

Conception : HEC Paris

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

OPTION TECHNOLOGIQUE

Mercredi 27 avril 2016, de 8 h. à 12 h.

Matériel autorisé :

- Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42)
 - Liste intégrale des comptes du Plan comptable général.
- Les candidats ne doivent faire usage d'aucun autre document.

Avertissement :

Conformément aux recommandations pratiques pour une communication sans stéréotypes formulées par le Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes les terminaisons sont rédigées en utilisant le séparateur préconisé : Ex : E-marketeur.euse

Présentation du sujet

La Start-up COSMET2BIO	3
DOSSIER 1 : La stratégie de COSMET2BIO	4
DOSSIER 2 : Le développement commercial de COSMET2BIO	4
DOSSIER 3 : Les ressources pour accompagner le développement	5
DOCUMENT 1 : Le marché de la cosmétique	6
DOCUMENT 2 : COSMET2BIO : Son offre, sa communication, sa distribution	6-7
DOCUMENT 3 : La distribution des cosmétiques bio	8
DOCUMENT 4 : La recherche et développement chez COSMET2BIO	9
DOCUMENT 5 : La théorie des <i>Clusters</i> de Michael Porter	10
DOCUMENT 6 : Données commerciales collectées par la gestionnaire de Communauté	11
DOCUMENT 7 : La théorie des attentes (V.I.E.) de V. Vroom	12
DOCUMENT 8 : Profils de postes recherchés pour les ressources humaines	13
DOCUMENT 9 : Cycle de vie d'une start-up et nature des financements	14
DOCUMENT 10 : Informations financières 2014 (en euros)	15
DOCUMENT 11 : Performance de l'activité 2015 et 2016 COSMET2BIO (en euros)	15
DOCUMENT 12 : Bilan COSMET2BIO 2015 (en euros)	16-17
DOCUMENT 13 : Prévisions d'activité 2017	18

LA START-UP COSMET2BIO

Cosmet2Bio, société créée en 2012, est une start-up implantée dans la région Auvergne-Rhône Alpes sur le marché de la cosmétique bio. Elle propose une gamme de produits principalement destinés aux jeunes (12-25 ans) avec la marque Nature4U. Par son projet innovant, elle a réussi à séduire, dès son lancement, différents partenaires et a notamment bénéficié du soutien financier régional et de la banque publique d'investissement (BPI). Elle a le statut de société à responsabilité limitée (SARL), au capital social de 50 000 €.

Deux créateurs sont à son origine : Marie Blavat occupe le poste de gérante. Après une école de commerce et une dizaine d'années d'expérience en France et à l'international dans de grands groupes cosmétiques, elle se lance dans l'aventure de l'entrepreneuriat. Son associé, Pierre Mouhoub, a rejoint la société en 2013 en tant que gérant associé. Sa formation scientifique dans le domaine de la biologie cellulaire et de l'immunologie constitue un atout essentiel pour l'entreprise.

La connaissance de l'univers de la cosmétique par l'une et les compétences scientifiques de l'autre sont à la fois un atout pour Cosmet2Bio mais lient étroitement le développement de la société aux capacités et à la disponibilité de ses créateurs. Trois salariés complètent l'effectif : un assistant de gestion, une gestionnaire de communauté et un assistant de laboratoire.

Cosmet2Bio se trouve à une phase charnière de son activité. Après avoir réussi à séduire une première cible de consommateurs et de distributeurs, la phase de lancement vient de s'achever. L'entreprise a réussi à générer un chiffre d'affaires proche de 3 millions d'euros dès la quatrième année d'exploitation et elle exporte près des trois quarts de sa production, essentiellement en Europe. Pour être pérenne, elle doit désormais assurer son développement commercial, financier et humain. Sa croissance et les opportunités qui se profilent, sa position géographique interrogent son financement et sa pérennité.

L'étude est composée de 3 dossiers :

Dossier 1 : la stratégie de Cosmet2Bio

Dossier 2 : le développement commercial de Cosmet2Bio

Dossier 3 : les ressources pour accompagner le développement

Ces 3 dossiers d'étude peuvent être abordés de façon indépendante.

DOSSIER 1 : LA STRATÉGIE DE COSMET2BIO

Le marché de la cosmétique est un marché mondialisé où évoluent de nombreux acteurs. Pour se développer, la société Cosmet2Bio doit pouvoir appréhender toutes les spécificités de son environnement et tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes.

Les éléments d'analyse stratégique sont communiqués dans les **documents 1 à 5**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les documents proposés, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. Analyser l'environnement de l'entreprise Cosmet2Bio pour en dégager les opportunités et les menaces.
2. Pour quelles raisons le pôle de compétitivité de la Cosmetic Valley peut-il constituer une opportunité pour l'entreprise ?
3. Analyser les ressources et les compétences de l'entreprise Cosmet2Bio en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses.
4. Identifier un des choix stratégiques de l'entreprise et discuter de sa pertinence.

DOSSIER 2 : LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DE COSMET2BIO

Cosmet2Bio se trouve face à des opportunités commerciales importantes en Corée du Sud. Portée par la vague K-Pop (*Korean Pop*), ce pays se révèle être un débouché important pour la marque Nature4U développée par Cosmet2Bio. Un premier contrat d'un million d'euros de ventes annuelles est sur le point d'être signé. Pour accompagner ce développement de l'entreprise à l'international, Marie Blavat s'interroge sur les conditions de recrutement d'un.e cadre commercial.e expérimenté.e. Il.elle aura pour mission d'accompagner le contrat coréen depuis la France, d'explorer les potentialités du marché asiatique et de développer les outils de communication. Il.elle devra également constituer et piloter une équipe commerciale en interne adaptée aux objectifs du projet, en lieu et place des agents commerciaux indépendants.

Les éléments liés au développement commercial sont communiqués en **documents 2, 3, 6, 7 et 8**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les documents proposés, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. Identifier les sources d'information commerciale de l'entreprise et discuter de leur pertinence.
2. Proposer et calculer 4 indicateurs pertinents susceptibles de figurer dans un tableau de bord marketing.
3. Discuter de la pertinence, pour une entreprise comme Cosmet2Bio, de constituer une équipe commerciale plutôt que de recourir à des agents commerciaux indépendants (notamment en utilisant les critères de coût, de compétences et d'organisation du travail).
4. Mettre en évidence les leviers à la disposition d'une entreprise comme Cosmet2Bio pour attirer et motiver des profils commerciaux.

DOSSIER 3 : LES RESSOURCES POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT

Désormais en phase de croissance, l'entreprise s'interroge sur son financement. Pour réaliser les investissements nécessaires à son développement, Marie Blavat, dirigeante de Cosmet2Bio, souhaite trouver de nouveaux partenaires. Elle réfléchit aux possibilités du financement participatif (*crowdfunding*) ou à la recherche d'un investisseur providentiel (*business angel*).

Dans ce but une analyse de la performance et des perspectives doit être menée.

Les éléments d'analyse financière sont présentés en **documents 9 à 13**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les documents proposés, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. Présenter les avantages et les inconvénients des deux solutions de financement pour une entreprise comme Cosmet2Bio.
2. Analyser la structure financière pour l'année 2015 de l'entreprise Cosmet2Bio.
3. Proposer un diagnostic financier et mettre en évidence les leviers possibles d'amélioration de la trésorerie.
4. Mesurer la performance prévisionnelle dans les deux hypothèses de l'activité de Cosmet2Bio pour 2017, à partir de quatre soldes intermédiaires de gestion et de quatre ratios pertinents.
5. Présenter, dans une synthèse d'une page, les avantages et les inconvénients du contrat coréen au regard de la performance globale de l'entreprise.

DOCUMENT 1 : LE MARCHE DE LA COSMÉTIQUE

L'univers de la cosmétique est un secteur en perpétuel renouveau. Les innovations y sont fréquentes et les cibles - les femmes ou les hommes, les jeunes ou les seniors - nombreuses. Une des fortes tendances du segment de la cosmétique oriente son offre vers le produit multifonction. La santé est devenue une préoccupation majeure des français, et prendre soin de soi est une attente forte. Une étude de Kantar WorldPanel indique que 20 % des achats en cosmétique se font sur des « soins », contre 7 % pour le « maquillage », le solde représentant les achats de « Parfums ». Entre juin 2013 et juin 2014, le segment des « soins beauté » a progressé de 1,9 % en valeur (pour 1,61 Mrds €) et de 2 % en volume. Celui des produits de « soins du visage » a progressé de 3,9 % en valeur.

Le marché de la cosmétique est animé par de nombreux acteurs. Les enseignes de parfumerie sélective comme Marionnaud, Nocibé ou Sephora vendent des produits très haut de gamme à forte notoriété comme Guerlain, Dior ou Chanel ainsi que leurs marques de distributeurs. Les chaînes de vêtements se diversifient en proposant des lignes de cosmétiques (H&M, ETAM, Zara, Desigual...). Les grands distributeurs lancent leurs marques propres, ou référencent de nouvelles marques à petits prix. Les marques vendues en parapharmacie se multiplient ainsi que la présence de cosmétiques dans les magasins « bio ».

Le comportement des consommateurs en matière de soins a changé. Les gestes de soin commencent par une toilette approfondie, avec une attention particulière portée au visage. Ces nouvelles habitudes sont encouragées par l'arrivée de nouvelles textures : le geste du soin devient à présent un moment de « sensorialité » et de plaisir du soir. Pour satisfaire tous ces profils, des marques comme l'Oréal, Nivea ou Mixa revoient et élargissent leurs gammes. Elles lancent des huiles, des mousses nettoyantes.

Avec plus de 4 000 fabricants et un grand nombre d'entreprises aux premiers rangs internationaux, l'industrie européenne de la cosmétique est un acteur de poids dans un secteur très mondialisé. La réglementation s'est renforcée depuis l'été 2013 pour protéger le consommateur : il s'agit de lutter contre les informations trompeuses et de garantir la présence de produits cosmétiques plus sûrs dans les rayons.

DOCUMENT 2 : COSMET2BIO, SON OFFRE, SA COMMUNICATION, SA DISTRIBUTION

Nature4U est la première marque de cosmétique bio dédiée dont la cible affichée est composée de jeunes âgés de 12 à 25 ans. C'est une marque innovante par le choix de la cible, la nature des produits, les options marketing. Cosmet2Bio veut casser les codes de la cosmétique : de la cosmétique bio d'abord, de la cosmétique pour les jeunes ensuite.

Nature4U offre des produits « *juste pour les jeunes, au design friendly et aux parfums frais* ». Les produits sont bio, respectueux de la santé et de l'environnement. Nature4U est une marque faite pour les jeunes mais aussi par les jeunes. Nature4U est en effet, une des premières marques de cosmétique à recourir au « *crowdsourcing* ». Cela consiste à créer une communauté où le public cible est intégré à la conception du produit via les réseaux sociaux. Par cette co-création, la cible se sent écoutée et impliquée. Les marques aussi sont gagnantes car elles bénéficient ainsi de tests produits et d'études de marché instantanées. Cette création participative est aussi à l'origine d'un *buzz* qui leur fait gagner de futurs clients via les réseaux sociaux. Ces expériences partagées créent de la proximité entre la marque Nature4U et ses clients. Les coûts de

communication sont réduits par rapport à une campagne publicitaire classique. Toutefois se pose la question de traiter et d'exploiter toutes les informations et suggestions faites par les internautes liées à la communauté, pour lancer un nouveau produit, organiser des opérations promotionnelles ciblées ou créer des opérations commerciales avec les distributeurs.

Aujourd'hui plus de 200 jeunes de 12 à 25 ans constituent son observatoire, véritable panel de testeurs, qui valident tout lancement d'un nouveau produit. Ils ont collaboré à la création de la marque et des produits, choisi le nom de la marque, le décor des *packagings*, les noms des produits. Cette collaboration a permis à Cosmet2Bio de créer une marque et des produits qui répondent vraiment aux attentes de sa cible. Cet aspect participatif est sans aucun doute une des clés du succès de Nature4U et un élément distinctif fort.

Pour entretenir cette communication virale, Cosmet2Bio s'appuie sur une gestionnaire de communauté (*community manager*). Sur le site dédié à la marque Nature4U, cette dernière rédige régulièrement des articles sur des thématiques centrées sur les soins de la peau : les mots-clés utilisés – tels que peau, aloe vera - permettent à Nature4U de bénéficier d'un référencement naturel qui place la marque en première place lors de consultation sur un moteur de recherche. Le site de Nature4U est à la fois un site informationnel et marchand, exclusivement en français.

Les autres marques présentes sur le même marché adoptent une approche plus médicale et froide. Elles présentent les soins de peau de façon négative, au contraire de Nature4U qui adopte un discours et des valeurs d'optimisme, d'«*happy attitude*», d'estime de soi et de partage.

Les produits sont fabriqués en France et certifiés bio par Ecocert. Les formules utilisées contiennent des actifs naturels à l'efficacité prouvée sélectionnés pour leurs principes actifs sur les peaux jeunes. 4 produits de la gamme ont ainsi obtenu le très exigeant label « Recommandé par l'Observatoire des Cosmétiques ». Ce dernier, indépendant, est constitué d'un comité d'experts professionnels (dermatologue, esthéticienne, pharmacien, cosmétologue) qui sélectionne chaque année les meilleurs produits cosmétiques. Ils attribuent des scores selon plusieurs critères : intérêt et efficacité de la formule, sécurité, plaisir d'utilisation, étiquetage, rapport qualité/prix.

Nature4U aligne sa politique tarifaire sur les prix que pratique la parapharmacie : le prix des produits de la gamme oscille entre 10 et 20 €. Ce positionnement prix, en cohérence avec sa cible, en fait une des marques les moins chères en parfumerie sélective.

À l'étranger, la marque est présente dans 270 points de vente en Europe avec le Royaume-Uni, la Suisse, la Belgique, l'Italie, l'Espagne. Des négociations sont en cours avec des intermédiaires étrangers pour envisager une implantation en Corée du Sud avec l'enseigne « The Face Shop » et à moyen terme en Chine avec l'enseigne « Watson ». En France, la marque est référencée dans 112 points de vente. L'objectif est d'atteindre 200 points fin 2017 et d'élargir les canaux et le nombre d'enseignes référentes. En plus de son site, Cosmet2Bio s'appuie sur trois canaux qui contribuent à la diffusion de la marque Nature4U : parfumerie sélective, instituts de beauté et enseignes dédiées au bio.

Pour organiser sa présence, Cosmet2Bio a recours aux services de cinq agents commerciaux indépendants. Ils sont rémunérés par une commission de 20 % sur le chiffre d'affaires qu'ils réalisent. Ces agents commerciaux sont spécialisés dans le domaine de la cosmétique : ils ont un portefeuille d'une centaine de clients environ qui leur permet de mailler leur région. Efficaces, car motivés par leur rémunération, ils prospectent sur leur région et négocient des contrats avec des distributeurs. Ils sont chargés de la formation des vendeurs dans les points de vente partenaires.

DOCUMENT 3 : LA DISTRIBUTION DES COSMÉTIQUES BIO

D'après une récente étude parue sur le site d'information CosmeticInfo la part de marché de l'e-commerce en cosmétique serait seulement de 2 à 3 % : loin du « grand épouvantail » que certains agitent. Un des écueils principaux de l'achat en ligne reste en effet qu'il n'est pas possible de tester les produits alors qu'il est facile d'obtenir en magasin des échantillons personnalisés, ce qui est essentiel pour faire découvrir les nouveautés. Ceci ne doit pas faire oublier qu'il existe bien entendu des entreprises spécialisées depuis de longues années dans la vente par correspondance et à distance (VPCD) beauté, comme Yves Rocher et Le Club des Créateurs de Beauté, passées tout naturellement à la vente en ligne (en complément du catalogue papier), et que l'on retrouve dans le peloton des 5 premiers sites d'e-commerce cosmétique, avec ceux des trois chaînes de parfumerie Marionnaud, Nocibé et Sephora.

La vente en ligne de cosmétiques bio ne peut donc actuellement être considérée comme une menace majeure pour le magasin spécialisé. Certes les e-boutiques en proposant sont légion, suite à la vogue de la cosmétique bio apparue depuis 2005-2006, mais combien réalisent un nombre important de transactions et un chiffre d'affaires réellement significatif ? Sur la longue durée, cette inflation de sites pure players (c'est-à-dire qui vendent exclusivement sur le web) plus ou moins grands ressemble plus à une bulle fragile qui tôt ou tard risque de disparaître.

Internet n'est donc pas forcément l'ennemi public n°1 de la distribution de détail, cosmétique y compris. Pour le bio, innombrables sont aussi les magasins spécialisés qui ont ouvert leur propre site de vente en ligne, site vitrine qui n'est pas forcément ce qui rapporte le plus. En 2009, Violette Watine, avait quelque peu surpris ses auditeurs, lors d'une conférence dans le cadre du Natural Beauty Summit à Paris. Elle qui avait en effet ouvert en 2006 Mademoiselle Bio, un des premiers gros sites spécialisés en cosmétique bio, devenu rapidement une référence, avait alors commenté l'ouverture de sa première « boutique en dur » en expliquant que seul un vrai magasin pouvait en fait être rentable et permettre de se développer sereinement : « Maintenant que le marché est beaucoup plus mature, ouvrir un point de vente en réel permet de faire découvrir les sensorialités, permet de partager son expertise dans des ateliers vivants, beaucoup plus réel, et donc permet de créer des synergies ». L'évolution actuelle est telle qu'il serait aberrant de prédire pour autant la fin de la croissance de l'e-commerce. Comme on dit souvent, « tous les experts s'entendent » pour annoncer une évolution importante, réunissant le virtuel et le commerce en magasin : *le cross-canal*. On parle ainsi beaucoup aussi de web to store, c'est-à-dire l'utilisation d'internet par les consommateurs pour rechercher des informations avant de passer à un acte d'achat en magasin. Car si le commerce en ligne augmente de façon continue, toutes les études faites ces dernières années montrent qu'à plus de 90 % les internautes continuent néanmoins à acheter sur place en magasin.

Source : www.biolineaires.com – Consulté en janvier 2015

Implanté de la Normandie à la Région Centre la Cosmetic Valley est un partenaire important pour Cosmet2Bio : en tant que pôle de compétitivité, labellisé par l'Etat en 2005, centré sur la cosmétique, il organise des échanges industriels et commerciaux entre les différents acteurs du secteur – façonniers, industriels, distributeurs. Une de ses missions consiste à faire connaître les compétences des entreprises et les savoir-faire des laboratoires de recherche. Ces collaborations permettent de favoriser des échanges commerciaux et de faire émerger des projets de recherche collaboratifs. Appartenir au « réseau de la Cosmetic valley » permet aux différents acteurs d'initier des projets en s'appuyant sur un réseau de compétences scientifiques et des centres de R&D, de trouver des partenaires industriels qui concrétiseront les inventions issues de la recherche appliquée. Les entreprises innovantes sont ainsi encadrées et bénéficient d'un label.

Des compétences sont mises en relation et les acteurs peuvent y trouver les partenaires industriels pour finaliser les projets en matière d'emballage, de conception, tests.

La Cosmetic Valley a pour rôle d'aider les industriels de la filière de la parfumerie cosmétique dans leur développement commercial - notamment en les accompagnant à l'export – et pour leur projets de recherche en les mettant en relation avec des laboratoires de recherche partenaires. Des grandes marques telles que Guerlain, Dior, Clarins sont rattachées au pôle. Dans une logique de filière, le pôle est organisé de manière verticale : les différents membres couvrent toutes les étapes de la fabrication d'un produit, de la culture des plantes, jusqu'à la vente du produit fini, en passant par la création et la formulation des recettes, les tests produits, le conditionnement et la logistique. Le pôle de la « Cosmetic Valley » assure une veille permanente et fournit une information actualisée sur les marchés, les innovations en cosmétique, les lancements de produits, les publications scientifiques, les veilles d'opinion et toutes les opérations financières ou stratégiques qui concernent les acteurs du secteur. En permanence, la Cosmetic Valley met en place des formations. Ces actions portent sur des formations métier – Microbiologie, Toxicologie, Ecotoxicologie...- ou sont des formations générales dans le domaine commercial, de la communication, des ressources humaines.

Cosmet2Bio a recours à l'externalisation et à la sous-traitance pour bénéficier de compétences dont elle ne dispose pas. Elle fait concevoir en laboratoire ses nouveaux produits, elle en sous-traite la fabrication ce qui lui donne plus de flexibilité et un meilleur contrôle des coûts lui permet de se consacrer à la création de nouveaux produits. L'entreprise fait fabriquer ses produits par des sous-traitants en définissant un cahier des charges très précis défini par Cosmet2Bio. Les formules sont mises au point par les façonniers. Les façonniers en cosmétique couvrent différents métiers : la formulation, la fabrication, le remplissage et le conditionnement, la qualité et la veille réglementaire. Les façonniers sont donc chargés de la production et du conditionnement des produits. À son lancement, Cosmet2Bio avait un seul sous-traitant. Elle vient de signer un partenariat avec un sous – traitant : ce nouveau partenaire va pouvoir produire les gros volumes nécessaires à Cosmet2Bio afin de pénétrer les nouveaux marchés nécessaires à son développement notamment en Asie.

Dans ce processus global, le rôle de Cosmet2Bio se situe au niveau de la conception des produits et du marketing : l'entreprise travaille, avec les conseils des testeurs de son observatoire, à la création de nouveaux produits, au développement de la notoriété de sa marque par des efforts divers de communication. La logistique est également assurée par un prestataire extérieur.

DOCUMENT 5 : LA THÉORIE DES *CLUSTERS* DE MICHAEL PORTER

Michael Porter a popularisé la description des phénomènes d'agglomération d'entreprises dont le concept de *cluster*, en le définissant comme « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par ex) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent ».

L'étendue géographique des *clusters* varie selon les contextes locaux : le *cluster* peut être urbain, métropolitain ou rural, à l'échelle d'une ville ou d'une nation, et dépend des segments sur lesquels les entreprises membres sont en concurrence et des stratégies qu'elles emploient. L'approche selon la vision des *clusters* fournit un outil permettant de mieux comprendre les moteurs de la compétitivité économique aux échelles régionales et nationales. Le *cluster*, par la proximité qu'il permet, possède un avantage concurrentiel déterminant car il développe et intensifie les interactions entre quatre facteurs complémentaires constitutifs de l'avantage compétitif régional, synthétisés par le « diamant » (ou « losange ») de M. Porter :

- Les ressources (« *factor conditions* ») c'est à dire les facteurs de production utilisés par les entreprises du *cluster* : la main d'œuvre, notamment scientifique et technique (dans les disciplines du *cluster*) ; le capital (pour les différentes étapes de financement des entreprises) ; les infrastructures (équipement, administration, information, centres de recherche) ; les ressources naturelles ;
- L'environnement politique, législatif et économique (« *context for firm, strategy and rivalry* ») qui doit être sain et stable, encourager l'investissement, l'innovation et la concurrence ;
- Un marché local de qualité, et en quantité suffisante (« *demand conditions* ») : des consommateurs connaisseurs, exigeants pour les produits du *cluster*, permettant d'anticiper les demandes extérieures, et poussant les entreprises à toujours plus d'innovation et de qualité ;
- Un tissu local riche de fournisseurs et d'industries connexes ou d'assistance (« *related and supporting industries* »).

Les interactions entre les quatre éléments du « diamant » sont plus intenses quand les entreprises d'un même secteur sont concentrées géographiquement : ainsi la nature systémique du diamant compétitif et la nécessaire intensification des interactions entre ces quatre facteurs interdépendants conduisent à la concentration de firmes concurrentes et au développement d'un *cluster*. Le *cluster* peut alors être considéré comme la manifestation spatiale du diamant compétitif, son produit.

La proximité et les liens, qu'ils soient verticaux (liens clients-fournisseurs par exemple) ou horizontaux (produits et services complémentaires, utilisations de ressources, de technologies semblables) impliquent des relations sociales qui bénéficient aux entreprises concernées. Aussi le *cluster* peut-il se comprendre comme « une forme de réseau qui se produit dans une localisation donnée, où la proximité d'entreprises et d'institutions assure certains éléments communs et améliore la fréquence et l'impact des interactions » ; autrement dit, comme une forme d'organisation en réseau du territoire, mettant l'accent sur des liens dans un lieu.

Source : IAURIF, *Clusters mondiaux: Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters*.