

LA COOPERATION DE PROXIMITE AU SERVICE DE L'INNOVATION. LE CAS DU NATUROPÔLE¹.

ASSELINEAU Alexandre
CRCGM, Groupe ESC Clermont

Groupe ESC Clermont
4, Bd Trudaine
63000 CLERMONT-FERRAND
alexandre.asselineau@esc-clermont.fr

CROMARIAS Anne
Centre Magellan, IAE, Université Lyon 3

Centre Magellan
6, cours Albert Thomas, BP 8242
69355 LYON CEDEX 08
anne.cromarias@univ-lyon3.fr

Résumé :

Longtemps ignoré par la théorie, le lien entre proximité et compétitivité des entreprises fait aujourd'hui l'objet de nombreux travaux. Alors que la mondialisation semble consacrer la nomadisation définitive des hommes et des organisations, ce constat pourrait sembler paradoxal. Mais une lecture plus approfondie des phénomènes en jeu montre qu'au contraire, la « glocalisation » trouve tout son sens, ne serait-ce qu'avec l'avènement de considérations liées à la responsabilité sociale et sociétale des entreprises. Au-delà, la proximité semble présenter un certain nombre d'avantages, notamment en faveur de l'émergence de pratiques innovantes : pour des organisations de petite taille, la coopération, facilitée par des relations de proximité, peut même s'avérer déterminante pour la résolution de certaines difficultés organisationnelles ou managériales.

Pour mieux comprendre ces aspects, nous procédons à une étude exploratoire sur le cas du Naturopôle, « micro-cluster » constitué de quatre PME situé dans l'Allier. Implantées sur un territoire présentant *a priori* peu d'atouts économiques, ces entreprises parviennent cependant à se développer de façon tout à fait remarquable grâce la mise en œuvre de projets collaboratifs innovants.

Les premiers résultats de cette recherche, qui mériteront d'être confirmés en vue d'une « généricisation », montrent qu'un ancrage territorial *a priori* peu favorable peut néanmoins inciter les entreprises qui y sont installées à développer des pratiques collaboratives, celles-ci leur permettant d'innover, aussi bien sur les plans stratégique, fonctionnel que sociétal, dans un objectif global de différenciation compétitive.

Mots clés :

Territoire ; Proximité ; Innovation collaborative ; PME

¹ Cet article constitue une version remaniée de la contribution présentée lors des 6èmes Journées de la Proximité, à Poitiers, en octobre 2009.

INTRODUCTION

Les mutations économiques et sociales des cinquante dernières années ont modifié notre cadre spatio-temporel, que l'on peut qualifier aujourd'hui d'« espace long, temps court » (Torrès-Blay, 2004). Pourtant, si la mondialisation semble incontournable, les PME restent, pour beaucoup d'entre elles, dans un « mix de proximité » (Torrès, 2007), notamment du fait de leur localisation géographique.

La présente contribution s'interroge sur la façon dont les PME peuvent affronter une concurrence mondiale, en étant de ce fait suffisamment innovantes, en tirant pour cela profit de leur implantation locale, plus particulièrement par le jeu de la coopération avec leurs voisines.

Après avoir rappelé quels sont les fondements théoriques sur lesquels nous basons notre recherche (partie 1), nous présenterons le cas de quatre PME organisées en « micro-cluster » sur un territoire rural, pour montrer comment elles innovent (partie 2). Nous tenterons ensuite de proposer des clés de lecture expliquant la réussite de ces entreprises (partie 3).

1. PME, MONDIALISATION ET PROXIMITE

1.1 PME ET « GLOCALISATION »

Le lien entre compétitivité des entreprises et proximité a longtemps été ignoré par les théoriciens de l'économie industrielle. Il peut donc sembler paradoxal de constater l'abondante littérature qui lui est consacré depuis quelques années, au moment même où s'accélère la libéralisation généralisée des échanges, et avec elle la nomadisation croissante des entreprises : « la mondialisation permet aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable » (Porter, 2004, p. 205). C'est tout le paradoxe des *small worlds*, « modèle de réseau qui combine des relations à la fois locales et globales. La complémentarité entre les relations locales et les relations globales permet de ne plus considérer les systèmes locaux uniquement à partir de leur cohésion locale mais aussi en fonction de leur capacité d'accès à une base étendue de ressources. » (Torrès-Blay, 2004, p.295).

Malgré le grand écart entre ces deux acceptions du territoire, locale d'une part, globale d'autre part, baptisé « glocalisation », « ce qui est intéressant, c'est de comprendre comment l'économie globale s'enracine, de multiples manières, dans les structures territoriales historiques, comment le global, en permanence, se nourrit du local. » (Veltz, 2005, p.13). Autrement dit, le rapport entre l'entreprise et son territoire se modifie, puisque l'on passe

d'une stratégie de localisation, où le territoire n'est qu'un réceptacle, à une stratégie d'ancrage territorial, dans laquelle les intérêts des différents acteurs (pouvoirs publics locaux, individus et bien-sûr entreprises) convergent, et où le territoire devient acteur (Pecqueur & Zimmermann, 2004).

Parallèlement, entre hiérarchie et marché, l'heure est au fonctionnement en « schémas cellulaires en réseau » (Veltz, 2001). De nombreux travaux soulignent l'importance des grappes, des « clusters », de la coopération interindustrielle comme source de compétitivité des entreprises (Porter, 2004). C'est dans ce contexte, qui fait largement intervenir les notions de proximité et d'ancrage territorial, que doit être interrogée la logique de localisation des firmes, qui ne peut pas être réduite à la seule recherche d'avantages comparatifs des facteurs de production.

Le cas des PME est à ce titre édifiant, si l'on considère qu'elles se caractérisent par un « mix de proximité » (Torrès, 2007) :

- Une proximité hiérarchique, caractérisée par un dirigeant proche, à la fois physiquement (en partageant le même lieu et les mêmes conditions de travail que ses salariés) et humainement (puisqu'il connaît le plus souvent chaque salarié individuellement).
- Une proximité fonctionnelle, qui se manifeste par l'absence de séparation des tâches et des fonctions, mais aussi par l'omniprésence et la polyvalence du dirigeant.
- Des systèmes d'information de proximité, avec une communication interne généralement simple et peu formalisée ainsi que des mécanismes de coordination souples et directs, au premier rang desquels l'ajustement mutuel et la supervision directe
- Une proximité temporelle, avec un horizon de court terme, et une vision entrepreneuriale reposant essentiellement sur la vision stratégique du dirigeant ;
- Une proximité territoriale, qui passe par un marketing de proximité, avec un espace marchand relativement restreint, le plus souvent à l'échelle locale ou régionale, mais également par un réseau de voisinage, parmi lequel la PME recrute préférentiellement.

Dans cette perspective, comment des PME localisées sur un même territoire peuvent-elle être amenées à imaginer des dispositifs innovants de façon concertée, de manière à exister dans un contexte de mondialisation accru ?

1.2 QUELLE PROXIMITE ?

Dans l'approche par la localisation, le territoire a d'abord une consonance géographique. Sur un même territoire, cohabitent différentes entreprises, de tailles et de secteurs variés, avec des orientations stratégiques propres. Il convient donc de s'interroger sur la façon dont une coopération peut s'envisager entre des firmes « proches ». Or ce terme ne doit pas faire illusion, comme le montre l'économie de la proximité, qui en distingue deux dimensions :

- La proximité géographique, tout d'abord, qui se caractérise par la distance, estimée en kilomètres ou en temps nécessaire pour couvrir une distance. Il s'agit donc de la proximité spatiale qu'induit la localisation de l'entreprise.
- La proximité organisée, ensuite. Celle-ci, non spatiale, se caractérise par les échanges entre acteurs et leur degré de coordination.

Les deux dimensions sont néanmoins étroitement liées, et se retrouvent dans le concept d'approche « proximiste » (Bouba-Olga & Zimmermann, 2004) qui met l'accent sur le rôle des relations interpersonnelles pour la construction de coopération inter-organisations, tout en s'appuyant sur la proximité spatiale de ces organisations.

De ses travaux sur l'innovation organisationnelle en PME, portant plus spécifiquement sur des systèmes productifs localisés de l'agro-alimentaire, Fourcade (2008) conclue que la proximité spatiale est certes « un facilitateur du rapprochement entre petites entreprises » (p.13) mais qu'elle ne suffit pas. De plus, elle évoque une « plasticité de la variable territoriale » signifiant par là que le territoire ne se contente pas d'être un lieu géographique vide de sens, mais qu'il « prend la forme d'un actif que la stratégie des entreprises vise à spécifier, afin de renforcer la dimension stratégique fondatrice de la coopération ».

1.3 LE LIEN ENTRE PROXIMITE ET INNOVATION DANS LA LITTERATURE

Picq (2003), en étudiant l'innovation au sein de clusters de haute technologie, a mis en évidence cinq « ingrédients socio-organisationnels nécessaires pour accroître les chances d'émergence [de l'innovation] » (p.2095), qui doivent être présents simultanément : la diversité des acteurs en présence ; un grand nombre de connexions entre ces composants ; une densité élevée [c'est-à-dire] un regroupement de proximité sur un lieu géographique réduit ; une forte intensité [qui se traduit par] la motivation intrinsèque des acteurs ; une autonomie d'action et une rupture des modes de gouvernance classiques.

Le lien entre proximité et innovation est particulièrement analysé dans le cadre des « clusters » et ses dérivés que sont par exemple les Districts en Italie ou les Pôles de Compétitivité, plus récents, en France. Si Alfred Marshall a fait office de précurseur il y a

près d'un siècle, il fut très peu suivi par ses contemporains. Dans la littérature managériale, il faut véritablement attendre les travaux de Michael Porter pour entrevoir le développement d'analyses approfondies sur les relations entre la stratégie d'entreprise et le micro-environnement (les forces en présence sur un marché) d'une part, la stratégie d'entreprise et l'environnement géographique immédiat d'autre part (au travers par exemple de travaux sur l'attractivité de la Silicon Valley pour les start-ups de nouvelles technologies).

En développant l'idée que le regroupement sur un même territoire d'organisations présentant des logiques d'activités communes est pertinent et doit être encouragé, notamment par des politiques publiques actives, la plupart des analyses postulent *de facto* une logique de « division internationale du travail », au travers de la création de pôles attractifs de notoriété mondiale. Fondamentalement, l'idée est que les relations partenariales de proximité constituent un facteur favorable notamment à l'innovation, grâce :

- à des croisements de compétences et des actions de coopération (en R&D notamment)
- à une reconnaissance mutuelle des acteurs (accès à des financements ou actions de lobbying facilités, etc.)
- à l'existence de « compétences clés » (au sens de Hamel & Prahalad, 1995) aisément appropriables (présence d'Universités et de centres de recherche, d'écoles d'ingénieur ou de management)
- à la présence plus généralement d'une « atmosphère industrielle » (au sens de Marshall, 1890 ; 1919) source d'émulation collective.

1.4 PROBLEMATIQUE

Par rapport à ces travaux, nous situons notre recherche dans une perspective différente, qui nous semble à la fois pertinente - à l'heure où les questions d'aménagement du territoire reviennent sur le devant de la scène (notamment en raison de l'urgence de penser la proximité comme facteur de développement durable) -, et peu étudiée par la littérature. Plutôt que d'étudier des situations pour lesquelles une activité pré existe sur un territoire avant l'installation de l'entreprise, nous privilégions *a contrario* le cas d'entreprises installées sur un territoire (en l'occurrence une zone rurale) disposant *ex ante* d'une faible attractivité économique et d'une « atmosphère industrielle » inexistante.

Dans ce contexte, il s'agit de comprendre comment l'organisation opère pour se développer, de quelle manière elle « construit » ses relations de proximité (publiques ou privées) et ses partenariats, et en quoi ces actions peuvent conduire ou favoriser la mise en œuvre

d'approches innovantes. Peut-on finalement, identifier des liens entre des démarches innovantes et les relations de proximité ?

2. LE CAS DU NATUROPOLE : METHODOLOGIE ET CONTEXTE

2.1 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de cette recherche repose sur l'étude d'un cas unique, approche adaptée dans cette première phase exploratoire dans le cadre de notre problématique de recherche (Thiétart, 2003 ; Yin, 2003). Le choix du cas retenu est guidé par les caractéristiques fortes qu'il présente au regard de la problématique de notre recherche : une démarche entrepreneuriale basée sur les ressources (Métais, 2004) se traduisant par un développement autonome fort de la structure ; une approche « *think global, act local* » (Defélix & al., 2008a) ; des dimensions innovantes sur les plans commercial et fonctionnel ; un ancrage sur un territoire rural éloigné des centres de décision, de recherche et de formation ; la constitution endogène d'un fonctionnement en réseau de type *small world*.

Nous mobilisons essentiellement des outils de l'étude qualitative, notamment des entretiens individuels semi-directifs avec les principaux acteurs (chefs d'entreprise et partenaires locaux : Mairie, CCI, Agence de Développement économique, etc.), mais aussi de nombreuses données secondaires internes (fournies par le Naturopôle et ses entreprises) et externes (rapports d'étudiants, articles de presse...).

Les contributions visées sont de deux ordres : à destination, tout d'abord, des praticiens s'intéressant au développement local, sous la forme de « savoirs actionnables génériques » (Avenier, 2007) pour lesquels cette recherche exploratoire doit poser les bases ; sur le plan académique, ensuite, en articulant nos travaux avec ceux sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise, mais aussi de la gouvernance locale et territoriale.

2.2 PRESENTATION DU NATUROPOLE

2.2.1 La genèse

A l'origine du Naturopôle, se trouve un homme, Philippe L., docteur en pharmacie, qui décide, en 1986, de créer LPH, Laboratoire de Phytothérapie et d'Herboristerie, spécialisé dans les préparations à base de plantes médicinales. L'originalité du projet ne tient pas tant au produit (préparations magistrales à destination des officines) qu'au choix délibéré d'installer l'entreprise sur la commune dont il est originaire. Il s'agit en effet d'une petite commune rurale de l'Allier (656 habitants), située à 55 km au Nord de Clermont-Ferrand et à 30 km à

l'Ouest de Vichy. La décision de Philippe L. d'implanter LPH sur la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort est essentiellement affective. Originaire de la commune, avec des racines familiales bien implantées localement, il résume ainsi son projet : « Mon challenge était d'entreprendre ; mon défi était de le faire dans mon pays ».

S'installant dans un petit atelier personnel dans un premier temps, les débuts sont difficiles. Le développement correspond à la diversification de la production, à l'origine centrée sur les préparations magistrales, vers la fabrication et le conditionnement de gélules. Cela permet alors à l'entreprise de prendre des contacts avec des industriels pour aller dans le domaine du façonnage. Dès 1991, Philippe L. parvient à convaincre l'un de ses fournisseurs de le rejoindre à Saint-Bonnet-de-Rochefort. C'est ainsi que s'est installée Eskiss Packaging, fondée en 1985 et spécialisée dans l'emballage, la sérigraphie et le marquage.

A la suite, LPH entrant dans une phase de réel développement, Philippe L. décide de créer des filiales pour assurer la distribution de ses produits. C'est à cette période que Philippe L. évoque devant le Conseil Municipal de Saint-Bonnet-de-Rochefort son souhait d'agrandir LPH, si possible sur le territoire communal, et son projet d'y implanter une petite zone d'activité. A l'époque, l'actuelle Maire, Anne-Marie D., fait déjà partie de l'équipe municipale, mais en tant qu'adjointe. Elle se remémore cette période : « Quand on a présenté ça au Conseil Municipal, on disait : « Mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? Ça va se casser la figure, on va avoir ça sur le dos... » Et puis, on était deux ou trois, on s'est dit : « c'est un risque, peut-être, mais si on le laisse passer, on ne l'aura pas deux fois ». Du coup, le conseil a validé ». C'est donc en 1995 qu'est fondée l'association du Naturopôle, à l'initiative de LPH et de la municipalité. L'idée est alors de regrouper sur une même zone d'activités, dans un environnement préservé, des entreprises intervenant sur le domaine de la nutrition santé, afin de compléter l'offre de service auprès des grands donneurs d'ordre. En effet, au fil des années, de plus en plus de contacts sont noués avec des industriels, certains demandant à l'entreprise de travailler sur le développement même de produits.

2.2.2 Le Naturopôle aujourd'hui

- Une zone d'activité thématique.

Le Naturopôle est une zone économique à thème, située en milieu rural, et consacrée à l'alimentation santé. Il est organisé sous la forme juridique d'une association qui regroupe les forces vives du territoire. Le Parc Naturopôle Nutrition Santé « s'appuie sur les forces locales que constituent les entreprises LPH, Eskiss Packaging, Nutraceutics DS et Biosphère d'une part, et, d'autre part, la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort,

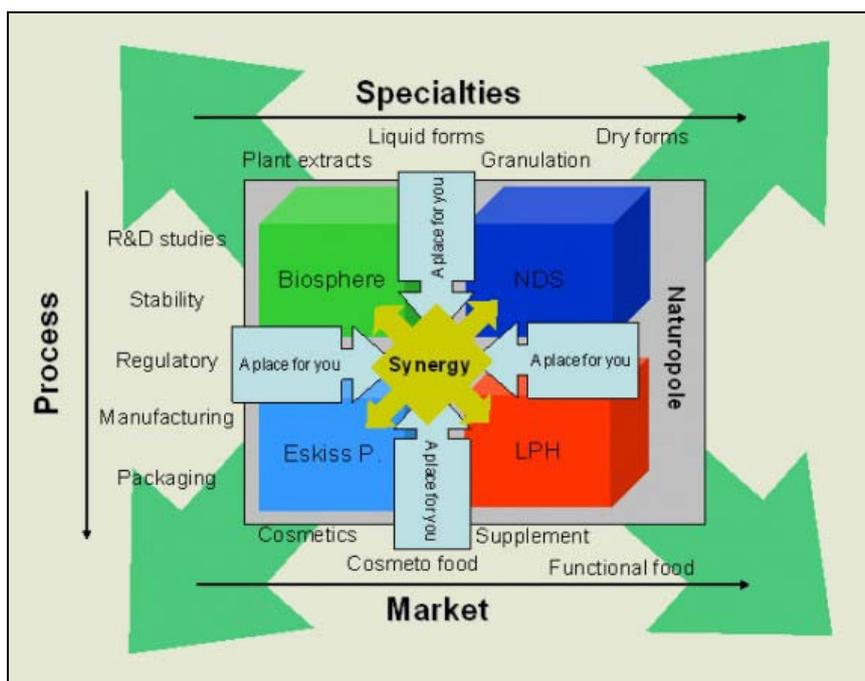
l'association Val de Sioule Forterre à travers les fonds Leader+, la CCI de Montluçon-Gannat, le Conseil Général de l'Allier et la Région Auvergne.¹ » Il accueille quatre entreprises, pour un effectif total permanent d'environ 170 salariés : LPH (Laboratoire de Phytothérapie et d'Herboristerie), créée en 1987, conçoit et produit des compléments alimentaires à base d'ingrédients d'origine végétale, avec un effectif de 110 salariés ; Eskiss Packaging, implantée en 1991, est une société spécialisée dans la fabrication et le marquage d'emballages à moindre impact environnemental, destinés à la pharmacie, la cosmétique et la parapharmacie, et accueille 21 salariés ; NDS (Nutraceutics Development & Services), implantée depuis 2005 avec ses deux salariés, conçoit et développe des outils pilotes pour la mise en œuvre de poudres et de produits pâteux d'origine végétale ; depuis 2007, Biosphère est implantée sur le site, avec une trentaine de salariés, et est spécialisée dans le développement et la fabrication d'extraits végétaux destinés aux industries alimentaires, de la cosmétique et de la pharmacie.

- Un micro-cluster.

Les entreprises du Naturopôle fonctionnent comme un micro-cluster. Selon les créateurs du Naturopôle, le principe en est le suivant. Sur le créneau de l'aliment santé, les entreprises accueillies doivent être complémentaires, et non concurrentes. Des savoir-faire communs à ces entreprises doivent pouvoir être identifiés, de manière à en mutualiser certains. De façon très concrète, le micro-cluster se résume de façon emblématique par le principe de « solution globale » proposée aux clients. Les différentes entreprises sont positionnées en fonction de l'étape du processus de production à laquelle elles interviennent (de la R&D au packaging), mais aussi en fonction du marché auquel elles s'adressent (des cosmétiques aux alicaments) et de la spécialité préparée (de l'extraction de plantes aux formes sèches). Les quatre entreprises présentes sur le Naturopôle occupent ainsi chacune une place bien définie dans la représentation graphique des trois axes qui viennent d'être cités (voir figure 1). L'ouverture du Naturopôle à de nouveaux arrivants est donc conditionnée à la possibilité d'occuper une place complémentaire dans l'offre globale qui est d'ores et déjà proposée par les entreprises du site. En l'occurrence, les savoir-faire recherchés appartiennent aux domaines suivants : mélange et granulation des poudres, conditionnement cosmétique, activité logistique, prestataire spécialisé en réglementation internationale, toute activité industrielle et de services complémentaires aux activités existantes sur le marché de l'alimentation santé.

¹ Extrait du dossier de presse de la 1^{ère} journée du Naturopôle

Figure 1 Le principe d' « offre globale » du micro-cluster installé sur le Naturopôle



C'est cette complémentarité, réfléchie et assumée, qui permet aux entreprises du Naturopôle de se positionner comme fournisseur de très grands groupes (Yves Rocher par exemple).

- Un Pôle d'Excellence Rurale.

Bien moins connus que les pôles de compétitivité, les PER (Pôles d'Excellence Rurale) sont issus de la même démarche. Un appel à projets a été lancé par la DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) en décembre 2005 dans le but de soutenir « des initiatives locales porteuses de projets créateurs d'emplois, innovants, ambitieux, bâtis autour de partenariats publics-privés. » 379 projets ont été labellisés en 2006, un nouvel appel à projet ayant été lancé fin 2009. Les projets sont classés selon quatre thématiques : ceux axés sur le patrimoine et le tourisme ; ceux concernant les bio-ressources ; ceux consacrés aux services et à l'accueil ; ceux, enfin, dédiés aux technologies, dont le Naturopôle relève. L'évaluation des PER a été rendue publique en mai 2009, le bilan étant très positif : sur les 379 PER labellisés, 357 ont effectivement engagés leurs investissements, dont une centaine (parmi lesquels le Naturopôle) en totalité.

Le Naturopôle est l'un des trois PER du département de l'Allier. Le PER Parc Naturopôle Nutrition Santé a été labellisé dès la première vague¹. Il est alors défini comme un « projet

¹ Décret n°994-2006 du 10 août 2006

de développement d'un collectif d'entreprises, organisé selon le principe d'un système de production locale, avec pour cœur de métier, l'utilisation ou la transformation, à partir de technologies innovantes, de matières premières d'origine végétale, destinées au marché de l'alimentation santé »¹. Les actions inscrites relèvent de cinq objectifs principaux : mutualiser les compétences à forte valeur ajoutée des quatre entreprises, au moyen d'actions de recherche développement ; commercialiser et se positionner sur les marchés européens ; améliorer la performance globale des entreprises ; développer et promouvoir la performance développement durable du parc ; mettre en œuvre un marketing territorial visant à renforcer la thématique, l'identité et l'image santé nature du Parc.

En réalité, le PER ne fait qu'officialiser les coopérations existantes depuis de nombreuses années, notamment entre acteurs du secteur privé et représentants du secteur public. Pour Philippe L., l'obtention du label PER « ...est une reconnaissance du travail et de l'implication civique de toute une équipe depuis plus de 10 ans. [Elle doit permettre de] fixer une activité économique durable sur le territoire, créatrice d'emplois. [...] La labellisation, c'est la crédibilité du site et des acteurs. » Les propos d'Anne-Marie D., Maire de Saint-Bonnet-de-Rochefort, vont dans le même sens : « Depuis la création de LPH, nous avons toujours travaillé en étroite partenariat avec les entreprises, en essayant de répondre à leurs objectifs. Nous avons toujours eu ce partenariat public privé, de fait. Ce n'est pas quelque chose que nous avons découvert avec le PER. »

L'ensemble des actions ont été réalisées dans les délais, compte tenu de l'obtention du label PER pour couronner une démarche entamée de longue date, et non pour initier une collaboration entre les différents acteurs. Anne-Marie D. constate à ce sujet : « Je pense qu'on est les seuls du département à avoir terminé. C'est parce qu'on était prêt. Quand on voit des PER Tourisme, qu'on a essayé de fabriquer, qu'il a fallu bâtir... alors que nous, il fallait juste le traduire par écrit pour monter le dossier. On était tellement opérationnel que ça s'est fait dans la foulée. » L'expérience du PER est tellement positive pour toutes les parties prenantes, que toutes souhaiteraient maintenant voir la démarche prolongée, à l'instar de la deuxième étape proposée par le gouvernement aux pôles de compétitivité.

¹ Source : http://poles-excellence-rurale.diact.gouv.fr/IMG/pdf/03-Allier_fiche_illustree.pdf

2.3 LE NATUROPOLE, LABORATOIRE D'INNOVATIONS

2.3.1 « Créer de l'emploi à la campagne »

L'ambition de Philippe L. était d'entreprendre à la campagne. Son objectif était de prouver que l'on peut créer une entreprise en milieu rural (terme souvent péjoratif que Philippe L. remplace systématiquement par celui d'« environnement préservé »), en créant de l'emploi pour maintenir et développer des bassins de vie. L'idée était également de démontrer que l'on peut avoir des services et des activités pointues, requérant une certaine expertise technique et technologique, sans avoir nécessairement besoin de s'implanter dans une grande ville. Pour Francine D., Responsable RH : « Créer de l'emploi à la campagne, c'est une vraie conviction. Ce n'est pas pour répondre à un effet de mode. »

Le pari apparaît à l'époque comme un peu fou, aussi bien d'ailleurs sur le positionnement-produits de l'entreprise (« on nous a pris pour des écolos de base, fabriquant de la tisane »), que sur l'aspect de la création d'emplois. Mais force est de constater qu'il est aujourd'hui réussi. Les entreprises du Naturopôle sont d'ailleurs régulièrement montrées en exemple au niveau local, par les institutionnels¹ comme dans la presse régionale², mais aussi au niveau national, avec la visite du Naturopôle par le Président de la République, en 2008³.

2.3.2 Proposer une « solution globale »

Les quatre entreprises du Naturopôle sont complémentaires pour la « solution globale » que le Naturopôle propose à ses clients, à savoir un produit complet de son développement à sa distribution, en passant par l'extraction, la fabrication, le façonnage et le packaging. C'est cette « solution globale » qui fait la force et l'originalité du Naturopôle dans un marché très concurrentiel. C'est également elle qui traduit l'idée du « micro-cluster », dans lequel les entreprises sont en complémentarité parfaite, dégageant ainsi de fortes synergies (voir *supra* et figure 1).

Les entreprises du Naturopôle sont, de plus, engagées dans une démarche qualité très poussée vis-à-vis de leurs clients, gage de sérieux et de professionnalisme dans un marché international et très concurrentiel. Des certifications sont d'ores et déjà obtenues (ou en cours d'obtention) pour formaliser cet engagement, notamment les normes ISO 22000, ISO 9000, ISO 14001, Ecocert ou les Bonnes Pratiques de Fabrication. Une telle politique de qualité

¹ Par exemple, visite de M. le Préfet de Région le 15 juillet 2009.

² Massif Central Entreprendre, n° 24, novembre-décembre 2008, pp. 27-30 ; La Montagne, 12 juin 2009, p.3

³ Compte-rendu sur le site du Naturopôle : http://www.parc-naturopole.fr/pp_actu.asp?reference=12&lg=fr ; galerie photo sur le site de l'Elysée : <http://www.elysee.fr/photos/index.php?mode=gallery&year=2008&month=2&datepage=2&eventpage=2&id=502>

s'adresse bien sûr aux clients directs grâce à la « solution globale » et à l'approche sur-mesure des demandes, mais aussi aux consommateurs, grâce aux conditions de traçabilité, d'hygiène et de stabilité qui garantissent l'innocuité des produits livrés. Le Directeur Général de LPH, Manuel B. résume ainsi ce positionnement : « La qualité dans tout ce que nous faisons est le levier de la création de valeur que nous partageons avec nos clients. »

2.3.3 Vers une GRH mutualisée

- La mobilité professionnelle.

La gestion de la mobilité professionnelle est mise au cœur des préoccupations des entreprises du Naturopôle. De même que les entreprises fonctionnent, pour leurs clients, comme un micro-cluster constitué d'activités complémentaires et non concurrentes, les Hommes détiennent des compétences qui peuvent s'avérer utiles pour plusieurs entreprises, en fonction de certains facteurs.

Ainsi, la mobilité professionnelle existe bien sûr au sein de chaque entreprise, mais elle atteint vite ses limites compte tenu du faible effectif des entreprises. La mobilité inter-entreprise sur le Naturopôle est donc proposée comme une façon d'offrir plus de possibilités pour évoluer, aussi bien dans le cadre d'une promotion, d'un changement de poste, que dans celui d'un reclassement, suite à un accident du travail ou à des contraintes médicales. Cette évolution peut se faire dans un sens « *pull* », dans lequel l'entreprise a un poste à pourvoir et en informe ses salariés et ceux des autres entreprises du Naturopôle (via les Entretiens Annuels d'Evaluation, l'affichage ou par l'intermédiaire des Délégués du Personnel). L'évolution peut aussi être à l'initiative du salarié (sens « *push* ») qui peut souhaiter évoluer, pour des raisons personnelles (envie de changer de poste, contraintes médicales) ou professionnelles (perspectives de carrière). Cette mobilité inter-entreprise est réelle, bien que peu fréquente. Chaque année, en moyenne deux cas sont traités, ce qui peut sembler peu mais est malgré tout significatif compte tenu de l'effectif total considéré.

- La formation.

Chaque entreprise élabore puis réalise son propre plan de formation, les besoins n'étant pas les mêmes selon les structures et l'année considérés. Parfois, des actions collectives sont montées en commun, notamment sur des thèmes transversaux comme le management. Une tentative d'élargissement de mutualisation de la formation avec des entreprises extérieures au Naturopôle avait été tentée en 2006. LPH était à l'initiative du projet, afin de mettre en place des formations communes traitant de la qualité d'une part, de l'hygiène et la sécurité d'autre part et enfin de bases techniques. Toutes les entreprises

du Naturopôle étaient associées au projet, ainsi que d'autres entreprises situées sur les bassins de Gannat et Vichy, positionnées dans le secteur pharmaceutique. Le projet n'a finalement pas abouti dans sa dimension de mutualisation élargie, les deux laboratoires extérieurs pressentis n'ayant en définitive pas souhaité s'engager dans la démarche. L'action a donc été menée au seul niveau du Naturopôle.

- Une mutualisation externalisée pour la R&D

Dans le secteur hautement concurrentiel des alicaments, les géants de la pharmacie et de la cosmétique assurent la commercialisation et la distribution des compléments alimentaires sous leur propre marque. En revanche, le processus de production, qui commence avec la sélection des ingrédients et se poursuit avec le mélange et la fabrication des différentes formes (sèches ou liquides) puis le conditionnement et la traçabilité repose sur des fournisseurs d'ingrédients et des façonniers, dont font partie les entreprises du Naturopôle. La place de la R&D est déterminante pour assurer une visibilité sur ce marché, dont les clients sont les grands groupes pharmaceutiques mondiaux. Le Naturopôle a aujourd'hui clairement une carte à jouer dans le domaine des pro-biotiques et celui des antioxydants, dans lesquels il a déjà acquis une certaine expertise et qui constituent les marchés de demain. Mais l'innovation coûte cher, et elle est limitée par l'autofinancement, qui était jusqu'alors le principe dominant, assumé par les dirigeants des entreprises du Naturopôle. Aujourd'hui, celles-ci se doivent d'innover et nouent des partenariats permettant de financer une partie de la R&D. Sur deux innovations éminemment stratégiques pour le Naturopôle (et de ce fait confidentielles), un système de mutualisation de la main d'œuvre hautement qualifiée a été mis en place, sous forme de grands projets collaboratifs en cours de constitution.

Pour les projets de développement moins proches des segments majeurs du Naturopôle, les entreprises, et plus particulièrement LPH, envisagent de se tourner vers l'essaimage, qui constituerait un moyen de financer l'innovation (par exemple par le dispositif de « Jeune Entreprise Innovante »), tout en conservant les compétences sur le territoire, l'installation des jeunes pousses étant bien entendu prévue dans le périmètre du Naturopôle.

2.3.4 Des relations public/privé exemplaires

Le Naturopôle, labellisé en PER, est une ZA de compétence exclusivement communale, permettant à Philippe L., dirigeant de LPH et Président du Naturopôle, et Anne-Marie D., Maire de Saint-Bonnet-de-Rochefort, de développer des synergies importantes.

Cette bonne intelligence est principalement issue de la cohérence des visions entre les deux types d'acteurs, dirigeants d'entreprise, d'une part, et élus locaux, d'autre part. Anne-Marie D. expose son point de vue en tant que Maire : « Pour un élu, avoir une expérience comme ça au quotidien, c'est extraordinaire ; c'est quelque chose que vivent peu d'élus. Je ne suis pas de la région. J'ai rencontré Philippe L. par hasard. On travaille bien ensemble, on a les mêmes objectifs, les mêmes motivations. On a des relations directes et franches, et c'est appréciable. » Philippe L. explique quant à lui vouloir rendre à son pays ce qu'il lui a donné. Tous deux ont donc su œuvrer de concert pour assurer le développement économique du territoire, dans un souci de cohérence entre l'image de ce territoire, le secteur d'activité des entreprises, et la préservation de l'environnement. C'est ce que le Naturopôle traduit, dans sa communication externe, par « l'ancrage local [des entreprises] avec une volonté d'assurer la pérennité et le développement de zones rurales tout en adoptant une attitude éco-responsable. »

3. LA PROXIMITE, COMME CATALYSEUR DE L'INNOVATION COLLABORATIVE ?

Le cas étudié met en avant trois formes d'innovations : stratégiques, liées à la volonté du dirigeant et à son intention entrepreneuriale ; fonctionnelles, avec des innovations dans le domaine commercial (« micro-cluster », « solution globale ») et des ressources humaines ; sociétales, avec une prise en compte exacerbée de l'environnement de l'entreprise sous toutes ses facettes, qui peut être qualifiée de « développement local durable » (Asselineau & Cromarias, 2009).

Il s'agit maintenant de s'intéresser au lien entre la proximité des entreprises et leur faculté à innover. En d'autres termes, la proximité est-elle un facteur favorisant l'innovation, et, si oui, quelle forme de proximité faut-il retenir ?

3.1 UNE PROXIMITE GEOGRAPHIQUE NECESSAIRE, MAIS PAS SUFFISANTE

Si la proximité spatiale des entreprises étudiées est avérée dans le cas étudié (toutes sont localisées sur la même zone d'activité, à quelques centaines de mètres les unes des autres), cette dimension n'est pas aussi évidente qu'il n'y paraît.

Dans leur effort de différenciation entre proximité et localisation, Rallet et Torre (2004) rappellent que le simple fait d'être installé à *côté de* quelqu'un n'induit pas automatiquement coopération. Les relations de voisinage peuvent être quasi-absentes, voire désastreuses, pour

des raisons aussi variées que la rareté de certaines ressources ou des expériences précédentes malheureuses. Dans le premier cas, un chef d'entreprise dit clairement : « Les entreprises sont toujours méfiantes quant à la mutualisation de leur personnel. Il y a toujours une concurrence latente et la peur de se faire piquer leurs bons collaborateurs. » Dans le second cas, il s'agit de « conflits latents résultant de relations passées entre une partie des participants. » (Talbot, 2006, p.4). Tout ceci conduit à affirmer que, non seulement une agglomération d'entreprises (c'est-à-dire une concentration sur un périmètre géographique relativement restreint) n'assure pas, à elle seule, la qualité du relationnel entre ces organisations, mais que, de plus, cette même proximité géographique peut au contraire constituer une difficulté supplémentaire à les faire œuvrer ensemble sur un projet commun.

Ainsi la proximité spatiale semble être une condition nécessaire, remplie dans le cas du Naturopôle, mais qui ne suffit pas. Elle doit, pour permettre l'éclosion de projets tels que la flexicurité émergente, se doubler d'une dimension de proximité organisée. « Pour féconder des interactions, la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée. [...] De la même manière, les effets négatifs de la proximité géographique peuvent être combattus par la mobilisation des ressources de la proximité organisée. » (Rallet & Torre, 2004, p.5).

3.2 L'IMPORTANCE DE LA PROXIMITE ORGANISEE

3.2.1 Du réseau à la solidarité collaborative

Le réseau des entreprises du Naturopôle est à la fois territorial (caractérisé par la proximité géographique des entreprises entre elles) et social (issu de la collaboration entre ses acteurs). Le réseau territorialisé s'avère bien plus complexe qu'il n'y paraît, parce qu'intégrant des dimensions paradoxales, déjà illustrées par la parallèle avec le voisinage. Il « échappe à la logique simple de l'inclusion et de l'exclusion en ce qu'il est ouvert sur sa toujours possible prolongation. Alors que l'aire exige une découpe et une clôture pour exister, le réseau nécessite de pouvoir s'étendre pour en être un véritable. » (Lauriol & al., 2008, p.98). Ainsi certains travaux sur les pôles de compétitivité, créés selon une logique d'agglomération, montrent qu'en réalité, c'est la capacité d'un pôle à dépasser ses limites géographiques qui lui permet de nouer de nouveaux partenariats et, partant, d'asseoir sa légitimité et sa prééminence (Barabel & al., 2009). L'enjeu réside donc bien dans les collaborations à construire entre différents acteurs, le facteur humain étant d'autant plus déterminant que l'on se situe dans un cadre « non naturel ». Defélix et al. (2008b) proposent ainsi de distinguer, à l'intérieur même du vocable « collaboration », la coordination de la coopération. La

coordination désigne ainsi la structuration et l'accompagnement du projet par le chef de projet ; elle est ainsi « hiérarchique, obligatoire et basée sur des procédures » (p.5). La coopération désigne un « ajustement mutuel » qui traduit la volonté, pour les structures impliquées, de travailler ensemble, dans une « logique de similitude » (Rallet & Torre, 2004), basée sur des représentations partagées.

Dans le cas du Naturopôle, ces deux dimensions semblent impulsées par un même acteur, Philippe L., qui diffuse des valeurs et un état d'esprit dans lequel se reconnaissent les autres. Se développe par là même une dimension de solidarité, qui se traduit à la fois par une recherche de souplesse conduisant à privilégier systématiquement la flexibilité interne à la flexibilité externe et par la nécessité de raisonner en réseau, entre une grande entreprise et ses sous-traitants, en développant une « dynamique relationnelle [qui favorise] une sorte de développement social conjoint » (Le Boulaire & Leclair, 2006, p.1141). Le concept de solidarité ainsi mis en évidence nous semble caractériser de manière non équivoque la nature du réseau développé entre les entreprises du Naturopôle pour permettre à l'innovation d'émerger. D'ailleurs, cette solidarité s'inscrit largement dans le concept de « coopération » précisé ci-dessus, comme une vision partagée.

3.1.2 L'innovation, cause et conséquence de la coopération de proximité ?

Les concepts de milieu innovateur et de réseaux d'innovation reposent sur l'articulation de trois dimensions : une dimension cognitive, c'est-à-dire l'existence d'une logique de création, d'apprentissage et d'acquisition de savoir-faire orientée vers l'innovation technologique ; une dimension organisationnelle, caractérisée par une logique de coopération partenariale entre les acteurs et la constitution de réseaux orientés vers l'innovation ; une dimension territoriale, comprise comme la capacité à créer un avantage comparatif en connexion avec des réseaux externes afin d'augmenter l'avantage compétitif du milieu (Quévit & Van Doren, 1997).

L'autre dimension du réseau qui nous intéresse ici est celle des réseaux sociaux. Explorée dans la littérature par l'étude des clusters de hautes technologies ou par la théorie des *small worlds* de Watts, la théorie des réseaux sociaux de Granovetter appliquée aux territoires met en évidence « l'articulation et la porosité de communautés hétérogènes et complémentaires » (Suire & Vicente, 2008, p.132), autrement dit des liens faibles, qui favorisent l'innovation. La solidarité serait donc dépendante des liens faibles du réseau, à la fois comme cause et comme conséquence. En matière d'innovation collective, la solidarité qui existerait, en amont du projet, entre les entreprises représentées par leurs dirigeants, serait un facteur favorisant, mais pas suffisant. Inversement, une innovation collective, lorsqu'elle est effectivement mise en

œuvre, développe nécessairement une solidarité entre les PME qui en sont les acteurs directs, voire même entre tous les acteurs du projet, y compris indirects (pouvoirs publics locaux, par exemple).

CONCLUSION

Les premiers éléments collectés au cours de notre recherche semblent confirmer le caractère innovant du micro-cluster, à la fois sur des aspects fonctionnels, mais aussi et surtout sur la vision stratégique de l'ensemble, fédéré au sein du Naturopôle, avec une vision alliant d'emblée l'intérêt privé (celui des entreprises) et l'intérêt public (celui du territoire).

Le cas conforte les travaux évoquant le caractère potentiellement innovant des clusters (Culié & al., 2006 ; Defélix & al., 2008a). Contraintes par un ancrage initialement peu susceptible d'apporter un soutien à son développement, les structures ont su s'adapter à ces faiblesses en initiant des pratiques de fonctionnement collaboratif qui s'avèrent *a posteriori* être des atouts sur le plan d'une différenciation compétitive, différenciation que la littérature place de façon croissante au cœur des stratégies d'entreprises (Hamel, 2008).

Ces conclusions apportent une première réponse à notre problématique de recherche, puisqu'elles mettent en évidence l'existence de liens entre des approches innovantes et l'ancrage dans la proximité des organisations considérées. Le Naturopôle fait preuve d'une « dynamique auto-entretenu de type réticulaire » (Maillat & al., 1994), fondée sur son histoire, son développement, mais aussi sur la formation d'un capital relationnel qui permet et permettra aux acteurs de développer de nouveaux projets d'innovation.

Ces premiers résultats ne sont cependant que partiels, et méritent à l'évidence quelques approfondissements. Le choix méthodologique de l'étude d'un cas unique, s'il répond pleinement aux objectifs fixés dans le cadre de cette recherche, présente quelques limites relatives notamment au risque d'une généralisation trop hâtive. Par exemple, il apparaît que la personnalité même des dirigeants des organisations étudiées constitue un aspect particulier à part entière, indépendant des considérations liées à la seule proximité. Si le succès est au rendez-vous, une question centrale concerne d'ailleurs la pérennisation du réseau mis en place (Mignon, 2009), dans la mesure où le développement du Naturopôle a jusqu'à présent reposé pour l'essentiel sur les compétences et l'énergie d'une poignée d'acteurs. Dans ce construit, le leadership de Philippe L. a été déterminant, tout comme l'implication de quelques élus et responsables publics locaux. Ils devront par la suite s'assurer de l'institutionnalisation de l'ensemble, ce qui pourrait être facilité néanmoins par la reconnaissance en PER qui permet de formaliser un cadre d'action pour l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

- Asselineau A., Cromarias A., 2009, *Entreprises et territoires : quelle réciprocité ?* Atelier « Stratégies, Espaces, Territoires » AIMS/ASRDLF, Lyon.
- Avenier M.-J., 2007, « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », in Avenier M.-J., Schmitt C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan, pp.139-169.
- Barabel M., Chabault D., Meier O., Tixier J., 2009, « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », *Management & Avenir*, n°25, juin, pp.144-163.
- Bouba-Olga O., Zimmermann J.-B., 2004, « Modèles et mesures de la proximité ». In Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. *Economie de proximités*, Hermès, p.89-111.
- Culié J.-D., Defélix C., Retour D., Valette A., 2006, *Les Pôles de Compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ?*, Congrès de l'AGRH, Lille, novembre.
- Defélix C., Colle T., Rapiou M.-T., 2008a, « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management et Avenir*, n°20, novembre, p.9-29.
- Defélix C., Mazzilli I., Picq T., Retour D., 2008b, *La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité. L'insoutenable légèreté du management et de la GRH*. XIXe Congrès de l'AGRH.
- Fourcade C., 2008, *Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME ?* Actes du 9^{ème} Colloque CIFEPME, Louvains-la-Neuve.
- Hamel G. & Prahalad C., 1995, *La conquête du futur*, Traduction française, Interéditions.
- Hamel G., 2008, *La fin du management*, Traduction française, Dunod
- Lauriol J., Perret V., Tannery F., 2008, Dossier « Stratégies, espaces et territoires », *Revue Française de Gestion*, n°184, 2008/4, pp. 91-198.
- Le Boulaire M., Leclair P., 2006, « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, Vuibert, pp. 1136-1146.
- Maillat D., Crevoisier O., Lecoq B, 1994, "Innovation Networks and Territorial Dynamics: A Tentative Typology". In Johansson B., Karlsson C., Westin L. (ed.). *Patterns of a Network Economy*, Springer Verlag, p. 33-52.
- Marshall A., 1890, *Principes d'Economie Politique*, traduction française (1906), Giard et Brière.
- Marshall A., 1919, *L'industrie et le commerce*, traduction française (1934) Giard.
- Métais E., 2004, *Stratégie et ressources de l'entreprise, théorie et pratique*, Economica.
- Mignon S., 2009, « La pérennité organisationnelle, un cadre d'analyse », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°192, p. 75-89.
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B., 2004, « Les fondements d'une économie de proximité », *Economie de proximités*. Hermès, p.13-41.

- Picq T., 2003, *Quelles sont les conditions RH propices à l'émergence d'innovations. Réflexions à partir de l'analyse comparée de clusters de haute technologie*. Congrès de l'AGRH.
- Porter M., 2004, *La Concurrence selon Porter*, Trad. française, Village Mondial
- Quévit M., Van Doren P., 1997, "The Problem of Innovative Milieux and Territorial Structural Adjustment Policies", in R. Ratti, A. Bramanti and R. Gordon (eds.), *The Dynamics of Innovative Regions. The GREMI Approach*. GREMI, Ashgate.
- Rallet A., Torre A., 2004, « Proximité et localisation », *Economie rurale* n° 280, mars/avril, pp.25-41
- Suire R., Vicente J., 2008, « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue Française de Gestion*, n° 184, 2008/4, pp. 119-136
- Talbot D., 2006, « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ? Une illustration par les Pays. » *Développement durable et territoires* [en ligne]. Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 29 avril 2006, consulté le 2 juillet 2009.
<http://developpementdurable.revues.org/index2666.html>
- Thiétart R-A. (dir.), 2003, *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} éd., Dunod.
- Torrès-Blay O., 2004, *Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, 2^{ème} édition, Economica.
- Torrès O., 2007, « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité ». In Filion L.-J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, pp. 23-46.
- Veltz P., 2001, « Le travail en réseau : tendances et tensions », in Jeannot & Veltz (eds), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Editions de l'Aube.
- Veltz P., 2005, *Mondialisation, villes et territoires*, PUF.
- Yin R., 2003, « Case Study Research, Design and Methods », 3^{ème} éd., *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5.