

Les groupes à la croisée des territoires : géostratégie de l'innovation

Frank TANNERY*

Paul LAURENT

Université de Lyon

Classification JEL : L200, M100, O320, R 120, R300 – *Réception* : juillet 2004 ; *Acceptation* : juin 2007

Correspondance :

Franck.Tannery@univ-lyon2.fr ; paulmg.laurent@wanadoo.fr

Résumé : Les recherches en stratégie questionnent de plus en plus l'importance du facteur spatial pour le développement des groupes. Ce texte s'inscrit dans cette approche en analysant deux facteurs de contingence complémentaires. D'une part, il s'agit d'analyser la répartition spatiale des fonctions d'innovation et de conception au sein des groupes en fonction de leur politique générale et leur style de management. D'autre part, pour comprendre les relations au territoire des groupes, il faut aussi tenir compte de leur logique d'innovation stratégique. Ces facteurs restent peu analysés même si les recherches soulignent fréquemment leur importance sur la stratégie et la dynamique des groupes.

Mots clés : innovation stratégique, territoire – groupes – management stratégique.

Abstract : Strategy research increasingly insists on the importance of the spatial factor for the growth of firms. This article follows this approach by analyzing two complementary factors of contingency. On the one hand, it connects the spatial distribution of innovation and design functions inside firms to their corporate policy and their management style. On the other hand, the article underlines the role of strategic innovation in helping to understand the firms' territorial ties. These two factors remain undervalued in spite of their importance for the strategy and the dynamics of firms.

Key words : strategic innovation – territory – corporate strategy – strategic management.

* Les auteurs tiennent à remercier les deux évaluateurs anonymes dont l'exigence et la pertinence des critiques ont contribué à améliorer très significativement cet article. Les auteurs restent seuls responsables du texte final.

« Plutôt que de se trouver seulement à l'intérieur de la firme, la véritable origine de l'avantage concurrentiel pourrait provenir de l'environnement local dans lequel est basé la firme »¹. Cette proposition forte de Porter (1991, p. 110) invite à ouvrir le raisonnement stratégique au territoire en tant que creuset d'innovation et de création de richesses. Porter s'inscrit dans une tradition intellectuelle qui cherche à appréhender les ressorts des dynamiques territoriales avec des concepts comme le milieu innovateur, les systèmes productifs locaux ou les districts. L'acuité de cette approche se trouve renforcée par le renouveau actuel de la politique industrielle autour de pôles de compétitivité. Dorénavant, le principal défi théorique concerne l'explication et la compréhension de « *la fabrique des territoires* » (Pecqueur, 2006, p. 8) selon les processus de construction et de délimitation par les acteurs de leurs espaces d'opération et de décision.

Les groupes constituent l'un des acteurs majeurs des territoires à travers l'attention croissante qu'ils accordent à la localisation de leurs ressources et compétences fondamentales pour construire leurs capacités dynamiques (Rugman et Verbeke, 2001 ; Makino et al., 2004). Le développement des groupes provient notamment de leur capacité à exploiter le potentiel de différents contextes institutionnels régionaux ou nationaux *via* les stratégies d'innovation de leurs unités à travers le monde (Frost, 2001). Quelles que soient les manœuvres stratégiques pour la localisation, délocalisation ou, encore, relocalisation des unités à la suite d'opérations de croissance interne ou externe, la dynamique des groupes s'inscrit à la croisée des territoires. Malgré les liens forts qui existent aussi entre les territoires et les PME (Corolleur et al., 2002) notre propos se limitera au contexte des groupes.

Dans cet article, nous nous interrogeons sur la manière dont l'effort d'innovation des groupes est aménagé dans l'espace et s'inscrit ou non dans les territoires. La contribution propose un cadre conceptuel pour analyser comment l'effort d'innovation des groupes est aménagé dans l'espace. Il traite ainsi de la question suivante : *quelle est la géostratégie de l'innovation des groupes ?* Il ne s'agit pas seulement de considérer les activités d'innovation et de R&D, au sens strict mais, plus généralement, toutes les activités de conception et de développement au sens large (R&D, marketing, *design*, contrôle,...) qui conditionnent la

¹ Traduction par les auteurs de « *instead of solely within the firm, the true origin of competitive advantage may be the proximate or local environment in which a firm is based* ».

construction et l'essor de l'avantage concurrentiel des groupes en redéfinissant, par l'innovation stratégique, leurs conditions d'action et leurs espaces de marché.

Questionner cette géostratégie de l'innovation des groupes nécessite d'étudier comment les unités actives des groupes que sont le siège social ou les filiales s'insèrent dans l'économie. Telle est du moins la conclusion de Zimmermann après avoir formulé le problème de l'ancrage ou du nomadisme de ces unités. En effet, l'unité se trouve « *au carrefour d'une triple insertion : dans son groupe, dans sa branche et dans son territoire. Les stratégies des firmes les amènent à qualifier respectivement chacun des trois modes d'insertion* » (Zimmermann, 1998). L'insertion du groupe et de ses unités dans le secteur ne sera pas développée dans cet article. La pertinence de cette question est mise en avant par certains travaux qui soulignent que le cadre de raisonnement mobilisé par les dirigeants pour concevoir leur stratégie d'internationalisation dépend du type d'industrie (Calori et al., 2000). Elle reste insuffisamment traitée et nécessiterait d'étudier « *comment le management de la localisation et de la proximité géographique diffère systématiquement entre les secteurs* » (Audretsch, 2000, p. 344). Les analyses de cet article se concentrent sur les deux autres modes d'insertion (les unités dans le territoire et les unités dans le groupe). Traiter conjointement ces deux facettes permet de contribuer à une meilleure compréhension de l'organisation spatiale des groupes (Ono, 2003 ; Zedwitz, 2003) pour appréhender les relations au territoire des groupes.

Pour ce faire, le raisonnement considère deux facteurs de contingence centraux pour la géostratégie de l'innovation des groupes :

– *la structuration du groupe*. Il s'agit d'envisager les effets structuraux de l'organisation des groupes sur la répartition spatiale des activités de conception et d'innovation en leur sein. Ce principe de contingence considère l'importance du rôle du siège dans la constitution du périmètre du groupe et de ce qui fait lien entre les unités ;

– *la logique d'innovation stratégique*. Pour un groupe, celle-ci influence la spatialisation des activités d'innovation et de conception en conditionnant la manière dont les ressources territoriales sont mobilisées.

Nous aborderons successivement ces deux facteurs dans chaque partie de cet article. Le cadre conceptuel développé se base sur des recherches empiriques menées ces dernières années (cf. annexe méthodo-

logique à la fin de cet article). Il est présenté en mobilisant des citations qui mettent en exergue le raisonnement central développé par les dirigeants lors des études de cas. Ce cadre conceptuel s'inscrit par ailleurs dans la lignée des travaux en stratégie invitant à formaliser des configurations. Celles-ci exacerbent les relations logiques entre un certain nombre de variables afin de mieux intégrer les dynamiques organisationnelles et stratégiques (Greenwood et Hinnings, 1993 ; Snow et *al.*, 2005). L'ensemble propose une plate-forme de raisonnement sans pouvoir prétendre rentrer dans le détail analytique de telle ou telle relation. Ce mode de traitement permet de rattacher la diversité des situations concrètes à des cohérences dynamiques fondamentales qui structurent la logique générale du phénomène étudié. Le travail gagne ainsi une portée heuristique d'aide à la conception en apportant notamment un éclairage sur les effets possibles des stratégies des groupes sur les dynamiques territoriales d'innovation, dynamiques que ces groupes peuvent saisir en retour.

1. La répartition spatiale des fonctions d'innovation et de conception au sein des groupes

Dans le cadre de la construction de l'avantage concurrentiel des groupes, le *design* organisationnel est, et reste, un enjeu majeur (Goold et Campbell, 2002). Les fonctions de conception et d'innovation s'avèrent particulièrement concernées par les arbitrages sur leur localisation (un point dans l'espace mondial) et leur répartition spatiale (plusieurs points). Il existe, à ce sujet, une opposition dans les débats théoriques et pratiques.

Certains mettent en avant la relative centralisation de la R&D dans le pays d'origine du groupe (Porter et Solvell, 1998), ce qui invite à évaluer le potentiel économique et d'influence d'un territoire en fonction de la localisation des sièges sociaux (Datar, 2003). Une telle approche ressort des modèles classiques d'analyse de l'organisation des firmes multinationales qui considèrent l'innovation stratégique et la création de savoir comme étant situées dans le pays d'origine du groupe (Doz et *al.*, 2003, p. 161).

A contrario, d'autres soulignent qu'au sein des groupes multinationaux des unités à travers le monde prennent en charge la fonction « innovation » en tant que « centre d'excellence » (Frost et *al.*, 2002). À ti-

tre d'exemple, cela se concrétise pour les unités par le développement de leur capacité d'absorption des informations, des innovations et des opportunités de leur environnement proche. Ce champ d'interactions favorise des émergences, sources d'innovations locales puis globales. Cela détermine, ensuite, le degré plus ou moins fort « d'encastrement » de l'unité dans le milieu innovateur local (Birkinshaw, 1997).

Devant la co-existence de ces deux thèses, il serait nécessaire de mener des études statistiques afin de trancher entre des avis relativement généraux formulés sur la base d'études de cas. Cette démarche reste hors de notre propos dans le cadre de cet article. À défaut, nous adoptons donc la démarche configurationnelle qui exploite les implications logiques de l'effet structurant de la politique générale des groupes.

La légitimité de cette deuxième démarche est donnée par les conclusions convergentes des recherches mentionnées ci-dessus. Les unes et les autres concluent sur la nécessité d'étudier les styles de management des groupes pour expliquer et concevoir leurs stratégies territoriales (Colletis et al., 1997 ; Dupuy et Gilly, 1995 ; Almeida et Phene, 2004)². Ces styles de management conditionnent le mode de fonctionnement interne du groupe, les conditions et contenus des processus de décision et de contrôle du développement, la répartition des rôles et des pouvoirs entre le siège et les unités (Markides, 2001). Il s'agit là de l'une des bases de construction de l'avantage compétitif du niveau groupe (le « *corporate advantage* » selon Collis et Montgomery, 1998) en déterminant l'organisation des ressources en son sein et le mode de contrôle du développement stratégique privilégié. L'un des principaux enjeux concerne la performance du siège selon la taille et la structure de ce siège (Collis et al., 2007). Les conditions de relations au sein du groupe déterminent les possibilités offertes aux unités de développer des échanges avec des acteurs locaux ou globaux (sous-traitants et partenaires mondiaux du groupe). Cet angle d'analyse permet d'approcher comment les groupes pensent et pratiquent l'alternative de l'ancrage et du nomadisme vis-à-vis des territoires (Zimmermann, 1998). Cette analyse indique aussi les modalités concrètes

² La citation suivante tirée de Almeida et Phene (2004, p. 850) illustre ce jugement convergent : « *the relative importance of alternate knowledge sources is likely to be influenced by the subsidiary mandate and strategy, or the role that it plays within the MNC network* ».

tes retenues pour combiner et bénéficier d'une compétitivité globale et de capacités locales d'innovation (Sölvell, 2003).

Dès lors, la thèse soutenue dans cette première partie se résume par la proposition suivante :

Proposition 1 : La stratégie territoriale des groupes dépend du style de management adopté par le siège vis-à-vis de ses unités. Ce style de management structure la concentration ou la déconcentration spatiale des activités de conception au sein du groupe et des unités motrices dans les processus d'innovation stratégique.

Cette proposition sera explorée en mobilisant un raisonnement à l'aide de configurations génériques³ dont nous avons exprimé le statut en introduction. La présentation qui suit développe des analyses sur l'influence des styles de management sur les dynamiques territoriales des groupes (Tannery, 2002). Il s'agit de formaliser pour chaque configuration, la concentration ou la déconcentration spatiale des fonctions de conception, autrement dit, la localisation des compétences clés et des activités d'innovation au sein du groupe. Cet article apporte ainsi un cadre d'intelligibilité pour appréhender l'économie de l'organisation des fonctions de conception au centre des enjeux économiques de l'innovation (Encaoua et al., 2001).

1.1. La stratégie territoriale des groupes de style « développeur »

Ce style attire des groupes qui ont adopté le parti d'un développement dans des métiers divers et variés. Les activités sont très diversifiées et interviennent dans des contextes concurrentiels ou réglementaires largement différents. Le cas échéant, chaque activité ou métier conçoit, développe et met en œuvre sa propre stratégie internationale et d'expansion géographique.

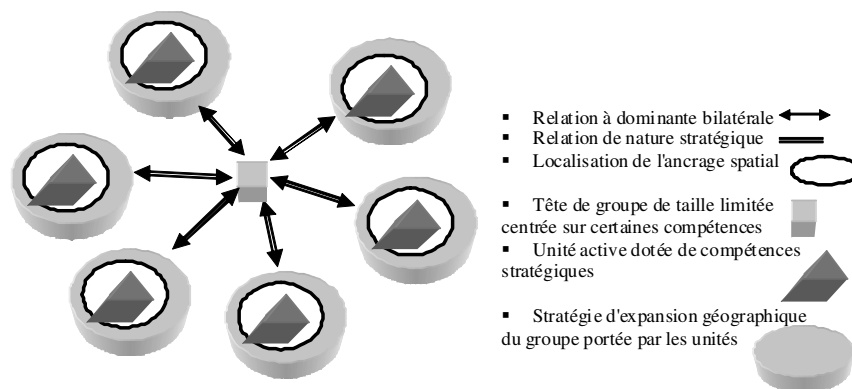
Le développement d'activités multiples impose que la tête de groupe reconnaisse l'impossibilité de formuler, à son niveau, des stratégies pertinentes pour chacun des métiers développés. C'est pourquoi, l'ensemble de la réflexion stratégique relative au développement des

³ Ces configurations stylisées ont été mobilisées par Martinet pour analyser la mutation de gouvernance du groupe Danone (Martinet, 2002). Par ailleurs ces configurations ne sont pas liées à des logiques juridiques car la forme « holding » est utilisée aussi bien par un groupe comme Lafarge attiré par une configuration « investisseur » que par un groupe comme CGIP attiré par une configuration « financier » (cf. infra).

métiers est délégué aux unités. Les fonctions de décision du siège jouent un rôle clé, mais limité, d'animation de l'ensemble en s'assurant notamment que les réflexions et les actions stratégiques des unités sont réelles et pertinentes. Les unités bénéficient, dans ces conditions, d'une forte autonomie et d'une réelle capacité stratégique dans leur territoire d'implantation. Acceptant cette forte décentralisation, le siège, quant à lui, formule les grandes orientations de politique générale.

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style développeur est très favorable aux territoires d'implantation des unités (figure 1). L'unité active ancre dans son territoire les principales fonctions stratégiques de décision nécessaires à son développement (développement produit, commercial et marketing, recherche, financement, RH,...). Ce sont les unités qui font preuve d'un ancrage spatial tandis que la tête du groupe se caractérise par un relatif potentiel de nomadisme vis-à-vis du territoire. Elle l'est au moins dans les pratiques car ce sont les dirigeants du siège qui vont vers les unités plutôt que l'inverse lors des discussions annuelles sur les plans stratégiques.

Figure 1 – *La stratégie territoriale du style développeur*



Actives au sein du groupe, les unités concentrent toutes les fonctions de décision et de conception requises pour un développement autonome. Ce sont elles qui prennent en charge les questions d'innovation et de conception pour leur domaine d'activité ou leur

segment de marché. Il en va ainsi pour l'unité Bonduelle Frais en charge de l'activité de surgelés au sein du groupe Bonduelle. Délibérément, ce groupe garde des services centraux très légers mais dote les unités d'un réel pouvoir de décision. Bonduelle Frais est une filiale de plein exercice localisée dans la région lyonnaise, indépendante du siège situé à Lille. Le directeur général de Bonduelle Frais mentionne qu'il « dispose d'une autonomie totale de budget et de moyens pour atteindre les objectifs » et qu'il « développe sa politique de recherche et développement avec sa propre équipe de R&D qui compte six personnes sur le métier des salades en sachets et quatre sur celui des salades traitées ». Cela vaut aussi pour les autres activités de conception, notamment le marketing, puisque Bonduelle Frais conserve la maîtrise de ses investissements publicitaires, de son plan média et conçoit ses offres. Avec ce style de management, la tête de groupe, limitée en taille, ne concentre pas les fonctions d'innovation.

Dans un tel contexte organisationnel, les unités deviennent potentiellement motrices pour leur territoire d'implantation en favorisant et en entraînant le développement de ressources locales (pôle tertiaire, recherche et innovation, compétences humaines, essaimage, sous-traitance, ...). Elles peuvent même avoir un effet potentiel sur la structuration de l'image du territoire, par exemple dans un domaine de spécialité. Les analyses historiques sur la contribution de Matra Marconi Space dans le développement du pôle aérospatial toulousain (Colletis et al., 1997, p. 133) trouvent une explication dans l'attraction très forte du groupe Lagardère pour ce style à l'époque. De même les analyses sur l'internationalisation du potentiel technologique de groupes comme ABB ou General Electric, groupes attirés par ce style en raison de la diversité de leurs activités et de la forte autonomie laissée par le siège aux unités, confirment ces résultats (Bergek et Berggren, 2004).

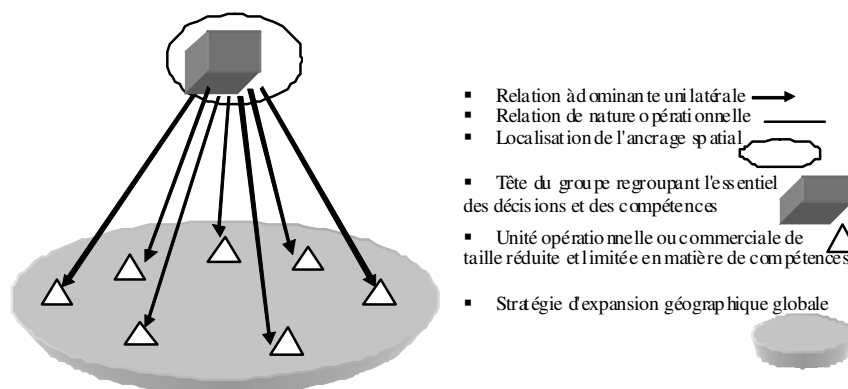
1.2. La stratégie territoriale des groupes de style « Opérateur centralisé »

Le style *opérateur centralisé* caractérise des groupes dont la logique de développement repose sur une spécialisation autour d'un métier homogène et uniforme étendu géographiquement. La dynamique de tels groupes dépend de leur capacité à faire preuve, à travers l'espace, d'une excellence opérationnelle. C'est la tête du groupe qui conçoit les offres et les systèmes de gestion. Cette centralisation de l'ensemble des déci-

sions stratégiques nécessite un pilotage par les procédures de la part du siège. Ce siège, de taille importante, concentre en son sein l'ensemble des compétences fondamentales nécessaires à l'activité du groupe. C'est donc au niveau du siège que se situent toutes les activités de conception (R&D, marketing, études, département informatique, etc.). Les unités ne disposent d'aucune autonomie réelle et ne sont pas qualifiées pour élaborer leur propre stratégie de développement. Les unités n'ont que des responsabilités opérationnelles pour mettre en œuvre la stratégie globale formulée au niveau central.

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *opérateur centralisé* est favorable au territoire d'implantation du siège mais nullement aux territoires d'implantation des unités (figure 2). La présence du siège est motrice pour le développement territorial car la localisation de toutes les fonctions stratégiques, de décision et d'innovation en son sein induit localement d'importantes activités. Cette présence contribue aussi directement à la construction de l'image du territoire.

Figure 2 – La stratégie territoriale du style opérateur centralisé



La dynamique économique de Memphis aux États-Unis se trouve à ce titre largement déterminée par la présence de Fedex, groupe fortement attiré par ce style. Le directeur financier de Fedex Europe du Sud donne des indications dans ce sens lorsqu'il indique que « *tout vient de Memphis. À ce titre la direction européenne à Bruxelles a très peu de pouvoirs. C'est juste un maillon. Tout est décidé depuis Memphis* ». Du

coup toutes les fonctions clés sont situées au siège. Il en va ainsi de l'informatique, activité centrale pour l'innovation et la conception des offres en raison de l'activité de Fedex, puisque « *le seul I.T.D – Information Technology Department – représente plus de 4000 personnes à Memphis* ».

Pour les territoires d'implantation des unités, la situation est opposée. Le groupe, en tant qu'opérateur, souhaite être dans le territoire pour l'exploiter. Il mène une stratégie de préemption sur les ressources du territoire (marché, main d'œuvre,...). Le territoire bénéficie de peu d'effets induits, si ce n'est en termes d'emplois. En effet, les unités, purement opérationnelles, ne contribuent qu'à l'emploi local focalisé (production, commercial) sans posséder de capacités de décision stratégique. Elles ne peuvent recourir, par elles-mêmes, à des services du tertiaire supérieur comme les activités de conseil. Comme le précise le directeur financier de Fedex Europe du Sud basé à Paris, « *en France il n'y a pas de General Manager, il n'y a pas de patron par pays. Le groupe a une organisation fonctionnelle par pays dirigé depuis le siège mondial. En conséquence, pour le développement du Hub de Roissy, tout le projet a été géré et développé par le siège américain qui a envoyé en France ses équipes, notamment pour toutes les opérations d'ingénierie* ». L'unité française et la direction européenne ne sont pas intervenues dans ce projet clé pour le développement du groupe en Europe.

1.3. La stratégie territoriale des groupes de style « Investisseur »

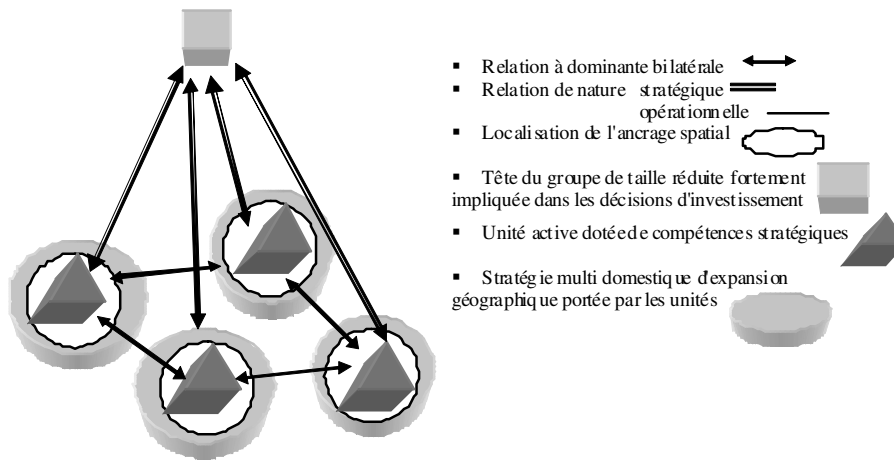
Le style *investisseur* attire les groupes qui se développent dans une ou plusieurs activités en faisant de leur capacité à s'engager sur le long terme, *via* des décisions stratégiques et peu réversibles d'investissement, leur logique dominante de croissance. Il peut notamment s'agir de groupes qui font le choix de se développer dans des activités à forte intensité capitalistique et à temps de retour sur investissement long. Ce peut être aussi le cas de groupes qui, en guise de stratégie concurrentielle, adoptent un caractère local et multi-domestique à leur activité afin de s'étendre et renforcer leurs positions géographiques (ressources naturelles ou territoriales, acquisition de firmes locales fortes). Les dirigeants du groupe Lafarge suivent cette logique lorsqu'ils affichent

clairement une stratégie « multi locale » et fondent le développement du groupe sur une approche géographique des marchés.

En raison de son caractère structurant, la décision d'investissement est centralisée, en dernier ressort, au niveau du siège. Le niveau central concentre les compétences et fonctions de décision nécessaires à un contrôle du bon déroulement de ces investissements (contrôle stratégique, contrôle des performances industrielles,...). Cela représente de l'ordre de 200 personnes tant chez Lafarge que chez Air Liquide. *A contrario*, les activités de conception (innovation, marketing, *design*) de nouvelles activités sont confiées à des unités géographiques pour qu'elles conçoivent des offres et des innovations en phase avec leurs marchés. À titre d'exemple, chez Air Liquide, groupe fortement attiré par ce style, la direction de la R&D est déconcentrée dans trois unités au poids identique (France, Japon, États-Unis). La recherche et la conception de l'offre de gaz purs pour les secteurs de la micro électronique ont ainsi été réalisées par l'unité américaine avant d'être ensuite diffusée dans le monde. De son côté, l'unité française a développé et conçu l'offre de gaz pour la santé qui a, ensuite, été diffusée dans les autres filiales à travers le monde. De même, l'ancien directeur financier, actuel directeur général adjoint, a expliqué la logique qui prévaut dans l'organisation du groupe Air Liquide : « *lorsqu'une unité a de vrais problèmes de stratégie, il faut qu'elle ait du support en son sein. De même, pour les patrons de pays, outre l'animation des régions, ils ont un staff marketing élaboré* ».

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *investisseur* apparaît ainsi favorable aux territoires d'implantation des unités pour une double raison (figure 3). Tout d'abord, les unités possèdent localement les fonctions de conception et de décision (stratégie, marketing, R&D, finance, RH, ...) afin de mener convenablement leur responsabilité de bonne gestion sur longue période des actifs (bilan) et de développer régulièrement les investissements effectués et décidés par la tête du groupe. Le développement et la gestion opérationnelle des investissements sont portés par les unités locales qui ont pour mission d'assurer un essor durable des actifs et des capitaux investis localement. Cette forte autonomie de gestion se traduit, notamment, dans la composition des conseils d'administration et des équipes de direction des filiales où il s'agit d'intégrer des acteurs nationaux, et non des expatriés, afin d'être en mesure de prêter attention et d'interpréter les spécificités des situations locales.

Figure 3 – La stratégie territoriale du style investisseur



Ensuite, *de facto*, l'investissement ancre et enracine les unités du groupe dans le territoire. Les calculs économiques de rentabilité des investissements ne permettent pas un nomadisme des unités. Si tel était le cas, ce serait en pure perte pour le groupe ou avec le risque de subir le poids de coûts irrécouvrables. Dans ces conditions, les unités sollicitent les ressources locales nécessaires à leur essor.

1.4. La stratégie territoriale des groupes de style « Contrôleur »

Le style *contrôleur* attire des groupes qui centrent leur développement autour d'un cœur de métier fort *via* des activités complémentaires et proches en termes de facteurs clés de succès. La colonne vertébrale du groupe tend à reposer sur la satisfaction d'un besoin de marché générique (la santé, le confort, l'alimentation, le luxe,...) en multipliant les produits qui peuvent répondre à ce besoin. La stratégie cherche à tirer profit et à exploiter des effets de synergie et d'envergure. Pour cela, de tels groupes utilisent fréquemment le levier d'un nombre limité de marques au niveau mondial, voire régional.

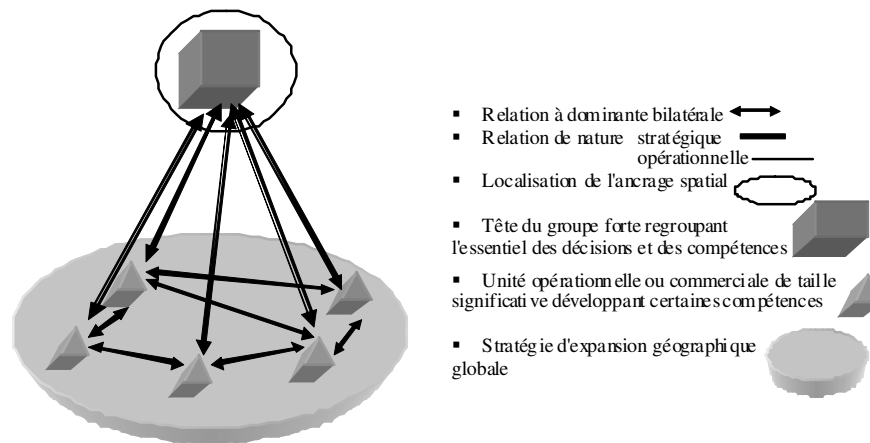
Ce style de management nécessite une tête de groupe forte réunissant l'essentiel des compétences stratégiques et des activités de conception du développement (marketing, R&D, *design*, formation, ...) et de pilotage de la stratégie (contrôle de gestion, planification stratégique,...). La taille du siège est importante en termes d'effectifs pour être en mesure de concevoir et d'organiser la stratégie globale pour l'ensemble du groupe mais aussi pour développer les innovations qui seront ensuite diffusées et portées par toutes les unités à travers le monde. Les unités ont, ensuite, pour rôle de mettre en œuvre cette stratégie globale en tenant compte du marché local pour lequel elle bénéficie d'une légitimité forte au sein du groupe. Par exemple, les unités commerciales favoriseront, dans le portefeuille de produits du groupe, les produits qui correspondent le mieux à leur marché. En revanche, ces unités n'ont pas compétence pour développer et innover par elles-mêmes.

L'un des anciens directeurs de la planification stratégique de L'Oréal expose bien l'attraction de ce groupe pour ce style. À ce titre, il précise que si « *le discours officiel c'est de dire : à l'intérieur du groupe on décentralise, le patron d'une entité a une marge de manœuvre assez faible* ». En fait, « *le développement est centralisé au siège par division* ». Dans ces conditions, « *il est évident que la R&D est faite au niveau central* », de même « *pour le développement marketing des produits, c'est une pression du siège sur l'entité. Un pays n'a pas d'autonomie pour développer un produit isolément* ».

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *contrôleur* bénéficie, en premier lieu, au territoire d'implantation du siège (figure 4). En raison du nombre et de l'importance des fonctions de décision, de conception et d'innovation qui le composent, le siège est ancré dans son territoire. Le siège induit donc des activités économiques autour de lui.

Les territoires d'implantation des unités peuvent tout de même jouer de certaines opportunités. En effet diverses compétences et qualifications sont localisées dans les unités. Les unités locales ne disposent donc pas des fonctions de conception et d'innovation mais plutôt des fonctions de décision opérationnelle en matière de développement produit (chef de produit) et procédé (bureau des méthodes) pour permettre une adaptation du produit et de la production aux conditions locales. Dans le cas de l'Oréal, ce sont les unités qui contribuent à la préparation du lancement de nouveaux produits sur leur marché local.

Figure 4 – La stratégie territoriale du style contrôleur



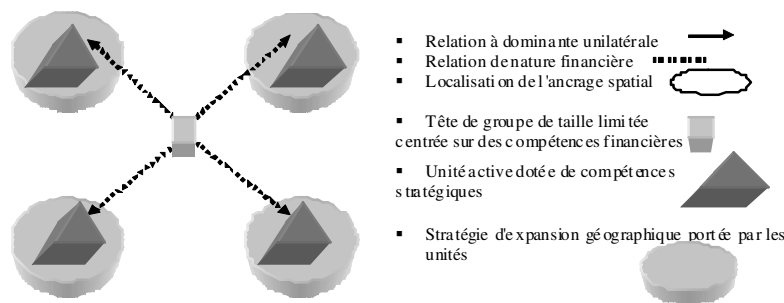
1.5. La stratégie territoriale des groupes de style « Financier »

Les groupes adoptent pour référence ce style de management *financier* lorsqu'ils fondent leur développement sur la base de multiples options et prises de participations dans des activités diverses et variées, gérées à partir de critères financiers stricts. Dans ces conditions, les unités bénéficient d'une forte autonomie, à la condition expresse qu'elles atteignent l'objectif de rentabilité décidé par la tête du groupe. Les unités ont donc une réelle capacité stratégique et regroupent l'ensemble des activités et compétences en matière d'innovation et de conception. Quant au siège du groupe, il a une taille très réduite. Ses compétences relèvent du domaine financier car la réussite du développement du groupe dépend de la qualité des opérations et montages financiers. Lorsqu'un groupe adopte un style *financier*, par des prises de participation dans d'autres groupes ou entreprises, les unités achetées privilégient provisoirement un des quatre autres styles de management précédents. Pour une raison de maîtrise des risques financiers par la tête du groupe, ses prises de participation ne se font pas facilement dans des groupes ou entreprises ayant adopté un style *développeur* car

la visibilité à court et moyen terme de leurs actions stratégiques est faible.

La stratégie territoriale de groupes attirés par un style *financier* bénéficie relativement aux territoires d'implantation des unités, malgré la versatilité de ces unités au sein du périmètre économique du groupe (figure 5).

Figure 5 – *La stratégie territoriale du style financier*



Il n'est donc pas possible de considérer ces unités (entreprises ou groupes) comme définitivement ancrées dans le territoire même si elles possèdent localement toutes les fonctions de décision, de conception et d'innovation. À ce titre, elles peuvent favoriser une densification du tissu économique local. Ce sont en effet elles qui assurent les programmes de R&D et de mise sur le marché des nouvelles offres. De même, les unités ont toute latitude managériale pour recourir aux services de conseil dont elles pourraient avoir besoin pour concevoir leur stratégie ou gérer et accompagner des changements. À l'époque où Sanofi avait des « métiers » autour de la santé animale ou du parfum, ils étaient clairement gérés selon un style financier comme a pu l'expliquer le directeur financier du groupe : « *ce sont des métiers qui rapportent de l'argent et qui permettent d'en gagner plus largement* ». Ces activités étaient « *filiées dans le sens où elles étaient dotées d'une force de frappe totalement autonome, c'est-à-dire de toutes les fonctions et compétences* ». À la même période, le raisonnement et le

mode d'organisation spatiale étaient, bien sûr, tout autres pour les activités pharmaceutiques liées au cœur de métier.

Les développements précédents permettent d'affirmer que les conditions d'interaction d'un groupe ou de ses unités dans un territoire sont largement déterminées par le style de management de ce groupe. Ce style conditionne, notamment, le sentiment d'appartenance des dirigeants au territoire (Corolleur et *al.*, 2002). Pour certains groupes, en conséquence, les interactions autour des processus d'innovation se font avant tout en interne ou entre unités. Simultanément, en instituant des routines et des dépendances de sentier, le style de management influence directement les processus d'apprentissage auxquels le groupe s'ouvre ou se ferme en fonction des ressources et compétences qu'il mobilise selon sa forme d'innovation stratégique. La deuxième partie de l'analyse revient sur cet aspect.

2. Formes d'innovation stratégique du groupe et ressources territoriales

La précédente partie a étudié une facette des relations entre les groupes et les territoires : la répartition spatiale des activités d'innovation et de conception au sein des groupes en fonction du style de management des groupes. Cette seconde partie va permettre d'étudier la facette complémentaire : l'inscription dans les territoires des processus d'innovation stratégique des groupes.

Dans une recherche de croissance soutenable, de renforcement de l'avantage concurrentiel et d'innovation stratégique, les groupes ont tendance à choisir certaines régions plutôt que d'autres. Petit à petit, il apparaît une polarisation et une concentration des activités dans un territoire qui s'expliquent comme les résultantes des ressources dont dispose ce territoire (Jayet et *al.*, 1996). Les villes et les métropoles prennent, à ce titre, de plus en plus d'importance aux yeux des dirigeants des groupes. *Via* des économies d'agglomération, elles offrent un potentiel d'innovation en apportant les ressources et connaissances nécessaires au développement des fonctions de conception.

L'existence de cette différenciation entre les territoires est mise à profit par l'organisation des entreprises et des groupes dans le cadre de leurs stratégies d'internationalisation. Lors des choix de localisation de leurs unités (siège, filiale), les groupes mobilisent et sollicitent les qua-

lités et capacités spécifiques des territoires. En retour, l'histoire des territoires donne une trace concrète de ces options. Les études sur les dynamiques territoriales considèrent ainsi que les processus d'innovation des groupes résultent de l'exploration et de l'exploitation des ressources des territoires dans lesquels sont implantés les groupes et leurs unités (Breschi et Malerba, 2001). Pour les groupes, l'objectif n'est pas d'être localisé en vue d'une simple proximité, ou d'une possibilité de connexion. L'enjeu majeur est de bénéficier de processus de connaissances sources d'échanges, de création de valeur et d'innovation (Tallman et al., 2004). Ces processus font la firme, le territoire et leur rencontre (Enright, 2000).

Ce raisonnement répond aux évolutions du mode d'organisation de l'innovation avec le passage de processus linéaires et séquentiels (R&D, puis production, puis commercial) à des processus qui assurent des rétroactions entre les différentes fonctions des firmes et entre de multiples acteurs dans le cadre de groupes-projets. La fonction de conception en devient largement distribuée tant sur le plan intra-organisationnel qu'interorganisationnel. Il serait hors de propos de discuter cette évolution. Elle invite à détailler le phénomène considéré à la fois comme condition et corollaire des dynamiques d'innovation recherchées et entretenues par les groupes : l'existence d'apprentissages collectifs entre acteurs au sein des territoires.

Ce phénomène général peut être désagrégé si l'on tient compte des formes génériques d'innovation stratégique des firmes formalisées par le corpus stratégique (Lengnick-Hall et Wolff, 1999 ; Martinet, 2003). Chaque forme générique d'innovation stratégique (transformation, surprise répétée, coordination réticulaire) détermine les dynamiques organisationnelles internes et externes, ainsi que les ressources et compétences nécessaires. Plus généralement, chacune a un effet structurant sur la répartition de la perception et de l'attention au sein du groupe (Ocasio, 1997) et sur les modalités d'interaction que le groupe pratique dans les territoires d'implantation de ses unités.

Dès lors, la thèse soutenue dans cette seconde partie se résume par la proposition suivante :

Proposition 2 : L'exploration et l'exploitation des ressources d'un territoire par un groupe et ses unités dépendent de la forme d'innovation stratégique du groupe car celle-ci structure les représentations mentales des acteurs à l'égard du territoire.

Cette proposition générale sera détaillée en repartant de la formalisation des trois formes génériques d'innovation stratégique proposée par le corpus stratégique. Pour chacune de ces formes, il s'agit d'étudier les conditions de mobilisation des ressources et compétences territoriales. Ces différentes interactions entre les groupes et le territoire seront analysées à l'aune d'un type particulier de ressources des territoires : l'offre locale de services de conseil et ses conditions de participation à des projets d'innovation stratégique des groupes ou de leurs unités.

2.1. L'innovation stratégique par la transformation ou la sollicitation des compétences territoriales

En adoptant la transformation comme logique d'innovation stratégique, un groupe exploite un portefeuille de compétences et de ressources fondamentales qui lui permet de redéfinir les conditions de marché à son avantage. Dans une perspective d'intention et de vision sur le long terme, le groupe développe un avantage concurrentiel durable notamment par la sélection et le contrôle, la protection et l'appropriation de ressources et d'actifs spécifiques. Cette approche, largement popularisée par les recherches de Hamel et Prahalad (Hamel et Prahalad, 1994 ; Prahalad et Hamel, 1990), invite à travailler sur les dynamiques évolutionnistes propres au groupe qui lui assurent une position forte, difficilement imitable et limite l'intérêt pour les stratégies d'alliance. Hamel et Prahalad ont illustré leurs propos et démonstrations à partir de groupes comme Canon ou Honda. À ces exemples, il serait possible d'adjoindre le cas du groupe Zodiac qui fonde son développement sur cinq branches d'activités qui croisent, toutes, des compétences technologiques, notamment sur des matériaux permettant d'établir la frontière entre éléments naturels (eau / air / gaz).

Lorsqu'ils retiennent cette perspective d'innovation stratégique, les dirigeants tendent à concevoir et à évaluer les territoires où ils se localisent comme des pôles et des infrastructures de ressources et de compétences. Ils se représentent les territoires à travers des cadres de raisonnement symétriques et similaires à ceux qu'ils mobilisent pour le développement de leur groupe. Les territoires seront jugés à l'aune de leur potentiel d'apport et de contribution au portefeuille de compétences et de ressources fondamentales sur lequel se fonde le développement de l'affaire. C'est à ce titre que le groupe Zodiac a localisé son

centre « *Zodiac Maritime Academy* » aux États-Unis afin de développer des programmes de formation avec l'armée américaine et de bénéficier de ce support (image, compétences). Quant à la localisation dans la région lyonnaise du siège de l'activité piscine du groupe Zodiac, notamment avec les fonctions de marketing stratégique, elle s'explique par le fait que cette région est l'une des plus dynamiques d'Europe pour ce secteur, tant du point de vue de l'offre que de la demande. Une trace concrète de ce dynamisme est la localisation du salon annuel professionnel de la piscine à Lyon.

Par ailleurs, ce mode d'innovation stratégique vise, avant tout, à créer une transformation du marché, notamment de ses règles et conventions en usage. Dès lors, les territoires ayant un intérêt aux yeux des dirigeants seront ceux qui présenteront des exigences non satisfaites. Ces exigences offrent un potentiel d'évolution pour répondre aux insatisfactions provoquées par la stabilité des conventions de marché à laquelle les entreprises actuellement en place contribuent lorsqu'elles se contentent d'un simple maintien de leur offre. Localement, il devient possible de créer de nouveaux espaces de marché en apportant des fonctionnalités différentes ou complémentaires valorisées par les clients (Kim et Mauborgne, 1997, 2004).

Cette logique de transformation des conventions et routines passe par la mise en place et la création de nouveaux arrangements intra et interorganisationnels afin de développer ou de renouveler les rentes. Là encore, les territoires jugés et évalués positivement seront ceux qui accepteront, contribueront ou favoriseront l'instauration de telles modifications (Bréchet et Saives, 2001). À défaut, les groupes privilégieront et sélectionneront d'autres territoires pour développer leurs unités innovantes et limiteront leur implantation à des unités opérationnelles sans contribuer au renouveau des ressources locales.

C'est dans ce cadre général, au service d'une innovation stratégique transformatrice du marché, que les groupes vont mobiliser des services de conseil dans les territoires où ils sont implantés. Globalement, il s'agit de s'appuyer sur des compétences d'expertises et de conseils externes pour réaliser différents volets du projet stratégique. Pour un groupe comme Boiron, la volonté des dirigeants n'est pas forcément de travailler avec les consultants les plus connus mais, avant tout, avec ceux qui contribueront à une amélioration et une élévation des compétences et connaissances internes, notamment grâce à la qualité des conditions d'interaction. Une fois le choix du prestataire effectué, il y a

un investissement dans la relation de la part du groupe. Il en résulte une spatialisation relativement positive des relations avec le conseil en termes d'effets externes pour le territoire d'implantation du groupe ou de ses unités (la région lyonnaise pour Boiron). Deux cas illustrent cette pratique. En 1995, lors de la création d'une nouvelle implantation dans la région lyonnaise, il y a eu un travail d'ingénierie et de conception avec des sous-traitants locaux afin de développer des innovations technologiques. Il s'est notamment agi de mettre en place une gestion technique centralisée permettant zéro jour d'arrêt de production avec un contrôle permettant, toutes les six secondes, d'enregistrer jusqu'à 10 000 informations. Ensuite, lors d'un projet important de mise en place d'un ERP, il a été initialement fait appel à des consultants issus d'autres territoires. Cependant la durée de la relation a conduit ceux-ci à nouer d'autres relations avec le territoire en faisant appel à des consultants locaux. Finalement, sur la durée, Boiron a développé son projet d'ERP avec ces derniers, ce qui a induit un renforcement très significatif de l'implantation de ce deuxième cabinet dans la région lyonnaise. Cette situation diffère totalement de la deuxième forme générique d'innovation stratégique étudiée ci-dessous.

2.2. *L'innovation stratégique par la surprise répétée ou l'opportunisme nomade*

Les groupes qui pratiquent une innovation stratégique par surprise répétée cherchent à instaurer des perturbations continues des conditions d'action au sein des marchés où ils opèrent. L'environnement et le marché sont jugés, présentés et vécus comme « *hyper concurrentiels* » (D'Aveni, 1994). Les manœuvres concurrentielles visent la création et l'obtention d'avantages temporels instables et à court terme par des mouvements stratégiques rapides et récurrents. Les contours des multiples systèmes ouverts d'échanges et de transactions dans lesquels interviennent le groupe et ses unités varient et fluctuent au gré d'intérêts transitoires. Avant que la continuité de l'avantage concurrentiel apparaisse remise en cause, le groupe opère des mouvements et des perturbations.

Cette pratique, assimilable à une logique de coups et de saisies d'opportunités diverses, prête à conséquence sur les modalités de relation avec le territoire d'un groupe. L'intérêt ne porte guère sur les compétences et ressources que le groupe trouve pour appuyer et ren-

forcer son développement et ses innovations. En quelque sorte, en ne nouant pas de relations territoriales spécifiques, l'entité d'un groupe reste extérieure au territoire pour ne l'évaluer que sur le plan des potentiels existants en termes d'instabilités et d'accélération d'émergences dans les besoins de consommation. Le principal enjeu pour le groupe concerne la possibilité, ou non, de pratiquer au sein du ou des territoires les multiples expérimentations requises pour asseoir et assurer ses innovations (Brown et Eisenhardt, 1997). De telles entités acquièrent généralement une aptitude spécifique pour l'expérimentation *via* l'organisation de leurs activités de conception (Hatchuel et Le Masson, 2001).

Cette vélocité et modularité de l'organisation du groupe l'amènent à se représenter d'une manière particulière les territoires. Ceux-ci sont considérés comme des systèmes d'acteurs externes faiblement reliés avec lesquels le groupe rentre dans des jeux, récurrents et réguliers, de recomposition, d'essais erreurs divers, de mobilisation au gré des besoins et des intérêts du moment. La sollicitation et la représentation opportunistes du territoire et de ses ressources dans le cadre des projets d'innovation se retrouvent sur le plan des modalités de relation avec les services de conseil mobilisés. Il s'agit de rechercher, auprès d'eux, des réponses rapides et ponctuelles à des questions immédiates.

Le cas du groupe SEB illustre les logiques exposées ci-dessus. En souhaitant répondre au besoin des personnes de disposer d'un petit électroménager domestique, ce groupe affiche clairement la volonté de réinventer régulièrement ses produits. Les entités du groupe mobilisent, au cas par cas, des conseils et des services aux entreprises au gré de leurs besoins et de leur nécessaire programme d'expérimentations sans inscrire particulièrement ces relations ni dans la durée, ni sur le plan spatial. Dans ce cadre, ponctuellement, la direction de la recherche du groupe peut recourir aux services de l'Agence Rhône Alpes pour la maîtrise des techniques de mesure (Aratem) afin de rentrer en contact avec un laboratoire de recherche publique du CNRS sur un projet ou un problème d'innovation précis⁴. Cette mobilisation ponctuelle des ressources du territoire, notamment dans les services aux entreprises, est clairement affichée par la direction générale du groupe qui, dans des

⁴ Le cas de cette relation entre SEB et l'ARATEM est exposée dans Timsit (2004) « De la génération d'un flux d'innovation par la mise en œuvre d'une fonction d'intégration : une étude tri partite », Mémoire de DEA Sciences de Gestion, Lyon 3 – EM Lyon.

réunions publiques, ne revendique ni ancrage, ni relations particulières avec le territoire où est situé le siège. Cette approche était aussi celle de Cyanamid Agro, alors filiale française de la branche agrochimique du groupe American Home Products, dorénavant BASF Agro France. Pour appuyer son activité, la direction de la filiale mobilisait de multiples missions de conseil, d'expertise ou d'accompagnement du changement. Cependant, ces missions avaient lieu en prêtant un faible intérêt au processus de réalisation du service par le conseil. La filiale procède avec ses prestataires externes selon des modalités proches ou similaires à sa propre logique d'innovation stratégique. Il s'agit de développer de nombreuses expérimentations et de multiplier les changements pour créer des perturbations et des effets de surprise sur le plan marketing avec ses produits. La multiplication des missions de conseil n'a guère eu d'effets cumulatifs en retour sur le territoire lyonnais. Il y avait un manque d'approfondissement des relations de la filiale avec les conseils qu'elle mobilisait malgré la présence localement de nombreuses filiales de groupes agrochimiques concurrents. Les effets de proximité géographique n'ont pas joué par manque de proximité cognitive.

2.3. L'innovation stratégique par la coordination réticulaire ou l'ancrage spatial des dynamiques

Cette troisième forme d'innovation stratégique repose sur l'établissement et l'institution par un groupe d'un système vigoureux et robuste de relations et d'interdépendances avec son système d'offre. Dans ces conditions il serait probablement plus précis d'utiliser le qualificatif « d'éco système » au sens écologique (Lansiti et Levien, 2004 ; Martinet, 2003). Le développement repose sur l'existence et le déploiement d'effets cumulatifs au sein d'un réseau de produits, de technologies et de secteurs. Ces effets, proches de ceux formalisés pour l'innovation et la concurrence de réseaux (Curien, 2000 ; Foray, 2002), aboutissent à la construction d'une communauté collective d'intérêts entre des constellations d'acteurs. Une animation de cette communauté s'impose donc.

Un groupe comme Toyota est exemplaire de cette forme d'innovation stratégique puisque le modèle de développement de ce groupe repose sur un système interorganisationnel où les fournisseurs améliorent de manière continue leurs compétences par la participa-

tion aux projets de conception. Économiquement, il en résulte une autre répartition de valeur ajoutée entre Toyota et ses partenaires. Ainsi la part qui revient à Toyota est plus faible que la part qui revient à General Motors. Le mode de relation au territoire noué par ce groupe, ou plutôt par l'ensemble des acteurs qui innovent collectivement *via* des coordinations réticulaires coopératives, ressort en filigrane de l'étude en profondeur que Kogut (2000) a proposé dernièrement sur Toyota et son système de production. Le groupe met en pratique son principe de « produire là où se trouve le marché ». En conséquence, loin de réserver son modèle de coordination réticulaire avec ses partenaires uniquement pour le Japon, lors de son internationalisation, le groupe a délibérément adopté une stratégie de réplication (Winter et Szulanski, 2001) qui l'amène, localement, à travailler avec des entreprises du pays en leur transférant les technologies requises. Ces entreprises s'identifient au système auquel elles viennent contribuer. En France, la région de Valenciennes et les nouveaux partenaires avec lesquels Toyota s'est mis à travailler ont pleinement bénéficié de cette dynamique.

Dans une telle logique, la densité des interrelations, la variété et la vitalité des développements conjoints, le système de valeurs et de sens partagés entre les acteurs, construisent le territoire. Cela les amène en retour à le juger favorablement et à approfondir leurs investissements localement. À certains égards, cette forme d'innovation stratégique noue des relations au territoire qui correspondent à l'idéal type exposé par les travaux sur les districts, les « *clusters* » et les systèmes productifs locaux. Cette construction localisée et ancrée des ressources correspond à un mode d'engagement de la part des acteurs. Même s'il peut y avoir des systèmes d'action éclatés sur le plan spatial, en raison même de l'usage des technologies de la communication (Loilier et Teller, 2001), le facteur central reste la profondeur et la pérennité des relations. Les effets de proximité, dans ses multiples aspects (spatial, institutionnel, organisationnel, cognitif, social,...) (Sierra, 1997), jouent pleinement leurs rôles.

Les modalités de travail (ici, le terme de recours serait impropre) avec les services de conseil correspondent aux logiques d'action exposées ci-dessus. Le cas du groupe Cegid permet d'appuyer cette affirmation. Tout le développement de ce groupe repose sur la mise en place d'un système d'offre mobilisant des acteurs externes avec lesquels il installe une relation de partenariat à long terme et organise un transfert

de technologies. Les conseils et les services aux entreprises utilisés par la direction générale ne sont pas considérés comme extérieurs mais plutôt comme partie prenante, à un moment donné, de la construction du système de valeur partagée. Ils contribuent directement à l'élaboration du système d'offre, sont intégrés pour certaines fonctionnalités et composantes et sont jugés comme infrastructure essentielle à la dynamique d'ensemble des acteurs. Le raisonnement en termes de prestataire externe ne semble plus très adéquat dans ce cas et, comme l'explique le directeur général du groupe, assez rapidement, « *la démarche de conseil est internalisée lorsque l'entreprise a conscience ex ante de certaines questions* » (faire évoluer l'organisation interne, diagnostiquer telle ou telle situation,...). Cette forte présence au sein du territoire se poursuit par des investissements de ses dirigeants dans des instances locales : l'Olympique Lyonnais pour son président, la direction de l'association des directeurs financiers et du contrôle de gestion (DFCG) pour le directeur général ou, encore, des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur.

Les analyses précédentes sur les modes de spatialisation des groupes, en fonction de leur organisation ou de leur forme générique d'innovation stratégique, soulignent la nécessité de préciser le principe général d'interdépendance énoncé par le corpus théorique (Enright, 1998) entre les dynamiques territoriales et celles des groupes. Il s'agit, notamment, de considérer que l'explication des facteurs de localisation et d'investissement des groupes dans des « *clusters* » à travers le monde (Birkinshaw et Solvell, 2000) doit être complétée par une compréhension des conditions de cette implantation. Autrement dit, l'interrogation doit aussi porter sur les processus organisationnels mis en œuvre par les groupes ou leurs unités, dans le cadre de leur propre logique d'innovation stratégique, pour comprendre comment les relations avec le territoire opèrent et se déroulent. Le tableau 1 présente synthétiquement ces relations. Cette attention portée aux processus de management stratégique est, il est vrai, de plus en plus soulignée comme centrale par les économistes intéressés par les questions spatiales (Storper, 1999). La partie conclusive de cet article revient en conséquence sur cette question.

Tableau 1 – *Formes d'innovation stratégique et mode de relation au territoire*

Forme d'innovation stratégique	Dynamique stratégique du groupe	Attentes vis-à-vis du territoire	Mode de relation au territoire
<i>Transformation</i>	Exploitation et exploration d'un portefeuille de compétences clés	Zone d'expertise et de ressources spécifiques	Construction à long terme de nouveaux espaces de marché
<i>Surprise répétée</i>	Perturbation et changement continu des marchés	Saisie d'opportunités et terrain d'expérimentation	Nomadisme selon les évolutions des dynamiques d'innovation
<i>Coordination réticulaire</i>	Élaboration d'un écosystème de relations interorganisationnelles	Co-conception des activités	Communauté d'intérêts

Enseignements et perspectives

Les recherches de Chandler (1988) sur le développement de la grande firme américaine et sur les dispositifs de gestion requis par ce développement combinaient une double analyse spatiale et temporelle. Cette analyse était spatiale car il s'agissait d'expliquer les conditions de l'intégration des actions des unités à travers l'espace américain, d'est en ouest. Elle était aussi temporelle, car elle soulignait en quoi certains instruments de gestion permettaient aux unités d'assurer leur développement sur le long terme. De manière dominante, le corpus de gestion a retenu cette dimension temporelle, ne serait-ce qu'avec les outils d'actualisation des flux financiers, de gestion budgétaire, de planification fonctionnelle, etc. Actuellement, la dimension spatiale tend à être redécouverte. Les groupes et les recherches se sont focalisés sur les compétences, ressources et autres capacités dynamiques dont l'existence, pour être réelle, nécessite une inscription spatiale et territoriale. Les configurations génériques exposées dans cet article sur la géostratégie de l'innovation s'inscrivent dans cette perspective. Par l'analyse de la spatialisation des activités de conception des groupes, ces configurations étudient deux facteurs structurants.

Le premier facteur concerne la structuration générale des groupes selon les pratiques en usage pour contrôler leur développement et leur logique dominante de croissance (Bettis et Prahalad, 1986). Ce facteur détermine la répartition spatiale entre siège et unités, entre centre et pé-

riphérie, des activités d'innovation et de conception. Ce facteur ressort largement des recherches qui portent sur l'internationalisation de la R&D des multinationales (décisions et critères de localisation internationale de la R&D, focalisation sur les centres de compétences ou d'excellence, sélection des mécanismes de coordination de la R&D) (Gerybadze et Reger, 1999, p. 256). Ces recherches envisagent même certains types d'organisation des groupes en matière de R&D (Gassmann et von Zedwitz, 1999). Cependant, ce texte invite à dépasser le tropisme de la seule R&D. En ignorant l'innovation en tant que fonction de conception portée par d'autres activités de gestion (marketing, système d'information, production, etc.) ce tropisme ne permet pas de s'interroger sur les logiques territoriales et spatiales à l'œuvre dans les groupes.

Le deuxième facteur structurant concerne les formes d'innovation stratégique des groupes car elles déterminent le mode de recours et de mobilisation des compétences tant internes qu'externes. Cet angle de questionnement permet de compléter des approches centrées sur les effets de proximité et des « *spillovers* » pour la localisation des activités de R&D selon les secteurs (Carrincazeaux et *al.*, 2001). Cet angle permet aussi de ne pas se limiter au seul développement des ressources et compétences internes (Galende et de la Fuente, 2003) qui tend à ignorer la dimension spatiale de ces développements (Tyre et Von Hippel, 1996). Il s'agit ainsi de saisir la diversité des trajectoires des groupes en fonction de leur propre logique de croissance.

Le parti adopté de traiter ces deux facteurs dans le cadre d'un seul article n'est pas fortuit. Ces deux facteurs, bien que différents, s'avèrent complémentaires et créent une tension majeure pour la stratégie et le management. Tout dirigeant est amené à allouer les ressources de son groupe en fonction de chaque facteur. Cependant, les arbitrages peuvent instaurer des décalages significatifs en termes de relations au territoire et de spatialisation des activités d'innovation et de conception. Autour de cette tension se joue la capacité de certains groupes à développer une « ambidextrie contextuelle » (Birkinshaw et Gibson, 2004) qui leur permet de saisir des opportunités locales tout en bénéficiant simultanément d'un cadre global d'action. À rebours d'une certaine dissociation introduite par le corpus théorique en stratégie, le rapprochement développé dans cet article invite à tirer les enseignements théoriques et pratiques de la complémentarité de ces deux facteurs.

Pour le management de l'innovation, prendre en considération le facteur spatial revient à explorer la problématique de la création des ressources (internes et externes) en ne considérant plus le territoire comme un simple bassin de dotations de facteurs à exploiter. L'une des principales perspectives offertes, du point de vue théorique, consisterait à partir des analyses précédentes pour formuler des hypothèses contrastées, donc plus réalistes, au service d'une méthode par simulation dans la veine des recherches de Lomi et Larsen (1996) ou de celles sur les « *small worlds* » (Baum et al., 2003). Plutôt que de considérer une simple alternative de comportement pour les unités d'une population d'organisations dans un territoire (interagir ou non, se situer à proximité ou non), il s'agirait de simuler les dynamiques créées ou potentielles par la spatialisation des activités d'innovation et de conception selon les formes génériques de management et/ou d'innovation stratégique des groupes.

Par ailleurs, les recherches sur les groupes soulignent de plus en plus l'importance de maîtriser des zones d'influence (d'Aveni, 2004), de pratiquer des stratégies collectives et agglomérées (Astley et Fombrun, 1983) et, enfin, d'adopter des stratégies multipoints-multimarchés (McGrath et al., 1998). L'importance de telles stratégies, lors d'interactions concurrentielles dynamiques, nécessite d'envisager les conditions de leur mise en œuvre. L'argument fréquemment annoncé de l'encastrement social reste insuffisant, car trop général. Ces stratégies sont menées par des agents dont la rationalité est dorénavant conçue comme réflexive et située par certains économistes spatiaux (Pecqueur et Zimmermann, 2002). Les projets et les trajectoires de ces acteurs sont déterminés par les formes d'action exposées dans ce texte. Il s'agirait d'apprécier notamment comment les groupes articulent la tension entre forme d'innovation stratégique et forme de management pour organiser la spatialisation de leurs propres ressources et des ressources qu'ils construisent en situation.

Sur le plan pratique, ce texte présente aussi une double perspective. Le cadre conceptuel constitue une heuristique pour aider les stratégies, dans les groupes ou les collectivités locales, à réfléchir sur certaines logiques d'action à l'œuvre en matière d'innovation et d'activités de conception. Ce cadre conceptuel invite à retenir un principe d'action qualifiable « d'action à géométrie variable ». Loin d'une uniformité *a priori*, qui serait amenée par la mondialisation de l'économie, les registres, styles et modes d'action des groupes sont significativement divers.

Comme le souligne Stopford (2003), à propos des recherches sur les multinationales, il importe dorénavant de capturer les nuances. Il s'agit d'être capable de saisir, cognitivement et pratiquement, cette diversité. Le but est d'éviter aux acteurs et stratèges en charge du développement territorial ou des groupes de concevoir des dispositifs d'action trop uniformes et donc décalés. Il importe de penser comment cette diversité, par effet d'agrégation, crée des dynamiques locales particulières sources d'avantage concurrentiel pour les territoires. Ces dynamiques locales entrent en jeu dans la mise en concurrence des territoires par les acteurs. À ce titre, une perspective de recherche se présente : mobiliser les formes génériques exposées dans ce texte pour étudier comment, localement, les firmes contribuent à la dynamique des « *clusters* » ou de « pôles de compétitivité » en s'insérant dans des réseaux plus globaux (Nachum et Keeble, 2003). Ces formes génériques pourraient aussi être mobilisées pour revenir sur la question clé de la concurrence entre territoires, notamment lors des choix de localisation.

Incidemment, pour montrer la logique propre aux différentes configurations exposées, nous avons expliqué comment chacune se caractérisait par une logique spécifique dans la mobilisation des ressources du territoire et, notamment, de la base locale de services aux entreprises. Les cas montrent que l'espace ne fournit pas en lui-même les conditions de la coordination entre les acteurs. Il existe donc un champ important pour concevoir des dispositifs qui favoriseraient les dynamiques locales d'interaction entre les acteurs. Cette conception nécessite de penser la diversité des stratégies d'acteurs. Pour autant, cette diversité ne semble pas infinie ce qui invite à un travail de formalisation de grands archétypes ou configurations. Ce type de conceptualisation, bien maîtrisée par les sciences historiques et la sociologie, reste en deçà de ce qu'elle pourrait être en sciences de gestion et en stratégie en raison probablement de l'attraction croissante exercée par l'économie ou les modèles formalisés.

Bibliographie

Almeida P. et Phene A. (2004), « Subsidiaries and Knowledge Creation : The Influence of the MNC and Host Country on Innovation », *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 847-864.

- Astley W.G. et Fombrun C.J. (1983), « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Audretsch D. (2000), « Corporate Form and Spatial Form », in G. Clark, M. Feldman et M. Gertler, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press.
- Baum J., Shipilov A. et Rowley T. (2003), « Where Do Small Worlds Come from ? », *Industrial & Corporate Change*, vol. 12, n° 4, p. 697-726.
- Bergek A. et Berggren C. (2004), « Technological Internationalisation in the Electro-technical Industry : A Cross-company Comparison of Patenting Patterns 1986–2000 », *Research Policy*, vol. 33, p. 1285-1306.
- Bettis R.A. et Prahalad C.K. (1986), « The Dominant Logic : A New Linkage Between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 485-501.
- Birkinshaw J. (1997), « Entrepreneurship in MNC : The Characteristics of Subsidiary Initiatives », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 3, p. 207-229.
- Birkinshaw J. et Solvell O. (2000), « Preface », *International Studies of Management & Organization*, Summer.
- Birkinshaw J. et Gibson C. (2004), « Building Ambidexterity into an Organization », *Sloan Management Review*, Summer, p.47-55.
- Bréchet J.P et Saives A.L (2001), « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur base territoriale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, septembre, p. 5-30.
- Breschi S. et Malerba F. (2001), « The Geography of Innovation and Economic Clustering : Some Introductory Notes », *Industrial & Corporate Change*, vol. 10, n° 4.
- Brown S. et Eisenhardt K. (1997), « The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 1-34.
- Calori R., Atamer T. et Nunes P. (2000), « International Competition in Mixed Industries », *Long Range Planning*, vol. 33, p. 349-375.
- Calori R. (2000), « Ordinary Theorists in Mixed Industries », *Organization Studies*, vol. 21, n° 6, p. 1031-1057.

- Carrincazeaux C., Yung Y. et Rallet A. (2001), « Proximity and Localisation of Corporate R&D Activities », *Research Policy*, vol. 30, p. 777-789.
- Chandler A. (1988), *La main visible des managers*, Economica.
- Claveau N. et Tannery F. (2001), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la production d'artefacts médiateurs », in N. Mourgues (Éd.), *Regards sur la Recherche en Gestion*, EMS.
- Colletis G., Gilly J.P., Pecqueur B., Perrat J. et Zimmermann J.B. (1997) « Firmes et territoire : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et Sociétés*, n° 88/89.
- Collis D. et Montgomery C. (1998), « Creating Corporate Advantage », *Harvard Business Review*, May-June, p. 71-85.
- Collis D., Young D. et Goold M. (2007), « The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters », *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 383-405.
- Corolleur F., Dussuc B., Favre Bonte N. et Geindre S. (2002), « La relation profils d'entrepreneurs et appartenance au territoire. Le cas des dirigeants de PMI d'un district industriel : la Plastics Vallée », 11^{ème} Conférence AIMS.
- Curien N. (2000), *Économie des réseaux*, La Découverte, collection Repères.
- DATAR (2003), *Le rayonnement comparé des villes européennes*, rapport DATAR, La documentation française.
- D'Aveni R. (1994), *Hyper Compétition*, Éditions d'Organisation.
- D'Aveni R. (2004), « Corporate Spheres of Influence », *MIT Sloan Management Review*, Summer, p. 38-46.
- Doty D.H. et Glick W.H. (1994), « Typologies as a Unique Form of Theory Building : Toward Improved Understanding and Modelling », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, p. 230-251.
- Doz Y., Santos J. et Williamson P. (2003), « The Metanational : The Next Step in the Evolution of the Multinational Enterprise », in J. Bikinsaw, S. Ghoshal, C. Markides, J. Stopford et G. Yip (Eds.), *The Future of the Multinational Company*, Wiley.
- Dupuy C. et Gilly J.P. (1995), « Les stratégies territoriales des grands groupes industriels », in A. Rallet et A. Torre (Éds.), *Économie industrielle et Économie spatiale*, Economica.
- Encaoua D., Foray D., Hatchuel A. et Mairesse J. (2001), « Les enjeux économiques de l'innovation », Bilan Scientifique du programme CNRS, 53 pages.

- Enright M. (1998), « Regional Clusters and Firm Strategy », in A. Chandler, P. Hagström et O. Sölvell, *The Dynamic Firm – The Role of Technology, Science, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford University Press.
- Enright M. (2000), « Regional Clusters and Multinational Enterprises : Independence, Dependence, or Interdependence ? », *International Studies of Management & Organization*, p. 114-138.
- Foray D. (2002), « Innovation et concurrence dans les industries de réseau », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 139.
- Frost T. (2001), « The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations », *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 101-123.
- Frost T, Birkinshaw J. et Ensign P. (2002), « Centers of Excellence in Multinational Corporations », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 997-1018.
- Galende J. et de la Fuente J. (2003), « Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour », *Research Policy*, vol. 32, p. 715-736.
- Gassmann O. et von Zedwitz M. (1999), « New Concepts and Trends in International R&D Organization », *Research Policy*, vol. 28, p. 231-250.
- Gersick C. (1994), « Pacing Strategic Change : The Case of a New Venture », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 1, p. 9-45.
- Gerybadze A. et Reger G. (1999), « Globalization of R&D : Recent Changes in the Management of Innovation in Transnational Corporations », *Research Policy*, vol. 28, p. 251-274.
- Goold M. et Campbell A. (2002), *Designing Effective Organizations*, Jossey Bass.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), « Competing for the Future », *Harvard Business Review*, vol. 72, Issue 4, July-August.
- Greenwood R. et Hinings C.R. (1993), « Understanding Strategic Change : The Contribution of Archetypes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 5, p. 1052-1081.
- Hatchuel A. et Le Masson P. (2001), « Innovation répétée et croissance de la firme, micro-économie et gestion des fonctions de conception », École des Mines de Paris, CGS, cahier n° 18.
- Jayet H., Puig J.P. et Thisse J.F. (1996), « Enjeux économiques de l'organisation du territoire », *Revue d'Économie Politique*, janvier-février, vol. 106, n° 1.

- Kim W.C. et Mauborgne R. (1997), « Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, January-February, p. 103-112.
- Kim W.C. et Mauborgne R. (2004), « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review*, October, p. 76-84.
- Kogut B. (2000), « The Network as Knowledge : Generative Rules and the Emergence of Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 405-425.
- Lansiti M. et Levien R. (2004), « Strategy as Ecology », *Harvard Business Review*, March, p. 68-78.
- Lengnick-Hall C.A. et Wolff J.A. (1999), « Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 1109-1132.
- Loilier T. et Tellier A. (2001), « La configuration des réseaux d'innovation : une approche par la proximité des acteurs », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 4.
- Lomi A. et Larsen E. (1996), « Interacting Locally and Evolving Globally : A Computational Approach to the Dynamics of Organizational Populations », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 1287-1321.
- Makino S., Isobe T. et Chan C. (2004), « Does Country Matter ? », *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 1027-1043.
- Markides C. (2001), « Corporate Strategy : The Role of the Centre », in A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, p. 98-112.
- Martinet A.C. (2002), « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 141, novembre-décembre.
- Martinet A.C. (2003), « Stratégie et innovation », in Ph. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- Mcgrath R., Chen M. et Macmillan I. (1998), « Multimarket Maneuvering in Uncertain Spheres of Influence : Resource Diversion Strategies », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 724-740.
- Nachum L. et Keeble D. (2003), « Neo Marshallian Clusters and Global Networks – The Linkages of Media Firms in Central London », *Long Range Planning*, vol. 36, p. 459-480.
- Ocasio W. (1997), « Towards an Attention-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 18, Summer Special Issue, p. 187-206.

- Ono Y (2003), « Spatial Organization of Firms », Federal Reserve Bank of Chicago, WP 2003-30, 50 p.
- Pecqueur B. (2006), « Le tournant de l'économie globale », *Espace et Société*, n° 125 et 126.
- Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (2002), « Les fondements d'une économie de proximités », Document de travail n° 02A26, GREQUAM.
- Porter M. (1991), « Towards a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.
- Porter M. et Sölvell O. (1998), « The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms », in A. Chandler, P. Hagström et O. Sölvell, *The Dynamic Firm – The Role of Technology, Science, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford University Press.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, May-June.
- Rugman A. et Verbeke A. (2001), « Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises », *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 237-250.
- Sierra C (1997), « Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 82, 4^{ème} trimestre, p. 7-38.
- Snow C., Miles R. et Miles G. (2005), « A Configurational Approach to the Integration of Strategy and Organization Research », *Strategic Organization*, vol. 3, n° 4, p. 431-439.
- Sölvell O. (2003), « The Multi-Home-Based Multinational : Combining Global Competitiveness and Local Innovativeness », in J. Bikinsaw, S. Ghoshal, C. Markides, J. Stopford et G. Yip (Eds.), *The Future of the Multinational Company*, Wiley.
- Stopford J. (2003), « Management Research : Reprise and Prologue », in J. Bikinsaw, S. Ghoshal, C. Markides, J. Stopford et G. Yip (Eds.), *The Future of the Multinational Company*, Wiley.
- Storper M. (1999), « Technologie, stratégies des firmes et ordre territorial », *Sciences de la Société*, n° 48, octobre.
- Tallman S, Jenkins M., Henry N. et Pinch S. (2004), « Knowledge, Clusters and Competitive Advantage », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 2, p. 258-271.
- Tannery F. (2002), « Les styles de management des groupes : risques et opportunités pour les territoires », in Y. Lazzarri et F. Rychen (Dir.),

Risques locaux et action collective, Éditions de l'Aube (collection bibliothèque des territoires).

Tyre M. et von Hippel E. (1996), « The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations », *Organization Science*, vol. 8, n° 3, p. 71-83.

Winter S. et Szulanski G. (2001), « Replication as Strategy », *Organization Science*, vol. 12, n° 6, November-December, p. 730-743.

Zimmermann J.B. (1998), « Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2.

Zedwitz M. (2003), « A Four-Layer Model for Studying Organizational Structure », *Academy of Management Best Conference Paper*, 7 p.

Annexe méthodologique

Les formalisations exposées dans ce texte s'appuient sur des recherches successives. Pour ces recherches, nous avons procédé par entretiens semi-directifs avec enregistrement intégral avant retranscription.

Pour traiter la masse d'informations transcrites, les entretiens ont été mis en forme *via* un codage ouvert selon une logique proche de la méthode déployée par Gersick (1994). Cette mise en forme a été organisée autour des thèmes clés des recherches : 1/ Contexte de l'entretien (position et parcours de l'interviewé, rôle dans l'organisation,...) ; 2/ Contexte stratégique et évolution du groupe (activités, historique du développement, stratégies passées et actuelles,...) ; 3/ Structure et organisation (description de l'organisation, organigramme, structuration des relations centre-unités, instances de décision, répartition des ressources...) ; 4/ Systèmes de planification stratégique (rites et rythmes de planification, nature et contenu des plans, nature des objectifs,...) ; 5/ Systèmes d'allocation des ressources (processus, acteurs impliqués, description des prises de décision d'investissement,...) ; 6/ Systèmes de contrôle (rites et rythmes du contrôle, modalités de *reporting*, nature et contenu des indicateurs de suivi,...) ; 7/ Mode de recours au conseil et modes d'intervention du conseil ; 8/ Localisation des relations de conseil.

Le matériau obtenu sous cette forme garde, quasiment à l'état brut, les raisonnements de l'interviewé. Cette approche a été préférée à un codage fermé pour trois raisons. D'abord, d'un groupe à l'autre, les di-

dirigeants ont qualifié des processus visiblement identiques mais avec des mots et des intitulés très différents. Ce fut, par exemple, le cas de la planification stratégique. Il était, dès lors, délicat de vouloir procéder par des tests de relations ou des calculs d'occurrence entre variables. Ensuite, l'objectif n'était pas d'élaborer des cartes cognitives pour expliquer les comportements ou les croyances individuelles mais d'explicitier le schéma de raisonnement mobilisé par les dirigeants en tant que concepteurs et théoriciens ordinaires (Calori, 2000). Enfin, ce codage ouvert présentait le mérite de conserver un matériau d'origine réutilisable durant toute la durée des recherches. Surtout, si des études de cas ont été rédigées à l'occasion de chaque recherche dans la perspective de la question à traiter, il était possible de revenir sur le matériau brut, de le retravailler et de le remobiliser.

Nous présentons, ci-dessous, les grandes lignes de chacune de ces recherches (question, contexte, nombre d'entretiens, période) en indiquant les parties de l'article qu'elles ont permis d'écrire.

1. Recherche sur « Les relations entreprises / services de conseil » (septembre 1997 – décembre 1998), pour le compte de la Direction des affaires économiques et internationales et de l'observatoire économique d'une communauté urbaine française dans le cadre d'un programme de recherche qui mobilisait aussi l'Insee et un laboratoire d'économie. Étude de 5 entreprises (20 entretiens internes – 10 entretiens auprès des conseils mobilisés par ces entreprises pour leur stratégie) et étude de cas de 6 entreprises de conseil (8 entretiens). Les études de cas ont permis d'explicitier a) l'influence des styles de management sur la localisation des compétences des groupes et sur les relations nouées sur le territoire (partie 1), puis b) les conditions de relations aux services locaux de conseil en fonction des formes d'innovation stratégique des entreprises (partie 2).

2. Recherche sur les « Les formes d'articulation entre stratégie et contrôle » (septembre 1998 – décembre 2000). Étude de 15 groupes internationaux, 35 entretiens effectués auprès des directeurs de la stratégie ou des directeurs financiers ou du contrôle. L'analyse détaillée des processus stratégiques et de contrôle a permis d'explicitier les modes d'organisation spatiale des groupes ainsi que les formes de conception et de raisonnement des dirigeants sur les questions spatiales et territoriales. Les analyses de cette recherche ont permis d'avancer sur les types de relation au territoire des groupes en fonction de leur style de management (partie 1).

3. Recherche sur « Gouvernance du territoire et management stratégique des groupes » pour le compte de la Direction de la Prospective et de la Stratégie d'une communauté urbaine (janvier 2000 – juillet 2001). Étude de 20 groupes internationaux ou régionaux, réalisation de 30 entretiens complétés par l'analyse documentaire de 50 groupes régionaux. Les analyses de cette recherche ont permis d'avancer sur les types de relation au territoire des groupes en fonction de leur style de management (partie 1) et aussi sur les types d'utilisation des ressources du territoire et des services de conseil en fonction des dynamiques des groupes (partie 2).

En complément de ces trois recherches d'inspiration ingénierique (Claveau et Tannery, 2001), et sur la base des résultats obtenus, un séminaire de formation *ad hoc* a été monté auprès des responsables des services de développement économique des principales métropoles de la région Rhône-Alpes. Ce séminaire a permis d'approfondir le questionnement et, surtout, de tester la robustesse du cadre de raisonnement exposé dans les développements de ce texte.

L'ensemble du matériau a été traité pour élaborer des configurations génériques permettant de concevoir les stratégies territoriales des groupes selon la répartition spatiale de leurs activités de conception, d'une part (partie 1), et selon leur logique d'innovation stratégique, d'autre part (partie 2). Ces configurations tentent d'intégrer les dynamiques stratégiques et organisationnelles (Snow et *al.*, 2005) en reposant sur deux propositions logiques centrales (la « *grand assertion theory* » selon Doty et Glick, 1994).