

Filippi M., Torre A., 2003, L'organisation en réseau : de l'instauration de règles locales aux actions collectives, in Dupuy C., Burmeister A. (eds.), *Entreprises et territoires ; les nouveaux enjeux de la proximité* La Documentation française.

**Chapitre 3 :**  
**L'organisation en réseau :**  
**de l'instauration de règles locales aux actions collectives**

Maryline Filippi et André Torre ‡

---

‡ Avec la collaboration de Vincent Mangematin, Thierry Paulmier et Alain Rallet.

**Introduction :**

La mise en réseau des acteurs économiques au niveau local et leur organisation au sein de systèmes présentant des vertus en termes de synergies ou d'externalités positives ont fait l'objet de travaux récents et nombreux<sup>1</sup>. C'est le cas des technopôles, des districts, des milieux, ou plus généralement, de ce que l'on appelle maintenant les Systèmes Localisés de Production. Ces types d'organisations semblent présenter des avantages en termes de coordination, qui proviennent de la présence de liens entre acteurs locaux et de la mise en œuvre d'actions concertées ou communes favorables au développement local.<sup>2</sup>

La présente contribution vise à montrer comment la proximité géographique joue un rôle dans ce type d'organisation et s'interroge sur sa fonction primordiale éventuelle, ainsi que sur l'influence de la proximité organisée. En effet, on considère souvent, dans la littérature économique<sup>2</sup>, comme dans les actions entreprises dans le cadre de nombreuses politiques publiques locales, que la proximité géographique constitue une variable nécessaire à la mise en synergie des acteurs locaux et donc un facteur clef du développement local, en particulier parce qu'elle constituerait une condition favorisant la diffusion des savoirs tacites et des connaissances entre les agents. Les travaux appliqués réalisés sur ce sujet<sup>3</sup> révèlent toutefois que la proximité géographique joue un rôle ambigu dans la diffusion des connaissances et que le lien espace-diffusion des savoirs n'est pas toujours direct. D'autres dimensions, en particulier organisationnelles, entrent en ligne de compte. Dès lors, si la proximité géographique n'est pas suffisante *per se* à la mise en place de synergies au niveau local, son potentiel ne doit-il pas être activé, et si oui comment ? C'est la raison pour laquelle l'analyse du rôle des réseaux comme modes d'organisation des interrelations devient intéressante. Dans ce cas, les politiques technologiques locales doivent se nourrir d'autres recommandations que la seule co-localisation de firmes sur un même espace.

Dans ce texte, l'ambiguïté du jeu entre proximité géographique et organisée est abordée au travers de différentes études de cas, regroupées autour de deux axes qui illustrent la disjonction possible entre co-localisation et coordination des acteurs. Dans une première partie, nous éclairons l'hypothèse selon laquelle la transmission des savoirs et des connaissances est une clé importante de la diffusion des innovations, articulant dimensions géographique et organisée de la proximité. La seconde partie est consacrée à l'analyse des processus institutionnels et organisationnels qui contribuent à activer la proximité géographique dans un cadre d'actions collectives.

---

<sup>1</sup> Maskell P., Eskelinen H., Hannibalsson I., Malmberg A and Vatne E., 1999, *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development : spécialisation and prosperity in small open economies*, Routledge, London.

<sup>2</sup> Bellet M., Kirat T. et Largeron M. C., 1998, *Proximité : approches multiformes*, Hermès.

<sup>3</sup> Jaffe AB., Trajtenberg M. and Henderson R., 1993, Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations, *The Quarterly Journal of Economics*, août, 577-598 ; Rallet A. et Torre A., 2001, Proximité Géographique ou Proximité Organisationnelle ? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation, *Economie Appliquée*, LIV, 1,147-171 ; Dupuy C. and Gilly J.P., 1999, Industrial groups and territories : the case of Matra Marconi Space in Toulouse, *Cambridge Journal of Economics*, n° 23, 207-223.

### ***1- Les relations ambiguës entre proximité géographique et proximité organisée dans les processus de diffusion des savoirs***

Un des domaines de prédilection des politiques de développement local fondées sur la recherche de la seule proximité géographique, est celui de la transmission des connaissances qui s'effectuerait de manière plus aisée au niveau local en raison des caractéristiques mêmes de ces dernières. En effet, elles présentent des dimensions tacites fortes, ce qui signifie qu'une part importante du savoir ne peut prendre de forme codifiée mais doit se transmettre par le contact et les apprentissages répétés entre individus, le savoir tacite ne pouvant être facilement transféré parce qu'il n'a pas été transcrit de manière explicite, alors que le savoir codifié se réduit aux messages qui peuvent être transférés entre les agents économiques par le biais de supports non humains. Dès lors, quel meilleur moyen de transmettre les connaissances tacites que la relation de face à face, i.e. la possibilité de rencontres continues entre des acteurs situés dans une relation de proximité géographique ?

L'hypothèse que la co-localisation constitue un facteur déterminant à la diffusion des connaissances doit être prise au sérieux. L'infirmier prouverait que la seule proximité géographique ne peut être suffisante à la mise en place d'interactions locales, souvent de nature plus complexe que celles envisagées ici. C'est pourtant ce que montrent nos deux études de cas, le cas des start-up (1.1.) porte l'existence des trajectoires différentes et l'importance du lieu de création, l'étude des RDT (1.2.) apporte un regard complémentaire sur la co-existence de réseaux institutionnels et privés dans la diffusion d'innovation, qui renouvelle l'acceptation des politiques publiques d'aide à la diffusion d'innovation.

#### ***1.1. Le rôle limité de la proximité géographique dans la transmission des connaissances entre firmes de haute technologie, le dilemme localisation / délocalisation <sup>4</sup>***

*L'étude des start-up des biotechnologies illustre le rôle des proximités géographique et organisée dans la transmission de connaissances, en s'interrogeant sur le dilemme entre d'éventuelles stratégies de localisation et la recherche prioritaire de critères organisationnels.* Elle apporte également des éléments d'éclairage au débat concernant le rôle joué par la transmission des connaissances dans les phénomènes d'agglomération d'activités technologiques (voir Carrincazeaux et Grossetti dans cet ouvrage). Les start-ups recherchent-elles la proximité géographique ? S'installent-elles à proximité d'une maison mère, recherchent-elles le voisinage de laboratoires de recherches, d'Universités, ou encore d'autres firmes appartenant au même secteur de production ? Ou obéissent-elles à d'autres logiques, de nature organisationnelle ?

Alors que différents auteurs ont analysé les processus de circulations des connaissances au niveau local, en particulier dans le domaine des biotechs <sup>5</sup>, les études empiriques révèlent des situations contrastées concernant les

---

<sup>4</sup> Le travail ici présenté s'appuie sur une recherche réalisée par V. Mangematin sur l'initiative de la direction de la technologie (groupe Biotechnologie) du MENRT, in Lemarié et Mangematin, 1999, Beaucoup d'appelés, peu d'élus, Des sociétés jeunes, aux profils variés, Les biotechnologies et leurs marchés, *Biofutur*, 194.

<sup>5</sup> Audrescht D., and Feldman M., 1996, R&D spillovers and the geography of innovation and production", *American Economic Review*, 86(3), 630-640 ; Zucker LG., Darby M R. and Armstrong J., 1994, Intellectual capital and the

aspects tacite et contextuel des connaissances entre les sciences de la vie et les sciences de l'ingénieur<sup>6</sup>. Ces dernières ont une longue tradition de collaboration entre laboratoires publics et entreprises : près de la moitié des docteurs issus des laboratoires s'insèrent dans le privé, la moitié des thèses est réalisée en collaboration avec un partenaire industriel et la diffusion des connaissances produites dans les laboratoires publics s'effectue grâce aux recrutements de jeunes chercheurs par les entreprises. La situation est différente dans les sciences de la vie : moins de 20 % des thèses sont réalisées en collaboration avec une entreprise et les recrutements par le privé de Docteurs concernent une minorité d'individus. Le mauvais couplage entre recherche publique et privée affecte la circulation des individus, pendant ou après la thèse.

### **Les PME françaises des biotechnologies**

Les biotechnologies sont un petit secteur émergent. En 1999, la France comptait un peu plus de 400 PME, employant 15000 personnes, avec un chiffre d'affaires estimé à environ 13 Milliards F. Ces entreprises sont avant tout des firmes de petite taille, récemment créées, et dont la croissance est liée à l'actionnariat.

#### *De petites entreprises récemment créées*

Près de 70% des PME de biotechnologie ont été créées après 1990, avec un effectif moyen de 36 personnes pour un CA moyen de 32 MF. La majorité des entreprises créées avant 1980 emploie plus de 10 personnes et possède un CA supérieur à 10 MF. Si la liaison entre âge et taille est évidente, certaines entreprises créées au cours des dix dernières années ont connu une croissance rapide, ce qui n'est pas vrai pour celles établies entre 1980 et 1990.

#### *Une croissance liée à l'actionnariat*

Près de 40% des entreprises du secteur ne sont détenues que par des personnes physiques, le plus souvent les fondateurs et leur entourage immédiat et connaissent un développement moins important que celles dont le capital repose sur un actionnariat plus diversifié. Les entreprises qui dépendent d'une maison mère se développent de manière plus importante, y compris pour les plus récentes. Alors que les PME de biotechnologie liées à une société de capital risque ne possèdent pas une taille différente de la moyenne, les différences deviennent importantes lorsque l'on analyse l'âge des entreprises. En effet, les capital risqueurs sortent du capital des sociétés les plus anciennes quand les conditions sont favorables. Ainsi, la taille moyenne des entreprises créées avant 1980 et dans lesquelles des sociétés de capital risque restent actionnaires est inférieure à la moyenne, que ce soit en termes de CA ou d'effectif. En revanche pour les entreprises créées entre 1980 et 1990, la taille moyenne en terme d'effectif est bien supérieure quand les capital risqueurs sont présents, alors qu'il n'y a pas de différences significatives pour les plus récentes.

---

firm : the technology of geographically localized knowledge spillovers, *NBER Working Paper Series*, Working Paper n°4946, NBER, Cambridge

<sup>6</sup> Mangematin V. and Nesta L., 1999, What kind of knowledge can a firm absorb?, *International Journal of Technology Management*, 37(3), 149-172.

*Des entreprises qui travaillent à façon pour les firmes en contact avec le consommateur*

Seulement 12% des entreprises françaises de biotechnologie sont en contact direct avec le consommateur final (notamment pour les produits agroalimentaires, les produits cosmétiques et dans une moindre mesure la santé humaine). La majorité est active comme fournisseur d'autres entreprises dans le domaine de la santé humaine ou animale, des cosmétiques, de l'environnement ou de l'agroalimentaire.

*Des disparités spatiales*

Le développement du secteur des biotechnologies reste très concentré sur quelques Régions phares. Si l'Ile de France est nettement dominante, notamment avec les entreprises créées autour des Universités et du génopole, les entreprises s'installent également en Alsace, Auvergne, Aquitaine, Bretagne, Rhône-Alpes et Midi Pyrénées. Une certaine spécialisation Régionale apparaît, même si elle est encore ténue : les technologies liées à la génomique et au développement de médicaments sont principalement développées en Ile de France, alors que les entreprises des Régions Aquitaine, Bretagne et Auvergne sont plutôt focalisées sur les marchés liés à l'agroalimentaire. Les Régions dans lesquelles la proportion d'entreprises nouvelles est la plus importante sont l'Auvergne, Rhône-Alpes et l'Ile de France alors que les entreprises d'Alsace, de Bretagne et du Centre sont relativement plus âgées.

*L'étude des start-up des biotechnologies révèle quatre trajectoires différentes, pour lesquelles jouent diversement proximités géographique et organisationnelle.*

Les entreprises peuvent être classées en fonction de leurs caractéristiques propres et des relations avec leur environnement. Alors que la trajectoire à succès (type 1) ne représente qu'une minorité de cas, existent également trois trajectoires plus disparates. Lors de la création, la proximité géographique avec les réseaux initiaux du créateur (souvent issu de la recherche, publique ou privée) exerce une forte influence sur la localisation de l'entreprise. Elle permet une insertion locale : proximité organisée et géographique sont confondues. Quand la firme se développe, la proximité organisée prédomine et la firme s'affranchit de la proximité géographique, le marché et le monde de référence étant souvent mondiaux

*Type 1 : les Start-ups à succès, une petite minorité d'entreprises*

Principalement actives dans les domaines de la génomique et du développement de médicaments, elles ont connu un développement rapide : qu'elles aient été créées depuis une dizaine d'années ou avant 1980, toutes emploient plus de 50 personnes. Toutefois, moins du quart des salariés des biotechnologies travaille dans ces entreprises, dont le développement s'est appuyé principalement sur la présence d'investisseurs en capital nationaux et internationaux. Les sociétés de capital-risque ont pris une part active dans l'orientation de ces firmes, les plaçant sur une trajectoire de croissance rapide ; puis la cotation en bourse leur a permis de vendre leurs actions et de sortir du capital. Leur présence permet le passage d'une proximité organisée essentiellement domestique (capital familial, réseau des créateurs de l'entreprise) à une proximité organisée qui s'inscrit dans les réseaux de l'ensemble des acteurs de la biotechnologie.

Ces entreprises s'appuient sur des collaborations avec les universités et les établissements publics, CNRS ou INRA, pour entretenir leurs compétences technologiques. Les collaborations avec d'autres entreprises, notamment pharmaceutiques, leur permettent de valoriser leurs technologies. La proximité géographique joue peu pour des entreprises qui se situent sur un marché mondial pour la diffusion de leurs produits et entretiennent des relations avec des laboratoires situés sur d'autres sites. La nécessité de se rattacher avant tout à des axes de communication majeurs montre au contraire toute l'importance des relations de proximité organisée et le caractère crucial de l'insertion dans des forts réseaux de relations. Toutefois, il faut rappeler la nécessité d'être proche des lieux d'excellence pour bénéficier des spillovers de la recherche publique, par l'intermédiaire des relations interpersonnelles et des échanges internationaux entretenus par les laboratoires académiques. Pour attirer les meilleurs chercheurs, doctorants et post doc les entreprises ont tout intérêt, à leur création comme durant leur développement, de bénéficier de centres d'excellence académique à proximité.

*Type 2 : des entreprises stables sur des niches*

Plus de la moitié des salariés des biotechnologies travaille dans ces entreprises au Chiffre d'Affaires compris entre 10 et 100 MF, qui emploient entre 10 et 50 personnes, réalisent une part importante de leur CA à l'export et en investissent près de 25 % en recherche. Plutôt actives sur le marché de la pharmacie, elles disposent d'une base technologique relativement large, entretenue tant par la recherche interne que par les relations avec les universités françaises et étrangères. Ces entreprises se caractérisent par une forte référence à la proximité géographique, à partir du moment où elles cherchent dans leur environnement localisé leurs ressources en matière de recherche ou de marché. Dans ce cadre, si les liens avec les utilisateurs des produits et des services se nouent sur une base de proximité géographique, elles ne négligent évidemment pas pour autant les ressources de la proximité organisée, ainsi qu'en témoigne leur insertion dans des réseaux.

*Type 3 : des entreprises adossées à une maison mère*

L'une des stratégies des entreprises pharmaceutiques ou semencières est de créer des start-ups de biotechnologie, une activité risquée dont le développement s'appuie sur des compétences spécifiques. De plus, de petites structures s'adaptent mieux que les grandes aux changements induits par la production de nouvelles connaissances scientifiques. Enfin, investir dans une filiale de biotechnologie permet aussi de s'implanter dans un pays pour bénéficier des "externalités" de sa recherche et de nouveaux marchés. Ainsi, de grandes entreprises françaises (Limagrain, Rhône Poulenc, etc) ou étrangères (Monsanto, etc.) ont investi dans des filiales spécialisées en biotechnologie. Bénéficiant du marché captif que représente la maison mère et des réseaux et marchés auxquels elle peut leur donner accès, elles voient leur chiffre d'affaires augmenter plus rapidement que celui des entreprises indépendantes. La proximité géographique occupe un rôle relativement mineur dans ce type de stratégie, qui s'appuie avant tout sur le réseau interne de la maison mère. C'est bien la proximité organisée qui joue, la seule incidence géographique se trouvant liée à la localisation de la maison mère.

*Type 4 : des entreprises qui se vendent*

Ces entreprises ont un début de parcours indépendant. Leur rachat par des groupes industriels doit être considéré comme une étape de développement, l'intérêt de l'acquéreur étant soit de compléter sa base technologique par le portefeuille de brevets ou les compétences techniques dont dispose la PME, soit de l'utiliser pour faciliter son développement commercial. L'acquéreur est alors souvent un groupe étranger, l'entreprise jouant le rôle de tête de

pont en France pour transférer des technologies ou des produits mis au point par la société mère. On ne peut parler ici de proximité, qu'elle soit de nature géographique ou organisée, car l'objectif est d'une nature toute différente. En revanche, la localisation de l'entreprise joue un rôle important, puisqu'il s'agit souvent d'un cheval de Troie visant à pénétrer, pour une entreprise plus importante, sur un marché géographique qui lui était jusqu'alors interdit.

*L'ensemble de ces trajectoires montre que la proximité géographique n'est en aucun cas recherchée per se par les start-ups des biotechs et qu'elle ne constitue qu'un des éléments dans la boîte à outil des stratégies de ces entreprises, pourtant à la recherche de nouveaux savoirs, rapidement appropriables. L'argument de la recherche d'une proximité géographique favorable à la diffusion des connaissances semble donc battu en brèche dans une situation de choix de localisation par des entreprises privées. Qu'en est-il dans le cadre d'une politique publique volontariste de mise en réseau des acteurs locaux, à la recherche des vertus de la proximité géographique dans la diffusion des connaissances ?*

## **1.2. Le poids de la proximité organisée dans les Réseaux de Diffusion Technologique, incitations publiques à la création de réseaux de compétences entre firmes <sup>7</sup>**

Mis en place par les Pouvoirs Publics dans les Régions dans le but de favoriser la diffusion des technologies vers des entreprises de taille moyenne ou faible, les Réseaux de Développement Technologique (RDT) reposent sur un pari en faveur de la proximité géographique. Ceux sont des réseaux impulsés par les acteurs publics dont le but est de fédérer les différents organismes afin de favoriser l'adéquation entre offre de services et les besoins des acteurs privés. Ils constituent en effet l'un des supports d'une politique qui vise à assurer, par le biais d'incitations de nature diverse, la primauté des synergies au niveau local, à partir du présupposé qu'elles sont favorables au processus de développement. L'objectif est d'aider à la gestion et à la résolution des problèmes liés à l'innovation qui se posent aux entreprises (principalement des PME), qu'il s'agisse de leur fonctionnement interne ou de leur relation avec des partenaires extérieurs (laboratoires, Universités, autres entreprises, organismes publics...). On fait ainsi l'hypothèse que la proximité géographique, même construite, est favorable à la diffusion des savoirs et connaissances au niveau local.

La politique technologique suivie par les pouvoirs publics consiste généralement à essayer de mettre en adéquation les deux types de réseaux locaux dans une optique de développement local : (a) ceux spontanés et (b) ceux institutionnels. (a) *Les réseaux locaux spontanés* correspondent à un regroupement d'acteurs locaux autour d'un ou de plusieurs projets communs de nature économique, selon une forme d'organisation qui n'est pas celle de l'échange marchand. Les liens ne sont généralement pas matérialisés par des contrats ou des accords totalement explicites, mais constituent le support de processus de coopération ou d'apprentissages collectifs. (b) *Les réseaux locaux institutionnels* correspondent à des structures mises en place par des organismes publics pour soutenir les entreprises.

Il s'agit d'organisations fondées sur l'acceptation commune de règles qui engagent les participants, parmi lesquels on distingue prestataires et utilisateurs d'informations et de connaissances technologiques. Le lien entre les participants au réseau est matérialisé par une adhésion ainsi que par l'utilisation des prestations offertes par une cellule organisatrice qui joue également un rôle d'animation.

Quand les réseaux locaux spontanés n'existent pas ou sont faiblement développés, le RDT a pour objectif de les impulser, voire de les créer, par le moyen de politiques incitatives ou volontaristes. Lorsqu'ils existent déjà, l'objectif est de soutenir leur développement en favorisant notamment les coopérations transversales entre partenaires appartenant à des mondes différents (industrie, recherche, formation supérieure, centres techniques...).

### **Les Réseaux de Diffusion Technologique**

Les RDT sont des actions de politiques publiques orientées vers la mise en réseaux d'entreprises et d'organismes en charge du transfert d'innovation. Souvent appuyés aux agences de l'ANVAR, ils cherchent à fédérer l'ensemble des acteurs concernés par ces questions au niveau régional. En leur sein des prospecteurs sont chargés de démarcher les entreprises afin d'identifier leurs besoins et d'aider à la concrétisation de projets par le biais d'aides financières (PTR). Constatant le chevauchement des niveaux d'intervention des différents partenaires publics, les RDT ont été au départ conçu comme un outil visant à mieux coordonner les actions publiques et rendre plus efficace les aides à l'innovation. L'évaluation de leurs performances a montré des résultats contrastés au vu des objectifs publics affichés d'aide à l'innovation au profit des PME.

#### *Des expériences différentes mais des résultats convergents*

L'expérience des RDT permet de dégager les points d'accord suivant en matière de politiques publiques sont :

- un besoin de compétences spécialisées : du fait de la spécificité des connaissances à maîtriser, l'action des pouvoirs publics devrait aider au développement de partenariats pouvant dépasser les frontières administratives de leur champ d'action, afin de dépasser une vision localiste de l'aide aux entreprises innovantes au profit d'une ouverture vers des acteurs externes ;
- un besoin d'aides financières rapides et ciblées : les subventions sont souvent jugées comme tardives et décalées par rapport aux besoins spécifiques des acteurs. Les délais d'obtention des mesures spécifiques d'aides aux problèmes précis rencontrés par les entreprises les doivent être raccourcis ;
- un besoin d'accompagnement organisationnel dans la recherche et le développement des partenariats : trouver le bon partenaire réclame du temps et des moyens dont ne disposent pas toujours les entreprises. Cela exige aussi un temps d'adaptation entre la demande exprimée par l'entreprise et l'offre proposée par le partenaire, qui doit être accompagné financièrement ;

---

<sup>7</sup> Le travail ici présenté s'appuie sur une recherche réalisée par un groupe de chercheurs, sous la direction de Yannick Lung, pour le compte du Commissariat Général du Plan, in Lung Y. et alii, 1997, *Organisation spatiale et coordination des activités d'innovation*, contrat au Commissariat Général au Plan et Rallet et Torre, 2001, *opus cité*.

- un besoin en personnel formé et d'accès aux compétences : distance et absence de main d'œuvre qualifiée sur site sont autant de freins au développement des politiques d'innovation et doivent donc être traités selon les spécificités des zones de localisation des firmes

L'étude de cas présente trois cas de régions aux configurations différentes mais qui convergent sur l'analyse des actions publique en matière d'aide à la diffusion d'innovation : la région Corse, la région Aquitaine et la région Rhône-Alpes.

Trop peu d'entreprises corses ont accès aux compétences technologiques disponibles et utilisent le dispositif de soutien à l'innovation. Faiblement structuré, le réseau d'innovation spontané est surtout caractérisé par des coopérations entre entreprises locales et extérieures. La recherche de compétences constitue le facteur le plus important des coopérations inter-firmes, et se fait en externe quand les compétences n'existent pas ou sont localement peu nombreuses. L'objectif des pouvoirs publics a été de favoriser la diffusion des savoirs et des technologies. Créé pour permettre aux PME d'accéder aux compétences extérieures en matière d'innovation et de technologie, de mobiliser et de regrouper les acteurs locaux, le RDT de la région Corse a pour objectif d'améliorer l'efficacité des dispositifs régionaux d'aide et de soutien au développement, en favorisant les collaborations et les échanges entre les différents opérateurs. Dans les régions Aquitaine et Rhône-Alpes il existe déjà des réseaux spontanés fortement structurés. Dès lors, l'action des institutions répond à la nécessité de soutenir des projets spécifiques. Dans la *Région Aquitaine*, il existe un tissu ancien d'industries de haute et moyenne technologie comme l'industrie pharmaceutique et les biens d'équipement médicaux, ainsi que de solides compétences scientifiques et technologiques dans le domaine de la santé et des sciences de la vie. Mais ces compétences sont insuffisamment valorisées et pas assez articulées avec l'industrie. En Rhône-Alpes à la fin des années 70, le réseau spontané est caractérisé par la présence de grandes entreprises pharmaceutiques mais aussi d'entreprises spécialisées dans les fournitures médicales ou les activités d'ingénierie médicale et dispose, en matière d'hôpitaux et de R&D, d'une réputation internationale. Les pôles GBM des deux Régions (créés en 1979 en Rhône-Alpes et en 1987 en Aquitaine) sont des réseaux spécialisés, organisés autour de techniques et de produits spécifiques. Ils ont pour mission de favoriser les relations entre la recherche, l'industrie et les pouvoirs publics pour soutenir l'innovation et d'encourager la création d'entreprises orientées vers les segments dynamiques des marchés internationaux.

***Dans quelle mesure les réseaux institutionnels***, qui jouent le jeu de la proximité géographique en considérant qu'elle favorise le processus de développement technologique, ***se trouvent-ils en mesure de favoriser les effets de synergies au niveau local ?*** Les enquêtes menées dans ces trois régions, montrent que les politiques n'atteignent pas toujours les objectifs annoncés et qu'apparaît un écart entre les objectifs initiaux et les réseaux effectivement mis en œuvre. Les recouvrements entre réseaux spontanés et réseaux institutionnels restent partiels et, bien souvent, les objectifs fixés à l'origine par les pouvoirs publics n'ont pas été atteints ou se sont transformés en cours de route.

Après 5 ans d'existence, le RDT Corse regroupe essentiellement les acteurs publics Régionaux qui interviennent dans le domaine de la technologie. Il a surtout réussi à mieux coordonner les pratiques et les opérations de recherche de

ces acteurs, dont l'image, les compétences et les domaines d'intervention sont devenus plus lisibles pour le tissu économique local. En fait, le réseau institutionnel est faiblement articulé aux réseaux des acteurs privés car ces derniers ne sont pas locaux dans la plupart des cas. L'analyse des cas des Régions Aquitaine et Rhône-Alpes révèle une difficulté à mettre en synergie différents types d'acteurs du processus d'innovation et de production de connaissances. En Aquitaine, les réseaux institutionnels souffrent d'une asymétrie entre des compétences académiques et des activités industrielles insuffisantes. Le GBM apparaît à la fois en décalage par rapport aux réseaux spontanés lorsqu'ils existent et en recherche permanente d'un ancrage plus solide, ce qui le condamne à élargir le champ de ses missions à l'ensemble des activités médicales et à jouer sur l'articulation avec les acteurs institutionnels de premier plan. En Rhône-Alpes, l'existence d'un tissu industriel fortement développé confère aux entreprises un rôle prépondérant et les réseaux institutionnels connaissent deux difficultés pour définir leur place et leur rôle. D'une part, les relations des entreprises dépassent largement le territoire régional ; d'autre part le milieu industriel est hétérogène en ce qui concerne les types d'activités et les tailles d'entreprises.

L'étude de cas dédié au RDT, appliquée à des régions différentes, renseignent sur les mécanismes sous-tendant la diffusion d'innovation. **Deux difficultés à la mise en place de réseaux locaux d'innovation soutenus par des politiques publiques apparaissent** et expliquent que ces politiques aient dû dévier de leurs objectifs initiaux :

- *les différences de logique cognitive, ou l'importance de la proximité organisée :*

Une des difficultés rencontrées par les politiques technologiques locales est d'établir des coopérations transversales entre acteurs locaux de nature différente (entrepreneurs, chercheurs, formateurs...), dépositaires d'habitudes de travail et de logiques cognitives très différentes. Par exemple, le fait que médecins et entrepreneurs se trouvent à une faible distance n'est pas suffisant pour les faire travailler ensemble et se constituer en réseau, en dépit des efforts des acteurs institutionnels. Or, les connaissances tacites sont plus facilement transmissibles à l'intérieur d'un même monde professionnel (même à distance) qu'entre des mondes différents (même à proximité). Bien qu'elle soit soutenue par le développement volontariste de réseaux institutionnels, la seule proximité géographique ne suffit pas à briser ces cloisonnements.

- *le poids du passé :*

La proximité organisée n'a pas nécessairement une base locale. Pour des raisons tenant à la manière dont se sont constitués les tissus locaux, les acteurs sont souvent engagés dans des coopérations avec des partenaires extérieurs à la région. Ils ont pris l'habitude de coopérer avec ces derniers, une habitude qui se traduit par la connaissance mutuelle des hommes et des organisations, ainsi que par des procédures de travail communes qui ont fait leurs preuves. Le fait de mettre en contact des acteurs physiquement proches les uns des autres n'est pas suffisant s'ils n'entretenaient pas auparavant des relations de caractère organisationnel.

En oubliant ceci, les politiques technologiques volontaristes finissent souvent par reproduire les situations auxquelles elles se proposaient dans un premier temps d'apporter des remèdes. L'exemple du RDT Corse révèle ainsi qu'il est illusoire de vouloir imposer un développement technologique rapide sur une base interventionniste, et plus encore de favoriser de manière volontariste les interactions locales au détriment des contacts extérieurs. C'est pourquoi l'étape actuelle, celle d'une appropriation de nouveaux savoirs par les membres du réseau institutionnel, est essentielle pour construire des compétences partagées entre ces membres déjà liés par ailleurs. Le développement de projets et leur

réalisation amorce une seconde phase, de recomposition des relations antérieures sur les bases de coordinations maintenant définies. Les relations préexistantes se révèlent les plus fortes et ce n'est que dans le cas où elles impliquent à la fois une proximité géographique et une proximité organisée qu'il est possible de les aider ou de les favoriser dans le cadre d'une politique technologique régionale.

Les deux études de cas, start-up et RDT, conduisent ainsi au même constat. ***La proximité géographique est mise en échec comme forme de proximité organisatrice des activités d'innovation.*** Ces résultats montrent qu'il est difficile de mettre en relation, de manière volontariste, des acteurs locaux appartenant à des mondes différents. Dès lors, la diffusion des savoirs et des technologies suppose qu'existe une proximité organisée entre les acteurs, c'est à dire des relations antérieures fondées sur des liens professionnels, supportés ou non par une base locale. Cela nous conduit à nous intéresser plus précisément aux dimensions organisationnelles et institutionnelles des actions collectives qui contribuent à activer la proximité géographique.

## **2. La proximité géographique ne facilite les actions collectives que si elle est activée par des processus institutionnels ou organisationnels**

On a vu, au paragraphe précédent, que la proximité géographique ne peut constituer la seule référence des stratégies d'entreprises ni des actions des pouvoirs publics quand on se trouve confronté à des situations de diffusion des technologies au niveau local. En effet, la dimension organisationnelle joue également un rôle important et conduit à faire des choix de localisation ou de diffusion technologique parfois contradictoires à première vue avec 1) la logique de mise en commun des savoirs locaux et 2) les stratégies de développement local. Pour autant, et comme nous le montrons ci-dessous, la proximité géographique n'est pas étrangère à la mise en œuvre d'actions collectives au niveau local. Simplement, elle ne joue un rôle que si elle se combine avec des processus organisationnels (2.1.) ou une médiation institutionnelle (2.2.).

### **2.1. La dimension organisationnelle des actions collectives, diversité des modes et outils de coordination et antériorité des liens relationnels**

Coopératives et AOC permettent de mettre en évidence deux traits caractéristiques de l'activation de la proximité géographique par les actions collectives : la diversité des outils de coordination mobilisés et le poids de l'antériorité des liens entre les acteurs au niveau local<sup>8</sup>. Ils appartiennent au monde des secteurs agricoles et agro-alimentaires, mais ce n'est pas leur seul point commun : il s'agit de regroupements de firmes ou d'exploitations agricoles à forte

---

<sup>8</sup> Les travaux ici présentés sont respectivement issus d'une recherche réalisée conjointement par Eduardo Chia et André Torre sur l'AOC Comté, dont on peut trouver un compte rendu plus complet in Torre A. et Chia E., 2001, Pilotage d'une AOC fondée sur la confiance. Le cas de la production de fromage de Comté, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 65, Septembre, 55-68, et d'une recherche en cours menée par Maryline Filippi sur les coopératives de la Région Midi-Pyrénées, Filippi, 2002, Les sociétés coopératives agricoles, entre ancrage territorial et intégration économique, *Etudes et Recherches*, n° 33.

dimension locale, fondés sur des processus organisationnels destinés à créer ou à maintenir des liens entre acteurs, dans l'objectif d'actions collectives visant à la production de biens et de réputations.

#### *Réseaux de producteurs locaux émanant d'un projet collectif*

*L'analyse du jeu ambigu entre proximités géographique et organisationnelle peut être menée à partir des projets de producteurs. Formes résiliantes, les coopératives sont l'émanation d'un projet collectif initié par des producteurs localisés. Leur cadre juridique spécifique<sup>9</sup> par rapport aux structures privées impose un ancrage territorial, nommé périmètre d'action, défini par la localisation des adhérents, qui rend leur activité moins mobile que celle de sociétés privées. Aussi est-il intéressant de regarder comment ces sociétés jouent de cette contrainte et comment s'effectuent les interactions entre la structure coopérative et ses adhérents.*

### **Les Sociétés Coopératives Agricoles (SCA)**

#### *La définition du statut coopératif*

Les coopératives possèdent juridiquement un certain nombre de caractéristiques : (1) double qualité de l'associé (client et/ou fournisseur et associé) ; (2) engagement d'activité des membres associés par contrat ; (3) société à capital variable souscrit proportionnellement aux engagements d'activités ; (4) vote selon le principe d'1 homme 1 voix. Leur différence avec les structures privées tient aussi à la circonscription territoriale statutairement fixée en fonction de la localisation de ses adhérents : les SCA ne peuvent légalement collecter hors de leur zone d'implantation et chez des agriculteurs non adhérents.

#### *L'organisation mise en place pour gérer les contraintes d'ancrage*

Les coopératives sont au cœur de plusieurs sources de tensions : celles exercées par la pression concurrentielle des marchés et celles liées aux relations adhérents /structures. D'une part, l'objectif de performance économique et d'insertion dans des processus concurrentiels conduit les coopératives à s'organiser autour de filières. Elles organisent l'amont de la production mais doivent également gérer des contraintes de mise en marché, à travers la négociation avec l'aval et notamment la grande distribution. Les SCA doivent fournir une offre en quantité suffisante, satisfaisant aux exigences des clients et des consommateurs. Contraintes à s'insérer dans des réseaux de relations hors de leur espace local d'implantation, leurs stratégies sont ainsi fortement influencées par les exigences imposées par les clients et les consommateurs. On remarque alors que les coopératives sont mues par une logique d'aval.

D'autre part, l'objectif social d'être au service des adhérents repose sur une organisation territoriale permettant de maintenir un lien avec ces derniers tout en gérant la collecte des apports. Elles doivent y satisfaire en assurant à leurs adhérents un revenu et des services de conseils stratégiques dans les domaines technique et économique. Dans ce cas, il s'agira d'une logique d'amont. L'accroissement des structures conduit les SCA à développer des instances

---

<sup>9</sup> Il s'agit des lois d'orientations agricoles de 1960 et 1962 sur l'organisation économique des producteurs et de la loi de 1972 sur le statut de la coopération agricole.

intermédiaires au niveau départemental et régional, ou autour des silos. Ce niveau est primordial, surtout dans le cas de structures pluriactives où les sections territoriales réunissent les adhérents pour discuter des orientations de la coopérative, décidées à un niveau supra-organisationnel. Dès lors le lien avec les adhérents et la stratégie d'implantation locale sera différente. Elles doivent alors maintenir un lien fort dans leur espace d'implantation. La difficulté provient du croisement de ces deux objectifs. Entre logique d'aval et logique d'amont, les SCA sont un lieu d'affirmation d'intérêts contradictoires.

Les coopératives agricoles sont tenues d'atteindre un objectif de performance économique en y associant un objectif social, celui d'être au service de leurs adhérents. L'évolution du secteur coopératif ne peut se comprendre que si on la relie à celle de son cadre juridique, qui répond aux mutations économiques du monde agricole et agroalimentaire. Suite à la crise des années 80 (accroissement des gains de productivité et engorgement des marchés internationaux entraînant un regroupement de structures et la constitution de groupes coopératifs) les pouvoirs publics favorisent la politique de filialisation des SCA afin de développer leur activité de transformation et de commercialisation. Les lois de 1991 et 1992 organisent ainsi les modalités de la filialisation et le renforcement des fonds propres des coopératives. Les groupements coopératifs ont pour objectif d'aider à l'association de producteurs par l'application de règles collectives de production et de mises en marchés<sup>10</sup>. Ces lois se traduisent par le développement important de filiales à statut privé. Cette évolution de leur mode d'organisation tend à assimiler le fonctionnement des coopératives à celui du secteur privé. En 1999, les agriculteurs contrôlent, par le biais de leurs coopératives et de leurs filiales, la moitié des industries de transformation de leurs productions<sup>11</sup>. L'apparition et le renforcement de groupes coopératifs, notamment dans le lait et la viande, se sont opérés à travers un regroupement par filières et par métiers avec un contrôle des sociétés holding financières, engendrant une tension entre fonction économique et fonction sociale des coopératives. Elle se trouvent ainsi écartelées entre une logique d'amont qui les ancre territorialement et une logique d'aval qui conduit à les extraire de leur tissu local d'implantation. Cela explique la distanciation du lien entre adhérents et coopérative des années 1980, autrement dit la domination d'une coordination basée sur une proximité organisationnelle sur la proximité géographique des acteurs.

#### *Valorisation et diffusion des connaissances : des modalités d'organisation différentes*

Les réponses apportées par les coopératives à la valorisation et la diffusion des connaissances au sein de leurs réseaux suivent trois types de stratégies : (1) un investissement dans les signes et labels de qualité (cf étude de cas AOC), elles sont l'un des acteurs associés aux démarches de productions localisées ; (2) le développement d'alliances de quasi-concentration verticales ; (3) une intensification des démarches de labellisation et de certifications d'entreprise qui renouvellent les liens entre adhérents et structure coopérative.

Sous l'effet de la mondialisation, des problèmes rencontrés en matière de sécurité alimentaire et de traçabilité des produits et de l'accroissement de la pression concurrentielle des marchés, les coopératives se sont vues contraintes à opérer des regroupements de structures. Elles sont fortement investies dans les alliances dites de "quasi-

---

<sup>10</sup> Nicolas P., 1993, Règles et principes dans les sociétés coopératives agricoles françaises : application pratique, insertion dans le droit et vicissitudes séculaires, *Economie et Sociologie Rurales*, décembre 1993.

concentration de proximité”, leur ancrage local les poussant à s’allier afin de devenir des entités régionales ou nationales. Pour autant, cette recherche d’une taille critique significative vise également à mobiliser les ressources financières pour développer des actifs spécifiques et créer de la valeur ajoutée par l’enrichissement de leurs compétences<sup>12</sup>. Ces motivations relèvent d’une volonté d’organisation verticale de la filière. Cela se traduit parallèlement par des stratégies où le lien à l’espace se valorise à travers les démarches de traçabilité des produits et de labellisation (AOC, IGP...) et de certification d’entreprise (norme ISO, Agriconfiance). La pression concurrentielle, en imposant les démarches qualité, fait basculer les coopératives d’un modèle d’organisation basé sur la concentration d’une offre des produits en amont, vers un système technico-économique sophistiqué. Ces organisations vont gérer les relations avec leurs adhérents en relayant les exigences exercées par l’aval par l’établissement de cahiers de charges. La consignation des règles édictées, soit par des normes officielles (type ISO) soit négociées entre les différents acteurs comme l’organisme certificateur, la coopérative et les adhérents (démarche Agriconfiance), codifie les apports et les rémunérations entre la structure et les adhérents. La proximité organisationnelle se trouve être au cœur de ces interactions.

Ainsi, la recherche de taille critique et d’un pouvoir de marché entraîne une acception nouvelle du service que la coopérative doit rendre à son adhérent. Il ne s’agit pas seulement de veiller à la mise en marché des produits, et donc à la seule négociation des prix, mais surtout de développer des stratégies de leur valorisation (valeur ajoutée, part de marché). Cela implique d’anticiper les évolutions des marchés afin de fournir un conseil économique, technique et stratégique performant. Il s’agit d’expliquer à l’adhérent les raisons qui justifient la primauté des objectifs collectifs sur son intérêt individuel et de l’impliquer dans la mise en œuvre d’une stratégie collective qui peut apparaître à court terme différente, voire contradictoire, de la sienne.

L’avantage recherché par la coopérative est de fidéliser les apporteurs en leur fournissant un service technique, économique et stratégique de qualité. Avantage rendu plus précieux aussi en fonction du niveau d’élaboration des produits issus de la coopérative. Ainsi plus les productions sont génératrices de valeur ajoutée en terme de certifications de procédés, de labellisations, plus le niveau de compétence et de savoir-faire requis est important et plus la nécessité de maintenir des liens durables entre les adhérents devient un atout stratégique pour la coopérative. L’étude sur les coopératives permet de montrer l’importance de ces interactions et de leur activation. Ainsi, la préexistence de liens interpersonnels et leur maintien est un atout de l’organisation pour renforcer la cohésion collective et l’adhésion aux règles et objectifs des structures coopératives.

#### *Réseaux de producteurs locaux regroupés autour de la défense d’un produit*

*La dimension organisationnelle, présente dans les coopératives, peut s’enrichir d’une dimension institutionnelle, activée par des acteurs publics. C’est le cas des AOC, réseaux de producteurs locaux regroupés autour de la défense d’un produit ancré territorialement, certifié et protégé par des règles garanties au niveau institutionnel.*

L’AOC est une dénomination locale servant à désigner un produit dont les qualités et les caractères sont essentiellement dus au milieu géographique, comprenant à la fois des facteurs naturels et humains. Le produit doit

---

<sup>11</sup> CFCA, 1999, L’évolution du secteur coopératif agricole, *document de travail*.

<sup>12</sup> Filippi M., 2002, *opus cité*.

provenir d'une aire de production géographiquement délimitée, répondre à des conditions de production, posséder une notoriété établie et faire l'objet d'une procédure d'agrément qui repose sur le contrôle d'un cahier des charges. La nature de la certification est triple. Il s'agit de veiller au respect d'un certain nombre de caractéristiques ou normes de production, et d'une tradition ou d'une typicité, garants d'une certaine forme de spécificité. Enfin, l'élaboration des spécifications techniques est généralement transférée vers un syndicat interprofessionnel qui collabore avec l'Institut National des Appellations d'Origine (INAO).

Si les AOC peuvent être considérées comme des systèmes localisés de production, l'analyse des modalités de coordination des producteurs reste souvent une boîte noire.

#### *Valorisation et diffusion des connaissances : des outils et modes de coordination différents*

Les problèmes de coordination interne de la filière AOC Comté<sup>13</sup> trouvent des solutions dans trois mécanismes de coordination, qui ont pour but de pallier les incertitudes ou les phénomènes d'opportunisme.

*Les contrats* constituent des réducteurs d'incertitude face aux questions d'opportunisme entre acteurs situés à des niveaux successifs de la filière, qu'il s'agisse de la qualité du produit livré en aval ou du prix auquel il sera acheté. Compte tenu des incertitudes de production, d'affinage et de commercialisation et du nombre important de producteurs, qui rend impossible le contrôle de la production de la matière première (le lait), il s'agit de contrats incomplets. Ils établissent la place de chaque acteur et déterminent les conditions d'échange et de paiement, sans fixer les règles d'élaboration et de commercialisation du produit, précisent les conditions d'enlèvement des fromages et du lait, leur qualité et leur prix, stipulent les lieux et les dates de livraison et de stockage. Ces contrats, qui n'ont pas pour fonction de gérer la totalité des relations entre acteurs dans la filière, se concentrent sur la fixation de certaines règles concernant les produits. Ils constituent seulement une partie du dispositif total de coordination en servant de référence en cas de tricherie ou de non respect des dispositions collectives.

*Le dispositif de gouvernance* a pour but de faire émerger des règles communes, de les édicter, de les mettre en place, de veiller à leur application, éventuellement de les modifier, et de définir et faire appliquer les sanctions en cas de non respect. Ce mode d'organisation est assuré dans l'AOC Comté par le Comité Interprofessionnel du Gruyère de Comté, composé de représentants des producteurs, des coopératives laitières, des affineurs et des commerçants en produits laitiers. Cet organisme est avant tout une instance de régulation de la production et s'occupe de la mise en place d'une procédure d'arbitrage en cas de désaccord. On peut penser que son existence résulte du fait que les agriculteurs ne possèdent pas les capacités nécessaires (compétences techniques et financières, temps) pour assurer

---

<sup>13</sup> La filière Comté représente un enjeu économique régional important : la production de lait concerne 3 400 agriculteurs et un volume de plus de 4,5 M de litres (soit un CA de près de 10 MF) et celle de fromage atteignait 46 103 T en 1999 (soit un CA de plus de 15 MF). L'AOC ne fait pas seulement vivre les agriculteurs et leurs familles mais aussi les fromagers, les affineurs et leurs employés, et représente un atout pour l'aménagement du territoire et le développement économique de la montagne jurassienne, sur laquelle sont localisées plus de 80 % des coopératives de production. Les circuits de commercialisation du Comté ont été profondément modifiés ces dix dernières années. La commercialisation est aujourd'hui le fait, de manière croissante, des hypermarchés et des supermarchés (76 %), à la différence des années 80 où le commerce traditionnel (crémiers et marchés principalement) assurait encore une forte part de la commercialisation. Perriet-Cornet P., 1986, Le massif jurassien. Les paradoxes de la croissance en montagne : éleveurs et marchands solidaires dans un système de rente, *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, 2, 61-121 ; Torre A. et Chia E., 2001, *op.cité*.

l'ensemble du processus de production des fromages, d'où la nécessité de s'allier avec d'autres acteurs et de s'en remettre à cette instance de gouvernance, qui permet également d'améliorer le système en diffusant des informations sur la réputation des individus. Toutefois, l'organisation des producteurs existait bien avant sa mise en place, même si elle ne reposait pas alors sur des bases formelles.

L'intérêt majeur de la *confiance organisationnelle*, qui peut se définir comme l'attente mutuelle que les partenaires n'exploiteront pas les espaces de vulnérabilité ouverts par la coopération ou les contrats incomplets<sup>14</sup>, réside dans les insuffisances de la relation contractuelle. La relation de confiance qui préexistait à la mise en place du système AOC, trouve sa place dans les situations où les relations ne sont pas totalement spécifiées et prend la forme d'engagements réciproques. Explicites dans une situation d'engagement préalable et formalisé à respecter des règles internes, il s'agit alors d'une stratégie d'action collective au service de la production d'un bien commun. Implicites, se mettant en place et se tissant au cours de la relation, qui implique une répétition et des validations successives des relations. Dans ce cas, la participation à la coordination en cours est suffisante et impose des contraintes que l'on montre être décidé à respecter.

Il faut distinguer la confiance que l'on attribue à quelqu'un ou à ses actions futures et le fait d'entrer dans une relation de confiance ; en effet, la confiance initiale peut être déçue par les actions ultérieures. L'engagement à collaborer dépend du degré de confiance préalable que l'on met dans la personne et la recherche d'une stratégie d'instauration de la confiance qui repose sur le calcul réalisé à priori entre le niveau de risque perçu et le niveau de confiance. Par la suite, quand la relation se développe, on acquiert de nouvelles informations, en particulier sur l'intégrité du partenaire. Les relations verticales du type producteur-fournisseur, sont asymétriques, ce qui implique une confiance accrue de la part du partenaire qui réceptionne le produit. C'est donc le fournisseur qui doit chercher le premier à faire naître la confiance dans son produit, même si par la suite c'est de la répétition des engagements respectifs que naît la consolidation de la confiance. La signature du contrat, qui concrétise le passage de la confiance préalable à la mise en place de la relation de confiance, a ici pour objectif de se protéger de l'opportunisme des autres agents, le caractère détaillé de sa rédaction augmentant avec le risque perçu. Si la relation de confiance s'est instaurée par la suite, le contrat n'a plus alors réellement pour objet de faire exécuter les engagements pris. Il a plutôt pour rôle de fournir aux protagonistes de l'échange un accord-cadre, prétexte à discussions et négociations entre partenaires à propos de la production, de la qualité, de la commercialisation, du partage des bénéfices, bref de la gestion de la filière.

La complexité des modalités de production et la multiplication des relations entre intervenants rendent difficile l'anticipation de la totalité des éventuels problèmes. Par ailleurs, la construction de la réputation de la filière impose de développer une gestion stratégique à long terme. C'est la Confiance Organisationnelle qui met en relation des individus au sein d'un projet commun, qui a permis de mettre en place le système local et le maintient en état de fonctionnement et de vigilance, en dépit des changements d'environnement ou de réglementation. Les engagements explicites qui rejoignent les contrats, consistent à produire des fromages de qualité à partir d'un cahier des charges, à les livrer à des dates et lieux précis, à les payer à un juste prix (dont la faible contestation résulte de la construction

---

<sup>14</sup> Reynaud B., 1998, Les conditions de la confiance. Réflexion à partir du rapport salarial. *Revue Economique*, 49, 6, 1455-1471.

de la confiance au cours du temps), à maintenir les fruitières, les parcours de pâturages et la fleur afin de conserver sa typicité au produit final. Les engagements implicites concernent la sélection, l'alimentation, les soins des animaux, la recherche de nouveaux débouchés et l'élaboration de nouveaux produits, le développement de la transparence des actions et la livraison de produits intermédiaires sans tricherie ni tromperie. En externe, la réputation de l'AOC mobilise la totalité des partenaires. En interne, la réputation des agriculteurs se construit sur la façon de produire et la qualité du produit ainsi qu'à travers le jugement des affineurs sur la qualité des fromages ; celle des affineurs repose sur l'ensemble des partenaires et sur leur capacité à produire et à vendre de bons fromages. Ainsi, le schéma organisationnel de la filière Comté, dont on peut considérer qu'il se retrouve aujourd'hui dans de nombreuses AOC, repose sur une structure de gouvernance qui associe contrats, dispositif de gouvernance et relations de confiance organisationnelle dans le but d'assurer le bon fonctionnement de la production et des échanges au sein du système local.

*Dans les deux cas (Coopératives ou AOC), on constate la mise en place d'une organisation au niveau local par le biais d'une action collective qui a permis de mobiliser compétences et savoir-faire locaux, au service d'un projet collectif. C'est dans ce cadre que peut se voir activée la proximité géographique.* Les recours aux cahiers des charges, aux sections régionales... dans les coopératives, sont autant de moyens de maintenir vivaces les relations entre les adhérents et la structure coopérative. Cela rejoint la diversité des modes de coordination observés autour de la mise en place des signes de qualité. La mise en réseau des acteurs ne s'apparente pas à celle de nature volontariste et déconnectée du terrain observée pour les RDT. Ici, le réseau local qui utilise les ressources de la proximité organisée, est fondé sur la mobilisation des compétences locales, mobilisation qui permet d'activer la proximité géographique et de lui donner toute son importance dans la mise en oeuvre de synergies. Mais cette mobilisation se fait à partir des capacités organisationnelles des acteurs locaux, même quand ils se saisissent de signes institutionnels. Dans quelle mesure la proximité géographique peut-elle se voir activer à partir d'une dynamique de nature institutionnelle ? C'est le cas de Hsinchu qui va le montrer, bel exemple de combinaison entre des savoirs existants et de nouvelles connaissances.

## **2.2. La dimension institutionnelle : le cas du parc scientifique de Hsinchu à Taiwan <sup>15</sup>**

*L'exemple de Hsinchu, cas d'ancrage local d'un tissu d'activités de hautes technologies, pose la question de la mobilisation de la proximité géographique pour aider à l'émergence d'un réseau local, et donc du rôle des institutions formelles.* Il montre l'articulation possible des acteurs autour d'un projet collectif.

Créé en 1979, le parc scientifique de Hsinchu cherche à développer les industries de haute technologie taiwanaises suivant un schéma de pôle de croissance fondé sur l'impulsion technologique d'une firme motrice. Aujourd'hui, il s'oriente vers des formes coopératives, en particulier un système de petites et moyennes entreprises tissant des relations de concurrence, complémentarité et coopération. Cet exemple d'ancrage local d'un tissu d'activités de

Hautes-Technologies, pose la question de l'utilisation de la proximité géographique pour construire un réseau local, du rôle des institutions formelles et de l'importance des solidarités préalables.

Intégré suivant une décomposition locale des processus productifs (chaque entreprise est spécialisée dans un segment de production et entretient des relations amont et aval avec d'autres firmes), le parc reste isolé de son environnement économique régional. L'effort de R&D repose encore aujourd'hui pour une bonne part sur l'institut gouvernemental ITRI et sur le rétro-drainage des cerveaux de la diaspora chinoise aux Etats-Unis. Le technopôle de Hsinchu est donc un territoire en transition, un " pôle de croissance " qui semble évoluer, après seulement vingt ans d'existence, vers une forme d'agglomération se rapprochant du district industriel. On observe des règles implicites de comportement, des valeurs culturelles, des représentations collectives partagées quant à l'avenir ainsi que des processus d'apprentissages collectifs s'appuyant sur la valorisation des savoir-faire locaux, la circulation de l'information sur les technologies et les marchés, le partage de connaissances tacites, le développement de réseaux de coopération.

### **Le parc scientifique de Hsinchu à Taiwan**

Produit artificiel de l'intervention publique et non produit de l'histoire comme le district industriel, le technopôle n'est pas supposé constituer une entité socio-territoriale reposant sur une communauté de valeurs. Mais dans le contexte socio-culturel d'une société traditionnelle et holiste comme la société chinoise, plusieurs caractéristiques de l'organisation du technopôle de Hsinchu à Taiwan laissent à penser qu'une transition vers un district industriel est possible. Aujourd'hui, il s'oriente vers des formes coopératives, en particulier un système de plus de 300 petites et moyennes entreprises tissant des relations de concurrence, complémentarité et coopération.

#### *Une dynamique industrielle endogène*

En dépit de son origine bureaucratique, le technopôle a connu une expansion économique rapide et continue depuis sa création, manifestée par la création de nombreuses compagnies " indigènes " par essaimage (" *spin-off* ") à partir d'entreprises locales ; en 1981, il y avait 17 entreprises dans le parc, 245 en 1997. Ce dynamisme économique trouve sa source dans la culture entrepreneuriale chinoise qui véhicule un état d'esprit résumé par le proverbe " mieux vaut être la tête d'un poulet plutôt que la queue d'une vache " ; autrement dit, il est préférable d'être le patron d'une petite entreprise que le dernier des subalternes d'une grande entreprise. De ce fait, à l'instar d'un district industriel, le parc de Hsinchu dénote une forte capacité de développement endogène de son système productif et d'élévation de la productivité du travail au dessus du niveau national.

#### *Un faible développement local*

Toutefois, n'ayant pas été conçu comme un instrument de développement local mais comme un projet gouvernemental national chargé de promouvoir le " triangle de coopération " entre les instituts de recherche gouvernementaux, les universités et les firmes privées de haute technologie, le technopôle est isolé

<sup>15</sup> Les résultats ici présentés sont issus de la thèse de Thierry Paulmier, réalisé avec les responsables et les entreprises du Parc de Hsinchu. Paulmier T., 2001, L'expérience technopolitaine de Hsinchu à Taiwan : un pôle de croissance en

administrativement et n'a que peu de relations avec la ville même de Hsinchu. Cette séparation administrative a entraîné des conflits entre le parc et les autorités locales, notamment à propos de la perception des taxes. Le technopôle ne peut donc pas être considéré pour l'heure comme un district industriel dans la mesure où le comté d'implantation ne semble pas encore avoir bénéficié d'effets de "spillovers" du complexe technologique sur son développement économique local

L'expérience technopolitaine taiwanaise semble démontrer qu'il est possible de créer *ex nihilo* un complexe industriel et de haute technologie dans une région sans tradition industrielle et à l'écart de toute grande agglomération. Le gouvernement est en effet parvenu à créer un pôle industriel soutenu par des centres de recherche parmi les plus avancés de Taiwan avec des formes de coordination stabilisées entre acteurs publics (ITRI/ERSO, les Universités Chiao-Tung et Tsing-Hua) et acteurs privés et entre ces derniers. L'étude montre toutefois que le technopôle n'a réussi qu'en raison de la dotation en infrastructures universitaire et de recherche, ce qui souligne la préexistence nécessaire d'infrastructures scientifiques locales, ainsi que du rôle joué par les dotations institutionnelles locales, en particulier la conception confucéenne de la politique technologique privilégiant la diffusion sur l'appropriation technologique et la pratique des réseaux interpersonnels et non interorganisationnels de solidarité réciproque. L'ITRI a ainsi cherché à aménager un milieu favorable à la propagation du progrès technique en tissant des relations entre chercheurs et entrepreneurs par le biais des canaux traditionnels de la diffusion technologique (contrats de recherche et développement joint, publications, séminaires et formations, alliances stratégiques, cofinancement systématique avec le secteur privé), ainsi que de deux canaux supplémentaires qui se sont révélés les plus efficaces : le recrutement de jeunes ingénieurs des universités taiwanaises encouragés à créer leur propre entreprise après quelques années d'expériences, et la création par essaimage ("*spin-off*") de firmes nouvelles auxquelles est fournie la technologie nécessaire.

L'exemple de Hsinchu accredit ainsi la thèse selon laquelle un fort "capital institutionnel" accélère le passage d'une organisation territorialisée créée par l'intervention publique à une entité socio-territoriale marquée par des relations coopératives et des capacités créatives propres. L'étude des réseaux de solidarité réciproque généralisée révèle que les relations individuelles peuvent provoquer la mise en relation des entreprises auxquelles appartiennent ces individus et constituent pour les organisations des relations latentes dont l'activation peut s'effectuer dans certains contextes. Si l'on s'en tenait à l'analyse des coopérations inter-firmes, on conclurait que les entreprises du parc de Hsinchu ne coopèrent pas directement alors qu'en réalité elles entretiennent d'étroites relations par le biais d'un système de relations informelles (hors-marché) interpersonnelles. Par conséquent, un système local d'innovation, *a fortiori* chinois, peut être appréhendé comme un système articulant deux types de réseaux : d'individus et d'organisations. Par ailleurs, les représentations mentales liées à un environnement culturel particulier peuvent induire des modes d'intervention et des politiques technologiques singulières. La pensée chinoise repose sur la "logique du procès" et manifeste son aversion envers la logique d'appropriation de l'effet, ce qui explique que la politique technologique taiwanaise - et particulièrement le rôle de l'ITRI - repose sur une conception de la recherche comme source de diffusion de la technologie, irradiant le système de l'innovation. Cette logique de « processivité »

explique que la politique technologique taiwanaise est construite selon une conception de diffusion de la recherche vers l'industrie i.e. « une source d'eau courante pour l'industrie ». Tandis que la dynamique d'innovation est encore embryonnaire à Hsinchu, les mécanismes de diffusion de la technologie sont particulièrement performants.

Les études de cas présentées ci-dessus montrent que la proximité géographique n'est pas suffisante pour amorcer des coopérations entre acteurs locaux et donc un développement économique local, mais qu'elle constitue un soubassement indispensable dès lors qu'activée par le biais d'actions collectives. Quelle que soit la taille des organisations, la coordination prend des formes complexes et diverses (contrats/ certification /cahiers des charges/ confiance /mobilité) autour de règles plus ou moins formelles. La proximité géographique n'a d'effet que si elle est activée par une action collective, spontanée, de nature organisationnelle ou institutionnelle.

**Conclusion :**

Les politiques publiques territoriales de développement local, dédiées à la diffusion d'innovation ou à la valorisation de compétences locales, ne peuvent être fondées sur la seule proximité géographique (exemple des RDT). Elles doivent également tenir compte des dimensions institutionnelles et organisationnelles. Elles peuvent fonctionner et contribuer à la formation de réseaux au niveau local (exemple des AOC, des coopératives et de Shinsu) mais seulement si elles s'appuient sur un préalable de relations et si elles reposent sur des règles et sur la mise en place d'institutions mobilisant les synergies locales. Il s'agit alors de jouer sur les différentes facettes de la notion de proximité (géographique et organisationnelle) pour valoriser les compétences disponibles localement.

La co-localisation en terme de proximité géographique n'est pas synonyme de coordination entre les acteurs, qui repose avant tout sur des projets communs. Sans cette activation, le rôle de la proximité géographique ne peut être significatif, comme le montre le cas des coopératives, à fort ancrage local, qui peuvent être amenées à préférer une coordination à distance. En l'absence de projets structurants au niveau territorial, les institutionnels peuvent avoir un rôle incitatif voire moteur dans le développement d'interrelations en favorisant non seulement les infrastructures mais surtout en incitant des projets organisés autour de la création de compétences. Le succès des politiques publiques dépendra en contrepartie de la préexistence d'interrelations entre les acteurs et de l'existence préalable de solidarités locales.