

Ancrage régional ou développement international ? Analyse des stratégies de délimitation des pôles de compétitivité

Luciana Castro Gonçalves

PRISM OEP - EA 2550
Enseignant-chercheur à
l'Université Paris-Est
Professeur à l'ESIEE
Management

Denis Chabault

CERMAT – EA 2109
Doctorant à l'IAE de Tours
Université François Rabelais
dchabault@yahoo.fr

Julie Tixier

IRG EA 2354
Maître de Conférences à
l'Université Paris-Est
julie.tixier@gmail.com

Résumé

La notion de territoire fait partie intégrante de la logique initiale des pôles de compétitivité. Ces derniers ont pour objectif de réunir industriels, acteurs de la recherche et de la formation autour de projets innovants au sein d'un périmètre géographique prédéfini. Pourtant, alors que l'Etat fonde la politique des pôles sur le développement territorial endogène, il encourage l'extension du territoire en incitant les pôles à élargir leurs partenariats sur le plan national comme sur le plan international avec d'autres clusters. Cette double ambition qui consiste à insister à la fois sur l'ancrage régional et le développement international de ces réseaux d'innovation peut générer des modes contradictoires de déploiement des stratégies des pôles. Nous revisitons la notion de territoire (Bailly *et al.*, 1995) en mobilisant les différentes formes de proximité (Gilly et Lung, 2004 ; Pecqueur et Zimmerman, 2004 ; Chabaud *et al.*, 2006) pour comprendre dans quelle mesure la notion de territoire structure la stratégie de délimitation des pôles de compétitivité ? Pour cela, nous réalisons une étude de cas unique sur le pôle de compétitivité Cosmetic Valley dont le périmètre géographique initial est situé pour l'essentiel en région Centre. Nous avons réalisé une série de 47 entretiens semi-directifs. Nous avons complété ces données avec des observations non participantes et de nombreuses données secondaires. L'analyse de contenu (Huberman et Milles, 2003) à partir des thèmes prédéfinis met en évidence les différentes phases d'évolution du pôle et son rapport au territoire. A une stratégie de captation des ressources externes s'ajoute une stratégie de légitimation qui transgresse le périmètre institutionnel préalablement défini.

Mots clés : Pôle de compétitivité, territoire, proximité, légitimité

Abstract

The notion of territory is a part of the French poles of competitiveness definition. The objective is to make firms, actors of research and training meet each other within a geographical perimeter. While the State based the poles policy on endogenous territorial development, it encourages the territory extension of poles to enlarge their partnerships with national and international clusters. The literature on proximity forms (Gilly and Lung, 2004; Pecqueur and Zimmerman, 2004; Chabaud *et al.*, 2006) is mobilized to understand how the territory structures the demarcation strategy of the poles of competitiveness? We have done a single case study on the pole of competitiveness Cosmetic Valley which is located in Center region. We collected 47 semi-director interviews. We complete those primary data with observations and secondary data. The data analysis (Huberman and Milles, 2003) done according to predefined topics pointed out the different stages of pole's evolution and its relation to the territory. We find that legitimacy strategy is as important as external resources capitation going hereafter the institutional perimeter previously defined.

Keywords: French poles of competitiveness, territory, proximity, legitimacy

Resumo

A noção de território é parte integrante da lógica inicial dos polos de competitividade. O objetivo desses polos é de reunir empresas industriais, laboratórios públicos de pesquisa, estabelecimentos de formação superior em volta de projetos de inovação em um perímetro geográfico pré-definido. No entanto, enquanto que o Estado Francês se funda numa política de desenvolvimento territorial endógeno de polos, ele apoia igualmente a extensão do território incentivando os polos a multiplicar alianças no espaço nacional e internacional com os clusters. Esta dupla ambição de desenvolvimento regional e internacional dessas redes de inovação pode gerar modos contraditórios do desenvolvimento estratégico dos polos. Nessa pesquisa, revisitamos a noção de território (Bailly *et al.*, 1995) e nos apoiamos nas diferentes formas de proximidade (Gilly et Lung, 2004 ; Pecqueur et Zimmerman, 2004 ; Chabaud *et al.*, 2006) para compreender de que maneira a noção de território estrutura a estratégia de delimitação dos polos de competitividade. Para isso, realizamos um estudo de caso único sobre o polo de competitividade Cosmetic Valley cujo o perímetro geográfico inicial está situado essencialmente na região Centro da França. Nos fundamos em uma série de 47 entrevistas semi-diretivas. Esses dados foram completados com observações não participantes e numerosos dados secundários. A análise de conteúdo (Huberman et Milles, 2003) a partir de temas pré-definidos coloca em evidência as diferentes fases de evolução do polo e sua relação com o território. A uma estratégia de capitalização externa se acrescenta uma estratégia de legitimação que ultrapassa o perímetro organizacional institucional inicialmente definido.

Palavras-chaves: Polos de competitividade, território, proximidade, legitimação

INTRODUCTION

La notion de territoire est inhérente à la définition des pôles de compétitivité. La politique de l'innovation, lancée par le gouvernement en novembre 2004, stipule en effet que l'objectif des pôles est de construire des compétences spécifiques dans le périmètre d'un territoire afin de les rendre visibles à l'international (CIADT, 2005). La définition des pôles de compétitivité par le gouvernement est la suivante : « *Un pôle de compétitivité est sur un territoire donné l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)* » (CIADT, 2005¹).

La définition des pôles et leurs objectifs nous semblent en partie contradictoires. En effet, les frontières institutionnelles, fondées notamment sur les avantages de la proximité physique entre les acteurs dans le territoire régional, semblent cependant atténuer le développement de partenariats en dehors de ce périmètre géographique (Castro et Tixier, 2007, Tixier et Castro, 2008). Pourtant, l'extension même du territoire est encouragée par l'Etat puisqu'il incite les pôles à développer des partenariats inter-pôles sur le plan national comme avec des clusters sur le plan international. C'est dans ce contexte que les pôles établissent des stratégies de développement qui oscillent entre un ancrage au sein d'un territoire régional et une quête de légitimité à l'international. Cette double ambition de développement au niveau régional et au niveau international peut générer des modes contradictoires de définition des stratégies des pôles. Ce sont pourtant ces stratégies qui structurent les modes de participation et d'interaction entre les acteurs au sein du pôle. L'enjeu principal étant de faire converger les coopérations en faveur du fonctionnement du pôle, ces stratégies, dites ici « de délimitation »,

¹ Site Internet <http://www.competitivite.gouv.fr>

visent à répondre aux objectifs définis par le gouvernement qui place la notion de territoire au centre de la politique d'innovation. Dans ce cadre, la définition de la notion de territoire peut devenir polymorphe puisque sa compréhension et son utilisation par les différents acteurs concernés varient selon les pôles.

L'ambiguïté relative à la construction d'un territoire commun aux différents acteurs dans le cadre des pôles nous amène à poser la question suivante : Dans quelle mesure la notion de territoire structure la stratégie de délimitation d'un pôle de compétitivité ?

Dans un premier temps, nous revisitons la notion de territoire intrinsèque à la définition d'un pôle de compétitivité. Nous nous fondons ensuite sur la littérature relative aux différentes formes de proximité (Gilly et Lung, 2004 ; Pecqueur et Zimmerman, 2004 ; Chabaud *et al.*, 2006) afin de mettre en perspective les notions de pôle de compétitivité et de territoire. En inscrivant cette littérature dans l'approche « *resource based* » de définition de la stratégie (Barney, 1991, Hamel, 1991, Hamel & Prahalad, 1995), nous en venons enfin à proposer une grille théorique permettant d'analyser les stratégies de délimitation du territoire des pôles de compétitivité.

Dans un deuxième temps, nous étudions le cas du pôle de la Cosmetic Valley dont l'évolution est marquée par la mobilisation et la création des ressources sur son territoire. L'analyse de cette étude de cas nous permet, dans un troisième temps, de discuter de la pertinence des stratégies de délimitation de territoire des pôles tout en nous interrogeant sur leur devenir.

1. Les pôles de compétitivité et le territoire : deux notions interdépendantes ?

1.1. Les notions de territoire et de proximité : deux éléments structurants des pôles

L'objectif des pôles est de favoriser la constitution de partenariats d'entreprises (industriels et PME), de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées dans un espace géographique donné. Il s'agit donc de dessiner les contours d'un territoire propice au développement de l'innovation. Ce territoire est défini comme le lieu de convergence de logiques d'acteurs distinctes autour d'un projet ou d'une thématique commune. En ce sens le territoire devient un lieu de polarisation. Le regroupement d'acteurs stratégiques d'un même secteur sur un même territoire est perçu *a priori* comme facteur de gain de productivité : « *En France, nous montrons que doubler le niveau de spécialisation dans une activité et une zone données permet d'augmenter la productivité des entreprises concernées d'environ 5%.* » (Duranton *et al.*, 2008 : 21). Il s'agit donc de répondre à une double contrainte : à la fois regrouper des acteurs d'un même secteur pour augmenter la spécialisation et également créer un espace géographique commun restreint favorisant les échanges. Les études portant sur la polarisation et l'internationalisation de l'innovation montrent l'intérêt des phénomènes de concentration d'activités de recherche et de technologies qui renforce la spécialisation des nations (Lallement *et al.*, 2002). Les trajectoires de polarisation sont des facteurs de compétitivité : « *Les secteurs les plus concentrés géographiquement sont généralement parmi les plus compétitifs, sur le plan des échanges, de l'économie française.* » (Lallement *et al.*, 2002 : 24).

La politique d'aménagement du territoire des pôles de compétitivité a été mise en place pour favoriser et impulser une dynamique de concentration en France. Les pôles s'inspirent dans une large mesure de l'exemple des *clusters* et cherchent à opérationnaliser les éléments de compétition définis par Porter (1998). Les pôles représentent un élément déterminant de la

politique actuelle d'aménagement du territoire. Il s'agit de renforcer la capacité d'innovation des régions par le biais des externalités de connaissances : « *Les entreprises situées à proximité de sources importantes de création de connaissances seraient capables d'introduire plus d'innovations que leurs concurrentes car elles seraient en mesure de bénéficier plus intensément des externalités de connaissance.* » (Lallement *et al.*, 2002). C'est pour favoriser ces externalités que le gouvernement a mis en place les pôles de compétitivité. Au travers de ces dispositifs d'innovation et de création d'emploi, le gouvernement cherche à rendre visible de l'intérieur et de l'extérieur des régions ou territoires spécialisés voire experts d'un domaine spécifique. Les pôles ont pour objectif à la fois de produire de la richesse et de la connaissance de manière endogène et de permettre une identification d'un territoire donné au niveau national et surtout au niveau international.

Le paradoxe des pôles dans la définition de leur périmètre réside dans l'objectif à la fois de polarisation des connaissances et de développement de capital social grâce à la proximité. Le deuxième objectif sur lequel insiste l'Etat est la visibilité internationale des pôles entant que clusters : « *La valeur d'un cluster réside ainsi souvent dans les synergies qui se créent grâce aux réseaux et aux relations personnelles entre les acteurs. [...] Dans cette perspective, la confiance est un produit de l'enracinement des relations économiques quotidiennes dans le champ plus large des institutions sociales et politiques, des normes et des règles tacites dont dépend la reproduction de la collectivité.* » (Marciano, 2005)².

L'intérêt des *clusters* et des pôles de compétitivité se fonde sur la proximité des acteurs et sur l'identification possible d'un territoire. Cependant, au-delà de favoriser la proximité des acteurs dans un espace géographique, définir un territoire commun consiste également à partager une identité culturelle et des modes de fonctionnement. La définition de Bailly *et al.* (1995) met ainsi en évidence toute la complexité relative à la construction d'un territoire commun. Selon les auteurs un territoire est « *une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion, d'aménagement et d'auto-production* » (cités par Mendez et Mercier, 2006 : 254). Ainsi, d'autres types de proximité semblent être des leviers stratégiques pour le développement et la visibilité d'une région (Barabel *et al.*, à paraître). Rappelons la signification des trois types de proximité géographique, institutionnelle et organisationnelle définies par ces auteurs :

- La proximité géographique représente « *les dimensions spatiales du processus productif* » (Chabaud *et al.*, 2006), c'est-à-dire qu'elle délimite dans l'espace le périmètre du territoire d'interrelations entre les acteurs et le plus souvent dans le temps également.
- La proximité institutionnelle définit une cohésion autour de règles de fonctionnement et des représentations communes des acteurs. La notion d'identité commune découle de cette proximité institutionnelle.
- La proximité organisationnelle désigne « *les modalités de partage des savoirs et des compétences techniques, organisationnelles et économiques* » (Chabaud *et al.*, 2006) et se fonde sur les logiques de similitudes ou d'appartenances (Gilly, Torre, 2000 :12). Les logiques de similitudes correspondent à des schémas proches, des ressemblances entre acteurs. L'organisation de la gouvernance au sein des pôles représente une

² Document de A. Marciano, réalisé à la demande de la Commission nationale SPL, DIACT, 2005, ([http://www.diact.gouv.fr/datar_site/datar_splbis.nsf/80d9c9458c8506bbc125685f00345b3a/17e000c662c23c2cc125700d005330f0/\\$FILE/glossaireSPL.pdf](http://www.diact.gouv.fr/datar_site/datar_splbis.nsf/80d9c9458c8506bbc125685f00345b3a/17e000c662c23c2cc125700d005330f0/$FILE/glossaireSPL.pdf)).

formalisation des logiques d'appartenance et la création de cette proximité organisationnelle.

Le développement de ces trois proximités représente une stratégie de l'Etat de création d'une identité au sein d'un territoire. L'objectif est bien de rendre visible un territoire au-delà des frontières et d'être identifiable par son expertise technologique et sa capacité d'innovation. Si l'Etat définit clairement les objectifs des pôles, la mise en œuvre de la stratégie des pôles est laissée au libre-arbitre des acteurs. Se pose alors la question de l'opérationnalisation de ce développement intrinsèque du territoire et de la visibilité de ce territoire. C'est dans ce sens que les pôles proposent des stratégies face à la concurrence internationale.

1.2. La notion d'internationalisation : l'avenir des pôles

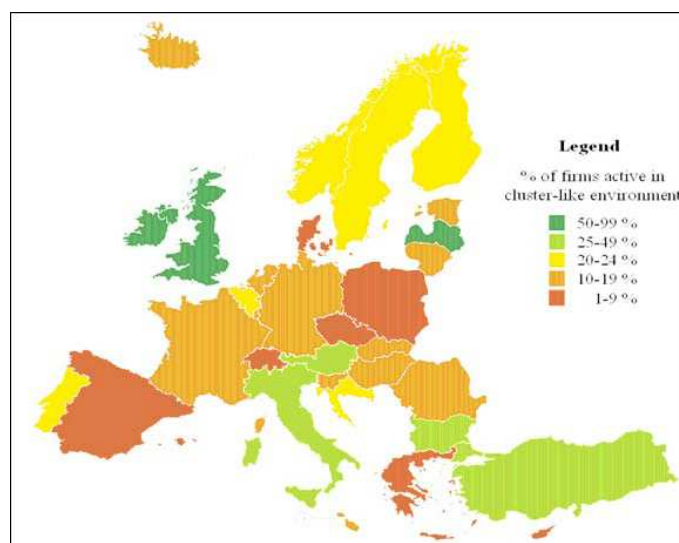
Nous avons présenté l'intérêt de la polarisation de la recherche et de la technologie pour favoriser l'innovation au sein des pôles de compétitivité. La polarisation favorise la concentration des acteurs sur un territoire donné. L'objectif des pôles est également de rendre visible ce territoire à l'international. La dimension internationale des pôles de compétitivité est un élément important qui figure dans la définition même d'un pôle : « ...atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale » (DATAR, 2005). Selon cette définition les projets présentés par les pôles devront s'inscrire dans une perspective internationale afin de bénéficier d'un fort potentiel de croissance. Il s'agit d'un des quatre éléments importants qui figurait dans l'examen des dossiers de labellisation des pôles. Cela revient donc à délimiter le territoire au sein d'un pays et plus largement au niveau de la concurrence mondiale. Contrairement aux stratégies d'internationalisation classiques des entreprises, les pôles de compétitivité ne suivent pas le modèle séquentiel de développement à l'international en quatre étapes : exportation, vente internationale, production internationale et multinationalisation (Huault, 1998 : 19). Les pôles suivent même une logique inverse de celle définie par Porter (1986) qui spécifie que les facteurs d'internationalisation des multinationales sont d'une part les forces d'intégration globale et d'autre part les forces d'adaptation locale. Les pôles cherchent à développer leur intégration locale et l'adaptation aux marchés mondiaux.

Les pôles de compétitivité ont été répertoriés en trois catégories : les pôles mondiaux, les pôles à vocation mondiale et les pôles de compétitivité. Ces catégories représentent la dimension et surtout le potentiel de visibilité internationale du pôle. Toutefois, l'objectif des pôles quelque soit leur catégorie est de montrer des territoires français compétitifs sur le plan de l'innovation. Après 3 années d'existence, la très grande majorité des pôles n'a pas changé de catégorie à l'issue de l'évaluation réalisée en juin 2008. Aujourd'hui 7 des 71 pôles de compétitivité en France sont labellisés « pôles mondiaux ».

Notons que la France ne bénéficie pas du même historique de collaboration et de travail en réseau comparativement aux autres pays européens. L'Etat est d'autant plus offensif dans la mise en place de sa stratégie d'aménagement du territoire et de visibilité mondiale. En effet, pour combler le retard des entreprises françaises à travailler en réseau ou encore en *clusters*, le gouvernement redouble d'efforts et de communication pour favoriser les pôles de compétitivité. A ce titre l'Innobarometer (organisme spécialisé dans l'étude de l'innovation en Europe) révèle par ailleurs qu'une entreprise européenne sur quatre travaille dans un environnement de type *cluster* (coopération fortes avec les autres entreprises de la région).

Schéma 1 : Pourcentage d'entreprises actives dans un environnement de type *cluster*

Source: "Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe", 2006 cité par le rapport de l'IAURIF– Janvier 2008



Les résultats de cette étude rendent compte de l'impératif de changement de stratégie pour les entreprises françaises et du besoin de développement de coopération.

Pour aller plus loin dans ce panorama européen, citons l'étude intitulée "Internationalisation des réseaux", "Kompetenznetze Deutschland" a interrogé les dirigeants de 91 pôles de compétitivité et *clusters* de 10 pays européens (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Grande-Bretagne, Grèce, Italie, Pays-Bas, Pologne, Suède) sur leur stratégie et leurs besoins dans leur développement à l'international mais aussi sur les barrières auxquelles ils sont confrontés.

A ce titre, la volonté d'internationalisation s'explique pour la plupart par le désir de renforcer leur position sur le marché mondial et leur primauté technologique. L'objectif d'extension des échanges d'expérience et d'informations à l'échelon international représente une source de motivation de stratégie internationale. Ces éléments soulignent les limites de la coopération au sein d'un territoire donné et montrent que les collaborations ne peuvent être restreintes à un périmètre régional. Le domaine de la recherche s'affranchi de cette dimension territoriale par des échanges fréquents quelque soit les frontières et les régions (Lallement *et al.*, 2002).

L'étude montre également que les réseaux technologiques européens sont encore relativement jeunes. Même si cela ne freine pas leurs ambitions d'internationalisation, seulement 10 des *clusters* interrogés ont pu décrire une stratégie concrète de développement à l'international. Compte tenu de la jeunesse des réseaux, peu de *clusters* ont formalisé des coopérations avec des entreprises ou des réseaux à l'international. Le plus fréquemment, l'internationalisation commence par l'établissement de contacts avec d'autres réseaux ou pôles technologiques. Les conclusions de l'étude montrent également qu'il existe quatre obstacles majeurs à l'internationalisation des "*clusters*" : le manque de confiance entre les partenaires, les conflits d'intérêts qui existent entre ces derniers, le manque de temps et de ressources ainsi que le manque de moyens financiers. Ces quatre obstacles peuvent constituer des pistes pour l'Etat pour mettre en place des leviers d'action à l'international. Nous présentons ci-après des stratégies d'internationalisation actionnables pour les pôles de compétitivité.

1.3. Les stratégies de délimitation du territoire : des pôles en extension

Les pôles de compétitivité sont partagés entre la recherche d'affirmation et de reconnaissance d'un territoire et de la visibilité internationale du pôle. Plusieurs stratégies d'internationalisation peuvent être mises en œuvre pour se développer. Les nombreux travaux en stratégie fondés sur la « *Resource Based View* » mettent en lumière la place centrale de la mobilisation des ressources au sein des entreprises en vue de renforcer leur compétitivité (Barney, 1991, Hamel, 1991, Hamel & Prahalad, 1995). Ces ressources peuvent être de différentes natures : financières, humaines, organisationnelles, matérielles, technologiques (Hofer, Schendel, 1978). Cette approche théorique permet ainsi de prendre en compte les actifs, les compétences et les processus organisationnels en tant que ressources participant à l'élaboration d'une stratégie. C'est effectivement dans la combinaison de ces ressources générées dans les relations de coopération que les compétences clés se constituent (Hamel, 1991). Eisenhardt et Schoonhoven (1996) montrent notamment que les entreprises forment des alliances stratégiques lorsque leurs positions respectives deviennent vulnérables et nécessitent des ressources additionnelles. De la même manière, Lorenzoni et Lipparini (1999) mobilisent le cadre théorique de la *Resource Based View* pour l'étude des districts industriels italiens.

Le séminaire organisé par le Centre d'Etudes et de Recherches sur les Montagnes Sèches et Méditerranéennes (Cermosem) sur les ressources territoriales en 2004³ montre l'intérêt de cette thématique par les économistes également. Dans l'appel à communication Pecqueur souligne que les ressources territoriales sont une « *caractéristique d'un territoire spécifique dans une optique de développement* ». Cet ancrage théorique nous amènerait cependant à privilégier le périmètre régional des pôles. Dans ce sens, la RBV nous permet de dépasser l'approche territoriale des ressources et d'envisager quatre stratégies d'acteurs différentes au-delà du seul périmètre régional des pôles. Ces stratégies sont centrées sur la mobilisation même des ressources et sur leur finalité dans la chaîne de valeur. Elles peuvent varier en fonction de l'objectif du pôle, de son secteur d'activité et des acteurs du pôle.

- Une stratégie de captation de ressources

En début de chaîne de valeur, se situent les problématiques de captation de ressources. En effet, les entreprises des pôles cherchent certaines ressources qu'elles ne trouvent pas nécessairement sur le territoire du pôle (Barabel *et al.*, à paraître). Il s'agit alors de créer des partenariats avec des fournisseurs qui peuvent se situer au-delà des frontières. Le pôle peut alors développer un partenariat avec une entreprise ou un réseau à l'étranger. La problématique devient alors de définir la relation de partenariat et le degré d'intégration de cette entreprise ou ce réseau avec le pôle de compétitivité. L'intégration aux décisions stratégiques et la participation aux instances de gouvernance du pôle deviennent une question importante pour le pôle, car s'il intègre l'entreprise étrangère, le glissement de l'identité et des trois types de proximité du pôle est à envisager.

- Une stratégie de gestion des compétences multipolaire

De la même manière que le pôle peut aller chercher des ressources à l'étranger, les compétences nécessaires à l'innovation et à la recherche peuvent se situer au-delà des frontières. La coopération à plus ou moins long terme du pôle avec des laboratoires de recherche ou avec des chercheurs en particulier peut être indispensable à un pôle. Cette

³ Pecqueur, B. (2004) : "La notion de ressource territoriale", Appel à communication aux journées Cermosem, PACTE, 14-15 octobre.

problématique varie notamment en fonction du degré d'expertise nécessaire pour le pôle. La question d'intégration des compétences se pose alors ainsi que la question à long terme du transfert de compétences possible dans les deux sens de la coopération. Il peut s'agir d'un transfert de compétences du laboratoire étranger vers le pôle ou encore d'un transfert de compétences de transformation et de commercialisation du pôle vers le pays d'origine des chercheurs. Ces derniers peuvent créer des coopérations locales pour concurrencer le pôle au niveau international.

- **Une stratégie commerciale en fin de chaîne de valeur**

Pour la plupart des pôles de compétitivité la problématique de la stratégie d'internationalisation au niveau des débouchés commerciaux se pose dès la création du pôle. La commercialisation des outputs des pôles se situe au niveau du marché mondial. La question stratégique se pose alors sur l'intégration des distributeurs ou des alliés et partenaires commerciaux à l'international. A titre d'exemple, le pôle Nucléaire de Bourgogne se situe sur un marché international et se conçoit dans une intégration forte de la demande et des partenaires internationaux dans les choix de développement stratégiques.

- **Une stratégie de légitimation : la survie du pôle ?**

L'Etat français a précisé dans le cahier des charges des pôles que ces derniers se doivent d'être reconnus à l'international. L'objectif de la polarisation de la recherche et de la technologie est de rendre les territoires concurrentiels au niveau européen et mondial. Cela signifie que la quête de légitimité au niveau international représente un objectif sous-jacent pour chaque pôle. Ils doivent alors opérationnaliser cette stratégie de quête de dimension internationale du pôle.

2. La définition de stratégies de délimitation de territoire du pôle Cosmetic Valley

Afin d'analyser les stratégies de délimitation de territoire des pôles selon la grille théorique présentée ci-dessus, nous avons mené une étude de cas unique. Nous nous sommes intéressés au pôle de compétitivité Cosmetic Valley. L'intérêt de ce cas tient au fait que le pôle a émergé suite à l'agglomération d'acteurs industriels du secteur de la parfumerie cosmétique au sein d'un territoire spécifique au milieu des années soixante. L'histoire que le pôle entretient avec divers acteurs, ses différentes phases d'évolution nous semblent en ce sens particulièrement féconds pour comprendre quelles sont les interactions que ce réseau territorial d'organisation entretient avec son territoire. Avant de présenter et analyser le cas Cosmetic Valley, nous exposons dans l'encadré ci-dessous notre méthodologie de recherche.

Encadré Méthodologique

La méthodologie qualitative utilisée dans notre recherche est de nature exploratoire. Elle se fonde sur trois instruments de collecte de données complémentaires : une large campagne d'entretien menée auprès d'acteurs clé du pôle, l'observation non participante de manifestations structurantes et la consultation de documents internes. Nous avons ainsi mené une série de 47 entretiens semi directifs réalisés entre 2006 et 2008 auprès d'acteurs impliqués directement dans la vie du pôle. Ces entretiens d'une durée variant de 50min à 2h45 ont tous été enregistrés et retranscrits intégralement pour assurer une reconstitution fidèle des échanges. Dans ce cadre, nous avons rencontré les membres de la gouvernance du pôle : le président du conseil d'administration, différents membres du bureau de l'association, du comité scientifique, le directeur du pôle, plusieurs institutionnels (dont la DRIRE, plusieurs

directeurs des services des différents conseils généraux qui financent le pôle, des responsables du développement économique), des entreprises membres de l'association ainsi que différents laboratoires de recherche publics participants à divers projets de R&D collaboratifs. Afin de conserver l'anonymat des répondants ces entretiens et les verbatim qui en sont extraits ont été codés. Ces interviews ont été conduites sur la base d'un guide d'entretien semi directif reprenant les principaux thèmes associés à la notion de territoire. Nous avons ainsi pu appréhender l'évolution de la représentation que les acteurs se font de la notion de territoire.

Les observations non participantes ont été menées à différents moments de la vie du pôle (Assemblée Générale, réunions de présentation du pôle lors de colloques spécialisés, etc.). Nous avons par ailleurs mobilisé plusieurs sources secondaires (dossiers économiques et sociaux relatifs au district, historique, liste des entreprises, activités dominantes, poids, métiers, rôles de acteurs locaux, etc.).

Nous avons ensuite réalisé une analyse de contenu (Huberman et Milles, 2003) à partir des thèmes prédéfinis (genèse, organisation, coopération inter entreprises, coopération intra entreprise, confiance, etc.). Nous avons ainsi pu reconstruire l'histoire de Cosmetic Valley et son rapport au territoire.

2.1. La genèse de Cosmetic Valley

Nous nous fondons sur une approche historique pour présenter l'étude de cas de Cosmetic Valley. Nous revenons sur les différentes phases d'évolution de ce réseau territorialisé depuis son émergence jusqu'à son fonctionnement actuel. Cette approche nous permet d'analyser finement les relations que cette organisation entretient avec son territoire.

L'émergence d'un réseau informel d'acteurs dans les années 60

Cosmetic Valley émerge de manière informelle au début des années 1970 quand un certain nombre d'acteurs majeurs du secteur de la parfumerie cosmétique (Fabergé, Lancaster en 1972, Guerlain en 1974, etc.) décident d'implanter leurs usines de production près de Chartres dans l'Eure-et-Loir. Ce mouvement d'implantation spontané est soutenu par les pouvoirs publics locaux qui voient dans ces agglomérations une opportunité de diversifier l'activité économique du territoire qui repose à l'époque essentiellement sur des activités agricoles. Le Conseil Général d'Eure-et-Loir via son comité de développement économique local (le CODEL) initie alors une véritable dynamique de revitalisation en s'appuyant sur les entreprises de la parfumerie cosmétique. Cette stratégie d'attraction des grands groupes suscite la création et l'installation dans le département de nombreuses PME attirées par les opportunités d'affaires. La structure des entreprises se diversifie dans les années quatre-vingt pour constituer une véritable filière verticale de l'industrie parfumerie cosmétique. Les relations entre ces industriels, dominées par une logique purement économique, restent largement informelles et sont facilitées par le soutien des institutionnels et plus particulièrement par le CODEL qui contribue largement à l'émergence et à la structuration du réseau en mettant à disposition des industriels de multiples ressources (aides financières indirectes, aides au montage de projets, mise à disposition de locaux, etc.).

Le territoire chartrain commence à façonner son image et le mouvement d'implantation d'entreprises ne cesse de s'accélérer pendant les années quatre-vingt. De nombreuses PME s'y installent, attirées par les opportunités d'affaires que suscite la proximité des grands groupes. La multiplication des créations et des implantations d'entreprises incite les acteurs à

se rencontrer davantage. Le territoire sur lequel ces entreprises se sont installées étant relativement restreint, la proximité géographique entre les unités favorise les échanges et le partage d'expériences : « *c'est vrai qu'on était presque voisin donc du coup on a commencé à se croiser dans différentes manifestations, ça nous a quand même beaucoup aidé pour qu'on se rencontre et qu'on fasse des affaires ensemble.* » (PME5).

La formalisation du réseau et la constitution de Cosmetic Valley (1994 – 2000)

Le développement des liens de coopération incite les acteurs à se regrouper au sein d'une structure commune. L'association Parfums-Cosmétiques est créée en 1994 à l'initiative du CODEL pour réunir quelques grands donneurs d'ordre et surtout les nombreuses PME sous une bannière commune. Il s'agit de rendre le réseau et le territoire davantage visibles, notamment sur le plan international. Les relations entre acteurs se font plus denses et plus fréquentes notamment lors de la participation des membres à des salons professionnels internationaux (Paris, Dubaï, Hong-Kong, etc.). L'association prend une autre dimension lorsqu'elle est labellisée Système Productif Local (SPL) par la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) en janvier 2000. Elle est rebaptisée Cosmetic Valley par analogie à la Silicon Valley aux Etats-Unis. Elle regroupe alors une cinquantaine de PME et quelques uns de plus grands noms du secteur. Le label Cosmetic Valley est désormais reconnu mondialement. L'association est alors largement assimilée au territoire sur lequel elle évolue « *pour nous Cosmetic Valley c'est Chartres et sa région un point c'est tout* » (PME12). Le territoire Chartrain et l'Eure-et-Loir deviennent le lieu incontournable de la filière cosmétique en France et à l'étranger si bien que nombre d'entreprises viennent s'y installer afin de profiter de l'image qui s'est créée autour de l'association : « *Nous sommes venus chercher en France une compétence en matière de création et de gestion de luxe* » (PDG de Pacific Europe⁴, 2005).

La nécessité d'étendre le réseau : l'Eure-et-Loir, un territoire intrinsèquement limité au début des années 2000

Le début des années 2000 apparaît comme un contexte délicat pour les entreprises du secteur de la parfumerie cosmétique touchées par une crise économique⁵ qui incite les acteurs à se replier sur eux-mêmes. Les institutionnels du département accentuent leur soutien à la filière en attribuant de nouvelles ressources financières à l'organisation. Le changement d'équipe municipale affirme sa volonté d'inscrire Cosmetic Valley dans le territoire. Elle est considérée comme un véritable outil de développement économique. Mais les ressources du territoire apparaissent trop limitées et plusieurs grandes entreprises font le choix de s'installer dans des départements voisins : Yves Saint Laurent à Berny dans l'Eure, Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye dans le Loiret, Shiseido à Gien en 1991 puis plus tard à Ormes en 1999, etc. Il devient donc nécessaire d'étendre le périmètre de l'association afin de capter d'autres compétences industrielles et d'ajouter la dimension R&D qui fait jusqu'ici défaut à la l'organisation : « *Il nous reste encore à développer l'articulation entre le pôle de compétence et la recherche universitaire dont le modèle est la Silicon Valley, mais cela implique de sortir du cadre départemental* » (D.G Cosmetic Valley⁶, 2005). L'appel à projet pôle de compétitivité lancé le 14 septembre 2004 par la Comité Interministériel de l'Aménagement et

⁴ Extrait d'Actualité en France, série n°62 – janv-fev 2005.

⁵ L'économie des finances et de l'industrie – Production industrielle (hors série) chiffres clés du secteur Parfums et cosmétiques – Edition 2004.

⁶ Extrait d'entretien, Les annales des Mines, 2005 : 315.

du Développement du Territoire (CIADT) apparaît alors comme une formidable opportunité pour pérenniser l'organisation et lui donner cette dimension supplémentaire.

2.2. Le pôle de compétitivité Cosmetic Valley en 2005

L'impact potentiel de l'association sur le développement économique territorial incite les territoires, les institutionnels et les entreprises à s'associer pour proposer une candidature commune. L'objectif est de fédérer sur un territoire élargi, l'ensemble des acteurs industriels, de la recherche et de la formation autour de projets d'innovations. Les porteurs du projet et plus particulièrement le directeur du CODEL considèrent que « *Cosmetic Valley est le premier centre de ressources mondial en matière de parfumerie cosmétique* ». (DG Cosmetic Valley). Cosmetic Valley est labellisée en juillet 2005 et s'étend désormais sur six départements (Eure, Eure-et-Loir, Indre-et-Loire, Loir-et-Cher, Loiret, Yvelines) appartenant à trois régions administratives (les régions Centre, Normandie et Ile de France). Elle regroupe une majorité de PME (124) et les plus grands groupes du secteur de la parfumerie cosmétique (27) (tableau 1). La structure des adhérents se diversifie par conséquent petit à petit et le nouveau périmètre permet d'intégrer de nombreuses PME et les grands groupes installés dans les territoires voisins (Guerlain, et Dior du groupe LVMH, Shiseido et Hermès, Nina Ricci et Paco Rabanne du groupe PUIG, Chanel, etc.). Le pôle peut se permettre de faire adhérer ces groupes car si leurs sièges restent à Paris, la plupart d'entre eux dispose d'un établissement de production sur le périmètre du pôle. Par exemple le Groupe L'Oréal est membre du pôle par l'intermédiaire de sa filiale Gemey-Maybelline située à Ormes dans le Loiret.

Tableau 1 Caractéristiques clés de Cosmetic Valley à février 2009

Collège entreprises	
Nombre d'entreprises adhérentes	181
Dont PME	164
Nombre d'emplois entreprises adhérentes	22110
Dont PME	5384
Chiffre d'affaires des membres adhérents	5,1 milliards d'euros
Effectif R&D	1377
Collège Recherche et Formation	
Nombre d'adhérents	17
Dont Universités	4
Nombre de laboratoires ¹	178
Nombre de chercheurs ²	5500
Nombre d'étudiants ³	78000
Nombre de cursus de formation ⁴	136
Part du CA export du secteur	71%
Poids national du pôle : Part des salariés dans le secteur parfumerie cosmétique français	25%

2.3. La stratégie d'extension du territoire de Cosmetic Valley depuis sa labellisation

La stratégie d'extension du pôle repose sur la volonté d'intégrer des ressources non disponibles sur son territoire initial. A ce titre, le pôle met en œuvre plusieurs types d'actions sur lesquelles il nous semble important de revenir.

L'extension du périmètre du pôle

Depuis la labellisation, la direction du pôle considère que son périmètre actuel est trop restreint : « *on est pas encore assez grand je pense. Il nous faudrait d'autres départements [...] se rapprocher de la région parisienne ça me paraît capital. On y est déjà un peu* » (DG Cosmetic Valley). Le pôle tend à élargir son périmètre au profit d'une intégration de la région Ile de France qui apparaît comme un enjeu majeur. Il s'agit de capter de nouvelles ressources (des entreprises, des laboratoires de recherche, des financements, etc.) non disponibles sur le territoire initial de Cosmetic Valley. La région parisienne concentre près de la moitié des effectifs des établissements du secteur (48%⁷). La plupart du temps, les sièges sociaux restent en effet près de la capitale. Le nom même de Paris confère aux marques un label de qualité en soi partout dans le monde. Paris n'étant pas contigu au périmètre de Cosmetic Valley, le pôle tente alors de faire adhérer des départements limitrophes pour faire adhérer les entreprises parisiennes : « *maintenant qu'on a un département limitrophe de Paris ça permet d'intégrer des entreprises de Paris* » (DG Cosmetic Valley). Cette stratégie permet au pôle de construire sa propre identité au-delà du territoire : « *c'est l'identité du pôle qui m'intéresse. Ce n'est pas tellement le territoire en tant que tel* » (DG Cosmetic Valley). Elle lui permet également de capter de nouvelles ressources financières : « *Si ils sont dans notre pôle ils paieront quelque chose ça me fera une ressource financière de plus.* » (DG Cosmetic Valley).

La coopération inter clusters sur le territoire national

La Cosmetic Valley utilise également le territoire comme un effet de levier. Elle signe notamment plusieurs partenariats avec d'autres clusters français. L'accord signé en 2008 avec le district de la Vallée de la Bresle en Normandie, la Glass Vallée, permet au pôle de renforcer les complémentarités des deux réseaux territoriaux. La Glass Vallée produit 75% des flacons de parfum vendus dans le monde. Il s'agit de capitaliser sur l'expertise de nombreuses entreprises de Haute-Normandie travaillant pour l'industrie de la parfumerie-cosmétique. Ce partenariat permet à Cosmetic Valley « d'intégrer » un des éléments clés de la chaîne de valeur de l'industrie de la parfumerie cosmétique. Il a également pour objectif de réaliser des échanges de savoir-faire à travers notamment l'organisation d'une manifestation commune (le congrès Beauté et Packaging de Louviers). Au-delà de l'aspect communication et promotion, ce partenariat laisse la possibilité aux deux pôles de connaître leurs membres respectifs et de les intégrer dans des projets de R&D communs. Dans les faits, peu d'actions communes ont été mises en place : « *le responsable du pôle est venu avec nous sur un salon à New York pour représenter ses entreprises. Mais je crois pas que ça va donner grand-chose, je ne sent pas une véritable détermination à faire des affaires avec nous* » (DG Cosmetic Valley). La structure d'animation et de pilotage de la Glass Vallée ne semble pas avoir la volonté de développer ces partenariats : « *peut être que c'est qu'il ne veut pas de nous mais dans ce cas qu'il le dise clairement.* » (DG Cosmetic Valley).

Cosmetic Valley a tenté également de se rapprocher d'autres pôles de compétitivité comme par exemple le pôle Parfums, Arômes, Senteurs, Saveurs (PASS) situé en Région Provence Alpes Côtes d'Azur. L'objectif est d'améliorer leur visibilité respective sur des salons internationaux : « *on leur a envoyé une intention de partenariat, le texte leur convient très bien. Quand on leur proposé de faire un salon ensemble, nous par exemple on fait un salon à Munich, je les ai contacté et ils sont prêts à nous envoyer quatre de leurs entreprises. Donc on devrait arriver à collaborer.* » (DG Cosmetic Valley). En revanche, la mise en place de

⁷ Ministère de l'économie des finances et de l'industrie – Production industrielle (hors série) chiffres clés du secteur Parfums et cosmétiques – Edition 2004.

partenariats de R&D semble plus délicate à mettre en œuvre : « *on a proposé un projet à une boîte de PASS mais ça va mal, on a pas eu de réponse, c'est mal parti.* » (Institutionnel 6). Ces difficultés de coopération tiennent avant tout à la culture du secret qui semble caractériser le pôle de Grasse : « *le problème dans ce pôles c'est que ils ont du mal à travailler entre eux déjà, ils sont tous à se regarder, c'est une tradition chez eux du coup c'est difficile à changer, ils sont tous à se surveiller.* » (DG Cosmetic Valley).

Malgré la formalisation des coopérations, peu de projets de collaborations ont été mis en place. Les structures de ces pôles ne facilitent pas la mise en place de coopérations : « *je crois qu'on aurait plus vite fait de voir directement avec les PME que de passer par les responsables des pôles, on irait plus vite.* » (DG Cosmetic Valley). L'objectif majeur de ces partenariats reste la volonté du pôle de fédérer les entreprises de la parfumerie cosmétique quelque soit leur localisation : « *ce qu'on veut c'est surtout connaître leurs PME* » (Institutionnel 1).

La coopération inter pôles vise à organiser la complémentarité et mutualiser les moyens et les ressources de chacun. Ces partenariats qui vont au delà du territoire initial de Cosmetic Valley permettent au pôle d'être présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits de la parfumerie cosmétique. Ils participent au renforcement de l'image du pôle comme « centre de ressources mondial de la parfumerie cosmétique », ce qui apparaît comme un enjeu de légitimation majeur : « *Pour moi le label mondial me permettrait d'être encore plus visible sur la scène internationale, la semaine passée j'étais au salon international de.... Et l'organisatrice du salon m'a demandé si j'étais pôle mondial, et que je lui ai dit non, j'ai bien vu dans ses yeux son intérêt faiblir* » (DG Cosmetic Valley).

La stratégie d'internationalisation

Nous l'avons évoqué, très tôt, l'objectif de Cosmetic Valley fut le rayonnement international. La stratégie du pôle est largement orientée vers l'international notamment au bénéfice des PME. Elle consiste à « *renforcer la visibilité internationale du pôle de compétitivité pour permettre à ses adhérents de bénéficier d'un meilleur accès aux marchés d'exportation*⁸. ». A ce titre, les 82% des PME du pôle sont considérées comme des PME exportatrices⁹. La dimension internationale a toujours été un élément clé du développement de Cosmetic Valley. Rappelons que l'objet initial du pôle consistait à réunir les acteurs industriels du territoire chartrain afin de valoriser leurs compétences et leurs savoir-faire, la « French Touch », dans les salons internationaux. Dans cette perspective, le pôle incite ses adhérents à participer à un maximum de salons internationaux afin de promouvoir leurs activités respectives, mais également le pôle et son territoire. Pour mobiliser ses membres et être davantage visible, Cosmetic Valley prend en charge une partie de l'aspect logistique de ces déplacements et offre des conditions particulières pour les entreprises (assurance collective, assistance, etc.). L'un des objectifs de ces déplacements « en masse » est d'atteindre une taille critique qui soit perceptible par tous : « *je ne le répéterai jamais assez je crois, mon objectif c'est que Cosmetic Valley soit reconnu comme le centre de ressources mondiale en parfumerie cosmétique, et pour ça il faut qu'on soit visible partout et tout le temps* » (DG Cosmetic Valley).

⁸ Extrait du site Internet de Cosmetic Valley : <http://www.cosmeticvalley.com>

⁹ Selon l'INSEE, est considéré comme PME exportatrice, toute PME réalisant plus de 5% de son chiffre d'affaire à l'exportation.

De plus, Cosmetic Valley tente d'exporter ses savoir-faire notamment en termes de recherche. Pour les faire reconnaître, le pôle lance en 2006 un cycle de conférences scientifiques dans l'ensemble des manifestations internationales auxquelles il participe. Le principe est que des scientifiques membres du pôle fassent des conférences dans les salons auxquels il participe. Par exemple, en 2007, d'éminents professeurs des Universités de Versailles et d'Orléans ont participé à plusieurs conférences au salon Cosmoprof Asia à Hong-Kong. L'objectif est de reconnaître la valeur scientifique des membres du pôle et de légitimer la dimension innovation.

Cette stratégie à l'international comporte également un volet coopération qui apparaît comme une priorité pour le développement du pôle en 2008. Dans cette optique, Cosmetic Valley tente de se rapprocher de plusieurs clusters étrangers positionnés sur le même secteur d'activité. Il s'agit d'identifier des clusters concurrents en termes d'image et en termes de compétences. Lorsqu'un pôle est identifié, Cosmetic Valley l'évalue afin de voir s'il peut apparaître comme un concurrent potentiel : « *Il y a de la concurrence dans le monde, il y a les italiens qui commencent à nous copier par exemple. Mais la différence fondamentale entre nous et les autres pôles [...] c'est qu'il y'a peu de pôles qui peuvent aligner autant de groupes que nous. Avoir tous ces grands noms chez nous, Guerlain et les autres c'est formidable.* » (DG Cosmetic Valley). Le pôle a signé un certain nombre d'accords de partenariats avec des clusters étrangers. Ces partenariats se nouent davantage en fonction des contacts personnels de la direction du pôle et de ses gouvernants que par rapport à une stratégie de coopération clairement définie : « *les projets à l'international, c'est en fonction des contacts personnels que j'ai, je vais voir sur le terrain ce qui peut être fait.* » (DG Cosmetic Valley). Par exemple, l'accord d'alliance stratégique signé le 19 novembre 2007 avec le cluster Hokuriku Life Care au Japon a été rendu possible car le département du Loiret entretient des contacts depuis plusieurs années avec certains de ses acteurs. Ce partenariat vise à favoriser le développement économique et améliorer la compétitivité des deux pôles grâce à la mise en commun d'actions, en particulier dans le domaine de la Recherche et Développement. L'accord prévoit notamment des échanges entre universitaires et chercheurs, des échanges d'informations entre les entreprises et laboratoires des deux pôles, des recherches communes. Dans les faits, peu d'actions concrètes sont mises en œuvre.

La stratégie d'innovation du pôle implique également la mise en place de partenariats à l'international. Le projet de R&D « tout naturel » qui porte sur l'étude des molécules issues des végétaux a pour objectif la découverte et l'utilisation de substances naturelles dans la formulation des parfums et des cosmétiques. Le projet construit sur la base d'un partenariat entre industriels (LVMH et la Groupe Alban Muller) et l'Université d'Orléans situés sur le périmètre du pôle, implique également des partenariats qui vont au-delà de l'hexagone. Dans cette perspective, Cosmetic Valley a signé un accord avec l'Agence pour le Création et le Développement des Entreprises de Guyane (ACREDEG) en 2006 afin d'étudier les développements potentiels de principes actifs à partir de plantes d'Amazonie en vue d'être utilisés dans l'industrie cosmétique. Le pôle a également signé un partenariat avec le cluster colombien NATIVA qui réunit des agriculteurs spécialisés dans les plantes aromatiques avec pour objectif d'étudier les potentialités des plantes des Andes. Enfin, le pôle a également signé un accord de partenariat avec l'Université de Lomé au Togo. L'objectif étant de procéder à un inventaire ethnobotanique de la flore togolaise pour identifier les plantes médicinales à vocation cosmétique, et de participer à la mise en place d'une usine de production d'extraits végétaux. Dans ce cadre, Cosmetic Valley finance les recherches de deux scientifiques togolais pour mener à bien leurs recherches dans leur pays. Le pôle compte

ensuite mobiliser les résultats de ces recherches pour alimenter le flux de ses propres projets de R&D.

Enfin, davantage dans une perspective de développement durable que d'extension du territoire en tant que tel, le pôle cherche à compenser les émissions de gaz à effet de serre de ses entreprises. Pour cela, le pôle développe un projet de création d'un puits de carbone forestier à Madagascar avec une participation à une opération de reboisement destinée à la fois à lutter contre le réchauffement climatique et restaurer certains écosystèmes fragilisés par l'action humaine. L'objectif est davantage la légitimation du pôle *via* le développement durable qu'une véritable stratégie de partenariat à l'international.

3. Les stratégies de délimitation au sein d'un pôle de compétitivité : vers l'extension progressive du territoire

L'étude de cas de Cosmetic Valley révèle un processus émergent de définition de la stratégie de délimitation du réseau de coopération au sein du territoire national et à un périmètre plus large. L'analyse historique et processuelle que nous proposons, nous permet en effet de retracer la dynamique de coévolution non linéaire entretenue entre le réseau de coopération d'une filière industrielle et le territoire dans lequel elle s'insère.

3.1. Une « stratégie progressive » de délimitation du territoire

Nos analyses montrent que la proximité géographique est un facteur incitatif lors de la genèse du réseau de coopération. Ce facteur est à l'origine d'une stratégie de captation de ressources financières de la part des grands groupes du secteur de la parfumerie cosmétique. Ces ressources initialement disposées dans le territoire par les institutions locales favorisent l'implantation et la concentration d'acteurs générant elle-même des évolutions dans le territoire. Ces évolutions passent par la création de nouvelles ressources (ressources humaines et opportunités d'affaires par la mise en relation d'acteurs, connaissances nouvelles) mises en commun. La stratégie d'extension initialement individuelle (captation de ressources financières à des fins économiques pour chaque entreprise intéressée) insère peu à peu la dimension collective. Le facteur incitatif à ce stade est la proximité institutionnelle. En effet, la reconnaissance identitaire entre les acteurs du secteur de la parfumerie participe de manière importante au renforcement du réseau de coopération. Cette dimension collective est notamment renforcée par la création d'institutions ou de nouveaux statuts d'organisations concernées (association Parfums Cosmétique, SPL, Pôle de Compétitivité). Ces acteurs permettent de formaliser et d'étendre le périmètre du réseau de coopération. Ainsi, les évolutions du territoire passent également par un mouvement d'abord d'ancrage territorial puis d'élargissement de son périmètre au niveau national et international. Les stratégies de délimitation commencent alors à se diversifier exprimant des effets de légitimation, de la création de nouvelles compétences et de développement économique.

Les résultats de notre recherche montrent ainsi que la structuration du réseau territorialisé se fonde sur des facteurs incitatifs qui sont d'abord la proximité géographique, puis la proximité institutionnelle avec la construction ou le renforcement d'une identité commune. La proximité organisationnelle va enfin émerger une fois que la confiance entre les acteurs sera établie. Associée à d'autres types de proximité, la proximité organisationnelle est omniprésente lors des changements stratégiques ultérieurs. La formation de ces stratégies de délimitation est progressive. Elles sont modifiées selon les opportunités émergentes au sein du territoire et selon les évolutions que ces extensions génèrent (tableau 2). Ces stratégies oscillent ainsi

entre la captation des ressources, la légitimation, la gestion de compétences multipolaires et la commercialisation de produits. C'est en fonction de la capacité des institutions et des entreprises de saisir les opportunités émergentes que les stratégies d'extension prennent forme. Les institutions créées jouent un rôle important dans la formation des stratégies d'extension. De par le pouvoir qu'elles ont de générer les nouvelles ressources, elles favorisent l'élargissement du périmètre d'action des acteurs du réseau territorialisé.

Tableau 2 - Récapitulatif de la structuration de Cosmetic Valley : la déformation de stratégies d'extension et l'évolution du territoire

Dimension temporelle	Facteur incitatif de coopération	Stratégie d'extension	Coévolution du réseau et du territoire	Périmètre de coopération
Années 70	Intérêt économique (réduction de coûts de fabrication) Proximité géographique (Paris)	Captation des ressources (financement proposé par les institutions locales)	Création d'institutions de soutien (CODEL) Implication d'acteurs légitimes (Jean Paul Guerlain) Attraction du territoire pour les PME	Niveau Départemental (Eure-et-Loir)
Années 80	Accès à des échanges informels non marchands Proximité institutionnelle	Captation de ressources (retours d'expériences lors des manifestations, opportunités d'achats groupés, RH)	Acquisition ou légitimation de connaissances, réduction de coûts d'achats	Niveau Départemental (Eure-et-Loir)!
Années 90	Formalisation du réseau « d'expert » de la filière Proximité géographique Proximité organisationnelle	Légitimation (confiance mutuelle entre les entreprises, partage de la culture métier et discours commun sur le poids de la filière.	Augmentation du nombre d'entreprises de la filière dans la région (effet de concentration) Création d'institutions de soutien (Association Parfums-Cosmétiques, label SPL) Image reconnue au niveau national et international	Niveau Départemental (Eure-et-Loir)
Années 2000	Faire face à la crise économique Proximité organisationnelle	Gestion de compétences multipolaires et captation de ressources (financières, RH)	Dispersion des entreprises sur d'autres territoires adjacents à l'Eure-et-Loir Extension du périmètre de coopérations dans une logique informelles avec ces entreprises extra territoriales Emergence de la nécessité d'intégrer la dimension R&D dans les relations de coopération	Niveau Départemental (Eure-et-Loir)

<p>2005</p>	<p>Formalisation et reconnaissance du nouveau périmètre de coopération</p> <p>Adhérer à un pôle de compétitivité mondial</p> <p>Proximité organisationnelle Proximité institutionnelle</p>	<p>Captation de ressources, gestion de compétences multipolaires, légitimation</p>	<p>Labellisation en tant que pôle de compétitivité Fédération des acteurs sur la dimension innovation</p> <p>Coopération entre acteurs de la chaîne de valeur (réduction de coûts, échanges de savoir-faire, mutualisation de ressources RH au sein de projets d'innovation, renforcement de l'image des pôles, légitimation auprès d'organismes financeurs)</p>	<p>Extension du niveau régional (Centre, Normandie et Ile de France)</p>
<p>Depuis 2005</p>	<p>Visibilité internationale de l'organisation: « être le première centre de ressource mondial en parfumerie cosmétique »</p> <p>Proximité organisationnelle Proximité institutionnelle</p>	<p>Légitimité et captation de ressources externes au territoire (financières, innovation)</p>	<p>Exportation, captation de ressources pour participer à des salons internationaux Légitimation des connaissances par la création de conférences scientifiques Partenariats internationaux (1 institution, 1 université, 2clusters) pour la R&D</p>	<p>Transgression du périmètre administratif du territoire (coopération inter pôles)</p> <p>Internationalisation</p>

3.2. Le dépassement de frontières institutionnelles des pôles de compétitivité au niveau national : une remise en cause de la notion de territoire

Le mouvement de coopération inter pôle montre les apports de différentes natures face au dépassement des frontières institutionnelles des pôles. La notion de territoire au sein des pôles semble par conséquent remise en question. En effet, la seule proximité géographique ne suffit plus, à un certain stade d'évolution, à répondre aux intérêts des membres des réseaux territorialisés, même si ce facteur incite la genèse du réseau. Nos analyses de Cosmetic Valley montrent un effet de « décroissement » de la territorialité du pôle générant de nouvelles modalités d'échanges entre les acteurs. Les relations de coopérations inter-pôles émergent au-delà des frontières régionales qui les délimitaient à l'origine. Cependant, ces coopérations inter-pôles s'inscrivent moins sur l'innovation technologique elle-même que sur d'autres types d'activités au sein de la chaîne de valeur. En effet, les coopérations se fondent davantage sur les stratégies de réduction de coûts au niveau de la production et/ou de développement commercial des entreprises. Le caractère confidentiel de ces activités R&D, ainsi que la quête de légitimité des membres des pôles auprès du gouvernement¹⁰ renforce la concurrence entre les pôles sur le territoire national. Les coopérations de certains pôles autour de l'innovation technologique sont alors freinées selon de degré de concurrence existant entre eux. Malgré cela, des processus d'innovation émergents inter-pôles (innovation organisationnelle, innovation de services, etc.) peuvent être identifiés et mériteraient d'être étudiés en profondeur. La notion de territoire prend alors un caractère relatif et polymorphe. Selon l'état de développement du pôle de compétitivité, le territoire va connaître un mouvement d'extension fondé sur les facteurs de proximités qui incitent eux-mêmes des évolutions stratégiques de délimitation.

Ce mouvement d'extension des coopérations semble alors révéler l'inefficacité du zonage R&D adopté par décrets par le gouvernement pour chacun des pôles. Celui-ci apparaît comme une limite au développement des partenariats potentiels même si les relations interpôles se multiplient sur le territoire national. Ces coopérations voient le jour quand les facteurs incitatifs sont pas les mêmes de pôle à pôle. La non coopération de Cosmetic Valley avec le pôle Glass Valley montre le poids de l'absence du facteur proximité institutionnelle. C'est en raison de la non reconnaissance de valeurs communes que la difficulté de construction identitaire entre les deux pôles va freiner les relations de coopération. De la même manière, la quête de légitimité sur un autre périmètre de compétences (sur les questions de développement durable par exemple au sein Cosmetic Valley) peut représenter un risque de déconcentration des objectifs premiers du pôle se construire une compétence clé reconnu dans le territoire national. Elle peut également représenter à terme un facteur incitatif pour de nouvelles stratégies de délimitation.

3.3. La stratégie d'internationalisation des pôles : l'extension du territoire pour quelle légitimité ?

Notre interrogation sur la pertinence des frontières administratives des pôles de compétitivité vis-à-vis de leur fonctionnement et de leur devenir nous amène à prendre en compte la nature des partenariats internationaux construits en leur sein. Or, l'objet des partenariats peut varier. Nous observons par exemple un double mouvement de légitimation au sein de Cosmetic. Il

¹⁰ Nous pensons notamment aux efforts des pôles pour répondre aux critères d'évaluation imposés par le gouvernement pour l'acquisition de financements ainsi que leur souhait généralisé d'être labellisés mondial.

consiste, d'une part, à diffuser et à valoriser la connaissance scientifique produite sur le territoire du pôle et à capter, par les partenariats internationaux, les bases de connaissances situées dans les territoires étrangers d'autre part. La stratégie d'internationalisation du pôle s'inscrit alors prioritairement dans une logique de légitimation cognitive (Suchman, 1995) qui consiste à asseoir sa légitimité dans le secteur industriel concerné pour le considérer comme la référence mondiale en matière de cosmétique. Cette stratégie consiste également à améliorer la dimension recherche qui fait défaut au pôle, depuis sa labellisation, et qui a été relevée par le consortium BCG-CMI en 2008 dans le cadre de l'évaluation de la politique des pôles de compétitivité.

Mais cet « effort » vers l'international implique également un risque de dispersion. En effet, une cristallisation des actions du pôle sur l'international, au détriment de la prise en compte des enjeux locaux initiaux pour lesquels ils ont été labellisés, risquerait de produire les effets inverses à ceux escomptés. Ce sont alors les objectifs de développement économique local, de relocalisation et d'encastrement des industries qui seraient remis en question. On voit bien, dès lors, le dilemme qui se pose à certains pôles qui n'ont pas les ressources nécessaires pour se concentrer à la fois sur le local et sur le global.

Conclusion

L'analyse historique et processuelle du réseau d'acteurs qui constitue aujourd'hui le pôle Cosmetic Valley nous a permis de mettre en évidence les différentes phases d'évolution du pôle et son rapport au territoire. Les facteurs incitatifs participant à ce processus et plus particulièrement à la définition de la stratégie de délimitation du pôle sont également présentés. Nous avons montré que les différents types de proximité sont des facteurs incitatifs pour la création et la transformation de stratégies de délimitation du territoire définies au sein du réseau. Ce résultat de recherche nous a amené à nous interroger sur l'impact de la notion de territoire sur les pôles de compétitivité. En effet même si la proximité géographique incite les différents acteurs à coopérer dans un territoire initialement restreint, la stratégie de captation des ressources s'intensifie et se transforme dans le temps au sein du pôle de compétitivité. Ainsi, la proximité institutionnelle renforce l'intérêt de la concentration d'acteurs sur le territoire restreint par la création d'une identité commune portée par la culture associée au secteur d'activité du pôle. Progressivement d'autres stratégies de légitimation et de gestion de compétences multipolaires se développent et incitent l'extension dans le territoire. Ces transformations des stratégies de délimitation du pôle sont générées par la création de nouvelles ressources, par l'émergence de nouveaux facteurs incitatifs et par de nouvelles dimensions concernant les relations de coopération. Elles incitent l'élargissement du territoire. Le périmètre initialement départemental devient ainsi régional puis international. Le pôle a ainsi tendance à dépasser ses frontières institutionnelles préalablement définies. L'analyse que nous avons menée nous aide notamment à comprendre le rôle de facteurs préexistants aux pôles dans la définition de leur stratégie de délimitation. Nous comprenons par ailleurs que même si, aux yeux du gouvernement français, les coopérations R&D prennent une place centrale dans la structuration des pôles de compétitivités, pour ces réseaux d'innovation il est également important de générer des coopérations de d'autres natures qui soutiennent le développement régional. Le fait de saisir des opportunités et de réagir aux évolutions du territoire amène les pôles à modifier leur stratégie de délimitation.

Dans cette logique d'extension du territoire, l'internationalisation nous semble particulièrement structurante pour la stratégie de délimitation des pôles de compétitivité. Cette dimension n'est plus à démontrer. Très récemment encore le 05 Novembre 2008, l'Etat

français et ses homologues canadiens ont émis le souhait de développer les coopérations entre leurs pôles nationaux respectifs. Ce mouvement qui semble s'amplifier dans tous les pôles de compétitivité nous amènent à réinterroger les travaux en économie territoriale et en géographie de l'innovation pour lesquels « *l'innovation mobilise des connaissances tacites, qui se prêtent mal à la codification nécessaire à leur circulation.* » (Courlet, 2008 : 102). Le face à face entre les acteurs apparaît comme le principal facteur du partage de connaissance dans le cadre du processus d'innovation partenariale. La proximité et la concentration facilitent la circulation des connaissances peu formalisées (Courlet, 2008). Ainsi, n'assistons nous pas à un paradoxe de la politique des pôles qui viserait à promouvoir la coopération territoriale entre acteurs locaux bénéficiant des formes de proximité tout en les incitant à coopérer avec d'autres clusters ? Quelles sont alors les conséquences *in fine* sur le processus d'innovation ?

Il nous semble par conséquent primordial d'approfondir davantage ces questionnements en interrogeant les pôles de compétitivité mondiaux dans lesquelles la dimension internationale est vraiment structurante. Quel est leur rapport au territoire ? Le processus d'innovation survie-t-il aux mouvements d'extensions ou de compressions du territoire induits par les formes de proximité ? Autant de questions que nous nous proposons de considérer lors de recherches ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

Barney, J. (1991), « Firm resources and sustained advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99 – 120.

Barabel M., Chabault D., Meier O., Tixier J., (à paraître), « Cosmetic Valley et la métropole parisienne : quelle évolution de la notion de territoire ? », chapitre *in Paris, Métropole dans le monde*, sous la direction de Gilli F..

Castro Gonçalves L., Tixier J., (2007), « La structuration de pôles de compétitivité : une analyse des relations de coopération émergentes », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, 6-9 juin, 24 p.

Chabaud D., Ehlinger S., Perret V., (2006), « Pôles de compétitivité : enjeux et interrogations tirés des expériences des districts industriels et des clusters », *Cahier de recherche du CERMAT – IAE de Tours*, Vol.19 – 06-136.

Courlet C. (2008), *L'économie Territoriale*, Presses Universitaires de Grenoble.

Duranton G., Martin P., Mayer T., Mayneris F., (2008), *Les pôles de compétitivité – que peut-on en attendre ?*, Editions Rue d'Ulm, Paris.

Eisenhardt K. M. and C. B. Schoonhoven (1996). 'Strategic alliance formation in entrepreneurial firms: Strategic needs and social opportunity for cooperation', *Organization Science*, 7(2), pp. 136–150.

Gilly J.P., Lung Y., (2004), "Proximités, secteurs, territoires", 4th Proximity Congress Proximity, Networks and Co-ordination, Marseille, june.

Gilly J-P, Torre A. (dir.), (2000), Introduction Générale, *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.

Hamel, G., Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, Interéditions.

Hamel, G. (1991), "Competition for competences and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, 83 – 103.

Hofer, CW, D Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publication Company.

Huault I., (1998), *Le management international*, coll. Repères, La Découverte.

Huberman A.M, et Milles M.B, (2003), *Analyse des données qualitatives un recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles De Boeck Université.

Lallement R., Mouhoud E.M., Paillard S., (2002), « Polarisation et internationalisation des activités d'innovation : incidences sur la spécialisation technologique des nations », *Revue Région et Développement*, pp. 17-54, n°16.

Lorenzoni G., Lipparini A. (1999), "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability", *Strategic Management Journal*, 20, 4, 317-338.

Mendez A., Mercier D., (2006), « Compétences-clés de territoires – Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol.5, n°164, 253-275.

Pecqueur, B., Zimmermann, J.B., (2004), *Économie de proximités*, Paris, Hermès-Lavoisier.

Porter, M., (1998), *On competition*, Harvard Business School Press.

Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions.

Tixier J., Castro Gonçalves L., (2008), « Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de « cluster à la française » ? », *Réalités Industrielles – Annales des Mines*, Paris.