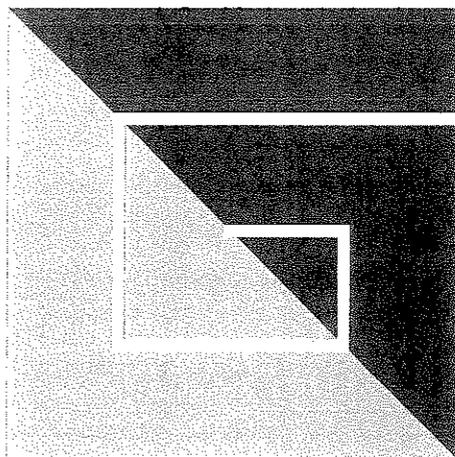


Revue française de gestion



volume 37 – numéro 213 – avril 2011

ÉCONOMIES DES PROXIMITÉS

Hermès

Lavoisier

PIERRE-YVES GOMEZ*École de management de Lyon ; IFGE***ANNE ROUSSEAU***Centre de recherche public Henri Tudor, Luxembourg***ISABELLE VANDANGEON-DERUMEZ***Université Paris-Est Créteil, IRG*

Distance et proximité

Esquisse d'une problématique pour les organisations

Ce numéro spécial de la *Revue française de gestion* présente des travaux dont le point commun est de considérer la proximité entre les acteurs comme une dimension déterminante des situations de gestion qui sont décrites. Ces travaux ont été repérés lors de la XIX^e Conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS) qui s'est tenue du 2 au 4 juin 2010 à Luxembourg. Nombre d'exposés à cette conférence mettaient au jour une problématique transversale : la plus ou moins grande proximité entre les acteurs a des conséquences sur les processus et les performances des organisations. La concentration physique d'individus (dans une organisation) ou d'organisations (sur un territoire)

crée des effets de proximité qui ne peuvent être ignorés. C'est ce que nous appelons après Bellet *et al.* (1993) *l'économie des proximités*.

1. Qu'entend-on par proximité ?

La prise en compte de la proximité est susceptible de différentes interrogations qui incluent la proximité intellectuelle ou culturelle (comme la référence à une même culture ou la référence à des conventions communes), l'usage d'outils qui mettent en contact des acteurs physiquement éloignés (comme le téléphone ou l'Internet) ou encore l'appartenance à des réseaux impliquant des liens plus ou moins forts ou faibles. Ainsi, la dialectique du près et du loin joue-t-elle à différents niveaux d'éloignement ou de rappro-

chement qu'ils soient psychologiques, culturels, sociaux ou physiques.

Au sens strict, les recherches en gestion s'intéressent d'abord à la *distance physique* entre les acteurs et se concentrent sur la dimension spatiale de la proximité. Cette problématisation s'appuie sur deux inspirations, l'une issue de la psychologie sociale, l'autre de l'analyse économique.

Approches psychosociologiques

Les approches psychosociologiques suggèrent que la plus ou moins grande proximité physique est un élément caractéristique de la *communication* entre individus. Elle s'est beaucoup appuyée sur les travaux de psychologie behavioriste, notamment ceux de Edward Hall, auteur du concept de proxémie (Hall, 1966). La proxémie est l'analyse de la distance physique entre des acteurs et de la façon d'occuper l'espace en présence de l'autre : distance matérielle lors des échanges, interdiction ou non du toucher, importance sociale des contacts fréquents, etc. Tout membre d'un groupe social maintient une « distance subjective » avec son entourage qui lui permet de conserver son intimité et donc sa capacité de réflexivité. En conséquence, il entre en relation avec les autres en se tenant à une certaine distance, à la fois subjectivement nécessaire et socialement informative car elle constitue un élément de son discours, une caractéristique de sa culture ou de son rang social. La proximité est pour Hall et l'école behavioriste, un élément de la communication, donc de la culture. Pour la gestion, il en résulte deux conséquences :

– Le corps en situation parle au même titre que l'intellect ; l'espace est le lieu de ce discours et il structure sa grammaire. La compréhension des acteurs en situation de ges-

tion doit intégrer la dimension spatiale de leurs relations qui est à la fois l'expression et la condition de leur communication et donc de leur comportement final.

– Inversement, la mise à distance spatiale des acteurs impacte leur communication et leur compréhension mutuelle. On peut par exemple caractériser une « culture d'entreprise » à partir de la distance entre les employés, et la considérer comme une dimension cruciale pour appréhender les effets de taille dans les organisations (Torrès, 2003).

Approches économiques

De nombreuses approches économiques invitent à tenir compte de la proximité physique entre les acteurs pour comprendre la *performance* des organisations. Dans son étude de la littérature économique, Grossetti montre que trois raisons sont couramment avancées par les auteurs de cette discipline : les effets sur les coûts, sur l'innovation et sur les réseaux sociaux (Grossetti 2000).

– Effets sur les coûts économiques. Lorsque les acteurs se rencontrent physiquement, ils échangent des informations plus complexes et plus rapides ce qui impacte les coûts de transaction et donc les contrats qui se nouent entre eux comme l'avait montré Williamson (Williamson, 1975). De la même façon, les relations d'agence ou les conventions sont modifiées selon que les flux d'information entre les acteurs sont courts ou longs, directs ou indirects, nombreux ou rares (Gomez, 1994). La proximité physique est donc une variable intervenant dans le calcul du coût économique.

– Effets sur l'innovation. La distance entre les acteurs et les types de contacts qu'ils entretiennent enrichissent plus ou moins le savoir commun partagé et, en particulier, la com-

munication des connaissances tacites Dans des espaces étroits, avec une forte proximité, ce savoir se transmet facilement de façon intersubjective et non codifié. L'innovation est alors plus émergente et liée aux relations individuelles (Nonaka et Takeuchi, 1995).

– Effets sur les réseaux et sur la force des liens sociaux. Ceux-ci sont bien connus depuis, en particulier, les travaux de Bourdieu (1979) : la proximité physique, la fréquentation des mêmes espaces, en fortifiant les liens sociaux ou en limitant leur nombre, influe sur l'accumulation de capital social distinctif des acteurs et donc sur leurs relations économiques. Elle permet des effets de clans et de solidarité qui sont autant de ressources dans lesquelles l'individu peut puiser. En sens inverse, elle limite l'étendue de ces réseaux.

Au total, l'inscription des acteurs dans des espaces géographiques et donc la plus ou moins grande proximité physique entre eux est une dimension de l'échange communicationnel et des performances économiques qui en résultent. Cette *dimension cachée*, selon le titre de l'ouvrage de Hall, ne peut être négligée pour décrypter le fonctionnement des organisations dans leur contexte, à partir des interactions entre acteurs qui les animent.

2. Proximités intra et interorganisationnelles

La proximité entretenue entre les acteurs se cristallise dans des institutions (selon les types d'entreprises), des structures organisationnelles (selon les formes hiérarchiques) ou des contextes économiques (bassin d'emplois, marchés). Elle crée ainsi des voisinages stables caractérisés par la longueur des distances entre ceux qui les fréquentent : hiérarchie courte ou longue, liens forts ou

faibles dans des réseaux, facilité et récurrences des relations. Les recherches en gestion ont abordé deux types de proximité selon qu'elle concerne le milieu dans lequel se situe l'organisation (proximité interorganisationnelle), ou la manière dont l'organisation structure les relations de proximité entre ses membres (proximité intra-organisationnelle) (Boulba-Olga et Grossetti, 2008).

Proximités interorganisationnelles

La proximité interorganisationnelle s'intéresse à la plus ou moins grande distance entre des organisations qui constituent un environnement économique. Depuis les travaux d'Alfred Marshall (1906), les recherches en économie et en gestion ont intégré la prise en compte des territoires dans lesquels évoluent les entreprises. La concentration géographique crée des effets de synergie en cristallisant les relations interorganisationnelles de manière durable dans une zone ou un district industriel, un *cluster* ou un pôle de compétitivité. Les effets économiques dus au regroupement d'organisations dans un espace étroit ont permis de définir une « économie de proximités » (Bellet *et al.*, 1993). Certains auteurs ont décrit les districts industriels comme des lieux géographiques d'accumulation de savoir-faire et de capital social collectif, mais aussi de solidarité dans la durée entre les organisations (Beccatini, 1989, 1992 ; Capecchi, 1989). D'autres ont montré comment la concentration géographique d'entreprises et de centres de recherche produit des *clusters* comme la Silicon Valley (Saxenian, 1994), et des transferts de savoirs explicites ou tacites accélérant les innovations (Audretsch et Feldman, 1996). On oppose l'émergence

spontanée de zones géographiques denses par attraction des entreprises (les *clusters*), à la création intentionnelle de telles zones par les pouvoirs publics ou une entreprise leader (les pôles de compétitivité). Dans les deux cas, il y a autorenforcement des effets positifs des proximités interorganisationnelles (Bouba-Olga, 2006). Il en résulte que les entreprises intègrent leur proximité vis-à-vis de ressources informationnelles et technologiques rares comme un élément de leur stratégie (Rallet, 1993). Cette concentration a été particulièrement étudiée comme un facteur favorisant l'innovation parce qu'elle permet des relations informelles et donc un transfert d'informations complexes grâce aux distances interindividuelles et interorganisationnelles courtes (Planque, 1987). C'est pourquoi, l'analyse stratégique s'est intéressée aux avantages concurrentiels associés à la localisation géographique (Porter, 1990). Enfin, l'émergence d'un secteur de services de proximité interpelle les politiques publiques sur le renforcement de marchés situés dans des espaces étroits comme contre-modèle à la globalisation.

Proximités intra-organisationnelles

La plus ou moins grande proximité entre des acteurs au sein d'une organisation ou d'une entité organisationnelle, renvoie aussi à la question classique de la coordination et donc de la structure de l'organisation. Si la proximité permet la supervision directe des activités, plus la distance grandit, plus les outils de gestion permettront de médiatiser les relations entre acteurs, ou avec les objets manipulés par les acteurs. Ce processus de rationalisation par les outils de gestion implique une diminution de la complexité

communicationnelle réduite à quelques dimensions symboliques (essentiellement chiffrées) et normalisées (reporting, tableaux d'évaluation, normes, etc.).

Parallèlement, la mise à distance entre managers et managés produit une complexification de la coordination organisationnelle comme les recherches l'ont montré dès les années 1960. L'école d'Aston (Pugh *et al.*, 1968) a mis en évidence l'effet de taille et de distance interindividuelle comme vecteur d'analyse fondamental des différentes catégories d'organisations (Kalika, 1988). Leibenstein (1987) a introduit cette dimension spatiale dans son analyse des X-efficacités et des conventions d'effort caractérisant les organisations en montrant qu'une partie de la valeur créée dans l'entreprise est due aux ajustements interindividuels permis par leur proximité. La typologie des configurations organisationnelles proposée par Mintzberg (1982) fait un lien entre les formes contingentes du voisinage organisationnel et la manière dont l'entreprise structure la proximité plus ou moins forte entre ses membres pour assurer, soit des formes d'auto-ajustement (pour l'adhocratie), soit une forme de supervision hiérarchique palliant l'absence de contacts directs entre décideurs et exécutants (pour la bureaucratie mécaniste). Le champ des PME est particulièrement approprié pour étudier ces effets. On aurait tort de le confiner dans une dialectique du petit (la PME) et du grand (la multinationale), alors que ses travaux éclairent toutes les entreprises sur les effets positifs et négatifs de la distance entre les acteurs dans les organisations. C'est la dynamique de croissance des organisations vue comme dilatation de leurs relations intra-organisation-

nelles qui est ainsi mise en lumière (voir Marchesnay, 1993 ; Torrès, 1998). La recherche a aussi tenté de comprendre les nouvelles formes de management qu'induit l'affaiblissement de la proximité entre manager et managé, due à la taille des entreprises.

L'intérêt pour réinvestir un *management de la proximité* est symptomatique de la nécessité de tenir compte de cette dimension au fur et à mesure que l'entreprise dilate les distances à la fois géographique, du fait de la globalisation, et technologiquement, du fait de l'usage de technologies informatiques de virtualisation des relations physiques. Le commerce à distance, le télétravail ou la globalisation des marchés nécessitent de réinvestir la relation directe avec le client, l'employé ou le marché local avec lequel se réalisent concrètement le travail et l'échange. C'est pourquoi la manière dont la proximité physique est gérée est réintroduite comme un élément de performance des entreprises (Monge *et al.*, 1985 ; Dampérat, 2006). Il existe désormais de nombreux travaux cherchant à analyser la performance du travail distribué entre des acteurs dans des espaces différents, soit selon la distribution de la chaîne logistique dans l'espace (Colin, 2005), soit selon la proximité ou la distance qu'ils entretiennent dans un même cadre de travail (pour des synthèses voir Michinov, 2008 ; Hinds et Kiesler, 2002). L'émergence dans les entreprises du terme « manager de proximité » traduit à la fois les problèmes de coordination intra-organisationnelle qui se posent aux entreprises et la nécessité de les atténuer en réintroduisant des relations de proximité courtes entre managers et managés.

3. Esquisses pour une économie des proximités

Le rapide survol précédent montre que la question de la proximité traverse la recherche sur les organisations sans s'appuyer sur une théorie propre. La proximité physique entre les individus est un fait social avant d'être un concept. L'analyse du rôle que joue l'articulation proximité/distance tant au niveau intra qu'interorganisationnel est un vecteur d'analyse transversal, éclairant différents champs ou situations de la gestion.

Ce numéro de la *Revue française de gestion* illustre ce propos en rassemblant dix articles dont les objets, les sujets et les méthodologies de recherche sont de natures assez différentes. Chacun pourtant prend en considération la distance ou la proximité des acteurs comme vecteur d'analyse de la situation de gestion observée, sans essayer d'en faire la théorie : en ce sens, ils constituent bien des *esquisses pour une économie des proximités*. Nous les présentons selon les deux approches évoquées précédemment : ceux qui illustrent des effets de proximité intra-organisationnelle, ceux qui illustrent des effets de proximité interorganisationnelle. À ces travaux de facture classique, sont présentés, dans une troisième partie, des études de cas d'entreprises ou de marchés qui, sans qu'une généralisation puisse être effectuée à partir de la situation de gestion présentée, mettent en lumière des exemples intéressants de la relation entre proximité physique des acteurs et performance de l'organisation.

Proximités interorganisationnelles

Dans « L'innovation des entreprises artisanales. Les effets de proximités »,

Jean-Claude Boldrini et Emmanuel Chéné s'intéressent à un objet assez peu étudié : le rôle que joue la proximité dans l'innovation des artisans. Contrairement à une idée reçue, en effet, l'artisanat est un lieu d'innovation important. Compte tenu de la configuration des entreprises (monosalariale ou employant moins de cinq personnes), la proximité physique entre l'artisan et ses parties prenantes, si elle est une marque de fabrique de ce type d'organisation, est aussi un facteur explicatif des modes d'innovations. C'est ce que montrent les auteurs en se fondant sur une étude quantitative traçant les trajectoires d'innovation de treize artisans appartenant à un réseau Artisanat-Université. Ces parcours mettent au jour en quoi la proximité peut être un facteur de routinisation mais aussi de bifurcation parce qu'elle multiplie les possibilités de saisir des opportunités et de les mettre immédiatement en œuvre. Les auteurs montrent en particulier l'importance que joue l'« intégration de connaissance » chez l'artisan-entrepreneur, ce qui éclaire, au-delà de la problématique de l'artisan, le rôle de l'entrepreneur dans tout type de projet.

Dans leur article intitulé « Proximité des acteurs et transformation des conventions. Le cas du marché philatélique numérique ». Anthony Kuhn et Yves Moulin étudient comment l'Internet peut modifier un marché en mettant à distance physique les échangeurs et les objets échangés. Le cas du marché du timbre-poste est particulièrement intéressant dans la mesure où l'évaluation de la qualité d'un timbre se fait en référence à une côte admise par les collectionneurs (le catalogue d'Yvert et Tellier) mais doit être contrôlée en observant matériellement les caractéristiques du timbre

(défauts, conservation) pour appliquer ou non une décote au moment de l'échange. Que se passe-t-il lorsqu'une partie du marché passe par Internet et que les acheteurs, mis à distance, ne peuvent donc plus observer physiquement la qualité du timbre acheté? Les auteurs présentent une analyse quantitative d'un segment du marché de 384 timbres mis en vente sur un site spécialisé. En utilisant la théorie des conventions comme grille d'analyse, ils montrent comment les acteurs adaptent les conventions qui régulent les échanges en tenant compte de la distance mais en réinventant de nouveaux espaces virtuels de mise en confiance comme les clubs d'internautes. Il est possible de conclure que la mise à distance crée de la « proximité virtuelle » qui imite la proximité physique et que l'Internet ne modifie pas radicalement les modes d'échanges.

Enfin, l'article de Anne-Laure Saives, Robert Desmarteau et Lamia Kerzazi intitulé « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Le cas de l'agroalimentaire au Québec », identifie quatre types de milieux porteurs (industrialisant, typifiant, globalisant et glocalisant) pour différents projets ou routines fondés sur les proximités. Les auteurs s'appuient sur les concepts de modèle d'affaires et, suivant une méthodologie qualitative et exploratoire, mettent en évidence cinq modèles d'affaires selon différents leviers territoriaux et différentes proximités. Les auteurs attirent ainsi notre attention sur ce qu'ils considèrent comme les deux dimensions clés d'un milieu (local ou non) d'activité, l'interaction et l'apprentissage, et soulignent l'intérêt qu'il peut y avoir à réfléchir sur des projets collectifs ou actions com-

munes fondés sur des proximités susceptibles d'activer ces modèles d'affaires.

Proximités intra-organisationnelles

Isabelle Corbett-Etchevert et Éléonore Mounoud, s'intéressent, dans leur article intitulé « La gestion des connaissances dans un groupe industriel. Mise à disposition virtuelle des savoirs et distanciation des experts », à la mise en place d'un dispositif de gestion des connaissances dans la branche ciment d'un grand groupe industriel et à ses effets sur les relations qu'entretiennent les experts et les opérationnels. Ce dispositif vise à mettre à disposition, *via* l'intranet, un savoir de base que les unités locales ont parfois perdu au fil des réorganisations. Les auteurs démontrent qu'au lieu d'établir une « proximité virtuelle », le dispositif introduit une distance entre experts et opérationnels: ils se côtoient moins souvent, se connaissent moins bien, se comprennent moins rapidement. Progressivement, la rationalisation des ressources d'expertise entraîne un besoin croissant de proximité avec les experts que la pratique du coaching vient combler. Mais plus encore, elle remet en cause la dynamique identitaire de l'expert, tant au niveau de ses savoirs, de son pouvoir, que de la satisfaction qu'il ressent lors de l'exercice de son métier.

Xavier Weppe étudie les relations de proximité entre humains et non-humains dans son article intitulé « Proximité entre humains et non-humains dans la construction de connaissances ». Constatant de nombreux dualismes au sein de la littérature sociale et technique du management des connaissances, l'auteur propose de mobiliser la théorie de l'acteur-réseau (TAR) pour dépasser ces oppositions et

aborder ce champ dans toute sa complexité. Cette théorie présente la particularité d'introduire la notion d'actants, faisant tout autant référence aux acteurs (actants humains) qu'aux objets matériels (actants non humains) ce qui enrichit l'observation de la proximité en incluant la médiation des objets. L'auteur applique alors les grands principes de la TAR – suivre les acteurs, respecter la parole des acteurs et adopter une approche symétrique – à cinq projets d'innovation. Il montre que dans une très grande majorité des cas, la construction de connaissance se déroule lors d'un travail individuel, ou l'actant humain est en relation avec un ou des actants non humains. Ainsi, selon l'auteur, les connaissances ne résident pas tant chez les individus, que dans les interactions entre individus et objets, au sein d'un réseau d'actants. L'auteur conclut que les relations entre acteurs sont finalement peu créatrices de connaissances dans les équipes projet, alors que les relations entre acteurs et objets (actants humains et non humains) sont au cœur de la dynamique de création de connaissances.

Ce sont les proximités au cœur du capital social de l'entreprise familiale qui sont l'objet de l'article d'Albert Lwango et de Régis Cœurderoy. Dans leur article, « Le capital social de l'entreprise familiale. Une approche empirique de son efficacité organisationnelle », les auteurs soulignent les spécificités de cette forme particulière d'organisation en termes de capital social qui leur confèrent une plus grande efficacité interne de par l'exploitation, dans la sphère professionnelle, de la proximité des acteurs dans la sphère privée. L'article s'attache à évaluer l'effet des relations de proximité interindividuelles créées dans la cellule familiale africaine sur l'efficacité organisa-

tionnelle de l'entreprise. La méthodologie est quantitative et permet de conforter les hypothèses posées: le développement du capital social, de par les proximités qui le caractérisent, tend à favoriser l'efficacité organisationnelle de l'entreprise familiale mais ce même capital social tend à agir négativement sur l'efficacité organisationnelle lorsque l'organisation se complexifie. Nous pouvons en conclure que ces proximités ne sont donc pas une force en elles-mêmes, mais influent selon le mode de fonctionnement interne de l'organisation.

Études de cas

Dans leur étude de cas « Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique. Le cas de Triodos Belgique », Marc Ingham, Françoise de Viron et Alain Tihon, s'intéressent aux relations de proximité développées entre la banque Triodos et ses parties prenantes internes et externes. Triodos, fondée en 1980 défend des valeurs liées au développement durable et à la responsabilité sociale de l'entreprise. Sa branche belge, créée pour répondre à la demande locale de clients souhaitant accéder à des placements socialement responsables, répond à cette volonté d'alignement. Ainsi, les auteurs montrent que Triodos Belgique est soucieuse d'impliquer ses parties prenantes internes, comme externes, dans son processus stratégique. Pour fonder leur analyse du cas, les auteurs mobilisent les différentes formes de relations de proximité proposées par Torre (2009): un ancrage local fort (proximité géographique recherchée), de nombreuses interactions avec ses parties prenantes (proximité géographique temporaire), mais surtout une proximité organisée reposant sur une logique de « similitude culturelle » entre

l'organisation et ses parties prenantes. En effet, ce que recherche avant tout Triodos Belgique, se sont des salariés, des clients et des partenaires qui partagent les mêmes valeurs, et s'engagent dans des actions qui les renforcent. La perception de la proximité passe, selon les auteurs, par cette construction d'un espace économique fondé par des représentations sociales communes.

Alexandre Asselineau et Anne Cromarias présentent dans leur article « Construire la proximité. L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural » l'émergence d'un *cluster* rural autour d'un entrepreneur. Le parc nutrition santé du Naturopôle regroupe quelques entreprises spécialisées dans le domaine de la santé qui participent à une même chaîne de valeur. À l'opposé de la théorie des *clusters* qui suppose que l'émergence de concentrations d'activités se fait dans des zones favorables aux échanges ou ayant accumulé des ressources et des savoir-faire, ce cas présente la situation inverse: le *cluster* naît dans un espace rural sans antériorité dans le secteur, par la seule volonté d'un entrepreneur de s'installer dans son village natal. L'analyse de la proximité est mobilisée de deux manières: d'une part, l'entrepreneur fait émerger ce *cluster* en faisant de la proximité sociale et politique un avantage concurrentiel, parce qu'elle lui permet de mobiliser de fortes ressources locales intéressées à la création ou la sauvegarde d'emplois ruraux. D'autre part, l'entrepreneur a su attirer de petites entreprises intervenant dans la chaîne de valeur du secteur de manière à créer des effets de synergie mais aussi d'image du fait de leur localisation « décalée ». Asselineau et Cromarias présentent ainsi un cas où la proximité n'est pas une simple donnée d'environnement

mais est intentionnellement utilisée comme une dimension stratégique structurant le développement d'un projet économique. Ce sont les administrations publiques qui sont le décor de l'étude empirique relatée dans l'article de Christophe Schmitt, Rémi Fabbri et Marie Gallais, « Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations ». Les auteurs soulignent l'intérêt du recours au concept de situation de gestion pour l'activité managériale dans le cadre de situations ambiguës et incertaines, en particulier lorsqu'il s'agit de faciliter le changement organisationnel inhérent à la modernisation des administrations publiques. En effet, les situations de gestion, à travers la proximité cognitive des acteurs, permettent de prendre en considération les représentations à l'œuvre dans toute situation de changement et la question de la construction d'un sens partagé quant à cette situation. L'étude de cas relatée ici est issue d'une recherche-intervention dans le cadre d'un programme d'amélioration continue initié par le ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative du Luxembourg. Les auteurs concluent sur la nécessité de prendre en considération la proximité cognitive des acteurs pour faciliter le changement organisationnel. C'est également de changement organisationnel dont il est question dans l'article de Christophe Lejeune et Alain Vas, qui aborde quant à lui le cas des écoles de gestion et leur processus de transformation identitaire dans le contexte de démarches de certification: « Identité, changement et proximité organisationnelle. Une étude comparée d'écoles de gestion européennes ». Les auteurs se sont intéressés aux écoles ayant connu un premier échec dans leur tentative d'obtenir un label spécifique aux écoles de

gestion européennes et qui ont, dans la foulée, amorcé un processus de transformation qui leur a ensuite permis d'être accréditées. S'appuyant sur le modèle de dynamique du changement identitaire de Ravasi et Schultz (2006), cet article ambitionne de le compléter et *in fine*, met en exergue, sur base de quatre cas, deux trajectoires de changement caractérisées par des séquences et modifications spécifiques, en ressources et activités, de proximité organisationnelle. Les auteurs concluent par quelques recommandations managériales qui prennent en considération les contextes différents des écoles de type professionnel d'une part, de type université d'autre part, soulignant par là que les proximités intra-organisationnelles sont à chaque fois spécifiques.

Enfin, nous avons demandé à Olivier Torrès, spécialiste de la notion de proxémie, notamment dans la compréhension de la dynamique des PME, un espace de réflexion libre, sous forme d'essai, sur ses observations en cours en matière de logique de proximité. Dans son article, « Proxémies financières des PME : les effets collatéraux de la financiarisation des banques. », il propose une analyse croisée du financement proxémique des PME en regard de l'accroissement de la taille des grandes banques et des effets de distance consécutifs. Il nous invite ainsi à réfléchir sur les articulations macro-économiques dans lesquelles s'inscrivent aussi les analyses de la proximité.

Ce numéro de la *Revue française de gestion* montre la diversité et la richesse des recherches présentées à la XIX^e conférence de l'AIMS et les harmoniques que la notion de proximité permet de percevoir entre des travaux relevant apparemment de préoccupations et d'inspirations théoriques différentes. En regroupant ces tra-

vaux, nous voulons inviter les chercheurs et les praticiens à prendre en compte ce que produisent les relations de proximité physiques qui se nouent entre les personnes qui travaillent et qui échangent. Non seulement elles contribuent à caracté-

riser l'efficacité des organisations mais, à partir d'elles, il devient possible de dépasser les abstractions gestionnaires pour rendre compte de l'économie telle que les acteurs la fabriquent dans leurs relations concrètes.

BIBLIOGRAPHIE

- Audretsch D., Feldman M.P., "R&D spillovers and the geography of innovation and production", *The American Economic Review*, vol. 86, n° 3, juin 1996, p. 253-273.
- Beccattini G., « Le district marshallien : une notion socio-économique », *Les Régions qui gagnent*, Benko G. et Lipietz A., PUF, Paris, 1992, p. 35-55.
- Bellet M., Colletis G., Lung Y., « Économie de proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3 (numéro spécial), 1993, p. 357-602.
- Bouba-Olga O., « Les relations entreprises-territoires : un construit institutionnel et social », *Économies et Sociétés*, hors-série, n° 41, 3-4, 2006, p. 477-496.
- Bouba-Olga O., Grossetti M., « Socio-économie de proximité », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 3, 2008, p. 1-18.
- Bourdieu P., *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris, 1979
- Capecchi V., « Petite entreprise et économie locale : la flexibilité productive », *La flexibilité en Italie*, Maruani M., Reynaud E. et Romani C. (eds), Syros, Paris, 1989.
- Colin J., « Le supply chain management existe-t-il réellement ? » *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 156, 2005, p. 135-149.
- Dampérat M., « Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 162, 2006, p. 115-125.
- Gomez P.-Y., *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris, 1994.
- Grossetti M., « Les effets de proximité spatiale dans les relations entre organisations : une question d'encastrement », *Espace et Société*, n° 101-102, 2001, p. 203-219.
- Hall E.T., *La dimension cachée*, Les Éditions du Seuil, Paris, 1971 (éd. originale 1966).
- Hinds P., Kiesler S. (éd.), *Distributed Work*, MIT Press, Cambridge, 2002.
- Kalika M., *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris, 1988.
- Leibenstein H., *Inside the firm: The Inefficiency of Hierarchy*, Harvard University Press, Cambridge, 1987.
- Marchesnay M., « PME, stratégie et recherche », *Revue française de gestion*, n° 95, 1993, p. 70-76.
- Marshall A., *Principes d'économie politique*, Gordon & Breach, Londres, 1906.

- Michinov E., « La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale », *Le travail humain*, PUF, 2008.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, Paris, 1982.
- Monge P., Rothman L., Eisenberg E., "The dynamics of organizational proximity", *Management Science*, vol. 31, n° 9, septembre 1985, p. 1129-1141.
- Nonaka I. et Takeuchi H., *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Planque B., « La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ? », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 2, 1987, p. 177-191.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C., "The Context of Organization Structures", *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969, p. 91-114.
- Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990. Traduction française, *L'avantage concurrentiel des nations*, Dunod, Paris, 1993.
- Rallet A., « Choix de proximité et processus technologique », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, 1993, p. 365-386.
- Ravasi D., Schultz M., "Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 3, 2006, p. 433-458.
- Saxenian A., "Regional networks and the resurgence of Silicon Valley", *California Management Review*, vol. 33, n° 1, 1994, p. 89-113.
- Torre A., « Retour sur la notion de proximité géographique », *Géographie, économie, société*, n° 11, 2009.
- Torrès O., *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris, 1998.
- Torrès O., « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, 2003, p. 119-138.
- Williamson O., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, 1975.