

Le Management d'un bien commun : le territoire. Le cas des pôles de compétitivité

Christophe Assens, Yoni Abittan

DANS **RIMHE : REVUE INTERDISCIPLINAIRE MANAGEMENT, HOMME & ENTREPRISE** 2012/1
(N°1, VOL. 1), PAGES 19 À 36
ÉDITIONS **ARIMHE**

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.001.0019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-1-page-19.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le Management d'un bien commun : le territoire

Le cas des pôles de compétitivité

Christophe ASSENS¹ et Yoni ABITTAN²

Résumé

Un territoire permet de fédérer des entreprises pour leur conférer un avantage compétitif collectif lié à la proximité physique, à la proximité sociale et à la proximité économique. De ce point de vue, la gestion du territoire est comparable à un bien commun. Nous appliquons cette grille de lecture pour examiner le succès ou l'échec de deux pôles de compétitivité. L'un des deux pôles, situé dans une région française, atteint un niveau de performance mondial en tirant parti du bien commun du territoire sur lequel il est implanté. L'autre pôle situé au Maroc est moins performant, car il est construit de façon artificielle suivant des critères politiques et extraterritoriaux, qui n'exploitent pas suffisamment les effets de proximité procurés par le territoire. L'article défend ainsi l'idée qu'un territoire est susceptible de procurer un avantage compétitif aux entreprises implantées localement, sous réserve que ces entreprises soient suffisamment proches sur les plans identitaires, cognitifs, culturels et industriels, et à condition que ces effets de proximité soient valorisés dans le modèle d'affaire.

Mots clés

Territoire, bien commun, effets de proximité, capitalisme, ressources, régulation.

1 - Maître de Conférences HDR, Université de Versailles, Institut Supérieur de Management, LAREQUOI - christophe.assens@uvsq.fr

2 - Doctorant, Université de Versailles, Institut Supérieur de Management, LAREQUOI - yoniphd@gmail.com
Les auteurs souhaitent adresser leurs plus vifs remerciements à François Coleno (INRA SAD-APT), à Christelle Perrin (ISM-LAREQUOI de l'Université de Versailles), à Jean-Pierre Tillon (Directeur Scientifique InVivo), à Pierre Pinault (Directeur de la communication InVivo), ainsi qu'aux évaluateurs anonymes de la revue Humanisme et Entreprise, pour leurs commentaires avisés qui ont enrichi les précédentes versions de cet article.

Abstract

A territory can federate companies to give them a collective competitive advantage linked to physical proximity, social proximity and economic proximity. From this perspective, land management is comparable to a common good. We apply this theory to examine the success or failure of two technological clusters. One of the two clusters, located in a French region, reached a level of performance by leveraging the global common good of the territory in which it operates. The other cluster, located in Morocco, is less efficient because it is artificially constructed, according to political and extra-territorial criteria, which do not exploit enough proximity effects provided by the territory. The article defends the idea that a territory is able to provide a competitive advantage for companies operating locally, under the condition that these companies are close enough in terms of identity, cognitive, cultural and industrial nature, and subject that these nearby effects are used in the business model.

Keywords

Territory, common good, cooperative capitalism, resources, regulation, proximity effects.

Introduction

La compétition économique mondiale se déroule à deux niveaux : à un niveau global dans des agrégations d'Etats pour établir les règles de la compétition, et à un niveau local dans la spécialisation territoriale où se forgent des avantages compétitifs (Porter 1990, Yeung, 1998). L'enjeu pour chaque économie nationale consiste alors à attirer des investisseurs du monde entier pour produire de la valeur ajoutée, au sein d'un territoire spécifique, de manière à éviter la délocalisation des emplois, la désindustrialisation, la désertification urbaine, et par voie de conséquence, l'appauvrissement du pays tout entier (Rouach et Saperstein, 2002). Cette situation de concurrence globale entre pays qui se déroule à l'échelle locale entre territoires est qualifiée de glocalisation par Fourcade et Torres (2003). Elle soulève de nombreuses questions d'ordre stratégique : comment développer un avantage concurrentiel sur un territoire qui ne soit pas transférable ou délocalisable vers d'autres territoires ; quelles sont les compétences distinctives d'un territoire ; comment préserver les ressources locales dont dépend la dynamique d'un territoire ? Pour traiter ces questions d'actualités qui figurent dans les ouvrages récents de Mercier Suissa (2011) ainsi que de Gallego et Mahé de Boislandelle (2011), nous allons dans un premier temps introduire une grille de lecture théorique sur les formes de capitalisme, et plus précisément sur les effets de proximité associés à un territoire, puis nous transposerons cette grille de lecture pour comprendre le succès ou l'échec de deux pôles de compétitivité, en France et au Maroc.

1. Les effets de proximité dans un territoire

Sur le plan sémantique, le phénomène « d'économie territorialisée » fait l'objet d'une multitude d'appellations : écosystème, réseau territorialisé, district industriel, système local de production, méso système, pépinière et incubateur d'entreprises, cluster (Porter 1998), pôle de compétitivité, centre innovateur, parc scientifique, technopole, pôle de développement, système agroalimentaire localisé, etc. En France par exemple, un pôle de compétitivité est considéré comme un dispositif d'appui à l'innovation en région. Il se construit à partir des incitations fiscales et des aides publiques de manière à réunir au sein d'un même territoire, des entreprises spécialisées, des centres de formation, des unités de recherches publiques ou privées, autour de projets à caractère innovant. Le pôle de compétitivité français se construit ainsi à partir de l'initiative de l'État et sur la base de partenariats publics privés. Par exemple, sur l'initiative de M. le Sénateur Pierre Laffite, le pôle de compétitivité de Sophia Antipolis fonctionne depuis 1969, sous forme associative ; il est destiné à promouvoir le projet d'une cité des sciences, de la culture et de la sagesse. Ce technopôle est

soutenu dès le départ par différentes institutions publiques, formant un « millefeuille administratif » dont la cohérence et l'efficacité soulèvent toutefois des interrogations selon Renaud (2009)³, lorsque les aides publiques sont soit redondantes soit incohérentes entre elles. Par comparaison, l'Italie offre une autre facette de l'économie territoriale (Brusco, 1982), qui découle non pas de l'initiative de l'État, mais du maillage industriel formé spontanément par des petites entreprises familiales. Le district de la chaussure en Emilie-Romagne illustre ce phénomène. Cette région réunit un ensemble de petites entreprises spécialisées dans la filière de la chaussure. Elles sont pour partie substituables par leur taille et leurs compétences. Leur mode de gestion repose sur la logique des relations interpersonnelles à partir du noyau familial. Chaque année un appel d'offres international met les membres de ce district en concurrence. À la suite du résultat de l'appel d'offres une entreprise se détache mais en raison de sa capacité de production limitée, elle est obligée de sous-traiter avec les autres PME. Une structure d'alliances temporaires se met en place jusqu'à l'année suivante où une autre PME se substitue au donneur d'ordre, ce qui implique un nouveau changement dans l'organisation, en conservant toutefois à l'esprit les conventions de solidarité et de « renvoi d'ascenseur ». Ce mode de fonctionnement repose sur le maillage des entreprises, au sein d'un territoire, où chaque membre a la capacité d'être pilote sans pouvoir l'imposer de façon permanente aux autres membres (Inzerilli, 1990). Au-delà des exemples français et italiens, il convient de monter en généralité, et de préciser les grands principes d'une « économie territorialisée ». Un territoire est généralement constitué par un ensemble de PME qui ont une double particularité : premièrement ces PME forment une communauté de pratiques en se spécialisant généralement à l'intérieur d'une même filière d'activité, deuxièmement elles s'enracinent localement, ce qui favorise une proximité relationnelle voire un certain mimétisme, renforçant la solidarité de proximité (Torrès, 2007). Le territoire se consolide ainsi de façon endogène, par la densification du maillage des firmes implantées localement, et de façon exogène en attirant sur le territoire des firmes qui étaient situées à l'extérieur. Durant ce processus d'enracinement local, le territoire produit des externalités, des effets de proximité (Pecqueur, Zimmermann 2004), sources d'avantages compétitifs (Boschma, 2005), (Rallet et Torre, 2005) :

3 - Parmi les aides à l'innovation en région, Renaud (2009) recense différentes modalités d'action dont l'efficacité est parfois discutable en raison des redondances ou des contradictions : les aides du conseil régional, les aides du conseil général, les CCI, les incubateurs, les agences de l'innovation, les centres régionaux d'innovation et de transfert technologique -CRITT, les centres techniques industriels CTI, l'agence pour la diffusion de l'information technologique ADIT, les réseaux de développement technologique RDT, les Crédit d'Impôt Recherche (CIR), les conventions CIFRE, les engagements OSEO-ANVAR, le concours national des entreprises innovantes, les aides au capital risque dans la loi de finance, etc...

- La proximité géographique : l'appartenance à un même territoire confère un certain nombre d'avantages comme la possibilité de réduire les coûts de transports ou les frais logistiques en raison des distances réduites entre firmes. De même, si le territoire possède des ressources naturelles, l'exploitation de ces ressources en est facilitée par l'implantation locale. Enfin, les firmes peuvent bénéficier d'un environnement technique qui peut favoriser l'activité économique : la qualité des infrastructures, le niveau de qualification de la main-d'œuvre locale, la fiscalité et les subventions publiques affectées à l'aménagement du territoire, etc. En ce sens, les ressources de proximité constituent un avantage collectif.

- La proximité industrielle : l'appartenance à une même filière d'activité est source d'avantages compétitifs pour des entreprises qui sont susceptibles de se spécialiser sur un maillon de la chaîne de valeur. Chaque firme au sein du territoire peut ensuite bénéficier des effets d'expérience ou de spécialisation des autres firmes dans le cadre de collaboration verticale, ou développer des effets de taille par des collaborations horizontales (Fourcade 2008). Le territoire devient extrêmement attractif sur le plan industriel, car il conjugue deux avantages distinctifs difficiles à concilier au sein d'une même organisation : la flexibilité d'une petite structure avec le découpage par PME et les effets de taille d'une grande structure en raison du regroupement de ces mêmes PME. En ce sens, le territoire permet de développer des synergies industrielles, ce qui lui confère une notoriété et une capacité de rayonnement bien au delà de ses frontières.

- La proximité identitaire et culturelle : le territoire n'est pas fondé sur l'opportunisme de firmes souhaitant bénéficier d'avantages économiques dans l'anonymat absolu. En effet, le territoire est avant tout une construction sociale issue des interactions entre acteurs. Ceux-ci forment une communauté sociale, animée par des valeurs identitaires (régionalisme), une représentation partagée du métier (communauté de pratique), des règles de vie et des conventions issues de la coutume locale (notion de terroir). Cette proximité identitaire est source d'avantages à partir du moment où elle réduit les coûts de transaction (Williamson 1983), en remplaçant le contrat juridique par le contrat moral ; elle peut alors faciliter l'innovation et le partage d'informations en raison de la confiance entre les acteurs, y compris entre concurrents locaux. En ce sens, le territoire est une force lorsque la connivence permet de fédérer durablement les acteurs, en dépit de leurs rivalités potentielles ou des conflits d'intérêts.

Ces trois types d'avantages compétitifs (cf. tableau 1), les ressources de proximité, les synergies de proximité dans une filière industrielle (Yami, 2003), la connivence de proximité entre les acteurs, ne sont pas accessibles en dehors du territoire.

Tableau 1 : les effets de proximité dans un territoire

	Patrimoine géographique	Patrimoine industriel	Patrimoine identitaire
Effet de proximité dans le territoire	Implantation à proximité des ressources et des infrastructures locales	Implantation à proximité d'autres acteurs spécialisés dans la même filière	Implantation à proximité d'autres acteurs partageant la même identité
Avantage compétitif collectif	diminution des coûts de transports et des frais logistiques	développement d'un savoir faire associant des économies d'échelle et de l'innovation collective	diminution des coûts de transaction : le « contrat moral » remplace le contrat juridique

2. La notion de bien commun dans un territoire

Les avantages compétitifs de proximité procurés par le territoire, ne sont pas disponibles par le biais du marché, car ils sont à l'image d'un bien collectif, qui n'est pas divisible, et dont la propriété, où le coût de production, ne peut être imputé à un acteur en particulier. Un bien collectif est défini par Hardin (1968) comme un bien comportant des services ou des ressources qui bénéficient à tous les acteurs sans appartenir à l'un d'entre eux en particulier. Le bien collectif possède deux propriétés essentielles d'après Leduff et Papillon (1989) :

- La non rivalité : la consommation du bien par un acteur n'empêche pas sa consommation par un autre (du moins tant qu'on n'approche pas du seuil de saturation). En l'occurrence, les bénéfices de proximité procurés par le territoire en termes de ressources, de notoriété, et d'identité partagée doivent l'être pour tous les membres, sans que le comportement de l'un d'eux n'altère la quantité ou la qualité des avantages disponibles pour les autres.

- La non exclusion : dans la limite du territoire auquel le bien collectif se réfère, aucun acteur ne peut être exclu des bénéfices procurés en termes de ressources, de notoriété, et d'identité partagée. Les conditions techniques et le coût d'accès doivent demeurer raisonnables pour permettre à tout nouveau membre d'entrer dans le territoire, en accédant librement et sans condition aux avantages collectifs que procure le territoire, au même titre que les membres déjà en place. Autrement dit, il s'agit d'entretenir l'attractivité et le rayonnement du territoire, par un principe d'ouverture à de nouveaux membres, et par un principe d'équité entre nouveau et ancien membre.

Lorsque les deux propriétés sont remplies, on parle de « bien collectif pur », ce qui est en fait assez rare et relève d'un bien public d'intérêt général : défense nationale, gestion d'un phare, sécurité intérieure, signalisation routière, protection nucléaire, croissance, inflation, épidémie (cf. tableau 2). Dans l'économie territoriale, on se situe plutôt dans la situation d'un bien commun, dans la mesure où il existe une forme de rivalité

entre les acteurs pour bénéficier en priorité des avantages que procurent le territoire, même s'il n'est pas possible d'exclure ou d'interdire l'accès au territoire pour prétendre exclusivement aux avantages de proximité qu'il offre (Lewi, Perri 2009). Par comparaison, l'économie de marché est dédiée à la gestion d'un bien privé au sein d'un capitalisme patrimonial lorsqu'il y a confusion entre propriété et gestion de l'entreprise, ou dans le cadre d'un capitalisme financier lorsqu'il y a dissociation entre propriété et management de l'entreprise. Par ailleurs, dans le capitalisme d'État, la gestion d'un bien collectif pur, autrement dit un bien public d'intérêt général, non divisible, (la défense nationale, les infrastructures, la protection de l'environnement, l'ordre social, etc.) relève d'une forme d'universalité dans l'accès et la consommation, sans rivalité et sans exclusion entre les acteurs économiques. Enfin, il existe une dernière forme de capitalisme qui est fondée sur la connivence et la non rivalité entre acteurs pour gérer des biens de club dans un réseau, c'est-à-dire des biens collectifs qui prennent de la valeur dans l'exclusion des non membres du réseau, et dans le renforcement des liens entre membres du même réseau.

Tableau 2 : classification des biens selon le type de capitalisme

	Exclusion	Non Exclusion
Rivalité	<p>Capitalisme patrimonial / financier Intérêt particulier Marché Bien privé</p>	<p>Capitalisme coopératif Effets de proximité Territoire Bien commun</p>
Non Rivalité	<p>Capitalisme relationnel Effets de club Réseaux Bien de club</p>	<p>Capitalisme d'État Intérêt général État Bien public</p>

D'après ce tableau, les avantages compétitifs qui découlent du territoire sont non divisibles dans la mesure où aucun membre du territoire ne peut se les approprier à lui seul. Ils bénéficient à tout le monde et à personne en particulier. Ils cessent d'exister pour l'entreprise qui décide de quitter le territoire. Ces avantages sont spécifiques, car ils ne sont pas transférables ou copiables à l'extérieur du territoire concerné. La force du territoire, son attractivité, repose alors sur la capacité des entreprises locales à gérer le territoire dans un souci d'intérêt général, en préservant le bien commun, dont le caractère universel s'affirme à l'intérieur de frontières identitaires, industrielles et géographiques. Dans ce contexte, il convient de débattre sur la manière de valoriser un territoire, de préserver et de développer les avantages compétitifs associés à la notion de bien commun. Pour aborder cette question, nous allons traiter plus précisément du cas des pôles de compétitivité. Par définition, un pôle de compétitivité consiste à implanter sur un territoire des ressources et des compétences, de manière à créer un écosystème

(Moore, 1996), sans obstacle administratif, juridique ou social. Un pôle de compétitivité se structure généralement autour de projets technologiques à haute valeur ajoutée, coordonnés de façon ad hoc par des entreprises, sous l'impulsion des pouvoirs publics. De ce point de vue, le pôle de compétitivité correspond actuellement à un capitalisme idéalisé : relevant à la fois du capitalisme relationnel en jouant sur la connivence des acteurs locaux, du capitalisme territorial car le pôle de compétitivité se situe dans un périmètre géographique délimité, du capitalisme patrimonial car il a pour but d'améliorer la compétitivité des acteurs locaux face à la concurrence mondiale, du capitalisme d'État car il relève de l'intérêt général pour attirer des investisseurs du monde entier, et pour sédentariser l'emploi à l'échelle locale. Sur le modèle mondialement connu de la Silicon Valley en Californie (Lebret 2009), d'autres pays comme la France (Courlet et Pecqueur, 1992), cherchent ainsi à développer des pôles de compétitivité, afin de concentrer en un même lieu des acteurs publics et privés pour produire des innovations technologiques. Aux États-Unis, Marshall (1920) est l'un des premiers auteurs à avoir étudié ce phénomène de concentration d'entreprises, au sein de ce qu'il appelle une « industrie localisée ». Son propos vise en effet à considérer le regroupement et la coordination de petites entreprises se spécialisant dans une même filière de production comme un système d'organisation industrielle à part entière. Sur la base de cette étude, Marshall (1920) montre que la productivité d'une entreprise dépend alors de ses capacités intrinsèques, mais aussi de l'endroit où elle est établie. En effet, au sein d'un pôle de compétitivité, une entreprise située à proximité physique de ses fournisseurs, partenaires ou concurrents, bénéficie d'une baisse des coûts de transactions, en limitant le nombre d'intermédiaires, et en diminuant les temps de transport. Une seconde dimension est mise en avant par Marshall (1920) : il s'agit de « l'atmosphère industrielle ». Facteur d'apprentissage et de transmission des compétences dans le temps, « l'atmosphère industrielle » favorise l'échange d'idées et d'expériences, et donc de transfert de connaissances comme le précise Marshall (1920) : *« les avantages que présentent pour des gens adonnés à la même industrie qualifiée le fait d'être près les uns des autres, sont grands. Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets, ils sont pour ainsi dire dans l'air (...) si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres et combinée avec des idées de leur cru, elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles »*. De ce point de vue, les relations sociales au sein du pôle de compétitivité constituent un élément fondamental, facilitant la baisse des coûts de transaction par la réduction du risque d'opportunisme en raison de « l'atmosphère industrielle ». Nous allons explorer ces grands principes dans deux études empiriques : le cas d'un pôle de compétitivité en croissance dans les technologies vertes en France (IAR), le cas d'un pôle de compétitivité en stagnation dans la haute technologie au Maroc (Technopark).

3. L'étude empirique de deux pôles de compétitivité en France et au Maroc

3.1 La méthodologie de recherche

Ce travail empirique vise à explorer pour les entreprises, le lien entre les effets de proximité (ou de non proximité) procurés par le territoire où elles sont implantées et la performance (ou la contre performance) au sein du pôle de compétitivité auquel elles appartiennent. L'étude empirique d'un pôle de compétitivité repose sur plusieurs étapes d'observation décrites dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3: méthode d'observation d'un pôle de compétitivité

	<u>1ère étape</u> la cartographie du pôle de compétitivité	<u>2ème étape</u> l'étude des relations entre les membres du pôle de compétitivité	<u>3ème étape</u> le recueil des données	<u>4ème étape</u> l'exploitation des données
Cas IAR en France	La frontière du territoire qui englobe les membres de ce pôle définit les limites de l'objet d'étude dans l'étude du cas IAR : la région Champagne-Ardenne Picardie	Il s'agit à chaque fois d'étudier les relations entre les partenaires publics et privés du pôle de compétitivité pour examiner la performance collective : - sur l'échange et le transfert de connaissances (économies de spécialisation) - sur le partage et la mise en commun de ressources (économies d'échelle) - sur le développement de produits nouveaux (capacité d'innovation)	Cette étude se base essentiellement sur des données secondaires fournies par la direction de la communication d'InVivo, union de 270 coopératives françaises dans le domaine de l'agroalimentaire et de la semence. Les coopératives partenaires au sein d'IAR étant membres de l'union InVivo.	Il s'agit d'analyser le lien entre la proximité territoriale et la performance collective sur le plan : <u>géographique</u> , (est-ce que les membres du pôle capitalisent sur les ressources locales ?) <u>industriel</u> (est-ce que les membres du pôle échangent, mutualisent, développent des innovations dans la filière commune ?) <u>identitaire</u> (est-ce que les membres du pôle nouent des relations de confiance)
Cas Technopark au Maroc	La frontière du territoire qui englobe les membres de ce pôle définit l'objet d'étude : un immeuble d'affaires au centre de Casablanca		Cette étude se base sur 18 entretiens semi-directifs administrés entre septembre 2008 et avril 2009, dont le directeur du pôle Technopark (Assens, Abittan 2010) (Abittan, Assens 2011)	

3.2 Le pôle de compétitivité IAR sur le territoire Champagne -Ardenne Picardie

Cette étude de cas se situe dans l'univers très particulier des coopératives agricoles. Tout d'abord, il convient de rappeler qu'une coopérative agricole fait l'objet de dispositions relevant de la loi du 10 septembre 1947 et du code rural. Elle est ainsi implantée dans une zone géographique d'intervention délimitée, qui l'empêche légalement de délocaliser ou d'étendre ses activités en dehors du territoire défini dans ses statuts. De ce point de vue, la coopérative agricole est confrontée à une double contrainte : d'une part la réalité du territoire qui pousse la coopérative à se sédentariser à proximité des agriculteurs adhérents, d'autre part la contrainte des marchés agro-alimentaire et agro-industriel qui imposent à la coopérative une capacité de développement globale au delà des limites du territoire, pour améliorer les avantages compétitifs procurés aux agriculteurs par la recherche d'effets de taille. Pour concilier ces deux dimensions stratégiques, l'enjeu de terroir et l'enjeu de marché, les coopératives gèrent le territoire comme un bien commun, en cherchant à valoriser les effets de proximité dans les filières agro-alimentaires pour gagner en compétitivité sur les marchés. Le cas de la société ARD (Agro Industrie Recherches & développements), portant sur la valorisation non alimentaire des agro-ressources, est une illustration de cette stratégie. La société ARD est en effet une structure de recherche privée, spécialisée dans les biotechnologies et la chimie du végétal, ayant à son capital les coopératives céréalières de Champagne Ardenne, le groupe sucrier Cristal Union, la Caisse Régionale du Crédit Agricole du Nord Est, la société Chamtor et les Coopératives de déshydratation de Luzerne. Spécialisée dans les biotechnologies, ARD a pour vocation de trouver de nouveaux débouchés au domaine végétal en dehors du secteur alimentaire en crise, pour les coopératives appartenant au territoire Champagne-Ardenne et Picardie, engagées dans une stratégie de diversification. Le Président d'ARD précise les enjeux : *« La société ARD a été créée en 1989 pour ouvrir de nouvelles valorisations aux agro ressources de ses actionnaires, principalement les coopératives agricoles, dans les domaines de la raffinerie végétale, des biotechnologies blanches, de la chimie verte et des agro matériaux. Ici le territoire s'entend comme une conjonction d'intérêts, d'ambitions et de compétences autour d'un projet qui cherche à créer de la valeur ajoutée aux productions végétales de la grande région. »*

Dès le départ, l'organisation d'ARD repose sur l'initiative des acteurs de terrain pour répondre aux attentes du marché, et non pas sur une vision politique orchestrée par l'État. A ce titre, ARD vise à fédérer la capacité d'innovation des coopératives sur le territoire dans une démarche mutualiste, impliquant des parties prenantes publiques et privés, comme les

collectivités locales ou les banques régionales, au côté des coopératives agricoles. Rapidement, ARD atteint une capacité de rayonnement au niveau mondial grâce aux succès obtenus dans le domaine de l'énergie verte avec le bioéthanol (1^{ère} et 2^{ème} génération), le dépôt de 150 brevets dans le domaine de l'acide succinique (mélange de sucre, de glucose et de CO²), la cellulose, ou dans l'industrie cosmétique. Le 12 juillet 2005, ARD est labellisé dans le cadre du pôle de compétitivité IAR « Industries et agro-ressources ». Celui-ci, présenté conjointement par les acteurs des régions limitrophes Picardie et Champagne-Ardenne, est labellisé pôle à vocation mondiale, retenu par l'État pour devenir un pôle de développement des agro-ressources. Il regroupe 20 entreprises internationales et 38 PME, 4 Universités, 2 écoles d'ingénieurs, 2 centres INRA et 3 unités de démonstration industrielle, totalisant 17 milliards d'euro de chiffre d'affaires. Ce pôle de compétitivité émerge donc de l'initiative locale ; la solidarité entre collectivités locales avec les coopératives est préexistante au territoire, elle est fédérée par l'appartenance régionale favorisant l'action collective. Elle bénéficie aussi de la fertilité des terres agricoles en Champagne-Ardenne. En l'occurrence, l'essor du pôle de compétitivité IAR ne découle pas d'un effet d'aubaine, qui serait uniquement lié à l'octroi de subventions publiques. Selon le Président d'ARD, « *les alliances et partenariats noués dans le cadre du pôle de compétitivité IAR ont vocation à rassembler les acteurs de la recherche, de l'enseignement et de l'industrie de Champagne-Ardenne et de Picardie autour des valorisations non alimentaires du végétal : chimie (détergents), cosmétique (ex : auto-bronzant), biocarburants, etc. Par exemple, une filiale d'ARD, Soliance, est devenue le deuxième producteur mondial d'auto-bronzant. Au fur et à mesure du succès, le pôle de compétitivité est en capacité d'intégrer d'autres compétences, des savoir-faire extérieurs sur d'autres territoires nationaux ou internationaux. Cette attractivité du territoire se reflète dans l'émergence de nouveaux projets et de nouveaux partenariats qui renforcent à leur tour l'attractivité pour attirer d'autres partenaires, dans une boucle vertueuse* ». La capacité d'innovation au sein d'IAR repose donc sur la mise en réseau d'acteurs aux compétences complémentaires mais aux statuts très différents : les coopératives des filières du végétal (céréales, sucre..), le Crédit Agricole, les collectivités locales, des centres de recherche public, des Universités. Il s'agit la plupart du temps de partenariats public / privé, dont la mise en œuvre est très délicate, compte tenu des différences de statut et de culture entre les partenaires. De ce point de vue, le territoire permet de fédérer les acteurs et d'harmoniser la collaboration publique-privé, y compris lorsque les coopératives sont en situation de concurrence locale. Le territoire favorise ainsi la mise en œuvre d'une stratégie de coopération, c'est-à-dire la collaboration entre concurrents locaux pour attein-

dre un avantage compétitif commun, suivant la définition de Le Roy et Yami (2007). Dans sa dynamique, le territoire se nourrit également des apports extérieurs. Il rayonne en attirant de nouveaux acteurs au fur et à mesure des stades de développement du pôle de compétitivité IAR : DNP (une société américaine disposant de brevets) AgroParis Tech (recherche) Centrale Paris (recherche) Reims Management School (Chaire de Bio-économie) Chambre de commerce et d'industrie de Reims (Technopole de start-up). Dans le cas IAR, la relation de confiance des membres du territoire devient une source d'avantages compétitifs, comme le résume le tableau 4, au regard des effets de proximité.

Tableau 4: les effets de proximité dans le cas IAR

Proximité géographique (de la ressource)	Proximité industrielle (de la filière)	Proximité identitaire (de la culture)
l'avantage compétitif sur le territoire découle de la fertilité des terres agricoles en Champagne Ardenne pour produire des végétaux	l'avantage compétitif sur le territoire repose sur la capacité de combiner les compétences locales dans la filière végétale pour rayonner au niveau mondial	l'avantage compétitif sur le territoire est lié à la connivence entre partenaires publics et privés, fédérés par une identité commune leur permettant de réduire les coûts de transaction

Cependant, il existe des situations pour lesquelles le bien commun du territoire est absent de la stratégie, comme dans le cas du pôle de compétitivité du Technopark à Casablanca, où les effets de proximité ne sont pas mis en valeur. Dans ces conditions, le pôle de compétitivité ne peut pas être performant durablement.

3.3 *Le pôle de compétitivité du Technopark sur le territoire de Casablanca*

Face à la compétition mondiale, le gouvernement marocain demande au cabinet McKinsey d'analyser et de définir les secteurs porteurs afin d'établir des plans de développement régional autour de niches. Parmi ces projets, le « Plan Emergence » échelonné sur une période de 10 ans (2003-2010) a l'ambition de développer 12 filières identifiées comme stratégiques : l'offshoring, l'aéronautique, l'automobile, l'artisanat, l'électronique, l'agro-alimentaire, le textile et l'habillement, le tourisme, les Mines et l'énergie, le BTP et les transports, le Commerce et la Distribution et enfin les NTIC, Nouvelles Technologies de l'Information et la Communication. Ce faisant, le Maroc vise à mettre en place progressivement des pôles de compétitivité, sur le modèle américain ou français, en rassemblant une multitude d'acteurs au sein d'un même territoire : grandes entreprises, starts-up, incubateurs, associations professionnelles, sociétés de capital-amorçage, universités, écoles de commerce, institutions financières, l'État. Dans les NTIC, le cas du pôle de compétitivité du Technopark

de Casablanca s'inscrit dans cette politique générale. Créé en 2001, le Technopark de Casablanca situé au cœur de la capitale économique du Maroc. Il regroupe plus de 140 entreprises, majoritairement des start-ups et quelques grandes institutions dont l'objectif est d'œuvrer à la stratégie d'innovation du Maroc en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces entreprises occupent près de 16 000 m² et emploient 1400 personnes pour un chiffre d'affaires cumulé de plus de 700 millions de Dirhams (700 000 Euros). Plus de la moitié de ces entreprises comptent au moins 5 salariés avec une moyenne d'âge de 30 ans et des chiffres d'affaires variant entre 1 et 5 millions de Dirhams (entre 45 000 et 90 000 Euros). Dès le départ, le Technopark de Casablanca est conçu avec l'idée de créer de toute pièce une communauté technologique rassemblant autour de l'innovation des startups, des PME, des grands groupes internationaux et nationaux, des institutions académiques et des tiers mettant à la disposition des entreprises différents services (banque, poste, restauration, boutique) à l'image d'un hôtel d'entreprises. Pour cela, le Technopark est implanté à proximité de l'aéroport, des grands groupes donneurs d'ordre comme DELL, ou Oracle par exemple, et de Casashore (parc dédié à l'offshoring). L'implantation du pôle de compétitivité cherche ainsi à valoriser les effets de proximité géographique, par rapport aux infrastructures de transport, en réduisant les coûts logistiques pour les entreprises adhérentes au Technopark. Le pôle de compétitivité est gouverné de façon centrale par une entreprise de droit privé appelée MITC (Moroccan Information Technopark Company), dont l'actionnariat est détenue à 65 % par des banques et à 35 % l'État Marocain. Positionné au centre du maillage dans le pôle de compétitivité, le MITC joue le rôle de pilote, de métronome et d'interface entre le gouvernement, les grands donneurs d'ordre, les institutions académiques et les entreprises installées au Technopark. Le MITC intervient principalement dans deux domaines de la vie du pôle de compétitivité. Le MITC agit comme un maître d'ouvrage. Il accueille les nouvelles firmes entrant dans le Technopark pour leur faire bénéficier des économies de coût procurés par la mutualisation des services, avec des fournisseurs qu'il a lui-même choisis. Le MITC raisonne en termes d'offre de services vis-à-vis des membres du pôle, et sa politique vise à réduire les coûts de transaction au sein du pôle : création d'un fond d'amorçage destiné aux entreprises hébergées, création d'une assurance maladie complémentaire dédiée à l'ensemble des employés du Technopark (impossible à négocier pour les petites entreprises en passant directement par l'organisme en question), plusieurs cartes de fidélité avec plusieurs partenaires sont en place, ce qui permet aux employés du Technopark d'acheter à des prix préférentiels et avantageux. Dans ce contexte, l'arrivée des nouveaux

entrants dans le Technopark n'est pas déterminée par une formule de parrainage ou par la proximité identitaire. Elle relève d'un effet d'aubaine de la part des PME Marocaines pour bénéficier d'avantages économiques, ou de subventions publiques au sein du pôle avec une réduction de la pression fiscale. De fait, le Technopark ne met pas en valeur la proximité cognitive ou culturelle⁴ au sein du territoire, et ne cherche pas à favoriser la connivence entre les membres. Le MITC agit ensuite comme un maître d'œuvre. Il supervise des projets de collaboration avec les 140 firmes du Technopark, notamment pour favoriser le rapprochement des membres du pôle de compétitivité avec les pouvoirs publics et les grands donneurs d'ordre. Ainsi, il pilote la réponse aux appels d'offre nationaux ou internationaux en regroupant les membres du Technopark. Il favorise le développement des effets de taille au sein du pôle de compétitivité. L'exemple du programme de modernisation de l'état civil initié par la Direction générale des collectivités locales (DGCL) du Maroc, valorise ce rôle de pilote. Il s'agit d'un chantier d'envergure engagé par la DGCL et qui vise à numériser les états civils dans les communes. Une convention est signée en ce sens avec le Technopark, sous l'égide du MITC. Malgré ce type de succès, le poids institutionnel du MITC constitue un frein à l'entrepreneuriat et à l'innovation collective. En effet, les entreprises du Technopark nouent finalement peu de transactions en direct sans l'intermédiaire du MITC. Dès lors, l'essentiel de leur chiffre d'affaires est réalisé en dehors du Technopark. Il convient aussi de noter que le transfert de connaissances et d'informations n'est pas suffisamment valorisé au sein du Technopark, malgré les différents événements proposés et les lieux de rencontre mis en place. La proximité physique entre les entreprises du Technopark ne suffit pas à faciliter les partenariats et à créer « une atmosphère industrielle » basée sur la confiance en référence à Marshall (1920). Cette situation se traduit par un manque d'innovation collective. En définitive, le Technopark constitue un contre exemple de l'étude de cas précédente, dans la mesure où la création du pôle de compétitivité ne repose pas sur l'initiative des acteurs de terrain, mais découle d'une politique volontariste de l'État. De fait, le pôle de compétitivité de Casablanca n'exploite pas les effets de proximité industriels ou identitaires. Ce pôle de compétitivité souffre ainsi d'un manque de performance, avec peu d'échange direct ou d'innovation partagée entre les membres, comme le résume le tableau 5.

4 - La proximité cognitive ou culturelle renvoie à une même représentation de l'environnement des affaires : au même paradigme (communauté de pratique), aux mêmes routines, aux mêmes heuristiques, aux mêmes algorithmes de pensée, aux mêmes conventions, aux mêmes traditions, aux mêmes croyances, aux mêmes codes internes, aux mêmes langages et/ou aux mêmes procédures d'apprentissage, de délibération, de prise de décision et de gouvernance (Depret et Hamdouch, 2004).

Tableau 5 : les effets de proximité dans le Technopark

Proximité géographique (de la ressource)	Proximité industrielle (de la filière)	Proximité identitaire (de la culture)
l'avantage compétitif découle de la proximité entre le Technopark et les infrastructures de transport comme l'aéroport Mohammed V	le désavantage compétitif repose sur l'incapacité des firmes à innover collectivement ou à collaborer en direct dans la filière NITC, sans l'intermédiaire du pilote MITC	le désavantage compétitif provient de l'effet d'aubaine (aides publiques) qui attire tout type d'entreprise qui n'est pas fédérée au départ par l'identité locale

Conclusion

Ce travail de recherche confirme en accord avec Rallet et Torre (2005) le rôle prépondérant de l'enracinement territorial dans la performance des firmes, notamment lorsqu'elles sont organisées au sein d'un pôle de compétitivité. Il s'agit pour ces firmes de bénéficier des économies de proximité au sein d'un territoire. Premièrement, les économies de proximité reposent sur l'implantation géographique (Torre 2006), permettant aux entreprises de partager des ressources naturelles et des infrastructures à moindre coût logistique, justifiant par exemple la localisation du pôle de compétitivité Technopark à proximité de l'aéroport international de Casablanca. Deuxièmement, les économies de proximité reposent sur la dimension industrielle (Courlet, Pecqueur 1992), lorsque le regroupement de PME spécialisées au sein d'une même filière favorise le développement d'une réputation et d'un rayonnement mondial à l'image du pôle de compétitivité IAR « Industries et agro-ressources » en Champagne-Ardenne. Troisièmement, les économies de proximité reposent sur la dimension identitaire du territoire, lorsque le sentiment d'appartenance réduit les coûts de transaction et favorise la confiance entre les acteurs, permettant par exemple aux coopératives agricoles de Champagne-Ardenne d'échanger et de mutualiser leurs connaissances au sein d'une structure collégiale de recherche : ARD (Agro Industrie Recherches & développements). A partir des deux études de cas réalisés, nous sommes en mesure d'étayer et de valider les travaux de Pecqueur et Zimmermann (2004) sur les économies de proximité. Ainsi, la proximité géographique des firmes dans un pôle de compétitivité ne se décline pas automatiquement en une proximité organisationnelle. Il n'y a pas forcément une meilleure coordination dans l'action collective parce que les firmes sont implantées à proximité les unes des autres. En France, le pôle IAR tire bénéfice du territoire car il est construit par des acteurs proches géographiquement, mais surtout fédérés

par une identité commune. A l'inverse au Maroc, dans le cas du Technopark, le pôle de compétitivité n'est pas très performant car les acteurs ne sont pas cooptés (Brusco, 1982), et donc ne partagent pas forcément une identité commune au sein du territoire d'implantation. Le maillage de ces acteurs ne s'effectue pas grâce à la proximité industrielle ou identitaire, mais grâce à un intermédiaire institutionnel, le MITC, mis en place par les pouvoirs publics. Dans ces conditions, on peut dire en accord avec Pecqueur et Zimmermann (2004), qu'un territoire est avant tout structuré par les stratégies d'acteurs : la proximité géographique se construit par les acteurs pour éventuellement produire des externalités positives à l'image d'un bien commun. La réussite d'un pôle de compétitivité repose alors sur l'initiative locale d'acteurs fédérés par une identité collective, par des valeurs et des représentations sociales partagées. Bâtir de façon artificielle un pôle de compétitivité, avec des acteurs non reliés au territoire, grâce à des subventions publiques, risque au contraire de produire une organisation cloisonnée, comme dans le cas du Technopark. Effectivement, attiré par l'effet d'aubaine procuré par les aides publiques, les membres de ce pôle de compétitivité n'exploitent pas suffisamment les externalités du territoire. Or, les subventions publiques ne peuvent pas fédérer les acteurs, au même niveau que le sentiment d'appartenance territorial, ou au même titre que l'adhésion à une communauté de pensée. De fait, la capacité d'innovation collective des entreprises devient alors faible comme l'illustre le cas du Technopark de Casablanca. La proximité géographique des firmes et leur implantation locale ne parvient donc pas nécessairement, à compenser le manque de proximité cognitive, sociale, ou identitaire, dimension pourtant indispensable pour collaborer (Torrès 2007). Dans le cas du Technopark, le pôle de compétitivité se construit ainsi sans tenir compte du bien commun, c'est-à-dire sans chercher à valoriser les spécificités culturelles ou industrielles de Casablanca. Un pôle de compétitivité ne peut donc pas être construit ex nihilo par l'État ou les pouvoirs publics pour des raisons purement économiques. Il s'agit avant tout d'une construction sociale qui émerge de l'initiative des acteurs à partir des spécificités locales du territoire. En conséquence, le modèle d'affaire d'un pôle de compétitivité n'est pas universel. Il ne peut pas être reproduit ou transféré d'un territoire à l'autre, à travers le monde.

Références

- Assens C, Abittan Y (2010), Pôles de compétitivité et réseautage : le cas du Technopark de Casablanca, *Innovations - Cahiers d'Economie de l'Innovation*, De Boeck Editions, n°31, 157-180.
- Abittan Y, Assens C (2011), Le rôle stratégique des hommes orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité, *Vie & Sciences Economiques*, n°188, 22-33.
- Boschma, R.A (2005), Role of proximity in interaction and performance. Conceptual and empirical challenges, *Regional Studies*, vol. 39, n°1, p. 41-45.
- Brusco S. (1982), The Emilian Model: Productive Decentralization and social integration, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, n° 2, p. 167-184.
- Courlet C, Pecqueur B (1992), Les systèmes industriels localisés en France: un nouveau modèle de développement, in Benko G., Lipietz A. (Ed.), *Les régions qui gagnent*, Editions PUF.
- Depret M.H, Hamdouch A (2004), La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 7, n°2, p.67-94.
- Fourcade C (2008), Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME, 9^{ème} CIFEPME, *L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation*, Louvain, 29-31 octobre.
- Fourcade C, Torres O, eds, (2003), Les PME entre Région et Mondialisation : processus de localisation et dynamiques de proximité, *Cahier de l'ERFI*, vol 10, n°4.
- Gallego V, Mahé de Boislandelle H (2011), *Délocalisation et relocalisation en PME : opportunités et risques*, Paris, Economica.
- Hardin G (1968), The Tragedy of the Commons, *Science*, vol. 162 n° 3859, pp. 1243-1248.
- Inzerilli G. (1990), The Italian Alternative : Flexible Organization and Social Management, *International Studies of Management & Organization*, vol. 20, n° 4, p. 6-21.
- Lebret H (2009), Quelques leçons de la Silicon Valley, *L'Expansion Entrepreneuriat*, n°2, p.29-37
- Le Duff R, Papillon J.C (1989), Gestion du non-marchand, in Joffre P et Simon Y (eds), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, p.1424-1447.
- Le Roy F, Yami S (2007), Les stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, n° 176, p. 83-86.
- Lewi G, Perri P (2009), *Les défis du capitalisme coopératif: ce que les paysans nous apprennent de l'économie*, Editions Pearson.
- Marshall A (1920), *Principles of Economics*, 8th Edition, London, Macmillan.
- Mercier Suissa C (2011), *Entre délocalisations et relocalisations : mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Paris, Karthala.
- Moore, J.F (1996), *The death of competition – leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business.
- Pecqueur B, Zimmermann JB (2004), *Économie de proximités*, Éditions Lavoisier, Hermès Sciences.
- Porter M (1998), Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, vol 76, n°6, p. 77-91.
- Porter M (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- Rallet A, Torre A (2005), "Proximity and localization", *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 47-60.
- Renaud M (2009), *Approche managériale, dynamique et sociométrique des Réseaux de Développement Technologique (RDT) en France: le cas des régions Bretagne, Pays de Loire et Poitou-Charentes*, Thèse de Doctorat, IAE de Caen.
- Rouach D, Saperstein J. (2002), *Creating regional wealth in the innovation economy* :

Models, perspectives, and best practices, Financial Times Prentice Hall Books, Business, Financial Times publishing, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Torre A (2006), Clusters et systèmes locaux d'innovation : Retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité, *Région et Développement*, vol 24, p. 15-44.

Torrès O (2007), Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique, in Filion L.J (ed) : *Management des PME*, Pearson, Québec, p. 35-46.

Williamson O.E (1983), *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.

Yami S (2003), Petite entreprise et stratégie collective de filières, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, mai-juin, p. 165-179.

Yeung H (1998), The Social-spatial construction of business organizations : a geographical perspective, *Organization*, vol. 5, n° 1, p. 101-128.