagnement est composée des organismes publics ou privés qui interviennent de près ou de loin dans le développement de l'industrie de tapis. L'objet est de construire des ressources spécifiques au sens de Colletis et Pecqueur<sup>338</sup> qui seront activées par les entreprises locales. Ces créations de ressources sont multiples :

- Ressources en matière de main-d'oeuvre spécialisée, il faut souligner que tout jeune diplômé d'un brevet professionnel dans la confection de tapis dispose de quatre offres d'emplois à la sortie... et 83% des entreprises textiles du secteur affirment avoir des problèmes de recrutement de main-d'oeuvre spécialisée (Donkels & Hoebeke 1989)<sup>339</sup>. La ressource humaine qualifiée est formée par VTI et PTI<sup>340</sup>, en ce qui concerne la formation initiale. En matière de formation continue, on trouve deux organismes que sont le COBOT<sup>341</sup> et le VDAB<sup>342</sup>.

Le Vorminginstituut voor KMO<sup>343</sup> intervient peu dans le secteur de l'industrie du tapis, toutefois il constitue bien une structure locale d'aide au développement d'ordre endogène. Nous ne traiterons pas de cet organisme pour la suite de cette thèse.

---

<sup>338</sup>COLLETIS G. et PECQUEUR B., 1993, *"Intégration des espaces et quasi intégration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives?"*, RERU n°1993/3.

<sup>339</sup>DONKELS R. et HOEBEKE K., 1989, *"Croître ou ne pas croître? La question pour une entreprise familiale"*, Mimeo, Fondation Roi Baudoin, Brussels.

<sup>340</sup>VTI et PTI sont des organismes de formation initiale, le premier d'ordre Catholique et le second d'ordre Public. Dans chacune de ces écoles, il existe une branche spécialisée sur l'apprentissage des métiers liés à la manufacture des tapis.

<sup>341</sup>Le COBOT est un centre de formation sectoriel pour l'industrie du textile et de la bonneterie. Il se divise en deux centres. Le premier est directement orienté sur la formation des ouvriers. Le second volet du COBOT s'occupe des employés. C'est un organisme paritaire regroupant des syndicats ainsi que des organismes professionnels tels que FEBELTEX. C'est un organisme purement Flamand, son homologue Wallon est le CEFRET.

<sup>342</sup>VDAB est un organisme de formation continue orienté vers la formation des chômeurs. Il dispose d'une section de formation directement orientée vers les métiers de tisserands. Cette formation se fait chez le principal producteur de métiers à tisser du marché ainsi qu'avec les autres constructeurs de machines à tufter ou à aiguilleté.

<sup>343</sup>Institution locale de formation pour entrepreneurs de PME. Ses activités sont financées à plus de 50% par les pouvoirs publics, le solde est pris en charge par les droits d'inscription.

- Ressources financières par le développement de petites banques régionales spécialisées qui prêtent aux entreprises locales, même si le bilan est au rouge, prenant en compte non pas l'économie apparente mais l'économie souterraine. Musyck<sup>344</sup> déclare : "*Le revenu moyen par habitant, sur la base des déclarations fiscales, descend largement sous la moyenne nationale Flamande, mais la densité des signes extérieurs de richesse... dépasse, elle, celle des autres régions. Signes que les salaires du Courtraisis sont bas... et que les comptables y excellent en ficelles fiscales...*".

Dans le cadre du système bancaire, il convient de souligner que le développement endogène du Courtraisis s'est accompagné d'un développement accru de banques dont le domaine d'intervention est local<sup>345</sup>. De ces banques, et suite à un important mouvement d'absorption, ne reste que la banque de Roeselare, qui vient d'être absorbée par la Crédit Banque. Cette banque est spécialisée dans les opérations de crédits auprès des PME/PMI locales. On retrouve, par ce système de financement des opérations locales, la théorie de la banque locale "*Theory of local bank*", présentée par Becattini (1990)<sup>346</sup>

- Ressources techniques par le biais d'un centre technique installé à Courtrai CENTEXBEL<sup>347</sup>, et de structures d'accompagnement spécifiques. FEBELTEX<sup>348</sup>, organisme professionnel du textile et implanté à Bruxelles, a délocalisé sa branche intérieur textile dans la ville de Courtrai en y développant une équipe spéciale en charge du secteur

---

<sup>344</sup>citant HENDRICKX M., 1992, "*Maigret au Texas*", L'instant.

<sup>345</sup>Musyck cite le cas des banques telles que la Société Générale de Belgique, la banque Centrale de la Lys, la banque de Courtrai, le Crédit Avesnois et le Crédit Général Liégeois, la banque de Roeselare, qui ont vu une forte croissance au début du siècle.

<sup>346</sup>BECATTINI 1990, La banque locale est un organisme né au sein du district industriel et fortement en relation avec les entreprises locales, ainsi qu'avec d'autres acteurs de l'environnement social et politique du territoire. L'avantage d'une banque locale est qu'elle peut porter une attention plus forte aux demandes de crédits ainsi qu'une meilleure connaissance du devenir du projet à financer.

<sup>347</sup>CENTEXBEL, (CENTre TEXtile BELge) est un organisme de recherches directement orienté vers le secteur textile. Son activité est scindée en trois : - Une activité de recherche appliquée, vers les technologies nouvelles. - La réalisation de tests pour les entreprises du secteur. - Une activité de consultance technologique auprès des entreprises du secteur.

C'est un centre d'appui technique pour le secteur textile qui dispose d'une branche spécifique axée sur le secteur tapis.

<sup>348</sup>Fédération BELge du TEXtile. C'est un organisme National chargé du suivi, de l'évolution et de l'appui au secteur textile en général. Dans la division textile d'intérieur se positionne la branche tapis, localisée à Courtrai. Leurs actions se situent dans la réalisation de campagnes de promotion de la profession (stand collectifs, foires...), la surveillance de l'évolution du marché (clients, fournisseurs), la mise en œuvre d'actions collectives orientées vers la résolution de problèmes propres à l'ensemble du secteur, ainsi que le lobbying vers les gouvernements Flamand, Wallon, Belge et l'Europe.

du tapis. Le rôle de médiateur joué par FEBELTEX entre les entreprises du territoire et le reste du monde est fondamental.

Parallèlement, CHARTER 99 (ex VERA) est un regroupement d'acteurs locaux influents dont l'objet est de participer à la définition des axes stratégiques pour le territoire local, et de mobiliser les forces vives pour y accéder. L'intervention de cette structure de prospective et de lobbying dans le domaine du tapis est quasi inexistante.

- Ressources productives. Sur le territoire du Courtrais se situe la plus importante et la plus moderne des entreprises de fabrication des métiers à tisser : VAN DE WIELE, ainsi que l'ensemble du secteur amont (Extrusion, filature pour tapis...) ou aval (finitions,... ) de la manufacture de tapis.

- Enfin des ressources publiques par l'implication de la ville de Mouscron (par le biais de l'intercommunale : IEG), et de l'intercommunale Flamande, le LEIEDAL<sup>349</sup> (fondé par A. DeClerck) dans le développement du secteur textile et du tapis. Les collectivités territoriales n'interviennent que lors de la localisation ou lors de l'extension d'entreprises.

L'interaction et l'interpénétration entre ces différentes parties prenantes de l'épaisseur institutionnelle du secteur du tapis est évidente : *"S'il existe un coin de Belgique où l'expression forces vives convergentes a encore un sens, c'est bien le Courtrais. Un consensus vieux de plusieurs décennies et facilité, faut-il le dire, par l'appartenance commune à ce qu'on appelle la sensibilité social-chrétienne. Tout se règle, ici, en famille, de préférence à toute intervention extérieure."* (Charlet 1990, cité par Musyck 1993)<sup>350</sup>. Au travers de la construction de cette épaisseur institutionnelle, on constate aisément la construction d'un système de Gouvernance locale telle que développé par Gilly et Pecqueur<sup>351</sup>.

---

<sup>349</sup>IEG et LEIEDAL sont deux intercommunales, l'une du côté Wallon, l'autre du côté Flamand. Leur objet est d'ordre économique et d'aménagement.

<sup>350</sup>CHARLET M., 1990, *"Le Courtrais serait-il un produit d'exportation"*, Le Soir.

<sup>351</sup>GILLY et PECQUEUR ont déjà abordé le rôle de l'épaisseur institutionnelle lorsqu'ils déclarent *"La notion d'épaisseur institutionnelle... nous paraît pouvoir compléter celle de gouvernance en introduisant une appréciation qualitative sur la combinaison institutionnelle décrite par le mode de gouvernance." . ..* *En définitive, il paraît possible de définir institutionnellement un territoire et d'approcher les formes locales de régulation à travers trois aspects complémentaires : - un type de gouvernance, - un contexte institutionnel, - des compromis sociaux... Mais la configuration locale du mode de régulation est incomplète (absence de régime d'accumulation propre, exogénéité totale de la contrainte monétaire, poids du niveau étatique etc.) : la régulation locale ne peut donc être qu'une régulation partielle."* GILLY J.P. et

Dans cette présentation succincte, les différentes composantes de l'environnement territoriale sont présentes. En matière de proximité, on notera une double proximité. D'abord, une proximité géographique évidente entre les entreprises du secteur concerné et les parties prenantes. Ensuite, cette proximité géographique, pour donner lieu à un système réticulé digne de ce nom, doit se transformer en proximité organisationnelle, au sens de Bellet, Colletis et Lung (1993)<sup>352</sup> : *"Elle concerne les relations interindividuelles, mais surtout la dimension collective, à l'intérieur des organisations ou entre les organisations."* C'est la proximité organisationnelle qui déterminera le niveau d'intégration territorial des organisations au sein de l'environnement territorial.

## § 2. : La structure relationnelle entre les entreprises locales

La structure locale des entreprises de l'industrie du tapis répond à la loi des 80%/20%, c'est à dire que 80% de la production est concentrée par 10% des entreprises locales, et 20% de la production est le fait de 90% des entreprises locales. Dès lors le climat de coopération/concurrence qui régit généralement les approches territoriales, par le biais de la division locale du travail entre les entreprises présentes<sup>353</sup>, n'est pas à l'ordre du jour dans le cas de l'industrie du tapis. Les producteurs de tapis, quelque soit la gamme ou la méthode de production, préfèrent le terme collègue plutôt que concurrent, mais cela ne cache en rien la réalité de la rivalité qui règne entre les entreprises locales.

S'il existe une coopération verticale entre les entreprises de la filière tapis, il n'existe pas pour autant une coopération horizontale généralisée entre les différents producteurs de tapis, sauf dans des cas très spécifiques de sous traitance de production<sup>354</sup>. Dans ce cadre, la proximité engendre un sentiment de méfiance entre les industriels du tapis. Méfiance qui se traduit également par des approches d'intégration verticale afin de ne pas dévoiler les

---

PECQUEUR B., 1995, *"La dimension locale de la régulation"*, in *Théorie de la régulation*, sous la dir. de BOYER R. et SAILLARD Y, éd. La découverte, Coll. Recherches.

<sup>352</sup>BELLET M., COLLETIS G. et LUNG Y., 1993, *"Introduction au numéro spécial : Economie de Proximités"*, RERU, n°3, pp.357-364.

<sup>353</sup>C'est notamment le cas dans le cadre d'un district industriel, cf. Courlet et Soulage 1994, Opus cité.

<sup>354</sup>Lors de nos entretiens, les interviewés précisait que la coopération entre entreprises n'existe pas dans ce secteur, hormis dans le cadre d'un surplus d'activité ou d'une commande spécifique. Dans ce cas, une partie de la production à réaliser est sous-traitée par des tisseurs à façon. Le tisage à façon constitue également une part d'activité importante pour certaines petites et moyennes entreprises.

secrets de production, mais aussi pour se positionner sur des marchés de moyen voire de haut de gamme, le marché du bas de gamme étant sous le quasi monopole de Beaulieu. Notons que pour le bas de gamme, l'intégration verticale est également un vecteur de développement crucial : "*Il faut aussi maîtriser tout le cycle de production, depuis la filature de la laine jusqu'aux techniques les plus modernes de tissage et de tufting, en passant par la teinturerie et le design... Une intégration verticale délibérée, qui permet de garder l'avance acquise au plan de la création*" déclarait Charlet (1986)<sup>355</sup>, concernant le groupe Beaulieu. On retrouve ce type de stratégie d'intégration verticale également dans d'autres grandes entreprises telles que Lano, Nelca...

En reprenant le modèle de Porter (1985)<sup>356</sup>, la proximité géographique des entreprises est considérée comme un facteur de compétition de la zone considérée (la nation ou la région). Cette création d'avantages compétitifs est issue des rivalités locales entre les firmes, considérant que ces dernières sont à l'origine de pressions à l'innovation, de réduction des coûts, de développement de la qualité et des services, de la création de nouveaux produits et de nouveaux modes de production. Porter précise que la rivalité est à l'origine de l'accumulation d'un stock de connaissances et de savoir-faire dans l'industrie, qui est issue de l'imitation, de l'échange de personnels et de la précision et la rapidité de l'information. Nos entretiens auprès des cadres dirigeants des entreprises de tapis confirment ces principes, puisque, d'un avis général, le copiage (c'est à dire l'imitation) est à l'origine de l'extension du secteur du tapis.

L'innovation est locale. Elle est souvent aidée par CENTEXBEL et les entreprises de design, en ce qui concerne l'innovation produit. Pour les processus de production, c'est surtout l'entreprise Van De Wiele. Par ailleurs, certains des cadres dirigeants rencontrés venaient d'autres entreprises locales.

Cependant, s'il n'existe pas une réelle coopération entre les firmes de l'industrie du tapis, il existe une autre forme de coopération, ce que Musyck<sup>357</sup> appelle le "*One-to-one and institutionalised co-opération*". (pp.206-208). Le comportement des entrepreneurs locaux est fortement enclin d'individualisme et de méfiance. Ce comportement est en fait la résultante de l'histoire du territoire, parsemée de crises. Celles-ci ont été à l'origine d'un

---

<sup>355</sup>CHARLET, 1986, cité par MUSYCK, 1993, opus cité.

<sup>356</sup>Opus cité

<sup>357</sup>Musyck 1993, Opus cité

comportement entrepreneurial de type familial intense. La rivalité entre les familles s'est traduite par une rivalité entre les entreprises et une recherche de développement de type individualiste, fondée sur la coopération avec d'autres entreprises qu'en cas de nécessité forte. L'autre volet de cette coopération s'effectue au travers de la structure institutionnelle du territoire. Les organismes professionnels tels que FEBELTEX, sont à la base d'une recherche de coopération et de structuration du secteur afin de faire bloc face aux menaces externes. La coopération entre firmes se réalise par l'intermédiaire de l'organisme professionnel, dont l'antenne tapis est localisée à Courtrai, le siège étant à Bruxelles.

Le mode de coopération des entreprises du territoire n'est donc pas de type réseau, mais d'avantage de type étoile, avec au coeur de l'étoile la structure institutionnelle d'appui au développement. C'est bien un rôle d'intermédiation que joue l'épaisseur institutionnelle dans le territoire de Courtrai.

C'est au sein de ce territoire que nous nous engageons pour tester les hypothèses de l'environnement territorial et de l'environnement territorialisé.

#### **SECTION 4 : LA COLLECTE DE DONNÉES.**

La réussite et la pertinence des résultats obtenus à partir des analyses qualitatives réalisées, issues de la méthode MICMAC et de la méthode MACTOR, sont dépendantes de la qualité des données recueillies. Notre démarche de collecte d'informations, outre l'observation dont l'objet est de se familiariser avec la situation observée et dont les résultats ont été présentés dans le chapitre précédant, s'établit selon la méthode des interviews. C'est à dire par des entretiens individuels oraux, à partir de personnes sélectionnées soit par nos soins, soit par les contingences de la disponibilité des personnes contactées, ou par l'acceptation de ces personnes de participer à un travail de recherche.

Dans un premier paragraphe, nous présentons les principales caractéristiques de l'échantillon interviewé, tout en précisant sa représentativité dans le cadre de l'étude des producteurs de tapis de la région de Courtrai.

Le type d'interview réalisé et la définition des objectifs sont les points développés lors d'un second paragraphe.

### § 1. : Présentation et représentativité de l'échantillon.

Le jeu d'hypothèses présenté en introduction de cette thèse montrait la nécessité de travailler dans le cadre d'un système social ouvert. Ce système social n'est pas le reflet d'une entreprise, en tant qu'organisation, mais bien d'une organisation regroupant des entreprises, surtout des entrepreneurs, et des structures d'appui dans le cadre d'une action collective de structuration de l'environnement de l'entreprise. Dès lors, la méthode d'enquêtes repose sur la constitution d'un échantillon représentatif de la structure territoriale. Il doit regrouper un ou plusieurs représentants de chacune des organisations impliquées dans l'action collective.

Nous exposons cet échantillon en présentant dans un premier temps les entreprises rencontrées, ainsi que leurs caractéristiques. Ensuite, nous détaillons les structures institutionnelles d'appui qui ont participé aux entretiens.

#### **Caractéristiques des entreprises de l'échantillon.**

L'échantillon d'entreprises retenues est issu de l'annuaire des entreprises appartenant au secteur de l'intérieur textile et édité par FEBELTEX en 1995, entreprises de 10 salariés et plus. Cet annuaire regroupe 195 entreprises, dont 92 entrent directement dans le champ de la production de tapis. Sur ces 92 entreprises, nous avons ensuite sélectionné les entreprises qui appartiennent à la zone territoriale étudiée, ou à proximité. 66 entreprises répondent à cette caractéristique. Enfin, nous avons supprimé les entreprises qui ont cessé leur activité, deux entreprises étaient dans ce cas. L'échantillon utilisé pour cette thèse est issu des 64 entreprises entrant dans le cadre de l'étude.

Suite à un entretien de cadrage avec le responsable de la branche Tapis de FEBELTEX "Interior Textiles", 20 entreprises ont été sélectionnées selon des critères de représentativité et de fiabilité reconnus par cette personne. Sur les 20 entreprises retenues, 13 ont accepté de participer à ce travail de recherche.

Une entreprise, n'appartenant pas au secteur de la manufacture de tapis, mais représentative de par son activité connexe à cette industrie, a également été interviewée. Il s'agit de l'entreprise Van De Wiele, premier producteur mondial de métiers à tisser et situé dans la région de Courtrai.

Les caractéristiques de représentativité des entreprises retenues sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 4 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon.**

<b>Nom</b>	<b>Structure</b>	<b>Perso.</b>	<b>Techniques utilisées</b>	<b>Matières premières utilisées</b>	<b>Caractér de Gamme</b>	<b>C.A. (en FB)</b>	<b>Niveau d'intégration verticale</b>
Beaulieu Wielsbeke	Groupe Familial	445	Carpettes tissées Moquettes tissées Tapis tuftés Feutre Aiguilleté	Polypropylène Poly acrylique	Bas de G. Volume	6 milliards	Amont : Fort Aval : Faible
Beaulieu Réal	Groupe Familial	250	Feutre aiguilleté	Polypropylène Polyamide	Bas de G. Volume	n.d.	Amont : Fort Aval : Faible
BIC Carpet	Groupe Familial	80/90	Carpettes tissées Moquettes tissées	Laine	Haut de G. Niche	n.d.	Amont : Faible Aval : Peu
Louis De Poortere	Groupe Familial	900	Carpettes tissées Moquettes tissées Tapis tuftés Feutre aiguilleté	Laine Polypropylène	Moyen et haut de G. Créneaux	5.5 à 7 milliards	Amont : peu Aval : Faible
Creatuft	Groupe Familial	71	Tapis tuftés	Laine	Moyen et haut de G Niche	n.d.	Amont : Fort Aval : Faible
Eurotapis	Entreprise Familiale	160	Carpettes tissées	Polypropylène Poly acrylique	Bas de G.	2.2 milliards	Amont : Faible Aval : Faible
Godisiab.	Entreprise familiale	32	Carpettes tissées Moquettes tissées	Laine	Haut de G. Niche	n.d.	Amont : Faible Aval : Fort
Lano	Entreprise Familiale	668	Carpettes tissées Moquettes tissées Tapis tuftés	Polypropylène Laine	Moyen et haut de G. Niches	3.5 milliards	Amont : Faible Aval : Faible
Nelca	Groupe Familial	280	Tapis tuftés	Polypropylène	Moyen Bas de G	n.d.	Amont : Fort Aval : Faible
Osta Carpet	Groupe Familial	155	Carpettes tissées	Laine Polypropylène	Haut de G. Niche	1.3 milliards	Amont : Faible Aval : Moyen
Phoenix Carpet	Groupe Familial	80/90	Carpettes tissées	Laine	Haut de G. Niche	n.d.	Amont : Faible Aval : Peu
Vernier Le Tisserand	Entreprise Familiale Reprise	80	Moquettes tissées	Laine	Haut de G.	n.d.	Amont : Faible Aval : Faible
Verstraete Hahn	Entreprise Familiale	89	Carpettes tissées	Laine Polypropylène	Moyen et Haut de G.	550 millions	Amont : Fort Aval : Faible

L'échantillon représente plus de 3000 salariés du secteur du tapis, soit près de 40% de l'ensemble du secteur du tapis de la Flandre Occidentale. Les entreprises Godisiaboïs et Vernier Le Tisserand n'appartiennent pas à la Flandre, mais à la Wallonie. Ces entreprises sont sises à Mouscron.

La structure territoriale des entreprises est maintenue puisque les grands groupes sont représentés, Beaulieu, ainsi que des entreprises de petites tailles, Godisiaboïs. Toutes les techniques existantes sont représentées. Il en est de même en ce qui concerne les matières premières utilisées et le type de positionnement, niche, volume, ... Remarquons également que toutes les entreprises sont d'origines familiales, même si le futur présage une diminution de ce type de structuration financière de l'entreprise. En effet, les capitaux externes à la famille tendent à pénétrer de plus en plus ces entreprises.

Les interviews réalisées l'ont été auprès des cadres dirigeants de ces entreprises. Les fonctions des participants à ce travail de recherche sont les suivantes :

Directeurs et assimilés : 5

Directeurs commerciaux : 4

Directeurs des Ressources Humaines : 2

Directeur Marketing : 1

Directeur Commercial : 1

Le directeur commercial représentait deux entreprises appartenant à la même famille.

### **Caractéristiques des structures institutionnelles.**

Les organismes institutionnels interviewés pour l'étude proviennent de la structure environnementale comme proximité organisationnelle des entreprises de l'industrie du tapis. Les principales structures d'appui rencontrées peuvent être regroupées par pôle :

Les pôles centres d'appui et organismes patronaux sont représentés par CENTEXBEL à Gand et par FEBELTEX "Interior Textiles" à Courtrai.

Le pôle formation est désigné, pour la formation continue, par VTI. Le PTI, organisme de formation initiale n'a pu être rencontré. Pour la formation continue, les principaux organismes ont été interviewés. Il s'agit du VDAB, de COBOT et du CEFRET.

Pour ce qui concerne les collectivités territoriales, les deux intercommunales ont donné lieu à recueil d'informations : le LEIEDAL, pour la Flandre, et l'IEG, pour la Wallonie.

Ce sont donc neuf représentants de l'épaisseur institutionnelle qui ont participé à ce travail.

Des structures telles que Voorming Instituut voor KMO, la CCI de Courtrai, Charter 99... auraient également pu être contactées, mais leur faible intervention dans l'industrie du tapis nous a conduit à ne pas engager ces contacts.

## § 2. : Le recueil d'informations qualitatives

Le recueil d'informations qualitatives s'est effectué selon la méthode des interviews semi-dirigés. Les interviews réalisées ont comme objectif de vérifier des hypothèses. L'interview est définie, selon De Ketele et Roegiers<sup>358</sup>, *"comme une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations"*.

Pour cette thèse, les entretiens sont semi-dirigés, ils sont en partie directifs, afin de cadrer les réponses de l'interviewé et de les orienter vers le recueil d'informations recherchées, et en partie non directif, afin de laisser l'interviewé s'exprimer totalement au sujet d'un thème particulier entrant dans le cadre de l'interview.

Les informations ainsi retenues reflètent mieux les représentations de l'interviewé que lors d'un entretien directif. Ainsi, si l'entretien ne s'effectue pas selon un questionnaire rigide, il est cependant dépendant d'une grille ou d'un guide d'entretien afin d'aider l'intervieweur à cadrer et orienter l'entretien. Dans notre cas, la grille d'entretien reprenait les interrogations suivantes :

---

<sup>358</sup>De Ketele et Roegiers 1993, opus cité

- 1 : Quels sont les facteurs qui influencent l'évolution de votre entreprise ?  
Comment les hiérarchisez vous ?
- 2 : Quelles sont les implications de l'environnement socio-économique et social sur l'évolution et la stratégie de l'entreprise ?
- 3 : Quels sont les facteurs de cet environnement qui doivent être développés ?
- 4 : Quels sont les facteurs de l'environnement qui sont pris en compte dans le processus de décision de l'entreprise ?
- 5 : Quels sont ceux qui agissent négativement sur l'évolution de l'entreprise ? Comment les contrôlez vous ?
- 6 : Comment percevez vous l'évolution du secteur, pour votre entreprise et pour vos concurrents ?
- 7 : Quels sont vos principaux interlocuteurs externes ? Qu'en attendez vous ? Ce rôle est il atteint ?
- 8 : Quelles sont les questions les plus importantes à se poser pour un responsable d'une entreprise du secteur du tapis ?

Certes, ces questions ne sont jamais posées de cette façon, c'est d'avantage la logique et l'objectif qui est derrière chacune qui est primordiale. Les facteurs que nous souhaitons mettre en exergue à travers cette grille d'entretien sont, d'une part, les composantes identifiées de l'environnement territorial ainsi que la perception de celui-ci par des représentants de chaque catégorie d'acteurs. De fait, c'est l'implication de la structure territoriale dans la vision stratégique des acteurs du territoire qui constitue le fil conducteur de ces entretiens semi-dirigés.

Les interviews, d'une heure trente en moyenne, se terminaient par la présentation du schéma global de la structure du secteur du tapis, présenté lors du chapitre précédant. L'objectif était de faire réagir les interviewés sur leurs propres relations avec l'ensemble des acteurs du territoire, et d'identifier le type de relation et les implications que ces relations ont soit sur l'ensemble du secteur, dans son évolution, soit sur l'entreprise, dans l'élaboration de sa stratégie.

## CONCLUSION DU TITRE TROIS

Le Sud de la Flandre Occidentale est constitutif d'un SIL, structure territoriale adaptée pour tester les hypothèses de notre thèse. Ce territoire combine à la fois la dimension économique du territoire, comme l'ont montré Musyck et Hannequart, et les principales caractéristiques territoriales définies par les économistes du territoire.

La présentation du protocole méthodologique qui vient d'être faite, a mis en exergue les principales caractéristiques de l'environnement socio-économique de la région de Courtrai concernant l'industrie du tapis. Il s'agit principalement de données économiques, issues de l'économie industrielle et de l'économie sectorielle. Toutefois, entre économie industrielle et stratégie d'entreprise, la frontière est parfois très floue.

Les interpénétrations entre sciences de gestion et Économie Industrielle ne peuvent se concevoir qu'à partir d'une définition de ces deux champs d'analyse. En ce qui concerne l'économie industrielle, outre la définition de Rallet et Torre<sup>359</sup>, nous reprenons ici la proposition de délimitation de ce champ d'analyse présentée par De Montmorillon (1987)<sup>360</sup>: "*Pour les uns, il se limite à l'étude des relations entre structures de marché et satisfaction des besoins de biens et services de la collectivité.*" (p.133). Comme le précise De Montmorillon en citant Cherer (1975), "*l'organisation industrielle ... n'a pas grand chose sinon rien à dire sur la façon d'organiser et de diriger une entreprise industrielle particulière*" (p.1). Nous considérons que l'énoncé de Cherer reste trop restrictif dans la détermination du champ de l'économie industrielle et nous lui préférons l'apport de

---

<sup>359</sup>Notre définition de l'économie industrielle recouvre aussi bien les travaux s'inscrivant dans la perspective de l'industrial organization et donc de la nouvelle économie industrielle (TIROLE, 1989) que dans celle de l'industrial dynamics (CARLSSON, 1989), la théorie des structures de marché que la théorie de la firme, la théorie de la production que la théorie de l'innovation." (p.4). RALLET A., TORRE A., 1995, "Economie industrielle et économie spatiale", pp. 3-40, in *Economie industrielle et économie spatiale*, sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., Economica, 473 P.

TIROLE J., 1989, *The theory of industrial organization*, MIT Press, Cambridge, US, 2ème édition.

CARLSSON B., 1989, "Industrial Dynamics : on overview", in CARLSON B., éd., *Industrial Dynamics*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, Londres.

<sup>360</sup>MONTMORILLON (de) B., 1987, "Les apports de l'économie industrielle aux sciences de gestion", in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G., MONTMORILLON (de) B., Economica, Coll. Gestion, pp. 128-151.

Jacquemin (1975)<sup>361</sup> qui positionne l'économie industrielle à la croisée de trois concepts que sont le comportement des entreprises, les structures de marché et les performances des entreprises<sup>362</sup>. Il suffit donc d'ajouter à cette proposition le concept de bien être économique pour obtenir une définition plus large de l'économie industrielle.

Pour ce qui concerne les sciences de gestion, et toujours selon De Montmorillon, "*les sciences de gestion traitent de la vie de l'organisation et en cela ne se peuvent vouloir qu'humaines. Pour les uns il s'agit essentiellement de l'organisation productive de biens et services marchands, l'entreprise ; pour les autres tout groupe social organisé et finalisé relève de leurs préoccupations.*" (p.133).

Le point de rencontre entre l'économie industrielle et les sciences de gestion se situe au niveau de l'analyse des stratégies et des performances des entreprises. Pour ce qui concerne l'économie industrielle, le schéma de référence de l'analyse de la performance de l'entreprise réside dans la définition de l'Industrial Organization selon Mason (1939) et Bain (1959) au travers de la célèbre séquence S.C.P. (Structure, Comportement, Performances). Dans un premier temps, Mason met en avant les relations qui existent entre les structures des marchés et les comportements des firmes. Bain, par la suite, affirme l'existence d'une relation indirecte entre performances et structures de marché, à travers le filtre des comportements. C'est par ce concept de "comportement" qu'il est possible de préciser les relations entre économie industrielle et sciences de gestion. En effet, les comportements des entreprises sont à rapprocher du principe de stratégie de la firme.

Dupuy et Marchenay (1982) avaient déjà souligné le lien entre l'économie industrielle et les sciences de gestion, notamment en matière de stratégie et de comportement lorsqu'ils déclaraient : "*Trop longtemps négligée par les économistes déterministes, l'étude des comportements internes (sociologie des organisations) et externes (stratégie d'entreprise) a acquis droit de cité en économie industrielle. Mais en retour, celle-ci influence, ou devrait*

---

<sup>361</sup>JACQUEMIN A., 1975, *Economie Industrielle Européenne*, DUNOD. Cité par DE MONTMORILLON.

<sup>362</sup>on se situe ici dans le cadre du modèle S.C.P. : Structure, Comportement, Performance; de BAIN et MASSON.

BAIN J., 1959, *Industrial organization*, New York, J. Wiley & sons.

MASON E.J., 1957, *Economic Concentration and the Monopoly Problems*, Harvard University Press, Cambridge.

*influencer, les approches de comportement"* (p.117)<sup>363</sup>. Thème qui, durant la même année, a également servi de base d'analyse pour des auteurs positionnés en sciences de gestion tels que Martinet et Petit (1982)<sup>364</sup>.

L'analyse des problèmes stratégiques et la gestion stratégique sont bien entendu très proches de l'orientation de l'industrial organization. Desreumaux (1993)<sup>365</sup> souligne cette interrelation lorsqu'il précise, considérant la gestion stratégique comme discipline de synthèse, que : " ...trois groupes de disciplines fournissent des éclairages essentiels à l'analyse des problèmes stratégiques. L'économie industrielle tout d'abord, qui tente de comprendre comment les caractéristiques de l'industrie dans laquelle opère une entreprise contraignent ses choix stratégiques et en quoi ces derniers rétroagissent sur la structure des marchés". (p.3).

Certains axes d'analyse de l'économie industrielle sont aussi présents dans le cadre des sciences de gestion. Dans une dimension pure d'analyse stratégique vis-à-vis des marchés et des débouchés, on retrouve les modèles stratégiques de base tels que le modèle des groupes stratégiques de Porter (1980)<sup>366</sup>, le modèle B.C.G.<sup>367</sup> (1980) et la méthode "Général Electric - Mc Kinsey" (Day 1977)<sup>368</sup> pour ce qui concerne les analyses de portefeuille d'activité, ou la méthode du positionnement stratégique (Choffray et Dorey; 1983)<sup>369</sup>. Pour ce qui concerne notre sujet de thèse, ce sont surtout les stratégies de coopérations interfirmes qui nous intéressent. Partant à l'origine des travaux de Coase (1937)<sup>370</sup>, repris ensuite par les travaux de Williamson, et complétés par Richardson

---

<sup>363</sup>DUPUY Y & MARCHENAY M., 1982, "Les dimensions de l'économie industrielle", Revue d'Economie Industrielle, n° 21, 3ème trimestre, pp. 114-120.

<sup>364</sup>MARTINET A. & PETIT G., 1982, *L'entreprise dans un monde de changement*, Editions du Seuil, Edition ouvrières.

<sup>365</sup>DESREUMAUX A., 1993, *Stratégie*, Précis Dalloz, Coll. Gestion, 447p.

<sup>366</sup>PORTER M., 1980, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 426p.

<sup>367</sup>BOSTON CONSULTING GROUP; 1980; *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*, Paris, Hommes et Techniques.

<sup>368</sup>DAY G.S., 1977, "Diagnosing the Product Portfolio", Journal of Marketing, Avril, pp.29-38.

<sup>369</sup>CHOFFRAY J.M., DOREY F., 1983, *Développement et gestion des produits nouveaux*, Paris, McGraw-Hill.

<sup>370</sup>COASE R.H. 1937, *The nature of the firm*, Economica, N°4, novembre, traduit dans la Revue Française d'Économie, 1987, vol. II, 1., pp.133-163.

(1972)<sup>371</sup> (qui positionne entre la hiérarchie et le marché une troisième solution en matière de transactions économiques qu'est la coopération interfirmes en tant que "*configuration à part entière*"<sup>372</sup>), les théories de coopérations interfirmes ont évolué vers les stratégies de coopération et l'analyse des problèmes organisationnels induits (Desreumaux, 1994). L'analyse de la coopération interfirme, en conséquence et en extension à la théorie des coûts de transaction, "*est saisie comme une modalité parmi d'autres d'organisations et de déploiement des ressources requérant une analyse spécifique et non comme une fin en soi.*" (Desreumaux, 1994). Il s'agit bien d'un cas d'analyse organisationnelle de la firme liée à son environnement et à l'évolution de cet environnement. L'environnement constitue de fait un second point d'entrée dans l'analyse des interrelations entre les sciences économiques et les sciences de gestion.

---

<sup>371</sup>RICHARDSON G.B., 1972, "*The organisation of Industry*" *Economic Journal*, Septembre, pp. 883-896.

<sup>372</sup>DESREUMAUX A., 1994, "*Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes*", *Les cahiers de recherche*, I.A.E. de Lille, Centre Lillois d'Analyse et de Recherches sur l'Evolution des Entreprises (C.L.A.R.E.E.), U.R.A.-C.N.R.S. 936, p.6

**TITRE QUATRE**

**JEUX ET ENJEUX STRATÉGIQUES D'ACTEURS :**

**UNE ÉTUDE DE CAS**

Le jeu stratégique des acteurs caractérise la recherche du pouvoir sur les ressources. Que l'environnement soit local ou global, l'objectif in fine de la firme est de constituer des avantages compétitifs afin de maintenir l'entreprise sur le marché et selon des modalités d'évolution favorables. Cet objectif se traduit par des luttes et des coopérations interentreprises. L'introduction du territoire, comme nous le proposons, tend à préciser plusieurs champs de batailles en ce qui concerne la lutte pour les avantages compétitifs. Un premier champ est global : la concurrence internationale. Le second est d'ordre local, il est caractéristique des actions entre entreprises pour assurer ce pouvoir de domination sur les ressources, voire sur les marchés. L'objet de ce dernier titre est de présenter ces champs de batailles au travers de l'analyse des stratégies d'acteurs dans le cadre de l'industrie du tapis. La stratégie cherchant à adapter au mieux l'évolution de l'entreprise face aux turbulences de l'environnement, nous utilisons les outils de prospectives stratégiques pour assurer la définition du champ de bataille et les stratégies des acteurs. La proposition de scénarii qui doit compléter cette méthode d'analyse n'est pas réalisée. Si son intérêt est évident pour les protagonistes de l'industrie du tapis, elle n'entre pas dans les objectifs de cette thèse. Le contenu de ce titre repose sur deux points complémentaires et successifs.

Le premier, le chapitre 9, cherche à mettre en exergue la structuration de l'environnement de l'organisation. Il s'agit de déterminer les variables clés du système ainsi que la stabilité ou l'instabilité de la structure environnementale de l'industrie du tapis. La finalité de ce chapitre est de proposer une structuration de l'environnement territorial, en ce qui concerne

l'industrie du tapis, selon les perceptions des acteurs locaux impliqués dans cette activité productive.

Partant des résultats de l'analyse structurelle, c'est la stratégie des acteurs qui permet de souligner les relations qui s'établissent entre les acteurs du système. Il s'agit alors d'identifier les points de convergences et de divergences entre ces acteurs et de présenter les rapports de forces qui régissent ces relations. Nous insistons ensuite sur l'importance de la structure territoriale dans la détermination des enjeux et des objectifs présentés par chaque catégorie d'acteurs.

Tout au long de ce titre nous présenterons des encadrés explicatifs de la finalité de l'analyse de données. Le premier encadré présente l'objectif général. Cet encadré sera repris dès que nécessaire pour expliquer la finalité de la démarche.

La démarche d'analyse de données se donne pour objectif de valider les concepts d'environnement territorial et d'environnement territorialisé présentés lors du chapitre 2 de cette thèse. L'analyse de données se fait à partir des entretiens réalisés et en deux temps. Le premier cherche à préciser le concept d'environnement territorial (chapitre 9) le second cherche à valider le concept d'environnement territorialisé (chapitre 10).

## CHAPITRE 9 :

### -ANALYSE STRUCTURELLE.

L'analyse structurelle est un outil de base de l'analyse prospective stratégique. Son utilisation permet de mettre en exergue les variables clés d'un système ainsi que les rapports de dépendances et d'influences de ces variables entre elles. A terme, l'analyste est capable d'identifier les jeux d'interrelations et d'influences qui existent entre les variables clés. La méthode proposée se structure en 5 étapes.

- La première cherche à établir la liste des variables pertinentes du système.
- La seconde s'accorde à identifier les liens d'influences et de dépendances qui existent entre ces variables, il s'agit de la matrice d'analyse structurelle.
- Partant de la matrice d'analyse structurelle, la troisième étape tache d'établir le plan d'influence/dépendance entre les variables du système, afin d'identifier le poids et l'importance de chacune des variables concernées.
- Une quatrième étape, propre à la méthode MICMAC<sup>373</sup>, tend à mettre en exergue les variables cachées du système par un processus d'élévation en puissances de la matrice d'analyse structurelle.
- Enfin, une dernière étape dresse le graphe systémique des relations entre les variables les plus influentes et les variables les plus dépendantes.

Cette succession d'étapes structure ce chapitre en trois sections. L'identification des variables clés s'effectue lors d'une première section. Une deuxième section précise la structuration du système, alors qu'une dernière section compare le système obtenu au concept d'environnement territorial.

---

<sup>373</sup>MICMAC : Méthode d'Impacts Croisés-Multilication Appliquée à un Classement.

Outils	Finalité Attendue
<i>Validation du concept d'environnement territorial</i>	
<b>Méthode MICMAC</b>	
Liste des variables	Exprimer les différentes variables qui composent l'environnement de proximité des entreprises. Caractériser les composantes constitutives du système interne, intermédiaire et externe
Matrice d'analyse structurelle	Exprimer comment ces variables interagissent entre elles : - Identifier les variables clés - Identifier les rapports d'influences entre les sous systèmes
Analyse structurelle directe (plan d'influence/dépendance entre les variables)	Faire une première présentation de l'environnement territorial : - Identifier les rôles et fonctions de chacune des variables dans l'environnement territorial - Donner une première représentation du rôle des variables issues du territoire dans une systémique globale
L'analyse structurelle indirecte (plan d'influence/dépendance entre les variables)	Montrer que l'environnement territorial est une structure dynamique - Montrer le rôle des variables liées à l'environnement territorial - Spécifier le rôle intermédiaire de l'environnement territorial entre l'entreprise et l'environnement global
Présentation systémique	Identifier la fonction de l'environnement territorial dans une systémique globale : une structuration territoriale relais

## SECTION 1 : LES FACTEURS DÉTERMINANTS DE L'INDUSTRIE DU TAPIS.

Les facteurs déterminants de la structure de l'industrie du tapis conduit à réaliser, dans un premier temps, un recensement des variables constitutives de l'ensemble de la structure de l'environnement, afin de les regrouper en sous-systèmes explicatifs. La deuxième phase retrace les liens entre les *variables regroupées* de la liste établie précédemment, suivant un objectif de construction d'un plan d'influence/dépendance du système. La troisième phase décrit le plan direct d'influence/dépendance entre les variables du système.

### § 1. : Recensement des variables et classification.

La méthode élaborée par Godet<sup>374</sup> pour le recensement des variables repose sur la mise en oeuvre d'ateliers de *brainstorming* et de créativité. Ces méthodes sont parfaitement adaptées dans le cadre d'une analyse structurelle au sein d'une organisation dont les protagonistes travaillent pour un objectif commun, la survie ou le développement de l'organisation. Globalement, ce type d'atelier est réalisable selon des conditions spécifiques, dont les quatre principales sont les suivantes :

- Adhésion volontaire des participants.
- Présence de représentants de toutes les parties prenantes impliquées dans processus analytique.
- Liberté de parole et absence d'autocensure.
- Absence de limites dans l'énoncé des solutions proposées par les acteurs concernés.

---

<sup>374</sup>GODET M., 1985, *Prospective et planification stratégique*, Economica  
GODET M., 1991, *L'avenir autrement*, Armand Colin  
GODET M., 1997, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod  
DUPERRIN J.C. et GODET M., 1973, "*Méthode de hiérarchisation des éléments d'un système*", Rapport économique du CEA

Godet propose d'établir, dans un premier temps, des ateliers de prospectives entre les protagonistes afin de construire rapidement une première liste exhaustive des variables caractérisant le système. Ces ateliers doivent ensuite être complétés par des entretiens non directifs auprès des représentants d'acteurs présumés du système étudié.

Dans notre cas, la démarche collective a été évincée pour ne considérer que la démarche d'entretiens non-directifs<sup>375</sup>. La raison en est simple, comment réunir des dirigeants ou cadres dirigeants pour discuter en commun des stratégies de chacun, surtout si ces dirigeants ou cadres dirigeants sont concurrents entre eux.

Ces entretiens ont ensuite été analysés pour en extraire une première liste en vrac des variables caractéristiques du système<sup>376</sup>. Chaque variable considérée comme importante par l'interviewé a été recensée afin de garantir la qualité exhaustive des variables perçues par l'ensemble des acteurs rencontrés. Ces entretiens sont confortés par l'analyse de documents issus de la profession et présentant de façon objective ou subjective certains traits particuliers de la profession.

Outil	Finalité attendue
Liste des variables	Exprimer les différentes variables qui composent l'environnement de proximité des entreprises. Caractériser les composantes constitutives du système interne, intermédiaire et externe.

Au terme de cette première analyse, 105 variables caractéristiques du système ont été recensées.

Le recensement demeure sujet à subjectivité de la part de l'analyste. Le chercheur doit faire preuve d'une connaissance assez fine de la structure industrielle étudiée, mais également d'une objectivité et d'une impartialité par rapport à l'objet d'étude et afin d'éviter tout biais d'interprétation.

<sup>375</sup>L'intégralité des entretiens réalisés est publiée en annexe 1.

<sup>376</sup>Cette liste est présentée en annexe 2

Suite à l'établissement de ces facteurs, un regroupement et un classement en sous-systèmes est réalisé. Les sous-systèmes proposés sont généralement d'ordre intuitif et se réfèrent au principe classique des variables internes et des variables externes. Pour cette thèse, notre objectif étant de mettre en évidence le rôle du territoire, nous avons dérogé à cette règle. Trois sous-systèmes sont ainsi identifiés :

- le sous-système interne, ensemble des variables qui sont internes à l'entreprise ; il s'agit des variables organisationnelles et stratégiques de l'entreprise. Pour déterminer ces variables, on s'est inspiré du modèle de Duncan<sup>377</sup> et du continuum de Hellreigel et Slocum<sup>378</sup>. On regroupe dans cette catégorie les variables d'organisation et de gestion (ligne hiérarchique, gestion, choix d'investissement...), les variables stratégiques (stratégie de gamme, intégration, stratégie marketing,...), les variables produits (choix des matières premières, références, diversification, ...), les variables sociales, liées à la main d'oeuvre (qualification, conditions de travail, nombres de salariés...).
- le sous-système intermédiaire, ensemble des variables constituant un système de proximité géographique et organisationnelle avec l'entreprise ; il s'agit de l'ensemble des variables qui sont liées à un environnement de proximité. Elles sont externes à l'entreprises mais restent dans un environnement local de proximité. Dans notre cas, il est question des variables propres à la structuration de la région de Courtrai. Ce sous-système regroupe les variables institutionnelles (issues des structures d'accompagnement du secteur : formation, rôle des institutions locales, comme les collectivités territoriales, et les structures d'accompagnement, FEBELTEX et CENTEXBEL,...). Elles représentent le niveau intermédiaire entre l'entreprise en l'environnement global ; le sous système est caractéristique du territoire.
- le sous-système externe, ensemble des variables n'appartenant ni au système interne, „ ni au système intermédiaire. Ce sous-système intègre les variables issues d'un environnement externe à la zone géographique de Courtrai. Il s'agit des variables indépendantes au territoire et qui lui sont externes. On y trouve les variables issues

---

<sup>377</sup>DUNCAN 1972, opus cité

<sup>378</sup>Hellreigel et Slocum, 1978, P. 28, opus cité.

du comportement du consommateur comme la mode, le niveau de prix, le pouvoir d'achat (les consommateurs sont extérieurs à l'espace géographique du sud de la Flandre occidentale). Les variables de risques sont des attaques externes auxquelles sont confrontées les entreprises du Courtrais. Les variables de distribution caractérisent les tendances générales du marché mondial en matière de mode de distribution. Enfin, les variables générales identifient les grandes tendances économiques du marché mondial, variables pour lesquelles les entreprises locales n'ont pas de pouvoir fort.

A partir des 105 variables issues des questionnaires, nous avons effectué un regroupement afin d'éviter que des variables soient redondantes. En effet, en analysant la liste des 105 variables<sup>379</sup>, on constate que plusieurs d'entre elles sont proches et peuvent être regroupées sous un même intitulé. Par exemple, les variables "stratégie volume" et "stratégie haut de gamme" ont été regroupées sous le terme "stratégie de gamme". De même, les variables "évolution technique et technologique" et "développement technologique" ont été regroupées sous le vocable "développement technologique". Par ailleurs, le regroupement a comme objectif de simplifier la lecture du système.

Le regroupement effectué est présenté ci-après, chacune des variables est explicitée afin d'en faciliter la compréhension.

---

<sup>379</sup>cf. Annexe 2.

## **VARIABLES DU SYSTÈME**

**(après regroupement)**

### **SYSTÈME INTERNE**

#### **Variables d'organisation et de gestion.**

##### 1 - Ligne hiérarchique.

La ligne hiérarchique est généralement réduite au minimum nécessaire. Un dirigeant (de la famille) deux à trois cadres dirigeants, et ensuite on accède tout de suite au mode productif.

##### 2 - La famille.

Le mode de gestion est de type patriarcale, issu de l'importance que joue encore la famille dans la gestion de l'organisation.

##### 3 - Modalités de gestion.

La gestion des entreprises du secteur reste encore très traditionnelle, voire archaïque dans certains cas. Les modalités de gestion couvrent également les systèmes d'information.

##### 4 - Cash Flow

Les Cash Flow générés par l'activité du tapis demeurent encore très importants.

##### 5 - Investissement

L'investissement est très important dans ce secteur, tant en matière d'outil de production, concernant le métier de base de l'organisation, mais également vers d'autres métiers.

#### **Variables stratégiques.**

##### 6 - Stratégie de gamme.

Le choix d'un positionnement en gamme est, dans le secteur, un facteur stratégique important , que ce soit du bas de gamme ou du haut de gamme.

##### 7 - Flexibilité managériale.

Elle est représentative de la capacité de l'équipe de direction à réagir ou à pro agir. Elle est variable suivant l'activité de base de l'organisation.

##### 8 - Intégration

Elle retrace le niveau d'intégration amont et/ou aval de l'entreprise.

#### 9 - Stratégie Marketing.

Il s'agit de l'adéquation entre le produit de l'entreprise, le client, et le mode de communication utilisé.

#### 10 - Stratégie d'accompagnement produit.

Cette variable est caractéristique des développements d'activités liés non pas à la production du produit, mais à l'accompagnement de la vente du produit, cf. découpe, pose,... Elle est donc caractéristique du niveau de service d'accompagnement à la vente du produit.

### **Variables de production**

#### 11 - Productivité.

C'est en fait la recherche d'une productivité de plus en plus importante au sein des entreprises du secteur.

#### 12 - Capacités de production.

Cette variable détermine la capacité de production des entreprises. Celle-ci conduit, suite aux commandes, à des états de surcapacité ou de sous capacité.

#### 13 - Flexibilité de la production.

Le secteur du tapis, dans quelque type d'activité que ce soit, doit faire preuve d'une grande flexibilité de son appareil de production afin de l'adapter rapidement aux exigences du marché. Si elle appartient au domaine de la production, cette variable n'en est pas moins stratégique puisqu'elle est fonction des orientations stratégiques de la firme en matière d'adaptation ou de production face à l'évolution de l'environnement.

#### 14 - Automatisation.

Le secteur tend vers un développement accru de l'automatisation du processus de production.

#### 15 - Délais.

Le délai correspond ici au délai de production avec les bons matériaux et selon un cahier des charges souvent complexe et exigeant.

### **Variables produits,**

#### 16 - Puissance commerciale.

Caractérisée par le poids de la démarche commerciale engagée par le secteur auprès des distributeurs.

#### 17 - Choix des matières premières.

Chaque type d'activité et chaque entreprise présente des caractéristiques différentes dans le choix des matières premières qui entrent dans la composition du produit.

18 - Nombre de références.

Il s'agit du nombre, souvent exorbitant, de références qu'une entreprise du secteur doit disposer pour assurer une satisfaction de la demande du revendeur ou du client final.

19 - Flexibilité produit.

Les exigences du client sont telles que les entreprises du secteur doivent adapter rapidement leurs produits aux contraintes du revendeur.

20 - Diversification produits.

Les entreprises sont rarement sur un seul produit, mais sur plusieurs produits, voire sur plusieurs niches.

21 - Innovation produits.

La mouvance du marché et la concurrence impliquent un niveau d'innovation important pour garder une avance concurrentielle sur le type de production. Surtout dans le cas d'un positionnement sur une niche.

22 - Valeur ajoutée.

Elle est le garant de la rentabilité de l'organisation, surtout dans le cadre d'un positionnement sur une niche.

**Variables Sociales.**

23 - Qualification.

La qualification des ouvriers est essentielle dans ce secteur. Elle est fondée sur le métier de tisserand ainsi que sur les métiers connexes du textile (filature, designer, teinturier...).

24 - Nombre d'ouvriers.

La recherche de productivité et la limitation des coûts de production tendent à réduire globalement le nombre d'ouvriers dans ce secteur.

25 - Condition de travail.

Souvent considérées comme détestables, les conditions de travail sont désormais bonnes, mais reconnues comme dures.

26 - Flexibilité des ouvriers.

De par la saisonnalité du secteur, la flexibilité des ouvriers est un facteur important de la rentabilité de l'organisation. Les ouvriers doivent s'adapter aux conditions de travail.

## **SYSTÈME INTERMÉDIAIRE**

### **Variables institutionnelles**

#### 27 - Rôle de la structure institutionnelle.

La structure institutionnelle est présente pour accompagner au mieux l'évolution de l'industrie du tapis. C'est un rôle d'information et d'aide à la décision.

#### 28 - Formation

La structure d'enseignement doit adapter ses formations aux besoins d'ouvriers qualifiés émanant du secteur. Les personnes formées doivent être opérationnelles.

#### 29 - Initiative collective

L'initiative locale est la base du développement endogène du Courtrais. L'entrepreneuriat est une caractéristique forte du Courtrais.

#### 30 - Connaissance commune

La structure locale permet un développement rapide de l'information qui constitue une connaissance commune à chaque acteur. Cette connaissance commune est un facteur de décision.

#### 31 - Barrières territoriales à l'entrée

Le Courtrais, et plus précisément le triangle d'or, constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises qui y sont installées, par rapport aux entreprises extérieures.

#### 32 - Collectivités locales

Les collectivités locales interviennent en matière de localisation d'entreprises sur les zones industrielles du territoire. Cela influe nécessairement les logiques d'implantations et de développement des entreprises.

#### 33 - Rôle des Organisations professionnelles

Le rôle des organismes professionnels est de capter les informations utiles aux entrepreneurs locaux, et d'assurer une cohésion entre ces producteurs.

### **Variables d'organisation interentreprises**

#### 34 - Travail à façon

Capacité des entreprises à travailler à façon ou à utiliser des collègues pour du travail à façon.

„ Limite les surcapacités de production des uns et accroît l'utilisation des capacités de production des autres.

#### 35 - Concurrence

Climat entre les entreprises. Générateur de jalousie et de défiance.

### 36 - Maillage

Réseau de communication, d'information et de coopération que les entreprises tissent localement pour élargir leur système d'information et améliorer leur réactivité. Générateur de confiance.

### 37 - Spécialisation

Les relations interentreprises engendrent un système de spécialisation locale qui profite aux entreprises qui participent à ces relations.

### 38 - Stratégie des collègues

Capacité des organisations à intégrer les conséquences des stratégies des entreprises concurrentes.

## **Variables d'organisation de l'activité locale**

### 39 - Localisation du secteur d'accompagnement

Valorisation des activités du textile dans le développement de l'industrie du tapis, capacité à trouver, à proximité, les sous-traitants spécialisés.

### 40 - Évolution technologique locale

Type d'évolution technologique dans les métiers de l'industrie du tapis ou dans les métiers connexes, à un niveau local.

### 41 - Taille des entreprises

Expression du type de développement des entreprises. Peut s'expliquer par la stratégie des organisations et le processus de hiérarchie ou de recours au marché.

### 42 - Relations entreprises/système local

Apprécie le niveau des relations avec le tissu local : l'intelligence du territoire.

### 43 - Concentration

Niveau de concentration de l'activité locale, c'est une concentration à la fois géographique et sectorielle.

### 44 - Organisation des services

Intégration des services (hors formation) liés à l'activité dans la structure locale, et organisation de ces services avec les entreprises.

### 45 - Intégration régionale

Intégration verticale des activités de l'industrie textile d'intérieur, et spécifiquement de l'industrie du tapis.

## **Variables historiques.**

### 46 - Poids des Familles

Implication du rôle des familles du Courtrais sur le développement de la structure territoriale et le développement des entreprises.

#### 47 - Mentalité Flamande

Importance de la mentalité Flamande dans le processus de développement territorial endogène.

#### 48 - Langue

Les brassages culturels et linguistiques dans la Flandre conduisent les Flamands à parler plusieurs langues, dont le Néerlandais, l'Anglais, le Français et l'Allemand. Ce multilinguisme est au service du développement.

### **SYSTÈME EXTERNE**

#### **Variables consommateurs.**

##### 49 - Image du tapis

Perception du revêtement de sol tapis dans la structure mentale des consommateurs, et principalement dans l'acte d'achat.

##### 50 - Prix

Peut s'apprécier au travers de la qualité recherchée par le consommateur, et par l'utilisation prévue du tapis.

##### 51 - Mode

Traduit les évolutions de tendances et de comportements dans l'acquisition des revêtements de sols.

##### 52 - Pouvoir d'achat

Détermine la capacité d'achat du consommateur, ou son positionnement en gamme ou en produit (selon un rapport qualité/prix).

##### 53 - Durée de vie du produit

Caractéristique du cycle de vie du produit selon la destination du produit, court pour un produit bas de gamme, long pour un produit haut de gamme.

#### **Variables risques**

##### 54 - Concurrence internationale

Traduit le développement d'autres poches de production de tapis et moquettes en concurrence avec les entreprises Belges.

##### 55 - Concurrence produits substitués

„ Représente la montée des produits substitués tels que le carrelage, le linoléum, le parquet ou le stratifié.

##### 56 - Recyclage des déchets

Politique de recyclage des déchets issus des moquettes et des tapis usagés

#### 57 - Rotation du personnel

Politique du personnel dans les entreprises. Elle s'effectue par des maintiens de savoir-faire ou des captures de savoir-faire par d'autres entreprises sur un marché international.

#### 58 - Coût de l'appareil de production

Le coût de l'appareil de production est de plus en plus important sur le marché. Il entre bien évidemment dans le calcul des prix de revient des produits.

### **Variables de distribution**

#### 59 - Organisation des réseaux de distribution

Modification des réseaux de distribution classiques, intégration des marchés étrangers et de leurs modifications.

#### 60 - Nouveaux modes de distribution

Approche client directement par l'entreprise, sans passer par un distributeur.

#### 61 - Nouveaux clients

Diversification clients des producteurs de tapis, traduit l'attrait de nouveaux types de clientèle.

#### 62 - Nouveaux marchés

Diversification marché, traduit le développement de nouveaux marchés pour le produit.

### **Variables générales**

#### 63 - Développement technologique

Type d'évolution technologique dans les métiers de l'industrie du tapis ou dans les métiers connexes, à un niveau international.

#### 64 - Communication

La communication sur l'utilisation de ce type de revêtement de sol. Qu'elle soit positive ou négative (cf. Acariens)

#### 65 - Fluctuation des devises

Le commerce du tapis est international, dès lors il faut appréhender les fluctuations des devises pour rechercher au mieux les débouchés les plus intéressants financièrement.

#### 66 - Protectionnisme

La fermeture de certains pays conduit à restreindre des marchés naturels pour les tapis Belges.

#### 67 - Réglementation

.. La réglementation provient tant des pays de l'union Européenne que des pays d'exportation des tapis Belges.

## 68 - Climat

L'approche climatique explique l'intérêt du client potentiel pour son intérieur, lorsqu'il est contraint de rester dans son domicile, notamment lors d'un temps maussade, ou à l'inverse le désintérêt partiel lorsque le consommateur potentiel est de sortie, par beau temps.

## 69 - Image du textile.

Caractérise la perception globale du secteur textile dans le monde, spécialement dans le cadre des processus de production et de l'évolution du secteur.

Selon Godet, l'expérience montre qu'une telle liste n'excède généralement pas 70 à 80 variables. Pour cette analyse, 69 variables ont été sélectionnées, dont 26 appartiennent au sous-système interne, 22 au sous-système intermédiaire et 21 au sous-système externe. Au sein de chacun de ces sous-systèmes, un regroupement a été effectué par thème afin de faciliter la lecture des données et des résultats.

Outil	Résultats obtenus
Liste des variables	Présentation et identification des 69 variables clés du système Structuration de l'environnement de l'entreprise en trois catégories : - l'environnement interne - l'environnement externe - l'environnement intermédiaire
<b>Finalité de l'analyse :</b> Identifier les variables qui sont à l'origine de la structure de l'environnement territorial, ici les variables du système intermédiaire.	

## § 2. : Matrice d'analyse structurelle

Outil	Finalité attendue
Matrice d'analyse structurelle	Exprimer comment les variables interagissent entre elles : - Identifier les variables clés - Identifier les rapports d'influences entre les sous systèmes

Fort de la connaissance des variables du système, il importe de déterminer les liens qui les unissent en terme de dépendance et d'influence. Ces liens sont précisés par le biais de la matrice d'analyse structurelle. C'est une matrice reprenant en ligne toutes les variables

présentées précédemment et en colonne ces mêmes variables. Le remplissage est à priori fort simple, puisqu'il s'agit de s'interroger, pour chaque variable, si elle influence les autres variables. Dans l'affirmative, le point de rencontre entre la variable ligne et la variable colonne se voit attribuer la note 1, dans la négative la note 0 est attribuée.

De fait pour chaque variable du système il convient de se poser 68 fois cette question, considérant qu'une variable ne s'influence pas elle-même. Ainsi la diagonale des relations des variables avec elles-même est vide.

Le remplissage de la matrice implique donc de s'interroger 4624 fois sur des rapports d'influence ( $68^2$ ).

Le schéma global de la matrice d'analyse structurelle dans le cadre de l'industrie du tapis se présente de la façon suivante :

	Variables internes	Variables intermédiaires	Variables externes
Variables internes	I j	II	III
Variables intermédiaires	i IV aj	V	VI
Variables externes	VII	VIII	IX

Fig. 37 : Schéma global de la matrice d'analyse structurelle

Le point  $a_{ij}$  représente le niveau d'influence de la variable  $i$  sur la variable  $j$ .

Si  $a_{ij}=1$ , la variable  $i$  influence directement la variable  $j$ .

Si  $a_{ij}=0$ , la variable  $i$  n'influence pas directement la variable  $j$ .<sup>380</sup>

Il faut souligner que  $a_{ij}=1$  que lorsqu'il y a influence directe. Dans les autres cas  $a_{ij}=0$ . L'influence directe ne se décide qu'après avoir apporté, dans chaque cas, une réponse aux trois questions suivantes<sup>381</sup> :

- "- Y a-t-il bien une influence directe de la variable  $i$  sur  $j$ , ou bien la relation n'est-elle pas plutôt de  $j$  vers  $i$  ?*
- Y a-t-il influence de  $i$  sur  $j$ , ou bien n'y a-t-il pas colinéarité, une troisième variable  $k$  agissant sur  $i$  et  $j$  ?*
- La relation de  $i$  à  $j$  est-elle directe, ou bien passe-t-elle par l'intermédiaire d'une autre variable  $r$  de la liste ?"*

Ainsi pour chaque case, quatre questions se posent si on inclue la question de savoir s'il y a influence ou non. Pour la matrice complète, l'analyste se pose donc 18496 questions ( $68^2 \times 4$ )! On comprend aisément pourquoi le remplissage de ce type de matrice prend en général trois à quatre jours.

En ce qui concerne la matrice d'analyse structurelle on identifie 9 secteurs. Chaque secteur correspond au niveau d'influence des variables d'un sous-système vis-à-vis d'un autre sous-système :

- I ; Action des variables internes sur elles-mêmes.
- II ; Action des variables internes sur les variables intermédiaires.
- III ; Action des variables internes sur les variables externes.
- IV ; Action des variables intermédiaires sur les variables internes.
- V ; Action des variables intermédiaires sur elles-mêmes.
- VI ; Action des variables intermédiaires sur les variables externes.

---

<sup>380</sup> Il est également possible de retenir une notation qui prenne en compte le niveau d'influence : 0 = n'influence pas; 1 = influence faible; 2 = influence moyenne; 3 = influence forte; P = influence potentielle. Pour cette thèse, ayant réalisé de façon non collective le remplissage de la matrice, il nous a semblé préférable de garder un système de notation de type binaire.

<sup>381</sup> GODET 1997, p.131.

- VII ; Action des variables externes sur les variables internes.
- VIII ; Action des variables externes sur les variables intermédiaires.
- IX ; Action des variables externes sur elles-mêmes.

La matrice d'analyse structurelle de l'industrie du tapis dans le Courtraisis reprend les niveaux de remplissage suivants. On obtient un taux de remplissage moyen de l'ordre de 20%, sachant que globalement une telle matrice doit avoir un taux global de l'ordre de 15 à 25%<sup>382</sup>.

---

<sup>382</sup>GODET 1997, p.131.



36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	T	
					1																														5
					1																														10
1		1				1				1																									7
				1	1																			1											8
	1	1		1	1		1						1											1	1			1						7	
1	1	1		1	1																														31
1	1	1		1	1									1										1	1									13	
1	1	1		1	1		1	1	1	1				1				1					1	1										22	
1	1	1		1	1									1									1	1										23	
1	1	1		1	1									1	1								1	1										21	
1	1	1		1	1									1	1								1	1										26	
1	1			1	1									1	1								1	1										18	
1	1			1	1									1	1								1	1										22	
1				1	1									1	1								1	1										20	
1				1	1									1	1								1	1											14
				1	1									1	1								1	1											6
1	1	1		1	1									1	1								1	1											15
1	1			1	1									1	1								1	1											16
				1	1									1	1								1	1											19
				1	1									1	1								1	1											19
				1	1									1	1								1	1											2
				1	1									1	1								1	1											8
				1	1									1	1								1	1											2
				1	1									1	1								1	1											11
				1	1									1	1								1	1											8
1	1			1	1									1	1								1	1											23
1	1			1	1									1	1								1	1											12
1	1	1		1	1									1	1								1	1											19
1	1	1		1	1									1	1								1	1											16
1	1	1		1	1									1	1								1	1											11
				1	1									1	1								1	1											5
1	1	1		1	1									1	1								1	1											27
1	1	1		1	1									1	1								1	1											19
1	1	1		1	1									1	1								1	1											28
1	1	1		1	1									1	1								1	1											27
1	1	1		1	1									1	1								1	1											22
1	1	1		1	1									1	1								1	1											12
1	1	1		1	1									1	1								1	1											23
1	1	1		1	1									1	1								1	1											24
1	1	1		1	1									1	1								1	1											17
1	1	1		1	1									1	1								1	1											9
1	1	1		1	1									1	1								1	1											19
1	1	1		1	1									1	1								1	1											12
1	1	1		1	1									1	1								1	1											10
1	1	1		1	1									1	1								1	1											14
1	1	1		1	1									1	1								1	1											10
1	1	1		1	1									1	1								1	1											9
1	1	1		1	1									1	1								1	1											4
1	1	1		1	1									1	1								1	1											9
1	1	1		1	1									1	1								1	1											2
1	1	1		1	1									1	1								1	1											10
32	21	17	12	15	15	10	11	11	15	5	0	0	24	20	9	0	7	20	13	11	10	9	12	13	17	15	10	14	2	3	15	0	10		

En matière de relations entre les différents sous-systèmes, on retire plusieurs enseignements. Le tableau suivant indique les différents niveaux d'influence du sous-système en ligne sur le sous système en colonne. Dans le cas d'une influence totale d'un sous-système sur un autre, toutes les cases représentatives de l'influence des variables en lignes d'un sous-système sur les variables en colonne d'un autre sous-système seraient égales à 1 et le pourcentage d'influence serait de 100%

26,5%	18,3%	13%
22,5%	32%	24%
15%	15%	16,3%

**Fig. 38 : Niveau d'influence entre les sous-systèmes.**

Premièrement, les variables intermédiaires s'auto-influencent de façon conséquente. Ce qui viendrait à dire que la dynamique du système intermédiaire est plus issue de facteurs endogènes que de facteurs externes - niveau d'influence de 15% - ou des modes de fonctionnement internes des entreprises du système -niveau d'influence de 18.3% -, bien que ce taux d'influence reste important. De plus, le niveau intermédiaire semble assumer son rôle d'intermédiation entre l'entreprise et le reste du monde, puisque ce sous-système influence de façon non négligeable, et dans les deux directions (sous-système interne et sous-système externe) avec un taux supérieur à 20%.

En ce qui concerne le niveau interne, on constate une répartition assez spécifique. Le niveau d'auto-influence est également élevé, ce qui tend à préciser que l'entreprise s'engage dans un processus évolutif au sein duquel il est difficile de se sortir. Ce phénomène est caractérisé par des choix de positionnement stratégique qui sont effectués par l'entreprise, notamment dans des positions de gamme. On constate que si la flexibilité productive apparaît déterminante pour les entreprises, représentée dans la matrice par les variables 13 et 19, elle s'entend en terme de références et non pas en terme de

positionnement en gamme. Il suffit de remarquer que ces deux variables influencent, dans le sous-système interne, les variables propres à la diversification produit (20), l'innovation produits (21) et le nombre de références (18). Alors que la stratégie de gamme n'est pas influencée par les variables de flexibilité productive.

D'autre part, le sous-système interne influence assez faiblement le sous-système externe. L'explication provient du rôle d'intermédiation joué par le sous-système intermédiaire.

Outil	Résultats obtenus
Matrice d'analyse structurelle	Signifie le rôle central du sous-système intermédiaire entre le sous-système interne et le sous-système externe
<b>Finalité de l'analyse :</b>	
Montrer que le sous-système intermédiaire, construit à partir des variables de l'environnement de proximité de l'entreprise, a une fonction globale d'intermédiation entre le sous-système interne et le sous-système externe. C'est un système de régulation ou un système tampon.	

Ces premiers résultats sont à compléter et à affiner par la réalisation du plan direct d'influence/dépendance entre les variables.

### § 3. : Structure d'influence/dépendance des variables du système.

Outil	Finalité attendue
Analyse structurelle directe (plan direct d'influence/dépendance entre les variables)	Faire une première présentation de l'environnement territorial : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les rôles et fonctions de chacune des variables dans l'environnement territorial</li> <li>- Donner une première représentation du rôle des variables issues du territoire dans une systémique globale.</li> </ul>

Partant de la matrice d'analyse structurelle, il est possible de réaliser une classification hiérarchique des variables entre elles selon deux modalités : l'influence de la variable sur le modèle et la dépendance d'une variable sur ce modèle.

L'influence d'une variable sur le système est calculée en faisant la somme en ligne des influences d'une variable par rapport aux autres :

Indicateur d'influence de la variable  $i$ ,  $I_i = \sum_j a_{ij}$ , avec  $j = 1, 69$ . C'est à dire la somme des valeurs d'influence pour chaque variable  $j$ , sachant la variable influente  $i$ . Concrètement les

indicateurs d'influence des variables du système sont regroupés dans la dernière colonne de la matrice d'analyse structurelle.

La dépendance d'une variable par rapport au système est calculée en faisant la somme en colonne de la dépendance d'une variable par rapport aux autres :

Indicateur de dépendance de la variable  $j$ ,  $D_j = \sum_{i=1, 69} a_{i/j}$ . C'est à dire la somme des valeurs de dépendance attribuées par les autres variables à la variable  $j$ . Concrètement, les indicateurs de dépendance des variables du système sont regroupés dans la dernière ligne de la matrice d'analyse structurelle.

Le plan direct d'influence/dépendance se déduit de cette matrice en prenant en abscisse les valeurs de l'indice de dépendance et en ordonné les valeurs de l'indice d'influence.

Chacune des variables du système est ensuite positionnée sur ce plan par le biais du tableau regroupant les coordonnées de toutes les variables. La première colonne indique l'indicateur de dépendance de la variable considérée, la seconde colonne, l'indice d'influence.

1 Ligne hiérarchique	10	5
2 La famille	9	10
3 Modalités de gestion	28	7
4 Cash Flow	17	8
5 Investissement	22	7
6 Stratégie de gamme	10	31
7 Flexibilité managériale	9	13
8 Intégration	11	22
9 Stratégie Marketing	16	23
10 Stratégie accomp. F	13	21
11 Productivité	17	26
12 Capacité de Production	11	18
13 Flexibilité de la production	22	22
14 Automatisation	14	20
15 Délais	21	2
16 Puissance Commerciale	18	14
17 Choix des matériaux	13	6
18 Nombre de références	14	15
19 Flexibilité produit	13	16
20 Diversification produits	16	19
21 Innovation produit	22	19
22 Valeur ajoutée	10	2
23 Qualification	8	8
24 Nombre d'ouvriers	9	2
25 Conditions de travail	13	11
26 Flexibilité des ouvriers	23	8
27 Rôle de la structure interne	21	23
28 Formation	22	12
29 Initiative collective	23	19
30 Connaissance commerciale	24	16
31 Barrières à l'entrée	17	11
32 Collectivités locales	4	5
33 Rôle des organisations	25	27
34 Travail à façon	8	19
35 Concurrence	23	28
36 Maillage	32	27
37 Spécialisation	21	22
38 Stratégie des collègues	17	12
39 Localisation du secteur	12	23
40 Evolution technologique	15	24
41 Taille des entreprises	15	17
42 Relations entreprises/sy	10	9
43 Concentration	11	19
44 Organisation des services	11	12
45 Intégration régionale	15	10
46 Poids des familles	5	14
47 Mentalité Flamande	0	13
48 Langue	0	1
49 Image du tapis	24	12
50 Prix	20	6
51 Mode	9	18
52 Pouvoir d'achat	0	6
53 Durée de vie produit	7	6
54 Concurrence interne	20	25
55 Concurrence productive	13	20
56 Recyclage des déchets	11	11
57 Rotation du personnel	10	2
58 Coût de l'appareil de production	9	10
59 Organisation du réseau de distribution	12	14
60 Nouveaux modes de distribution	13	16
61 Nouveaux clients	17	19
62 Nouveaux marchés	15	14
63 Développement technologique	10	12
64 Communication	14	11
65 Fluctuation des devis	2	9
66 Protectionnisme	3	4
67 Réglementation	15	9
68 Climat	0	2
69 Image du textile	10	10

## Relations d'influence/dépendance entre les variables du système

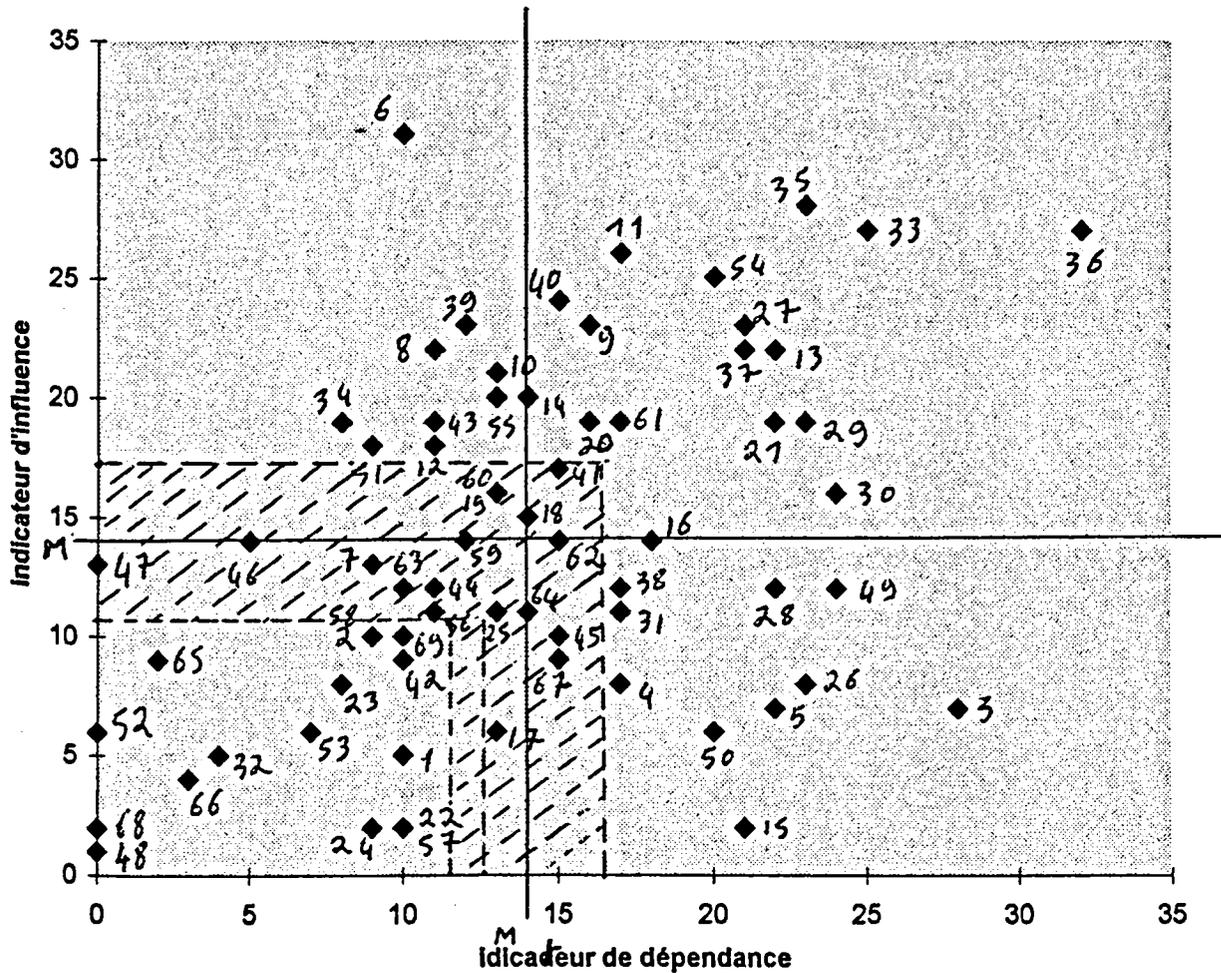
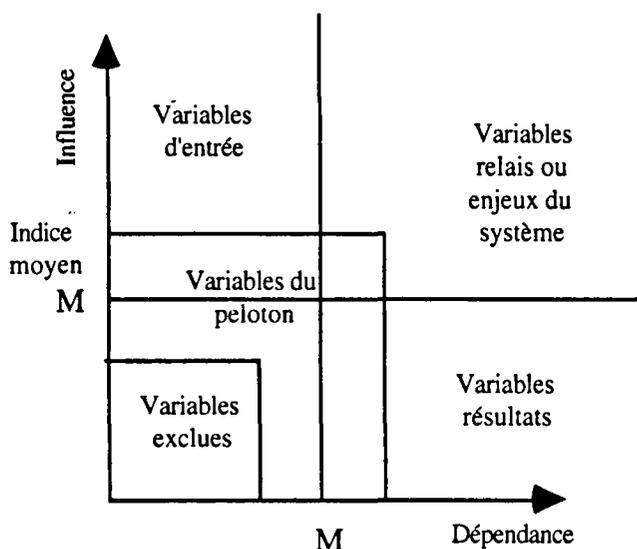


Fig. 39 : Plan direct influence/dépendance

La double droite M détermine la moyenne pour chaque indicateur, cette moyenne est égale pour les deux indicateurs puisque les sommes en lignes sont égales aux sommes en colonnes et que le nombre de variables en lignes et en colonnes est identique.

La projection des données sur le plan direct d'influence/dépendance permet de scinder l'ensemble des variables en cinq zones distinctes :



**Fig. 40 : Caractérisation des variables dans le plan influence/dépendance D'après Godet 1997.**

### *Les Variables d'entrées.*

De forte influence et de faible dépendance face au système, ce sont des variables explicatives qui conditionnent le système. 10 variables sont regroupées dans cette catégorie. La première est la variable six relative au positionnement en gamme. Il s'agit globalement d'une variable stratégique issue du processus de décision de la direction de l'entreprise. Elle influence de fait la politique globale de l'organisation en terme de production et de distribution. C'est une variable interne à l'entreprise qui va agir notamment sur la spécification et la spécialisation du territoire, impliquant des barrières à l'entrée territoriales fondées sur le développement de savoir-faire spécifiques. On retrouve ces facteurs dans le cadre de la spécialisation flexible, développée par Piore et Sabel<sup>383</sup>.

Les variables 39 et 8, localisation du secteur d'accompagnement et intégration interne, constituent deux autres variables clés du système. Leur fonction est fondée sur l'accompagnement de la production selon une stratégie d'internalisation des secteurs d'accompagnement, par le biais de l'intégration interne, ou par le recours au marché de

<sup>383</sup>Opus cité

proximité, grâce à la localisation territoriale des secteurs d'accompagnement. L'expression de cette approche est proche de la théorie des coûts de transaction de Williamson, considérant le choix entre le recours au marché ou à la hiérarchie, mais les entreprises locales correspondent davantage à la forme hybride présentée par Richardson. Cette forme hybride s'explique par un choix stratégique des organisations, notamment pour la production bas de gamme, et afin d'avoir l'emprise sur les ressources. C'est par exemple le cas du groupe Beaulieu. Cependant l'intégration n'est que rarement totale. Les entreprises locales préfèrent utiliser les savoir-faire de la structure d'accompagnement (Cabinet de design, filature locale, teinturerie...).

A ces trois variables d'entrée, on adjoint 7 autres variables que sont les stratégies d'accompagnement des produits (10), la capacité de production (12), l'automatisation (14), le travail à façon (34), la concentration géographique locale (43), la concurrence des produits substitués (55) et accessoirement la mode (51).

Les variables d'entrée sont principalement d'ordre interne aux organisations. Ce sont les stratégies des entreprises qui sont à l'origine de la structuration du système. En outre, les trois variables intermédiaires influentes sont des variables d'état. C'est à dire qu'elles font le constat d'une situation et non pas d'une action : la concentration locale des entreprises du tapis et des secteurs d'accompagnement, ainsi que la présence d'une sous-traitance locale qu'est le travail à façon. Dès à présent, on remarque que la structure territoriale a des implications fortes en matière de structuration d'une compétence locale caractérisée par le système.

Quant aux variables externes elles sont peu influentes. Seules deux variables externes sont considérées comme des variables d'entrées et de façon limite. La variable relative à la concurrence des produits substitués (55) est proche des variables relais, alors que la variable mode (51) peut s'intégrer dans le groupe des variables du peloton.

### ***Les variables relais.***

Elles sont par nature à la fois fortement influentes et fortement dépendantes. Elles constituent la partie instable du modèle : *"en effet, toute action sur ces variables aura des répercussions sur les autres et un effet retour sur elles-mêmes qui viendra amplifier ou*

*désamorcer l'impulsion initiale. On trouve généralement dans ce secteur les enjeux du système*"<sup>384</sup>.

17 variables sont à considérer comme des enjeux du système. Leur maîtrise doit apporter la stabilisation. C'est à ce stade que le système intermédiaire doit jouer son rôle d'intermédiation afin de limiter l'incertitude liée à l'évolution du système. De fait on constate que les trois principales variables enjeux du système sont issues du système intermédiaire et sont des variables actives, et non plus d'état. Il s'agit :

- du maillage (36), en tant que structuration d'un réseaux formel ou informel entre les parties prenantes du système;
- du type de concurrence entre les entreprises du territoire (35),
- et le rôle des structures d'accompagnement de type professionnel (33), c'est à dire la définition des actions à réaliser par ces organismes en matière d'aide et d'appui au secteur productif.

Au travers de ces trois variables, on retrouve le principe de concurrence coopération présenté par Colletis et Alii<sup>385</sup>. Plus encore, on se conforme aux problèmes de coordination des activités productives dans un espace géographique. Celles-ci ont été mises en évidence par Storper<sup>386</sup> dans le cadre de la géographie des conventions : *"L'activité productive est par nécessité une forme d'action*<sup>387</sup> *collective fondée sur le paradoxe des actions individuelles"*. (p. 111), ou dans le cadre de la théorie de l'économie des conventions<sup>388</sup>, si on considère la proximité de la variable 30 (Connaissance commune, plus familièrement reconnue sous le vocable anglo-saxon de Commun Knowledge), qui est à la limite entre les variables relais et les variables résultats. Cela souligne que la connaissance commune n'est pas uniquement le résultat d'une structure organisationnelle, mais que celle-ci influence la structure organisationnelle.

---

<sup>384</sup>GODET 1997, pp.141-142

<sup>385</sup> Opus cité

<sup>386</sup>STORPER 1995, nous reviendrons sur ce sujet dans la section trois de ce chapitre.

<sup>387</sup>Storper différencie l'action de la décision, considérant la décision comme la résultante d'une fonction d'utilité, alors que l'action doit mobiliser des capacités à l'action. Dès lors la décision est individuelles alors que l'action est collective.

<sup>388</sup>ORLEAN 1994, SALAIS 1989, 1991, SALAIS et STORPER 1992, 1993, THEVENOT 1985...

Les autres variables relais sont pour la plupart issues soit du système intermédiaire (évolution technologique locale (40), rôle des structures institutionnelles (27), initiative locale (29)) et du système interne (productivité (11), innovation produit (21), flexibilité (13), stratégie marketing (9) et diversification produit (20).

En ce qui concerne les variables internes considérées, leur énoncé montre qu'elles sont propres aux enjeux stratégiques des entreprises afin de s'adapter aux turbulences du marché.

Deux variables externes sont considérées comme variables relais : la concurrence internationale (54) et le développement de nouveaux clients (61). L'analyse sectorielle présentée dans le titre précédant souligne l'importance et le danger croissant que constitue la venue de nouveaux producteurs issus de secteurs géographiques externes au Courtrais. Ce qui montre l'influence réelle de cette variable sur le système. Sa dépendance est fonction de la capacité des entreprises locales à agir contre cette menace, soit par des politique de gamme, de prix, ...

### *Les variables résultats*

Peu influentes et fortement dépendantes du système, les variables résultats regroupent les variables consécutives de l'évolution des variables d'entrée et relais.

Pour les entreprises de l'industrie du tapis, la principale variable résultat est incontestablement la variable interne système de gestion (3). Globalement, des choix stratégiques de l'organisation présentés comme variable d'entrée, l'organisation va adapter sa gestion en prenant en compte les implications des variables relais. Ce qui sous-tend que la structure intermédiaire est directement impliquée dans le système de gestion de l'organisation.

Hormis les variables 38 (intégration des stratégies des collègues) et 31 (Développement de barrières à l'entrée territoriales, les variables résultats sont soit internes, en terme d'adaptation de la gestion des entreprises (Investissement (5), gestion des délais (15), développement de la puissance commerciale (16) et flexibilité des salariés (26)), soit externes, en terme d'image du secteur tapis (49) et de prix (50).

La présence de la variable intermédiaire adaptation de la formation locale (28) dans le groupe des variables résultats confirme la nécessité, pour la structure locale de formation, d'être systématiquement à l'écoute des entreprises locales en matière de qualification.

### *Les variables exclues*

Peu dépendantes et peu influentes, les variables exclues identifient les tendances lourdes ou les facteurs déconnectés du système. Elles évoluent de façon autonome au système.

Les tendances lourdes du système de l'industrie du tapis sont :

- La langue (48),
- Le climat (68),
- Le pouvoir d'achat (52),
- Les politiques protectionnistes (66),
- La fluctuation des devises (65),
- Le rôle et l'implication des collectivités territoriales (32).

Pour l'essentiel, ce sont des variables externes pour lesquelles le système n'a pas capacité à agir. L'intégration des collectivités territoriales dans cet espace s'explique par le manque d'implication réel de ces organismes dans ce secteur. Cela ne veut pas dire qu'aucune action n'est réalisée par les collectivités territoriales dans ce secteur, mais qu'il n'y a pas d'action spécifique propre à l'industrie du tapis.

### *Variables du peloton.*

De ces variables médianes, il est difficile de tirer des conclusions à priori. Elles ne sont pas prédominantes en ce qui concerne la systémique. Il s'agit de variables qui participent à l'élaboration du système, elles ne sont donc pas exclues. Toutefois, elles ont une influence ou une dépendance insuffisante pour agir de façon caractéristique sur le système. Elles peuvent jouer un rôle, tel un outsider, lors de la recherche de l'évolution du modèle (élévation en puissance de la matrice). Ce sont donc des variables qu'il ne faut pas rejeter lors de l'analyse stratégique. Leur évolution doit être surveillée. Par exemple, la variable communication peut devenir à terme une variable importante. De même, les variables "nouveaux marchés" et "taille des entreprises" sont proches de la frontière entre les variables du peloton et les variables relais ou enjeux.

Outil	Résultats obtenus
Analyse structurelle directe	Détermine les rôles et fonctions des 69 variables du système par rapport à leurs niveaux d'influence et de dépendance respectifs.
<b>Finalité de l'analyse :</b>	
Permet de clarifier le rôle des variables du sous-système intermédiaire en tant que variables relais. Ce qui confirme la fonction d'intermédiation de ce sous-système, à la base de l'environnement territorial.	

## SECTION 2 : LA STRUCTURE ÉVOLUTIVE DU SYSTÈME.

Outil	Finalité attendue
L'analyse structurelle indirecte (plan indirect d'influence/dépendance entre les variables)	<p>Montrer que l'environnement territorial est une structure dynamique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer le rôle des variables liées à l'environnement territorial</li> <li>- Spécifier le rôle intermédiaire de l'environnement territorial entre l'entreprise et l'environnement global</li> </ul>

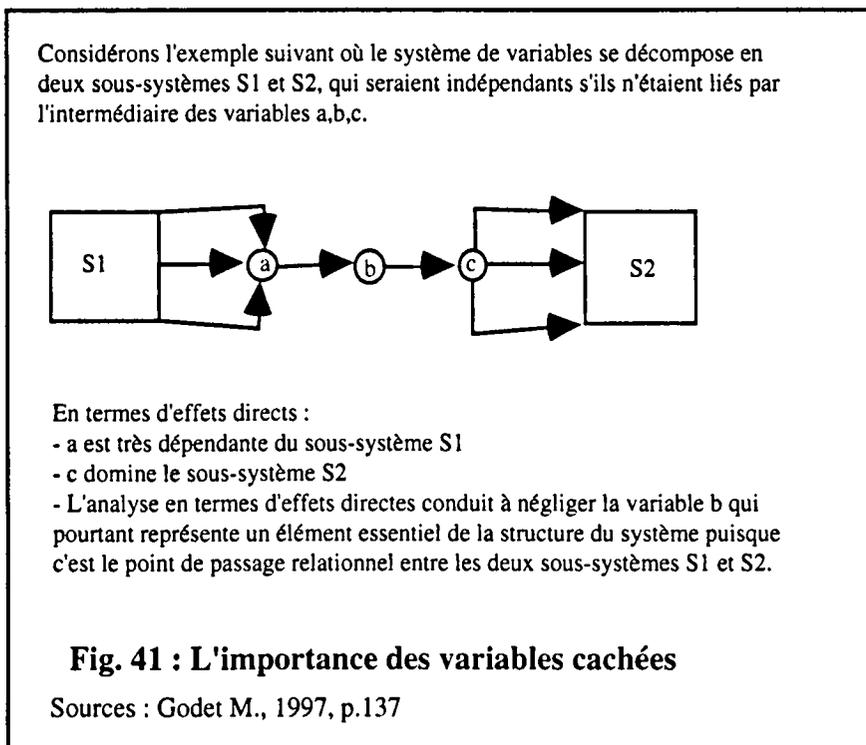
L'analyse structurelle s'intéresse à l'identification des variables clés du système. Or, seules les influences et dépendances directes sont prises en compte. Dès lors, la matrice d'analyse structurelle n'intègre pas les éléments d'évolution de la systémique, c'est à dire la prise en compte du système à moyen et long terme. L'objet de cette section est d'intégrer cette dimension dynamique de l'analyse structurelle afin de préciser le type d'évolution des variables territoriales, ou intermédiaires.

La prise en compte des effets induits des variables sur le système est développée dans un premier paragraphe. Un second paragraphe prend en compte la structure évolutive du système. Un dernier paragraphe conclue sur la systémique globale en intégrant un premier élément du jeu d'acteurs en précisant les variables cachées et en soulignant le poids du territoire dans cette systémique.

## § 1. : L'intégration des effets induits et des variables cachées dans l'analyse systémique

C'est réellement avec l'intégration des effets induits et la recherche des variables cachées qu'apparaît la méthode MICMAC<sup>389</sup>. L'objet du MICMAC est de repérer les variables les plus influentes et les plus dépendantes en mettant en exergue les variables cachées qui peuvent être des variables clés.

Par la matrice d'analyse structurelle, ne sont pris en considération que les relations directes, la détection des relations indirectes permet de mettre en avant les variables qui ont un rôle clé dans le système mais qui ne sont pas détectées dans le cadre des actions directes.



<sup>389</sup>MICMAC : Méthode d'Impacts Croisés-Multilication Appliquée à un Classement.

La méthode est relativement simple et consiste en une élévation en puissances de la matrice structurelle<sup>390</sup>. Celle-ci conduit à préciser les chemins et les boucles reliant de façon indirecte les variables entre elles. Elles sont ensuite hiérarchisées par ordre d'influence et par ordre de dépendance.

Pour cette thèse, nous avons effectué sur Excel une base de calcul permettant d'intégrer une matrice de 69 variables maximum. Celle-ci est élevée à la puissance 12, et les hiérarchies au sein des variables influentes ainsi qu'au sein des variables dépendantes sont réalisées systématiquement. On constate que les hiérarchies sont généralement stables après l'élévation de la matrice structurelle à la puissance quatre<sup>391</sup>.

L'élévation de la matrice à la puissance 6<sup>392</sup> permet de repositionner les variables du système sur un nouveau plan d'influence/dépendance, mais selon des modalités indirectes.

## § 2. : Un système évolutif.

La matrice d'analyse structurelle directe prône l'influence de la variable *stratégie de gamme* sur l'ensemble du système, et tend à minimiser l'importance des variables externes, sauf en matière de concurrence internationale ou de concurrence des produits substitués. Sans remettre en cause ces résultats, qui présentent l'implication directe d'une modification dans la structure d'une variable, la prise en compte des variables cachées affine ce modèle en introduisant des variables qui n'avaient que peu d'importance dans le modèle direct, ou en déplaçant des variables dans le plan d'influence/dépendance.

Pour présenter le résultat de la méthode MICMAC, nous procédons en deux étapes. La première se fonde sur l'analyse du plan d'influence/dépendance indirecte. La seconde

---

<sup>390</sup>Sans reprendre ici les démonstrations propres aux propriétés des matrices booléennes, l'élévation en puissance (n) de la matrice de base indique, pour chaque variable, le nombre de chemins ou de boucles d'ordre n. Pour une démonstration de ces propriétés le lecteur se référera à l'ouvrage de GODET 1997, ou à la thèse de Lefebvre (1982).

<sup>391</sup>Les élévations successives de la matrice structurelle ainsi que les hiérarchies des variables influentes sont mises en annexes de cette thèse.

<sup>392</sup>Nous avons choisi ce niveau de puissance car le détail des données est encore exploitable, alors qu'à la puissance 12, les approximations automatiques réalisées par Excel ne permettent pas une bonne lisibilité des résultats. Ce choix n'intervient pas sur les résultats puisque la hiérarchie des variables est stable à partir de l'élévation de la matrice à la puissance 4.

identifie les mouvements en terme de hiérarchie d'influence et de dépendance entre les variables. Mouvements qui sont dus au passage du plan direct au plan indirect.

### *L'analyse structurelle indirecte*

La réalisation du plan d'influence/dépendance de l'analyse structurelle indirecte s'effectue suivant la même méthodologie que pour le plan d'influence/dépendance direct<sup>393</sup>. Elle donne lieu à deux plans d'influence/dépendance fondamentaux. Le premier retrace celui de la matrice à la puissance six, le second prend en compte les déplacements de variables entre le plan direct et le plan indirect. Les coordonnées des variables sur le plan indirect sont proposées dans la page qui suit. La première colonne donne les coordonnées en abscisse (indicateur de dépendance), la seconde colonne précise les coordonnées de la variable en ordonnée (indicateur d'influence).

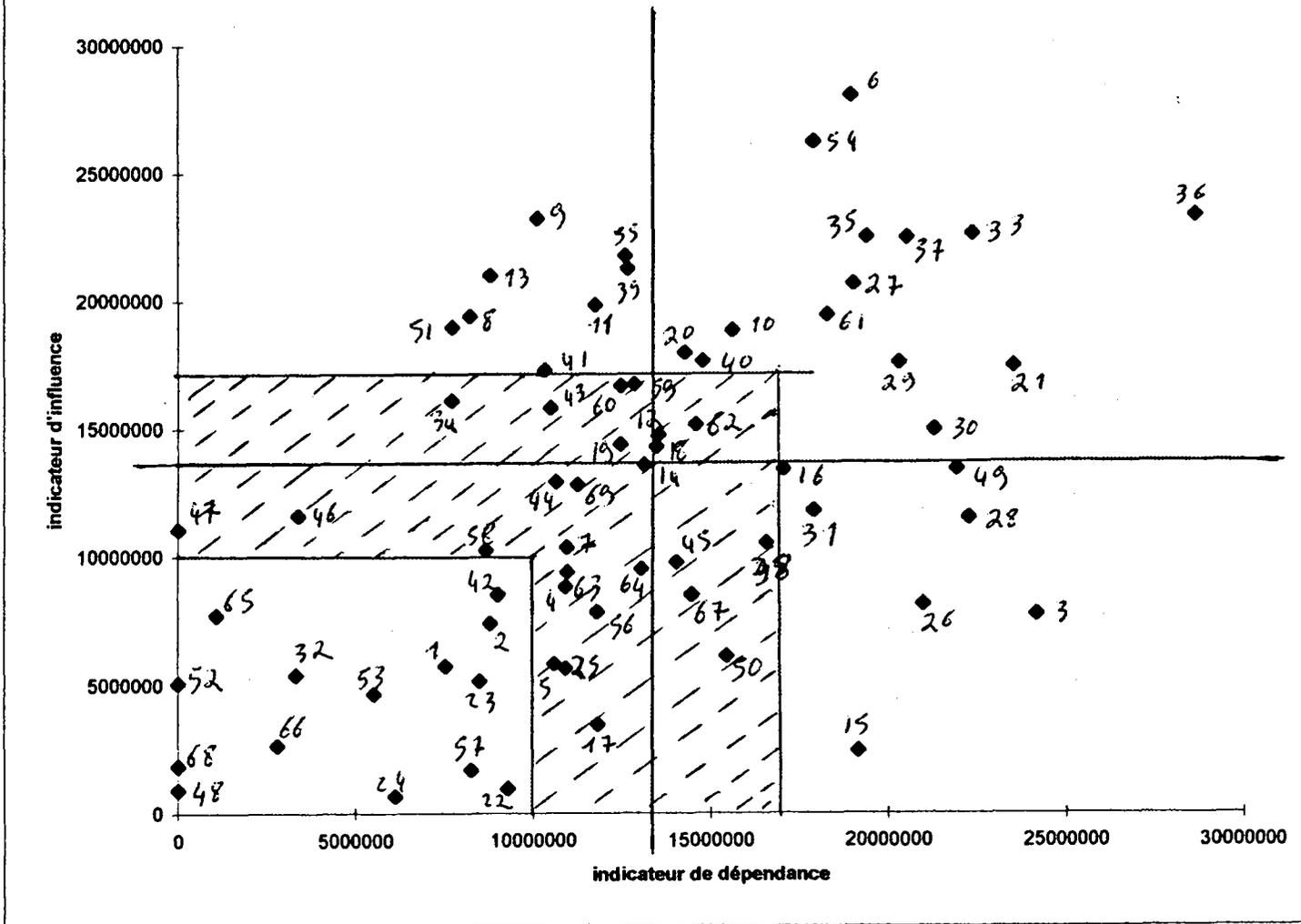
---

<sup>393</sup>La matrice élevée à la puissance six est jointe en annexes.

12546346,1 12686353,9

1 Ligne hierarchique	8473826	5195435
2 La famille	8775729	7460575
3 Modalités de gestio	24126139	7821021
4 Cash Flow	10920075	8863781
5 Investissement	10920075	5697295
6 Stratégie de gamme	18923513	28159419
7 Flexibilité managéri	11248605	12865177
8 Intégration	8205380	19444778
9 Stratégie Marketing	10108478	23298226
10 Stratégie accomp. F	15578822	18915963
11 Productivité	11727304	19900159
12 Capacité de Produc	13521102	14819378
13 Flexibilité de la prod	8782605	21049830
14 Automatisation	13111336	13639147
15 Délais	13135754	2468567
16 Puissance Commer	17020265	13483885
17 Choix des mat. prer	11820225	3486327
18 Nombre de référenc	13458165	14360965
19 Flexibilité produit	12449275	14436143
20 Diversification produ	14744053	17721746
21 Innovation produit	23492579	17531701
22 Valeur ajoutée	9273962	986918
23 Qualification	7517427	5788057
24 Nombre d'ouvriers	6126612	690765
25 Conditions de travai	10594538	5862060
26 Flexibilité des ouvrie	20939572	8204414
27 Rôle de la struct. In	18983251	20766146
28 Formation	22224928	11604205
29 Initiative collective	20270947	17671520
30 Connaissance comr	21264833	15053056
31 Barrières à l'entrée	17875826	11866173
32 Collectivités locales	3304658	5418764
33 Rôle des organisatic	22313090	22739137
34 Travail à façon	7691615	16139699
35 Concurrence	19353912	22603624
36 Maillage	28642447	23453777
37 Spécialisation	20487990	22588577
38 Stratégie des collèg	16544417	10601097
39 Localisat. du sect. d	12645797	21330404
40 Evolution techno. lo	14257781	18030801
41 Taille des entreprise	10322159	17334627
42 Relations entrep./sy	8999495	8577439
43 Concentration	10484497	15860209
44 Organisation des se	10637715	12970059
45 Intégration régional	14020280	9832518
46 Poids des familles	3398024	11644706
47 Mentalité Flamande	0	11071279
48 Langue	0	928913
49 Image du tapis	21876737	13521785
50 Prix	15424718	6178997
51 Mode	7694648	19022893
52 Pouvoir d'achat	0	5097276
53 Durée de vie produit	5517906	4701666
54 Concurrence interne	17883839	26337234
55 Concurrence prod. t	12573259	21825900
56 Recyclage des déch	11788085	7889954
57 Rotation du personr	8238089	1717893
58 Coût de l'appareil d	8649859	10299753
59 Org. du réseau de d	12826441	16800881
60 Nouveaux modes de	12446486	16719975
61 Nouveaux clients	18243624	19532324
62 Nouveaux marchés	14562851	15226918
63 Développement tecl	10953173	9425534
64 Communication	13027023	9559957
65 Fluctuation des devi	1074041	7756381
66 Protectionisme	2805586	2664781
67 Réglementation	14450730	8573169
68 Climat	0	1866755
69 Image du textile	10941710	10399928

Relation de dépendance/influence indirectes, matrice à la puissance 6



L'analyse du mouvement des variables montre que 22 déplacements significatifs se sont effectués entre le plan direct et le plan indirect. Ils se font selon des orientations et des degrés d'importance différents. Le tableau suivant retrace les principaux déplacements. Il met en exergue les principales caractéristiques des évolutions des variables à travers leur pouvoir d'influence et leur niveau de dépendance.

**Tableau 5 : Mouvement des principales variables**  
**entre le plan direct et le plan indirect.**

	Influence croissante	Influence stable	Influence décroissante
Dépendance croissante	- Spécialisation (37) - Concurrence internationale (54) - Image du textile (69)	- Stratégie de Gamme (6) - Stratégie d'accompagnement produit (10) - Innovation produit(21) - Nouveaux clients (61)	- Capacités de production (12) - Formation (28) - Travail à façon (34) - Évolution technologique locale (40)
Dépendance stable	- Mode (51) - Concurrence des prod. substituts (55)	- Autre variables (47 variables)	- Concentration géographique (43)
Dépendance décroissante	- Stratégie Marketing (9) - Flexibilité de la Production (13) - Taille des entreprises (41)	- Investissements (5) - Prix (50)	- Intégration (8) - Productivité (11) - Automatisation (14)

On identifie ainsi 9 types d'évolutions entre le plan direct, ce qui se passe actuellement, et le plan indirecte, ce vers quoi tend le système. Hormis le cas central qui présente les variables pour lesquelles le pouvoir d'influence ou le niveau de dépendance ne se modifie pas, le stratège peut ainsi identifier l'évolution des variables stratégique du modèle dans sa prise de décision et agir sur les variables les plus influentes tout en adaptant son système de gestion en fonction des variables dépendantes. Il nous faut désormais analyser les principaux mouvements de variables afin de détecter celles qui deviennent les plus importantes en matière de stratégie, caractérisées par un influence croissante, et sur lesquelles il faut agir.

*Les variables du système externe* font montre d'une implication indirecte forte. Elle s'explique par un développement accru de la concurrence internationale, tant dans le domaine du tapis qu'en ce qui concerne la concurrence de produits substitués, fortement influencée par les effets de mode. Cette influence s'accompagne par une faible augmentation de la dépendance de ces variables vis-à-vis du système.

Concrètement, deux variables externes affirment leur importance en tant que variables d'entrée :

- La concurrence des produits substitués, caractérisée par le développement du carrelage et du parquet essentiellement.
- Les effets de mode, avec le développement du parquet et du carrelage, tendent à orienter la consommation de revêtements de sol vers d'autres produits que le tapis ou la moquette.

Pour les variables relais, la concurrence internationale, issue de la montée de l'industrie du tapis dans les pays du Moyen Orient (surtout la Turquie), est une réelle menace pour l'industrie Belge. Cette variable est l'une des plus influentes du modèle, juste après la variable stratégie de gamme, mais également comme une variable dépendante de l'évolution du secteur.

Enfin, la variable prix n'est plus considérée comme une variable résultat. Elle s'oriente même vers le groupe des variables caractéristiques des tendances lourdes. Soulignant que le prix n'est pas une résultante du modèle, mais davantage une donnée. Il s'agit d'une évolution intéressante qui montre l'intérêt de ne pas exclure les variables du peloton du modèle.

En ce qui concerne *le système intermédiaire*, certaines variables connaissent un niveau d'influence moindre mais deviennent de plus en plus dépendantes. Il s'agit, pour les plus caractéristiques :

- de la formation, qui confirme son positionnement en tant que résultante de l'évolution du modèle et liée à l'évolution technologique.
- de l'évolution technologique locale qui s'oriente aussi vers le secteur des variables résultats. On comprend aisément les relations de causalités entre le développement de la concurrence internationale les produits substitués. Ces deux variables influencent l'industrie locale dans le développement de sa technologie et dans la formation de son personnel pour maintenir un avantage concurrentiel.

Le déplacement de la variable évolution technologique locale vers le domaine des variables résultats est riche d'enseignements. Considérée comme variable à forte influence dans le plan d'influence/dépendance direct, on constate que l'évolution technologique locale doit être perçue plus comme résultante de l'évolution du système, donc dépendante.

Cette dépendance est également fonction de la spécialisation territoriale dans ce secteur d'activité, variable qui gagne en influence et en dépendance dans le plan influence/dépendance direct.

Enfin, dans le système intermédiaire, on remarque que la taille des entreprises tend à devenir une variable d'entrée, faiblement dépendante et assez influente. Cela confirme la politique du groupe Beaulieu qui ne développe que des entreprises dont le nombre de salariés environne 350. Hormis quelques groupes (Balta, Associated Weaver, Lano, Depoortere), les entreprises du secteur ont des tailles de l'ordre de 150 salariés en moyenne. Cette variable est encore une illustration de l'intérêt qu'il faut porter à l'évolution des variables du peloton.

*Les variables internes* connaissent une mutation importante du plan direct au plan indirect. L'évolution la plus probante est celle de la variable investissement. Variable résultat à l'origine, elle évolue vers les tendances lourdes. Évolution confirmée par les entretiens auprès des dirigeants qui estiment que la structure du secteur pousse à l'investissement dans le but de garder des avantages concurrentiels. Il s'agit donc plus d'une tendance du secteur que le résultat d'un choix stratégique.

Initialement variables relais, deux variables deviennent des variables d'entrée : La stratégie Marketing et la flexibilité de la production. Ce sont deux variables fondées non plus sur des stratégies initiales d'inondation du marché, mais davantage sur des stratégies d'adaptation de l'entreprise au mode de consommation du client. Cette évolution confirme le poids de la concurrence internationale et de la concurrence des produits substitués dans le système. Ainsi, les variables d'entrée sont plus axées sur l'adaptation de l'entreprise aux marchés que sur la création de marchés, comme on pouvait le constater au début des années 70. La réponse à cette prise en compte de la concurrence locale et internationale est retracée par l'importance que revêt la variable intégration. L'intégration n'est-elle pas une caractéristique du recours à la hiérarchie dans la cas de développement d'actifs spécifiques? De plus, la concurrence conduit à une flexibilité et à une stratégie de niche pour la plupart

des entreprises. L'intégration est alors le moyen de garder le savoir faire et d'assurer une flexibilité amont forte. La résultante est la variable délais, qui n'évolue pas entre le plan direct et indirect. Cette flexibilité amont conforte l'objectif d'adapter la production à la clientèle et non pas d'adapter la clientèle à la production. On comprend l'importance des variables relatives aux stratégies Marketing.

L'enseignement essentiel du mouvement des variables, partant du plan d'influence/dépendance direct au plan indirect, est relatif au rôle essentiel des variables intermédiaires en tant que variables relais. De plus, ces mouvement ont permis de préciser les variables importantes dans le court terme et celles qui deviennent déterminantes pour l'évolution du système. Classiquement, l'analyse structurelle positionne en variables d'entrée les variables du système externe, et en variables résultat, les variables du système interne. L'intégration d'un système intermédiaire modifie cette construction. En effet, les variables stratégiques des entreprises du tapis du Courtrais demeurent des variables d'entrée. Le poids de ces variables s'explique ici par le rôle d'appui et de soutien que joue le système intermédiaire entre le système externe et le système interne.

Outil	Résultats obtenus
Analyse structurelle indirecte	- l'évolution possible des différentes variables du système et identification des variables à surveiller.
<b>Finalité de l'analyse :</b>	
Montre la dynamique du système et le poids de l'environnement externe comme variables d'entrée. Ces variables agissent sur le sous système intermédiaire et se traduisent par des actions stratégiques. La stratégie devient une variable relais plus qu'une variable d'entrée	

### *Hiérarchie des variables*

L'objectif de la hiérarchisation des variables est de préparer la structure globale du système. Elle permet d'identifier quelles sont les variables les plus influentes et les variables les plus dépendantes.

L'objet de la hiérarchisation des variables, suivant le degré d'influence ou de dépendance, permet de mettre en exergue les principales variables cachées du systèmes. Ce point est primordiale pour esquisser un graphe d'analyse structurelle entre les variables les plus influentes et les plus dépendantes.

Les deux graphiques suivants exposent les principales évolutions des variables en mouvement entre les deux classements hiérarchiques. Le premier présente ces évolutions dans le cadre d'une hiérarchisation en terme d'influence. Le second s'intéresse à cette évolution dans le cadre de la dépendance des variables face au modèle.

Pour chacun de ces tableaux, la première colonne reprend le classement hiérarchique direct et la seconde colonne le classement hiérarchique indirect. Des flèches relient les variables ayant des évolutions fortes soit à la hausse, soit à la baisse.

Les plus forts mouvements à la hausse mettent en exergue les variables fondamentales en matière d'influence sur le système, c'est à dire celles qui n'interviennent pas de façon directe, mais qui sont prédominantes dans le cadre de l'évolution à terme du système.

L'extra-territorial constitue la majorité de ces variables. Ce qui confirme le poids de l'environnement global, ou mondial, sur le long terme :

- La concurrence internationale (54),
- la concurrence des produits substitués (55),
- le développement de nouveaux clients (61),
- la mode (51).

Au niveau interne, les variables propres à la pro-action, face à l'évolution du marché, deviennent également plus influentes sur le modèle. Ce constat précise que l'internationalisation du marché induit une démarche pro-active de la part des entreprises du système afin de garder des avantages concurrentiels et de maintenir des barrières à l'entrée importantes (Stratégie marketing (9) et stratégie de gamme (6), qui restent toujours les variables les plus influentes).

La stabilité affichée des variables relais montre le rôle d'intermédiation des structures institutionnelles formelles (rôle des organismes professionnels, ...) ou informelles (maillage, spécialisation territoriale, proximité du secteur d'accompagnement,...), variables qui restent fortement influentes dans le modèle. Ces variables caractérisent la structure de l'environnement territorial.

En ce qui concerne l'évolution de la dépendance des variables face au modèle, les enseignements sont également très riches. En fait deux variables internes à l'entreprise deviennent peu dépendantes, il s'agit de :

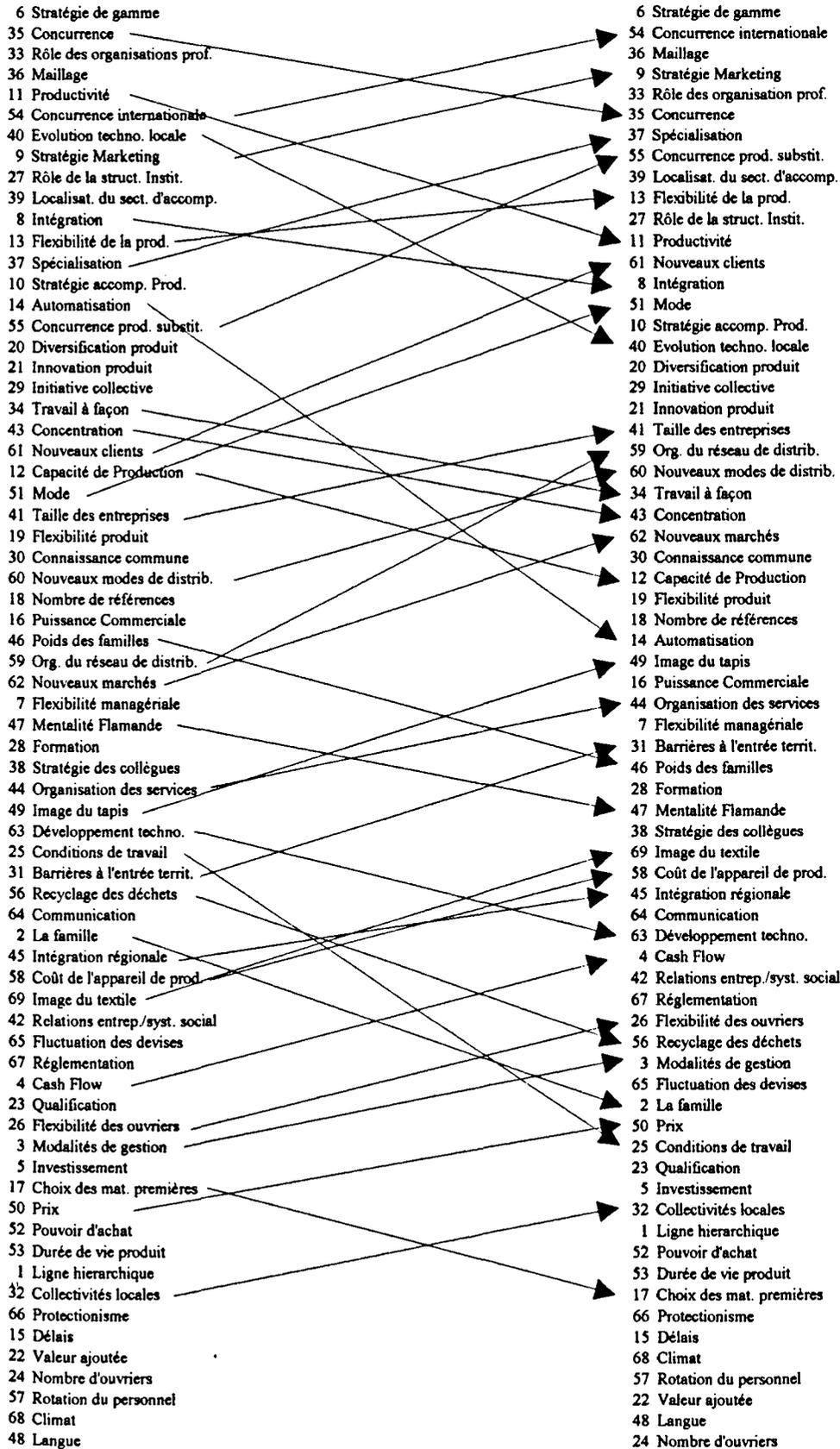
- la stratégie marketing (9),
- la flexibilité de la production.

Ces deux variables sont en fait des variables de stratégie.

Evolution des variables d'influence

Matrice simple

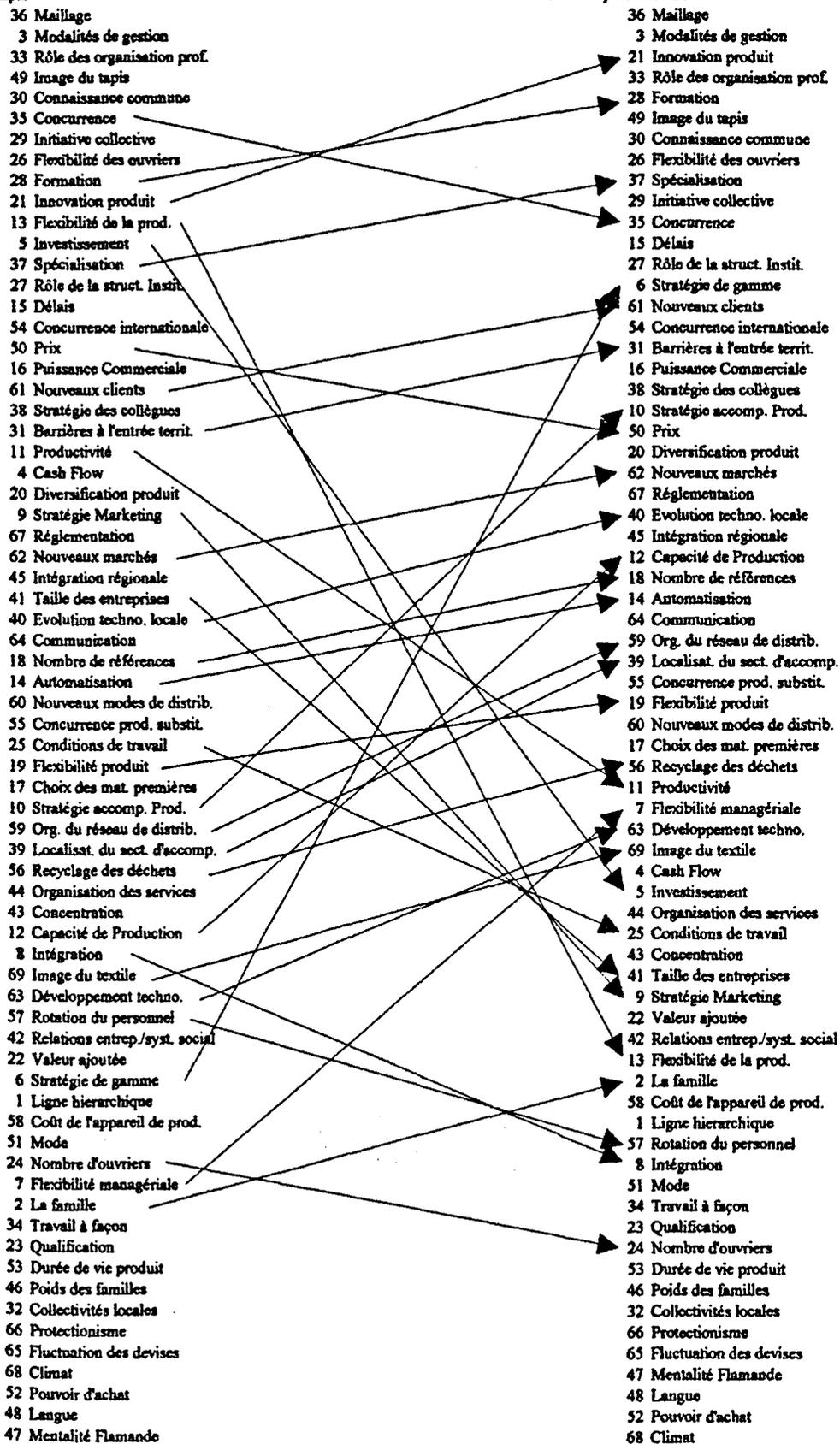
matrice puissance 12



Evolution des variables dépendantes

Matrice simple

Matrice puissance 12

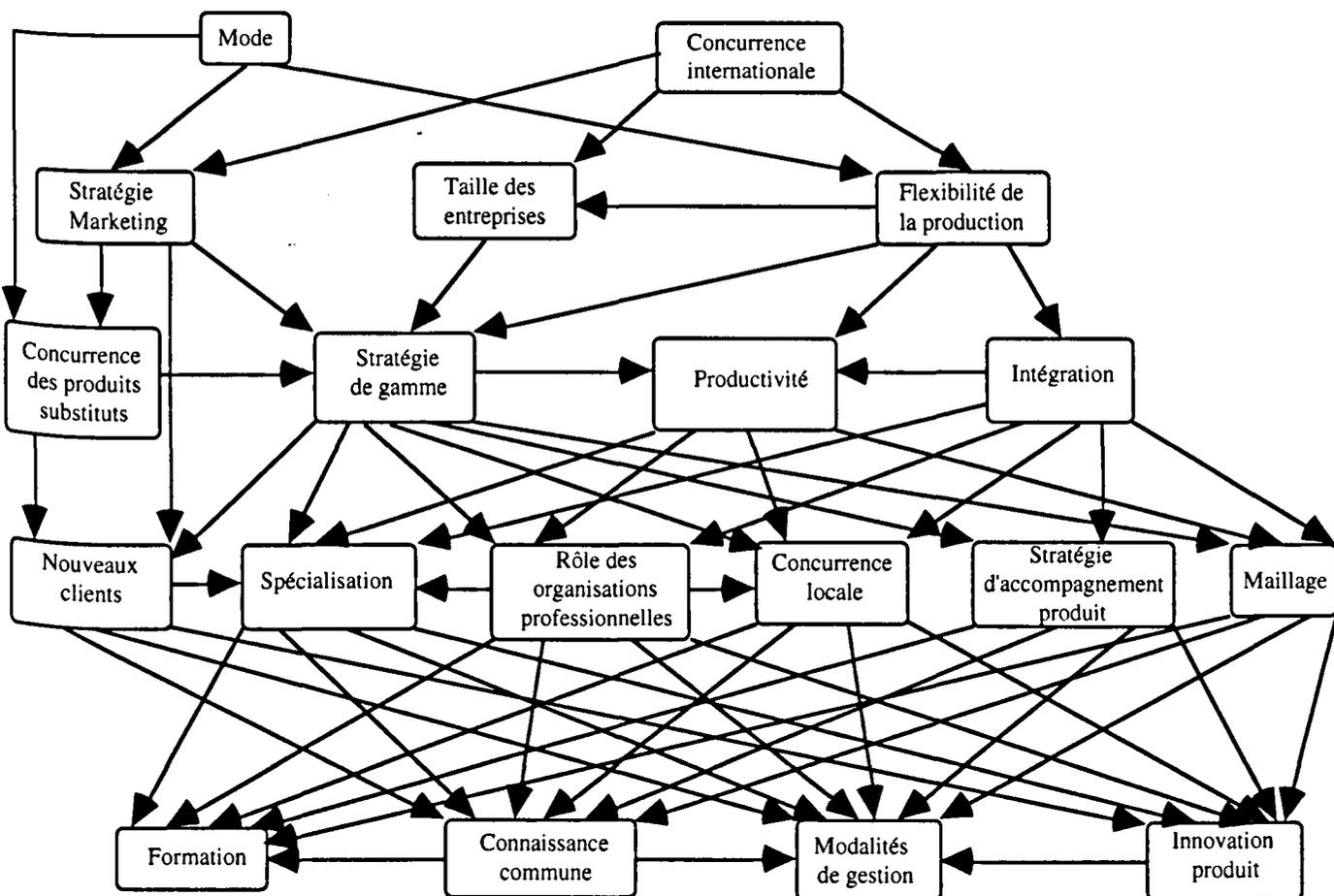


### § 3. : Structure globale du secteur.

<b>Outil</b>	<b>Finalité attendue</b>
Présentation systémique	Identifier la fonction de l'environnement territorial dans une systémique globale : une structuration territoriale relais

La structure globale est réalisée à partir des liens de dépendance et d'influence qui interagissent entre les différentes variables du modèle. Elle prend en compte les variables les plus marquées par ces liens. Les variables du peloton, pour lesquelles l'interprétation est incertaine car non tranchée, sont peu ou pas considérées dans ce modèle.

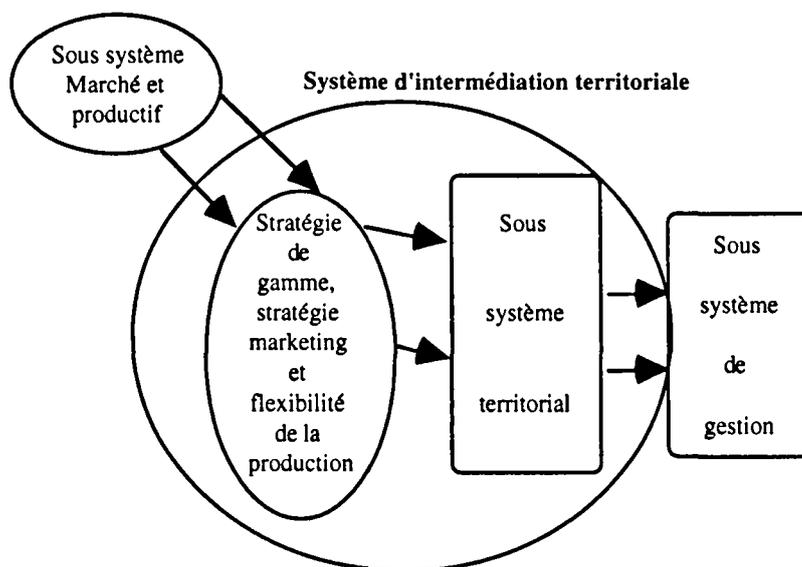
Par un système d'itérations successives, il s'agit d'organiser au mieux le système en positionnant les variables selon une structure hiérarchique. Ainsi, 19 variables ont été retenues pour construire une systémique globale du secteur de la manufacture de tapis dans la région de Courtrai. Celle ci est présentée dans la figure suivante :



**Fig. 42 : Relations entre les variables les plus influentes et les plus dépendantes du système**

Les flèches relient les variables entre elles selon un lien de dépendance. Les variables du haut du système sont les plus d'influents et les moins dépendantes. On y retrouve les variables externes que sont la mode et le développement de la concurrence internationale. Ces deux variables sont donc décisives à terme dans ce modèle. Ce sont en fait les enjeux, ou terrains de bataille pour lesquels les entreprises du secteur vont se battre afin d'obtenir une meilleure position concurrentielle. Toutefois ce sont des variables sur lesquelles l'entreprise type du secteur de la manufacture de tapis n'a que peu de pouvoir.

A un second niveau, les variables d'adaptation ou d'action, soit de l'entreprise soit du secteur local, sont regroupées. Les variables stratégiques sont positionnées dans ce niveau: Stratégie de gamme, flexibilité de la production et stratégie marketing. Il s'agit de variables cachées qui constituent le rapprochement entre le global et le niveau territorial. Elles sont à l'origine de l'intermédiation territoriale, en tant que structuration stratégique de l'environnement de proximité par les entreprises locales afin d'agir sur le système global et d'adapter son mode de gestion. Le graphique suivant présente ce cas d'intermédiation territoriale.



**Fig. 43 : L'intermédiation territoriale, entre l'environnement et la gestion**

Le milieu du graphe systémique regroupe les variables à la fois dépendantes et influentes. Il est caractérisé par les variables territoriales (maillage, rôle des organisations professionnelles, concurrence locale...).

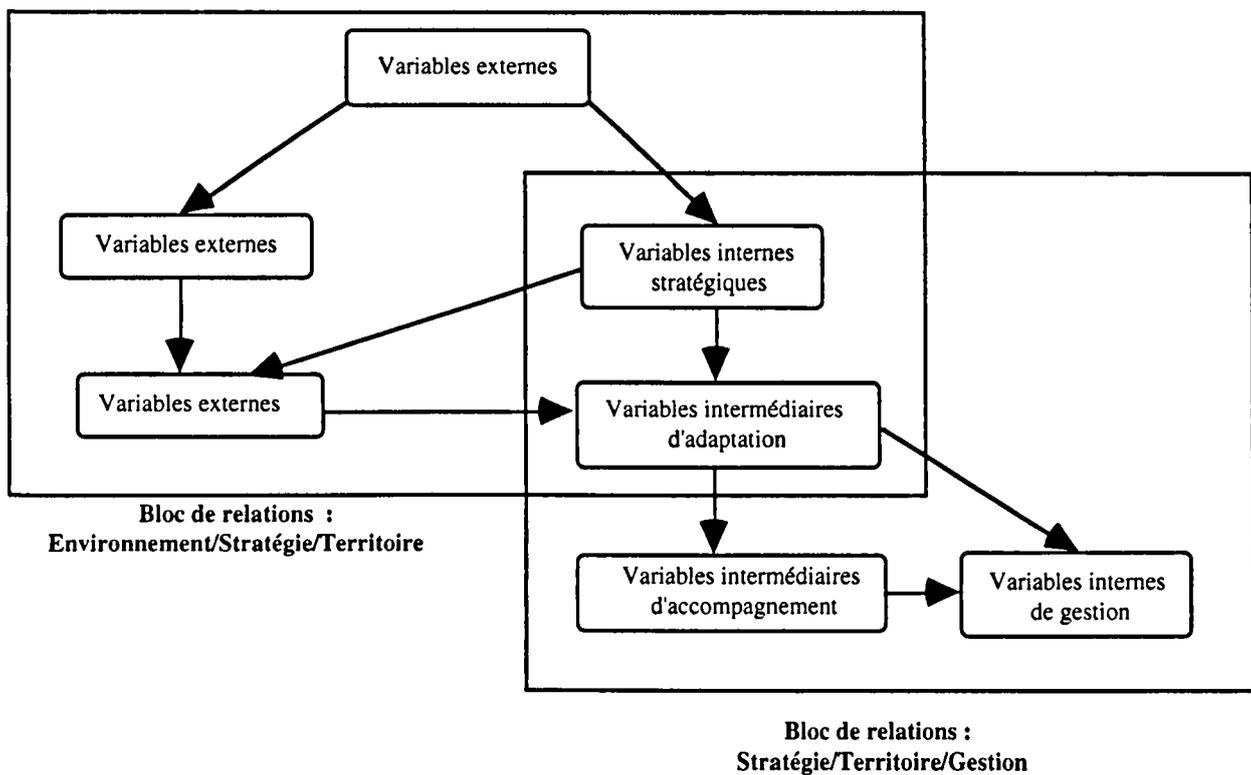
Le bas du graphe regroupe les variables pas ou peu influentes, mais fortement dépendantes. Il s'agit des variables "résultats" tant en ce qui concerne le territoire (connaissance commune, formation...) que l'entreprise (innovation, gestion...).

L'intérêt de cette présentation est de souligner que les variables d'entrées sont essentiellement externes, et que les variables résultats sont soit internes, soit intermédiaires.

Une lecture approfondie des résultats de l'analyse structurelle et du système d'intermédiation territoriale, souligne une organisation systémique en deux blocs. Les interrelations entre l'externe, le territoire et la stratégie constitue le premier bloc, que nous intitule le bloc de relations Environnement/Stratégie/Territoire. Il explique l'ensemble des relations d'influence et de dépendance qui régit ces trois niveaux. Il faut noter, une nouvelle fois, le rôle centrale que joue la stratégie pour expliquer la relation entre le global et le local.

Le second bloc est plus centré sur les implications des environnements de proximité sur les modalités de gestion de l'entreprise. Il considère trois dimensions : la dimension stratégique, à l'origine de la construction territoriale, la dimension territoriale proprement dite et la dimension gestion. Nous appelons ce bloc le bloc des relations Stratégie/Territoire/Gestion.

A l'intersection de ces deux blocs se trouvent deux sous-systèmes liés à la stratégie et au territoire. Cette intersection, qui joue le rôle d'intermédiation entre le niveau global et le niveau de l'entreprise, est la représentation de l'environnement territorial. C'est une structure collective fonction de la stratégie des firmes et dont l'objet est de servir d'intermédiaire entre le global et la firme.



**Fig. 44 : Relations entre les trois sous-systèmes : L'environnement territorial**

Ainsi, dans le secteur de la manufacture du tapis, dans le Courtrais, l'interface entre le niveau mondial et les aspects locaux de production est gérée de façon collective par le biais des structures professionnelles et d'accompagnement du secteur. Toutefois cette logique est largement dépendante des variables stratégiques liées au secteur (Gamme, marketing et productivité). Au delà d'une simple Gouvernance institutionnelle du territoire, c'est bien une Gouvernance professionnelle qui est instituée où les entreprises ont un rôle stratégique prépondérant et décisionnel sur les structures intermédiaires. On retrouve ici les aspects liés à l'action collective, notion qui va plus loin que celle d'épaisseur institutionnelle. La proaction liée à la stratégie des firmes est à l'origine d'organisations prises individuellement, mais qui correspondent à un groupe d'entreprises insérées dans une structure globale face à un environnement global. Comme le déclarait Benson<sup>394</sup>, c'est une structure inter-organisationnelle issue de réseaux formels ou informels, ou chacun peut

<sup>394</sup> 1997, Opus cité

agir individuellement dans le cadre d'un but à la fois collectif, le maintien ou le développement du marché, et à la fois individuel, la part de marché et la rentabilité.

En outre, la construction d'un espace intermédiaire entre la firme et le niveau global se positionne également dans le champ des réponses possibles à l'hyperturbulence de l'environnement et la constitution d'un cinquième type d'environnement<sup>395</sup> fondée sur une enclave sociale porteuse d'une stratégie collective, dans un espace de concurrence et de coopération.

Outil	Résultats obtenus
Présentation systémique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présente la structuration hiérarchique des variables entre elles et les rapports d'influence dépendance.</li> <li>- Caractérise les modes de fonctionnement de l'environnement territorial entre les variables d'entrée, issues du sous-système externe, et les variables de gestion.</li> </ul>
<p><b>Finalité de l'analyse :</b></p> <p>Positionne l'environnement territorial comme étant une interaction entre la stratégie des entreprises locales et les structures qui caractérisent le territoire. Dès lors l'action des entreprises est de modéliser cet environnement territorial afin que les interactions avec les stratégies des firmes soient meilleures, d'où un processus de construction de l'environnement territorialisé</p>	

### **SECTION 3 : L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL : STRUCTURE SYSTÉMIQUE.**

L'objet de cette section est d'insister sur la concordance entre le système que nous avons présenté lors de la section précédente et le concept d'environnement territorial défini au préalable. Concrètement, l'environnement territorial est perçu comme une structuration collective de l'environnement de proximité pour répondre à la turbulence de l'environnement global. Ainsi, les facteurs de coopération et de structuration collective de l'environnement de proximité sont à l'origine de l'environnement territorial. Cette approche est développée dans une première partie.

---

<sup>395</sup>McCann et Selsky, opus cité.

Ensuite, au sein de cette action collective, la prégnance de la stratégie d'entreprise, au sens de la stratégie de chaque entreprise prise séparément, est primordiale dans l'organisation même du système. Cette prédominance peut être rapprochée de l'analyse que réalisait déjà Machiavel<sup>396</sup>, lors de son ouvrage célèbre "Le prince". Le fait du prince considère le choix stratégique et les différentes méthodes de mise en oeuvre stratégique, comme facteurs de protection et/ou d'agression vis à vis de l'extérieur. Dès lors, il s'agit de réaliser un environnement stable afin de maintenir son pouvoir en interne et se protéger, voir conquérir ce qui est externe.

### § 1 : L'environnement territorial, une structuration de l'environnement local issue de l'action collective.

En réponse à l'internationalisation des marchés et à la globalisation, l'environnement territorial tend à conforter la tendance au renforcement des mouvements de concentration par la valorisation des compétences spécifiques des espaces territoriaux, ce que Veltz soulignait concernant le cas de la métropolisation (Veltz 1993<sup>397</sup>). Le processus de globalisation et le retour vers le local passent inévitablement par la constitution d'un savoir faire local qui devient une force territoriale que les acteurs locaux doivent maintenir et développer par un processus d'innovation constant : *"La nature des compétences produites localement, le fonctionnement des marchés et la nature des apprentissages collectifs, des ressources spécifiques qui en découlent, l'information qu'ils véhiculent, sont les clefs d'entrée pour s'inscrire dans un réseau global de compétences"* (Longhi 1998)<sup>398</sup>.

L'action collective s'entend donc comme la constitution des aspects de maillage territorial et d'accompagnement de la production de la spécificité locale. Dans le cadre de l'industrie du tapis, on constate, à partir de l'analyse systémique, que l'action collective se traduit par le développement du maillage territorial, la spécialisation territoriale et la définition des fonctions et actions des organismes professionnels, dont le rôle est, comme nous le

---

<sup>396</sup>Machiavel N., 1550, *Le Prince*, Traduit de l'Italien par Albert t'Serstevens, Coll. Libro, Mars 1997.

<sup>397</sup>Veltz P., 1993a, "D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports Entreprises/Territoires", *Revue Economique*, n°4.

Veltz P., 1993b, "L'économie des villes, entre la montée du global et le retour du local", Mimeo, LATTS.

<sup>398</sup>Longhi C., 1998, "La dynamique des espaces urbains, innovation et marché du travail", *Les annales de la recherche Urbaine*, n°76.

verrons dans l'analyse des jeux d'acteurs, primordial pour le développement de l'activité économique locale. Or, cette action de construction du local est largement fonction de l'action stratégique des firmes du secteur. Pour illustrer cet état, Storper (1995<sup>399</sup>) souligne que l'action collective est le fait d'une coordination qui permet l'activité productive face à un phénomène d'incertitude : *"En d'autres termes, l'activité productive est, par nécessité, une forme d'action collective fondée sur le paradoxe des actions individuelles. La question est de savoir comment les acteurs parviennent à entrer dans des formes d'action collective efficaces, c'est à dire coordonnées avec succès"*, (p.111). Storper donne comme facteur de bonne coordination les conventions en tant que processus de compréhension mutuelle de perception et d'interprétation commune entre les acteurs dans un contexte d'incertitude. Ce rôle est alors joué par la structure d'intermédiation entre le local et le global que nous avons nommé environnement territorial.

Ainsi, l'environnement territorial est une réponse aux menaces externes constituées par :

- les variables déterminantes du modèle - mode, concurrence territoriale et concurrence des produits substitués dans notre modèle -
- une structuration stratégique des firmes - taille des entreprises, flexibilité, stratégie de gamme et intégration -
- et une structuration territoriale - spécialisation, rôle de organisations professionnelles, maillage.

Toutefois, l'action de territorialisation est fonction de la stratégie individuelle de chaque entreprise : le fait du prince.

## § 2 : La prédominance d'une volonté individuelle: le pouvoir stratégique ou "Le fait du Prince"

Pour expliquer cette implication forte du fait du prince, ou de l'action stratégique comme clé de la territorialisation, il convient de reprendre le schéma relatif aux relations d'influence/dépendance entre les variables du système dans sa structuration initiale, c'est à dire à partir de la matrice de base (puissance 1). L'analyse que nous proposons est inspirée des travaux de P.F. Ténrière-Buchot<sup>400</sup> (1989-1990) et son tablier des pouvoirs. Partant de

---

<sup>399</sup>Opus cité

<sup>400</sup>Ténrière-Buchot P.F., 1989, *L'ABC du pouvoir*, Edition d'Organisation

la synthèse faite par Godet<sup>401</sup>, nous pensons que cette approche est évocatrice, en matière d'analyse stratégique de ce qui concerne le pouvoir d'action des décideurs. Le tableau de synthèse de Godet est présenté ci-après :

<b>Influence élevée</b>	Entrée	Hypothèse	Forces	Passé	Légitimité
<b>Dépendance élevée</b>	Sortie	Résultats Objectifs	Faiblesses	Futur	Jugement
<b>Proche de l'origine</b>	Sans importance	Discours	Faux problème	Instant	Communication
<b>Loin sur la première bissectrice</b>	Relais	Enjeux	Menaces Opportunités	Présent	Action

**Tableau 6 : Lecture possible de variables**

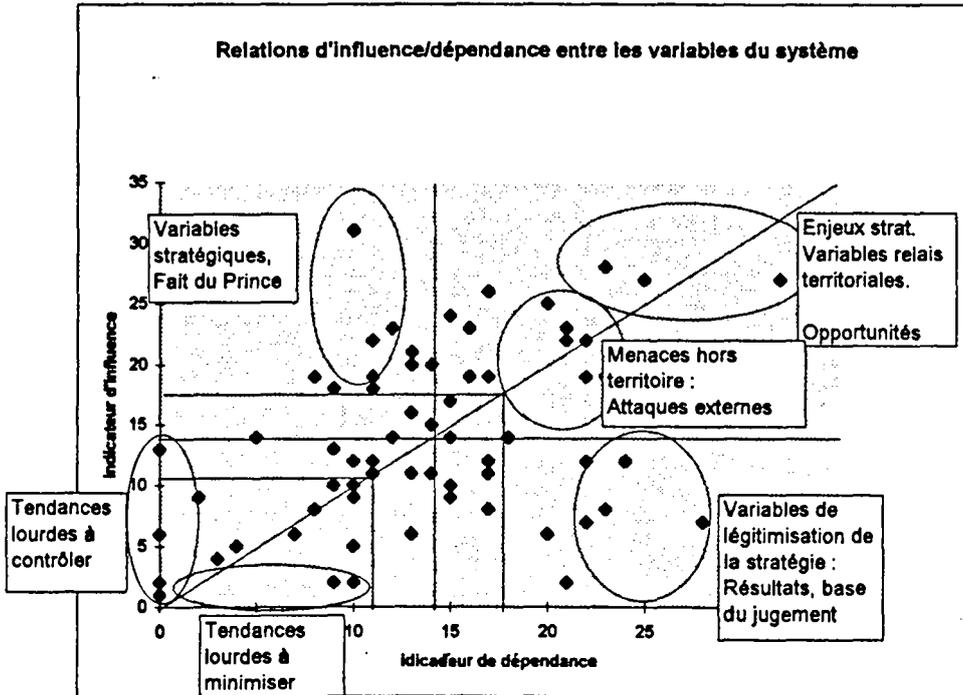
Source : Godet 1997, p.152

A partir de cette synthèse, la répartition des variables sur ce tableau met en exergue la puissance stratégique comme réponse aux enjeux stratégiques et aux attaques hors territoire. Nous avons repris certains termes évocateurs des travaux de Godet et de Ténrière-Buchot, en y ajoutant quelques apports propres au cas de l'analyse du Courtrais. Les résultats obtenus sont présentés dans le graphe d'influence/dépendance qui suit.

---

Ténrière-Buchot, 1990, "Méthodes de programmation applicables aux activités scientifiques et technologiques", Havard l'Expansion, n°22.

<sup>401</sup> 1997, Opus cité, P.152.



**Fig. 45 : Stratégie, Territoire et tablier des pouvoirs**

Pour expliquer au mieux notre démarche et les différents axes d'implication de la stratégie sur la structuration territoriale, une citation, certes un peu longue mais nécessaire, de Machiavel (1550) permet de tirer la substance de l'argumentation :

*"A l'égard de la pratique, il faut, premièrement, tenir les sujets dans une bonne discipline et dans de fréquents exercices ; il faut encore que le Prince s'exerce souvent à la chasse, et par ce moyen, endure son corps à la fatigue ; il apprendra à connaître la nature des sites; il se formera la vue à juger des hauteurs, des vallons et des plaines ; il se rendra habile à juger de la disposition des rivières et des marais. Quand il se sera bien appliqué à se rendre savant dans toute ces choses là, il en tirera deux avantages. Le premier sera de connaître fort bien la situation de son propre pays, et par conséquent, de quelle manière il est plus aisé de le défendre. Le second sera, qu'étant accoutumé à juger le pays à la vue, il acquerra la facilité de connaître plus promptement ceux qu'il n'aura jamais vus. Car les collines, les vallées, les plaines, les fleuves et les palus qui sont dans la toscane sont faits comme ceux des autres provinces : et si l'on juge bien des uns, il sera facile de juger bien des autres. Tout prince qui ne s'est pas formé à cela manque de la première qualité nécessaire à un capitaine ; car elle enseigne à surprendre l'ennemi, à installer les camps, à régler les marches d'une armée, à la bien ranger en bataille, et à investir les places avec avantage."*

*Machiavel, 1550, p. 71*

Que de leçons de stratégie d'entreprise nous sont offertes dans cette phrase adressée à Laurent le Magnifique, fils de Pierre de Médicis.

Les six composantes de la matrice d'influence/dépendance peuvent ainsi être présentées dans le cadre de l'apprentissage du Prince (du chef d'entreprise), selon Machiavel, pour maintenir son leadership, refouler les attaques externes, voire attaquer les territoires ennemis.

- Les variables stratégiques. Elles sont le fait du Prince, c'est à dire du dirigeant d'entreprise. Ce sont les variables d'entrée du modèle. Si le choix et les orientations stratégiques du Prince sont inadaptées, elles conduisent ce dernier à être menacé par l'extérieur (menaces hors territoire) dans un cadre de faiblesse. Machiavel souligne que c'est l'apprentissage de l'environnement qui constitue les bases de la bonne stratégie. Ces variables ont déjà largement été présentées précédemment.

- Les tendances lourdes à contrôler. Elles caractérisent l'évolution tendancielle de l'environnement global. Le chef d'entreprise ne peut agir dessus, mais il doit les connaître en permanence. Pour le secteur du tapis, ces variables sont la fluctuation des devises, le pouvoir d'achat, le développement du protectionnisme, le climat. Ces variables n'interviennent pas dans le modèle, elles sont externes.
- Les tendances lourdes à minimiser. Il s'agit de variables tendancielle que l'entreprise doit intégrer dans la gestion et sa stratégie. Le stratège ne peut agir que faiblement sur ces variables, mais toutefois, il peut être proactif dans la gestion de ces dernières. On retrouve notamment le nombre d'ouvriers qualifiés (en diminution) qui se traduit par un ratio capital/travail en faveur du capital et de la rotation du personnel, ayant les mêmes compétences.
- Les variables de légitimation de la stratégie. Ce sont les variables résultats du modèle. On les retrouve dans la dernière ligne. Elles reflètent la gestion, les prix, les investissements, la gestion des délais, la formation et l'image du tapis.
- Les menaces hors territoires. Elles présentent les attaques du global sur la structure des entreprises locales, les variables d'entrées de l'analyse systémique.
- Les enjeux stratégiques. Ce sont les caractéristiques centrales de la territorialisation. On retrouve les principes de concurrence/coopération et de structuration de cet état par l'action des organisations professionnelles territoriales. Ces enjeux sont fondamentaux dans la mise en place des stratégies d'acteurs en présence, mais aussi pour analyser les jeux d'acteurs.

Au travers de la lecture de Machiavel, le cadre d'action stratégique territorial, comme issu de la stratégie individuelle des stratèges d'entreprise, est dessiné. D'abord, l'apprentissage est une clé de voûte du système. Mais pas n'importe quel apprentissage : l'apprentissage de l'environnement de l'entreprise.

Celui-ci se structure en plusieurs dimensions :

L'apprentissage de l'environnement.

- La connaissance de l'environnement se comprend dans la lecture de ses principales composantes : la géographie globale en tant qu'apprentissage des tendances lourdes à contrôler ou à minimiser. Quoi de plus proche que la détermination des états de l'environnement de Emmerly et Trist, complétée par McCann et Selsky.
- L'apprentissage de la lecture rapide des environnements externes, constitutifs des menaces extra-territoriales pour l'entreprise.

Ensuite vient la valorisation de cet apprentissage et de cette connaissance en matière d'élaboration de la stratégie de la firme :

- au niveau local par la mise en oeuvre d'une structure de défense, constituée par les enjeux liés à la structure territoriale (concurrence/coopération, rôle des organisations territoriales),
- au niveau de la firme par la prise de décision stratégique proactive face aux menaces externes, stratégie de gamme, flexibilité (pour surprendre l'ennemi comme l'annonce Machiavel).

Enfin la structuration d'une action globale et adaptée regroupant l'ensemble des forces locales permet d'assurer une meilleure réponse à l'environnement extra-territorial :

- La détection des meilleurs axes d'attaque de l'adversaire contribue à une approche regroupant l'ensemble des troupes locales en présence (la structure d'intermédiation territoriale). Le Prince (ou le stratège) peut ainsi régler les actions des acteurs locaux pour mieux attaquer les marchés externes, ce qui est le cas dans un cadre de mondialisation des marchés, et répondre aux menaces externes. La structuration des forces territoriales est donc bien un enjeux fondamental pour répondre aux menaces externes.

Toutefois, à l'opposé du Prince de Machiavel, le Prince n'est pas seul décideur sur son territoire. Si chaque stratège est libre de ses choix individuels, il n'est pas à même de les imposer à l'ensemble des acteurs territoriaux, notamment lorsque nous sommes en présence d'un tissu économique composé de PME/PMI. Dès lors, le jeu des acteurs territoriaux entre eux est à prendre en considération.

### Conclusion du chapitre 9

L'analyse structurelle relative au secteur de l'industrie du tapis dans la région de Courtrai a montré qu'il existait certains liens hiérarchiques entre les différentes variables clés du modèle. Partant du global pour aboutir aux résultats de l'entreprise, nous avons mis en exergue que, dans ce cas précis, la structuration d'un territoire en réponse à la turbulence de l'environnement global est fonction de la stratégie des entreprises en présence. Dès lors l'enjeu principal est d'accéder à la mise en oeuvre d'une action collective qui conduise à cette structuration territoriale. Or, l'action collective est indissociable du jeu d'acteurs. Il convient donc à présent de conforter l'intérêt du territoire dans l'analyse stratégique en complétant l'environnement territorial par la notion d'environnement territorialisé, c'est à dire l'environnement territorial qui prend en compte les perceptions et les enjeux de chaque acteur face à l'enjeu territorial et détermine l'état des forces en présence.

## CHAPITRE 10 :

### LA DIALECTIQUE TERRITORIALE : LES JEUX D'ACTEURS

L'implication territoriale des acteurs conduit à prendre en compte les jeux et enjeux de chacun dans un processus de construction collective et conflictuelle. L'action se réalise au sein d'un espace collectif, c'est à dire la production d'un espace commun et intelligible pour chacun des acteurs. Il s'agit alors de se questionner sur l'indépendance ou l'interdépendance des actions individuelles. On se trouve face au paradoxe de l'action collective qu'avait souligné Bourdon<sup>402</sup>, à savoir que dans de nombreux cas il y a avantage à ne pas participer à une action collective à laquelle chacun a intérêt que tous les autres participent. Ainsi, il y a intérêt à expliquer les comportements des individus en société en supposant qu'ils cherchent à satisfaire au mieux leurs propres intérêts, plutôt qu'un intérêt collectif.

Suivant ce paradoxe, il importe de mettre en évidence le jeu local d'acteurs, afin d'identifier les jeux spécifiques de chaque catégorie d'acteurs. La logique des jeux d'acteurs et les objectifs que chacun s'assigne sont effectivement déterminant pour l'avenir de la structure territoriale. Chacun a-t-il intérêt à développer le territoire ? Y a-t-il un avantage individuel à participer à une action collective de construction de territoire ? Comment se positionne chaque acteur face à cette position territoriale ? Un ensemble de questions que chaque stratège impliqué de fait dans une action de développement de territoire est en droit de se poser.

Ce chapitre a pour objet de présenter et d'explicitier ces jeux d'acteurs afin d'identifier les différentes caractéristiques de l'environnement territorialisé. La méthode MACTOR, proposée par M. Godet, est utilisée pour tenter de présenter aux mieux ces caractéristiques et les différentes approches comportementales liées à la stratégie de la firme.

- Une première section s'attache à présenter globalement la méthode tout en précisant les principaux enjeux et stratégies présents sur le territoire. Une définition des différentes

---

<sup>402</sup>Bourdon R., 1978, *Logique de l'action collective*, préface à M. Olson, PUF.  
Olson M., 1978, *Logique de l'action Collective*, PUF

- Une première section s'attache à présenter globalement la méthode tout en précisant les principaux enjeux et stratégies présents sur le territoire. Une définition des différentes catégories d'acteurs, de leurs objectifs et de leurs moyens, constitue le point focal de cette section.
- Une deuxième section positionne chaque acteur dans une structure de type sociogramme, permettant ainsi de percevoir les principaux lieux de compromis, de coopération et de concurrence entre les différentes catégories d'acteurs du Courtraisis.
- Une troisième section introduit la notion de rapports de force entre les acteurs. En effet, il ne suffit pas que les acteurs aient des convergences ou des divergences vis à vis des enjeux du système pour le construire. La prise en compte des rapports de force doit permettre d'identifier les acteurs les plus influents, c'est à dire ceux qui ont une réelle capacité à agir sur le modèle en imposant leur propre stratégie.
- Partant des résultats de l'analyse MACTOR, une dernière section tisse les liens entre ces jeux d'acteurs identifiés et le concept d'environnement territorialisé, tout en précisant les principales limites de la méthode. Nous insistons également sur les conséquences stratégiques de l'implication territoriale ainsi que sur les conséquences au niveau managérial.

### **SECTION 1 : JEUX ET ENJEUX D'ACTEURS ; ÉTAT DES LIEUX.**

Avant d'aborder les jeux et enjeux d'acteurs de la région de Courtrai, la présentation de la méthode MACTOR constitue un préalable nécessaire pour expliquer la finalité de notre démarche analytique. Elle fait l'objet d'un premier paragraphe. Ensuite, la décomposition des différentes structures et entreprises présentes dans le secteur du tapis du Courtraisis conduit à la détermination des différents acteurs en présence, ou, dans un terme plus guerrier, les forces en présence. Enfin, un dernier paragraphe propose le tableau "stratégie des acteurs", tableau de base pour l'analyse MACTOR.

## § 1. Intérêt de la méthode MACTOR dans l'analyse territoriale.

Développée à partir de 1990, Godet nous livre l'objectif de la méthode MACTOR : *"L'analyse du jeu des acteurs, la confrontation de leurs projets, l'examen de leurs rapports de force (contraintes et moyens d'action) sont essentiels pour mettre en évidence l'évolution des enjeux stratégiques et poser les questions clés pour l'avenir (issues des conséquences des conflits prévisibles). Tel est précisément l'objectif de la méthode Mactor"*<sup>403</sup>. Cette méthode est déjà largement utilisée dans le cadre de développements stratégiques ou non de grands projets à EDF/GDF (maîtrise des coûts du nucléaire), à la SNCF (concurrence entre les différents modes de transports...). Généralement, le Mactor s'inscrit au sein d'une organisation afin d'aider à comprendre la structuration des forces en présence (internes ou externes à l'entreprise) par rapport à un projet déterminé ou un enjeu spécifique. Dans notre cas, l'approche est sensiblement différente puisque nous n'abordons pas le cas d'une entreprise, ayant une stratégie et des objectifs définis en interne face à des acteurs externes qui peuvent avoir des intérêts différents, mais celui d'un territoire composé d'un ensemble d'acteurs ayant des objectifs et intérêts individuels face à un objectif collectif perçu de structuration du territoire. Rojot et Bergmann<sup>404</sup> ne précisent-ils pas qu'une perception de l'environnement ne se construit qu'à partir d'acteurs ayant des perceptions complémentaires et conflictuelles ?

Cette méthode peut apporter beaucoup à l'analyse territoriale. Elle apporte aux analyses territoriales économiques classiques la dimension stratégique et individuelle de chaque acteur qui fait souvent défaut. Cela ne veut pas dire que cette prise en compte va modifier totalement les analyses précédentes, mais elle induit la prise en compte d'une dimension complémentaire qui permet d'affiner ce genre d'étude.

L'analyse Mactor se fait généralement en sept étapes :

---

<sup>403</sup> Godet M. 1997, opus cité

<sup>404</sup> Opus cité

- 1- La construction du tableau des stratégies des acteurs,*
- 2- l'identification des enjeux stratégiques et les objectifs associés,*
- 3- le positionnement de chaque acteur sur chaque objectif et le repérage des convergences et des divergences entre acteurs*
- 4- la hiérarchisation pour chaque acteur de ses priorités d'objectifs*
- 5- l'analyse de la structure des influences directes ou indirectes entre acteurs et le calcul des rapports de force,*
- 6- l'intégration des rapports de force dans l'analyse des convergences et des divergences entre acteurs,*
- 7- la formulation des recommandations stratégiques cohérentes et l'identification des bonnes questions pour l'avenir.*

*(d'après Godet 1997)*

En ce qui concerne ce travail, l'étape sept n'est pas réalisée car elle détermine des axes stratégiques pour le secteur. Or, il n'est pas concevable ni convenable que ces axes soient présentés indépendamment d'une discussion et d'une validation avec les acteurs locaux. A la fin de l'étape six, les éléments caractéristiques de l'environnement territorialisé sont précisés et servent de base à une formulation stratégique par les acteurs concernés.

Outils	Finalité Attendue
<i>Validation du concept d'environnement territorialisé</i>	
<p><b>Méthode MACTOR</b></p> <p>Tableau des stratégies des acteurs et identification des enjeux stratégiques et objectifs associés.</p> <p>Position de chaque acteur face a chaque objectif (matrice des positions simples)</p> <p>Hiérarchisation des objectifs pour chaque acteur (matrice des positions valuées)</p> <p>Structure des influences directes et indirectes entre acteurs</p> <p>Intégration des rapports de force (Matrice des positions valuées pondérées des rapports de force)</p>	<p>Préciser les stratégies présentées par les acteurs et identifier les implications envers les autres acteurs. Il s'agit également de dresser la liste des facteurs de l'environnement territorial qui sont pris en compte pour l'élaboration des stratégies d'acteurs : l'environnement territorialisé.</p> <p>Permet de positionner chaque acteur face aux composantes d'un environnement territorial. Cette démarche conduit à identifier les catégories d'acteurs qui intègrent une démarche territoriale dans leur stratégie. C'est une première phase d'identification des conflits d'acteurs sur l'enjeu territorial.</p> <p>Cette phase souligne l'importance que revêt la structuration d'un territoire dans la stratégie de chaque acteur. Elle répond à la question de savoir si la territorialité et le territoire sont des enjeux essentiels ou simplement des moyens dans les conflits entre acteurs.</p> <p>Outre le processus de territorialisation, cette phase montre les jeux de pouvoirs et d'influence entre les acteurs en présence. Son apport est essentiel pour déterminer les capacités de mobilisation des acteurs dans un processus territorial et pour la construction d'une action collective.</p> <p>Au delà des rapports d'influences, l'intégration des rapports de force entre acteurs doit mettre en exergue le réel pouvoir de chaque catégorie d'acteurs. Il s'agit de préciser les réels rapports de force dans un processus non partagé de construction d'un territoire.</p>

## §2. Les forces en présence

L'identification des différents acteurs présents est issue du tableau représentant l'environnement de la manufacture du tapis présenté lors du chapitre 9. Ce tableau est complété et corrigé par l'analyse des fiches d'identification d'acteurs réalisées à partir des entretiens. Ces fiches permettent de préciser pour chaque acteur interviewé<sup>405</sup> :

- son identification,
- son groupe d'appartenance (cet élément est renseigné après que toutes les fiches aient été remplies),
- le (ou les) but (s) de l'acteur,
- les problèmes identifiés par l'acteur,
- les moyens dont dispose l'acteur pour répondre à ces problèmes,
- les acteurs de l'environnement, identifiés de façon explicite par l'acteur,
- les enjeux identifiés par l'acteur ainsi que les objectifs associés.

L'agrégation de ces différentes fiches permet d'identifier 9 familles d'acteurs considérées comme essentielles par les interviewés. Rappelons que l'exhaustivité n'est pas recherchée, c'est simplement la perception des acteurs et de leurs jeux qui est à cerner. De fait, certains acteurs importants, comme le système bancaire, ne seront pas cités car il n'ont pas été identifiés par les personnes rencontrées.

Les 9 familles d'acteurs perçues sont les suivantes :

- 1. Les grandes entreprises familiales positionnées sur des productions de type volume. Il s'agit essentiellement du groupe Beaulieu, qui a une production de masse, bas de gamme et tournée vers l'exportation.
- 2. Les grandes entreprises familiales positionnées sur des productions de type moyen et haut de gamme, à la recherche d'une niche de spécialisation. On y retrouve des entreprises comme Depoortere, Lano et Nelca.
- 3. Les PMI familiales positionnées sur une niche, généralement de haut, voire de très haut de gamme. Bic carpet, Créatuft, Godisiabois, Osta carpet, Phoenix et Verniers Tisserands sont de cette catégorie.

---

<sup>405</sup>Les différentes fiches sont présentées en annexes.

- 4. Les PMI familiales qui ne sont pas positionnées sur une niche spécifique (Eurocarpet et Verstraete).
- 5. Les structures de formation initiale du type VTI et PTI.
- 6. Les structures de formation continue (COBOT, CEFRET, VDAB).
- 7. Les organismes publics (Mouscron (IEG), LEIEDAL, État Belge, Europe)
- 8. Les Fournisseurs et sous-traitants (Van de WIELE). Ce groupe est complexe car il regroupe tant les fournisseurs de matières premières ou d'outillage que les sous-traitants du secteur (filature, extrusion, teinture...).
- 9. Les structures d'accompagnement telles que FEBELTEX et CENTEXBEL.

En comparaison avec le tableau du chapitre 8, on remarque que certains acteurs ont totalement disparu, alors que d'autres ont été éclatés pour préciser les différences qui existent entre eux. A partir de cette typologie, nous analysons les jeux d'acteurs.

### §3. Le tableau stratégie des acteurs

#### *Etape 1 : Construire le tableau stratégie des acteurs*

Tableau des stratégies des acteurs et identification des enjeux stratégiques et objectifs associés.	Préciser les stratégies présentées par les acteurs et identifier les implications envers les autres acteurs. Il s'agit également de dresser la liste des facteurs de l'environnement territorial qui sont pris en compte pour l'élaboration des stratégies d'acteurs : l'environnement territorialisé.
---	--

Le tableau "stratégie des acteurs" permet de spécifier le positionnement stratégique de chacun des acteurs. Pour chaque catégorie d'acteurs nous précisons, dans les cases situées dans la diagonale, le but, les problèmes identifiés et les moyens disponibles pour y répondre. Ces éléments sont issus des fiches d'identification d'acteur. Les autres cases contiennent les moyens d'actions dont dispose chaque catégorie d'acteurs sur les autres pour faire aboutir leurs projets ou pour atteindre leurs buts.

Dans notre analyse, nous avons regroupé les 9 familles d'acteurs en 4 grandes familles, considérant que les buts des organismes de formation sont identiques, mais c'est la qualité des actions réalisées qui permet de faire la segmentation entre les organismes de formation continue et les organismes de formation initiale. Ensuite, les quatre catégories d'entreprises ont également été regroupées. En effet, à la lecture des fiches d'identification d'acteur, le but de ces entreprises est de rester sur le marché. C'est davantage les moyens d'y parvenir qui diffèrent. Si ce fait est important, il n'intervient que faiblement dans le tableau stratégie des acteurs.

<i>Action de l'acteur en ligne sur l'acteur en colonne</i>	<i>Organismes de Formation</i>	<i>Pouvoirs publics</i>	<i>Secteur d'accomp..</i>	<i>Producteurs</i>
<i>Organismes de Formation</i>	<p><b>But :</b> Développer l'emploi qualifié et limiter le chômage</p> <p><b>Problèmes :</b> évolution technologique rapide et mauvaise image du textile en général</p> <p><b>Moyens :</b> partenariat avec les entreprises locales</p>	<p>Demande de financement pour l'achat de métiers à tisser</p>	<p>Partenariat avec les constructeurs de machines</p> <p>Partenariat en matière de construction des programmes</p>	<p>Trouver des débouchés pour les diplômés ou les personnes en formation reclassement</p>
<i>Pouvoirs publics</i>	<p>Aides à la conception des programmes</p> <p>Définition des secteurs prioritaires</p>	<p><b>But :</b> développement économique du territoire</p> <p><b>Problèmes :</b> environnement écologique (recyclage) manque de terrains</p> <p><b>Moyens :</b> aides financières et lois sur l'environnement</p>	<p>Maintenir le secteur textile car encore porteur d'emplois</p> <p>Aides aux entreprises en difficulté</p>	<p>Limitation de la pollution (recyclage des vieux tapis)</p> <p>Subventions pour maintenir l'emploi dans les entreprises en difficulté</p>
<i>Secteur d'accomp.</i>	<p>Aides matérielles et en structuration des programmes</p> <p>Développement technologique des outils de production</p>	<p>Chantage à l'emploi dans le textile</p> <p>Lobbying</p>	<p><b>But :</b> maintenir le textile et le tapis dans le courtraisis</p> <p><b>Problèmes :</b> concurrence étrangère, manque de qualifications, mauvaise image du textile.</p> <p><b>Moyens :</b> lobbying maillage politique d'image innovation</p>	<p>Promotion du secteur</p> <p>Développement de l'image</p> <p>Développement technologique de l'appareil de production.</p> <p>Structuration du secteur.</p> <p>Apport des matières premières</p>
<i>Producteurs</i>	<p>Participation aux programmes de formation</p> <p>Prêts d'outils de production ou de matières premières</p>	<p>Chantage au chômage demande d'aides financières</p> <p>Lobbying en matière d'environnement</p>	<p>Accompagnement à la détection de marchés nouveaux</p> <p>Pression sur les coûts des matières premières, de l'outillage et de la sous-traitance</p>	<p><b>But :</b> rester sur le marché et se développer</p> <p><b>Problèmes :</b> concurrence entre les différents niveaux de qualité des produits, manque de main d'oeuvre qualifiée, concurrence extérieure.</p> <p><b>Moyens :</b> coopération flexibilité adaptabilité choix de gamme</p>

**Tableau 7 : Stratégie des acteurs**

La lecture approfondie de ce tableau permet de déceler, à priori, quelques sources de conflits, de compromis et de convergence entre les différents acteurs.

En termes de conflits, les tensions entre les producteurs dans le choix de la qualité et ses conséquences sur l'image du tapis auprès de la clientèle finale sont clairement exprimées. C'est d'ailleurs ce qui explique la scission de cette catégorie d'acteurs en quatre sous-catégories ayant des tactiques différentes.

Le second lieu de conflit s'exprime entre les entreprises et le comportement des pouvoirs publics locaux, nationaux ou Européens. Sur ce terrain, c'est principalement l'entrave au bon fonctionnement de la concurrence qui est en jeu. De plus, l'attitude des pouvoirs Européens au niveau des règlements sur l'environnement et le recyclage des vieux tapis constitue un bras de fer important entre les deux parties.

Même si chacun considère la formation comme nécessaire au développement du secteur, les méthodes usitées par chaque organisme de formation tendent à privilégier des partenariats spécifiques au détriment de l'intérêt collectif.

Cependant, une zone de compromis et d'alliance semble se dessiner entre le secteur d'accompagnement, notamment les organismes professionnels (FEBELTEX), et la plupart des acteurs locaux, voire extra-territoriaux.

Partant de ce tableau, l'analyse plus complète des jeux d'acteurs peut être réalisée afin de spécifier les enjeux et objectifs de chacun.

## **SECTION 2 : CONFRONTATIONS ET COMPROMIS TERRITORIAUX: UNE ORGANISATION SYSTÉMIQUE.**

Toute analyse d'un système d'acteurs s'exprime à travers la recherche d'un projet ou d'un axe sur lesquels les acteurs se positionnent et s'affrontent. Dans le cas présent, l'axe peut être défini comme étant le maintien de l'activité du tapis dans le Courtrais, son développement et la constitution d'un pôle territorial de spécialisation au niveau international. L'intérêt étant la constitution de barrières à l'entrée sur le secteur et le

maintien et l'accroissement des parts de marché des entreprises situées dans ce secteur, face à la montée de la concurrence internationale.

Issus de l'analyse structurelle, les enjeux sont aisément identifiables. Ils sont caractérisés par les variables : Maillage (36), rôle des organisations professionnelles (33), la spécialisation (37), la concurrence (35), structures institutionnelles (27), les nouveaux clients (61), l'innovation (61), l'initiative collective (29) et la concurrence internationale (54). Ces variables constituent les menaces hors territoire et les enjeux stratégiques territoriaux détectées dans la figure "stratégie, territoire et tablier des pouvoirs" présentée dans la section trois du chapitre 9.

Un premier paragraphe définit les principaux enjeux du secteur territorial, un second s'attache à préciser le positionnement de ces acteurs par rapport à ces enjeux. Ainsi, la construction de sociogrammes met en exergue les liens objectifs qui unissent ou opposent les acteurs entre eux. Ces sociogrammes permettent d'identifier les groupes d'acteurs qui sont présents sur le champ de bataille territorial.

## §1. Enjeux et objectifs des acteurs

### *Etape 2 : Identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés.*

L'exploitation des fiches d'identification d'acteurs et le tableau stratégie et tablier des pouvoirs nous permet d'identifier, après regroupement et croisement, cinq enjeux essentiels qui constituent les principaux champs d'affrontement et d'alliance des neuf catégories d'acteurs. Il s'agit respectivement de :

- L'espace territorial d'action
- Le marché du tapis
- Le produit
- La structure d'accompagnement
- La réglementation

Chacun de ces enjeux est repris et explicité.

#### a) L'espace territorial d'action.

Certaines catégories d'acteurs veulent valoriser l'espace territorial comme espace de compétence mondiale du tapis. Cette territorialisation regroupe l'ensemble des savoir-faire relatifs à ce type d'industrie. Pour cela, il faut agir et imposer une coopération entre les acteurs concernés. Toutefois, et selon le paradoxe de Bourdon<sup>406</sup>, toutes les entreprises ne participent pas à cette action, soit qu'elles n'en ressentent pas le besoin, soit qu'elles laissent aux autres le loisir de construire cet espace, espérant ainsi en tirer les fruits sans s'investir.

---

<sup>406</sup>Opus cité

#### b) Le marché du tapis.

Le marché du tapis est international. Ce qui s'exprime par un taux d'exportation de la production locale de l'ordre de 90%. Or, la montée de la concurrence internationale et les pays en voie de développement fragilisent les parts de marchés des entreprises locales et rendent incertaines les exportations futures. Le choix de l'innovation et d'une contre-attaque collective est portée par certains, alors que d'autres envisagent la délocalisation, mettant en péril la structuration d'un pôle de compétences.

#### c) Le produit.

La montée de la concurrence et les surcapacités locales de production ont pour conséquence de développer les productions volumes. Ce type de production n'est compatible qu'avec un tapis de basse qualité, et nuit à l'image même du produit. Cette mauvaise image se traduit par la croissance des produits substitués que sont le parquet, le stratifié et le linoléum. Un second champ de bataille se construit donc sur la définition d'un produit de qualité pour redorer l'image du tapis et développer de nouveaux marchés

#### d) La structure d'accompagnement.

La domination des marchés est compromise par l'absence de ressources suffisantes, spécifiquement en ce qui concerne la main d'oeuvre locale, mais également en matière de structure de veille d'information, d'innovation et de développement commercial. Les entreprises locales ont généralement externalisé ces fonctions. Pour être plus précis, ces fonctions n'ont jamais ou rarement été le fait des entreprises. Forts d'un marché en pleine expansion où tout ce qui était produit était vendu, les tisserands n'ont pas développé de capacités d'adaptation à l'évolution des marchés. La fragilisation des marchés (chute du marché russe, concurrence externe croissante...) rend cette fonction indispensable. Est-ce le rôle des organisations professionnelles ou cela doit-il se développer en interne par une gestion plus stricte, moins paternaliste ?

e) La réglementation.

L'implication des pouvoirs publics par des subventions aux entreprises en difficulté est perçue négativement par les autres entreprises du secteur, pour lesquelles, la sélection naturelle, comme définie par l'école de l'écologie des populations d'organisations, est un vecteur de développement de leurs parts de marché en occupant les marchés des canards boiteux. Cependant, les pouvoirs publics (nationaux ou locaux) ne le voient pas du même oeil, car l'emploi est derrière.

De plus la question du recyclage des tapis usagés se pointe de plus en plus comme une épée de Damoclès pour la survie économique des entreprises, sachant que la gestion du recyclage revient au producteur. Dans ce domaine les Allemands, grands consommateurs de tapis Belges mais peu producteurs, sont très puissants en matière de lobbying auprès de l'Europe. Quoi de plus naturel que les entreprises Belges attendent de leur gouvernement une contre attaque sur ce domaine.

De la définition des principaux enjeux stratégiques des entreprises du tapis de la région de Courtrai, on peut construire le tableau des enjeux et objectifs associés.

<i>Enjeux (Champs de bataille)</i>	<i>Objectifs associés</i>
<b>L'espace territorial d'action</b>	O1 : Développer un meilleur maillage territorial entre les acteurs du territoire O2 : Développer l'action collective O3 : Développer la proximité (travailler avec des "collègues")
<b>Le marché du tapis</b>	O4 : Défendre le secteur textile connexe au tapis O5 : Mettre en place une promotion collective du tapis O6 : Accroître la spécialisation locale
<b>Le produit</b>	O7 : Réglementer des caractéristiques de qualité O8 : Développer l'accompagnement du produit (service) O9 : Développer la spécificité (design...)
<b>La structure d'accompagnement</b>	O10 : Favoriser le développement de l'innovation locale O11 : Améliorer la qualité de la formation de la main d'oeuvre locale O12 : Accentuer l'action des organisations professionnelles O13 : Déléguer l'action commerciale, en terme d'image, aux organismes professionnels
<b>La réglementation</b>	O14 : Imposer les caractéristiques locales en matière d'environnement écologique O15 : Réglementer l'implication de l'État dans le fonctionnement du marché

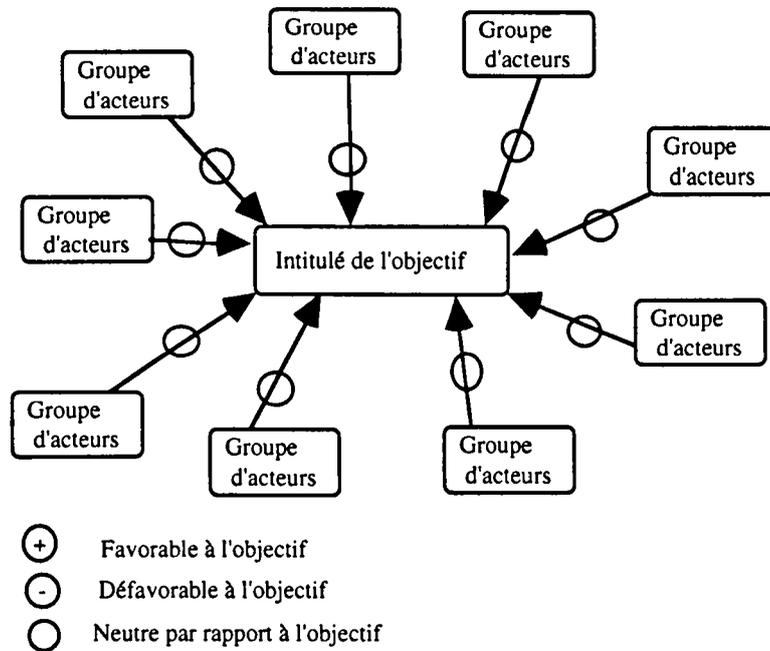
**Tableau 8 : Enjeux et Objectifs Associés**

Outil	Résultats obtenus
Tableau des stratégies des acteurs et identification des enjeux stratégiques et des objectifs associés	L'utilisation de ce premier outil de la méthode MACTOR apporte les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination des positions stratégiques des différentes catégories d'acteurs</li> <li>- Identification des relations conflictuelles ou de coopération entre les acteurs.</li> <li>- Détermination des principaux objectifs qui constitueront les axes principaux des jeux d'acteurs sur le territoire.</li> </ul>
<p><b>Finalité de l'analyse :</b></p> <p>Cette première phase permet de mettre en exergue les principaux constituants de l'environnement territorialisé. Les 15 objectifs et les 5 enjeux fondent les bases d'une structuration de l'environnement territorial vers un environnement territorial désiré et attendu : l'environnement territorialisé. La construction de cet environnement territorialisé va conduire à des jeux d'acteurs et à la structuration de l'action collective territoriale.</p> <p>L'intérêt est de montrer que la construction de l'environnement territorialisé se fait à partir d'un environnement objectif, l'environnement territorial, qui va connaître des orientations et des tentatives d'adaptation pour répondre aux objectifs et enjeux de chaque acteur en présence.</p>	

## §2. Jeux d'alliances des acteurs en présence

*Etape 3 : Positionner chaque acteur sur chaque objectif et repérer les convergences et les divergences.*

Pour déterminer les rapports de force entre acteurs, nous positionnons chaque catégorie d'acteurs sur un graphe de positions face à un objectif. Il s'agit d'identifier si l'acteur est favorable défavorable ou neutre concernant l'objectif. Les grilles d'identification des convergences/divergences de chaque acteur par rapport à l'objectif sont présentées en annexes. Leur structure est la suivante :



**Fig. 46 : Grille d'identification des convergences/divergences**

L'exploitation de chacune de ces grilles permet de construire une première matrice appelée matrice des positions simples acteurs/objectifs. Pour des raisons de simplicité et de mise en page, chaque objectif sera représenté par son numéro d'ordre (O1, O2,..., O15). Les familles d'acteurs seront présentées sous la forme simplifiée suivante :

- A1. Les grandes entreprises familiales positionnées sur des productions de type volume.
- A2. Les grandes entreprises familiales positionnées sur des productions de type moyen et haut de gamme.
- A3. Les PMI familiales positionnées sur une niche, généralement de haut, voire de très haut de gamme.
- A4. Les PMI familiales qui ne sont pas positionnées sur une niche spécifique.
- A5. Les structures de formation initiale.
- A6. Les structures de formation continue.
- A7. Les organismes publics.
- A8. Les fournisseurs et sous-traitants .
- A9. Les structures d'accompagnement.

<b>Outil</b>	<b>Finalité attendue</b>
Position de chaque acteur face a chaque objectif (matrice des positions simples)	Permet de positionner chaque acteur face aux composantes d'un environnement territorial. Cette démarche conduit à identifier les catégories d'acteurs qui intègrent une démarche territoriale dans leur stratégie. C'est une première phase d'identification des conflits d'acteurs sur l'enjeu territorial.

A partir de la connaissance des acteurs et du positionnement de ceux ci par rapport aux quinze objectifs prédéfinis, une première matrice retrace l'ensemble des positions d'acteurs face à chaque objectif. Aussi appelée matrice des positions simples des acteurs par rapport aux objectifs, elle permet d'identifier à la fois le nombre d'accords et de désaccords entre acteurs par objectif. Lorsque l'acteur est en accord avec l'objectif, la case correspondante entre la ligne acteur et la colonne objectif prend la valeur 1. S'il y a désaccord, cette valeur est de -1. Quand il n'y a pas de position ferme, la valeur est nulle. La colonne de droite regroupe le nombre de positions prises par un acteur, alors que les lignes du bas du tableau précisent la répartition de ces positions entre accords et désaccords. Cette matrice prend la forme suivante :

**Matrice des positions simples Acteurs/Objectifs**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	S
A1 : Gdes Entrep. volume	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	0	1	0	-1	0	1	9
A2 : Gdes Entrep. niche	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	-1	12
A3 : PME sur niche	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	14
A4 : PME volume	0	-1	-1	0	1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	1	1	8
A5 : Formation Initiale	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	4
A6 : Formation Continue	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	7
A7 : Pouvoirs Publics	0	0	0	1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	4
A8 : Four. et SS.Trait	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	8
A9 : Struct. d'accomp.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	-1	14
Accords	6	3	4	4	4	5	4	6	6	2	6	4	2	4	3	
Dsaccords	0	-2	-2	-1	0	-1	-2	-2	-1	0	0	0	-2	-1	-3	
Positions	6	5	6	5	4	6	6	8	7	2	6	4	4	5	6	

**Tableau 9 : Matrice des positions simples**

Une première analyse permet d'identifier les acteurs les plus impliqués dans le système, mais aussi les objectifs les plus mobilisateurs et les plus conflictuels. Ainsi, les entreprises positionnées sur une niche (A2 et A3) sont assez largement mobilisées sur les objectifs. Les structures de formation et les fournisseurs et sous-traitants sont à l'opposé faiblement mobilisés.

Pour les objectifs, si l'innovation (O10) n'attire pas l'adhésion des différents acteurs, les objectifs liés à la définition du produit (O7, O8 et O9) impliquent une prise de position de la quasi totalité des acteurs. Pour l'ensemble des acteurs, les objectifs ne peuvent être considérés comme conflictuels dans l'état. Seule l'implication de l'État dans le jeu de la concurrence met les acteurs concernés en opposition.

Pour identifier clairement les jeux d'acteurs, il importe de déterminer le nombre de fois où des acteurs sont en opposition ou en accord deux à deux par rapport à l'ensemble des objectifs. Cette approche nécessite un traitement particulier car il n'est pas possible, ou de façon laborieuse, d'identifier ces éléments à l'oeil nu sur la matrice des positions simples. Ces liaisons d'accords ou de désaccords entre acteurs mènent à la construction des deux premiers graphes des relations entre acteurs. La réalisation de ces graphes sous-tend la construction préalable des matrices de convergences et de divergences entre acteurs. Godet explique leur construction comme suit :

*Afin de faire apparaître les alliances et les conflits entre deux acteurs, on sépare les scalaires positifs et négatifs obtenus en effectuant le calcul matriciel de la matrice des positions simples d'acteurs par sa transposée. Ce produit donne deux matrices. On retient les conventions suivantes :*

- La matrice des convergences entre acteurs est obtenue par le produit matriciel qui ne retient que les produits scalaires positifs. C'est aussi le nombre d'objectifs pour lesquels les acteurs  $i$  et  $j$  ont une position commune, favorable ou défavorable (nombre de convergences).*
- La matrice des divergences entre acteurs est obtenue par le produit matriciel qui ne retient que les produits scalaires négatifs. C'est aussi le nombre d'objectifs pour lesquels les acteurs  $i$  et  $j$  ont une position divergente.*

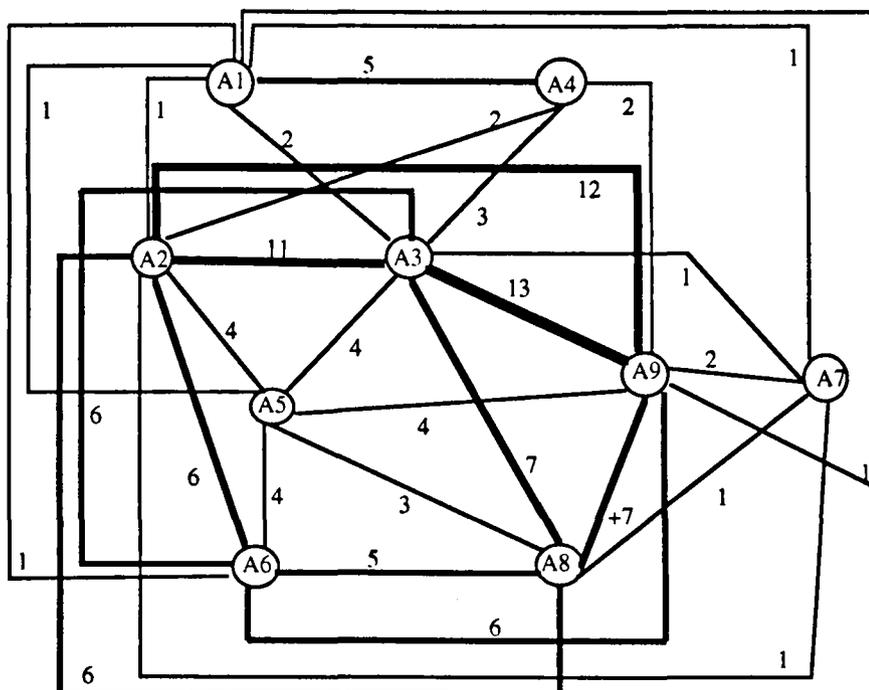
*Godet 1997, p. 171*

Nous fournissons ici les résultats de ces produits scalaires et les graphes correspondants :

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
A1 : Gdes Entrep. Volume		1	2	5	1	1	1	0	1
A2 : Gdes Entrep. Niche	1		11	2	4	6	1	6	12
A3 : PME/PMI sur Niche	2	11		3	4	6	1	7	13
A4 : PME Volume	5	2	3		0	0	0	0	2
A5 : Formation Initiale	1	4	4	0		4	0	3	4
A6 : Formation Continue	1	6	6	0	4		0	5	6
A7 : Pouvoirs Publics	1	1	1	0	0	0		1	2
A8 : Fourn. et SS. Traitants	0	6	7	0	3	5	1		7
A9 : Org. accompagnement	1	12	13	2	4	6	2	7	
Nb. de convergences	12	43	47	12	20	28	6	29	47

**Tableau 10 : Matrice des convergences entre acteurs**

Les croisements des lignes et des colonnes indiquent le nombre de convergences entre les acteurs deux à deux. Par exemple, le point de rencontre entre la ligne A4 et la colonne A9 indique le nombre de fois où ces acteurs ont de positions convergentes. La matrice est donc symétrique par rapport à la diagonale principale.



**Fig. 47 : Graphe des convergences entre acteurs**

Le graphe présente de façon schématique les liens de la matrice précédente. Plus le trait est gras, plus les convergences entre acteurs sont importantes. Par exemple, les acteurs A3 (PMI "Niches") et A9 (Structures d'accompagnement) ont des positions communes sur 13 objectifs, soit qu'ils sont tous les deux pour, soit qu'ils sont tous les deux contre.

Globalement, on remarque une très forte convergence entre les entreprises positionnées sur des niches (PMI ou non), et les structures d'accompagnement. Cette convergence forme un premier réseau d'acteurs. A celui-ci s'ajoutent, de façon moindre, les fournisseurs et sous-traitants, ainsi que les organismes de formation professionnelle. Il existe un réel réseau de convergence entre ces acteurs dans des enjeux de coopération pour assurer le développement du secteur dans le Courtrais.

A l'inverse, les entreprises positionnées sur des stratégies de production "volume" semblent exclues du système. Les convergences avec les autres structures du territoire sont très faibles.

On remarquera également l'isolement des pouvoirs publics. Même s'ils ne lient pas de relations de convergence avec les acteurs, ils sont partie prenante, ou mis en cause, dans la réalisation de certains objectifs (O15, O14, O7, pour les principaux).

En matière de divergences entre acteurs, le tableau et le graphe qui suivent sont également édifiants :

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
A1 : Gdes Entrep. Volume		-6	-7	0	-1	-2	-2	-5	-8
A2 : Gdes Entrep. Niche	-6		-1	-5	0	0	-2	0	0
A3 : PME/PMI sur Niche	-7	-1		-5	0	0	-3	0	0
A4 : PME Volume	0	-5	-5		-2	-2	-2	-3	-6
A5 : Formation Initiale	-1	0	0	-2		0	0	0	0
A6 : Formation Continue	-2	0	0	-2	0		0	0	0
A7 : Pouvoirs Publics	-2	-2	-3	-2	0	0		-1	-2
A8 : Fourn. et SS. Traitants	-5	0	0	-3	0	0	-1		0
A9 : Org. accompagnement	-8	0	-1	-6	0	0	-2	0	
Nb de divergences	-31	-14	-17	-25	-3	-4	-12	-9	-17

Tableau 11 : Matrice des divergences entre acteurs

Les croisements des lignes et des colonnes indiquent le nombre de divergences entre les acteurs deux à deux. Par exemple, le point de rencontre entre la ligne A4 et la colonne A9 indique le nombre de fois où ces acteurs ont des positions divergentes. La matrice est donc symétrique par rapport à la diagonale principale.

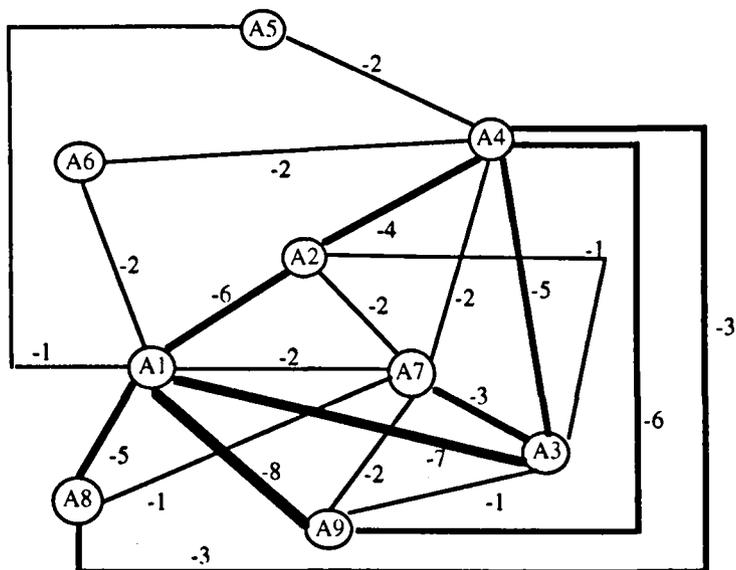


Fig. 48 : Graphe des divergences entre acteurs

Les entreprises positionnées sur des stratégies "volume" sont en opposition avec les principaux acteurs du réseau que nous avons identifié dans l'analyse des convergences entre acteurs. Cette opposition est notamment très développée par les grandes entreprises, principalement Beaulieu et Balta, qui font "cavalier seul" dans ce système territorial. On peut conclure que les entreprises "Volume" se positionnent contre les objectifs liés à une structuration territoriale face aux autres entreprises et aux structures d'accompagnement.

Au travers de l'analyse des positions simples entre acteurs, deux types de structures partenariales sont mises en exergue. Tout d'abord, les organismes qui souhaitent une structuration et une organisation collective du secteur dans le Courtraisis. Les liens de convergence entre ces acteurs se font sur l'ensemble des variables issues de l'analyse structurelle du territoire, et déterminées comme des enjeux. Il s'agit des variables constitutives de l'environnement territorial.

Ensuite, on distingue les structures en opposition. Il s'agit des entreprises dont la production ne peut supporter de surcoûts, eu égard aux faibles marges par m<sup>2</sup> vendu. Les objectifs développés par le premier réseau viennent en totale opposition avec leurs propres contraintes de production. Ces entreprises ne peuvent donc pas adhérer à une stratégie de coopération territoriale dont certains objectifs vont à l'encontre de leurs objectifs, et mettent en cause leur survie.

Outil	Résultats obtenus
Position de chaque acteur face à chaque objectif (matrice des positions simples)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présente les perceptions et positions de chaque acteur face aux enjeux et objectifs généraux.</li> <li>- Identifie le premier jeu d'acteurs entre les différentes parties en présence.</li> </ul>
<b>Finalité de l'analyse :</b>	
Cette deuxième phase de la méthode montre que la structuration de l'environnement territorialisé est fonction de la prise en compte des différentes perceptions de l'approche territoriale. Dès lors la construction de l'environnement territorialisé est à la base d'une structuration d'alliances entre acteurs.	

**Etape 4 : Hiérarchiser pour chaque acteur ses priorités d'objectifs**

Outil	Finalité attendue
Hiérarchisation des objectifs pour chaque acteur (matrice des positions valuées)	Cette phase souligne l'importance que revêt la structuration d'un territoire dans la stratégie de chaque acteur. Elle répond à la question de savoir si la territorialité et le territoire sont des enjeux essentiels ou simplement des moyens dans les conflits entre acteurs.

Comme nous venons de le préciser, la qualification des objectifs et le niveau des enjeux sont primordiaux pour comprendre les jeux et les stratégies d'acteurs sur le territoire. Il convient donc de préciser cette première analyse en y intégrant la hiérarchie des objectifs de chaque acteur. Pour cela, nous complétons le positionnement des acteurs par rapport à chaque objectif en évaluant l'intensité du positionnement de chacun suivant l'échelle suivante de Godet :

- 4 : l'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence,*
- 3 : l'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à l'accomplissement de ses missions,*
- 2 : l'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à l'accomplissement de ses projets,*
- 1 : l'objectif met en cause ou favorise de façon limitée dans le temps et l'espace les processus opératoires (gestion, etc.).*
- 0 : l'objectif est peu conséquent.*

*Godet 1997, pp. 173-174*

L'intégration de ces paramètres conduit à la construction d'un tableau des positions valuées reprenant l'intensité du positionnement de chaque acteur face à chaque objectif. En multipliant cette matrice par les éléments de la matrice des positions simples, on obtient la matrice des positions valuées entre acteurs et objectifs et, in extenso, les matrices valuées des convergences / divergences entre acteurs ainsi que les graphes relationnels

correspondants. La prise en compte des positions valuées doit permettre d'accentuer ou de minimiser les liens de convergence ou de divergence entre les acteurs.

Ces différents tableaux, matrices et graphes, sont présentés et analysés dans les pages qui suivent.

**Positions valuées**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
A1 : Gdes Entrep. volume	1	1	1	1	1	2	4	1	1	3	2	1	1	3	2
A2 : Gdes Entrep. niche	2	2	1	1	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1
A3 : PME sur niche	2	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	1
A4 : PME volume	1	1	1	1	2	3	4	1	1	3	2	1	1	3	1
A5 : Fomation initiale	1	1	1	1	0	1	2	0	2	3	4	0	0	0	0
A6 : Formation Continue	2	2	3	1	0	2	2	0	2	2	4	0	0	0	0
A7 : Pouvoirs Publics	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
A8 : Four. et SS.Trait	1	1	4	4	1	3	2	1	1	3	2	0	0	1	1
A9 : Struct. d'accomp.	2	3	0	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3

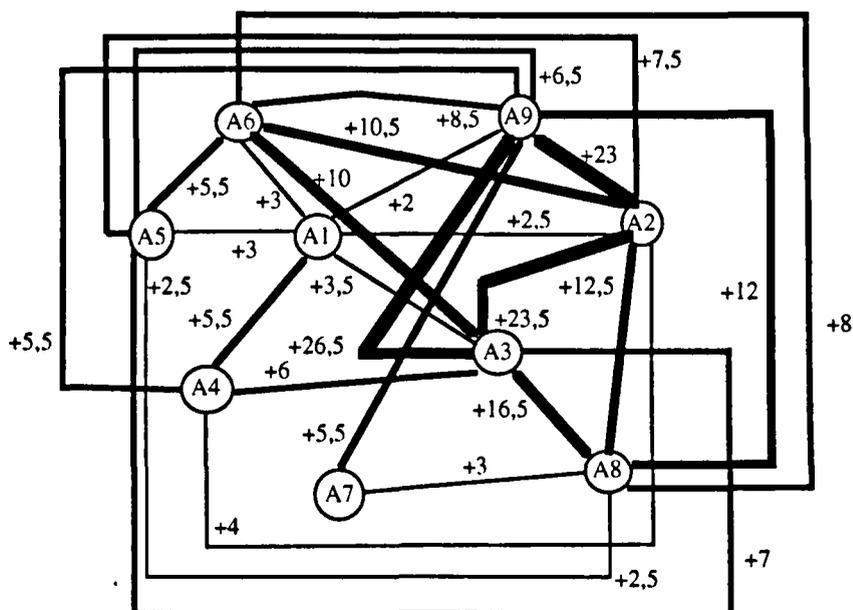
**Matrice des positions valuées Acteurs/Objectifs**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	S
A1 : Gdes Entrep. volume	0	-1	-1	-1	0	-2	-4	-1	0	0	2	0	-1	0	2	15
A2 : Gdes Entrep. niche	2	2	1	0	3	3	2	2	3	0	3	1	0	2	-1	25
A3 : PME sur niche	2	2	1	1	3	3	2	2	3	0	2	1	1	2	1	26
A4 : PME volume	0	-1	-1	0	2	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	3	1	11
A5 : Fomation initiale	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4	0	0	0	0	7
A6 : Formation Continue	2	0	0	0	0	2	0	0	2	2	4	0	0	0	0	12
A7 : Pouvoirs Publics	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	-3	8
A8 : Four. et SS.Trait	1	0	4	4	0	3	2	1	1	3	0	0	0	0	0	19
A9 : Struct. d'accomp.	2	3	0	3	3	1	2	2	2	0	2	3	3	3	-3	32
Accords	10	7	6	10	11	12	8	7	13	5	17	5	4	10	4	
Desaccords	0	-1	-1	0	0	-2	-4	-2	-1	0	0	0	-2	-3	-7	
Positions	10	8	7	10	11	14	12	9	14	5	17	5	6	13	11	

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
A1 : Gdes Entrep. Volume		2,5	3,5	5,5	3	3	0	0	2
A2 : Gdes Entrep. Niche	2,5		23,5	4	7,5	10,5	0	12,5	23
A3 : PME/PMI sur Niche	3,5	23,5		6	7	10	0	16,5	26,5
A4 : PME Volume	5,5	4	6		0	0	0	0	5,5
A5 : Formation Initiale	3	7,5	7	0		5,5	0	2,5	6,5
A6 : Formation Continue	3	10,5	10	0	5,5		0	8	8,5
A7 : Pouvoirs Publics	0	0	0	0	0	0		3	5,5
A8 : Fourn. et SS. Traitants	0	12,5	16,5	0	2,5	8	3		12
A9 : Org. accompagnement	2	23	26,5	5,5	6,5	8,5	5,5	12	
Nb. convergences valuées	17,5	83,5	94,5	19	32	45,5	8,5	54,5	86,5

**Tableau 14 : Matrice valuée des convergences entre acteurs**

Au croisement des lignes et des colonnes, on retrouve les liens de convergence qui existent entre deux acteurs. Ces liens sont différents de la matrice des convergences simples, car ils indiquent aussi l'importance que revêt l'objectif considéré pour chacun des acteurs.



**Fig. 49 : Graphe des convergences valuées**

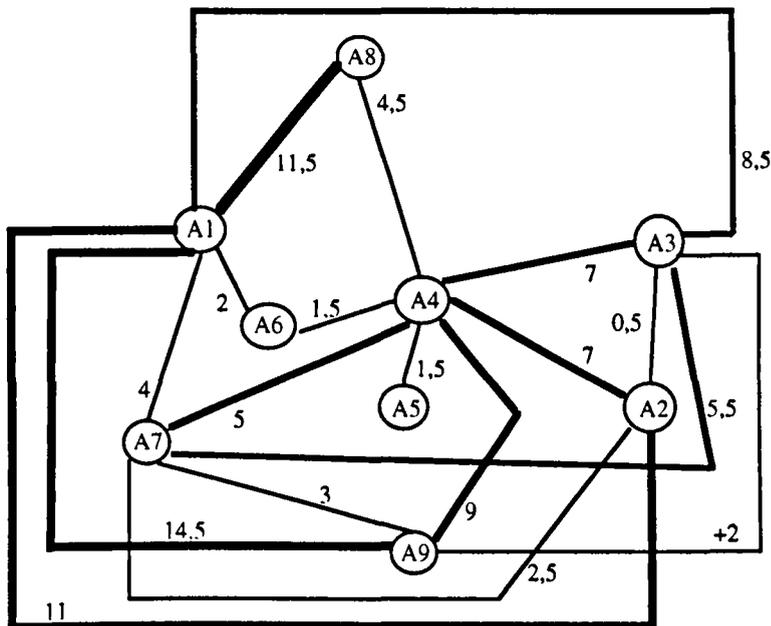
En matière de convergence, on constate une amplification des liens entre les membres favorables à la construction d'un réseau territorial (A2, A3, A6, A8 et A9). Les autres acteurs apparaissent de plus en plus isolés aux sein de la systémique locale.

Les organismes de formation tendent à s'intégrer dans ce réseau, laissant les entreprises "volume" de plus en plus isolées sur l'échiquier local. Isolement qui s'accroît par le rapprochement des liens entre les structures d'accompagnement (porteuses de la construction territoriale) et les Pouvoirs Publics. Ces derniers n'ont d'ailleurs aucune convergence avec les entreprises "volume".

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
<i>A1 : Gdes Entrep. Volume</i>		11	8.5	0	0	2	4	11.5	14.5
<i>A2 : Gdes Entrep. Niche</i>	11		0.5	7	0	0	2.5	0	0
<i>A3 : PME/PMI sur Niche</i>	8.5	0.5		7	0	0	5.5	0	2
<i>A4 : PME Volume</i>	0	7	7		1.5	1.5	5	4.5	9
<i>A5 : Formation Initiale</i>	0	0	0	1.5		0	0	0	0
<i>A6 : Formation Continue</i>	2	0	0	1.5	0		0	0	0
<i>A7 : Pouvoirs Publics</i>	4	2.5	5.5	5	0	0		0	3
<i>A8 : Fourn. et SS. Traitants</i>	11.5	0	0	4.5	0	0	0		0
<i>A9 : Org. accompagnement</i>	14.5	0	2	9	0	0	3	0	
<i>Nb. de divergences valuées</i>	51.5	21	23.5	35.5	1.5	3.5	20	16	28.5

**Tableau 15 : Matrice valuée des divergences entre acteurs**

Au croisement des lignes et des colonnes, on retrouve les liens de divergence qui existent entre deux acteurs. Ces liens sont différents de la matrice des divergences simples, car ils indiquent en même temps l'importance que revêt l'objectif considéré pour chacun des acteurs.



**Fig. 50 : Graphe des divergences valuées**

L'opposition flagrante des grandes entreprises "volume" (A1) s'impose comme une réalité, voire une survie pour ce type d'entreprises. Il en est de même, mais de façon moindre, pour les PMI "Volume" (A4). On notera également la divergence croissante qui existe entre les Pouvoirs Publics (A7) et les entreprises, grandes et petites (A2 et A3), positionnées sur des niches. A l'inverse, les relations entre les structures d'accompagnement (A9) et les Pouvoirs Publics sont faiblement divergentes. On remarque le rôle d'intermédiaire que peuvent jouer les structures d'accompagnement, notamment FEBELTEX, entre les Pouvoirs Publics et les entreprises "Niche". Ce qui confirme et amplifie les conclusions issues de l'analyse des convergences valuées.

Outil	Résultats obtenus
Hierarchisation des objectifs pour chaque acteur (matrice des positions valuées)	Montre que les catégories d'acteurs en présence ont des perceptions différentes et des priorités différentes face à l'enjeu territorial. Les priorités d'objectifs liés au territoire ont pour conséquences d'amplifier les convergences ou les divergences entre acteurs.
<b>Finalité de l'analyse :</b>	
De cette troisième phase de l'analyse MACTOR, on déduit que le territoire est un construit issu des hierarchisations d'objectifs. La construction d'un environnement territorialisé est donc à considérer comme un enjeu pour permettre la réalisation des stratégies individuelles.	

### **SECTION 3 : LES RAPPORTS DE FORCE DANS LA STRATÉGIE TERRITORIALE**

L'approche des jeux d'alliances ne se pose qu'à partir du moment où les pouvoirs de chacun des acteurs sont définis. C'est l'objet de la dernière phase de l'analyse MACTOR. En effet, comme le précise GODET, il ne suffit pas d'être en conflit avec un acteur pour s'opposer à lui. Il faut qu'il ait les moyens, directs ou indirects, d'agir, qu'il ait des pouvoirs d'influences.

Un premier paragraphe identifie les rapports des force entre les acteurs. Un second présente les conséquences de ces rapports de force en ce qui concerne le pouvoir réel de chaque acteur sur le système.

#### **§ 1. : Les rapports de forces entre acteurs**

***Etape 5 : Analyser la structure des influences directes et indirectes entre acteurs et calculer leurs rapports de force.***

Outil	Finalité attendue
Structure des influences directes et indirectes entre acteurs	Outre le processus de territorialisation, cette phase montre les jeux de pouvoirs et d'influence entre les acteurs en présence. Son apport est essentiel pour déterminer les capacités de mobilisation des acteurs dans un processus territorial et pour la construction d'une action collective.

L'apport des pouvoirs d'influence se fait par la réalisation de deux tableaux.

Le premier considère l'influence potentielle qu'un acteur peut avoir sur l'autre.

4 : l'acteur i peut remettre en cause l'existence de l'acteur j,  
 3 : l'acteur i peut remettre en cause l'accomplissement des missions de l'acteur j,  
 2 : l'acteur i peut remettre en cause la réussite des projets de l'acteur j,  
 1 : l'acteur i peut remettre en cause de façon limitée dans le temps et dans l'espace les processus opératoires de l'acteur j,  
 0 : l'acteur i a peu d'influence sur l'acteur j.

*Godet 1997, p. 177*

Il présente les rapports de force entre acteurs et s'intitule la matrice des influences directes. Les points de rencontre entre les lignes et les colonnes indiquent le pouvoir d'influence que possède l'acteur en ligne sur l'acteur en colonne. Ces éléments sont issus des entretiens réalisés et présentés en annexes. La diagonale est vide puisqu'un acteur n'a pas de pouvoir d'influence sur lui même, il est décideur.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	$\Sigma$
<b>A1 : Gdes Entrep. Volume</b>		2	2	3	3	2	2	1	2	17
<b>A2 : Gdes Entrep. Niche</b>	1		1	1	3	2	1	2	3	14
<b>A3 : PME/PMI sur Niche</b>	0	1		1	1	1	0	1	3	8
<b>A4 : PME Volume</b>	0	0	0		1	1	0	1	1	4
<b>A5 : Formation Initiale</b>	1	1	1	1		1	0	0	1	6
<b>A6 : Formation Continue</b>	1	1	1	1	3		0	1	1	9
<b>A7 : Pouvoirs Publics</b>	3	2	2	3	2	2		2	1	17
<b>A8 : Fourn. et SS. Traitants</b>	1	2	2	1	2	2	1		2	13
<b>A9 : Org. accompagnement</b>	2	2	2	1	1	2	3	1		14
<b><math>\Sigma</math></b>	9	11	11	12	16	13	7	9	14	102

**Tableau 16 : Matrice des influences directes**

Le tableau 16 n'est pas symétrique. Si un acteur a une influence sur un second, il n'y a aucune raison pour que ce dernier ait une influence égale sur le premier. Par exemple, si A1 peut remettre en cause l'accomplissement des missions de A4 (il est aisé pour les grandes entreprises "Volume" de retirer les PMI "Volumes" du marché par une stratégie de dumping), la réciproque est fausse.

De ce tableau, un second tableau peut être construit : la matrice des influences directes et indirectes. En effet, il ne suffit pas qu'un acteur puisse agir sur un autre pour déterminer un jeu d'acteurs. Un acteur peut agir sur un deuxième acteur par l'intermédiaire d'un troisième acteur.

Le mode de calcul de la matrice des influences directes et indirectes est le suivant :

$$A_{ij} = a_{ij} + \sum_k \text{Min} \{(a_{ij}), (a_{ik})\}$$

avec  $A_{ij}$  résultat dans la matrice d'influences directes et indirectes

et  $a_{ij}$  donnée dans la matrice des influences directs

	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8	A 9	$\Sigma$
<i>A1 : Gdes Entrep. Volume</i>	8	10	10	11	13	12	6	9	11	82
<i>A2 : Gdes Entrep. Niche</i>	7	9	9	8	12	11	6	8	11	72
<i>A3 : PME/PMI sur Niche</i>	6	6	6	6	6	7	5	5	8	49
<i>A4 : PME Volume</i>	4	4	4	4	4	4	2	3	4	29
<i>A5 : Formation Initiale</i>	4	5	5	6	6	6	3	6	6	41
<i>A6 : Formation Continue</i>	5	6	6	7	9	7	4	6	7	50
<i>A7 : Pouvoirs Publics</i>	8	10	10	12	14	12	5	9	12	87
<i>A8 : Fourn. et SS. Traitants</i>	7	9	9	8	11	11	5	8	11	71
<i>A9 : Org. accompagnement</i>	9	10	10	11	12	12	7	9	11	80
$\Sigma$	50	60	63	69	81	75	38	55	70	561

**Tableau 17 : Matrice des influences directes et indirectes**

Ce tableau complète le précédent en précisant les influences indirectes entre les acteurs. Ce fait explique que la grande diagonale est différente de zéro. En effet, elle exprime la rétroaction de l'acteur sur lui-même par le principe de transitivité.

La lecture de ce dernier tableau mérite explications. En reprenant l'exemple précédent, on constate que l'influence de A1 sur A4 s'amplifie. Mais, A4 peut agir de façon indirecte sur A1 en influençant, à son niveau, un tiers acteur qui est A9 dans l'exemple. Ce dernier influence A1.

Dans le tableau des influences directes et indirectes, la colonne des sommes en ligne caractérise le niveau d'influence directe et indirecte de l'acteur sur le système local, auquel il faut retirer la rétroaction de l'acteur sur lui-même ( $I_i = \sum_k (A_{ik}) - A_{ii}$ ).

Avec :

$I_i$  = Somme en ligne des influences directes et indirectes de l'acteur  $i$  sur l'ensemble des acteurs.

$A_{ik}$  = influence directe ou indirecte de l'acteur  $i$  sur l'acteur  $k$ .

$A_{ii}$  = rétroaction de l'acteur sur lui-même.

A l'inverse, la ligne des sommes en colonne indique le degré de dépendance de chaque acteur par rapport au système local auquel il faut également retrancher la rétroaction de l'acteur sur lui-même ( $D_i = \sum_k (A_{ki}) - A_{ii}$ ).

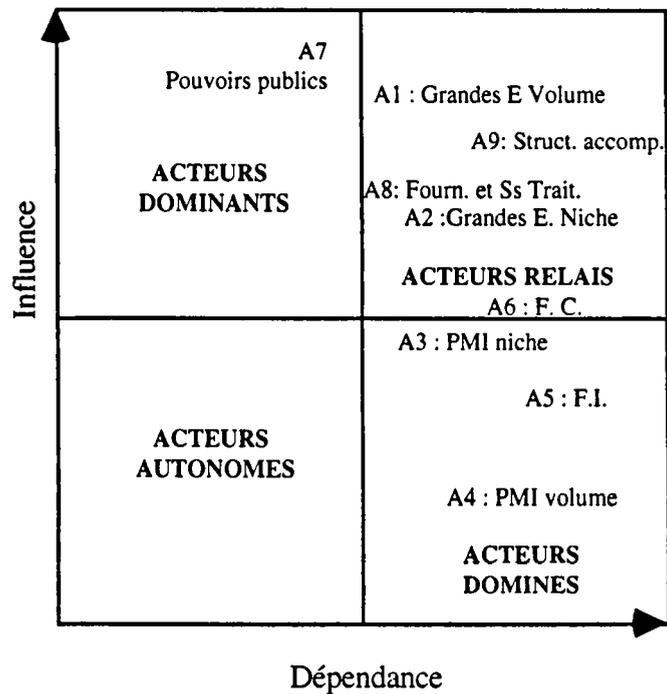
Avec :

$D_i$  = Somme en colonne des dépendances directes et indirectes de l'ensemble des acteurs sur l'acteur  $i$ .

$A_{ki}$  = dépendance directe ou indirecte de l'acteur  $k$  sur l'acteur  $i$ .

$A_{ii}$  = rétroaction de l'acteur sur lui-même.

En présentant la colonne des sommes en ligne, à laquelle on a retranché la rétroaction de l'acteur sur lui-même, en ordonné et la ligne des sommes en colonne, à laquelle on a retranché la rétroaction de l'acteur sur lui-même, en abscisse, on obtient le plan d'influence/dépendance du système d'acteurs.



**Fig. 51 : plan d'influence/dépendance des acteurs**

De ce plan, quatre catégories d'acteurs sont identifiables :

- Les acteurs autonomes, faiblement influents et faiblement dépendants. Cette catégorie n'est pas présente dans notre étude de cas.

- Les acteurs dominés, fortement dépendants et faiblement influents. On recense trois catégories d'acteurs :

1. Les PMI "Volumes", considérées comme très dépendantes et faiblement influentes. Elles sont largement dominées par le système, notamment par les grandes entreprises "Volume", les Pouvoirs Publics et les structures d'accompagnement.

2. Les organismes de formation initiale. Plus dépendants que les précédentes, les organismes de formation initiale disposent d'un pouvoir d'influence légèrement plus élevé. La dépendance de ces organismes est fonction des mêmes acteurs que pour les PMI "Volume", auxquels s'ajoutent les grandes entreprises "Volume" et les Fournisseurs et sous-traitants.
3. Les PMI "Niches", qui sont à la limite entre les acteurs dominés et les acteurs relais.

- Les acteurs dominants. Ils sont caractérisés par les Pouvoirs Publics, acteurs qui disposent d'un important pouvoir d'influence directe et indirecte, et d'une très faible dépendance au système. C'est ce qui explique le positionnement isolé des Pouvoirs Publics dans les graphes de convergences entre acteurs et le positionnement central de cet acteur dans les graphes de divergences entre acteurs.

- Les acteurs relais, à la fois dépendants et influents sur le système local d'acteurs. On y retrouve :

1. Les grandes entreprises "Volume", dont le positionnement est proche des acteurs dominants, ce qui s'explique par leur refus de participer à la stratégie générale du territoire et, par conséquent, par leur refus de participer au réseau local.
2. Les quatre principaux acteurs (A2, A6, A8 et A9) du réseau territorial (5 si on intègre les PME "Niche"). Leur objectif commun est de faciliter la réalisation et le fonctionnement de ce réseau. Par conséquent, ces acteurs acceptent les compromis, expliquant une dépendance élevée par rapport au système local d'acteurs. Les structures d'accompagnement sont une représentation exemplaire de ces structures relais.

Par ce plan d'influence/dépendance des acteurs, on comprend pourquoi les grandes Entreprises "Volume" ne s'allient pas avec les PMI "Volumes", même si ces deux acteurs ont des positions convergentes face aux objectifs locaux. Les PMI "Volumes" sont les acteurs les plus faibles du système. Il importe davantage aux grandes entreprises "Volume" de rechercher une alliance avec le Pouvoirs Publics, notamment l'État Belge et l'Europe,

expliquant de fait l'implication politique des responsables de ces entreprises (les DeClerck).

A l'inverse, la position de structures relais des organismes du réseau territorial oblige au développement d'alliances afin d'être plus puissants sur l'échiquier local et surtout face aux pouvoirs publics.

Ainsi, on entre directement dans le cadre de la stratégie d'alliances entre acteurs. Or, toute stratégie d'alliance ne se conçoit qu'à travers un rapport de force, à partir du moment où, dans le jeu local, il existe des forces antagonistes.

L'identification des rapports de force des acteurs en présence se fait à partir de la matrice des influences directes et indirectes. Ils peuvent s'exprimer sous la forme mathématique suivante :

$$r_i = ((I_i - A_{ii}) / \sum I_j) * (I_j / (I_j + D_j))$$

Avec :

$r_i$  = rapport de force de l'acteur  $i$ .

$I_j$  = Somme en ligne des influences directes et indirectes de l'acteur  $i$  sur l'ensemble des acteurs.

$A_{ii}$  = rétroaction de l'acteur sur lui même.

$D_i$  = somme en colonne des dépendances directes et indirectes des autres acteurs sur l'acteur  $i$ .

Godet suggère, pour simplifier la compréhension et les calculs, de normer ces  $r_i$  par leur moyenne :

$$r_i \text{ normé} = n * (r_i / \sum r_j)$$

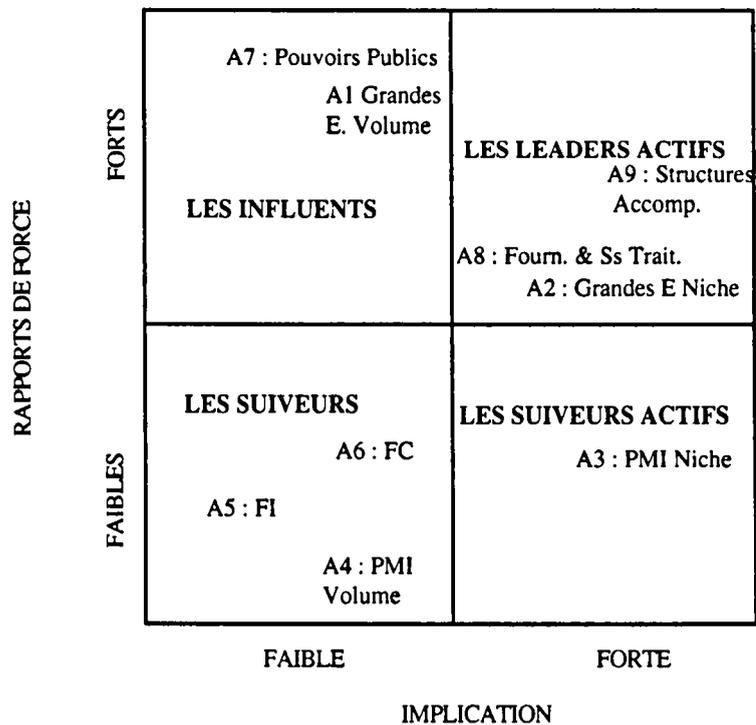
La somme des coefficients des rapports de force normés est égale au nombre d'acteurs en présence, soit 9. Le tableau ci-dessous présente les rapports de force et les rapports de force normés (Coéf. de rapports de force).

<i>Groupe d'acteurs</i>	<i>Rapports de force</i>	<i>Coef. de rapports de force</i>
<i>A1 : Gdes Entrep. Volume</i>	<i>0,082</i>	<i>1,56</i>
<i>A2 : Gdes Entrep. Niche</i>	<i>0,061</i>	<i>1,15</i>
<i>A3 : PMI sur Niche</i>	<i>0,034</i>	<i>0,64</i>
<i>A4 : PMI Volume</i>	<i>0,013</i>	<i>0,26</i>
<i>A5 : Formation Initiale</i>	<i>0,021</i>	<i>0,40</i>
<i>A6 : Formation Continue</i>	<i>0,031</i>	<i>0,59</i>
<i>A7 : Pouvoirs Publics</i>	<i>0,102</i>	<i>1,93</i>
<i>A8 : Fourn. et SS. Trait.</i>	<i>0,063</i>	<i>1,20</i>
<i>A9 : Struct. d' accomp.</i>	<i>0,067</i>	<i>1,27</i>
<i>Moyenne et <math>\Sigma</math></i>	<i>0,053</i>	<i>9</i>

**Tableau 18 : Rapports de force entre les acteurs**

Deux acteurs disposent de rapports de force supérieurs à l'ensemble des acteurs du territoire. Il s'agit des Pouvoirs Publics, de par leur capacité à modifier les règles du jeu par le biais de la réglementation, et les grandes entreprises "Volume". Ensuite, viennent les membres du réseau favorables à l'action territoriale collective. Si les derniers font preuve d'une forte implication locale, les premiers ont des préoccupations qui sortent du local et vont à l'encontre du local.

Le tableau suivant permet donc de positionner chaque acteur selon son rapport de force sur l'ensemble du système (en ordonné) et son niveau d'implication au sein de ce système (en abscisse : sommes des positions valuées issues du tableau 13).



**Fig 52 : Plan d'implication/rapports de force**

De cette figure, quatre catégories d'acteurs sont identifiables par leur implication et leur pouvoir potentiel sur la structuration ou non d'un système local d'acteurs.

1. La première catégorie, les leaders actifs, regroupe l'ensemble des membres du réseau qui sont favorables à une action territoriale collective. Leur rapport de force est important et leur implication dans la structuration locale des forces en présence est forte. Ils restent leader du processus territorial.
2. Les influents. Disposant d'un important rapport de force sur le système d'acteurs, ils demeurent à l'écart de ce système. Dans le cas du Courtraisis, on constate que la faible implication des grandes entreprises "Volume" permet de ne pas entraver le développement de l'action collective. En effet, leur position globale vis à vis des axes et objectifs de la construction territoriale est plutôt négative. La forte mobilisation de ces acteurs sur le champ de bataille territoriale risquerait de

modifier sensiblement le positionnement des pièces sur l'échiquier. C'est donc une puissance en latence qui doit être surveillée par les leaders actifs. En ce qui concerne les Pouvoirs Publics, leurs préoccupations ne sont pas locales.

3. Les suiveurs actifs sont composés des PMI "Niche". Ayant un faible pouvoir sur l'ensemble du jeu territorial, leurs actions se traduisent par des alliances actives avec les membres du réseau territorial, notamment les grandes entreprises "Niche", mais surtout par une forte présence dans les structures d'accompagnement, surtout FEBELTEX.
  
4. Les suiveurs. Ils incarnent les organismes de formation initiale ou professionnelle. Ils accompagnent le développement du secteur en adaptant, ou en essayant d'adapter leur formation aux demandes des entreprises. Leur implication reste faible car leur activité ne se consacre pas uniquement au secteur de la manufacture de tapis, cette dernière ne correspondant généralement qu'à 10% maximum de leur activité. On retrouve également dans cette catégorie les PMI "Volume". Elles restent totalement isolées des commandes du pouvoir local et sont dépendantes de l'évolution globale et des orientations stratégiques collectives. Elles ne peuvent s'allier avec les grandes entreprises "Volumés", car, même si ces deux catégories d'acteurs ont des positions proches vis à vis des objectifs du territoire, la survie des PMI "Volume" dépend de l'agressivité que déploient ou non les grandes entreprises "Volume". Une forte agressivité de ces dernières conduirait à une absorption des parts de marché des PMI "volume" par celles ci. De fait, le caractère isolé des PMI "Volume" ne s'explique pas par un choix délibéré, comme pour les grandes entreprises "volume", mais par une impossibilité d'alliance avec les acteurs locaux. En effet, une alliance avec les membre du réseau territorial conduirait les PMI "Volume" à défendre des objectifs qui vont à l'encontre de leurs intérêts.

Outil	Résultats obtenus
Structure des influences directes et indirectes entre acteurs	Identifie les acteurs clés du système. De ces acteurs clés et de leur position conflictuelle ou non dépendra l'ampleur des conflits et alliances à développer pour assurer l'obtention des objectifs individuels.
<b>Finalité de l'analyse :</b>	
La construction de l'environnement territorialisé est fonction des jeux d'acteurs dans le cadre d'une action collective. Cette phase montre que l'action collective conduit à des rapports d'influence entre acteurs. On retrouve ici l'approche de l'école suédoise des réseaux pour qui l'objectif d'un réseau, pour un acteur individuel, est de détenir le pouvoir sur ce réseau et sur les ressources. Dans le cadre de l'environnement territorialisé, la structuration d'un réseau territorial a pour objet de favoriser cette prise de pouvoir par les acteurs les plus influents.	

## § 2. : Les jeux de pouvoirs entre acteurs

### *Etape 6 : Intégrer les rapports de force dans l'analyse des convergences et des divergences entre acteurs.*

Outil	Finalité attendue
Intégration des rapports de force (Matrice des positions valuées pondérées des rapports de force)	Au delà des rapports d'influences, l'intégration des rapports de force entre acteurs doit mettre en exergue le réel pouvoir de chaque catégorie d'acteurs. Il s'agit de préciser les réels rapports de force dans un processus non partagé de construction d'un territoire.

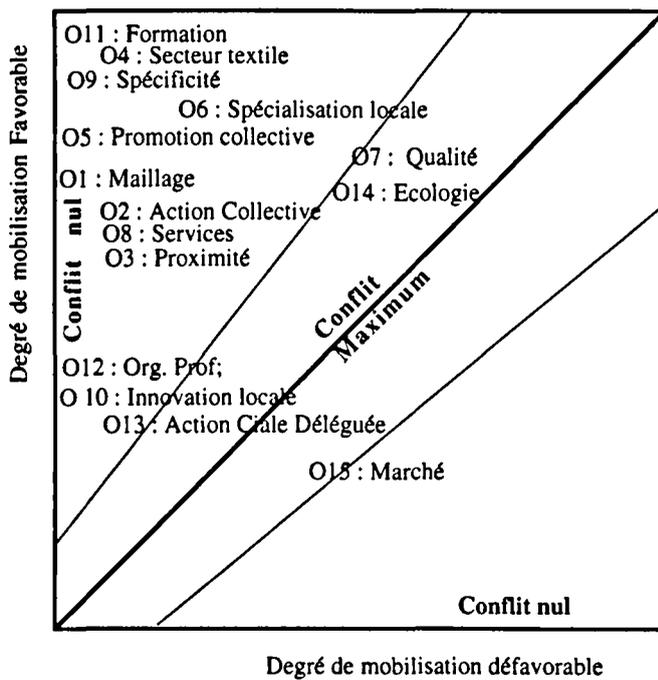
Une dernière étape de l'analyse MACTOR consiste à identifier les rapports de force des différents acteurs en considérant le poids que chacun donnera implicitement aux objectifs initiaux. On détermine ainsi les objectifs qui sont conflictuels et ceux qui ne le sont pas. Pour cela, la matrice des positions valuées et pondérées par les rapports de force acteurs/objectifs est construite. Pour son élaboration, on multiplie la matrice des positions valuées par les coefficients des rapports de force.

**Matrice des positions valuées et pondérées par les rapports de force Acteurs/Objectifs**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	S
A1 : Gdes Entrep. volume	0	-1,6	-1,6	-1,6	0	-3,1	-6,2	-1,6	0	0	3,12	0	-1,6	0	3,12	24,96
A2 : Gdes Entrep. niche	2,3	2,3	1,15	0	3,45	3,45	2,3	2,3	3,45	0	3,45	1,15	0	2,3	-1,2	28,75
A3 : PME sur niche	1,28	1,28	0,64	0,64	1,92	1,92	1,28	1,28	1,92	0	1,28	0,64	0,64	1,28	0,64	17,28
A4 : PME volume	0	-0,3	-0,3	0	0,52	0	0	-0,3	-0,3	0	0	0	-0,3	0,78	0,26	2,86
A5 : Fomation initiale	0,4	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0	1,6	0	0	0	0	2,80
A6 : Formation Continue	1,18	0	0	0	0	1,18	0	0	1,18	1,18	2,36	0	0	0	0	7,08
A7 : Pouvoirs Publics	0	0	0	3,86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5,8	-5,8	19,30
A8 : Four. et SS.Trait	1,2	0	4,8	4,8	0	3,6	2,4	1,2	1,2	3,6	0	0	0	0	0	27,60
A9 : Struct. d'accomp.	2,54	3,81	0	3,81	3,81	1,27	2,54	2,54	2,54	0	2,54	3,81	3,81	3,81	-3,8	44,45
Accords	8,9	7,39	6,59	13,1	9,7	11,4	8,52	7,32	11,1	4,78	14,4	5,6	4,45	8,17	4,02	
Dsaccords	0	-1,8	-1,8	-1,6	0	-3,1	-6,2	-1,8	-0,3	0	0	0	-1,8	-5,8	-11	
Positions	8,9	9,21	8,41	14,7	9,7	14,5	14,8	9,14	11,4	4,78	14,4	5,6	6,27	14	14,8	

Ce tableau nous donne de nombreuses informations. La principale est certainement le passage de l'implication à la mobilisation. Il s'obtient en multipliant l'indice d'implication de l'acteur, obtenu dans la matrice des positions évaluées, par le coefficient de rapport de force de l'acteur. On remarque qu'entre ces deux matrices, si l'implication des grandes entreprises "volume" est faible, la mobilisation est forte. Ce qui sous entend que cet acteur est fortement impliqué et mobilisé sur quelques objectifs clés. Il s'agit ici de la réglementation de la qualité du produit. Cette réglementation se traduirait par une remise en cause complète de la mission de ce type d'entreprise. Sur cet objectif, le rapport de force devient un facteur déterminant. **C'est un objectif divergent.**

L'implication importe que s'il y a derrière, un rapport de force déterminant pour favoriser ou s'opposer à la réalisation d'objectifs. Quels sont donc les objectifs conflictuels dans ce cas ?



**Fig. 53 : Conflictualité des objectifs**

Cette figure met en exergue le caractère conflictuel des objectifs. Elle présente en abscisse le degré de mobilisation défavorable des acteurs. Cet indicateur est fonction du nombre de désaccords sur les objectifs présentés dans la matrice des positions valuées et pondérées. En ordonnée, on identifie le degré de mobilisation favorable sur les objectifs. Indicateur qui est fonction du nombre d'accords sur les objectifs, répertoriés dans la matrice des positions valuées et pondérées.

Cette figure permet de clarifier la position des différents acteurs vis à vis des objectifs en question.

Dans un premier temps, on repère un ensemble d'objectifs pour lesquels il existe un consensus de la quasi totalité des acteurs et une forte mobilisation. C'est le cas de la formation (O11), qui fait cruellement défaut à deux niveaux : le nombre insuffisant de personnes formées pour l'industrie du tapis, et la qualité de la formation qui doit être orienté vers une opérationnalité plus forte et plus rapide de la part des apprentis. Ensuite, la sauvegarde de l'industrie textile (O4) et, in extenso, du secteur d'accompagnement au développement de l'industrie du tapis est également un objectif mobilisateur. Enfin, le développement de spécificités en matière d'adaptation du produit à la clientèle constitue un dernier objectif consensuel de mobilisation des acteurs (O3). **Ce sont des objectifs convergents.**

Les objectifs pour lesquels il n'existe pas d'opposition, même si tous les acteurs ne sont pas mobilisés, intègrent l'action de promotion collective du secteur (O5), la structuration d'un maillage territorial (O1), et, dans un champ de mobilisation moins large, le développement de l'action des structures d'accompagnement (O12) et le développement de l'innovation locale (O10). Ces objectifs ne connaissent pas d'opposants et peuvent être atteints par la mobilisation des acteurs porteurs de ces objectifs. **Ce sont des objectifs autonomes.**

Les objectifs non conflictuels pour lesquels existe une faible opposition sont l'action collective (O2), le développement des services d'accompagnement (O8), la valorisation de la proximité (O3) et, de façon plus oppositionnelle, le développement d'une spécialisation locale (O6). Ces objectifs participent au développement du secteur des produits moyens et

hauts de gamme, ce qui explique une opposition des entreprises de types "Volume". **Ce sont des objectifs divergents.**

Quatre objectifs sont conflictuels et donnent lieu à des jeux d'alliance :

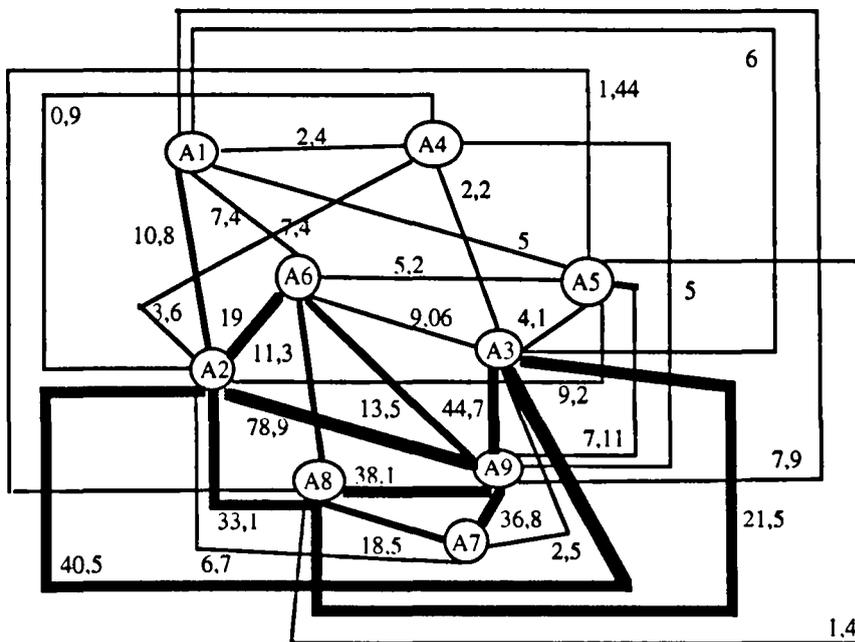
1. L'objectif lié à la délégation de l'action commerciale, image..., aux structures d'accompagnement (O13) est peu mobilisateur, tant en terme d'accords que de désaccords. Il met en opposition les entreprises "Volume" face aux structures d'accompagnement.
2. La réglementation de l'implication de l'État dans le fonctionnement du marché (O15) met en opposition les Pouvoirs Publics, qui refusent de voir leur implication locale diminuer, aidés dans ce domaine par les structures d'accompagnement, face aux grandes entreprises "Volume" qui préfèrent favoriser le libéralisme économique et la loi du marché. Ce rapport conflictuel met en opposition quatre acteurs ayant des coefficients de rapport de force élevés. Dans ce cadre les stratégies d'alliances sont fondamentales pour atteindre les objectifs. L'alliance entre les Pouvoirs Publics et les structures d'accompagnement mettrait en difficulté l'opposition des grandes entreprises "Volume".
3. Imposer les caractéristiques locales en matière d'environnement écologique (O14) oppose les principaux acteurs locaux face aux Pouvoirs Publics, et surtout l'Union Européenne. Cette dernière est fortement influencée par les orientations Allemandes, précisant que le recyclage revient au producteur et non au pays acheteur. Position qui s'explique par la forte consommation de tapis en Allemagne. Ce pays reste face au problème du recyclage des vieux tapis. Le lobbying des structures d'accompagnement envers l'État Belge et l'Europe devient important pour imposer les directives locales, moins exigeantes que celles proposées par Allemagne.
4. La réglementation des caractéristiques de qualité (O7) est l'objectif qui met en situation de conflit les producteurs locaux. Deux camps s'affrontent, les entreprises "Niche" et les grandes entreprises "volume". Si la mobilisation des grandes entreprises "Volume" est supérieure à celle des entreprises "Niche", ces dernières peuvent compter sur le soutien actif des organismes d'accompagnement et des fournisseurs et sous-traitants locaux. Les structures d'accompagnement, et notamment FEBELTEX, travaillent surtout avec les entreprises "Niche". La mise

en oeuvre d'une norme de qualité, dont FEBELTEX serait porteuse, accroîtrait le pouvoir et la reconnaissance de cette structure. En ce qui concerne les fournisseurs et sous-traitants, l'alliance avec les entreprises "Niche" s'explique par le fait que ces entreprises sont leurs donneurs d'ordres, et sont fortement ancrées localement. Les grandes entreprises "Volume" sont intégrées en amont comme en aval, et les machines employées pour le tufting ne sont pas locales, leur ancrage local est faible.

Fort de cette analyse du positionnement des acteurs face au processus de construction territoriale, on peut conclure l'analyse MACTOR par la présentation des derniers graphes de convergences et de divergences entre acteurs. Les tableaux sont réalisés de la même façon que les précédents, à partir de la matrice des positions valuées et pondérées par les rapports de force Acteurs/Objectifs. Les graphes schématisent le contenu de ces tableaux.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
<i>A1 : Gdes Entrep. Volume</i>		10,8	6	2,4	5	7,4	0	0	7,9
<i>A2 : Gdes Entrep. Niche</i>	10,8		40,5	3,6	9,2	19	6,7	33	79
<i>A3 : PME/PMI sur Niche</i>	6	40,5		2,2	4,1	9,1	2,5	21,5	44,7
<i>A4 : PME Volume</i>	2,4	3,6	2,2		0	0	0	0	5
<i>A5 : Formation Initiale</i>	5	9,2	4,1	0		5,2	0	1,4	7,1
<i>A6 : Formation Continue</i>	7,4	19	9,1	0	5,2		0	11,3	13,5
<i>A7 : Pouvoirs Publics</i>	0	6,7	2,5	0	0	0		18,5	36,8
<i>A8 : Fourn. et SS. Traitants</i>	0	33,1	21,5	0	1,44	11,3	18,5		38,1
<i>A9 : Org. accompagnement</i>	7,9	78,9	44,7	5	7,1	13,5	36,8	38,1	
<i>Nb. convergences valuées</i>	39,5	202	130	13,1	32	65,4	33,2	124	232

**Tableau 20 : Matrice des convergences valuées et pondérées des rapports de force entre acteurs**



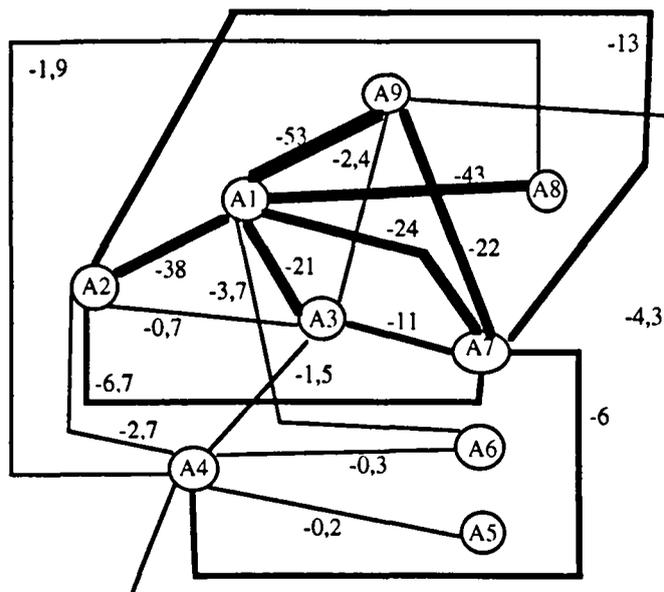
**Fig. 54 : Graphe des convergences valuées et pondérées par les rapports de force**

Entre le graphe des convergences entre acteurs (Fig. 47) et le graphe des convergences valuées et pondérées des rapports de force, les convergences entre acteurs se sont renforcées. On est confronté à un comportement d'alliance sur des objectifs partagés. Le rôle central des structures d'accompagnement dans le système local d'acteurs s'exprime par le nombre de liens élevés de convergences avec les acteurs du système. C'est donc un rôle essentiel d'intermédiaire qu'est joué par les structures d'accompagnement. Intermédiation qui s'amplifie par les relations de convergence que noue cet acteur avec une catégorie d'acteurs externes : les Pouvoirs Publics.

A l'inverse, les convergences entre les deux types d'entreprises "Volume" se sont estompées devant le faible pouvoir des PMI, alors qu'apparaît un lien de convergence entre les grandes entreprises du système (A1 et A2). Ce lien est issu de la volonté commune d'améliorer la formation locale afin de trouver de la main d'oeuvre compétente et opérationnelle.

	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8	A 9
<i>A1 : Gdes Entrep. Volume</i>		-38	-21	0	0	-3,7	-24	-43	-53
<i>A2 : Gdes Entrep. Niche</i>	-38		-0,7	-2,7	0	0	-13	0	0
<i>A3 : PME/PMI sur Niche</i>	-21	-0,7		-1,5	0	0	-11	0	-2,4
<i>A4 : PME Volume</i>	0	-2,7	-1,5		-0,2	-0,3	-6	-1,9	-4,3
<i>A5 : Formation Initiale</i>	0	0	0	-0,2		0	0	0	0
<i>A6 : Formation Continue</i>	-3,7	0	0	-0,3	0		0	0	0
<i>A7 : Pouvoirs Publics</i>	-24	-13	-11	-6	0	0		0	-22
<i>A8 : Fourn. et SS. Traitants</i>	-43	0	0	-1,9	0	0	0		0
<i>A9 : Org. accompagnement</i>	-53	0	-2,4	-4,3	0	0	-22	0	
<i>Nb. de divergences valuées</i>	-183	-54	-37	-17	-0,2	-4	-77	-45	-82

**Tableau 21 : Matrice des divergences valuées pondérées des rapports de force entre acteurs**



**Fig. 55 : Graphe des divergences valuées et pondérées des rapports de forces entre acteurs**

En matière de divergence, l'acteur A1 (Grandes entreprises "Volume") est oppositionnel au système. Il s'oppose de façon marquée à l'ensemble des acteurs du réseau favorable à la construction territoriale, essentiellement sur la réglementation de la qualité des produits. Mais, plus encore, il s'oppose aux pouvoirs publics en ce qui concerne les problèmes de recyclage des tapis usés, problème important pour ces entreprises dont l'objectif est de produire un maximum de m<sup>2</sup>. Plus la production est forte, plus le problème du recyclage est important, et met en cause la survie de ces entreprises.

On peut conclure que les oppositions entre les acteurs ne se font pas sur le processus de territorialité, en tant que processus de construction d'une action collective territoriale. Il est soit accepté et défendu, soit considéré comme non préoccupant du fait d'un manque d'implication et de mobilisation. Les oppositions se font globalement sur les objectifs mettant en cause la survie des grandes entreprises "Volume", qu'ils soient externes au territoire (réglementation en matière de recyclage) ou qu'ils soient internes au système (réglementation de la qualité).

Dès lors le processus de territorialité est possible si des alliances se créent entre les différents acteurs, tout en limitant les oppositions. Si les alliances constituent une réponse possible, encore faut-il développer les bonnes alliances. A cet égard, un indicateur d'ambivalence des acteurs du système permet de discerner les acteurs sur qui on peut compter et ceux dont il vaut mieux se méfier. L'indice d'ambivalence est calculé à partir des matrices de convergences et de divergences valuées et pondérées des rapports de force entre acteurs :

$$AMB_i = 1 - \left\{ \frac{(\sum_k |C_{ik}| - |D_{ik}|)}{(\sum_k |C_{ik}| + |D_{ik}|)} \right\}$$

avec :

$AMB_i$  = Indicateur d'ambivalence de l'acteur i.

$C_{ik}$  = convergences valuées et pondérées de l'acteur i et de l'acteur k.

$D_{ik}$  = divergences valuées et pondérées de l'acteur i et de l'acteur k.

Cet indicateur varie de 1 à 0. Si il tend vers 1, cela signifie que l'acteur est très ambivalent. Il est souhaitable de ne pas chercher d'alliance avec lui. Si l'indicateur tend vers 0, l'acteur n'est pas ambivalent, l'alliance est donc possible.

Acteurs	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Coef. d'ambivalence	0,26	0,16	0,16	0,56	0	0,11	0,44	0	0,23

**Tableau 22 : Ambivalence des acteurs**

On constate immédiatement l'intérêt pour chaque acteur d'éviter toute alliance avec les PMI "Volume" pour qui l'indicateur d'ambivalence est de 0,56. De même, les Pouvoirs Publics n'ont pas de position tranchée sur le système local. Ils fonctionnent comme une catégorie d'acteurs externes ayant une forte influence sur le système. Avec cette catégorie d'acteurs, il ne peut y avoir que des compromis par objectif, mais en aucun cas une alliance globale. Les autres acteurs du système sont assez peu ambivalents.

Outil	Résultats obtenus
Intégration des rapports de force (matrice des positions valuées pondérées des rapports de force)	Comme la territorialité, en tant qu'implication territoriale de l'acteur, est individuelle, la construction de l'environnement territorialisé est dépendante de la confrontation de ces univitalités. L'intégration des rapports de force permet de clarifier le positionnement de chaque acteur par objectif. De fait on identifie les objectifs qui ne sont pas conflictuels et sur lesquels des avancées collectives peuvent se réaliser sans réelles oppositions.
<b>Finalité de l'analyse :</b>	
Montre que le processus de passage d'un environnement territorial, en tant qu'environnement de proximité objectif de la firme, vers un environnement territorialisé, comme territoire construit par les jeux d'acteurs locaux, peut se faire par étapes. Les objectifs et enjeux sont des termes à atteindre. Or, ils ne sont pas tous conflictuels. Dès lors des alliances et des actions collectives peuvent être mises en oeuvre pour atteindre ces objectifs. Le processus territorial peut donc débiter par la réalisation des objectifs territoriaux non conflictuels. On le voit dans le cas du sud de la Flandre occidentale, ce n'est pas la construction territoriale qui est conflictuelle, mais simplement certains objectifs portés par les acteurs favorables à la construction territoriale.	

L'analyse de ce jeu d'acteurs sur un enjeu territorial a permis de préciser que l'environnement territorial, tel que présenté au chapitre 9, constitue une base pour définir les principaux enjeux et objectifs sur lesquels les acteurs locaux vont se confronter, s'opposer ou s'accorder. L'environnement territorialisé peut être compris comme une perception des réponses que chaque catégorie d'acteurs peut apporter aux enjeux révélés par la structuration systémique de l'environnement territorial.

#### SECTION 4 : L'ENVIRONNEMENT TERRITORIALISÉ, UNE PERCEPTION DES JEUX D'ACTEURS.

L'approche MACTOR a précisé le jeu territorial qui existe entre les différentes parties prenantes du territoire. A présent, il reste à considérer le concept d'environnement territorialisé en regroupant les différents enseignements de l'étude de la manufacture de tapis dans la région de Courtrai et la définition proposée au terme de la première partie.

Les jeux d'acteurs sont fondamentaux pour aborder ce concept. L'analyse de l'environnement territorialisé ne peut exister sans faire un détour par la sociologie des organisations, et, plus précisément, par l'apport de Crozier et Friedberg relatif à "*L'acteur et le système*" et ses évolutions dans le cadre d'un système d'organisations.

Ces jeux d'acteurs orientent la construction territoriale à travers les différentes structurations de l'environnement qui sont désirées. Nous fondons l'identification de l'environnement territorialisé sur les bases théoriques de l'action collective de Astley et Van De Ven, du système d'interprétation de Daft et Weick et l'émergence d'un environnement de type 5 de McCann et Selsky.

Un deuxième paragraphe présente les implications de la prise en compte du territoire dans l'analyse stratégique.

Enfin, un dernier paragraphe identifie les implications territoriales dans la démarche managériale.

##### §1. Système d'acteurs, jeux territoriaux et production du territoire.

La sociologie de l'acteur nous éclaire sur les différentes formes institutionnelles, formelles ou informelles, issues des interactions des acteurs entre eux, et mue par un objectif opportuniste (calculateur) ou jouant le jeu de la coopération collective. L'intérêt collectif est alors de donner une réponse positive ou de se positionner favorablement sur des enjeux

collectifs favorisant l'intérêt individuel. Ces enjeux ne prennent sens que dans l'espace du jeu des acteurs<sup>407</sup>, espace reconnu comme lieu des interdépendances entre acteurs.

Ainsi, la situation d'action du jeu d'acteurs est défini par le degré d'interdépendance entre les acteurs et par le degré d'indépendance. Dans le premier cas, ils essaient de tirer partie de la situation d'une façon collective, en anticipant les comportements des tiers participants par rapport à leur propre implication. Dans le second cas, ils tentent de tirer profit de la situation pour leur propre compte. Au travers de cette expression des jeux d'acteurs, on positionne les principales forces en présence sur le territoire de Courtrai. L'indépendance est jouée par les entreprises "Volume" et l'État, alors que le jeu de l'interdépendance est fort des membres du réseau favorable au développement d'une spécificité territoriale. C'est concrètement le cadre de l'action collective<sup>408</sup> à l'origine d'un système d'action concret. Le système d'action concret est défini par Bernoux<sup>409</sup> comme un *"ensemble de relations qui se nouent entre les membres d'une organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens. Ces relations ne sont pas prévues par l'organisation formelle et les définitions des fonctions. Ces règles informelles sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et sont généralement bien connues. Elles doivent absolument l'être par quiconque veut introduire des changements."* Si cette définition se positionne dans le cadre de l'entreprise, elle se prolonge assez facilement dans le cadre d'une structuration inter-organisations, c'est à dire un système territorial d'entreprises. Dans le Courtrais, on retrouve cette structuration informelle reconnue de tous. Le système d'action concret est donc un système en construction et en perpétuel ajustement. Ces ajustements sont déterminés par l'ampleur et la ténacité des jeux d'acteurs.

L'ampleur des jeux d'acteurs prend consistance par les relations qui existent entre l'acteur et le système, la pratique voulant que l'acteur crée le système à travers le fonctionnement de réseaux de relations où se prennent des décisions. Plus ces réseaux sont importants, plus l'ampleur du jeu d'acteurs est puissante et déterminante pour l'ajustement et l'évolution du système d'action concret et plus un système de règles se met en place. Les différents sociogrammes présentés dans la section précédente ont permis d'identifier

---

<sup>407</sup>Paradeise C., 1995, *"Principes et méthodes : Les théories de l'acteur"*, Informations et réflexions, n°1, Avril.

<sup>408</sup>Olson M., 1978, *Logique de l'action collective*, PUF.

<sup>409</sup>Bernoux P., 1985, *La sociologie des organisations*, Quatrième édition, revue et argumentée, Editions du seuil, coll. Points série Essais

l'ampleur de ces jeux d'acteurs dans le secteur de l'industrie du tapis. Les épaisseurs des traits, qui retracent les divergences et les convergences entre acteurs, sont significatives et montrent une forte interdépendance entre acteurs. Interdépendance qui oblige à s'intéresser au passage entre le jeu d'acteurs et la définition d'un jeu de pouvoirs en tant que recherche du pouvoir sur le réseau<sup>410</sup> et la détermination de règles comme cela est explicité dans le modèle d'activation de Daft et Weick.

Ainsi le système d'acteurs introduit la notion de rapport de force pour la détermination et la recherche de pouvoir sur les réseaux. Il s'agit d'un point de passage entre la théorie pure de la sociologie des organisations et l'analyse des réseaux d'organisations. En reprenant les principes de base de l'analyse des réseaux dans l'école suédoise<sup>411</sup>, on remarque que pour le Courtrais les quatre types d'interactions interdépendantes entre acteurs sont présentes :

- l'interdépendance fonctionnelle, liée à la structuration des entreprises "Niche" avec les autres structures d'accompagnement du développement territorial (FEBELTEX, organismes de formation, fournisseurs et sous-traitants). Dans les graphes de convergences entre acteurs, cette interdépendance fonctionnelle est représentée par les traits noirs épais qui relient les principaux acteurs entre eux.
- la structure des rapports de force ; matérialisée, dans le cas du Courtrais, par le plan d'implication et de rapports de force entre les acteurs. La structuration du pouvoir est dans les mains des acteurs influents et des leaders actifs : État, grandes entreprises "Volume", grandes entreprises "Niche" et structures d'accompagnement.
- la structure des savoirs, fondée sur le savoir faire spécifique du secteur territorial, ici le travail du lin et l'industrie du tapis<sup>412</sup>.
- la structure temporelle, qui lie et explique l'évolution du territoire.

Pour les acteurs du secteur du tapis dans le Courtrais, l'implication sur la structuration territoriale se traduit par l'identification des différents liens d'influence entre les acteurs et l'exposé des rapports de force afin de disposer d'un pouvoir de négociation suffisant face aux acteurs indépendants. On est bien face à une dynamique de recherche et de création d'avantages compétitifs. C'est la recherche de cette dynamique collective qui est source de

---

<sup>410</sup>Cf. Hakansson 1987, Opus cité.

<sup>411</sup>cf. chapitre 4, section 1, paragraphe 3.

<sup>412</sup>cf. chapitre 9.

confrontation. Elle n'implique pas le même niveau d'adhérence des acteurs vis à vis des objectifs<sup>413</sup> liés à cette construction et à cette production du territoire.

Le simple fait d'une production collective du territoire, afin de développer des avantages spécifiques et répondre à des intérêts particuliers, montre une volonté de territorialité qui tend vers le concept d'environnement territorialisé. Une analyse plus approfondie de la construction du territoire devient nécessaire pour expliciter ce passage de la territorialité à l'environnement territorialisé par le système d'acteurs.

La phase de production d'un territoire est dépendante du système d'acteurs. Elle correspond à la phase d'activation (Enactment) dans un cadre phénoménologique. Les interdépendances et les interactions entre les différents acteurs du système sont exprimées dans les multiples graphes de convergences et de divergences. Ces liens indiquent, pour le territoire de Courtrai, l'institution d'un ordre négocié et la gestion des compromis locaux.

En reprenant les travaux de Daft et Weick<sup>414</sup>, l'évolution et la construction progressive du territoire de la manufacture du tapis sont retracées suivant les quatre phases présentées dans le modèle établi par les auteurs. Dans chacune de ces phases, on retrouve des actions issues du jeu des acteurs et constitutives des enjeux locaux :

- le changement écologique,
- l'activation,
- la sélection,
- la rétention.

#### *Le changement écologique :*

Le développement historique du développement du Courtrais s'apparente à un système de changement écologique et se traduit par des stimuli auprès des acteurs locaux. Ces stimuli se singularisent, dans une première période, par le développement d'une capacité entrepreneuriale locale basée sur la transformation du lin, à l'origine du secteur concerné. Il s'agit d'un premier axe de construction locale d'un secteur fondé sur le développement et l'intérêt individuels. Le développement de la concurrence internationale et la stagnation des marchés, voire la fermeture de certains (cf. Russie), sont à l'origine d'une seconde

---

<sup>413</sup> cf. les 15 objectifs

<sup>414</sup> 1983, opus cité. L'exposé de ces travaux est développé dans la section deux du chapitre 5.

vague de stimuli pour les industriels locaux ainsi que pour les secteurs connexes. La réponse à ces stimuli permet le passage du changement écologique vers la phase d'activation.

#### *L'activation :*

L'activation fait naturellement suite au changement écologique. L'action est sollicitée par les entreprises qui sont les plus aux prises aux changements écologiques et, par conséquent, les plus sensibles à un environnement turbulent. Cette action dépend du pouvoir des entreprises concernées et de leur capacité à s'organiser dans un jeu d'acteurs construit d'interdépendances et d'interactions. Dans le cas du Courtrais, le lieu de ce changement est la dimension territoriale, illustrée par le triangle d'or élargi. Ce dernier représente le réservoir d'expériences, nécessaire à l'activation d'une démarche collective face aux attaques externes. On comprend pourquoi les entreprises "Niches" cherchent à préserver leur avantage concurrentiel en promouvant une stratégie de gamme. A l'inverse, les entreprises "volumes", n'ayant pas de spécificité propre, sont contraintes à limiter leurs coûts de production et, in extenso, à rechercher les lieux géographiques qui permettent une réduction des coûts salariaux et/ou les coûts de transports. On est concrètement dans la théorie des coûts de transaction. L'organisation réticulée facilite l'accès aux nouvelles ressources présentes localement, dans le cas des entreprises "Niches". Le marché est suffisant comme source de réduction des coûts pour les entreprises "Volumes".

Dans le premier cas, l'objectif recherché est la création de ressources et le pouvoir sur celles-ci afin de développer une spécificité.

Dans le second cas, il n'y a pas de besoin réel de nouvelles ressources locales pour se développer. Les entreprises "Niches" se battent sur le terrain de la spécificité locale et son accroissement, ce qui ne gêne en rien les entreprises "Volumes". Ce sont les moyens d'y accéder, les contraintes et normes de qualité, qui constituent le réel antagonisme entre ces deux catégories d'acteurs. La recherche de normes de qualité est à l'origine d'une volonté de création de règles, initiant ainsi la phase de sélection.

#### *La sélection :*

Pour mettre en oeuvre le système territorial, le processus de sélection implique un ensemble de normes et de règles qui régissent le fonctionnement de toutes les entreprises locales confondues. Ces règles sont exposées par les 15 objectifs présentés dans la section précédente. Les organisations qui adhèrent à ces règles sont les acteurs du réseau

territorial. Ce qui participe à l'explication de l'exclusion des entreprises "Volumes" qui rejettent certaines de ces règles. L'action collective de construction du territoire se confronte aux intérêts particuliers des entreprises "Volumes".

*La rétention :*

Le lieu de stockage des savoir-faire issus des phases d'activation et de sélection est tenu par les structures d'accompagnement et principalement FEBELTEX. C'est la structure de confrontation des acteurs de l'action collective de construction du territoire, mais également le lieu d'intermédiation entre les acteurs productifs du système (entreprises "Niches", organismes de formation, fournisseurs et sous-traitants) et les acteurs externes (Pouvoirs Publics essentiellement).

La construction du territoire par les acteurs locaux, conformément à leurs objectifs stratégiques, passe donc par la création d'un environnement partitionné au sens de McCann et Selsky<sup>415</sup> où tente de s'instaurer un ensemble de règles locales de fonctionnement permettant une quasi stabilité locale face à un environnement turbulent : *"Les membres utilisent les ressources et utilisent les niveaux d'information pour donner un sens à leurs environnements, et agissent, plutôt que ne réagissent ou proagissent, pour construire ou maintenir leur viabilité"*. Suivant cette logique, les acteurs locaux cherchent à détenir un pouvoir sur les actifs spécifiques (espace physique : le territoire, le contrôle sur les inputs comme les matières premières ou les relations de proximité avec les sous-traitants et fournisseurs... ). Sans reprendre spécifiquement le terme d'enclave sociale qui nous paraît trop fermé sur une approche d'autonomie de fonctionnement, voire d'autocratie, on peut reprendre la définition de McCann et Selsky qui considère cette partition de l'environnement comme un domaine de faible turbulence, créé et protégé par les membres de l'action collective et plus facile à gérer. Toutefois, nous ajoutons à cette définition que cet espace géographique est en relation marchande avec le reste du monde. Il s'agit spécifiquement d'un territoire de construction d'une offre localisée géographiquement face à une demande externe.

---

<sup>415</sup> 1984, opus cité.

## § 2. : Territoire et implications stratégiques.

L'implication des entreprises sur un territoire n'est pas fondée sur des raisons morales et altruistes. C'est une logique de rentabilité et de développement, voire de survie, qui les animent. L'entreprise puise ses ressources du territoire où elle est implantée. Dans les analyses stratégiques classiques, c'est une logique temporelle qui est souvent mise en avant, la logique territoriale n'existe que dans le cas d'une localisation. L'analyse du cas de l'industrie du tapis montre que d'autres motivations, d'ordre stratégique, conduisent l'entreprise à participer à la construction d'un territoire afin d'assurer sa pérennité. Toutefois, cette construction induit un processus de coopération lorsque les entreprises sont de taille moyenne ou petite. Ce n'est pas obligatoirement le cas des grandes entreprises. Ces dernières peuvent imposer une dynamique locale par leur seul pouvoir économique. C'est, par exemple, le cas de Michelin à Clermont Ferrant, ou, de façon plus dramatique, Manufrance à Saint Etienne. Dans le cas qui nous intéresse, la logique territoriale conduit à une logique de réseaux interentreprises et institutionnels.

Wai-Chung Yeung (1998)<sup>416</sup> a montré, dans le cas d'entreprises chinoises, que celles-ci sont confrontées à trois types de relations en réseau :

- un réseau intra-firme, à la base de la structure organisationnelle et de l'élaboration de la stratégie ;
- un réseau inter-firme, constitutif des relations de coopération/concurrence entre les entreprises,
- un réseau extra-firme, représentatif des interrelations que lient l'entreprise avec son environnement spatial.

Selon l'auteur, ces trois réseaux sont imbriqués dans le cadre d'une organisation spatiale de l'environnement de la firme. Le cas de l'analyse de la région de Courtrai a permis de préciser et de présenter les différents comportements d'acteurs qui agissent au sein de ces réseaux, notamment en ce qui concerne les réseaux inter-firmes et les réseaux extra-firmes.

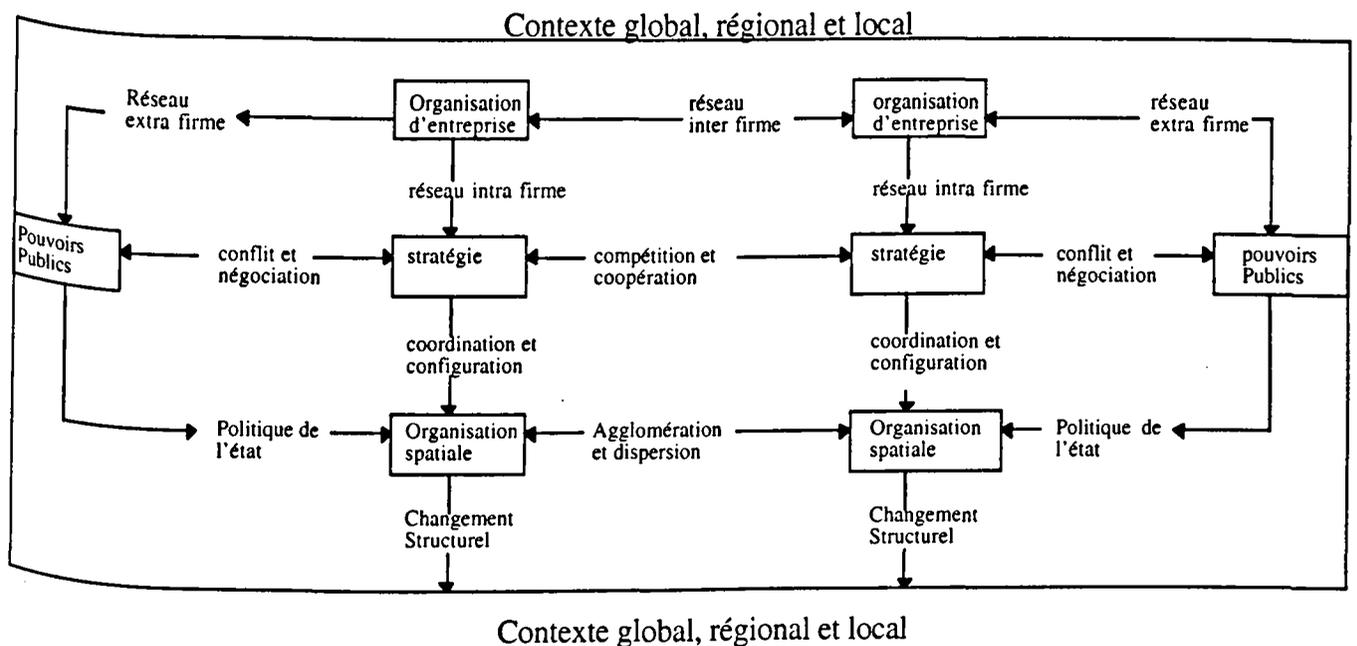
Plus encore, pour amener à la compréhension d'une logique territoriale, l'analyse des rapports de force et des jeux de pouvoir entre les parties prenantes a permis d'expliquer la

---

<sup>416</sup>WAI-CHUNG YEUNG H., 1998, "The social-spatial Constitution of business "Organizations : A Geographical Perspective", Organization, Vol.5, n°1, Février.

structuration des réseaux intra-firmes tant au niveau organisationnel (Cf. la ligne hiérarchique réduite des entreprises de tapis) qu'au niveau de l'élaboration de la stratégie, notamment dans les stratégies d'alliance.

En ce qui concerne le réseau extra firme, il indique une prise en compte d'organismes non productifs de type institutionnel qui relie les firmes locales avec le reste du monde. On retrouve ici la logique d'intermédiation territoriale tenue par les structures institutionnelles de la région de Courtrai. L'auteur présente les relations des entreprises locales avec le milieu institutionnel et le reste du monde par le schéma suivant.



**Fig. 56 :** Un modèle de réseau d'entreprises dans un cadre local. (Wai-Chung Yeung H., 1998)

Le schéma présente deux niveaux d'analyse stratégique territoriale; un niveau horizontal et un niveau vertical. Le niveau vertical tient compte des comportements stratégiques des firmes entre elles dans un cadre local.

Le monde des affaires est caractérisé par la logique des réseaux inter firmes. La construction de ce réseau local est partie prenante de la stratégie de la firme et amène les entreprises à une situation, chère aux économistes régionaux, de coopération/concurrence.

La structuration réticulée est considérée comme stratégique par l'auteur. Pour assurer la régulation et la pérennité de ce réseau, une structure de gouvernance locale est instituée par les acteurs concernés. Elle inclue les entreprises locales, les organismes institutionnels et les structures de développement économique local. C'est une représentation de l'action collective en tant qu'action macro issue des volontés locales (Asstley et Van de ven)<sup>417</sup>.

Partant de cette logique verticale, les relations horizontales coordonnent les relations avec le global, notamment avec les pouvoirs publics locaux, nationaux et internationaux. Négociations, conflits et lobbying sont les tenants des relations extra-locales.

Notre analyse complète celle de Wai-Chung Yeung en intégrant les structures institutionnelles locales dans le processus d'organisation spatiale, considérant que les entreprises ne sont pas les seules à configurer et coordonner la dynamique territoriale. L'analyse des jeux d'acteurs a mis en exergue que les conflits d'objectifs peuvent être à l'origine d'un conflit local interfirme par rapport à une stratégie territoriale.

L'implication territoriale est donc un axe complémentaire de l'analyse stratégique. Quatre points peuvent illustrer et argumenter cette affirmation :

- la rationalité située est à la base de la démarche stratégique territoriale,
- la stratégie d'alliance est le ciment de la cohérence de la stratégie territoriale,
- la stratégie de gestion du territoire est fonction du pouvoir et du rôle d'une structure de gouvernance locale,
- l'espace territorial est un axe stratégique dans le cadre d'une localisation et d'une gestion du quotidien.

Chacun de ces points est fonction d'une démarche stratégique des entreprises. Ils sont développés successivement.

### *1 : Rationalité située et stratégie de territoire*

Marsheney et Fourcade (1997)<sup>418</sup>, à partie des travaux de Boyer et Orléan (1994)<sup>419</sup> déclarent que le système de décision de la PME est fondé sur quatre piliers : but,

---

<sup>417</sup> Opus cité

<sup>418</sup> Opus cité

organisation, environnement et activité, en considérant que l'atteinte des buts est liée à une stratégie dite corporative et l'activité est liée à la stratégie opérationnelle. Organisation et environnement participent à ces stratégies. C'est donc un modèle interactif qui est proposé. Si la logique organisationnelle est une fonction interne de la firme et dépend de sa culture et de son métier, la logique environnementale fonde la légitimité et la mission. Ces quatre piliers de la décision sont donc interactifs. Ainsi, l'environnement peut influencer l'atteinte des objectifs ou la structure de l'entreprise. la prise en compte de cet environnement dans un processus de structuration et de coordination d'un territoire est donc une dimension stratégique de l'entreprise pour faciliter les stratégies coopératives et opérationnelles tout en influant sur le système organisationnel (réseau intra firme). La représentation spatiale dans la fonction stratégique est un cas spécifique de rationalité. Elle se caractérise par une intentionnalité et une intégration fortes qui découlent d'une volonté de structurer et de construire le territoire.

Dans l'analyse du secteur du tapis, nous avons montré que les acteurs porteurs d'une volonté de structuration et de construction territoriale (structures d'accompagnement, fournisseurs et sous traitants, grandes entreprises et PMI " niche ") faisaient montre d'une grande implication (cf. fig. 52, p. 326) face aux objectifs caractérisant l'environnement territorialisé. Ces acteurs s'inscrivent dans une démarche de maillage et de réseau qui exprime une forte intégration territoriale.

La rationalité située est un facteur de territorialité qui prend en compte la démarche stratégique de l'entreprise. La stratégie qui en découle est une stratégie d'alliance avec les acteurs locaux favorables au territoire. Les liens de convergence entre ces acteurs, dans le cas du sud de la Flandre occidentale, sont importants et puissants (cf. fig. 54, p. 334).

Le concept de rationalité située est une contribution conséquente dans l'analyse stratégique, en considérant que la dimension spatiale, initialement considérée comme une donnée qui s'impose à l'entreprise, devient une dimension stratégique : l'espace devient un mode de production, de sorte que l'action productive est ancrée au sein d'un territoire et qu'elle doit être pensée en terme de stratégie. Cette réflexion est affirmée également par Lefebvre

---

<sup>419</sup>BOYER R. et ORLEAN A., 1994, "*Persistance et changement des conventions : deux modèles simples et quelques illustrations*", in *Analyse économique des conventions*, Paris PUF.

(1991, p. 411)<sup>420</sup> : “ *Est ce que l'espace est un environnement ? Un milieu ? Un intermédiaire ? L'espace est certainement tout cela à la fois, mais son rôle est de moins en moins neutre et de plus en plus actif. Il est à la fois moyen et but, pensée et finalité.* .

La prise en compte de l'espace dans l'analyse stratégique, et plus spécifiquement le territoire, amorce le passage d'un territoire d'entreprises à un territoire de réseaux.

## ***2. Réseaux et stratégies d'alliance, les ciments de la stratégie territoriale.***

La construction de réseaux locaux et de stratégies d'alliance sont des exemples du principe de coopération-concurrence sur un territoire. La réalité de l'organisation territoriale dans un environnement concurrentiel induit une démarche productive qui entre dans un réseau de relations sociales et économiques du type enclave sociale (McCann et Selsky)<sup>421</sup>. Le territoire devient le lieu privilégié de construction de réseaux relationnels. L'entreprise intégrée dans ce réseau participe à la production du territoire dans un objectif d'accompagnement de son activité productive, réalisant ainsi des économies d'agglomération et de coûts de transaction (Courlet et Soulage)<sup>422</sup>. L'entreprise entre volontairement dans un processus d'interdépendances de type coopératif, au sens de Richardson (1972). Ce choix n'est plus une alternative entre la hiérarchie et le marché. Il entre dans une stratégie de coordination productive et de partage des savoirs entre les coopérants. Ce mode coopératif, comme système organisé par une population d'organisations localisées sur un même territoire, a plusieurs avantages.

D'abord, il crée une connaissance commune partagée par tous et permet une vision plus réaliste du marché. Sans réduire à proprement parler la turbulence de l'environnement, cette coopération réduit sensiblement l'incertitude liée à la connaissance de l'environnement et du marché. Toutefois, les interdépendances qui en résultent sont source d'incertitudes quant au comportement des autres acteurs (Desreumaux 1993, p.408)<sup>423</sup>. L'intérêt de détecter au préalable l'ambivalence des acteurs limite cette incertitude, sans supprimer les

---

<sup>420</sup> LEFEBVRE H., 1991, *The production of space*, trans. Donald Nicholson-Smith. Oxford : Basil Blackwell.

<sup>421</sup> Opus cité

<sup>422</sup> Opus cité

<sup>423</sup> Opus cité

valeurs de concurrence et de compétition qui régissent les lois des marchés (cf. tableau 22, p. 337).

Ensuite, il permet de tirer profit des activités locales qui entrent dans la chaîne de valeur (Porter 1986). En effet, les économies d'agglomération et des coûts de transactions liées à la concentration locale des activités productives d'un secteur favorisent la création de marges : *“ La configuration de la chaîne de production est une forme d'organisation spatiale de la production, alors que la coordination étend la gestion spatiale et organisationnelle de la production. ”* (Wai-Chung Yeung, 1998, p.115).

C'est un jeu “ gagnant-gagnant ” qui s'établit entre les différents acteurs de la chaîne productive. L'intégration des sous traitants et des fournisseurs locaux dans le réseau de construction territoriale, dans la région de Courtrai, est une illustration parfaite de cette recherche d'avantages compétitifs territoriaux et de marges. L'intégration territoriale doit apporter des résultats en matière de valeur ajoutée. La chaîne de valeur inclue les activités productives (production, marketing, distribution et services) et les activités de support (technologie, ressources humaines, infrastructure...). Toutefois, la structuration et le fonctionnement des réseaux sont conditionnés par l'implication d'une structure institutionnelle (organisme professionnel, pouvoirs publics, agence de développement...) afin de coordonner et d'appuyer le développement du réseau, ce que Amin et Thrift<sup>424</sup> ont appelé “ l'épaisseur institutionnelle ”. De cette multitude d'acteurs, une structure de gouvernance, formelle ou informelle, se dessine.

### *3. Stratégie de gestion du territoire et gouvernance locale.*

Sur un territoire, la formation d'alliances stratégiques adossées à l'action d'accompagnement de l'épaisseur institutionnelle engrange un processus de jeux de pouvoir pour assurer la gouvernance du système. L'intérêt stratégique est, si on se réfère à l'école suédoise des réseaux (Hakansson), d'avoir le pouvoir sur le réseau et de le contrôler par rapport à ses propres objectifs stratégiques. En effet, Desreumaux (1993, p.407-408) montre que ces réseaux coopératifs s'analysent en terme :

---

<sup>424</sup> 1994, opus cité

- d'infrastructure d'activités productives ; c'est à dire l'ensemble des compétitions pour le partage des ressources financières, matérielles et humaines (cf. le manque de main d'oeuvre spécialisée dans le sud de la Flandre occidentale) et les interdépendances reliant les entreprises de la chaîne productive.
- de sociostructure de relations interpersonnelles et inter groupes, qui prend en compte le degré d'administration collective du réseau. C'est en fait la structure de gouvernance du réseau.
- de superstructure de normes et pratiques institutionnalisées limitant l'éventail des comportements des participants au réseau, formant une culture collective. C'est un principe d'institution de règles.

Les jeux de pouvoir vont s'organiser pour asseoir la participation de chaque acteur dans la structure de gouvernance locale chargée d'instituer ces trois niveaux d'analyse du réseau coopératif. Trois situations sont possibles :

- Soit la lutte interne est trop forte et le réseau coopératif se dissout de lui-même car les conflits de pouvoir viendront annihiler l'aspect coopératif. Il est alors possible de se positionner sur d'autres types de réseaux.
- Soit une action collective se structure et le réseau devient lui même une forme de gouvernance. Dans ce cas, les actions sont décidées collectivement. Cela peut entraver la capacité d'action du réseau dans la durée et dans sa capacité à prendre des décisions.
- Soit une structure se met en place de façon instituée ou informelle. Cette structure de gouvernance se charge de la régulation du réseau coopératif. Dans le cas de l'industrie du tapis, une structure de gouvernance informelle s'est développée autour de FEBELTEX, où chaque entreprise du réseau participe à l'action de gouvernance. En effet, la concurrence exacerbée que se livrent les différents acteurs du système empêche toute représentation forte d'une entreprise dans la structure de gouvernance. La coopération n'est possible que si aucune entreprise locale ne prend la tête du système.

Ce type de comportements d'acteurs est représenté dans le mode de coordination interfirme défini par Gradori (1997)<sup>425</sup> sous la terminologie d'interdépendance commune

---

<sup>425</sup> GRADORI A., 1997, " An organizational Assessment of interfirm Coordination Modes ", *Organization Studies*, 18/6.

(Pooled Interdependance). Dans ce modèle d'action collective, chaque acteur a une contribution discrète pour l'ensemble du réseau, et le réseau assiste chaque acteur. Cette configuration n'est possible que si les entreprises sont sur le même secteur d'activité et si les modes comportementaux sont homogènes. La structure de gouvernance locale détermine les règles et procédures de fonctionnement du réseau. Selon Gradoni, les caractéristiques de ce modèle d'action collective sont les suivantes :

Type d'interdépendance :	Communication, détermination des règles et procédures de fonctionnement, association commerciale
Coordination :	Mutuelle
Type de réseau social	District Industriel de type Marshallien
Structure	Consortium horizontal

La fonction de gouvernance locale est donc très partagée, voire mutualisée, et n'intervient que sur les modalités de fonctionnement, de communication et d'action commerciale. L'action de FEBELTEX, au sein du réseau, remplit ces fonctions.

#### ***4. L'espace territorial comme stratégie de localisation et de gestion du quotidien.***

L'implication du territoire en analyse stratégique se comprend aussi en terme de stratégie de localisation. Sans revenir sur les facteurs classiques de localisation des firmes, le territoire apporte une avancée évidente dans la stratégie de localisation. Le concept de "prédisposition stratégique" développé par Heenan et Perlmutter (1979)<sup>426</sup> évoque l'intérêt d'une structuration productive du territoire comme avantage spécifique pour l'implantation d'une entreprise. En effet, cette dernière dispose sur place de l'ensemble des réseaux nécessaires à son développement qu'elle aurait dû constituer ou reconstituer dans le cas d'une localisation sur un territoire non spécialisé. Dicken (1994)<sup>427</sup> souligne cet état de satisfaction pour l'entreprise qui s'implante par le terme de "contentement local". On

---

<sup>426</sup> HEENAN D. et PERLMUTTER H., 1979, *Multinational Organisation Development : a Social Architecture on Perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley.

<sup>427</sup> DICKEN P., 1994, *Global-Local Tensions : Firms and State in the Global Space Economy* ", *Economy Géography*, 70(1) : 101-28.

peut citer le cas des firmes Japonaises, et notamment Toyota qui joue parfaitement de la notion de territoire dans sa stratégie d'implantation et de développement. L'exemple de l'implantation d'une chaîne de production à proximité de Valenciennes s'explique par la présence, sur ce territoire d'un système productif localisé spécialisé sur l'industrie automobile. Un autre exemple est celui de la structuration urbaine de cette firme : Toyota City.

La prédisposition territoriale et le contentement territorial sont également des facteurs d'ancrage territorial (cf. p.136).

### § 3. : Territoire et implications managériales.

L'implication du territoire sur le mode de gestion de l'organisation est présentée dans le graphique de Wai-Chung Yeung (1998) par une triple relation avec l'environnement territorial :

- la gestion du réseau intrafirme,
- la gestion du réseau interfirme,
- et la gestion du réseau extrafirme.

Ainsi, on peut s'attendre à ce que les implications managériales liées à la prise en compte du territoire se traduisent dans les faits par une gestion des réseaux. Si cette démarche est évidente, d'autres implications managériales peuvent également être énoncées. On soulignera, pour les deux principales, un recentrage sur le métier et une ligne hiérarchique courte. Lorsqu'on regarde les organigrammes des entreprises de la région de Courtrai, on constate qu'après le directeur général, on trouve deux à trois cadres. Ensuite, on est confronté au monde de la production.

L'objet de ce paragraphe n'est pas de développer ces implications managériales, mais, plus modestement de les énoncer. En effet, un travail d'analyse en profondeur devrait être réalisé auprès de principaux responsables des entreprises de ces réseaux.

Partant des résultats des implications du territoire sur l'analyse stratégique, l'objet des entretiens pourrait être de préciser comment cette démarche stratégique territoriale influence l'organisation au niveau interne. Les éléments dont nous disposons actuellement sont

relativement insuffisants dans ce domaine pour proposer des résultats approfondis et fiables.

Toutefois, il convient de préciser que seules les relations intrafirmes, c'est à dire au niveau de la structure organisationnelle de l'entreprise et de la gestion interne, méritent un complément d'investigation. En ce qui concerne la gestion des relations inter-firmes et extra-firmes, on peut se reporter au praragraphe précédent dans sa partie relative à la gestion du réseau par une structure de gouvernance locale, et la gestion d'une action collective. L'implication managériale s'entend au travers de la prise de connaissance des jeux et enjeux des différentes forces en présence et de la gestion des alliances.

En ce qui concerne la limitation de la ligne hiérarchique, le développement sur le territoire des activités connexes fait en sorte que le processus d'intégration ne s'effectue pas au niveau interne de la firme, sauf à des fins de diversification puisque les entreprises intégrées ne le font pas uniquement pour satisfaire leur besoin, mais également pour vendre leur production à des "collègues". Dès lors, le développement des ressources humaines ne se fait que dans le cadre du métier de base.

L'intégration est territoriale dans le processus de production et dans le cadre de la chaîne de valeur de porter. C'est une intégration de type méso-économique que l'on rencontre couramment dans les réseaux d'entreprises de type district industriel. Les conséquences en matière de gestion sont la mobilisation rapide des ressources nécessaires à l'entreprise, la mise en place d'un système de savoir faire localisé qui induit, à terme des développements techniques et technologiques. L'action managériale se tourne vers la flexibilité, l'adaptabilité et la rentabilité en terme de gestion et d'optimisation de la production.

Cela se confirme puisque les logiques de recherche d'information sont peut présentent en interne. L'activité se recentre sur la production et la vente, laissant le soin aux organismes professionnels de s'occuper de la prise de connaissance du marché, son évolution et, dans bien des cas, le marketing des produits et le lobbying. Ces actions sont réalisées de façon centralisée, créant des économies d'échelles pour les entreprises du réseau, et son ensuite transmises aux acteurs concernés.

C'est une réelle fonction d'intelligence économique du territoire qui est menée en parallèle de l'action productive. La séparation des tâches entre la structure d'information et de communication de l'information aux membres du réseau, aux mains des organismes institutionnels et professionnels, et la structure de production, à la charge des entreprises, montre clairement une externalisation et une gestion externe des parties entières de la chaîne de valeur. En fait, l'intelligence économique est une démarche collective fondée sur la recherche, le traitement, l'interprétation et la diffusion de l'information utile aux acteurs. Cette action permet d'organiser le réseau d'acteurs locaux sur la base de projets communs : participation à une foire, lobbying auprès de l'Europe, campagne de revalorisation du secteur, communication... L'intelligence économique permet de passer d'une pratique individuelle d'adaptation à une pratique collective d'action et de pro-action.

L'intelligence économique du territoire décharge le manager des tâches liées à la surveillance du territoire et de l'environnement global. Quatre fonctions managériales internes à l'entreprise sont donc externalisées :

- La recherche et la connaissance du patrimoine scientifique et technique et des savoir faire locaux et internationaux. Dans le cas du sud de la Flandre Occidentale, cette fonction est réalisée par FEBELTEX et CENTEXBEL. La proximité géographique de Van De Wiele limite également la recherche d'informations scientifiques et technologiques de l'entreprise.
- La recherche d'informations sur l'évolution de la mondialisation et les conséquences en matière d'opportunité ou de menace pour l'entreprise est réalisée par FEBELTEX, avec ses analyses sectorielles, mais aussi par des structures de réflexion prospective comme CHARTER 99.
- La gestion et la coordination d'un réseau autour de l'entreprise. Cette action est le fait de la structure de gouvernance locale. Seul le réseau lié à la production est encore intégré dans la fonction managériale de l'entreprise. Toutefois celle-ci est fortement facilitée par l'action de la structure de gouvernance.
- La gestion collective des enjeux stratégiques de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la constitution de normes. C'est le rôle même de l'action collective, des réseaux et de la gouvernance locale comme structure formelle ou informelle.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE :

### De l'environnement territorial à l'environnement territorialisé, une construction stratégique des acteurs dans le système.

Le passage de l'environnement territorial vers l'environnement territorialisé traduit la construction progressive d'un état de l'environnement territorial adapté aux attentes des différents acteurs du système. Il est fondé sur une acception phénoménologique, dans le sens de la structuration de l'environnement de l'organisation. Partant de l'environnement territorial, qui caractérise les différents facteurs de l'environnement de proximité de l'entreprise, les acteurs locaux vont tenter de le structurer afin d'en tirer les meilleurs profits, d'en limiter l'incertitude et de créer un avantage concurrentiel territorial. Dès lors, ce passage prend sens par l'établissement d'un système de conventions plus ou moins partagées par les acteurs en présence, et fonction d'une rationalité endogène, ou située, différenciée entre les acteurs.

La différence de rationalité entre acteurs engage la mise en place d'un jeu d'acteurs où les conventions informelles et les rapports de force expriment les différentes visions constructives de l'environnement (ou l'absence de vision). Dans notre cas, la perception de l'environnement est globale pour les entreprises "Volumes", et territoriale pour les entreprises "Niches". Ces deux perceptions vont dans le sens d'une dynamique évolutionniste de l'environnement territorial. Storper<sup>428</sup> définit cette situation lorsqu'il déclare : *"Ainsi, nous pouvons représenter les actions des groupes d'acteurs comme des sortes de greffes sur un arbre évolutionniste dont la dynamique ne procéderait plus seulement de la fermeture progressive des premières options ouvertes par*

---

<sup>428</sup>Storpper M., 1995, *"La géographie des conventions : proximité territoriale, indépendances hors marché et développement économique"*, in *Economie industrielle et Economie spatiale*, sous la dir. de Rallet A. et Tore A., éd. Economica, P. 118.

*conventionalisation des actions et des interactions, mais aussi de la création de nouvelles arborescences au travers de l'interprétation, de l'interaction et de l'adoption de nouvelles routines".*

Ces nouvelles routines sont définies par les objectifs qui émanent des acteurs ayant une interprétation similaire de l'état futur de l'environnement de proximité. Les jeux d'acteurs symbolisent les confrontations d'interprétations et les différents états de l'environnement territorialisé qui entrent en compétition face à une logique d'évolution d'un environnement global. La territorialité est le fondement même de l'action territoriale, au sens de "enactment" présenté par Weick, et se traduit par le développement de logiques d'intentionnalité et d'intégration différentes entre les acteurs du système territorial. Ainsi, se structurent les jeux d'interactions complémentaires et oppositionnels qui animent les acteurs territoriaux et qui participent à l'élaboration des stratégies individuelles et collectives.

Les stratégies locales sont fondées sur des stratégies d'alliance, de négociation, de compromis et de lobbying avec les différentes catégories d'acteurs internes ou externes au territoire.

CONCLUSION GÉNÉRALE :

LIMITES ET CONTRAINTES

À LA GÉNÉRALISATION DU MODÈLE

Le territoire est une partition et une structuration spécifique de l'environnement de l'entreprise. Il apporte au concept d'environnement une notion de proximité relationnelle, organisationnelle et de proximité géographique. Cette dernière fait souvent défaut dans les analyses classiques de l'environnement en théorie des organisations et en analyse stratégique où l'espace temps l'emporte sur l'espace physique. Cette thèse a permis de montrer, dans un cadre spécifique, comment la construction territoriale met en action un ensemble d'acteurs locaux différents (entreprises, organismes institutionnels, professionnels...) dans une démarche d'action collective.

L'objet de cette conclusion est d'énoncer, dans un premier temps les connaissances produites et les apports de la thèse dans le domaine des sciences de gestion notamment en théorie des organisations et en analyse stratégique.

Les limites de la thèse sont précisées lors d'une deuxième partie. Le cadre d'utilisation des nouveaux concepts proposés est limité. Il convient alors de bien spécifier les contextes afin d'éviter toute généralisation qui pourrait conduire à des résultats incohérents, voire à la mise en place de politiques locales de production territoriale à partir d'une structure organisationnelle inadaptée.

Enfin, toute thèse n'est que le début d'un programme de recherche à venir qui doit compléter, affiner, développer et préciser de nouveaux axes liés à une thématique centrale.

L'objet de la dernière partie de cette conclusion est donc de proposer un ensemble de compléments de recherche et de perspectives de recherche en continuité avec la logique de territoire et de production territoriale.

### *1 Le territoire en sciences de gestion, apports et connaissances*

Considérant que l'évolution des entreprises se dissocie de moins en moins de l'évolution de son environnement, notre thèse s'est efforcée de montrer qu'une dimension particulière de cet environnement pouvait être considérée comme un outil stratégique pour favoriser le développement de la firme et limiter l'incertitude liée à l'évolution de l'environnement. Dans ce cadre nos apports peuvent se scinder en deux catégories :

- les apports en terme de savoir et de méthode
- les apports opérationnels et la capacité de transposer ces apports.

*Les apports en terme de savoir et de méthode sont de trois ordres.*

1. Dans un premier temps, une analyse de la littérature et un état de l'art sur le concept d'environnement ont montré les insuffisances et les limites de la théorie des organisations et de l'analyse stratégique dans la prise en compte d'une dimension spatiale de l'environnement. La présente thèse s'est centralisée sur le concept de territoire. Or la question qu'on est en droit de se poser est de savoir si le territoire est une donnée avec laquelle les entreprises doivent composer ou plutôt un élément qui entre dans la stratégie de l'entreprise.

L'analyse portée sur les différentes approches de l'environnement précise que l'environnement est souvent perçu comme une donnée externe à l'entreprise qui peut être considérée comme une donnée sur laquelle on ne pouvait pas faire grand chose. La capacité d'adaptation de l'entreprise est alors sa seule chance de salut. Cependant, l'environnement est également une structure issue de l'entreprise en ce sens où l'entreprise ne perçoit qu'une part de l'environnement. Notre apport en ce domaine est de spécifier un élément de perception de cette partie de l'environnement. Il s'agit de l'environnement de proximité caractérisé par le territoire.

En fait, en sciences de gestion, on ne parle d'espace géographique que lorsque l'on aborde la théorie de la localisation des firmes. L'apport essentiel de cette thèse réside certainement dans ce champ. En effet, l'espace géographique n'est pas une simple donnée, mais c'est réellement un outil stratégique qui entre dans le champ cognitif du chef d'entreprise et participe à la prise de décision stratégique.

**2.** Le deuxième apport repose sur la définition de deux concepts spécifiques à l'analyse du territoire, l'environnement territorial et l'environnement territorialisé. Ces concepts permettent de combler l'absence de dimension géographique en théorie des organisations. Le premier qualifie la structure physique de l'environnement de proximité. Au même titre que l'environnement est un construit subjectif ou objectif, l'environnement territorial est une représentation de l'état de l'environnement de proximité à travers ses grandes composantes et sa systémique. Il est construit des interactions entre les modes organisationnels des entreprises, la structuration même de l'environnement de proximité et de l'environnement global.

En complément, l'environnement territorialisé souligne la recherche et le processus de construction et d'évolution collective de l'environnement territorial. Il implique une interaction entre les stratégies d'alliances des acteurs en présence dans un cadre collectif, au travers des réseaux coopératif, et les aspirations individuelles, issues du champ cognitif de chaque participant au territoire. La conséquence de cette interaction est la structuration du territoire. Ainsi le processus de structuration du territoire est une volonté collective, caractérisée par une action collective. Ce processus participe au développement des intérêts particuliers de chaque entreprise.

Cet apport nous paraît important dans le sens où la structuration territoriale est fondée sur une démarche collective et volontaire de structuration de l'environnement dans un cadre spatial. Les relations entreprises et environnement qui sont généralement présentées dans la théorie des organisations ne font que rarement état de ce mode comportemental.

**3.** Un autre apport qui mérite d'être souligné est la recherche d'une transdisciplinarité en sciences humaines dans l'organisation de ce travail. Nous avons emprunté tant au sciences de gestion qu'aux sciences économiques, à la géographie humaine, à la sociologie des organisations et un peu à la psychosociologie. Certes il est fréquent de croiser ces

différents domaines pour réaliser une recherche. Toutefois, cette approche reste originale dans le domaine de l'analyse stratégique de l'entreprise, notamment dans la construction de l'environnement de l'entreprise et dans la production d'un territoire.

Dans ce domaine, notre thèse propose un nouveau lien entre l'économie régionale, l'économie industrielle, la sociologie des organisations et les sciences de gestion, par une analyse de prospective territoriale. La prospective territoriale est la prospective d'un espace donné. Elle peut être soit cognitive, soit stratégique.

La prospective cognitive analyse et comprend les forces en oeuvre qui structurent l'avenir. Dans ce cas, la perspective cognitive est celle qui s'interroge sur les jeux d'acteurs et fait référence à la psychosociologie, à la sociologie des organisations et, en partie, aux sciences de gestion.

La prospective stratégique cherche à anticiper les évolutions et à agir pour façonner l'avenir. Il s'agit d'une démarche qui intègre les sciences de gestion et les sciences économiques.

Notre approche des jeux d'acteurs entre dans le cadre de la prospective territoriale puisque la structuration et la construction du territoire est l'objectif à atteindre. Dans ce cas nous abordons de concert la prospective cognitive et la prospective stratégique qui donne aux stratégies d'acteurs une place centrale.

### *Les apports d'ordre opérationnel :*

1. Le premier apport est lié à la méthode d'analyse. La méthode présentée peut être réutilisée dans d'autres cadres afin d'identifier les différentes variables clés d'un environnement territorial et de fonder les actions de structuration, construction et développement d'un territoire. Cet apport est important car il souligne, dans un cadre territorial, la base de la construction d'un outil d'observation de l'environnement et de suivi :

- en détectant les variables qu'il faut surveiller,
- en précisant celles sur lesquelles on peut agir,
- en identifiant les niveaux d'influence entre les variables,
- en étudiant l'évolution des jeux d'acteurs.

Dans un contexte où la DATAR lance un vaste programme de mise en oeuvre et de développement de SPL (Système Productif Localisé), il est certain que notre démarche méthodologique permet d'identifier la systémique locale et les différentes implications stratégiques des acteurs en présence.

Le but de la DATAR est de faire émerger 150 à 200 systèmes productifs localisés au sein desquels la coopération locale entre les entreprises d'une même filière doit favoriser l'adaptation de l'activité et le développement du territoire

Donc, à un niveau opérationnel, ce travail a une première utilisation d'ordre méthodologique d'analyse stratégique d'un territoire, mais également d'adaptation de méthode dans une problématique de structuration territoriale.

**2. Le second apport opérationnel concerne les acteurs du sud de la Flandre Occidentale. L'analyse réalisée doit permettre :**

- de construire des scénarii d'actions stratégiques de développement territorial en tenant compte des variables de l'environnement territorial et des rapports de force des acteurs en présence et des jeux d'acteurs,
- de préciser la structure de l'environnement territorialisé en tant que but collectif à atteindre et de redéfinir les objectifs dans le cadre de l'action collective afin de limiter toute opposition.

Dès lors, un processus de prospective stratégique par l'élaboration de scénarii peut s'engranger, sachant que les bases de cette méthode sont établies :

- avoir une vision globale et systémique,
- se placer dans le temps long en s'appuyant sur une bonne rétrospective,
- prendre en compte les facteurs qualitatifs et les stratégies d'acteurs.

Cette démarche est transférable à toute structure de type Système Productif Localisé pour identifier les bases de la prospective territoriale.

**3. Un troisième apport se positionne du côté des structures institutionnelles. Dans un contexte où la concurrence territoriale est croissante, la démarche réalisée pour le sud de la Flandre Occidentale peut être considérée comme une recherche d'avantages concurrentiels**

à développer et qui peuvent servir de barrière à l'entrée ou à la sortie du territoire. Le cas des entreprises qui quittent actuellement leur lieu d'implantation pour d'autres secteurs géographiques sont des entreprises qui n'ont pas d'enracinement dans le territoire. Les conséquences sont parfois dramatiques (cf. Renault à Vilvorde, Levis à La Bassée...). Cet apport va dans le sens du travail proposé par la DATAR concernant la détection des SPL en France. ..

Notons également que les grandes entreprises sont également de plus en plus impliquées au niveau du territoire, qu'il s'agisse d'entreprises de réseaux (EDF, GDF, SNCF, ...) ou d'entreprises à établissements multiples (Danone, Mac Donald,...). L'identification des variables clés et des objectifs stratégiques du territoire sont des incitations à la participation de ces entreprises au processus de construction territoriale, dans le sens de la prédisposition stratégique du territoire.

D'une façon générale, notre apport essentiel est certainement d'avoir intégré  
le concept de territoire dans le domaine des sciences de gestion,  
notamment dans le cadre de l'analyse stratégique.

## 2. Limites de la recherche

Si l'état de l'art dans les domaines croisés des sciences de gestion et des sciences économiques a permis de dresser un pont entre le concept d'environnement et celui de territoire, l'analyse du cas de l'industrie du tapis dans le sud de la Flandre Occidentale tente d'en apporter une illustration pratique.

Toutefois, certaines limites sont à considérer quant aux résultats obtenus en matière de prospective territoriale et de structuration de l'environnement territorialisé.

La première est d'ordre méthodologique. La démarche d'analyse structurelle se réalise généralement par l'organisation de groupes de travail regroupant chaque catégorie d'acteurs locaux. L'implication de ces acteurs permet d'avoir une qualité d'information plus fiable. Dans le cas de l'analyse de la manufacture de tapis dans le sud de la Flandre Occidentale, il n'a pas été possible de réaliser ces groupes de travail car il existe un grand

secret autour de la stratégie de chaque entreprise. Si l'ouverture est grande dans le cadre d'entretiens avec une personne externe, il faut d'abord montrer pate blanche et spécifier la teneur, les objectifs et la diffusion éventuelle des résultats. C'est d'ailleurs ce qui explique le respect de l'anonymat concernant les personnes rencontrées.

Cette limite est toutefois à minimiser si l'intervieweur est externe au secteur (ce qui était le cas) et s'il a réalisé une analyse sectorielle préalable afin de comprendre à priori les tenants et aboutissants des stratégies d'acteurs. Enfin, le chercheur doit également faire preuve de modestie et d'objectivité pour ne pas orienter les résultats de la recherche à son profit.

La deuxième limite est propre à la généralisation du modèle. L'étude a été réalisée dans le cadre spécifique d'un système industriel localisé. Celui-ci est construit de l'histoire et de l'atmosphère du milieu local. Ainsi, les résultats de l'analyse structurelle et du jeu d'acteur ne s'appliquent que dans ce cadre. La démarche complète est à réaliser pour l'analyse d'un autre territoire.

Une troisième limite repose sur le fait que l'étude de cas ne s'applique que sur des espaces géographiques ayant été considérés comme des territoires. Dans notre cas, les travaux de Musyck montraient cet état. Dès lors, le principe d'environnement territorial et d'environnement territorialisé ne s'applique qu'à un champ limité de cas de structures des entreprises, celle positionnées sur un territoire économique prédéfini.

Enfin, la méthode ne permet pas d'identifier clairement les implications managériales liées à la prise en compte du territoire dans l'élaboration de la stratégie des firmes. Cette limite concerne surtout les implications liées au réseau intra-firme.

A présent, il nous appartient de présenter quelques pistes de recherches qu'il conviendrait de mener pour supprimer en partie ces limites.

### **3. Perspectives**

Deux domaines principaux de recherche nous sont offerts pour le prologement de ce travail de thèse. Chacun se décline en plusieurs axes. Il s'agit :

- d'identifier les implications managériales issues de la prise en compte du territoire par le dirigeant . Déterminer les implications managériales au niveau des réseaux intra-firmes est un axe central de prolongement de l'analyse des relations entre entreprises, stratégie et territoire.

- d'analyser la généralisation de la démarche auprès d'autres espaces géographiques. L'objet est de pouvoir identifier des tendances, voire des typologies de territoires pour lesquels les comportements d'acteurs seraient similaires dans un contexte territorial donné.

*Identifier les implications managériales issues de la prise en compte du territoire par le dirigeant.*

Ce premier domaine de recherche se décline en quatre problématiques complémentaires qui doivent répondre à la question de savoir comment le dirigeant de la firme intègre la dimension territoriale dans son mode de management. Cette liste n'est certes pas exhaustive.

- La première est de rechercher si l'entreprise adapte une structuration particulière de son entreprise lorsque celle-ci est située sur un territoire défini.

Si nous avons déjà souligné que les entreprises locales réduisaient leur ligne hiérarchique, il convient d'insister et de se questionner sur le pourquoi de cette structuration. Dans notre cas la faible ligne hiérarchique peut être due tant à la structure de l'environnement territorial qu'à une stratégie d'adaptation de la firme dans un contexte de crise sectorielle afin de limiter ses coûts. La réponse est certainement entre les deux, mais il convient de préciser la part des choses.

Dans le même ordre d'idée, il est précisé que les entreprises locales, dans le cas de la Flandre Occidentale, sont des entreprises dont les unités de production dépassent rarement le seuil de 350 salariés. En quoi cette structuration humaine est-elle à imputer à la dimension territoriale ? De même que précédemment, cet effet de seuil est-il une fonction induite de la dimension territoriale ou simplement un seuil d'économie d'échelle au delà duquel les coûts de fabrication seraient croissants ? En fait, la question est de savoir si le processus de territorialité a des conséquences en matière de seuil, et quelles sont-elles ?

- La deuxième problématique est liée à la dimension cognitive du décideur pour expliquer les implications managériales dans le cadre d'un environnement territorialisé. La question est de savoir comment le dirigeant d'entreprise intègre la dimension territoriale dans son schéma cognitif. Quels sont alors les facteurs dépendants et les facteurs influents sur cette variable territoriale ? L'utilisation des cartographies idiosyncratiques (Cossette, Verstraete)<sup>429</sup> s'avère intéressante pour répondre à cette question. Cette démarche devrait permettre de préciser le concept de rationalité située.

L'analyse comparative des cartographies idiosyncratiques de deux dirigeants dans une même activité et ayant des dimensions et caractéristiques d'entreprises proches, l'un situé sur un territoire construit, structuré et spécialisé dans un secteur d'activité, l'autre, à l'extérieur de ce territoire, serait un moyen d'identifier la part réelle du territoire.

Toutefois des précautions préalables sont nécessaires, notamment en ce qui concerne l'analyse comportementale du décideur. On ne peut pas comparer l'implication ou non du territoire dans un processus décisionnel de deux dirigeants si ceux-ci ont à l'origine des comportements opposés. C'est donc un axe de recherche important qui mérite d'être développé et approfondi, notamment dans l'identification des précautions préalables à la recherche.

- Une troisième problématique, toujours dans le champ de l'analyse cognitive, serait d'identifier les implications managériales dans le cadre d'une action collective. Dans ce cas, il peut être opportun d'utiliser les outils de la cartographie composite afin d'identifier les lieux communs d'acteurs en présence en ce qui concerne le principe d'action collective. Cette approche serait orientée vers la connaissance d'une vision collective de gestion d'un territoire.

Elle apporte à l'analyse précédente la prise en compte des acteurs institutionnels dans la démarche de gestion collective du territoire.

- Une dernière problématique est propre à l'implication managériale et les jeux de pouvoir dans le cadre d'une structure de gouvernance locale formelle ou informelle. Partant des

---

<sup>429</sup>Opus cité.

travaux de Gradori<sup>430</sup>. L'identification des modes managériaux au sein de l'action collective et leurs implications au sein de l'organisation peuvent être riches d'enseignements. En effet, dans le cadre d'une recherche de pouvoir sur le réseau (école suédoise), comment le dirigeant va-t-il agir sur la structure de gouvernance locale, et quelles en sont les implications en ce qui concerne la gestion de son entreprise ?

En d'autres termes, les stratégies d'acteurs pour la recherche du pouvoir sur l'action collective ont-elles des influences sur le mode managérial de l'entreprise de chaque acteur, et dans quels domaines ?

### *La généralisation de la démarche.*

Il est toujours opportun de préciser si une démarche et un résultat peuvent être généralisés et produire ainsi de grands principes et des modèles. Cette deuxième phase d'identification des perspectives futures en matière de recherche va dans ce sens.

Ainsi trois problématiques de généralisation sont identifiées :

- la détermination d'un modèle général de construction d'un environnement territorialisé,
- la problématique de construction d'un territoire lorsqu'il n'existe pas au préalable d'environnement territorial,
- les implications de la démarche de structuration, construction et production du territoire dans le domaine de la gestion de projets, lié aux projets de territoires.

- La détermination d'un modèle général de construction d'un environnement territorialisé dans le cadre d'une préexistence d'un environnement territorial. Cette recherche consiste à reproduire la démarche d'identification de l'environnement territorial et d'environnement territorialisé, utilisée dans cette thèse, pour d'autres systèmes productifs localisés. Les terrains d'étude ne manquent pas en la matière eu égard au programme lancé par la DATAR. L'objectif est de présenter, par le biais de l'analyse comparative, s'il existe des similitudes de procédures, d'organisations, de variables et d'objectifs entre les différents cas étudiés.

---

<sup>430</sup>Opus cité, notamment en ce qui concerne les quatre types d'action collective que l'auteur identifie en matière d'organisation des coopérations inter-firmes (l'interdépendance commune, l'interdépendance intensive, l'interdépendance réciproque et l'interdépendance séquentielle) dans un cadre territorial.

- la problématique de construction d'un territoire lorsqu'il n'existe pas au préalable d'environnement territorial, est plus d'ordre exploratoire. En effet, il est reconnu que la structuration territoriale n'est possible que s'il existe à la base un embryon de territorialité. La question que l'on peut se poser est de savoir quelles sont les caractéristiques de cet embryon de territorialité. Outre les caractéristiques d'identification d'un territoire (cf. Colletis Courlet et Pecqueur concernant la définition d'un système productif, opus cité), peu de travaux ont été réalisés sur les bases de la structuration d'un territoire. L'objet serait alors d'identifier ces embryons permettant de développer des axes de développement local et territorialisé.

- Enfin la logique de structuration et de production des territoires entre totalement dans la logique actuelle de l'aménagement du territoire, notamment en ce qui concerne les projets de territoires et les territoires de projets. La question qui peut se poser est de savoir en quoi les outils de la gestion de projets peuvent être utiles à la prospective territoriale et, in fine, à la production du territoire ?

## BIBLIOGRAPHIE

AGNEW J. 1990, "Les localités peuvent être n'importe où", Espace Temps N°43/44.

ALDRICH H.A. et MUFFLER S., 1982, "The Evolution of Organizational Forms, Technology Coordination and Control." Research in Organizational Behaviour, Vol.4, pp.33-87, B. STAW and J. COMMING édés., Greenwich Co.

ALDRICH H.A., 1979, *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall Inc., Chap.2, "The Population Ecology Model".

AMIN A. et THRIFT N., 1993, *Globalization, Institutional Thickness and Local Prospect*", RERU, n°3, pp.405-430....

ANTONELLI C., 1995, "Economie des réseaux : variété et complémentarité", in "Economie Industrielle et Economie Spatiale", sous la dir. de Torre A. et Rallet A., Economica, ASRDLF.

ARTHUR W.B., 1995, "La localisation en grappes de la "Silicon Valley" : à quel moment les rendements croissants conduisent-ils à une position de monopole?", pp. 297-316, in *Economie industrielle et économie spatiale* sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., Economica, 473 P.

ASTLEY W.G. et VAN DE VEN A.H., " Mapping the Field to Create a Dynamique Perspective on Organisation Design and Behavior", in JOYCE W.F. et VAN DE VEN A.H., *Perspectives on Organisation Design and Behavior*, 1981.

ATAMER T. et CALORI R., 1989, *L'action Stratégique, Le management transformateur*. Les éditions d'organisation, 296p, Chapitre 5, pp.131 150.

ATAMER T. et CALORI R., 1993, *Diagnostic et décisions stratégiques*. Dunod, 1993, Chapitre 7, pp.379-388

AYDALOT Ph., 1984, *Crise et Espace*, Economica, Paris.

BAIN J., 1959, *Industrial organization*, New York, J. Wiley & sons.

BARTOLI H., 1962, "Mathématisation de temps économique et adéquation du cadre théorique au cadre réel", *Revisita internazionale di scienze economiche e commerciali*, pp.801-824.

BECATTINI G., 1979, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Bologna, Il Mulino.

BELLET M., COLLETIS G. et LUNG Y., 1993, "Introduction au numéro spécial : Economie de Proximités", RERU, n°3, pp.357-364.

BENKO G., LIPIETZ A.(Dir.), 1992, *Les régions qui gagnent*, P.U.F., 424 p.

BENKO G., LIPIETZ A., 1992, "Le nouveau débat régional: positions", in *Les régions qui gagnent*, BENKO G., LIPIETZ A.(Dir.),P.U.F., pp.13-34.

BENSON J., 1977, "Organisations : A Dialectical View", *Administrative Science Quaterly*, n°22, pp. 1-22. Cité par ASTLEY et VAN DE VEN, opus cité, p.442.

BERNOUX P., 1985, *La sociologie des organisations*, Quatrième édition, revue et argumentée, Editions du seuil, coll. Points série Essais

BHIDE A., 1994, "How entrepreneurs Craft Strategies That Work.", *Harvard Business Review*, Mars-Avril, pp.150-161.

BOSTON CONSULTING GROUP; 1980; *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*, Paris, Hommes et Techniques.

BOUCHARD Y et GELINAS A., 1990, "Un modèle alternatif de formation des futurs chercheurs", Actes du colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative, UQAM, Vol. 3.

BOUCHIKHI H., 1990, "Structuration des Organisations : concepts constructivistes et étude de cas", *Economica*, pp. 44-79.

BOUGON M., WEICK K.E., et BINKHORST D., 1977, "Cognition in organizations : an Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", *Administrative Sciences Quaterly*, Vol. 22, pp. 606-639.

BOURDON R., 1978, *Logique de l'action collective*, préface à M. Olson, PUF.

BOYER R. et ORLEAN A., 1994, "Persistance et changement des conventions : deux modèles simples et quelques illustrations", in *Analyse économique des conventions*, Paris PUF.

BOYER R., SAILLARD Y., (Dir.), 1995, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs, éd. La découverte*, Coll. Recherches, 568 P.

BURNS T. et STALKER G., 1961, *The Management of Innovation*, London; Tavistock.

BURRELL G. and MORGAN G., 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London, Heinemann Educational Books.

CAILLE A., 1986, "Splendeurs et misères des sciences sociales", Droz, Chap. 3, pp.49-67.

CAMAGNI R., 1980, "Teorie e modelli di localizzazione delle attività industriali", *Giornale degli economisti*, Marzo-Aprile.

CAMAGNI R., 1995, "Espace et temps dans le concept de milieu innovateur", in *Economie Industrielle et Economie Spatiale*, ss la dir. de RALLET A. et TORRE A., *Economica*, pp.193-210.

CARLAND J., HOY F. et BOULTON W., 1984, "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization", *Academy of Management Review*, n°9, pp.354-359.

CARLSSON B., 1989, "Industrial Dynamics : on overview", in CARLSON B., éd., *Industrial Dynamics*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, Londres.

CHAPPOZ Y., 1991, "La gestion de l'interactivité entreprise/environnement". Revue Internationale des PME, Vol. 4, n°3, pp.53-75.

CHARLET M., 1990, "Le Courtraisis serait-il un produit d'exportation", Le Soir.

CHAUCHEFOIN P., 1995, "Réseaux, systèmes productifs, territoires : un examen critique du concept de réseau productif en science régionale", Colloque international de l'ASRDLF : Dynamiques Industrielles, Dynamiques territoriales, Toulouse, 15p.

CHOFFRAY J.M., DOREY F., 1983, *Développement et gestion des produits nouveaux*, Paris, McGraw-Hill.

CLAESSENS M., 1996, *Environment Conceptualizations : a review*, Cahier de recherche, Centre de Recherche DMSR, Paris Dauphine, 18 pp.

CLARKE I.M., 1985, *The spatial organization of Multinational Corporations*, St Martin Press, New-York.

COASE R.H. 1937, *The nature of the firm*, *Economica*, N°4, novembre, traduit dans la Revue Française d'Économie, 1987, vol. II, 1., pp.133-163.

COLLETIS G. et PECQUEUR B., 1993, "Intégration des espaces et quasi intégration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives?", RERU n°1993/3..

COLLETIS G., COURLET C., PECQUEUR B., 1990, *Les systèmes industriels localisés en Europe*, IREPD, Coll Recherche, Grenoble.

COLLETIS G., 1992, "Éléments de caractérisation du District Technologique", in *Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés*, colloque 21 et 22 Octobre, I.R.E.P.D.

COSSETTE P., 1994, "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME : Une étude exploratoire", 39ème conférence de l'ICSB, Strasbourg.

COSTA J.S. et SILVA M.R., 1994, "Innovation et modèle entrepreneurial dans le Nord Littoral du Portugal", in *Industrie, Territoire et Politiques Publiques*, sous la dir. de Courlet C. et Soulage B., L'Harmattan, Coll. Logiques Economiques.

COSTA M.T., 1994, "Organisation industrielle et compétitivité dans les systèmes productifs localisés en Espagne", in *Industrie, Territoire et Politiques Publiques*, sous la dir. de Courlet C. et Soulage B., L'Harmattan, Coll. Logiques Economiques.

COURLET C. & SOULAGE B., 1994, *Industrie, territoires et politiques publiques*. L'Harmattan, Coll. Logiques Economiques, 315p.

COURLET C. et DIMOU M., 1991, "Mutations technologiques et systèmes industriels localisés : éclatement ou recomposition?", Colloque de l'ASRDLF, Montréal.

COURLET C. et PECQUEUR B., 1991, "Systèmes Locaux d'Entreprises et Externalités : un essai de typologie", RERU, n°3/4, pp.391-406.

COVA B. et WICKHAM S., 1996, *Stratégies d'incertitudes*, éd.. *Economica*, Coll. Management socio-économique.

CREVOISIER O., 1995, "*Proximité, Territoire et Développement Economique*", Colloque international de l'ASRDLF : Dynamiques Industrielles, dynamiques territoriales, Toulouse, 17p.

CROZIER M. & FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Points Seuil.

CUNAT F., THOMAS B., VAESKEN P., 1995, "*Le niveau territorial de proximité, élément de régulation des formes d'organisation du travail?*", Colloque de L'ASRDLF: Dynamiques Industrielles, dynamiques territoriales", Toulouse, 29p.

CYERT R. et MARCH J., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*. EnglewoodCliffs, N.J., Prentice Hall.

DAFT R.L. et WEICK K.E., 1983, "*Toward a modèle of Organizations as Interprétation Systèmes*" , Academy of Management Review, pp. 284-295. traduction libre.

DAY G.S., 1977, "*Diagnosing the Product Portfolio*", Journal of Marketing, Avril, pp.29-38.

DE BERNARDY M., 1996, "*L'espace en mouvement : propagation des forces et recompositions territoriales*", Colloque CREPPRA, AMIENS, 13p.

DE KETELE J.M., 1993, *Méthodologie du recueil d'informations*, De Broeck Université, Méthodologie de la recherche, 2ème ed., Bruxelles.

DE KETELE J.M., CHASTRETTE M., CROS D., METTELIN P., THOMAS J., 1989, *Guide du Formateur*, Bruxelles-Paris, ed. De Boeck et ed. Universitaires.

DENIS H., 1990, *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales. Disign organisationnel, cultures et technologie*, Economica.

DESREUMAUX A. et LOUART P., 1995, "*Stratégies d'entreprises et politiques d'emploi. Jalon pour une lecture socio-cognitive*", IV èmes journées de l'I.F.R.E.S.I., *la construction Sociale de l'Emploi. Les performances Organisationnelles, l'Organisation de la Ville*, MARS. pp. 13-33.

DESREUMAUX A., 1992, "*Structures d'entreprise-Analyse et gestion*", Vuibert.

DESREUMAUX A., 1994, "*Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes*" , Les cahiers de recherche, I.A.E. de Lille, Centre Lillois d'Analyse et de Recherches sur l'Evolution des Entreprises (C.L.A.R.E.E.), U.R.A.-C.N.R.S. 936, p.6

DICKEN P., 1994, *Global-Local Tensions : Firms and State in the Global Space Economy* ", Economy Géography, 70(1) : 101-28.

DILL W., 1958, "*Environment as an influence on managerial autonomy.*", Administrative Science Quaterly, n°2, pp.409-443.

DONKELS R. et HOEBEKE K., 1989, "*Croître ou ne pas croître? La question pour une entreprise familiale*", Mimeo, Fondation Roi Baudoin, Brussels.

DOWNEY H. et SLOCUM J., 1975, "*Uncertainty : Mesures, Research, and Sources of Variation*", Academy of Management Joournal, n°18, pp.562-578.

- DOWNEY H., HELLRIEGEL D. et SLOCUM J., 1975, "Environment Uncertainty : The Construct and its Application;", Administrative Science Quarterly, n°20, pp.612-629.
- DUNCAN R.B., 1971a, "The effects of perceived environment uncertainty on organizational decision unit structure : a cybernetic model.", PhD dissertation, Yale University.
- DUNCAN R.B., 1971b, "Toward an operant model of organization learning : adaptation to environmental uncertainty.", Working Paper, Northwestern University, Graduate School of Management, pp.54-71.
- DUNCAN R.B., 1971c, "Multiple decision making structures in adapting to environmental uncertainty : the impact on organizational effectiveness.", Working Paper, Northwestern University Graduate School of Management, pp.54-71.
- DUNCAN R.B., 1972, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environment Uncertainty.", Administrative Science Quarterly, Vol.17, n°1, Mars, pp.313-327.
- DUNCAN R.B., 1973, "Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty Effectiveness.", Human Relations, Vol.26, n°3, pp.273-291.
- DUPERRIN J.C. et GODET M., 1973, "Méthode de hiérarchisation des éléments d'un système", Rapport économique du CEA
- DUPUY C. et GILLY J.P., 1992, "Dynamique industrielle, dynamique territoriale et stratégie des groupes", Colloque International : Industrie et territoire, Les systèmes Productifs Localisés, Grenoble, 25p.
- DUPUY Y & MARCHENAY M., 1982, "Les dimensions de l'économie industrielle", Revue d'Economie Industrielle, n° 21, 3ème trimestre, pp. 114-120.
- EMERY F. et TRIST E., 1965, "The causal texture of organizational environments", Human Relations, n° 18, pp. 18-31.
- EMERY F., 1967, "The next thirty Years : Concepts, Methods, and Anticipation," Human Relations, Vol.20, pp.199-237.
- FAVEREAU O., 1989a, "Vers un calcul économique organisationnel ?", Revue d'Economie Politique n° 2, Mars/Avril, pp. 322-354.
- FREEMAN C., 1987, *Technology policy and economic performance : Lesson from Japan*, London and New York, Pinter Publishers.
- FREEMAN J., 1982, "Organizational Life Cycle and Natural Selection Processus", in Research in Organizational Behaviour, Vol.4, pp.1-32, B. STAW and J. COMMING édés., Greenwich Co.
- FUA G. et ZACCHIA C., 1983, *Industrializzazione senza fratture*, il Mulino, Bologne.
- GAFFARD J.L., 1990, *Economie industrielle de l'innovation*, Précis Dalloz
- GALBRAITH J., 1973, *Designing Complex Organization.*, Reading Mass., : Addison-Weesley.
- GAROFOLI G., 1992, "Endogeneous Development and Southern Europe", Colloque IREPD Industrie et Territoire : Les Systèmes Productifs Localisés, Grenoble les 21 et 22 Octobre.
- GILLY J.P. et GROSSETTI M., 1993, "Organisation, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation", RERU, n°3, pp.449-468.

- GILLY J.P. et PECQUEUR B., 1995, "*La dimension locale de la régulation*", in *Théorie de la régulation*, sous la dir. de BOYER R. et SAILLARD Y, éd. La découverte, Coll. Recherches.
- GIRIN J., 1990, "*L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*", in *Epistémologie et sciences de gestion*, Coordoné par A. Ch. MARTINET, Economica, pp. 141-182.
- GODET M., 1985, *Prospective et planification stratégique*, CPE, Economica, 328p.
- GODET M., 1991, *L'avenir autrement*, Armand Colin
- GODET M., 1997, "*Manuel de Prospective Stratégique*", Tome 2, DUNOT, 355 p.
- GONIN P. et VAESKEN P., 1997, "*Qualification et fonctionnalité du territoire*", in "Bourgs et Petites villes", série Villes et territoires", éd. Presse Universitaire du Mirail.
- GORDON R., 1989, "*Entrepreneurs, Firms and the social foundation of innovation*", *Sociologie du Travail*, n°1.
- GRADORI A., 1997, "*An organizational Assessment of interfirm Coordination Modes*", *Organization Studies*, 18/6.
- GREFFE X., 1987, "*Politiques économiques-Programmes-Instruments-Perspectives*", éd Economica.
- GUESNIER B., 1992, "*Espace et information*", in : *Espace et Dynamique Territoriale*, sous la dir. de DERYCKE P.H., Economica, Coll. Bibliothèque de Sciences Régionale, ASRDLF, pp.93-110.
- GUGLER P., 1990, *Les alliances stratégiques transnationales*, édition Universitaires, Fribourg, Suisse, Chapitre 3, pp.208-247
- HAKKANSSON H. et JOHANSON K., 1988, "*Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*", in : Contractor FAROK J. et PETER L. (éd), *Coopérative Stratégies in International Business*, Lexington Books, New-York. Traduit par COLLETIS-WAHL et BLANQUART, 1995, p.6.
- HAKKANSSON H., 1987, "*Industrial Technological Development : A Network Approach*", Croom Helm.
- HANNAN M.T. et FREEMAN J., 1984, "*Structural Inertia and Organizational Change*", *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149-164.
- HANNAN M.T., 1977, "*The population Ecology of Organization*", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, n°5, pp. 929-965.
- HANNEQUART A., 1995, "*Territoires industriels : notion et repérage statistique*", *Colloque Dynamiques Industrielles, Dynamiques Territoriales*, A.S.R.D.L.F., Toulouse.
- HEENAN D. et PERLMUTTER H., 1979, *Multinational Organisation Development : a Social Architecture on Perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- HELLRIEGEL D. et SLOCUM J.W., 1974, *Contingency Approches*, seconde édition, Addison-Wesley Publishing Compagny, 1978, 607p.

- HERAN F. et KRIFA H., 1995, "*Stratégie de globalisation des firmes et logiques d'insertion territoriale*", Colloque international de l'ASRDLF : Dynamiques industrielles, dynamiques territoriales, Toulouse, 30p.
- HOUSSEL J.P., 1992, "*L'industrialisation spontanée dans les régions périphériques du Nord et du Sud*", Colloque IREPD *Industrie et Territoire : Les Systèmes Productifs Localisés*, Grenoble les 21 et 22 Octobre.
- HURIOT J.M. et PERREUR J., 1990, "*Distances, espaces et représentation. Une revue*", RERU, n°2, pp.197-238.
- ISARD W., 1954, *Localisation an space economy : general theory relating industrial location, market and areas, land use and urban structure*, MIT Press, Cambridge.
- JACQUEMIN A., 1975, *Economie Industrielle Européenne*, DUNOD.
- JAUCH L. ET KRAFT K., 1986, "*Strategic Management of Uncertainty*", *Academy of Management Review*, n°11, pp.777-790.
- JAYET H., 1990, "*Territoires et concurrences territoriales*", colloque de l'ASRDLF, "Mondialisation de l'économie et développement des territoires", Saint-Etienne, 3/4 Sept
- JOFFRE P. et KOENIG G., 1992, *Gestion Stratégique*, Litec.
- JOYAL A., 1987, "*Réflexions sur la question du développement local*", RERU n°5
- KIRAT T., 1993, "*Innovation technologique et apprentissage institutionnel : institutions et proximité dans la dynamique des systèmes d'innovation territorialisés*", RERU, n°3, pp.547-564.
- KOENIG G., 1987, "*Décisions spatiales*", Les cahiers de recherches, I.A.E. de Lille.
- KOENIG G., 1990, *Management Stratégique : vision, manoeuvres et tactiques*. Nathan, Coll. connaître et pratiquer la gestion, 400p.
- KOENIG G., 1996a, "*L'incertitude construite*", *Gestion 2000*, n°2, Mars-Avril, pp.117-128.
- KOENIG G., 1996b, "*Actions de renforcement et maîtrise de l'incertitude*", in *Stratégies d'incertitudes*, sous la dir. de COVA B. et WICKHAM S., éd. Economica, Coll. Management Socio-Economique, pp.107-120.
- KOENIG G., 1996c, "*Les constructeurs : Karl E. WEICK*", *Revue Française de Gestion*, n°108, Mars-Avril-MAI, pp. 57-69.
- KRUGMAN P., 1995, "*Rendements croissants et géographie économique*", pp. 317-334, in *Economie industrielle et économie spatiale* sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., Economica, 473 P.
- LACOUR C., 1990, "*La tectonique des territoire : d'une métaphore à une théorisation*", Colloque international : *Industrie et territoire, Le systèmes productifs localisés*, IREPD, Grenoble, 37p.
- LAROCHE H. et NIOCHE J.P., 1994, "*L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*", *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août, pp.64-78.

- LAWRENCE P. et LORSCH J., 1989, *Adapter les structure de l'entreprise*, éd. d'organisation, 237p., Traduction de l'étude d'origine: *organization and Environment : Managing Differentiation and Integration.*, Boston : HARVARD University, Graduate School of Business Administration, Division of research, 1967.
- LE MOIGNE J.L., 1990, "*Epistémologie constructiviste et sciences de l'organisation*", in *Epistémologie des sciences de gestion*, coord. par MARTINET A.C., Economica, Paris, pp. 81-140.
- LE MOIGNE J.L., 1993, "*Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion*", *Revue Française de Gestion*, Nov/Dec., pp. 123-135.
- LECOQ B., 1993, "*Proximité et rationalité économique*", *RERU*, n°3, pp.469-487
- LEFEBVRE H., 1991, *The production of space*, trans. Donald Nicholson-Smith. Oxford : Basil Blackwell.
- LEROY D., 1994, *Fondements et Impacts du Management par Projets*, Thèse de doctorat, Décembre, I.A.E. de Lille, 516p.
- LEWIS D., 1983, *Convention : A Philosophical Study*, Cambridge, Harvard University Press.
- LIPIETZ A., 1992, "*Le local et le global : Personnalité régionale ou interrégionale ?*", in "Industrie et territoire; les systèmes productifs localisés", colloque 21 et 22 Octobre, IREPD, 25p.
- LONGHI C., 1998, "*La dynamique des espaces urbains, innovation et marché du travail*", *Les annales de la recherche Urbaine*, n°76.
- LOTTER F., 1995, "*Coûts de transaction et fondements de l'intervention publique*", *R.E.I.*, n°71, pp.163-180.
- LUNDWALL BA., 1988, "*Innovation as an interactive process*", in DOSI G (eds), *Technology and economic theory*, Pinter, London
- LUNDWALL BA., 1991, "*Technological révolution and the spatial division of labor*", Présenté à la North América Régional Science Conférence, New Orlean, Novembre 6/9
- LUNG Y, 1991, "*Stratégie industrielle et structuration de l'espace d'une firme multinationale. L'économie Monde de la Ford Motor Compagny*", *RERU*, n°1, pp.23-40.,
- MABILEAU A., 1993, "*Variations sur le local*", in "A la recherche du local", sous la direction de A MABILEAU, éd "Logiques économiques", L'harmattann.
- MACHIAVEL N., 1550, *Le Prince*, Traduit de l'italien par Albert t'Serstevens, Coll. Libro, Mars 1997.
- MAILLAT D., 1992, "*La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu*", Introduction à l'ouvrage : *Entreprises innovatrices et développement territorial*, GREMI, IRES, (D. MAILLAT et J.C. PERRIN eds)
- MARCH J. et SIMON H., 1958, *Organizations*. New-York: Wiley.
- MARCHESNAY M. et FOURCADE C., 1997, "*Rationalités des politiques de développement local et PME*", *Communication*
- MARCHESNAY M., 1986, *La stratégie, du diagnostic à la décision industrielle*, Paris, Chotard, 248 p.

- MARCHESNAY M., 1991, *Economie d'entreprise*, Paris, Eyrolles, 110p.
- MARSHALL A., 1890, *Principles of Economics*, London, Macmillan. Trad. Française : *Principes d'économie politique*, 2 tomes, Gamma 1971.
- MARSHALL A., 1919, *Industry and trade*, London, Macmillan. Traduction française par Gaston Leduc : *L'industrie et le commerce*, Ed. Marcel Giard 1934.
- MARTINET A. & PETIT G., 1982, *L'entreprise dans un monde de changement*, Editions du Seuil, Edition ouvrières.
- MARTINET A.C. (dir.), 1990, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Coll. Gestion.
- MASON E.J., 1957, *Economic Concentration and the Monopoly Problems*, Harvard University Press, Cambridge.
- MATTHEWS C.H. et SCOTT S.G., 1995, "Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms : an empirical assessment.", *Journal of Small Business Management*, Vol.33, n°4, pp.34-52.
- MAUSS, M. (1973) , "Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques", in *Sociologie et Anthropologie*, Paris: PUF, pp.145-284
- McCANN J.E. et SELSKY J., 1984, "Hyperturbulence and the Emergence of a Type 5 Environments", *Academy of Management Review*, Vol.9, n°3, pp460-470.
- McDERMOTTE P. et TAYLOR M., 1982, *Industrial Organization and Location*, Cambridge University Press.
- MENARD C., 1989, "Les organisations en économie de marché", *Revue d'économie politique*, n°6, pp. 771-798.
- MIFSUD P., 1994, "Mondialisation de l'économie et développement des territoires", in *Dynamique des activités et Evolution des territoires*, Dir. BOUREILLE B. et GUESNIER B., ADICUEER/ASRDLF, pp.2-19.
- MILLIKEN F., 1987, "Three types of uncertainty about the environment : State, Effect, and Response uncertainty", *Accademy of Management Review*, n°12, pp.133-143.
- MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations* Les éditions agence d'arc inc., Les éditions d'organisation, 434p.
- MINTZBERG H., 1994, "That's not turbulence, chicken Litle, it's really opportunity", *Planning Review*, vol. 22, n°6, 7p.
- MOHAN-NEILL S.I.,1995, "The Influence of Firm's Age and Size on its Environmental Scanning Activities", *Journal of Small Business Management*, Vol.33, n°4, pp.10-21.
- MONTMORILLON (de) B., 1987, "Les apports de l'économie industrielle aux sciences de gestion", in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* , CHARREAUX G., COURET A, JOFFRE P., KOENIG G., MONTMORILLON (de) B., Economica, Coll. Gestion, pp. 128-151.

MORAN P., 1965, *L'analyse spatiale en science économique*, éditions Cujas, Paris, Coll. connaissances économiques, 294p.

MOULAERT F. et DJELLAL F., 1995, "Le firmes de conseil en technologie de l'information : vers une définition élargie des économies d'agglomération", RERU n°4.

MUNIER B., 1994, "Décision et cognition", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet, pp.79-91.

MUSYCK B., 1993, *Autonomous Industrialisation in South-West Flander (Belgium)*, Doctoral Thesis, University of Sussex, Brighton.

MUSYCK B., 1994, "Les caractéristiques de l'industrialisation autonome dans le sud de la Flandre Occidentale", in *Industrie, Territoire et Politiques Publiques*, sous la dir. de COURLET C. et SOULAGE B., L'Harnattan, Logiques Economiques.

OLSON M., 1978, *Logique de l'action collective*, PUF.

ORLEAN A., 1994, "Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions", in *Analyse économique des conventions*, sous la direction de ORLEAN A, P.U.F., Coll. Économie, pp.9-40.

OSBON R.N. et HUNT J.G., 1974, "Environment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, n°2, Juin, pp.231-246.

PARADEISE C., 1995, "Principes et méthodes : Les théories de l'acteur", *Informations et réflexions*, n°1, Avril.

PEARCE J. et ROBINSON R., 1984, "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, n°9, pp.128-137.

PECQUEUR B., 1989, "Le développement local", *Alternatives économiques*, Syros alternatives, Paris.

PECQUEUR B., 1994, "Le système local d'acteur : Emergence du développement local.", *Colloque de la fondation de l'entrepreneurship*, Saint Hyacinthe, 2 & 3 Février, 15p.

PERRIN J.C., 1992, "Pour une révision de la Science Régionale, une approche par les milieux", in *Revue Canadienne des sciences régionales*, vol XV, n°2.

PERROUX F., 1950, "Les espaces Economiques", *Economie Appliquée*, Janvier-Mars, pp.225-244.

PERROUX F., 1961, *L'économie du XXème siècle*, P.U.F.

PERROW C., 1970, *Organizational Analysis : A Sociological View*. Belmont, Calif.: Brooks-Cole.

PFEFFER J. et SALANCIK G., 1978, *The External Control of Organizations : A Ressource Dependence Perspective*. New-Yorck, Prentice-Hall.

PHELPS N.A., 1995, "External economies, agglomeration and flexible accumulation", RERU n°4.

PIORE M.J. et SABEL Ch. F., 1984, *Les Chemins de la Prospérité.*, Basic Book, sous le titre *The Second Industrial Divide*, ed. Hachette pour la traduction Française, 1989, 441p.

PORTER M., 1980, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 426p.

PORTER M.E., 1985, *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, Free Press

QUEVIT M., 1991, "Innovative environments and local/international linkages in entreprise strategy : a framework for analysis", in CAMAGNI R.édit, London and New York

RALLET A., 1995, Colloque ASRDLF, Dynamiques industrielles ; dynamiques territoriales", Toulouse, Septembre.

RALLET A., 1993, "Choix de proximité et processus d'innovation", RERU, n°3, pp.365-386.

RALLET A., TORRE A., 1995, "Economie industrielle et économie spatiale", pp. 3-40, in *Economie industrielle et économie spatiale*, sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., Economica, 473 P.

RATTI R., 1995, "L'espace actif : une réponse paradigmatique des régionalistes au débat local-global", Colloque ASRDLF, TOULOUSE : Dynamiques industrielles et dynamiques territoriales, 23p.,

RICHARDSON G.B., 1972, "The organisation of Industry" *Economic Journal*, Septembre, pp. 883-896.

ROJOT J. et BERGMANN A., 1989, *Comportement et Organisation : comportement organisationnel et histoire des organisations*. Coll. Vuibert Gestion, Vuibert.

SABEL C., 1989, "The resurgence of regional economies", in HIRST P, ZEIHIN J., édit, reversing industrial decline?, Oxford, Berg Publisher.

SCHUMPETER J., 1950, *Capitalism, Socialism and Democracy.*, 3ème édition, New York, Harper and Row.

SCITOVSKI T., 1954, "Two concept of External Economies", *Journal of Political Economy*, 62.

SENAULT P., 1988, "Formation et territoire : la formation développement", Séminaire de Montpellier, ADELS, Syros Alternatives.

SERRATE B., 1989, *Une approche à partir de la notion de systèmes productifs localisés*, Thèse de doctorat en économie du développement, Université des sciences sociales de Grenoble, 281p.

SIMON H., 1976, "From substantive to procedural rationality", in Latsis S. éd., *Method and appraisal in economics*, Cambridge, Cambridge University Press, p.129-148.

SIMON H., 1979, "Rational Decision Making in Business Organization", *American Economic Review*, Septembre, pp. 493-513.

SIMON H., 1983, *Administration et Processus de Décision*, Economica.

STOHR W., 1984, "La crise économique demande t-elle de nouvelles stratégies de développement local?," in AYDALOT P. (éd), *Crise et Espace*, Economica.

STORA B., 1974, "L'environnement de l'entreprise : vers une théorie de la décision contingente.", *Management International Review*, 114/1, pp.105-112.

STORPER M., 1995a, "Régional Économies as Relational Assets", Colloque *Dynamiques Industrielles, Dynamiques Territoriales*, A.S.R.D.L.F., Toulouse, 44p.

STORPER M., 1995b, "*La géographie des conventions : proximité territoriale, interdépendances non marchandes et développement économique*", pp. 111-128, in *Economie industrielle et économie spatiale* sous la dir. de RALLET A. & TORRE A., Economica, 473 P.

STORPER M., 1995c, "*The resurgence of regional economies, ten years later : the région as a nexus of untraded interdependencies*", RERU n°4.

TÉNIÈRE-BUCHOT P.F., 1989, *L'ABC du pouvoir*, Edition d'Organisation

TÉNIÈRE-BUCHOT, 1990, "*Méthodes de programmation applicables aux activités scientifiques et technologiques*", Havard l'Expansion, n°22.

TERREBERRY S., 1968, "*The evolution of organizational environment*". *Administrative Science Quaterly*, Vol. 12, pp. 377-396.

THOMPSON J.D., 1967, *Organization in Action*. New-York, McGraw-Hill.

TIROLE J., 1989, *The théory of industrial organization*, MIT Press, Cambridge, US, 2ème édition.

VACHON B., 1993, *Le développement local, Théorie et pratique*, Gaétan Morin éditeur, Québec, Canada.

VAESKEN P., 1996, "*L'environnement territorialisé, Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise*", Colloque AIMS, Lille.

VAN DE VEN A.H., 1979, Critique de l'ouvrage de H.E. ALDRICH (1979), "*Organizations and Environments*", *Administrative Science Quaterly*, Vol. 24, n°2, pp.320-326.

VANDERMOTTEN et Alii, 1997, Communication au colloque de l'ASRDLF, Lille.

VELTZ P., 1993a, "D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports Entreprises/Territoires", *Revue Economique*, n°4.

VELTZ P., 1993b, "L'économie des villes, entre la montée du global et le retour du local", Mimeo, LATTs.

VELTZ P., 1994, "*Dynamique des systèmes productifs, Territoires et Villes*", Colloque international IFRESI 16/18 Mars, Lille, 23p.

VERSTRAETE T., 1997, "*La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès*", 5ème conférence internationale de management stratégique, Lille.

VLASSENBOECK W., 1982, "*L'industrie du tapis en Flandre Belge*", in : *Hommes et terre du Nord, 1982/1*.

VON THÜNEN J.H., 1826, *Der isolierte staat in beziehung auf landwirtschaft und nationalökonomie*, Hamburg, Traductions Françaises de LAVERRIERE J., Paris 1851, et WOLHOFF, Paris 1857.

WAI-CHUNG YEUNG H., 1998, "*The social-spatial Constitution of business "Organizations : A Geographical Perspective*", *Organization*, Vol.5, n°1, Février.

WALKER G., 1988, "Network Analysis for Cooperative Interfirm Relationships", in : Contractor FAROK J. et PETER L. (éd), *Coopérative Stratégies in International Business*, Lexington Books, New-York, pp.227-240.

WEAVER C., 1983, "Théorie de la planification décentralisée-le développement par la base : vers une nouvelle doctrine du développement territorial", in PLANQUE B (éd), "le développement décentralisé-dynamique spatiale de l'économie et planification régionale", Litec, GRAL.

WEBER A., 1929, *Theory of the localisation of industries*, University of Chicago Press, Chicago.

WEEKS D.R., 1973, "Organisation Theory - Some Themes and Distinctions", in G. SALAMAN and THOMPSON K. éd., *People and Organistion*, London, : Longmans.

WEICK K.E., 1969, "Laboratory Expérimentation with Organizations", in *Organizational Behavior and Human Performance*, Irwin, P. 69-89

WEICK K.E., 1979, *The social Psychology of Organizing*, 2ème édition, New-York, McGraw-Hill, 294 P.

WEICK K.E., 1995, *Sensmaking in Organisations*, Sage, p.91.

WILLIAMSON O. 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

WILLIAMSON O., 1979, "Transaction Cost Economics. The governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, Octobre, p.233-261.

WILLIAMSON O., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New-York.

WILLIAMSON O., 1993, "Transaction Cost Economics and Organization Theory", *Industrial and Corporate Change* n°2, pp.107-156.

ZALEZNIK A. et KETS DE VRIES M.F.R., 1975, *Power and Corporate Mind*. Boston : Houghton Co.

ZIMMERMANN J.B., 1995, "La problématique du nomadisme ou l'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques", *Colloque Dynamiques Industrielles, Dynamiques Territoriales*, A.S.R.D.L.F., Toulouse, 18p.

ZIMMERMANN J.B., COLLETIS G., GILLY J.P., PECQUEUR B. et PERRAT J., 1996, "Firmes et territoires, entre nomadisme et ancrage", *Espaces et Sociétés*, n° spécial : L'entreprise et son territoire, 25p.

## *LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX*

### **FIGURES**

Figure 1 : Organisation et environnement, processus d'interaction	28
Figure 2 : Prédiction de l'environnement et décision stratégique	37
Figure 3 : De l'environnement réel à l'environnement perçu	42
Figure 4 : Modèle de base de la perception de l'incertitude	45
Figure 5 : Modèle cognitif général de la décision	51
Figure 6 : Comparaison des différents modèles de l'environnement	56
Figure 7 : Cadre de la recherche dans le modèle de Daft et Weick	61
Figure 8 : L'action collective dans le modèle de Astley et Van De Ven	63
Figure 9 : Les configurations de l'action collective dans un cadre économique	66
Figure 10 : État des variables de l'environnement	69
Figure 11 : Caractéristiques de l'environnement global externe	71
Figure 12 : Organisations et environnement dans un cadre temporel	78
Figure 13 : Les angles d'analyse de l'environnement	82
Figure 14 : Champs d'analyse de l'environnement dans le cadre d'un environnement global	83
Figure 15 : Proximité et typologie de territoires	94
Figure 16 : Des coûts de transaction aux coûts de changement	96
Figure 17 : Le concept de réseau dans l'école Suédoise	99
Figure 18 : Les systèmes réticulés, d'une globalisation à la production d'un territoire	102
Figure 19 : De l'espace homogène au système productif localisé	108
Figure 20 : Marché et réciprocité dans les SIL	118
Figure 21 : Environnement global externe et SIL	120
Figure 22 : Transfert de processus d'apprentissage et d'innovation :	129



Figure 48 : Graphe des divergences entre acteurs	310
Figure 49 : Graphe des convergences valuées	315
Figure 50 : Graphe des divergences valuées	317
Figure 51 : Plan d'influence/dépendance des acteurs	322
Figure 52 : Plan d'implication/rapports de force	326
Figure 53 : Conflictualité des objectifs	330
Figure 54 : Graphe des convergences valuées et pondérées par les rapports de force	334
Figure 55 : Graphe des divergences valuées et pondérées par les rapports de force	335
Figure 56 : Un modèle de réseau d'entreprises dans un cadre local	345

## TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des entreprises et des salariés de l'industrie du tapis en Belgique	202
Tableau 2 : Concentration d'entreprises dans la manufacture de tapis tuftés	204
Tableau 3 : Répartition de parts de marché dans le secteur de l'aiguilleté	205
Tableau 4 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon	222
Tableau 5 : Mouvement des principales variables entre le pan direct et le plan indirecte	267
Tableau 6 : Lecture possible des variables	283
Tableau 7 : Stratégie des acteurs	297
Tableau 8 : Enjeux et objectifs associés	302
Tableau 9 : Matrice des positions simples	306
Tableau 10 : Matrice des convergences entre acteurs	308
Tableau 11 : Matrice des divergences entre acteurs	310
Tableau 12 : Matrice valuée	314
Tableau 13 : Matrice des positions valuées	314
Tableau 14 : Matrice valuée des convergences entre acteurs	315
Tableau 15 : Matrice valuée des divergences entre acteurs	316
Tableau 16 : Matrice des influences directes	319
Tableau 17 : Matrice des influences directes et indirectes	320
Tableau 18 : Rapports de force entre les acteurs	325
Tableau 19 : Matrice de positions valuées et pondérées des rapports de force	329
Tableau 20 : Matrice des convergences valuées et pondérées des rapports de force	333
Tableau 21: Matrice des divergences valuées pondérées des rapports de force	335
Tableau 22 : Ambivalence des acteurs	337



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	1
<b><i>PREMIÈRE PARTIE : ENVIRONNEMENT ET TERRITOIRE, ANALYSE CONCEPTUELLE : DE LA PARTITION DE L'ENVIRONNEMENT A L'APPROCHE DU TERRITOIRE</i></b>	11
<b><u>TITRE PREMIER : L'ENVIRONNEMENT ; SA REPRÉSENTATION EN THÉORIE DES ORGANISATIONS ET EN ANALYSE STRATÉGIQUE.</u></b>	14
<b>CHAPITRE 1 : Représentations de l'environnement comme donnée objective qui s'impose</b>	18
<u>SECTION 1 : Le déterminisme de l'environnement.</u>	19
§ 1 : La rigidité relative de la théorie de la contingence	19
§ 2.: La domination de l'environnement	22
§ 3. : Les limites de l'analyse de l'environnement dans la théorie des organisations.	25
<u>SECTION 2 : La turbulence comme facteur d'incertitude.</u>	29
§1 : Typologie d'environnements et types d'incertitudes.	30
§2 : Validité du concept d'incertitude environnementale.	33
<b>CHAPITRE 2 : L'environnement comme construit subjectif de l'entreprise</b>	39
<u>SECTION 1 : La face visible de l'environnement.</u>	41
<u>SECTION 2 : Perception de la face cachée.</u>	44
§ 1. : Perception des incertitudes de l'environnement.	44
§ 2. : Les implications stratégiques.	46
<u>SECTION 3 : Les limites de la perception de l'incertitude.</u>	48
§ 1. La relative imprécision de l'environnement de référence	48
§ 2. L'absence de validation du concept d'incertitude.	48
§ 3 L'incertitude, une résultante stratégique.	49
§ 4. Vers une perception différenciée de l'environnement.	50

<b>CHAPITRE 3 : L'environnement : une construction</b>	54
<u>SECTION 1 : L'organisation comme système social ouvert</u>	55
§ 1. : Du déterminisme à la construction de l'environnement : le modèle cognitif.	55
§ 2. : L'interaction, base de la construction de l'environnement.	58
§ 3. : La territorialité dans le concept d'environnement.	60
<u>SECTION 2 : L'action collective, base de la dimension territoriale de l'environnement</u>	62
§ 1. : L'action collective comme base de construction de l'environnement.	62
§ 2. : Le cadre territorial de l'action collective .	65
<u>SECTION 3 : La proximité géographique, un vecteur d'analyse de l'environnement.</u>	67
§ 1. : La proximité de la tâche.	67
§ 2. : La proximité géographique et temporelle.	72
<b>Conclusion du titre premier</b>	81
<b><u>TITRE DEUX : DE LA CONSTRUCTION DE L'ENVIRONNEMENT A L'ESPACE ACTIF : LE TERRITOIRE</u></b>	84
<b>CHAPITRE 4 : Le territoire : comme structuration de l'espace.</b>	86
<u>SECTION 1 : Le concept de territoire, une construction collective de l'espace.</u>	88
§ 1. Le territoire ; analyse conceptuelle.	88
§ 2. La proximité.	90
§ 3. L'axe réticulé.	95
§ 4. : Territoire et action collective.	104
<u>SECTION 2 : La sériation de l'espace comme partition active de l'environnement.</u>	106
§ 1. : Le processus territorial : d'une résultante historique à un système local.	106
§ 2. : Du processus de territorialité à la dynamique territoriale.	110
<u>SECTION 3 : Représentations territoriales et environnements.</u>	115
§ 1. : Le système industriel localisé comme représentation territoriale.	117
§ 2. : Systèmes industriels localisés et gestion de l'environnement.	119
§ 3. : Système industriel localisé et environnement.	121
<b>CHAPITRE 5 : Le territoire comme structuration de l'environnement de</b>	124
<u>SECTION 1 : Entreprises et territoire,</u>	124
§ 1. Les apports économiques du territoire.	124
§ 2. Territoire et gestion de l'incertitude.	131

<u>SECTION 2. : Territoire et environnement.</u>	137
§ 1. : Territoire et environnement : les articulations.	137
§ 2. : Le territoire, lieu de création de ressources.	139
§ 3. : L'activation des ressources spécifiques et la concurrence des territoires.	141
<u>SECTION 3 : Cognition et territoire</u>	142
§ 1. : Territoire et comportements individuels.	142
§ 2. : Production du territoire et cadre cognitif, du territoire à la territorialité.	144
§ 3. : Représentativité des concepts de territoire et de territorialité.	146
<b>CHAPITRE 6 : L'environnement territorialisé : un concept intégrateur</b>	150
<u>SECTION 1 : L'environnement territorial, un environnement factoriel.</u>	151
§ 1. : Les caractéristiques physiques.	151
§ 2. : L'environnement territorial et la gestion stratégique des firmes.	158
<u>SECTION 2. : L'environnement territorialisé; une analyse cognitive</u>	160
<u>de l'environnement territorial</u>	
§ 1. : De la territorialité à l'environnement territorialisé.	160
§ 2. : Implications stratégiques de l'environnement territorialisé.	162
<u>SECTION 3 : Limites du concept d'environnement territorialisé</u>	165
§ 1. : Un champ d'application restreint...	165
§ 2. : Environnement territorialisé et proximité.	167
<b>Conclusion du titre deux</b>	168
<b>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE</b>	169

<b>DEUXIÈME PARTIE : LA TERRITORIALITÉ À L'ÉPREUVE DES FAITS : LE CAS DES ENTREPRISES DE TAPIS DANS LE SUD DE LA FLANDRE OCCIDENTALE</b>	173
--	-----

<b><u>TITRE TROIS : DE L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL A L'ENVIRONNEMENT TERRITORIALISÉ, DISCOURS SUR LA MÉTHODE</u></b>	175
--	-----

<b>CHAPITRE 7 : Définition du cadre de la recherche.</b>	178
--	-----

<u>SECTION 1 : Constructivisme et méthodologie</u>	178
--	-----

§ 1. : Le choix du constructivisme et du paradigme phénoménologique.	178
--	-----

§ 2. : Du constructivisme à un choix méthodologique.	179
--	-----

<u>SECTION 2 : Protocole méthodologique.</u>	185
--	-----

§ 1. : Le processus global de la recherche.	185
---	-----

§ 2. : Méthodologie.	187
----------------------	-----

<b>CHAPITRE 8: Le cadre de l'analyse empirique ; le sud ouest de la flandre occidentale et l'industrie du tapis.</b>	195
--	-----

<u>SECTION 1. : Le sud de la flandre occidentale et la manufacture du tapis.</u>	197
--	-----

§ 1. : L'industrialisation du Sud de la Flandre Occidentale, le poids de l'histoire	197
---	-----

§ 2. : Le développement de l'industrie du tapis dans le sud de la Flandre Occidentale.	199
---	-----

§ 3. : La géographie de l'industrie du tapis en Belgique.	200
---	-----

§ 4. : L'évolution du secteur du tapis.	202
---	-----

§ 5. : La structure de l'industrie du tapis.	203
--	-----

<u>SECTION 2. : Le courtraisis, un système industriel localisé.</u>	210
---	-----

<u>SECTION 3. : La structuration des acteurs de l'industrie du tapis.</u>	213
---	-----

§ 1. : La structure d'accompagnement de l'industrie du tapis.	214
---	-----

§ 2. : La structure relationnelle entre les entreprises locales.	218
--	-----

<u>SECTION 4 : La collecte de données.</u>	220
--	-----

§ 1. : Présentation et représentativité de l'échantillon.	220
---	-----

§ 2. : Le recueil d'informations qualitatives.	224
--	-----

<b>Conclusion du titre trois</b>	226
----------------------------------	-----

**TITRE QUATRE : JEUX ET ENJEUX STRATÉGIQUES D'ACTEURS : 230**  
**UNE ÉTUDE DE CAS**

<b>CHAPITRE 9 : Analyse structurelle.</b>	232
<u>SECTION 1 : Les facteurs déterminants de l'industrie du tapis.</u>	234
§ 1. : Recensement des variables et classification.	234
§ 2. : Matrice d'analyse structurelle.	245
§ 3. : Structure d'influence/dépendance des variables du système.	252
<u>SECTION 2 : La structure évolutive du système.</u>	261
§ 1. : L'intégration des effets induits et des variables cachées dans l'analyse systémique.	262
§ 2. : Un système évolutif.	263
§ 3. : Structure globale du secteur.	275
<u>SECTION 3 : L'environnement territorial : structure systémique.</u>	280
§ 1. : L'environnement territorial, une structuration de l'environnement local issue de l'action collective.	281
§ 2. : La prédominance d'une volonté individuelle : le pouvoir stratégique ou "Le fait du Prince"	282
<b>Conclusion du chapitre 9</b>	288
<b>CHAPITRE 10 : La dialectique territoriale : les jeux d'acteurs</b>	289
<u>SECTION 1 : Jeux et enjeux d'acteurs : état des lieux.</u>	290
§ 1. : Intérêt de la méthode MACTOR dans l'analyse territoriale.	291
§ 2. : Les forces en présence.	294
§ 3. : Le tableau stratégie des acteurs.	295
<u>SECTION 2 : Confrontations et compromis territoriaux : une organisation systémique.</u>	298
§ 1. : Enjeux et objectifs des acteurs.	300
§ 2. : Rapports de force et structuration des pouvoirs.	303
<u>SECTION 3 : Les rapports de force dans la stratégie territoriale</u>	318
§ 1. : Les rapports de force entre acteurs.	318
§ 2. : Les jeux de pouvoirs entre acteurs.	328
<u>SECTION 4 : L'environnement territorialisé, une perception des jeux d'acteurs</u>	338
§ 1. : Système d'acteurs, jeux territoriaux et production du territoire	338
§ 2. : Territoire et implications stratégiques.	344
§ 3. : Territoire et implications managériales.	352

<b>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE</b>	355
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	357
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	368
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX</b>	381
<b>SOMMAIRE DÉTAILLÉ</b>	385