

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

enap.ca

UNE HISTOIRE DE PROXIMITÉS, DE DYNAMIQUES DE COLLABORATION ET D'INNOVATION

Par

Anne Berthinier-Poncet, maître de conférences en Management de
l'innovation collaborative
Conservatoire national des arts et métiers – Laboratoire LIRSA, Paris.

Paru dans *A+ international*, numéro 12, juillet 2025

MOT DE CLOTURE DE LA 2^E JOURNÉE DE LA CHAIRE SA3S : UNE HISTOIRE DE PROXIMITÉS, DE DYNAMIQUES DE COLLABORATION ET D'INNOVATION

Je dois vous avouer que je suis un peu émue de me trouver devant ce parterre de spécialistes du secteur de la santé, praticien·nes, académiques, institutionnels et politiques. C'est donc avec émotion, mais surtout beaucoup d'humilité que je m'apprête à faire la synthèse de cette passionnante 2^e Journée de recherche de la Chaire Sa3S qui a vu se succéder présentations et échanges sur la gestion de la proximité et la gouvernance territoriale en santé.

Humilité, car je suis extérieure à votre secteur de recherche et de pratique. Je suis enseignante-chercheuse en sciences de gestion et mon domaine de compétences est le management de l'innovation collaborative, à toutes les échelles, territoriales, organisationnelles, individuelles et institutionnelles, dans le privé comme dans le public.

Mais si je suis ici aujourd'hui devant vous, c'est bien à cause, ou plutôt grâce à une histoire de proximités... pas vraiment géographiques, car 6 000 km nous séparent, mais bien une véritable proximité cognitive, sociale et relationnelle, qui m'a permis de croiser avec beaucoup de bonheur le chemin de Lara et d'autres collègues du CERGO, telles que Fanny et Isabelle, et d'entamer avec elles, depuis deux ans, des collaborations de recherche, notamment sur le sujet des proximités, de la gouvernance territoriale et de l'innovation publique collaborative. Donc, un grand merci Lara pour cette invitation.

Aujourd'hui, ce que j'avais envie de partager avec vous, c'est un regard forcément un peu décalé par rapport aux interventions de ce matin sur les notions de tensions, contradictions et interdépendances qui sont forcément inhérentes à tout projet collaboratif. Et ce, d'autant plus qu'il s'inscrit dans le contexte très complexe et d'urgence sociale et sociétale du secteur de la santé, en France comme au Québec. On peut d'ailleurs se réjouir des initiatives qui ont été présentées ce matin, très innovantes, telles que les lieux d'accueil, l'école, les observatoires. Et ce qui est très intéressant dans ces initiatives, c'est effectivement la proximité ou les différentes proximités qu'entretiennent entre elles une grande diversité de parties prenantes et qui permettent d'enclencher des dynamiques d'innovation et de réduire un certain nombre de tensions. Je vous propose donc un pas de côté théorique puisque j'évolue dans une discipline différente, celle des sciences de gestion et du management de l'innovation et vous propose, dans cette synthèse de la Journée, de revenir sur la notion de proximité mais sous l'angle de l'innovation et de la collaboration.

De quoi parle-t-on exactement quand on aborde le sujet des proximités? et de quelles proximités s'agit-il?

Au début, c'est la notion de géographie qui définit la proximité. C'est bien la proximité géographique entre les actrices et acteurs. Au-delà du caractère a priori objectif de la distance mesurable en kilomètres entre deux points, on se rend compte que cette notion de proximité est très subjective puisqu'elle dépend du temps et de l'argent qu'on a pour aller d'un lieu à un

autre, mais aussi de la géographie du lieu, montagnes ou plaines, et de la qualité des infrastructures proposées : réseau routier, autoroutier, proximité des gares ou des aéroports. Cette approche par les proximités est portée au départ, au début des années 2000, par l'École française de la proximité, sous l'égide notamment d'André Torre et d'Alain Rallet, des économistes hétérodoxes qui travaillent avec des géographes et des sociologues.

L'histoire commence néanmoins plus tôt, dans les années 70 et 80, quand certains sociologues, italiens notamment, autour de Giacomo Becattini et des « nouveaux districts industriels italiens », mais aussi français avec Philippe Aydalot et le GREMI – Groupement de recherche sur les milieux innovateurs – cherchent à comprendre pourquoi certaines villes, dans le nord de l'Italie en particulier, et certaines régions françaises connaissent une dynamique industrielle et une performance assez incroyable alors qu'elles évoluent dans des secteurs souvent très traditionnels tels que la coutellerie, l'horlogerie, le travail du cuir, de la laine, les machines outils. Le dénominateur commun à ces clusters performants, c'est justement la forte proximité géographique des acteurs et actrices – fournisseurs, clients, donneurs d'ordre – toute la chaîne de valeur du secteur industriel peut être observée à l'échelle d'une région, d'une ville voire d'un quartier. Cette proximité géographique permet de réduire les coûts de transaction et d'accélérer les échanges, notamment les échanges d'informations et de connaissances, ce qui a un impact fort sur l'innovation. Il est en effet assez simple de se rencontrer, de montrer les dernières innovations, d'organiser des tests lorsqu'on évolue dans un périmètre géographique restreint, ce qui entraîne une réactivité plus importante des actrices/acteurs et une accélération des prises de décision et de l'innovation.

Toutefois, derrière cette première impression de proximité géographique, les chercheuses et chercheurs observent rapidement l'existence d'autres formes de proximités qui, parfois, peuvent prendre le pas sur la proximité géographique. Dans un premier temps, les tenants de l'École de la proximité proposent d'organiser ces fameuses relations de proximité de façon à maximiser leur effet. Cette proximité organisée repose sur deux logiques essentielles : d'appartenance et de similitude. La logique d'appartenance correspond aux interactions facilitées lorsque des acteurs/actrices appartiennent à un même réseau, que leur relation soit directe ou intermédiée. Ce peut être l'appartenance à un même club de sport, à un même réseau social, à un consortium ou à une même entreprise. La logique de similitude correspond quant à elle à l'adhésion mentale à des valeurs communes en matière de culture, de religion, des représentations partagées, et facilite les interactions entre des personnes qui ne se connaissent pas, mais adhèrent à une culture et des références similaires. Cette approche autour de la proximité organisée en complément de la proximité géographique appartient au courant interactionniste.

D'autres voix au sein de l'école française s'élèvent pour affiner ce modèle en distinguant différentes formes de proximités non géographiques comme la proximité institutionnelle, cognitive, sociale ou organisationnelle. En premier lieu la proximité institutionnelle qui permet de rassembler les intervenant·es puisqu'on parle ici de valeurs partagées, de coutume, qui font qu'on va se faire confiance sans forcément se connaître parce qu'on appartient à la même institution. Pour innover, se développer, il faut se faire confiance, et la confiance institutionnelle est un des grands déterminants de l'innovation dans la mesure où cela facilite le partage de

connaissances, notamment tacites. La proximité organisationnelle correspond aux relations qui lient les gens appartenant à la même organisation et facilite leurs échanges. La première correspond à la logique de similitude, tandis que la seconde à celle d'appartenance. Deux autres proximités – cognitives et sociales – viennent compléter l'approche par les proximités. La proximité cognitive est particulièrement importante dans le contexte de l'innovation puisqu'elle correspond à la base de connaissances que les parties concernées doivent partager pour se comprendre et arriver à développer des connaissances communes. Dans tous les travaux que j'ai réalisés sur l'innovation et les proximités, développer des connaissances communes et mettre en place des formations, c'est essentiel pour que les personnes développent une base de connaissances communes et arrivent à travailler entre elles. Mais parfois, cela ne suffit pas parce qu'il faut aussi une certaine proximité sociale, que vous avez appelée par moments aussi relationnelle. En fait, c'est le liant. Parce que la connaissance est double : les connaissances ne sont pas qu'explicites, une part importante et essentielle à l'innovation est tacite et ne peut être partagée que lorsque les gens se connaissent et se font ainsi suffisamment confiance pour échanger ce type de connaissance.

En 2005, Ron Boschma écrit un article où il évalue l'impact de ces cinq formes de proximités sur l'innovation et souligne l'importance d'atteindre une proximité optimale. Chacune de ces formes de proximités suit une courbe en U inversé où une distance trop grande ou au contraire une proximité trop forte entre les intervenant-es peut avoir un effet contre-productif sur la performance d'innovation. C'est le paradoxe de la proximité. Par exemple, si je prends la proximité cognitive, pour innover, il faut que j'aie la capacité d'absorber les connaissances externes afin de capitaliser dessus et de développer de nouvelles connaissances. On parle de capacité d'absorption. Il faut une certaine proximité cognitive, c'est-à-dire une base commune de connaissances pour que je sois capable de comprendre et d'assimiler ce qu'on me dit et surtout que je sois en mesure d'identifier les pépites afin de les exploiter et de créer de nouvelles connaissances communes sur cette base, d'innover. En revanche, quand nous sommes trop proches cognitivement, le risque est de ne plus apporter d'idées nouvelles. On parle alors de *lock in cognitif* qui met en péril la créativité et la capacité d'innovation. C'est ce qui est arrivé dans les districts industriels italiens dont la capacité d'innovation a été freinée, car la formation était principalement axée sur la transmission de savoir-faire artisanaux au détriment de formations de plus haut niveau qui leur auraient permis de saisir les approches nouvelles proposées. Ainsi de l'informatisation qu'ils ont, à un moment, refusé d'intégrer, car ils considéraient que les échanges fonctionnaient très bien ainsi, mais surtout parce qu'ils manquaient de connaissances sur ces nouvelles fonctionnalités. On parle aussi de myopie liée à une proximité trop forte des parties concernées entre elles, que cette proximité soit sociale ou cognitive.

Ainsi, il est nécessaire de bien de se connaître, car cela limite les risques d'opportunisme importants en innovation. En revanche, des relations d'amitié trop fortes sont pénalisantes dans le contexte des dynamiques d'innovation, car on n'ose plus contredire, ou apporter une réflexion différente et la pensée dominante l'emporte dans le groupe.

Pour toutes ces raisons, il semble primordial d'apprendre à gérer ces différentes formes de proximités. Du fait de leur interdépendance, il convient d'adopter une stratégie de « portfolio »

de proximités qui s'inscrit dans le temps et soit dynamique. La dimension temporelle est fondamentale lorsqu'on parle de proximités. Il faut un temps relativement long pour créer des relations de confiance, un socle commun de connaissances, des valeurs et des représentations partagées. Mais il faut aussi observer l'évolution des relations de proximités dans le temps. Ainsi, plus la distance cognitive diminue dans le temps, moins grandes sont les opportunités d'apprentissage et de connaissances nouvelles, ce qui a pour conséquence de diminuer l'intérêt de collaborer. Il faut alors augmenter la distance cognitive en s'intégrant dans d'autres réseaux. De la même façon, plus on collabore avec les mêmes personnes, plus la proximité sociale est grande... et moins grand est son impact sur la capacité d'innovation. L'observation des dynamiques de proximités en fonction des différentes phases du processus d'innovation est aussi une étape nécessaire. On ne mobilisera pas les mêmes types de proximités en fonction de l'étape qu'on aborde. Comme l'observent Mila Davids et Koen Frenken (2018), dans la première phase d'idéation et de recherche, de fortes proximités cognitives et institutionnelles sont nécessaires alors quand dans la phase de diffusion, on s'appuiera plus sur une proximité sociale et géographique.

Au-delà de la gestion optimale des dynamiques de proximités, gouverner les proximités sur un territoire, c'est aussi remettre l'utilisateur au cœur de la réflexion et des dispositifs. Usagers mais aussi non-usagers, patients et non-patients. Approcher les personnes qui ne consomment pas et comprendre pourquoi elles ne consomment pas ou plus, comprendre ce dont elles ont besoin, mais aussi ce qui les irrite, c'est toute la démarche empathique du *design thinking* qui est beaucoup utilisé en management de l'innovation. Pour intégrer efficacement les usagers au cœur de vos réflexions, il faut penser proximité cognitive et développer des actions de formation et d'apprentissages interactifs pour créer une base de connaissances communes entre ces personnes et les services de santé... tout en intégrant régulièrement des « non-sachants » pour conserver une certaine distance cognitive nécessaire à l'innovation. Il faut aussi travailler sur la proximité sociale et la confiance entre les parties prenantes afin de favoriser les échanges de connaissances tout en augmentant la proximité institutionnelle pour développer un réseau de valeurs, de références et de pratiques éthiques communes. L'exemple donné par Marie-Aline sur la communauté 360 (voir l'article de Marie-Aline Bloch) s'inscrit parfaitement dans cette logique en adoptant une approche holistique qui intègre les intervenant·es de la santé mais aussi celles et ceux de la culture.

Enfin, ce que l'on observe dans la gestion de la dynamique des proximités, c'est la présence nécessaire d'intermédiaires pour activer et faciliter ces proximités lorsque les parties prenantes sont nombreuses et très diversifiées. Leurs rôles sont multiples : chef·fe d'orchestre, facilitatrice/facilitateur, traducteur/traductrice, entremetteuse/entremetteur, fédérateur/fédératrice, spécialiste... Une ou un même intermédiaire peut endosser plusieurs rôles, mais il peut être aussi important d'identifier différents intermédiaires en fonction des actions que l'on souhaite développer pour assurer une proximité optimale.

Je terminerai ici ma synthèse sur les dynamiques de proximités sur un territoire en mettant en avant l'importance de redonner le pouvoir aux usagères et usagers afin de redonner du sens au système, car au-delà des collaborations nécessaires à l'innovation, c'est aujourd'hui la dimension participative et coopérative qu'il me semble urgent d'intégrer dans nos stratégies. Faire participer la population, c'est lui donner une voix et un pouvoir de changement. Je prends ici l'exemple du [Fab Lab](#) montréalais Communautaire qui a formé un grand nombre de citoyennes et citoyens, dans leur quartier, mais aussi des jeunes, à créer des capteurs de pollution de l'air, à mesurer la qualité de l'air dans leur environnement direct et familial, à comprendre ce que ces mesures signifiaient pour que ces personnes puissent en retour être en mesure de faire entendre leur voix auprès des politiques pour modifier les comportements et baisser la pollution au niveau local. Je citerai ici le petit livre d'Eloi Laurent *Coopérer et se faire confiance* qui met l'accent sur la dimension coopérative qui correspond à « une entreprise commune plus large et plus dense qui consiste à œuvrer ensemble » tandis que la collaboration s'inscrit plus dans une logique de division du travail pour accroître la productivité, innover plus vite et mutualiser les risques.

Coopérer, c'est réfléchir ensemble, contempler ensemble, rêver ensemble. C'est se donner le temps plutôt que de compter et décompter le temps. C'est s'engager dans un processus libre de découverte mutuelle et laisser la place aux découvertes fortuites et aux imaginaires. J'aime bien cette dimension, pour aller plus loin et se projeter dans des futurs désirables, mais aussi de s'engager dans un processus libre de découverte mutuelle et laisser la place à la sérendipité, ces découvertes fortuites riches d'innovation de rupture et aussi laisser la place aux imaginaires. C'est accepter une gouvernance plus horizontale et ouverte, soutenue par des communautés de pratique. Et enfin, c'est partager et innover. Et je finirai avec ça, parce que je vous l'ai dit, en innovation, la confiance est un des déterminants les plus importants. Et la coopération, elle, repose sur cette notion de confiance qui permet de réduire l'incertitude et de la transformer en un risque partagé. Et je pense que c'est ce qu'il faut viser, peut-être par étapes, arriver progressivement à cette notion de coopération et de participation qui repose sur la confiance et l'envie d'avancer ensemble.

RÉFÉRENCES

- Bloch, M.-A. (2025). « Gestion de proximité et gouvernance territoriale à la française : le cas des dispositifs d'appui à la coordination », *A+ international*, août, ENAP, Québec.
- Boschma, R. (2005). « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 61-74,
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0034340052000320887>.
- Davids, M. et Frenken, K. (2018). « Proximity, knowledge base and the innovation process: towards an integrated framework *Regional Studies* », vol. 52, n° 1, p. 23-34, [Proximity, knowledge base and the innovation process: towards an integrated framework](#).
- Laurent, É. (2024). *Coopérer et se faire confiance : par tous les temps*, Paris, Éditions Rue de l'échiquier.

NOTE

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la ou les personnes qui l'ont rédigé et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir le nom de l'auteur ou de l'autrice, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement sans limites de temps et sans limites territoriales.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2025

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

