

Dynamique territoriale et compétitivité de l'entreprise

Hadj NEKKA

Maître de Conférences

Université d'Angers (IUT/LARGO)

Hadj.Nekka@univ-angers.fr

Mots-clés : Dynamique territoriale, "cluster", performance et avantage concurrentiel

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé : Le développement des territoires est une préoccupation majeure de tous les acteurs, qu'ils soient politiques ou économiques. Les entreprises doivent véritablement intégrer cette dimension dans leurs choix stratégiques. La présente étude repose sur une enquête par interview auprès de 15 hôtels situés dans l'hexagone, en grandes et petites agglomérations. L'hypothèse de la présente recherche suppose une existence d'un lien entre performance et dynamique territoriale. Les résultats confirment cette relation et invitent les dirigeants à développer des capacités à prendre des décisions dans le domaine de la stratégie et de l'organisation en intégrant davantage le territoire en tant que cadre propice à l'apprentissage managerial et à la construction et au renforcement de leurs avantages concurrentiels.

Mots-clés : Dynamique territoriale, "cluster", performance et avantage concurrentiel

Introduction

Les paramètres d'espace et de territoire sont encore assez peu traités en sciences de gestion, notamment en management stratégique. Pourtant, le territoire n'est pas économiquement neutre et ne peut être négligé, il joue un rôle clé dans le fonctionnement réel des marchés (Scotchmer et Thisse, 1993). En intégrant le territoire dans sa stratégie, la firme sera impliquée dans l'articulation entre le moment de construction des ressources et le moment d'utilisation de ces ressources (Veltz, 1993). Même si cela ne concerne particulièrement que les ressources humaines, le territoire sert de support dans les processus dynamiques majeurs de la firme tels que l'apprentissage ou l'innovation.

Le but de cet article consiste à établir un lien, dans le cas du secteur de l'hôtellerie, entre performance organisationnelle et dynamique territoriale. Le territoire intervient dans la théorie de la localisation de la firme à travers les anisotropies de coûts et les coûts de franchissement de la distance physique. Bien qu'on ait souvent noté la baisse relative des coûts, cette approche traditionnelle n'en continue pas moins d'imprégner une large partie de la littérature scientifique et les représentations des décideurs (Veltz, 1993). La notion de dynamique territoriale peut être associée à une analyse en termes de performance dans la mesure où elle constitue un indicateur pertinent pour appréhender le niveau de l'activité économique d'une zone géographique donnée. Dans cette perspective, l'étude du secteur de l'hôtellerie semble être un bon choix méthodologique : l'amélioration de sa performance dépend largement de la présence d'une forte dynamique économique et sociale. Nos premiers

résultats semblent aller dans le sens de l'hypothèse posée et conduisent à constater la place non négligeable accordée à l'environnement en général et à la composante territoriale en particulier. L'exposé qui suit développe la pertinence de la notion de dynamique territoriale à partir d'une analyse théorique et empirique en termes d'avantage concurrentiel et de performance organisationnelle.

I. Dynamique territoriale : une analyse en termes d'avantage concurrentiel

Depuis longtemps, on supposait que les firmes choisissaient leur localisation et fixaient ensuite leur prix (Hotelling,1929). Selon ce raisonnement, le profit dépendait de la localisation de la firme. Mais en termes d'avantages concurrentiels, le territoire ne doit pas se limiter au seul filtre de changements de localisation et il doit intégrer la complexité des comportements des clients et l'évolution des préférences des firmes.

1. Notion de dynamique territoriale et science de gestion

1.1. Le contexte

Dans un cadre marqué par des initiatives d'acteurs publics en matière de développement économique des territoires, il semble légitime, ne serait ce que pour apprécier le comportement des entreprises face aux diverses incitations politiques, d'établir un lien entre performance et dynamique territoriale. Dans ce domaine, les innovations organisationnelles sont nombreuses, comme en témoigne le concept de réseau-ville¹, et la nécessité d'un apprentissage stratégique pour les entreprises ne fait aucun doute. Ce souci du développement du territoire va parfois bien au-delà des initiatives locales en donnant naissance à plusieurs partenariats entre les régions, le réseau Rhin-Sud en est un exemple². Les nouvelles technologies y contribuent fortement au développement de ces partenariats et permettent aux territoires de renforcer leur attractivité économique et touristique. Toutes ces tentatives visent à apporter des remèdes au caractère très déséquilibré de la structure urbaine française³. Le concept de «districts technologiques» montre que la France a tout de même de l'expérience dans ce domaine. De nombreuses études se sont intéressées à cette configuration (Hecquet et Lainé, 1999) et il apparaît clairement que son développement, notamment dans certains territoires, nécessite de trancher entre les ambitions politiques rivales (Jayet et al., 1996).

Dans la pratique, les entreprises sont en effet de plus en plus sensibles aux avantages locaux, fiscaux, salariaux et à la qualité des marchés. Elles choisissent les implantations qui correspondent le mieux possible à leur besoin et refusent de s'installer dans les régions où leur compétitivité serait insuffisante. La zone géographique dans laquelle elles opèrent, recrutent

leurs salariés, se procurent des services de proximité et où elles utilisent les infrastructures et les équipements publics, contribue fortement à leur productivité (Benard et al.,1999). Le territoire est source de synergies opérationnelles et favorise les effets collectifs d'apprentissage en matière de produits et de procédés (Veltz, 1993).

1.2. Notion de dynamique territoriale

La répartition des entreprises sur le territoire est un des moyens d'apprécier les forces et faiblesses du tissu productif local et par voie de conséquence, l'intensité de la dynamique territoriale. La variable relative à la répartition des entreprises dans une zone donnée est pertinente non seulement pour mesurer la dynamique économique à un moment donné, mais elle indique aussi le niveau de renouvellement du tissu productif local. La théorie d'économie géographique conforte cette idée en soulignant que le développement des activités économiques autour des grandes villes et la concurrence croissante entre régions pour attirer les investissements forment les tendances lourdes de la recomposition actuelle des territoires. En mettant l'accent sur l'organisation de l'espace et les stratégies régionales, cette théorie analyse ces phénomènes en montrant clairement les enjeux de la taille des zones d'accueil et les politiques d'aménagement locales. Les approches développées par l'économie régionale sont de ce point de vue très intéressantes pour cerner les sources d'avantages concurrentiels issus de l'harmonie entre l'offre et la demande et de la politique des investissements favorisant la rentabilité des projets. Même si sur certains territoires, le centre de décision sort moins du cadre local⁴, cela ne signifie pas qu'il faut occulter la dépendance d'un territoire par rapport à des structures extra-régionales. Malgré le rôle des acteurs locaux, le devenir des établissements peut résulter de décisions prises par des groupes extérieurs au territoire et qui lui imposent leur stratégie. Le secteur de l'hôtellerie n'échappe pas à cette réalité, mais une telle situation ne peut que renforcer la place de la performance organisationnelle en tant que garant d'une certaine autonomie aux entreprises au sein de leur territoire.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de partir du territoire tel qu'il est perçu par les dirigeants en termes d'influence sur la performance et le développement de leur organisations. Bien entendu, il demeure possible de poursuivre cette recherche en retenant une vision plus consistante de la notion de territoire comme le fait Porter (1998) en développant la notion de cluster⁵, mais compte tenu de ce choix et de la diversité de la structure économique des territoires, on préfère parler de dynamique territoriale. Ce qui permet de mettre l'accent, d'une part, sur le comportement des firmes qui cherchent toujours à s'implanter dans des grandes métropoles offrant des débouchés importants pour leurs produits grâce à

l'accroissement du pouvoir d'attraction sur les consommateurs, en proposant une très grande variété de produits disponibles (Krugman, 1991) ; et d'autre part, de nous préparer à une meilleure compréhension du territoire dans la mesure où ces comportements conduisent à un système urbain hiérarchisé de villes échangeant des produits différenciés (AbdelRahman et Fujuta, 1990). D'autres travaux vont dans ce sens en démontrant que plus la dispersion du comportement d'achat des consommateurs est grande, plus les firmes ont tendance à s'agglomérer au centre du marché (Anderson et al., 1992). On assiste à une déconnexion croissante entre le coût des ressources et la performance de la firme. Ainsi, la notion de dynamique de territoire signifie un volume d'échanges économiques considéré comme satisfaisant ou potentiellement satisfaisant par les décideurs présents dans une zone géographique donnée.

En termes de perspectives, il faut avoir une compréhension du territoire en considérant que les affaires ne peuvent pas être opérationnelles sous un système bureaucratique ou un système de jugement inadapté pour résoudre rapidement les conflits de manière équitable. La voie étudiée par Porter (1998) paraît intéressante en précisant que les aspects de l'environnement, tels que le système légal ou les taux de taxes, affectent toutes les industries, le cluster permet à chacun de ses membres de bénéficier comme s'il était à plus grande échelle ou relié de manière formelle aux autres, sans sacrifier sa flexibilité.

2. Les sources d'avantage concurrentiel : la place de la dynamique territoriale

Autrefois, la compétitivité de l'entreprise dépendait du choix des activités. Or maintenant, tout un courant de recherche s'est développé autour de l'idée que la compétitivité de l'entreprise serait étroitement liée à l'acquisition et à la valorisation des actifs et des compétences qu'elle détient. Cette approche fondée sur les ressources reste un complément et non pas un substitut aux analyses menées en termes d'activité (Ingham, 1995).

2.1. Compétence distinctive et dynamique territoriale

La notion de territoire occupe inévitablement une place considérable dans une conception de la firme privilégiant l'explication des performances à partir des compétences disponibles et mobilisables. Les théoriciens de la ressource considèrent que chaque firme dispose d'un portefeuille spécifique de ressources lui fournissant des avantages dans la mise en œuvre de sa stratégie. Son développement s'appuie donc sur un ensemble d'avantages construit collectivement et s'explique essentiellement à partir d'éléments endogènes au territoire, à condition qu'elle arrive à exploiter les possibilités offertes par l'interaction entre toutes les ressources locales. En ce sens, le succès des choix stratégiques repose sur les

ressources internes, créatrices de richesse, bien plus que sur l'exercice d'un quelconque pouvoir de marché.

Cependant, il faut mentionner que les courants qui défendent l'approche par les ressources se caractérisent par une profonde hétérogénéité (Koenig, 1999). Les tenants de la "Resource-Based View" situent les origines de l'avantage concurrentiel du côté de la chance et de l'anticipation et mettent l'accent sur l'ensemble des ressources rares. Les autres courants, notamment celui des compétences fondamentales et celui des capacités dynamiques, réservent une place importante à l'apprentissage et considèrent que tout avantage stratégique réside dans le développement des compétences. Si les théoriciens de la ressource considèrent l'environnement des firmes comme hétérogène car chaque entreprise possède sa propre combinaison de ressources et de compétences spécifiques⁶, on peut tout de même admettre que le territoire est plus qu'un simple processus d'allocation de ressources génériques données, est aussi une composante d'un processus de construction de ressources suite à l'interaction étroite entre ses firmes (Veltz, 1993). On peut aller plus loin si l'on considère la notion de territoire, en tant que stock de ressources génériques dans lequel la firme déciderait ou non de puiser, comme de moins en moins pertinente ; et dans ce cas, il devient nécessaire de mettre l'accent sur l'importance de la composition des territoires. En ce sens, on peut rejoindre Porter (1998), lorsqu'il aborde les relations officieuses entre les entreprises d'un cluster, en disant que celles-ci atténuent les problèmes et représentaient une forme solide d'organisation offrant les avantages de la performance, de l'efficacité, et de la flexibilité.

L'idée d'une dynamique territoriale permettant l'amélioration des performances peut s'inscrire dans le courant des compétences fondamentales et des capacités dynamiques. La compétence distinctive se nourrit énormément d'un enracinement judicieux au sein d'un territoire à travers la coopération et la compétition⁷ entre ses différents acteurs. Etant donné que les choix territoriaux successifs de la firme comportent eux-mêmes des dimensions d'engagement créatrices d'irréversibilités (Veltz, 1993), la relation firme/territoire doit occuper une place fondamentale dans le processus stratégique des firmes.

2.2. Le territoire en tant que source d'avantage concurrentiel

La notion d'avantage concurrentiel trouve tout son sens lorsqu'on prend en considération le marché du travail. Ce dernier s'éloigne de plus en plus du schéma traditionnel d'échange d'un facteur homogène ; il se fragmente en une constellation de micro-marchés

correspondant à des emplois et des qualifications spécifiques. Selon Kim (1991), cette spécialisation des qualifications pousse à la polarisation de façon plus forte que celle des produits dont elle découle. Les grandes métropoles attirent les individus comme travailleurs par le nombre et la variété d'opportunités d'embauche et comme consommateurs par la grande diversité de produits (Jayet et al., 1996). D'un point de vue interne à la firme, cela signifie que le travail qualifié a un impact très fort sur les facteurs décisifs de la performance, non seulement en qualité ou en flexibilité, mais aussi en coût (Veltz, 1993) et d'un point de vue externe, on reconnaît que l'efficacité avec laquelle les entreprises se battent dans un territoire particulier est fortement influencée par la qualité de l'environnement local (Porter, 1998). Autrement dit, les entreprises ne peuvent pas utiliser des techniques logistiques avancées sans une infrastructure de transport de qualité, pas plus qu'elles ne peuvent concurrencer efficacement sans des employés bien formés. Comme le facteur travail est moins mobile en France (Houdebine, 1999), il s'agit là d'une preuve que le territoire est une source non négligeable en termes d'avantages concurrentiels et un cadre propice à l'amélioration de la performance.

L'avantage concurrentiel provenant des diverses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit (Porter, 1986), l'activité stratégique ne doit pas se cantonner à l'entité chargée de la conduire et son processus de prise de décision doit impliquer la mobilisation de l'ensemble des compétences. Chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en termes de coûts et de création d'une base de différenciation. L'apprentissage organisationnel occupera une place centrale dans la préparation de l'avenir à partir d'une meilleure intégration dans le territoire dont la maîtrise fait en sorte que la compétence ait un contenu et surtout un caractère transférable pour que le dirigeant envisage son intégration à la stratégie. Comme l'acquisition et la conservation d'un avantage concurrentiel passent par la compréhension de la chaîne de valeur et la façon dont la firme s'insère dans le système général de valeur, la notion de territoire est capitale dans la mesure où elle peut aider à percevoir plus facilement l'avantage concurrentiel dans son processus à la fois interne et externe à la firme. Une gestion stratégique du système d'offre de l'entreprise arrivera plus facilement à un stade de maturité dans un territoire dynamique. L'expérience acquise permet de développer les facultés d'adaptation et la réactivité face à un marché qui devient plus global. L'exemple des clusters est significatif, ils représentent un type nouveau d'organisation spatiale, entre d'un côté les marchés à distance et de l'autre les hiérarchies ou intégrations verticales. Ils sont une façon alternative d'organiser la chaîne de valeur puisque comparés aux transactions du marché parmi des acheteurs et

vendeurs dispersés et pris au hasard, la proximité d'entreprises et d'institutions en un lieu favorisant les échanges encourage plus la coordination et la confiance (Porter, 1998).

II. Interaction entre la performance et la dynamique territoriale

L'intégration du territoire dans la détermination de la performance nous renvoie davantage à un examen de la notion même de performance et à la problématique de son évaluation.

1. Performance et territoire : quel rapprochement ?

1.1. Le contexte

Associer la notion de performance à celle de dynamique territoriale constitue une voie de recherche prometteuse en sciences de gestion pour plusieurs raisons. Les résultats de recherches sur la relation environnement/performance ne sont pas encourageants (Desreumaux, 1992). Le territoire peut être plus pertinent voir même plus maîtrisable que l'environnement souvent considéré dans sa globalité, au point où l'on ne sait plus ce qu'il peut contenir précisément. De plus, tout un courant de pensée s'accorde à reconnaître une supériorité des entreprises familiales sur les autres entreprises en termes de performance. Leur cas attribue clairement le développement économique et social à un enracinement territorial. Un courant émergent considère que la confiance pourrait être l'explication possible (Allouche et Amann, 1998).

1.2. Notion de performance

Une approche multidimensionnelle de la performance nous semble compatible avec la notion de dynamique territoriale. Dans cette optique, on retient d'une part, l'approche plus théorique de Bourguignon (1995) et d'autre part, dans une lignée davantage opérationnelle, on peut faire référence aux quatre modèles de la performance de Cameron (1978). La première approche considère que la performance peut être appréhendée de trois façons : en tant que succès (elle n'existe pas en soi mais elle est fonction des représentations que l'on se fait de la réussite), résultat de l'action (cette façon de voir ne contient pas de jugement de valeur dans la mesure où la performance est entendue comme l'évaluation a posteriori des résultats obtenus), et enfin en tant qu'action (au sens d'un processus et non pas un résultat qui apparaît à un moment donné). Effectivement, le succès ne se mesure pas seulement a posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management⁸. La connotation de la performance en termes de succès, résultat de l'action et action elle-même, sert à juste titre la notion de territoire. L'avenir et l'harmonie du territoire trouvent leurs fondements dans ces qualificatifs si la priorité est donnée à un développement durable et équilibré.

Le premier modèle de la seconde approche repose sur la maximisation des outputs, le deuxième s'intéresse au climat social, tandis que le troisième insiste sur la capacité d'acquisition des ressources et les facultés d'adaptation de l'organisation. Enfin, le quatrième perçoit l'efficacité en fonction des capacités de l'organisation à gérer l'information de façon optimale. Il s'agit là également d'une conception de la performance qui met l'entreprise au service de son environnement et l'environnement au service de la performance. L'évaluation de la performance repose systématiquement sur chacune de ces dimensions et ne s'inscrit nullement à l'intérieur d'une ou de plusieurs dimensions. Cela est cohérent avec notre analyse du territoire.

2. L'évaluation des performances et dynamique territoriale

2.1. L'expérience comme fondement de l'évaluation

La théorie des conventions semble être une piste non négligeable pour résoudre ce problème (Capron et Quairel, 1998). Les conventions procurent des règles d'évaluation ne prenant sens que parce qu'elles maintiennent la cohésion de l'ensemble des acteurs (Gomez, 1996). Choisir un indicateur plutôt qu'un autre joue auprès des acteurs internes et externes un rôle de signal. Même lorsque les critères retenus sont quantitatifs, ils doivent être considérés comme des signes permettant de maîtriser l'action collective. Certains considèrent que la performance n'existe pas de façon intrinsèque et elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport au contexte décisionnel (Lebas, 1995), et d'autres précisent qu'on est conduit à une démarche laissant place à une construction d'objectifs et de critères d'évaluation au cours de l'évaluation elle-même qui doit néanmoins porter sur l'efficacité globale du système (Donnadieu, 1995). La conception de toute évaluation doit reposer sur un modèle expérimental et ses outils doivent être conçus et utilisés comme instruments de dialogue et de confrontation au niveau interne et externe de l'entreprise. Le réalisme de cette performance globale dépendra de la capacité des organisations à créer une intelligence collective partageable. On intègre donc dans la performance globale les intérêts de tous les acteurs dès lors qu'ils jouent un rôle clé dans la performance stratégique de l'entreprise. La mesure de la performance sera globale mais elle ne prendra en compte que la logique économique. Cette piste soulève à son tour quelques interrogations car les attentes des acteurs ne sont pas toujours connues ou exprimées et en plus évoluent (Cyert et March, 1970).

III. Les déterminants de la performance dans une perspective de dynamique territoriale

1. La relation entre performance et dynamique territoriale

Notre démarche consiste à repérer les déterminants de la performance dans le discours des acteurs et à traduire l'influence de la dynamique territoriale dans ce domaine.

1.1. Taille de l'échantillon et méthodologie de la recherche

Cette étude porte sur le cas de 15 hôtels situés dans l'hexagone et répartis de façon équilibrée entre les grandes et les petites agglomérations. Son objectif consiste à rechercher les déterminants les plus significatifs de la performance organisationnelle dans une perspective de dynamique territoriale. Le choix de l'échantillon est aléatoire, il se compose d'hôtels ayant des statuts différents (les Groupes, les Indépendants et les Franchisés). Les données ont été collectées à partir des documents comptables et par entretiens semi-directifs. Quant aux méthodes de traitement de l'information, nous avons procédé par analyse de contenu des discours. Au total, 15 discours ont été analysés et les interventions des interlocuteurs se sont focalisés sur ce qui peut expliquer la performance au niveau de l'activité hôtelière d'une part, et la manière dont la dynamique territoriale peut interférer, d'autre part.

Le choix du terrain pour la réalisation de l'étude empirique est important dans le cadre d'une approche liée à la dynamique territoriale. La réalisation d'une performance organisationnelle dans ce secteur peut être à la fois conséquence et synonyme d'une dynamique territoriale. Conséquence car la reprise de l'activité touristique peut se traduire par des retombées économiques favorables (amélioration du transport aérien et routier, développement de l'offre de festivals, implantation de nouvelles installations comme des casinos, moyens d'hébergement et les services de congrès, etc.) ; et synonyme puisque les hôtels à leur tour peuvent participer au dynamisme économique en faisant de la promotion des services des entreprises auprès de leurs clients (visites guidées, transport local, manifestations culturelles, services de traduction, etc.). En effet, le secteur de l'hôtellerie doit participer activement à la dynamique territoriale pour créer les conditions nécessaires à l'amélioration de sa performance et à son développement.

1.2. L'évaluation de la performance des hôtels étudiés

Notre démarche consiste à classer les entreprises selon leur niveau de performance et analyser ensuite les différences en tenant compte de l'implantation territoriale. Comme les tenants de la performance globale avancent que les pressions exercées par les parties prenantes conduisent à élaborer des informations normalisées, soit par la législation, soit par l'utilisation d'indices recommandés par les organismes professionnels nationaux ou

internationaux (Capron et Quairel, 1998), nous avons retenu les indicateurs de mesure considérés comme les plus significatifs par les experts du secteur (l'évolution du chiffre d'affaires, le développement des chambres, le rapport entre ces deux éléments, et enfin le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires).

Tableau (1) : Indice global de performance des établissements

Indices Hôtels	CA > 1,1025	Ch > 1,1025	CA/Ch > 1	RN/CA > 20%	Performances moyennes
1	6	1	6	6	4
2	1	6	1	6	3
3	1	6	1	6	4
4	1	6	1	1	2
5	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	2
7	1	1	1	1	1
8	6	1	6	1	3
9	6	1	6	1	3
10	6	1	6	1	3
11	1	1	6	1	2
12	6	1	6	1	3
13	1	1	1	1	1
14	6	1	6	1	4
15	6	6	6	1	4

Légende : CA (chiffre d'affaires), Ch (chambres), RN (résultat net)

Nous avons pris en considération l'évolution de ces indicateurs sur une période de quatre ans et la performance des entreprises étudiées a été appréciée selon une moyenne relative (tableau 1). En termes de seuils, les professionnels estiment qu'un développement du chiffre d'affaires et des chambres est performant quand il est supérieur à 5% l'an en cascade, le rapport entre le chiffre d'affaires et le nombre de chambres est performant lorsqu'il est supérieur à 1, et enfin, le rapport résultat net sur chiffre d'affaires indique une performance dès qu'il dépasse les 20%. Cette évaluation aboutit à des représentations de la performance en termes de résultats et de moyens mis en œuvre (Bourguignon, 1998). Chaque indicateur a été apprécié à partir d'une échelle allant de 1 à 6 par les professionnels du secteur, ce qui a permis de calculer une moyenne. Celle-ci étant l'indicateur de mesure de la performance globale, elle aide à procéder au classement des entreprises (tableau 2). Grâce aux critères indiqués en valeur relative, on obtient une approche particulière de la performance et on procède à des comparaisons spatiales et temporelles (Le Maître, 1998).

Tableau (2) : Classification des hôtels selon leur niveau de performance

Niveau de performance des 15 hôtels de l'échantillon			
Très important	Important	Moyen	Faible

Hôtel n° 1	Hôtel n° 2	Hôtel n° 4	Hôtel n° 5
Hôtel n° 3	Hôtel n° 8	Hôtel n° 6	Hôtel n° 7
Hôtel n° 14	Hôtel n° 9	Hôtel n° 11	Hôtel n° 13
Hôtel n° 15	Hôtel n° 10		
	Hôtel n° 12		
4 hôtels	5 hôtels	3 hôtels	3 hôtels

1.3. La dynamique territoriale : quel poids dans l'explication des performances ?

Contrairement aux hôtels moins performants, ceux correspondants à des niveaux de performance important et très important (tableau 2) sont situés dans les grandes agglomérations et le degré d'urbanisation de leur territoire apparaît nettement comme une variable discriminante, avec une coupure marquée autour de 100000 habitants. Il s'agit également de zones se caractérisant par une bonne densité de leur tissu industriel, un contrôle plus ou moins approfondi de leur appareil productif local par les groupes et par l'envergure spatiale des groupes⁹. Cette observation semble conforter l'hypothèse associant la performance et la dynamique du territoire. En outre, les dirigeants des hôtels performants expriment que leurs environnements locaux sont bien adaptés à leur activité et à leurs perspectives de développement. Nous rejoignons Benard et al. (1999) pour dire que cette préférence pour les grandes agglomérations prouve le rôle important que jouent les phénomènes de polarisation dans la localisation des activités économiques. Bien entendu, même si certains dirigeants se plaignent des défauts de la concentration métropolitaine, ils signalent unanimement que pour un nombre de leur activités essentielles, toute autre forme est impossible (Bouvard et Calame, 1988).

En mettant l'accent sur l'importance de la localisation, ces résultats ne semblent pas conformes aux travaux considérant que les transferts d'établissements, même s'ils peuvent être ponctuellement importants, sont peu nombreux et les distances couvertes sont faibles (Delisle et Lainé, 1997). En revanche, ces résultats sont comparables à ceux déjà obtenus par Benard et al. (1999) à partir d'une enquête portant sur 1250 entreprises. Ces derniers ont déclaré que 151 entreprises ont changé de localisation dans le passé récent et 160 autres envisagent un transfert dans le futur proche. Beaucoup d'entreprises ont déjà résolu le problème de la localisation de leurs activités, leur territoire provient surtout d'une somme de localisations héritées, résultant d'optimisations locales successives et juxtaposées. Même si dans ce domaine les préférences des entreprises peuvent être différentes d'un secteur à l'autre, le territoire passe du statut de donnée ou de contrainte au statut de paramètre internalisé du déploiement organisationnel (Veltz, 1993).

Enfin, l'idée selon laquelle les territoires les plus dynamiques arriveront à saturation introduisant par-là des coûts d'encombrement et pesant par voie de conséquence négativement sur le fonctionnement de l'économie spatiale, même si elle constitue un argument fréquent, est considérée comme sans fondements (Jayet et al., 1996).

2. La performance organisationnelle en termes d'avantage concurrentiel

L'intégration d'un territoire dynamique n'est pas une fin en soi et la nécessité pour la firme de construire son avantage concurrentiel apparaît clairement. Pour aborder la dynamique des territoires dans une approche en termes d'avantages concurrentiels, il est nécessaire de mettre l'accent sur les choix fondamentaux sur lesquels repose le succès. Autrement dit, les déterminants de la performance.

2.1. Les déterminants de la performance perçus

Les principaux déterminants de la performance issus de l'analyse de contenu des discours peuvent être synthétisés dans la figure (1).

Figure (1) : Les déterminants de performance perçus par les interlocuteurs

	Vision rationnelle	Vision comportementale
Aspect managérial	<p>Type choix stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarté des objectifs - Recours aux stratégies d'impartition 	<p>Type choix organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Répartition rigoureuse des rôles et des tâches - Respect de la hiérarchie - Bonne diffusion de la culture d'entreprise
Aspect opérationnel	<p>Type analyse de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attention accordée au territoire - Capacité de décodage des signaux de l'environnement - Développement de la veille ou de la quête 	<p>Type prospectives stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiance en soi et en ses idées - Capacité d'intégration de l'intuition dans les choix stratégiques - Développement des facultés d'interprétation

L'aspect managérial correspond aux choix stratégiques et organisationnels qui sont les principaux niveaux de l'action des dirigeants, et l'aspect opérationnel précise la nature des outils de gestion acceptables et utilisés dans le pilotage de l'entreprise. Ce dernier aspect accorde une place importante aux paramètres tels que le coût de construction ou de financement, l'introduction de nouveaux outils de gestion ou encore l'attention toute singulière accordée au rapport qualité/prix. A cet égard, la recherche d'opportunités au sein du territoire et leur exploitation maximale s'avère primordiale. L'analyse des discours fait ressortir de manière significative le caractère à la fois rationnel et intuitive dans la représentation du succès. Ainsi, la figure (1) complète les aspects identifiés par deux visions que l'on qualifie respectivement de rationnelle et de comportementale. La rationalité renvoie à l'utilisation de repères formalisés et de connaissances plus ou moins stabilisées, tandis que la

dimension comportementale souligne la place de l'intuition, du subjectif et des convictions dans les processus décisionnels.

Les trois thématiques autour desquelles nous avons choisi de distribuer nos déterminants de performance méritent également d'être explicitées. Les notions de choix stratégiques, d'analyse de l'environnement et de perspectives stratégiques sont proches d'un point de vue conceptuel. On a préféré les différencier pour restituer toute sa richesse à l'analyse de contenu. En effet, les différences sont manifestes quand on examine les intentions des acteurs. Les choix stratégiques correspondent au processus de prise de décision, la prospective stratégique est synonyme d'une volonté profonde de comprendre ses actions et de ne pas se laisser influencer par celles des partenaires ou les concurrents ; enfin, l'analyse de l'environnement s'inscrit davantage dans l'anticipation des changements relatifs aux comportements des clients et à l'évolution du marché. L'avantage concurrentiel semble se structurer autour de logiques compatibles avec un enracinement territorial, mais cela concerne l'ensemble des hôtels étudiés, il faut donc aborder les particularités des hôtels performants par rapport à ceux qui ne le sont pas.

2.2. Passage des déterminants de la performance à une logique d'avantage concurrentiel

A ce niveau de l'analyse, on considère que la prise en compte du territoire dans stratégie des organisations facilite la compréhension de l'environnement et le repérage par le management des déterminants du succès. L'obtention de la performance n'est que le reflet de la capacité de la firme à identifier et à maîtriser ses avantages concurrentiels. En se fondant sur le nombre dominant de fréquences d'apparition, nous avons pu cerner les déterminants de performance qui caractérisent davantage les hôtels ayant un niveau de performance important ou très important. A ce stade, on peut établir un lien entre le niveau de performance et les déterminants de la performance dans une perspective d'avantage concurrentiel. Les déterminants de la performance (figure 1) ont été associés aux niveaux de performance satisfaisants (tableau 1) et le résultat est présenté dans le tableau (3). Ce tableau exprime l'importance des critères qualitatifs et quantitatifs de la performance pour mener des analyses en termes d'avantage concurrentiel.

Tableau (3) : Profil des hôtels performants

déterminants de	Résultats de l'analyse empirique	Repères théoriques (confrontation)
-----------------	----------------------------------	------------------------------------

performance		
Type choix organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Les hôtels performants semblent avoir davantage recours à la formalisation de leur organigramme. - Ils formalisent davantage un document spécial consacré à l'énoncé des valeurs de la firme. 	Ces résultats s'inscrivent dans une approche contingente. Le problème demeure la possibilité d'être efficace tout en fonctionnant sur une autre base.
Type choix stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Ils établissent plus fortement des objectifs clairement définis. - Ils auraient plus volontiers recours à l'impartition pour leur développement. 	Ces résultats ont un caractère plus large que ceux développés par Schoeffler, Buzzell et Heany. D'une part, ils confirment la relation performance-stratégie mais d'autre part, ils ne permettent pas d'infirmier la faiblesse méthodologique qui leur est reprochée.
Type prospective stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Ils connaissent plus clairement leurs avantages concurrentiels et ont une vision davantage tournée vers l'environnement extérieur. - Ils identifient convenablement les inconvénients concurrentiels. Cette perception améliore le service rendu au client et le prix moyen. 	Ces résultats montrent l'importance de la qualité du management dans la détermination de la performance. On peut insérer ce résultat dans la problématique qui relie la notion de performance à la théorie du gouvernement des entreprises. Vu l'état des connaissances actuelles, cette relation est à prendre avec réserve.
Type analyse de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Ils utilisent davantage un système formalisé de perception de l'environnement. - Ils formalisent davantage un service d'études de prospective et de stratégie orientée vers l'anticipation des marchés. 	Ces résultats semblent confirmer la thèse des choix stratégiques. Les entreprises de ce secteur n'affichent pas clairement une vision déterministe de leur environnement. Il y a là une cohérence avec le résultat précédent.

Bien entendu, ces déterminants n'ont pas une validité permanente. Par exemple, dès que l'activité parvient à maturité, certaines options se révèlent plus intéressantes que d'autres (Koenig, 1990). Dans l'activité hôtelière, le choix d'une bonne localisation constitue un "défilé" de ce type. Un lieu mal choisi est une condition suffisante pour entraîner l'échec. Le risque consiste à tenir pour définitivement figée une situation provisoirement stabilisée. La vigilance est fortement conseillée.

2.3. Dynamique territoriale dans une perspective d'avantage concurrentiel

Selon le tableau (3), l'analyse en termes d'avantage concurrentiel peut exploiter deux dimensions : une dimension organisationnelle et une dimension stratégique de la performance. La dimension organisationnelle n'est pas tellement discriminante dans la mesure où elle concerne l'ensemble de l'échantillon. En revanche, il semble y avoir une différence en termes de degré d'importance. On peut intégrer ici les discours relatifs à la gestion par la qualité totale qui caractérise davantage les hôtels performants. Par exemple, dans certains groupes pour améliorer la réalisation des tâches, "chaque établissement reçoit 8 appels mystère par an pour tester l'accueil téléphonique et une visite trimestrielle d'inspecteurs anonymes qui contrôlent jusqu'à 450 points de qualité. (...) cela va de la propreté du parking au sourire du serveur". En outre, les hôtels performants ont tendance à utiliser davantage les différents critères relatifs à la formalisation de l'organigramme sans pour autant le normaliser voire

l'écrire ; ils présentent volontairement de manière formalisée le document concernant l'énoncé de leurs valeurs organisationnelles. Leur fort enracinement dans le territoire les poussent à adopter cet attribut structurel ce qui confirme nos développements théoriques. Ces propos restent dans la lignée des travaux déjà réalisés : la structure n'est qu'un facteur parmi d'autres et qu'aucun attribut structurel ni aucune configuration d'ensemble ne suffit à garantir la performance (Kalika, 1985).

La dimension stratégique de la performance s'articule autour des choix stratégiques, la prospective stratégique et l'analyse de l'environnement. Par rapport aux choix stratégiques, on observe que les entreprises performantes ne se contentent pas de repérer des déterminants de performance d'une façon générale, mais elles s'obligent régulièrement à suivre leur traduction dans les faits. A ce niveau, on découvre la relation qui existe entre l'évaluation, d'une part, et les choix stratégiques, d'autre part. Ce résultat s'inscrit dans la lignée des travaux qui valorisent à la fois le plan et les efforts d'ajustements (Koenig, 1990). Les hôtels performants établissent des objectifs clairs, formalisent le processus de leur détermination et recourent à la franchise comme principal levier de leur développement. On peut évoquer les actions des groupes cherchant à faire de la prospection auprès d'établissements préexistants pour assurer leur développement sous forme de franchise concédée à des hôteliers indépendants. Ce qui leur permet "d'échapper aux contraintes de la loi Raffarin qui soumet à autorisation la construction d'hôtels". La franchise s'impose comme une stratégie adaptée pour pénétrer les territoires les plus dynamiques. Une formalisation plus forte des objectifs est également une caractéristique des hôtels Indépendants ce qui peut d'une certaine façon montrer l'importance de relation entre le territoire et la performance.

Quant à la prospective stratégique, les résultats obtenus traduisent la complexité de cette dimension. Elle nourrit entre autres des décisions habituelles, mais son caractère discriminant ne disparaît pas totalement selon les cas. Cette dimension de la performance semble intégrer la personnalité du dirigeant en conférant un certain particularisme dans le domaine de la prise de décision. Ce déterminant favorise notamment l'émergence d'actions de nature commerciale (toucher de nouveaux clients et présenter des produits adaptés à la demande) et financière (capacité à contrôler les coûts). Il s'agit là d'un déterminant à double tranchant : si l'entreprise se trompe de choix, elle s'en rendra compte quand il sera trop tard, le seul moyen de régulation sera le prix à payer. La prégnance du territoire est indispensable pour l'entreprise qui veut acquérir de l'assurance et minimiser l'incertitude.

Enfin, l'analyse de l'environnement ne revêt pas les mêmes formes lorsqu'il s'agit d'entreprises performantes. Dans ces entreprises, on fait davantage appel à la veille

stratégique en lui consacrant généralement une place importante dans l'organisation. Certains n'hésitent pas à mettre fortement l'accent sur la confiance en soi et la capacité d'intégration de l'intuition dans les choix stratégiques ; pour eux "tout est question de bon sens ; on n'a qu'à se mettre dans la peau du client". Il est même "conseillé, en début de carrière, de se réserver du temps, périodiquement, pour rêver". Il est nécessaire de prendre chaque semaine un moment pour songer à ce qui importe pour le client et à ce qu'il y faudrait améliorer. Les entreprises performantes n'hésitent pas à mettre en place un service d'étude et de prospective stratégique orienté vers l'anticipation des marchés. La recherche d'outils informatiques capables de les accompagner dans les diverses mutations technologiques relève des préoccupations prioritaires. La concurrence intense entre destinations, polarisation entre multinationales et petits exploitants de niches, augmentation des exigences de qualité de la part des clients, et accroissement de l'utilisation de la technologie informatique par les exploitants et les consommateurs, constituent pour tous les acteurs des motifs suffisants pour les inciter à s'appuyer fortement sur les synergies qui se dégagent au sein de leur territoire.

Conclusion

Dans le cadre de ce travail, la complexité de la dynamique territoriale n'apparaît pas pleinement. Cette notion est fortement influencée par les choix politiques qui évoluent et ne reposent pas toujours sur des données pouvant être cernées de façon claire et précise pour toutes les entreprises. Le secteur de l'hôtellerie ayant principalement un rôle d'accompagnateur de la dynamique territoriale, on s'est autorisé à ne pas mettre l'accent sur la dimension politique. En plus, la diversité des statuts des hôtels étudiés et la taille de l'échantillon constituent les principales limites de ce travail en réduisant la validité des déterminants observés.

De ce fait, cette contribution est essentiellement théorique. Il est intéressant d'avoir opté pour une réflexion combinant, d'un côté la performance organisationnelle, et de l'autre la notion de dynamique territoriale. En revanche, si nos observations méritent d'être confirmées, il faut préciser que ce travail a pu mettre l'accent sur un sujet qui ne doit pas laisser les gestionnaires indifférents et ce, afin d'explorer de nouvelles pistes en matière de management stratégique et probablement d'enrichir notre compréhension de l'environnement des firmes. Cette piste est intéressante dans la mesure où les déterminants de la performance dégagés ne révèlent pas suffisamment de différence entre organisations performantes et non performantes. Les différences ont été plutôt appréciées selon les degrés et les niveaux de mise en œuvre. En termes de perspectives méthodologiques à venir, nous envisageons d'étudier

deux groupes d'hôtels situés dans deux territoires différents pour comparer de façon plus approfondie les performances intra-groupes et extra-groupes tout en restant conscient qu'une analyse en terme de territoire ne peut être la seule à l'origine du succès ou de l'échec des organisations. Autrement dit, il s'agit d'admettre avec Veltz (1993), l'idée selon laquelle si le réseau-district territorial soit une des manières de créer les effets d'innovation et d'apprentissages cruciaux de l'économie moderne, cela ne signifie en rien que cette forme territoriale soit la seule plus efficiente.

Bibliographie

- ABDELRAHMAN H. ET FUJITA M., "Product variety, Marshallian externalities, and city sizes", *Journal of Regional Science*, vol. 30, 1990, p. 165-183.
- ALLOUCHE J. ET AMANN B., «La confiance : une explication des performances des entreprises familiales», *Revue Sciences de gestion*, n° 25, 1998, p. 129-154.
- ALLOUCHE J. ET AMANN B., *Le retour triomphant du capitalisme familial*, in *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995.
- ANDERSON S., DE PALMA A. ET THISSE J-F., *Discrete choice theory of product differentiation*, MIT Press, Cambridge, 1992.
- BAIRD L., *Managing performance*, John Wiley, New York, 1986.
- BENARD R., JAYET H. ET RAJAONARISON D., «L'environnement souhaité par les entreprises : une enquête dans le Nord-Pas-de-Calais», *Economie et Statistique*, n° 326-327, 1999, p. 177-187.
- BOURGUIGNON A., «Peut-on définir la performance ?», *Revue Française de Comptabilité*, 269, 1995, p. 61-66.
- BOURGUIGNON A., «Représentation de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas», *Actes du XIXème Congrès de l'AFC*, Nantes, 1998, p. 537-553.
- BOUVARD L. ET CALAME P., *Le dialogue de l'entreprise et du territoire*, Ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports, Paris, 1988.
- CAMERON K.S., "Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, 1978, p. 604-632.
- CAPRON M. ET QUAIREL F., «Contrôle de gestion et pilotage des performances sociétales», *Actes du XIXème Congrès de l'AFC*, Nantes, 1998, p. 569-583.
- CASSON M., *L'entrepreneur*, Economica, Paris, 1991.

CHABIN Y., «Partage des représentations des outils du contrôle de gestion et de la performance», *Actes du XIXème Congrès de l'AFC, Nantes*, 1998, p.585-598.

CUVELIER P., «De l'élaboration d'une définition du tourisme à la construction d'une typologie des "modèles" de tourisme», *Communication IVème Journées de l'IFRESI, Lille*, 1995, p. 148-157.

CYERT R. ET MARCH J., *Processus de décision dans l'entreprise, Dunod*, Paris, 1970.

DELISLE J-P. et LAINÉ F., "Les transferts d'établissements contribuent au resserment urbain", *Economie et Statistiques*, n° 311, p. 91-106.

DESREUMAUX A., *Structure d'entreprise, Vuibert*, Paris, 1992.

DONNADIEU G., «L'efficacité de l'entreprise, ses déterminants humains», *Personnel*, 1995, p. 10-17.

FISHER I., "Use of non-financial measures", *Journal of Cost Management*, Printemps, 1992, p. 31-47.

GOMEZ P.Y., *Le gouvernement de l'entreprise, InterEditions*, Paris, 1996.

HECQUET V. ET LAINÉ F., «Structure industrielles locales et formes d'organisation économique», *Economie et Statistique*, n° 326-327, 1999, p. 205-223.

HOTELLING H., "Stability in Competition", *Economic Journal*, n° 39, 1929, p. 41-57.

HOUDEBINE M., «Concentration géographique des activités et spécialisation des départements français », *Economie et Statistique*, 326-327, 1999, p. 189-204.

INGHAM M., *Management stratégique et compétitivité, De Boeck*, Paris, Bruxelles, 1995.

JAYET H., PUIG J-P. ET THISSE J-F., «Enjeux économiques du territoire», *Revue d'économie politique*, n° 1, 1996, p. 127-158.

KALIKA M., «L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ?», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 1985, p. 93-104.

KIM S., "Heterogeneity of labor markets and city size in open spatial economy", *Regional Science and Urban Economics*, vol. 21, 1991, p. 109-126.

KOENIG G., *Les ressources au principe de la stratégie, in de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, Paris, 1999.

KOENIG G., *Management stratégique : Vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris, 1990.

KRUGMAN P.R., *Geography and trade*, MIT Press, Cambridge, 1991.

LE MAÎTRE D., «Processus de sélection d'une configuration organisationnelle et critères de performance», *Actes du XIXème Congrès de l'AFC, Nantes*, 1998, p. 819-832.

LEBAS M., «Oui, il faut définir la performance», *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, 1995, p. 66-71.

LENZ R.T., «Determinants of organizational performance : an interdisciplinary review», *Strategic Management Journal*, 2/2, avril-juin, 1981.

LORINO P. et TARONDEAU J-C., De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue Française de gestion*, Janvier-Février, 1998, p. 5-17.

MARTINEZ J. I., "Family Business in Chile", *Family Business Network Newsletter*, 9, May, 1994, p. 5.

NOVAK M., "Business, Faith, and the Family", *Loyola Buiness Forum*, 41, 1983, p. 6-8.

PORTER M.E., "Clusters and new economics of competition", *Harvard Business Review*, November-December, 1998, p. 77-90.

Porter M.E., *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986.

RICHARD J., *Audit des performances de l'entreprise*, La Villeguérin, Paris, 1989.

SCHOEFFLER, BUZZELL R.D. ET HEANY D.F., "Impact of strategic planning on profit performance", *Harvard Business Review*, mars-avril, 1974, p. 137-145.

SCOTCHMER S. ET THISSE J-F., «Les implications de l'espace dans la concurrence», *Revue économique*, n° 4, 1993, p. 653-669.

SIMONS R.L., "La stratégie de contrôle", *CA magazine*, Institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto, 1992.

VELTZ P., «D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques Thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires», *Revue économique*, n° 4, 1993, p. 671-684.

VENABLES A.J., «Economic Integration and the location of Firms», *The American Economic Review*, n° 2, 1995, p. 296-300.

¹ Par exemple, le réseau Vallée de l'Oise examine les carences en matière de sous-traitance pour les grands pôles industriels pour attirer les entreprises et les compétences nécessaires. Il cherche à mieux faire travailler le tissu de PME implantées sur son territoire et à mettre en relation les acteurs de la recherche. Cela est cohérent avec la composition du contexte économique local puisque la Vallée de l'Oise accueille plusieurs grandes entreprises comme Roussel Uclaf, BN, Sollac, Uniroyal, Colgate Palmolive, Saint-Gobain, Elida Gibbs Fabergé, Poclairn Hydraulics, Atochem, Akzo Nobel, Modo Paper, Dacral.

² Il vise à rapprocher le Sud-Alsace, le Nord-Franche-Comté et les espaces transfrontaliers allemand et suisse par des actions communes dans les domaines du tourisme d'affaires, des équipements culturels, des liaisons inter-villes. Grâce à ce réseau, plusieurs réalisations ont pu voir le jour, comme la mise en place d'une desserte cadencée de l'aéroport à partir des villes du réseau depuis janvier 1997 et l'implantation de bornes d'informations touristiques réactualisées à distance par les offices de tourisme des six villes.

³ L'importance de la mégapole parisienne et sa capacité à attirer les fonctions économiques rares, sensibles aux économies d'échelle et aux externalités de proximité, sont au cœur du développement du système urbain français. Alors que des connexions interurbaines fortes sont nécessaires comme le montre le système urbain italien ou germanique.

⁴ C'est le cas des PME, qui échappent au contrôle financier des grands groupes, et dont l'activité s'exerce principalement sur le plan local.

⁵ Selon Porter (1998), les clusters sont des concentrations géographiques d'entreprises, d'institutions liées et appartenant à un domaine précis. Les clusters incluent un étalage d'industries reliées et d'autres entités

importantes pour la compétition. Ils comprennent les fournisseurs de données spécialisées (composants/pièces, machines/mécanismes, et services) et les fournisseurs d'infrastructure spécialisée. Ils se prolongent souvent en aval aux filières et aux consommateurs, et latéralement aux fabricants de produits complémentaires et aux entreprises dans les industries ayant en commun des compétences, technologies ou données. Enfin, beaucoup de clusters englobent des institutions gouvernementales ou autres telles que universités, agences établissant les normes, comités d'experts, enseignement professionnel et associations de consommateurs qui fournissent formation, éducation, information, recherche et support technique spécialisés.

⁶ Selon Lorino et Tarondeau (1998), la ressource peut faire l'objet de transaction et la compétence ne s'échange pas. La compétence puise ses forces dans les caractéristiques du contexte où elle est mobilisée.

⁷ Le cas des clusters indique que l'absence de la compétition constitue une cause d'échec (Porter, 1998).

⁸ Selon Baird (1986) celui-ci définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liée au résultat.

⁹ Nous avançons ces propos à partir d'informations collectées auprès des dirigeants d'entreprises et certains professionnels des territoires. Ainsi, notre évaluation de la dynamique territoriale demeure subjective. Des indices existent pour mesurer la répartition des activités à un niveau local (Houdebine, 1999) et il sera possible d'y recourir dans des travaux futurs.