

## **1. Première période : l'émergence du réseau**

L'origine de la Cosmetic Valley remonte au début des années 1970, lorsque de grandes entreprises du secteur de la parfumerie cosmétique (Guerlain, Lancaster, Fabergé, etc.) décident d'implanter leurs usines de production près de Chartres dans l'Eure-et-Loir. Cette stratégie de décentralisation est soutenue par les pouvoirs publics du département qui cherchent à revitaliser leur bassin d'emploi. L'installation de ces grands groupes suscite la création de plusieurs PME attirées par les opportunités d'affaires. Les implantations s'accroissent et au milieu des années 1990, le territoire compte de nombreuses entreprises spécialisées dans la parfumerie et la beauté. Jusque là, en dépit de leur proximité, ces entreprises coopèrent relativement peu. Seuls quelques contrats de sous-traitance sont signés mais d'une manière générale, les relations entre les acteurs de la filière restent très sporadiques. Afin d'accélérer ces coopérations, le Comité de Développement Economique d'Eure-et-Loir (CODEL) a l'idée de regrouper ces entreprises au sein d'un même réseau. La Cosmetic Valley est ainsi créée en 1994, à l'initiative du directeur du CODEL, pour organiser la filière et dynamiser le territoire. Le CODEL prend en charge le management du réseau : il assure son secrétariat, sa gestion quotidienne et met en place de nombreuses actions collectives afin de faciliter les coopérations. Petit à petit, les entreprises, initialement concurrentes, commencent à se faire confiance à travers des rencontres dans les salons professionnels ou des visites d'usines organisées par le CODEL. Elles apprennent à mieux se connaître et les coopérations entre les grands groupes mais aussi les contrats avec les sous-traitants se multiplient. Pendant toute cette période, le management du réseau permet la création d'un véritable *affectio societatis* : « *les actions du CODEL ont été déterminantes. Ça a permis de structurer les contacts informels que nous avons et ça nous a donné un vrai cadre pour les coopérations.* » (une PME). Le rôle du directeur du CODEL fut particulièrement structurant à cette époque puisque le développement de la Cosmetic Valley reposait largement sur la mobilisation de son réseau social, sur sa connaissance de l'environnement économique et politique local qui ont permis l'obtention de nombreuses ressources et moyens d'actions (aides au montage de projets, prix de l'immobilier attractifs, versement de subventions, etc.). Son passé d'industriel de la filière cosmétique et sa place actuelle dans la paysage institutionnel local lui confèrent toute légitimité pour tenir ce rôle.

Les coopérations ne cessent de se développer et le réseau est véritablement considéré, par les collectivités territoriales, comme un véritable outil de développement économique local. Il regroupait 28 entreprises en 1994, puis 64 en 2000. Par ailleurs, la Cosmetic Valley prend une autre dimension lorsqu'elle obtient le label Système Productif Local en 2000, ce qui lui permet d'obtenir de nouvelles ressources de la part de l'Etat et des pouvoirs publics locaux. En contrepartie, les collectivités locales demandèrent à avoir un droit de regard sur le développement et le management du réseau.

## **2. Deuxième période : la nécessité d'un renouveau du réseau**

Au début des années 2000, l'industrie de la parfumerie cosmétique, subit une crise importante due à l'intensification de la concurrence internationale, qui incite les entreprises à davantage d'individualisme : « *ce fut assez difficile, pendant cette période, on s'est un peu tous repliés*

*sur nos propres business.* » (une PME). En dépit du soutien financier des collectivités locales, la crise fait émerger de nouvelles rivalités, et les coopérations se font plus rares.

Par ailleurs, de nombreuses entreprises font le choix de s'installer dans les départements voisins : Yves Saint Laurent dans l'Eure, Christian Dior et Shiseido dans le Loiret, etc. Celles-ci cherchaient de nouvelles compétences non disponibles sur le territoire chartrain, notamment en matière d'innovation et de centres de recherche. La Cosmetic Valley est, en effet, constituée d'entreprises traditionnelles, positionnées, pour l'essentiel ; en aval de la filière (fournisseurs de matière première, de matériel de transformation, etc.).

Le CODEL multiplie alors ses actions de *networking* pour accélérer les coopérations et les implantations en Eure-et-Loir. Le département accueille ainsi de nouvelles entreprises qui cherchent à se différencier en s'appuyant sur l'innovation. Le management du réseau se résume alors à tenter de conserver une cohérence interne, car un fossé commence à se creuser entre les entreprises traditionnelles orientées vers une production industrielle, dont la dimension technologique reste limitée, et d'autres, cherchant à valoriser leurs ressources et compétences en s'associant avec de nouveaux partenaires davantage innovants. Ainsi, les coopérations stagnent ; elles ne se développent plus à l'intérieur de la Cosmetic Valley mais s'accroissent à l'extérieur du réseau. Il devient alors nécessaire d'étendre le réseau afin d'offrir la possibilité à ses membres de bénéficier des compétences disponibles sur les départements voisins. L'appel à projet pôle de compétitivité, lancé en 2004 par le gouvernement Raffarin, apparaît alors comme une formidable opportunité pour développer le réseau et intégrer cette dimension recherche qui lui faisait jusqu'ici défaut.

### 3. Troisième période : la labellisation pôle de compétitivité

L'élargissement du réseau tient très largement au directeur du CODEL. Il fait le constat des limites des ressources disponibles dans le département. Il prend alors l'initiative de rédiger et de proposer le projet de pôle de compétitivité aux départements voisins. Si cette période a donné lieu à de nombreuses tractations, parfois mêmes à de vives tensions entre les territoires, l'obtention du label permet néanmoins de fédérer six départements (Eure, Eure-et-Loir, Indre-et-Loire, Loir-et-Cher, Loiret, Yvelines) appartenant à trois régions administratives (les régions Centre, Normandie et Ile de France). En élargissant son territoire, la Cosmetic Valley a pu diversifier la structure de ses adhérents. Dès fin 2005, le pôle compte 90 membres dont une grande majorité d'industriels (93%) (tableau 1). On retrouvait, parmi ceux-ci, le noyau dense d'acteurs historiques euréliens, auxquels s'ajoute les nombreuses entreprises des territoires voisins, mais aussi 5 universités. La dynamique d'adhésion ne cesse d'augmenter depuis la labellisation, et le pôle regroupe en octobre 2010, la plupart des grands groupes du secteur de la parfumerie cosmétique (Guerlain et Dior du groupe LVMH, Shiseido et Hermès, L'Oréal, Nina Ricci et Paco Rabanne du groupe PUIG, Chanel, etc.). Outre l'adjonction des entreprises établies dans le nouveau périmètre du réseau, le renouvellement du tissu des PME s'est réalisé par la création de nombreuses start-up fortement liées au milieu de la recherche et aux grandes entreprises, permettant ainsi l'intégration de nouvelles compétences technologiques.

	2005	2006	2007	2008
Nombre d'adhérents	90	111	143	181
Dont part (%) entreprises	93%	93%	92%	91%

*Tableau 1. Evolution du nombre d'adhérents (source : Cosmetic Valley)*

L'étape de constitution du pôle ne s'est pas faite sans crispations. En effet, l'obtention du label a élargi le nombre de partenaires institutionnels à 21 collectivités. L'Eure-et-Loir devait ainsi accepter d'abandonner une partie de son influence pour capter de nouvelles ressources disponibles sur les départements voisins. Et les nouveaux territoires, souhaitaient également s'approprier la structure existante pour en tirer les meilleurs bénéfices possibles. Ainsi, s'est petit à petit installé une sorte de concurrence entre les départements. Par ailleurs, les entreprises commencent à s'interroger sur le bien-fondé d'une stratégie collective. Comment puis-je coopérer avec mon voisin, qui certes fait partie désormais du même réseau que moi, mais qui reste fondamentalement un concurrent ? Ces constats se multiplient et les entreprises restent particulièrement hésitantes à coopérer, plus particulièrement sur des projets de R&D qui sont par nature très stratégiques pour leur évolution. Par ailleurs, certaines voies s'élèvent pour critiquer l'attention portée presque exclusivement à l'innovation alors que de nombreuses entreprises, surtout les plus anciennes du réseau, ne font pas d'innovation et n'ont pas du tout l'intention d'en faire.

Ainsi, face à ces nombreuses difficultés et à l'évolution du réseau, il devient nécessaire de totalement redéfinir ses modes de management et de gouvernance, pour tenir compte de la diversité des territoires, des entreprises privées et des acteurs publics (départements, communes, universités). Il s'agit d'adopter une nouvelle organisation susceptible de favoriser les coopérations et les partenariats entre des entreprises potentiellement complémentaires mais pour l'instant concurrentes. Pour cela, il importe que les entreprises dépassent leurs clivages stratégiques et politiques, pour trouver des compromis et faire émerger une véritable stratégie collective.

Une nouvelle gouvernance est ainsi adoptée par statut, en 2005, pour définir les règles d'organisation et de fonctionnement. A l'image du conseil d'administration dans les grandes sociétés cotées, une gouvernance, dite stratégique, est créée afin de répartir les pouvoirs de décisions entre chaque catégorie d'acteurs (entreprises, laboratoires de recherche, etc.) de manière équitable. Son rôle consiste principalement à déterminer l'orientation stratégique générale du pôle et à contrôler le fonctionnement du réseau.

Le management du réseau est assuré par l'ancien directeur du CODEL qui engage une équipe de 7 salariés dont les missions initiales se sont très largement élargies depuis la création de la Cosmetic Valley en 1994. Au-delà de la charge administrative qui devient extraordinairement lourde et complexe en raison de la multiplication des adhérents et des nombreux dossiers demandés par l'Etat et les financeurs du pôle, l'équipe d'animation doit faire face à de nombreux défis. La première difficulté consiste à créer une véritable stratégie collective à partir de la stratégie de chacun des membres. Or, ceux-ci sont largement concurrents et n'acceptent pas facilement de coopérer sur des domaines qui constituent le cœur de leur avantage concurrentiel. Par ailleurs, il s'agit d'assurer la transition entre la Cosmetic Valley « ancienne version » et le pôle de compétitivité. Ceci conduit à une véritable rupture en raison de la place centrale à accorder à l'innovation. Les motifs de coopérations antérieures se diversifient pour intégrer les partenariats technologiques qui constituent le cœur de la politique des pôles. Ainsi, les premières coopérations sont limitées et les alliances technologiques qui restent l'objectif central des pôles restent mesurées sur la période 2005-2008 (tableau 2).

	2005	2006	2007	2008
Nombre de projets labellisés par le pôle	2	8	6	8
<i>Nombre de projets financés</i>	0	2	5	6

Tableau 2. La dynamique des projets de R&D

Ces résultats, en matière d'innovation, peuvent s'expliquer de différentes manières. D'une part, la gouvernance et le management du pôle est fortement marquée par la dépendance des acteurs publics en raison notamment de l'origine de la Cosmetic Valley. Tout l'enjeu du management du pôle consiste à faire oublier cet ancrage institutionnel initial pour prendre en considération les 21 collectivités qui financent le pôle. Pour ce faire, les acteurs publics sont quasi systématiquement associés aux décisions prises par le pôle notamment à travers le comité technique qui se tient avant chaque Conseil d'Administration et qui leur permet, par conséquent, de réagir en amont. Le pôle reste ainsi très attentif aux sollicitations et à la satisfaction de ses financeurs en multipliant, par exemple, les actions de marketing territorial. Le pôle a, par exemple, créé une manifestation importante dans chaque département, afin de mettre en valeur chacune de leurs spécificités territoriales : le Loiret organise le congrès Cosm'innov et est considéré comme la capitale scientifique du pôle, l'Eure-et-Loir s'appuie sur le congrès Enjeux Réglementaires pour caractériser sa spécificité, etc. D'autre part, le directeur a largement imprimé sa propre vision de la trajectoire du pôle. Son passé d'institutionnel et de développeur économique, l'a incité à prendre en considération le territoire et l'animation de la filière, parfois davantage que la dimension innovation : « *pour moi, le développement du pôle passe par l'animation de la filière et la création de liens entre les entreprises.* » (direction). Cette vision du manager, entre parfois en contradiction avec la volonté de certaines entreprises et de l'Etat, pour lesquels l'innovation est vraiment l'objectif central des pôles de compétitivité. D'autres entreprises, généralement les adhérents de la première heure, adhèrent totalement à la vision du manager du pôle. Un fossé semble se creuser entre les adhérents, ce qui donne lieu à certaines tensions entre les entreprises, mais aussi les collectivités. Comment faire face à ces difficultés et à ces nombreux défis ? Pour mieux comprendre la situation de la Cosmetic Valley, il convient de s'interroger sur ses modes de management.

## **QUESTIONS**

1. Après avoir retracé l'évolution de la Cosmetic Valley (a), identifiez quelles sont les principales missions de management dans le cadre des réseaux d'innovation (b), et précisez quelles sont les difficultés auxquelles le manager est confronté (c).
2. A partir de l'annexe 2, déterminez quelles compétences nécessaires au management des réseaux d'innovation manquent dans la Cosmetic Valley (a). Selon vous, comment améliorer le management, et par conséquent la performance du réseau ? (b)

## **Annexes**

### **Annexe 1 : La politique des pôles de compétitivité**

Les réseaux territoriaux d'organisations, théorisés par l'économiste Michael Porter (1998), sont généralement regroupés sous le terme de « cluster ». Ainsi, on retrouve de par le monde de nombreux exemples de clusters mythiques tels que la Silicon Valley aux Etats-Unis. La France, a également mis en place sa propre politique de réseaux d'innovation en 2004 à travers l'adoption des pôles de compétitivité. Un pôle de compétitivité se définit comme « *la combinaison, sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation, et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour d'un marché et d'un domaine technologique ou scientifique qui lui est attaché et doit rechercher l'atteinte d'une masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale* » (DATAR). Leur objectif consiste ainsi à favoriser les synergies entre l'industrie, le monde de la recherche et les centres de formation sur une thématique industrielle singulière, pour ainsi faire émerger des innovations capables de s'imposer sur les marchés mondiaux. En 2010, 71 pôles de compétitivité se répartissent sur l'ensemble du territoire et regroupent un panel très large de thématiques industrielles spécifiques. Ils sont ainsi positionnés sur des secteurs industriels traditionnels (le textile, la mécanique, etc.) mais aussi sur des industries beaucoup plus technologiques (biotechnologie, nucléaire, etc.).

Le principal défi de ces pôles tient à la détermination de nouvelles relations entre chercheurs, industriels et organismes de formation autour de projets innovants ; ce qui suppose un changement ou l'acquisition d'une nouvelle culture du partenariat et de la coopération. Or, les membres des pôles de compétitivité peuvent avoir des intérêts identiques, mais on comprend également que ces entreprises sont susceptibles de se retrouver en concurrence sur certains points, ce qui peut être source de conflits potentiels. La performance des pôles réside ainsi dans leur capacité à mobiliser leurs membres autour de projets communs. C'est notamment pour organiser ces relations, favoriser les coopérations, mais aussi pour assurer leur performance en matière d'innovation que les pôles doivent adopter des modes d'organisations spécifiques et mettre en place de nouveaux modes de management de l'action collective.

L'organisation des pôles repose sur deux structures spécifiques : une gouvernance stratégique (Conseil d'Administration, Conseil de pilotage, etc..) qui doit définir la stratégie générale et technologique ; et une gouvernance opérationnelle, chargée davantage de l'animation, de la communication, des actions collectives, des coopérations, etc. C'est justement cette gouvernance opérationnelle qui est chargée du management du réseau. Par ailleurs, les pôles de compétitivité sont financés en grande partie par l'Etat et les collectivités locales (Régions, départements, communes, etc.) qui ont ainsi légitimement voie au chapitre dans le management de ces réseaux. Par exemple, l'Etat a attribué 36M€ aux structures d'animation des pôles sur la période 2005-2008. Certaines collectivités ont également soutenu les pôles en mettant du personnel à disposition pour renforcer leurs équipes d'animation.

### **Annexe 2 : Caractéristiques des compétences des managers de réseau d'innovation**

Les travaux de recherche sur les compétences des managers de réseaux territoriaux d'organisations sont relativement peu nombreux. Néanmoins, Loubaresse (2008) propose de

classer ces compétences en cinq catégories spécifiques, qui correspondent aux principales missions des managers. Ces compétences sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Type de compétence	Caractéristiques
<b>Relationnelle</b>	Maitrise des relations avec les membres actuels et futurs, capacités d'interactions avec différents acteurs
<b>Institutionnelles</b>	Maitrise du fonctionnement et du langage institutionnel
<b>Techniques</b>	Maitrise des connaissances relatives à l'industrie
<b>Scientifiques</b>	Maitrise des connaissances scientifiques et techniques liées à l'industrie
<b>Managériales</b>	Maitrise de l'animation, de la gestion de projets, du montage de dossiers, des aspects financiers, stratégiques, de la communication du réseau

*Les compétences des managers de Réseaux (Loubaresse, 2008)*