



# L'entreprise face au territoire : une approche systémique

---

**Approche Systémique du Pilotage Économique et  
Environnemental du Territoire**

Sébastien Le Gall, MCF en Sciences de Gestion

*Mercredi 4 Janvier 2012*



# Plan de la présentation

---

- ✓ **L'entreprise face au territoire : les composantes du système**
  - Le territoire comme un système complexe
  - Territoire et Espace
  - Territoire et Ressources
  - Territoire et Proximités
  - La représentation systémique
- ✓ **L'entreprise face au territoire : la dynamique du système**
  - Les forces qui conduisent à une distanciation du territoire
  - Les forces qui conduisent à un rapprochement du territoire
- ✓ **Etude de cas en cours de réalisation : SAUR Ouest**



# Préambule (1)

---

✓ **Une période qui invite à repenser le rapport des entreprises au territoire :**

**A. Riboud** (2009) : « *La crise invite à repenser le rôle de l'entreprise. Il faut renouer les liens avec les fournisseurs, salariés, clients et territoires* » (Le Monde, 3 Mars 2009).

- « *La recherche de la maximisation du profit n'est pas mécaniquement durable* ».
- « *Pour l'entreprise, les fournisseurs, les salariés, les clients, les territoires dans lesquelles elle opère, participent au processus de création de richesses* ».
- « *Au même titre qu'elle doit créer de la valeur pour ses actionnaires, elle doit créer, à travers ses investissements, de la valeur et de la richesse pour ses autres parties prenantes* ».



# Préambule (2)

---

- ✓ **Une période qui invite à repenser le rapport des entreprises au territoire :**

Porter & Kramer (2011) : « *Creating Shared Value* », **Harvard Business Review**, n° 89, Janvier-Février.


- « *La valeur partagée ne se confond pas avec la responsabilité sociale ou la philanthropie, mais est une nouvelle voie pour la performance économique* ».
- La création de la valeur partagée repose sur 3 leviers distincts :
  - Repenser les produits et les marchés
  - Aborder différemment le concept de productivité au sein de la chaîne de valeur
  - Contribuer à la dynamique de la communauté des acteurs économiques à laquelle l'entreprise appartient



# Préambule (3)

---

- ✓ Objectifs de la recherche :
  - ✓ Montrer comment une entreprise peut réussir à intégrer les principes de développement d'une stratégie orientée vers le territoire.
  - ✓ L'objectif pratique est d'aider les managers qui font de l'ancrage territorial une priorité stratégique à mieux coordonner leurs actions.



# L'entreprise face au territoire : les composantes du système (1)


---

✓ Objectifs :

- appréhender un territoire spécifique en un temps donné
- d'identifier les « invariants » du territoire qui intéresse l'entreprise pour mieux orienter une dynamique d'actions compte tenu d'objectifs fixés

✓ Le territoire comme un système complexe (Rosnay, 1975)

- une grande variété de composants possédant des fonctions spécialisées, les multiples acteurs, les objets du territoire qu'ils créent, utilisent et gèrent ;
- des éléments organisés en niveaux hiérarchiques internes au sein de sous-systèmes ;
- des interactions non-linéaires (relation, rétroaction), fondées sur les multiples choix potentiels des acteurs ;
- une importante difficulté, voire une impossibilité, de dénombrer de façon exhaustive les éléments qui les constituent ;
- une grande variété de liaisons possibles ;
- les limites floues.




# L'entreprise face au territoire : les composantes du système (2)

---

## ✓ Territoire et Espace :

- Selon Lussault (*L'homme spatial, la construction sociale de l'espace humain, 2007*), le territoire peut être défini comme « un espace structuré par les principes de la contiguïté et de la continuité (...). Il s'impose comme une aire délimitée affectée d'une idéologie territoriale qui attribue à une portion d'espace, le statut de territoire ».
- Les modèles idéologiques qui lui sont associés :
  - L'harmonie ou l'équilibre : il doit faire sens dans son unité
  - La dimension politique : suppose de ceux qui l'administrent l'exercice effectif d'un pouvoir
  - La dimension éthologique ou écologique : il suppose l'appropriation de l'espace
- Deux dimensions clés :
  - Le territoire n'est pas une donnée mais un construit reposant sur une logique d'acteurs liés par l'atteinte d'objectifs
  - Il suppose l'appropriation d'un espace par un acteur ou un groupe social.



# L'entreprise face au territoire : les composantes du système (3)

---

## ✓ Territoire et Ressources :


- Le terme « ressources » est ici entendu sous une acception très générale : naturelles, humaines, organisationnelles, matérielles, immatérielles.
- D'un point de vue productif, le territoire peut être considéré comme un réservoir de ressources.
- Il ne devient distinctif pour l'entreprise que si il dispose de ressources spécifiques c'est-à-dire peu transférable (Pecqueur, « *L'économie territoriale* », L'Economie Politique, n° 33, 2007).
- les ressources du territoire ne peuvent être spécifiques pour l'entreprise que si elles vérifient deux caractéristiques : d'être peu mobiles et principalement de nature tacites,
- Se pose alors la question de la transformation de ces ressources territoriales en actifs stratégiques valorisables, rares, non imitables, non substituables qui seront à la source de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- L'activation de ces ressources suppose alors le développement par l'entreprise localisée d'une logique d'ancrage



# L'entreprise face au territoire : les composantes du système (4)

## ✓ Territoire et Proximités :

- Le terme de proximité est généralement associé uniquement à la proximité géographique.
- Mais ce que recherche une entreprise dont la stratégie est orientée vers le territoire, ce n'est pas simplement la proximité géographique ; elle cherche plus fondamentalement à mobiliser le potentiel de la proximité géographique.
- Rallet et Torre (« Proximity and localization », *Regional Studies*, 2005, n° 39) utilisent le concept de « *proximité organisée* » qui renvoie « à la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres ».
- D'un point de vue stratégique, la dimension territoriale apparaît si la proximité géographique favorise la proximité organisée.
- L'activation simple repose sur l'internalisation de ressources préexistantes totalement transférables par le mécanisme de marché
- L'activation complexe des ressources du territoire repose sur la capacité de l'entreprise à mobiliser le potentiel des proximités géographique et organisée (logique d'ancrage).



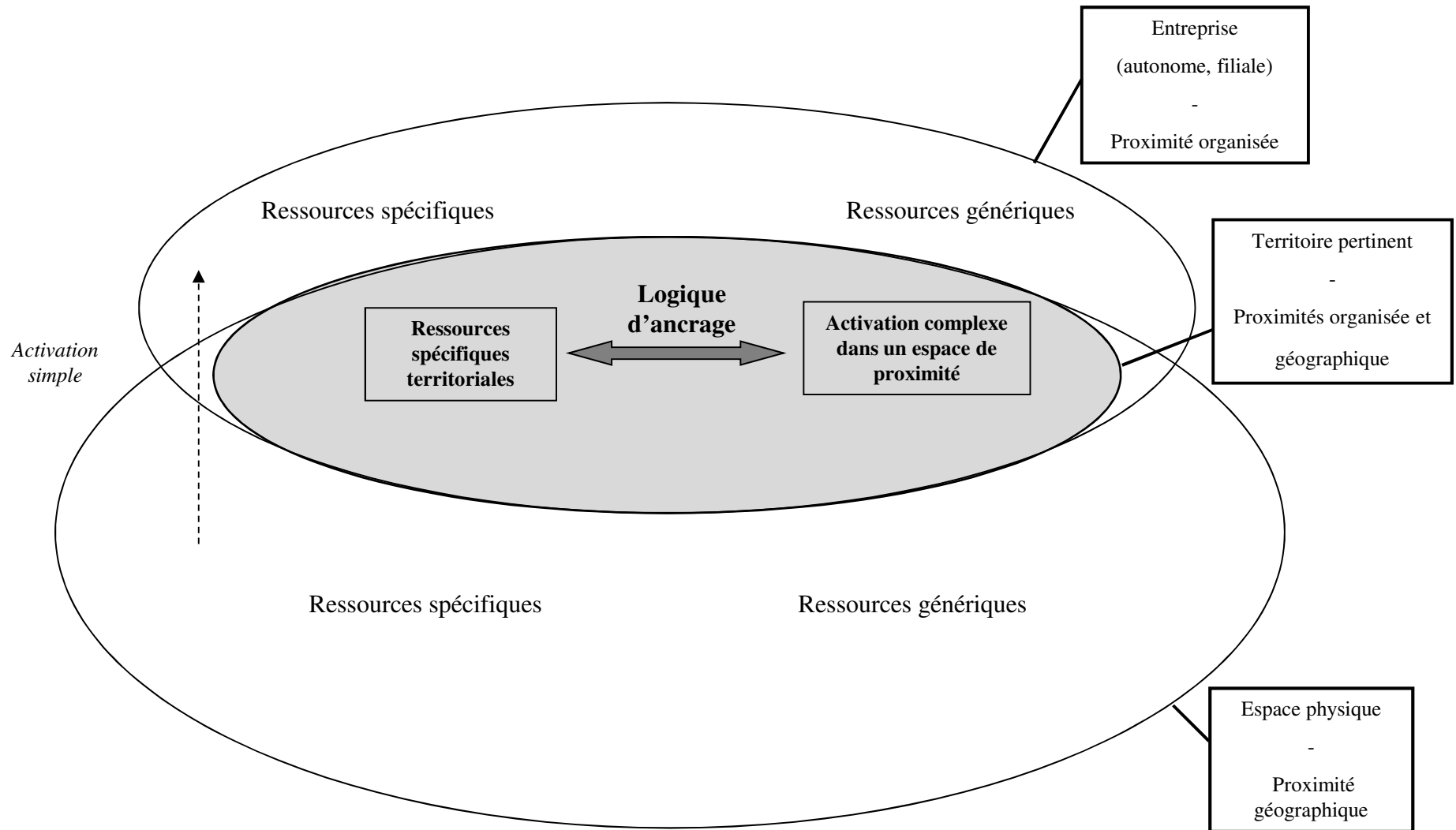
# L'entreprise face au territoire : les composantes du système (5)

---

## ✓ La représentation systémique

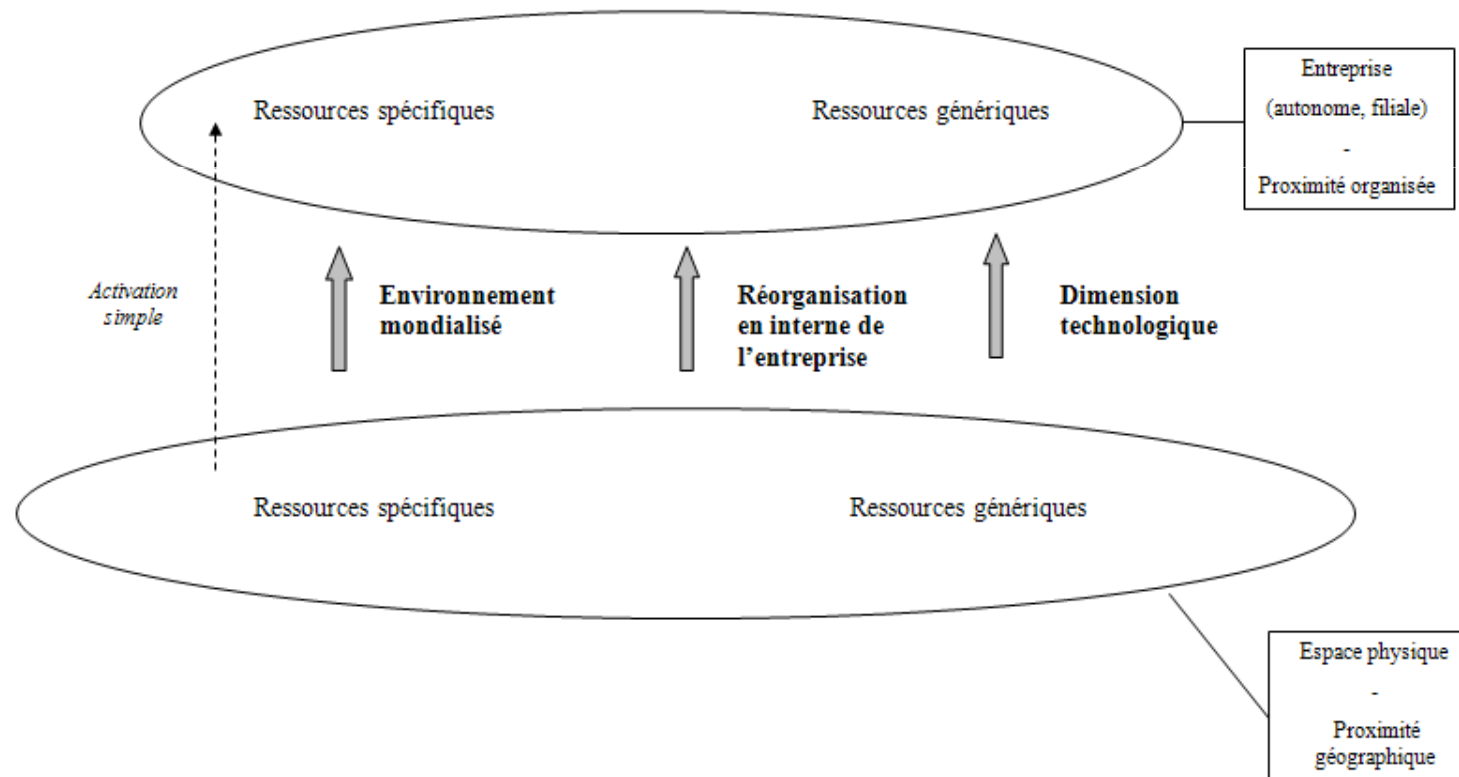
- Le système représentant l'entreprise face au territoire s'articule autour des éléments clés que sont l'espace physique et l'organisation de l'entreprise. C'est à ce niveau que se construit le territoire jugé pertinent.
- Zimmermann (*« Le territoire dans l'analyse économique »*, Revue Française de Gestion, n° 184, 2008) parle à ce niveau de « *rencontre productive* ». Elle peut être entendue « *comme la capacité à apporter des solutions à certains problèmes productifs inédits, et ceci dans un cadre principalement territorial, c'est-à-dire mettant à profit des effets de proximité géographique ; elle apparaît comme un moment clé d'un processus de coproduction de ressources , à la base de la construction territoriale* ».

# Les « invariants » du territoire



# L'entreprise face au territoire : la dynamique du système (1)

- ✓ Les forces qui conduisent à une distanciation du territoire



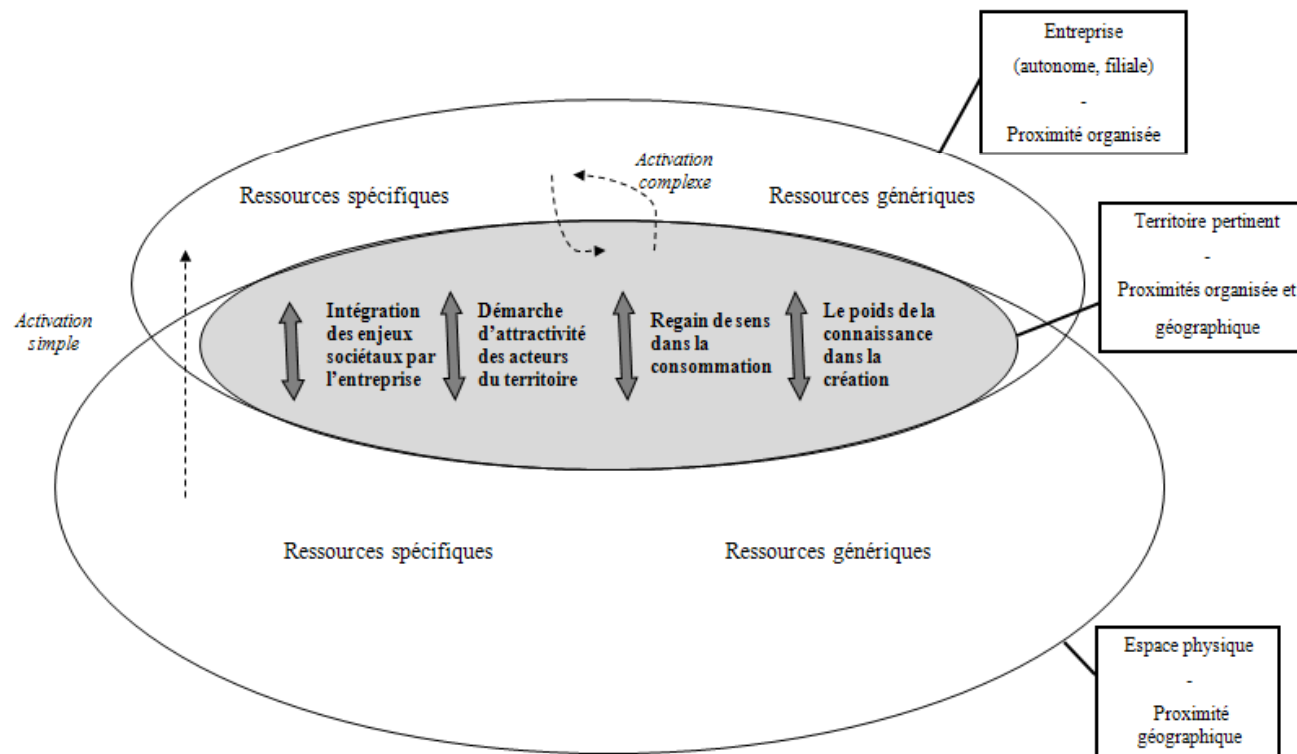
# L'entreprise face au territoire : la dynamique du système (2)

---

- La **mondialisation** peut être appréhendée comme une dynamique qui conduit d'un point de vue productif à l'abaissement des frontières, à l'élargissement de l'horizon spatial des firmes où l'échelon territorial peut ne plus constituer une finalité : l'influence du global par rapport au local.
- Le centre de décision de l'entreprise s'éloigne d'autant plus du territoire que celle-ci se structure en groupe multi-localisé de taille conséquente. Selon Colletis (« *Mobilité, Attractivité et Mondialisation* », 2008), le groupe « ignore le territoire ; son univers est celui de la concurrence des capitaux mobiles ou volatiles ». Une **réorganisation en interne** selon cette logique exerce une pression sur la valorisation financière des actifs et conduit à privilégier un horizon de court terme.
- Les **nouvelles technologies** de l'information et de la communication réduiraient l'intérêt de l'entreprise de se situer à proximité. La mobilité des ressources constitutives de l'entreprise deviendrait en quelque sorte la « constante » du système. La coordination à distance serait possible par l'adoption des principes d'une proximité qui ne serait alors que « organisée ».

# L'entreprise face au territoire : la dynamique du système (3)

- ✓ Les forces qui conduisent à un rapprochement du territoire



# L'entreprise face au territoire : la dynamique du système (4)

---

- L'intégration dans la stratégie de l'entreprise des **enjeux sociétaux** de l'écosystème est d'autant plus structurante qu'elle trouve un écho avec les problématiques auxquelles elle est confrontée en interne. Cela peut renvoyer aux ressources humaines, énergétiques, matérielles ... (Porter et al., 2011).
- Face à la mondialisation qui accroît potentiellement le nomadisme des firmes et introduit dès lors la concurrence entre territoires, **les acteurs du territoire** (collectivités, agences de développement ...) s'engagent dans des démarches stimulant le développement endogène en local.
- Un acteur connexe à la chaîne de valeur peut jouer en faveur d'un ancrage accru de l'entreprise au territoire : le **consommateur final**. En rejet d'un processus de mondialisation basé sur la seule logique marchande, le consommateur s'inscrirait en effet dans une logique d'altruisme.
- les échanges d'informations notamment à travers les réseaux des technologies de l'information et de la communication soient complémentaires plutôt que substituables aux échanges d'information inter-personnels. Le développement des réseaux TIC renforcerait ainsi le rôle de la proximité géographique pour la production de **connaissance**.



# Étude de cas: SAUR Ouest (1)

---

## *L'intérêt du cas :*

- Son métier principal : l'Eau, une ressource hautement symbolique du territoire (Schneier-Madanes, 2010, L'eau Mondialisée : la gouvernance en question)
- La question d'ancrage se pose d'autant plus que l'entreprise intègre la contrainte de mobilité. Or le contexte actuel est en tension (Rapport public du conseil d'Etat, 2010, l'eau et son droit)
- Une stratégie déclarée d'ancrage territorial dans une entreprise soumise à une logique de groupe.
- Présence historique dans le Grand-Ouest (villes moyennes et le rural)
- Volonté de SAUR Ouest de se faire reconnaître comme acteur du territoire et qui se traduit par la démarche auprès de la région de pouvoir utiliser la « Marque Bretagne ».





# Étude de cas: SAUR Ouest (2)

---

- Particularité de la DSP : Gestion d'un triptyque : SAUR-Collectivités territoriales-Consommateurs (Production-Distribution-Collecte des Eaux Usées -Traitement).
- Les limites de la gestion déléguée : (Conseil d'Etat, 2010) l'asymétrie d'information, la grande stabilité des opérateurs en place, une répartition des gains de productivité d'autant plus avantageuse pour le délégataire qu'il jouit d'une longévité sur le contrat.
- Les limites de la régie : (Conseil d'Etat, 2010) : « *risque de confusion des genres : l'élu local est à la fois l'autorité organisatrice du service et son exploitant au quotidien* ».
- Moment qui cristallise les tensions : renouvellement du contrat et/ou choix du mode de gestion (O. Bouba-Olga et al., « *les contraintes cognitives, déterminant essentiel du choix du mode de gestion de l'eau* », REI, n°124, 2008).



# Étude de cas: SAUR Ouest (3)

---

- Méthodologie : analyse qualitative
  - Construction de grille d'entretien sur la base du cadre théorique.
  - A ce jour, une trentaine d'entretiens (SAUR Siège, SAUR Ouest, Elus, Représentants de syndicat, autres parties prenantes).
  - Analyse du sens suivant la méthode de Miles et Huberman (2003).



# Étude de cas: SAUR Ouest (4)

---

- Angles d'analyse privilégiés de façon à rendre compte de dimension globale et systémique d'une stratégie d'ancrage :
  - Réflexion sur les ressources clés et notamment sur celles liées au territoire d'action (humaines, organisationnelles, matérielles, immatérielles).
  - Réflexion sur le poids de la proximité dans le secteur de l'eau.
  - Réflexion sur la réorganisation en interne (relation siège-région).
  - Réflexion sur la perception des élus et autres parties-prenantes.
  - Réflexion sur la recomposition des territoires sur le secteur de l'eau.