

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ
CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES EN MANAGEMENT DE TOURAINE
(CERMAT – E.A. 2109)

THÈSE présentée par :

Denis CHABAULT

soutenue publiquement le 27 Novembre 2009

pour obtenir le grade de **Docteur de l'Université François – Rabelais de Tours**
en Sciences de Gestion

GOUVERNANCE ET TRAJECTOIRE DES RESEAUX TERRITORIAUX D'ORGANISATIONS : UNE APPLICATION AUX PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

THÈSE dirigée par :

Madame PERRET Véronique

Professeur, Université Paris – Dauphine – Paris IX

RAPPORTEURS :

Madame MENDEZ Ariel

Professeur, Université de la Méditerranée - Aix Marseille II

Monsieur DESMAZES Jean

Professeur, Université de La Rochelle

Jury :

Monsieur DESMAZES Jean

Professeur, Université de La Rochelle

Madame HUAULT Isabelle

Professeur, Université Paris-Dauphine - Paris IX

Monsieur LEROY Daniel

Professeur, Université François - Rabelais de Tours

Madame MENDEZ Ariel

Professeur, Université de la Méditerranée - Aix Marseille II

Madame PERRET Véronique

Professeur, Université Paris – Dauphine - Paris IX

Monsieur WEIL Thierry

Professeur, Ecole des Mines, Paris

**L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses.**

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Une thèse est tout sauf un travail individuel et solitaire. Cette recherche n'aurait pu aboutir sans le concours de nombreuses personnes que je tiens particulièrement à remercier

Ma première pensée va au Professeur Véronique Perret. Je lui suis reconnaissant de la confiance qu'elle a bien voulu m'accorder. Son soutien indéfectible, dans mes périodes de doutes et au cours des difficultés que j'ai pu rencontrer tout au long de ce travail, a été déterminant pour sa réussite. Chaque rencontre a été source de questionnements, de remise en cause mais surtout de motivation et de passion pour le sujet. Je n'aurai certainement pas embrassé cette aventure sans son soutien initial et je tiens ici à lui témoigner toute ma gratitude et mon profond respect.

Je tiens également à manifester ma reconnaissance aux Professeurs Ariel Mendez et Jean Desmazes, qui ont accepté la lourde tâche de rapporteur. Merci également aux professeurs Isabelle Huault, Daniel Leroy et Thierry Weil, qui m'ont fait l'honneur d'évaluer ce travail et de participer à ce jury. Merci aux professeurs Ariel Mendez et Thierry Weil pour leurs remarques constructives lors de la pré-soutenance.

Je tiens par ailleurs à remercier l'ensemble des enseignants chercheurs de l'IAE de Tours. Ces années passées au CERMAT et les différentes réunions de laboratoires ont constitué une expérience enrichissante et les précieuses remarques ont très largement participé à l'avancement de ce travail. Je remercie tout spécialement mes amis et collègues doctorants qui m'ont accompagné pendant ces quatre années : Arnaud Rivière pour son dynamisme, Annabelle Hulin pour son écoute, Sylvie Codo pour sa gentillesse. Je n'oublie pas non plus, Sylvie Ducroux, Grégoire Lacoste, Elise Bonneveux, Régis Martineau et Aurore Ingarao qui a connu mes premiers pas d'apprentis chercheur. La proximité entre doctorants conduit parfois à créer des liens d'amitiés particulièrement forts. Je tiens, à ce titre, à remercier Amélie Notais pour son écoute, son éternelle bonne humeur et nos échanges toujours stimulants.

Cette thèse a débuté en 2005 avec la naissance des pôles de compétitivité. Petit à petit, une communauté de chercheurs s'est constituée autour des pôles et des multiples problématiques susceptibles de les animer. Je tiens particulièrement à remercier l'Observatoire des Pôles de

Compétitivité de l'Ecole des Mines de Paris et les nombreux séminaires qui m'ont permis d'enrichir ma réflexion. Merci à leurs animateurs Philippe Lefebvre et Frédérique Pallez, Professeurs à l'Ecole des Mines de Paris. Je remercie tout spécialement Stéphanie Fen Chong qui s'est engagée dans l'aventure des pôles en même temps que moi. Nos échanges ont toujours été particulièrement enrichissants, son soutien et son amitié ont été déterminants tout au long de ces quatre années de thèse et plus particulièrement à l'heure de son achèvement.

Ce travail doit beaucoup à la richesse et à l'intensité des échanges avec différents amis et collègues d'écriture. Mes pensées vont à Michel Barabel et à Olivier Meier, à Luciana Castro-Gonçalves pour nos différentes collaborations, sa gentillesse et son amitié. Je remercie très chaleureusement Julie Tixier qui a été présente dès ma première année de thèse, pour son soutien et son écoute attentive, ses conseils avisés mais aussi pour son amitié. Je tiens également à remercier tout particulièrement Elodie Loubaresse, pour son investissement dans la relecture de ce travail et pour la pertinence de ses remarques. Je n'oublie pas le chemin parcouru depuis ma première participation au colloque de l'AIMS de Montréal, J'y ai découvert de nombreux amis dont elle fait partie. Je n'oublie pas Julien Cusin qui m'a toujours encouragé et pour les très bons moments passés lors de nos trop rares rencontres.

Je remercie également toutes les personnes qui ont accepté la tâche parfois ingrate de relecteur : Marie et Hélène Pouffarin, Delphine Mary, Mélanie Picard et Karine LeMoine, pour leur réactivité et leur investissement dans ce travail.

Cette thèse n'aurait évidemment pas pu aboutir sans l'aide des pôles de compétitivité qui constituent le cœur de ce travail. Je tiens donc à adresser mes remerciements aux responsables et aux équipes d'animations des pôles de compétitivité Cosmetic Valley et Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique qui se sont toujours montrés disponibles et accueillants. Merci également à tous les acteurs de terrain d'avoir accepté d'ouvrir leurs portes et de partager leurs expériences. J'espère, à travers ce travail, leur avoir été fidèle.

Un tel travail, avec son lot de difficultés, de doutes et de remises en question ne peut se concevoir que dans un environnement propice à sa réalisation. C'est pourquoi je souhaite rendre hommage à ma famille : à mon frère et plus particulièrement à mes parents pour leur soutien sans faille. Ils ont été présents tout au long de ce processus de thèse et m'ont toujours soutenu matériellement mais surtout moralement. Ils ont su mettre leurs inquiétudes de côté

lorsque je me suis lancé dans cette aventure pour m'apporter leur soutien indéfectible. Leur confiance traduit parfaitement bien ce qu'ils ont toujours été pour moi : des parents aimants et attentifs. Aucun mot ne peut retranscrire la reconnaissance que je leur témoigne, alors je tiens simplement à leur dire merci car je n'aurai pu espérer de meilleurs parents.

Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité

Denis Chabault

Résumé

La gouvernance constitue une dimension centrale permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même des réseaux territoriaux d'organisations (Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007). Or, ces réseaux ne sont pas statiques, au contraire, ils sont soumis à des évolutions, des variations, voire des ruptures. Ils suivent ainsi des trajectoires de développement hétérogènes, déterminées par de multiples facteurs (Belussi et *al.*, 2008). Dès lors, se pose la question du lien entre gouvernance et trajectoire.

Nous cherchons à comprendre, dans cette recherche, quelles sont dynamiques de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations qui constitue la problématique générale de cette thèse.

Pour répondre à la problématique, nous mobilisons une méthodologie qualitative par étude de cas (Yin, 2003). Les pôles de compétitivité constituent le périmètre empirique de cette thèse. Dans cette perspective, la gouvernance et la trajectoire des pôles Cosmetic Valley et Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique sont analysées.

Trois niveaux de résultats sont proposés. En distinguant la gouvernance stratégique de la gouvernance opérationnelle, nous montrons tout d'abord l'influence de la gouvernance sur la trajectoire des réseaux. Par ailleurs, nous identifions diverses caractéristiques de la trajectoire des réseaux susceptible d'expliquer les dynamiques de gouvernance. Enfin, l'analyse des cas et leur confrontation au cadre conceptuel montre que la gouvernance et la trajectoire co-évoluent à travers des mécanismes d'interactions stratégiques et des mécanismes d'apprentissages.

Mots clés : gouvernance, trajectoire, pôles de compétitivité

**Governance's and cluster's trajectory :
an application to competitiveness clusters**

Denis Chabault

Abstract

Governance seems to be a central dimension allowing to insure the stability, the competitiveness and the existence of clusters (Alberti, 2001; Ehlinger *et al.*, 2007). These networks are not static, on the contrary, they are subjected to evolutions, variations and even breaks. Thus, they follow heterogeneous trajectories of development, determined by multiple factors (Belussi *et al.*, 2008). Therefore, I ask the question of the link between governance and trajectory.

I try to understand, in this thesis, the co-evolution of cluster's governance and trajectory which constitutes the general question of this research.

I mobilize a qualitative methodology (Yin, 2003) by leading two case studies. In this perspective, I analyze governance and trajectory of two competitiveness clusters : Cosmetic Valley and Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique

Three levels of results are proposed. By distinguish strategic and operational governance, First, I show the influence of governance in cluster trajectory. Besides, I identify various characteristics of the cluster trajectory which explain the dynamics of governance. Finally, the cases analysis and their confrontation to the conceptual framework shows that governance and trajectory co-evolve through mechanisms of strategic interactions and learning's mechanisms.

Kew words : Governance, trajectory, competitiveness cluster

Table des matières

Remerciements	7
Résumé	11
Abstract	12
Table des matières	13
Liste des tableaux	18
Liste des figures	20
Liste des graphiques	21
Introduction Générale.....	23
 Première partie	 35
GOUVERNANCE ET TRAJECTOIRE : LA CONSTRUCTION DES DYNAMIQUES TERRITORIALES	 35
 Chapitre 1 : La gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations : un champ de recherche émergent	 39
Introduction du chapitre	39
1.1. L'hétérogénéité des approches conceptuelles des réseaux territoriaux d'organisations	40
1.1.1. Fondements de la notion de développement local	40
1.1.2. La diversité des formes de réseaux territoriaux d'organisations.....	43
1.1.3. Le caractère délibéré ou émergent des réseaux territoriaux d'organisations	49
1.1.4. Le rôle des acteurs dans l'émergence des réseaux	51
1.2. Délimitation du champ de recherche : la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations	53
1.2.1. Le réseau entre marché et hiérarchie.....	53
1.2.2. De l'utilité d'une gouvernance formelle	55
1.2.3. De la <i>corporate governance</i> à la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations : opposition, différenciation ou complémentarité ?	57
1.2.4. Les parties prenantes de la gouvernance	60
1.3. Caractérisation des structures de gouvernance : gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle.....	63
1.3.1. Une distinction implicite	63

1.3.2. Constitution et rôles attribués aux structures de gouvernance stratégique.....	65
1.3.3. Constitution et rôles attribués aux structures de gouvernance opérationnelle	68
1.4. L'identité et la place des acteurs dans la gouvernance.....	70
1.4.1. De la gouvernance collective à la gouvernance individuelle	70
1.4.2. Gouvernance et Territoire	77
1.5. Approche du niveau informel de gouvernance	83
Synthèse du chapitre 1.....	85
 Chapitre 2 : Dynamiques de gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations	 87
Introduction du chapitre	87
2.1 Les dynamiques de gouvernance.....	87
2.1.1. La gouvernance un processus dynamique	87
2.1.2. Les facteurs d'évolution des formes de gouvernance	89
2.1.3. Une perspective néo institutionnelle	96
2.2. Trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations et dynamique de gouvernance ..	101
2.2.1 Les fondements de la notion de trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations	102
2.2.2. La pluralité des approches des trajectoires.....	105
2.2.3. Apports et limites des approches des trajectoires.....	112
Synthèse du chapitre 2.....	115
 Chapitre 3 : Co-construction des modes de gouvernance et trajectoires des réseaux territoriaux d'organisations	 119
Introduction du chapitre	119
3.1. Les dimensions opérationnelles	120
3.1.1. Réflexions sur les dimensions influençant la gouvernance.....	120
3.1.2 Réflexion sur les déterminants de la trajectoire	126
3.1.3. Les dimensions contextuelles.....	132
3.2. Problématique de recherche et modèle conceptuel	134
 Synthèse de la première partie	 138

Deuxième partie	139
ANALYSE EMPIRIQUE DES DYNAMIQUES DE GOUVERNANCE ET DES TRAJECTOIRES DES RESEAUX TERRITORIAUX D'ORGANISATIONS	139
Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche	141
Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche	143
Introduction du chapitre	143
4.1.1. Le statut épistémologique de la recherche	144
4.1.2. La stratégie d'accès au réel	146
4.1.2.1. Le choix d'une méthodologie qualitative.....	146
4.1.2.2. Un design méthodologique par études de cas	149
4.1.2.3. La sélection des cas	152
4.1.3. La collecte des données.....	163
4.1.3.1. Les étapes de la collecte	163
4.1.3.2. Les outils de la collecte des données.....	173
4.1.4. Le traitement des données	179
4.1.4.1. Codification de l'échantillonnage	179
4.1.4.2. Les étapes de l'analyse	181
4.1.4.3. La validité et la fiabilité de la recherche	185
Synthèse du chapitre 4 section 1 :	188
Section 2 : Les pôles de compétitivité comme périmètre empirique de la recherche	189
Introduction du chapitre	189
4.2.1. Les fondements de la politique des pôles de compétitivité.....	189
4.2.1.1. Les expériences françaises en matière de réseau d'entreprises : l'exemple des SPL.....	190
4.2.2. La structuration des pôles de compétitivité.....	196
4.2.2.2. Organisation et gouvernance des pôles de compétitivité	197
4.2.2.3. Le financement des pôles et des projets de R&D.....	199
Synthèse du chapitre 4 section 2	207

Chapitre 5 : Présentation des résultats intra-cas	209
Section 1 : Gouvernance et trajectoire de la Cosmetic Valley	211
Introduction du chapitre	211
5.1.1. Un réseau orienté vers une trajectoire industrielle	212
5.1.1.1. La genèse de la Cosmetic Valley	212
5.1.1.2. Structuration et dynamique de la gouvernance de la Cosmetic Valley	214
5.1.1.3. Le rôle de la politique nationale des SPL.....	219
5.1.1.4. Le risque de <i>lock-in</i> et la nécessité d'un renouveau du réseau.....	220
5.1.2. Le pôle de compétitivité : bifurcation du réseau vers une trajectoire technologique.....	224
5.1.2.1. Elargissement des caractéristiques structurelles	224
5.1.2.2. L'évolution des formes et des processus de gouvernance.....	233
5.1.2.3. L'innovation au cœur des processus de coopération : une bifurcation de trajectoire pertinente ?	246
5.1.3. D'une trajectoire sous contrainte vers une trajectoire hybride industrielle et technologique	253
5.1.3.1. Vers une trajectoire technologique structurée	253
5.1.3.2. Des actions collectives, vers un retour aux fondamentaux	256
Synthèse du chapitre 5 section 1	258
Section 2 : Gouvernance et trajectoire du pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique	261
Introduction du chapitre	261
5.2.1. Un réseau orienté initialement vers une trajectoire technologique basée sur la science	262
5.2.1.1. Genèse du réseau : une coopération bilatérale science / industrie	262
5.2.1.2. Structuration et dynamique de la gouvernance	267
5.2.1.3. Le risque de <i>lock-in</i> et la nécessité d'étendre les coopérations inter-organisationnelles.....	269
5.2.2. Le pôle de compétitivité S2E2: vers une trajectoire science / industrie.....	273
5.2.2.1. Elargissement des caractéristiques structurelles	273
5.2.2.2. Evolution des formes et des processus de gouvernance.....	277
5.2.2.3. Une dynamique collective pertinente ?	287
5.2.3. Une bifurcation de trajectoire vers un véritable projet collectif.....	294

5.2.3.1. La remise en cause de la pérennité du pôle	294
5.2.3.2. Vers une gouvernance territoriale	297
5.2.3.3. Vers un véritable projet collectif	302
Synthèse du chapitre 5 section 2	306
Synthèse du chapitre 5.....	309
 Chapitre 6 : Gouvernance et trajectoire : une analyse critique des modes de développement des pôles de compétitivité	 311
Introduction du chapitre	311
6.1. Dynamiques des systèmes de gouvernance et trajectoire des RTO	312
6.1.1. Emergence et dynamique des systèmes de gouvernance	312
Retour sur la première question de recherche	339
6.1.2. L'évolution des trajectoires des RTO.....	340
Retour sur la deuxième question de recherche	344
6.2. Les mécanismes de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire.....	345
6.2.1. Les mécanismes d'interactions stratégiques : processus de prise de décision et trajectoire des RTO	346
6.2.2. Les mécanismes d'apprentissage : processus d'appropriation individuel et construction de l'action collective.....	353
Retour sur la troisième question de recherche	360
Synthèse du chapitre 6.....	362
Synthèse de la deuxième partie	363
 Conclusion Générale	 365
1. Les apports de la recherche	367
2. Les limites de la recherche	375
 3. Les perspectives de recherches futures	 378
Liste des annexes.....	381
Annexes	382
Bibliographie	410
Résumé	442
Abstract	442

Liste des tableaux

Tableau 1. Définitions des formes de coopération	47
Tableau 2. Caractéristiques de la gouvernance en fonction du cycle de vie des réseaux (à partir de Larson, 1992 et Assens, 2003).....	89
Tableau 3. Facteurs d'évolution des formes de gouvernance (à partir de Provan et Kenis, 2008).....	94
Tableau 4. Evolution de la légitimité des réseaux en fonction du cycle de vie (à partir de Human et Provan, 2000).....	98
Tableau 5. Les facteurs clés d'évolution des districts industriels (traduit de Belussi et <i>al.</i> , 2008 : 8).	109
Tableau 6. Principales caractéristiques des pôles de compétitivité Cosmetic Valley et S2E2 à septembre 2009	160
Tableau 7. Les étapes de la collecte des données.....	163
Tableau 8. Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans le cadre de la phase exploratoire	164
Tableau 9. Répartition des entretiens par catégorie d'acteurs pour Cosmetic Valley (phase intensive)	169
Tableau 10. Répartition des entretiens par catégorie d'acteurs pour S2E2 (phase intensive)	170
Tableau 11. Répartition des acteurs publics interrogés (phase intensive).....	170
Tableau 12. Répartition des entretiens réalisés dans le cadre de la phase de contrôle.....	173
Tableau 13. Tableau récapitulatif des entretiens réalisés (phase exploratoire, intensive et de contrôle)	173
Tableau 14. Répartition des entretiens réalisés par catégorie d'acteurs (phase exploratoire, intensive et de contrôle)	173
Tableau 15. Observations réalisées dans le cadre du pôle S2E2.....	176
Tableau 16. Observations réalisées dans le cadre du pôle Cosmetic Valley.....	177
Tableau 17. Récapitulatif des principales données secondaires collectées.....	179
Tableau 18. Arbre des codes pour le pôle Cosmetic Valley	180
Tableau 19. Arbre des codes pour le pôle S2E2	180
Tableau 20. Arbre des codes pour les acteurs institutionnels	181

Tableau 21. Exemple de codage d’entretiens.....	185
Tableau 22. Mise en place de la politique des pôles de compétitivité (Jacquet et Darmon, 2005).....	194
Tableau 23. Evolution du nombre d'adhérents (source : Cosmetic Valley).....	229
Tableau 24. Financement du pôle de 2005 à 2007 (en K€).....	243
Tableau 25. Dynamique des projets de R&D (source Cosmetic Valley).....	247
Tableau 26. Les dépenses de R&D – période 2005-2007 (chiffres Cosmetic Valley)	248
Tableau 27. Gouvernance et trajectoire de la Cosmetic Valley	260
Tableau 28. Classement mondial des fabricants de semi-conducteurs en 2004 (Source Daviet 2005).....	269
Tableau 29. Dynamique des adhésions (Source S2E2).....	274
Tableau 30. Évolution de la structure de gouvernance opérationnelle (Source S2E2)	281
Tableau 31. Le financement du pôle S2E2	286
Tableau 32. Dynamique des projets de R&D dans le pôle S2E2	287
Tableau 33. Financement des projets de R&D (Source : S2E2)	288
Tableau 34. Les dépenses de R&D – période 2005-2007 (Source : S2E2)	288
Tableau 35. Budget du pôle S2E2 pour l’année 2009.....	300
Tableau 36. Dynamique des projets de R&D dans le pôle S2E2 entre 2005 et 2009.....	303
Tableau 37. Gouvernance et trajectoire du pôle S2E2	308
Tableau 38. Evolution des rôles assurés par la direction opérationnelle et les structures de gouvernance stratégique des pôles Cosmetic Valley et S2E2.....	319
Tableau 39. Profil du broker de la Cosmetic Valley (à partir de Loubaresse, 2008).....	325

Liste des figures

Figure 1. Architecture de la recherche	33
Figure 2. Les parties prenantes des RTO. Adapté de Alberti (2001)	61
Figure 3. Conditions d'émergence des relations inter organisationnelles et mécanismes sociaux de gouvernance (Jones et <i>al.</i> , 1997)	91
Figure 4. Les approches des trajectoires de développement des RTO.	112
Figure 5. Modèle conceptuel de la thèse	135
Figure 6. Les étapes de la recherche	148
Figure 7. Typologie des études de cas (Yin, 2003)	151
Figure 8. Les étapes de négociation du terrain de recherche	158
Figure 9. Arbre des codes	184
Figure 10. Carte des 71 pôles de compétitivité français (source DGCIS – DIACT – avril 2009)	195
Figure 11. Structuration du processus projet dans les pôles de compétitivité (DIACT, 2008)	200
Figure 12. La trajectoire du territoire de la Cosmetic Valley	227
Figure 13. La chaîne de valeur de la Cosmetic Valley <i>source : Gaultier et al. (2005)</i>	230
Figure 14. Le système de gouvernance de la Cosmetic Valley (source : Cosmetic Valley)	234
Figure 15. Organisation de l'équipe opérationnelle de la Cosmetic Valley en juin 2008	238
Figure 16. Les racines du pôle (Source : S2E2)	277
Figure 17. Représentation du système de gouvernance de S2E2 (Source : dossier de labellisation S2E2)	279
Figure 18. Facteurs explicatifs du caractère focal des firmes	324
Figure 19. Relations entre gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle	328
Figure 20. La chaîne d'appropriation collective des RTO	359
Figure 21. Les mécanismes de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des RTO	361

Liste des graphiques

Graphique 1. Evolution du nombre de projets de R&D financés par type de financeurs entre 2005 et 2007 (DIACT, 2008 : 30)	202
Graphique 2. Evolution du nombre d'adhérents par départements (source : Cosmetic Valley)	228
Graphique 3. Dynamique d'adhésion -nouvelles adhésions par an- (source Cosmetic Valley)	232
Graphique 4. Financement du pôle en 2008.....	242
Graphique 5. Répartition des financements de projets de R&D par bénéficiaires sur la période 2005-2007 (Source Cosmetic Valley).	248

Introduction Générale

L'actualité du développement économique territorial est fortement marquée, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, par l'adoption de politiques de « clusters » dans de nombreux pays. En Europe, l'Espagne est l'un des premiers pays à avoir appliqué, au Pays Basque et en Catalogne, de telles initiatives souvent citées en exemple comme des expériences réussies, en raison notamment de l'implication continue des acteurs politiques locaux (IAURIF, 2008). Dans les pays nordiques, la Suède mais surtout le Danemark ont mis en place une politique des « *Competence clusters* » visant à renforcer les liens entre les entreprises et les universités, via la mise en réseau des compétences autour de projets de R&D communs. En 2005, la Suède comptait 69 pôles dans 38 secteurs d'activités (Petitcunot et *al.*, 2007). Le système allemand repose sur des « *Kompetenznetze* », créés en 1998. Le pays regroupe en 2008 près de 130 réseaux répartis sur 18 domaines d'innovations. L'objectif de ces grappes d'innovations thématiques est d'associer les compétences industrielles et de recherches au niveau régional. D'autres initiatives davantage locales, dans les Lander, voient le jour depuis de nombreuses années. En Bavière par exemple, où la Land a récemment mis en place la « *Cluster Offensive Bayern* » (Offensive des clusters), nouvelle stratégie mettant l'accent sur le réseau local et l'ancrage territorial. Les districts industriels italiens, qui constituent un des modèles idéaux types de cluster historique, ont évolué depuis 2002 avec le lancement par le gouvernement italien du label « *district technologique* » fondé sur un rapprochement industrie-recherche-université. En 2001, le Japon lance également une initiative similaire en créant des « *knowledge clusters* » à vocation scientifique et technologique. Le Royaume Uni identifie dès 2002 plus de 154 clusters considérés avant tout comme des outils de développement économique. Enfin, Aux Etats-Unis, même la Silicon Valley, considérée comme le modèle de référence des clusters est amenée à évoluer sous l'impulsion de l'Etat de Californie et de la ville de San Francisco, vers sa « version 5.0¹ » autour des « *cleantech* » (technologies vertes).

Ces quelques exemples montrent bien la multiplication des *clusters initiatives* qui constituent un effort organisé pour stimuler la croissance et la compétitivité, dans une région spécifique en impliquant entreprises, chercheurs et acteurs publics, dans le cadre d'une dynamique collective (Solvell et *al.*, 2003).

¹ Après l'électronique, l'informatique et l'Internet, les biotechnologies et les nanotechnologies, la Silicon Valley évolue vers le secteur des énergies vertes sous l'impulsion du programme « Greenwave » de l'Etat de Californie qui prévoit d'investir 200 millions de dollars dans les start-up de « cleantech » (IAURIF, 2008).

Ce phénomène de « clusterisation » des économies régionales (Pecqueur, 2005) peut s'expliquer de différentes manières. D'une part, le développement territorial devient aujourd'hui un enjeu majeur tant au niveau politique que stratégique. La globalisation de l'économie, la nouvelle répartition des activités dans l'espace, l'ouverture des marchés et la diffusion rapide des nouvelles technologies exercent, en effet, des pressions sur les nations, les soumettant à des impératifs d'évolution et d'adaptation. Ces mutations et les crises successives que connaissent les économies occidentales depuis les années 70-80, ont notamment pour conséquence de réactiver l'intérêt porté au rôle du local dans la croissance économique. Les territoires doivent alors s'adapter à une mondialisation porteuse d'opportunités et d'incertitudes. Dans ce contexte, le réseau apparaît comme un véritable instrument de politique régionale (Raines, 2001), en raison de son impact positif sur la performance des entreprises, la croissance économique régionale et sur la compétitivité des pays (Rocha, 2004). Par ailleurs, la diffusion des travaux de Porter (1998, 2000) semble avoir largement influencé les politiques de création de *clusters* (Hamdouche, 2008). Il réactualise et popularise en effet une notion déjà ancienne théorisée par l'économiste Alfred Marshall à la fin du 19^{ème} siècle, puis reprise par les chercheurs italiens au début des années quatre-vingt (Beccattini, 1979, 1989). Le cluster (Porter, 1998 : 199), bénéficie, ainsi, d'un effet de mode ou, comme l'auraient mieux formulé DiMaggio et Powell (1983), d'un effet de mimétisme due notamment à l'image positive de *success stories* largement diffusées telles que la Silicon Valley ou de la Route 128 aux Etats-Unis (Dorfman, 1983, Saxenian, 1994).

Si historiquement, à l'image des districts industriels italiens (Beccattini, 1990), les réseaux territoriaux d'organisations (RTO²) sont des phénomènes émergents qui ont mis parfois des dizaines d'années à se structurer, ces *clusters initiatives* (Sölvell et al., 2003) posent la question du caractère répliquable des réseaux et interroge les moyens susceptibles « d'accélérer leur histoire ». Ces réseaux seraient, en effet, caractérisés par une phase d'émergence beaucoup plus courte que les districts industriels historiques (Belussi et al., 2008) en raison, notamment, de l'intervention de pouvoirs publics qui fournissent de nombreuses ressources et qui catalysent leurs forces autour de ces réseaux.

² Dans la suite de la thèse, nous utilisons l'abréviation RTO comme terme générique pour désigner les Réseaux Territoriaux d'Organisations (RTO) et les distinguer des clusters, des districts industriels, ou d'autres formes d'organisations territorialisées qui renvoient à des configurations empiriques et des approches théoriques spécifiques.

Qu'ils soient « naturels » ou issus de politiques volontaristes, ces réseaux ne sont pas des entités statiques, mais ils sont, au contraire, soumis à des variations, des cycles, remettant en question la linéarité de leurs évolutions. Leurs trajectoires de développement peuvent être affectées par différents types de ruptures internes, dues par exemple au dépeuplement des territoires considérés, ou externes, comme par exemple les mutations techniques et technologiques. L'incertitude liée à ces facteurs pousse les acteurs à mettre en œuvre des stratégies proactives permettant de passer d'un territoire passif à un territoire actif (Guesnier, 2008).

L'objectif attribué à ces réseaux consiste à faire collaborer des entités hétérogènes et hiérarchiquement indépendantes dans le cadre d'actions collectives (Gilsing, 2000). Dès lors, se pose la question des conditions susceptibles de favoriser les coopérations inter-organisationnelles. A ce titre, la littérature souligne que la gouvernance constitue un élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces systèmes (Alberti, 2001). Certains parlent, à ce titre, de paradigme de la gouvernance (Sugden et *al.*, 2006). Or, l'on constate, malgré la multiplication des recherches relatives à ces réseaux depuis les années 70, que les travaux traitant explicitement de leurs modes de coordination et plus particulièrement de leur gouvernance, restent largement minoritaires (Jones et *al.*, 1997 ; Alberti, 2001 ; Mendez, 2005 ; Ehlinger et *al.*, 2007).

Cette situation peut s'expliquer par le fait que les premières contributions théoriques ont appréhendé le réseau comme une forme de gouvernance en soi (Powell, 1990 ; Hakasson et Johanson, 1993 ; Sorensen, 2005 ; Ehlinger et *al.*, 2007), traduisant ainsi des modes de gouvernance davantage informels, basés sur la confiance développée à travers la proximité entre les acteurs et leur encastrement dans un réseau social singulier. Or, l'émergence des *clusters policies*, réunissant des acteurs aux profils hétérogènes ayant des intérêts complémentaires mais aussi potentiellement contradictoires, invite à redéfinir les modes de gouvernance autour de règles et d'instances davantage formalisées. Dès lors, l'un des défis de la gouvernance consiste à créer les conditions nécessaires à l'émergence et à l'organisation des dynamiques collectives.

Dès lors, se pose la question du lien entre la gouvernance et la trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations. Or, ce lien semble peu abordé par la littérature, alors qu'il semble déterminant pour la compréhension des réseaux et de leurs dynamiques (Sugden et *al.*, 2006, DePropis et Wei, 2007). Notre travail cherche, par conséquent, à ouvrir la « boîte noire » de la gouvernance, pour comprendre les dynamiques qui animent les réseaux territoriaux d'organisations.

Par ce travail de recherche, nous espérons ainsi améliorer la compréhension des liens entre les dynamiques de gouvernance et la trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations. La **problématique générale** de thèse peut ainsi être formulée de la manière suivante :

Quelles sont les dynamiques de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations ? et, comment se co-construisent-elles ?

Cette problématique se décline en plusieurs questions de recherche qui visent à mieux comprendre les liens entre gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations.

Question 1 : Comment émerge et de quelle manière évolue la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations ?

Question 2 : Comment se forme la trajectoire des RTO ?

Question 3 : Quels mécanismes permettent de comprendre la co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires des réseaux territoriaux d'organisations ?

Les enjeux de cette recherche peuvent être synthétisés de la manière suivante :

- ***Intérêts théoriques***

L'intérêt théorique de cette thèse se situe à différents niveaux. En abordant la gouvernance de manière explicite et centrale, nous contribuons à une clarification théorique d'un champ de recherche encore émergent et fragmenté. Les spécificités liées aux réseaux territoriaux d'organisations, telles que leurs propriétés de fluidité, la diversité des parties prenantes, la territorialité de l'action collective, etc., invite à avoir une lecture renouvelée des travaux théoriques en matière de gouvernance. Nous cherchons notamment à mieux comprendre les

apports et les limites, mais aussi les complémentarités des cadres issus de différents champs et généralement mobilisés pour appréhender la gouvernance. Nous souhaitons, par notre recherche, contribuer à éclairer les éléments clés qui permettent de comprendre la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations, leurs modalités d'émergence et leurs évolutions. En distinguant une gouvernance informelle, basée sur la confiance et la reconnaissance des acteurs, et un niveau davantage formel, caractérisé par l'adoption de structures et de processus visant à régulariser l'action collective, nous cherchons à mieux définir ce champ d'investigation théorique.

Par ailleurs, en adoptant une vision dynamique, notre ambition consiste à mieux comprendre les liens entre gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations, jusqu'alors peu traités par la littérature académique (Llobrera et *al.*, 2000 ; DePropis et Wei, 2007). Nous défendons notamment la thèse d'une co-évolution des formes et des processus de gouvernance, et des trajectoires, se réalisant à travers des mécanismes d'interaction et d'apprentissage que nous identifions et que nous cherchons à mieux définir. Nous dépassons ainsi la nature en majorité descriptive des recherches en adoptant une vision compréhensive des modes de gouvernance et de l'évolution des trajectoires.

Les recherches théoriques ont jusqu'alors cherché à décrire et à caractériser des modes de gouvernance à partir d'idéaux types et de typologies (Ehlinger et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008) qui traduisent de manière trop stylisée une réalité empirique parfois très ambiguë. Par l'étude en profondeur des dynamiques de gouvernance de deux pôles de compétitivité, nous espérons répondre au manque de fondements empiriques souvent reproché aux recherches sur la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations.

- ***Intérêts managériaux***

L'actualité des pôles de compétitivité en France et plus particulièrement leur évaluation récente et le sursis accordé à treize d'entre eux, jusqu'à la fin de l'année 2009 (DIACT, 2008), traduit bien l'intérêt managérial de notre thèse. Dès leurs labellisation, en 2005, les observateurs présentaient des difficultés en matière de gouvernance (Jacquet et Darmon, 2005), en raison notamment des enjeux de pouvoirs et des jeux d'acteurs susceptibles d'animer ces systèmes. Certaines difficultés liées à la démarche empirique de cette recherche traduisent d'ailleurs bien cette appréhension initiale.

Dans ce contexte, notre thèse entend mettre à jour les multiples parties prenantes des pôles de compétitivité. Plus particulièrement, en identifiant et en caractérisant les différentes instances formelles de gouvernance, nous participons à une meilleure définition des rôles qui leur sont attribués, mais aussi à une compréhension plus fine de la place des acteurs dans ces systèmes de représentation et d'affectation du pouvoir. Nous fournissons, ainsi, aux gouvernants des pôles de compétitivité et à leurs équipes d'animation, des pistes de réflexion sur la manière d'engager leurs membres dans une dynamique collective qui soit légitimée et acceptée par tous et qui permettent de déterminer une trajectoire performante.

Enfin, d'une manière plus générale, notre recherche entend mettre à jour des éléments utiles en matière de *cluster policies* à destination des Etats, notamment en terme de pilotage de l'action publique ; mais aussi pour les acteurs publics locaux dans la détermination de leurs complémentarités potentielles en matière d'action économique locale.

- ***Présentation de la méthodologie de recherche***

La méthodologie de recherche mobilisée pour répondre aux différentes interrogations soulevées, repose sur une approche qualitative. L'émergence concomitante des pôles de compétitivité et de notre projet de recherche nous fourni un terrain de recherche particulièrement fertile. Nous avons ainsi eu la chance d'observer des organisations en phase d'émergence, ce qui nous a permis de mieux comprendre les liens entre la gouvernance et la trajectoire de ces réseaux territoriaux d'organisations.

La stratégie d'accès au réel repose sur la méthode de cas (Yin, 2003). L'étude des réseaux territoriaux d'organisations dans une perspective longitudinale nécessite, en effet, une implication du chercheur sur le terrain et une immersion en profondeur dans les systèmes pour en comprendre leurs dynamiques. Nous focalisons notre attention sur deux cas spécifiques appréhendés à travers trois unités d'analyses : les acteurs individuels qui constituent les structures de gouvernance, avec toutes leurs complexités et leurs logiques singulières ; les acteurs collectifs (entreprises, collectivités locales, centres de recherche et organismes de formation) et les relations entre eux, et enfin, le réseau dans son ensemble.

L'échantillon de la recherche est constitué de deux cas spécifiques : les pôles de compétitivité Cosmetic Valley et Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique situés pour l'essentiel sur le même périmètre géographique, en Région Centre. L'intérêt d'étudier ces deux cas de manière parallèle tient à leur ancrage territorial commun. Nous limitons ainsi la variance institutionnelle. Nous pouvons alors appréhender en parallèle leurs histoires, leurs acteurs, les logiques internes et leurs trajectoires de développement.

La méthodologie utilisée s'appuie sur la mobilisation de différentes méthodes de collecte des données. Le recueil des données primaires s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs. Au total, 89 entretiens individuels ont été menés auprès d'acteurs impliqués directement dans la vie des pôles (membres des gouvernances, des comités scientifiques et des équipes opérationnelles, de nombreux institutionnels communs aux deux réseaux, plusieurs entreprises et différents laboratoires de recherche publics participants à des projets de R&D collaboratifs). Ces entretiens nous ont permis de recueillir les représentations individuelles des acteurs. D'une durée variant de 1h03 à 2h45, ils ont tous été enregistrés et retranscrits intégralement pour assurer une reconstitution fidèle des échanges. Afin de conserver l'anonymat des répondants, ces entretiens et les verbatim qui en sont extraits ont tous été codés. Par ailleurs, afin de compléter ces données, plusieurs observations non participantes ont été menées à différents moments clés de la vie des pôles. Nous avons ainsi pu observer le cœur des processus formels de gouvernance dans le cadre des comités de direction, des comités de pilotage, des assemblées générales et des comités scientifiques des pôles. Nous avons pu nourrir notre réflexion à partir des jeux d'acteurs et des logiques individuelles et collectives qui animent ces événements. Afin d'affiner notre représentation, plusieurs données secondaires ont également été collectées (dossiers économiques et sociaux relatifs au district, historique, liste des entreprises, activités dominantes, poids, métiers, rôles des acteurs locaux, etc.).

La période de collecte des données, sur près de 2 ans ½, entre octobre 2006 et février 2009, a permis d'être au plus près de l'évolution des pôles, de comprendre leurs modes de gouvernance et d'apprécier leur trajectoire. En effet, sur la période considérée la Cosmetic Valley est passée de 90 à 181 adhérents et S2E2, de 45 à 105 membres, traduisant ainsi leurs dynamiques respectives.

Ainsi, à travers ce dispositif méthodologique complet, nous avons pu reconstruire la trajectoire des pôles et leurs liens avec leurs gouvernances respectives.

- **Architecture de la thèse**

L'architecture de la thèse est représentée par la figure 1. La thèse est constituée de deux parties. La première partie correspond au socle théorique sur lequel nous fondons la thèse et qui guide notre réflexion tout au long des développements. Elle est dédiée plus spécifiquement à l'exploration du lien entre gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations. Cette première partie s'articule en trois chapitres autour de notre questionnement initial sur les dynamiques de gouvernance et les fondements de la trajectoire.

Le **premier chapitre** permet de délimiter le champ de recherche consacré à la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations. Nous revenons, tout d'abord, sur la diversité des approches des réseaux territoriaux d'organisations pour montrer l'intérêt de la problématique de la gouvernance dans le cadre de réseaux issus de *clusters policiers*. Nous distinguons, par ailleurs, les mécanismes informels des dispositifs davantage formels de gouvernance pour caractériser les rôles spécifiques de ces derniers.

Le **second chapitre** traite plus spécifiquement des dynamiques de gouvernance et de la trajectoire des réseaux. Nous mettons, notamment, en exergue différents facteurs susceptibles d'expliquer les dynamiques de gouvernance et nous insistons sur l'incomplétude de travaux permettant de comprendre ces dynamiques. Nous faisons ainsi le lien avec la trajectoire des réseaux, considérant la trajectoire comme le prisme par lequel les dynamiques de gouvernance peuvent s'exprimer. Trois perspectives de la trajectoire sont par ailleurs présentées. Leurs fondements, leurs limites mais aussi leurs complémentarités sont mis en avant pour comprendre la notion dans son ensemble.

Le croisement de ces deux champs de recherche permet d'élaborer, dans un **troisième chapitre**, la problématique de la thèse, les questionnements sous-jacents et le cadre conceptuel à travers lequel nous appréhendons le matériau empirique.

La seconde partie de la thèse confronte notre cadre conceptuel à la réalité des faits afin de comprendre empiriquement les liens entre la trajectoire et les dynamiques de gouvernance.

Le **quatrième chapitre** présente l'architecture de la recherche et les modalités de collecte et de traitement des données. La recherche est fondée sur une posture interprétativiste et une démarche abductive. Nous présentons et justifions le choix d'une approche qualitative par étude de cas autour de deux pôles de compétitivité situés sur un périmètre géographique en partie similaire. Nous précisons par ailleurs le processus de collecte et de traitement des données.

Le **cinquième chapitre** expose les résultats de chacune des études de cas. Les deux cas sont analysés selon une grille de lecture identique qui est directement issue de la littérature, ce qui nous permet d'effectuer des comparaisons inter cas. Le plan de restitution des cas suit une démarche chronologique dans laquelle les dimensions de gouvernance et de trajectoire sont imbriquées.

Enfin, le **sixième chapitre** vise à répondre à la problématique de la thèse et aux différents questionnements soulevés à la lumière des éléments théoriques et empiriques développés précédemment. Différents niveaux de résultats sont notamment mis en avant. D'une part, nous insistons sur les conditions d'émergence et de structurations des modes de gouvernance en mettant en exergue les facteurs permettant de comprendre ces dynamiques. Les rôles tenus par les acteurs focaux, leur place et leur légitimité dans ces systèmes sont spécifiés. D'autre part, nous revenons sur les mécanismes de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des réseaux en distinguant des mécanismes d'interaction et des mécanismes d'apprentissage collectifs.

La conclusion générale souligne les principaux apports théoriques, méthodologiques et managériaux, ainsi que les limites de la recherche. Nous proposons, par ailleurs, à l'issue de ce travail, les voies de recherche futures, susceptibles de trouver des prolongements dans des travaux ultérieurs.

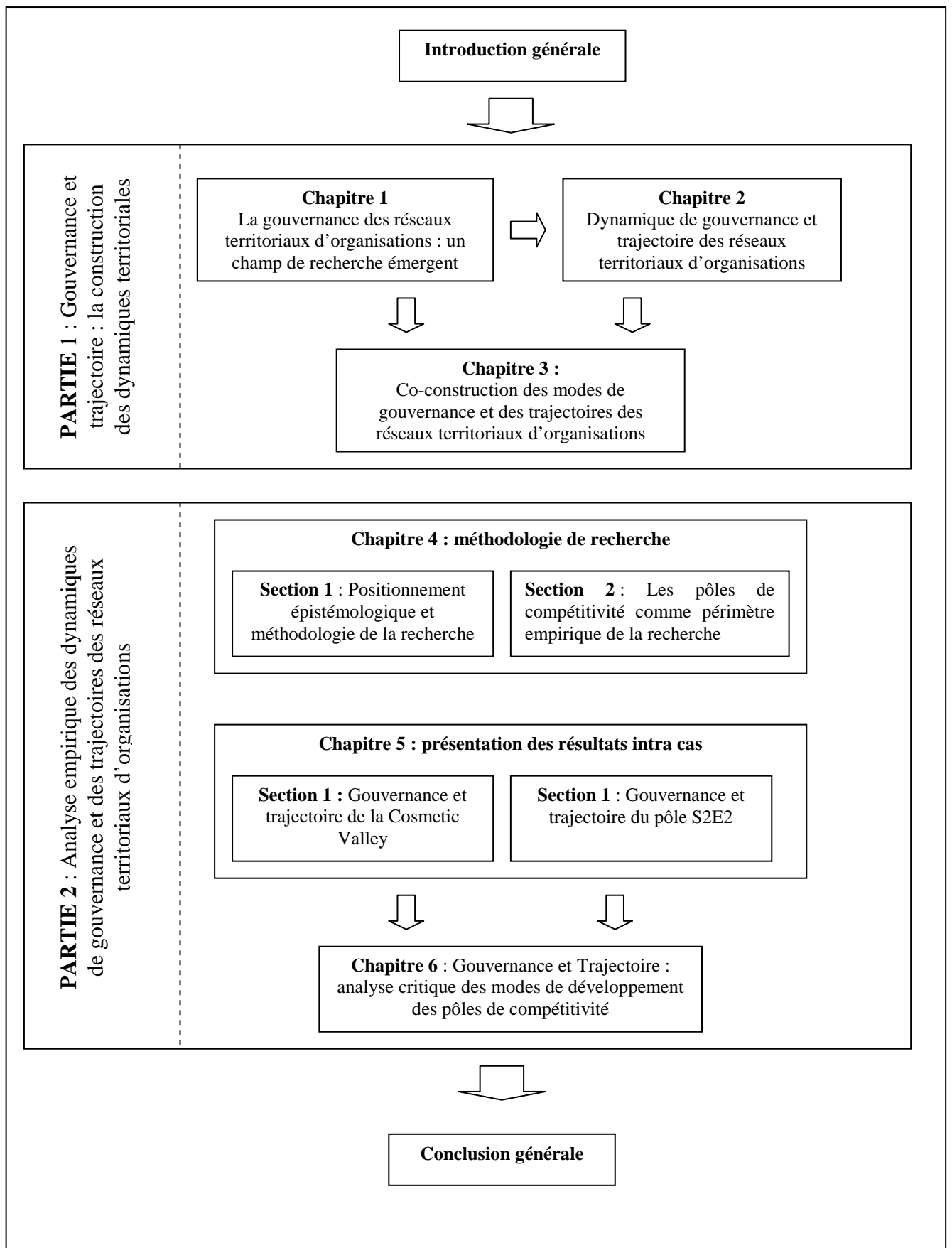


Figure 1. Architecture de la recherche

Première partie

GOUVERNANCE ET TRAJECTOIRE : LA CONSTRUCTION DES DYNAMIQUES TERRITORIALES

Introduction de la première partie

Les dynamiques territoriales semblent être une préoccupation majeure des économies modernes. La mondialisation des échanges, les changements rapides de technologies et la diffusion croissante de l'information exercent des pressions sur les systèmes de production et les soumettent à des impératifs d'évolution et d'adaptation. Paradoxalement, ce mouvement de globalisation a eu pour conséquence de susciter un intérêt croissant pour le local. Dans ce contexte, se sont multipliées, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, les *clusters policies* visant à s'appuyer sur les territoires pour développer les activités économiques.

Malgré la multiplication des travaux théoriques et empiriques sur ces réseaux issus de politiques volontaristes, les connaissances sur leurs modes de gouvernance restent liminaires (Ehlinger et *al.*, 2007). Pourtant, la gouvernance semble être un élément structurant permettant d'assurer la pérennité de ces systèmes (Alberti, 2001). Par ailleurs, elle permettrait de comprendre la trajectoire de développement des réseaux (Llobrera et *al.*, 2000 ; DePropis et Wei, 2007).

Le rapprochement du champ de la gouvernance et de la trajectoire constitue l'intérêt théorique majeur de cette thèse et l'objectif central de cette première partie.

La première partie de la thèse se compose de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la délimitation du champ de recherche. Nous présentons tout d'abord les différents modèles de réseaux territoriaux d'organisations, puis nous cherchons positionner notre approche par rapport aux cadres d'analyse traditionnels de la gouvernance. Nous participons ainsi à mieux définir le champ de la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations.

Dans un second temps, nous présentons une perspective dynamique des modes de gouvernance. Nous mettons notamment en exergue les facteurs susceptibles de comprendre leurs évolutions. Par ailleurs, les différentes approches théoriques des trajectoires sont étudiées. Nous discutons de la portée et des limites des différentes perspectives théoriques pour mieux délimiter notre positionnement.

La confrontation de deux champs théorique nous amène à discuter, dans un troisième chapitre, des dynamiques de co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires. Nous présentons, à l'issus de ce chapitre, le modèle conceptuel de la thèse ainsi que la problématique générale. Ce cadre d'analyse sera ensuite mobilisé dans la seconde partie de la recherche.

Chapitre 1 : La gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations : un champ de recherche émergent

Plan du chapitre

1.1. L'hétérogénéité des approches conceptuelles des réseaux territoriaux d'organisations

- 1.1.1. Fondements de la notion de développement local*
- 1.1.2. La diversité des formes de réseaux territoriaux d'organisations*
- 1.1.3. Le caractère délibéré ou émergent des réseaux territoriaux d'organisations*
- 1.1.4. Le rôle des acteurs dans l'émergence des réseaux*

1.2. Délimitation du champ de recherche : la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations

- 1.2.1. Le réseau entre marché et hiérarchie*
- 1.2.2. De l'utilité d'une gouvernance formelle*
- 1.2.3. De la corporate governance à la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations : opposition, différenciation ou complémentarité ?*
- 1.2.4. Les parties prenantes de la gouvernance*

1.3. Catégorisation des structures de gouvernance : gouvernance stratégique et opérationnelle

- 1.3.1. Une distinction implicite*
- 1.3.2. Constitution et rôles attribués aux structures de gouvernance stratégique*
- 1.3.3. Constitution et rôles attribués aux structures de gouvernance opérationnelle*

1.4. L'identité et la place des acteurs dans la gouvernance

- 1.4.1. De la gouvernance collective à la gouvernance individuelle*
- 1.4.2. Gouvernance et territoire*

1.5. Approche du niveau informel de gouvernance

Introduction du chapitre

Les recherches traitant explicitement de la gouvernance des RTO sont relativement peu nombreuses (Ehlinger et *al.*, 2007). Cependant, certains travaux récents tentent de clarifier cette notion en mettant en évidence les caractéristiques principales d'un champ qui se distingue des approches mobilisant les théories contractuelles de la firme (Williamson, 1975)

ou du cadre de la *corporate governance* (Gomez, 2009). Cependant, force est de constater qu'un certain flou conceptuel subsiste en raison notamment de l'absence de cadre théorique intégrateur.

Nous nous intéressons, dans ce premier chapitre, au nouveau paradigme de la gouvernance des RTO (Sugden et *al.*, 2006), en revenant sur les contributions théoriques majeures qui tentent de structurer le champ. Nous proposons tout d'abord de spécifier l'objet de recherche empirique auquel est dédié ce travail doctoral : le RTO (1.1). Nous mettons en exergue l'évolution des approches théoriques avant de nous intéresser à la gouvernance de ces systèmes. Nous tentons ensuite de définir et de délimiter le champ théorique de la gouvernance des RTO, en distinguant ses différentes dimensions (1.2). Nous présentons les principales caractéristiques des modes de gouvernance (1.3) et les acteurs qui les animent (1.4). Puis, nous revenons sur les dimensions informelles des modes de gouvernance des RTO (1.5). Ce premier chapitre nous conduira à mieux comprendre un champ encore émergent et fragmenté.

1.1. L'hétérogénéité des approches conceptuelles des réseaux territoriaux d'organisations

1.1.1. Fondements de la notion de développement local

Les RTO trouvent leurs fondements dans les théories du développement développées plus particulièrement par les géographes mais surtout par les économistes. Selon Rist (1996), le développement est assimilé à la théorie de l'évolution naturelle. Il apparaît comme un processus de changement ininterrompu, ayant des effets cumulatifs irréversibles et dirigés vers une finalité précise (Tremblay, 1999). Pendant longtemps, les principes de l'économie, élaborés par les premiers théoriciens de l'économie classique³, ont servi de base aux théories du développement général et aux théories du développement économique en particulier, puisqu'à cette époque les deux notions sont confondues. Ces principes voient leur consécration, pendant la révolution industrielle, avec la mise en place d'un système organisé de production économique. C'est à l'intérieur de ce cadre que s'établissent la théorie

³ Notamment Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823) et Jean-Baptiste Say (1762-1832).

keynesienne et le mode de production fordiste, qui sont à la base de la croissance économique du XX^{ème} siècle. Différentes crises économiques successives remettent en cause ces modèles et donnent naissance aux approches territoriales du développement. On parle alors des théories du développement dans l'espace (Tremblay, 1999). Celles-ci se sont multipliées en raison de l'hétérogénéité des situations propres à chaque espace pour former aujourd'hui le « *corpus des théories du développement régional* », corpus encore flou puisque « *aucune théorie générale du développement régional n'est encore disponible* » (Boisvert, 1996 : 188).

Pendant la période des trente glorieuses, l'aménagement du territoire est basé sur la théorie des **pôles de croissance** (Perroux, 1955 ; Boudeville, 1963) selon laquelle : « *la croissance n'apparaît pas partout à la fois ; elle se manifeste en des points ou des pôles de croissance, avec des intensités variables ; elle se répand par divers canaux et avec des effets terminaux variables pour l'ensemble de l'économie* » (Perroux, 1955 : 309). La croissance n'apparaît pas uniformément dans l'espace, les politiques interventionnistes doivent donc se centrer sur quelques points géographiques ou secteurs d'activité qui auraient des effets d'entraînements sur d'autres secteurs, villes ou régions (Aydalot, 1985). Il s'agit, en ce sens, d'un processus de diffusion d'un centre vers les périphéries. Mais ces politiques ont un effet pervers puisque la polarisation du développement dans un espace délimité contribue à créer des espaces marginalisés autour du pôle de développement (Tremblay, 1999). De plus, ce modèle perd de sa puissance opérationnelle en cas de crise car la croissance n'est plus diffusable en raison de sa raréfaction.

Aujourd'hui, la mondialisation de l'économie ne permet pas un développement territorial homogène. Il apparaît alors nécessaire de freiner ces inégalités de développement dans l'espace. Selon la notion de **développement endogène** (Garofoli, 1994) le territoire est à la base du développement, il s'incarne dans un espace particulier et y prend sa source. Il est le fruit de chacune des composantes territoriales d'un espace, qu'elles soient naturelles, culturelles, économiques et sociales. Il est communautaire puisqu'il fait appel à la participation de la population, et démocratique puisque sa mise en place suppose des structures démocratiques (Aydalot, 1985). En ce sens, il se rapporte à des actions territoriales qui influencent l'émergence ou la localisation d'activités économiques. Le développement endogène est basé sur les besoins fondamentaux des individus (alimentation, logement, éducation, travail...) et non sur les besoins de la croissance du marché. Il est axé sur la valorisation des ressources naturelles, sur sa culture et ses savoir-faire locaux. Selon ces

principes, un territoire peut chercher à transformer les caractéristiques qui sont les siennes et à créer un certain nombre d'avantages qui lui sont spécifiques. Cette démarche volontaire est susceptible de renforcer son attractivité⁴.

La théorie du **développement local** se présente moins comme une théorie que comme un nouveau paradigme. Selon Boisvert (1996), il découle directement du concept de développement endogène ; mais selon Tremblay (1999 : 25) : *« il a subi une formalisation encore plus grande, ce qui a engendré plusieurs approches de développement local »*. Tremblay (1999) dans une tentative de synthèse, a dégagé deux approches qui englobent l'ensemble des courants : l'approche du développement local communautaire, centré sur une vision globale et sociale, et l'approche du développement économique local⁵.

L'approche du développement local communautaire est fondée, à la fois, sur les solidarités et les initiatives à l'échelle de la communauté locale. Son objectif est de contrer les effets du développement libéral et des interventions ou des non-interventions de l'Etat. Selon cette perspective, le développement social est donc susceptible d'influencer le développement économique. Dionne (1996) évoque l'approche territoriale qui se fonde sur les solidarités humaines et communautaires. Il rejoint le concept d'économie sociale et la mise en place d'entreprises d'économie sociale. L'approche du développement économique local, qui nous intéresse dans ce travail doctoral, est axée sur la mise en place d'initiatives concertées par des partenaires oeuvrant au niveau d'un territoire spécifique. Elle est principalement orientée vers l'amélioration des indices économiques traditionnels tels que la croissance des emplois et des revenus. Certains auteurs le considèrent comme un modèle fonctionnel, qui se traduit par un ajustement des actions locales aux marchés mondialisés (Dionne, 1996).

Les approches des districts industriels (Marshall, 1919), de la spécialisation flexible (Piore et Sabel, 1984) et plus tard, des milieux innovateurs (Aydalot, 1985), découlent du courant du développement économique local. Elles se situent davantage dans une optique économique classique, fondées sur l'entrepreneuriat, les systèmes de production géographiques et la flexibilité des entreprises (Tremblay, 1999). Ces systèmes constituent le cœur des développements suivants.

⁴ Le développement endogène a connu de nombreuses applications, il a notamment alimenté les travaux de Philippe Aydalot et des chercheurs du GREMI.

⁵ L'annexe 1 présente l'ensemble des théories du développement.

1.1.2. La diversité des formes de réseaux territoriaux d'organisations

1.1.2.1. L'école des districts industriels

L'école des **districts industriels** est fondée sur les travaux initiaux de l'économiste Alfred Marshall (1890), qui observe à la fin du 19^{ème} siècle l'existence de deux schémas d'organisation industrielle de la production. D'une part, l'organisation de type fordiste qui se caractérise par un commandement unique et une forte division du travail intégrée au sein d'une grande entreprise. D'autre part, la coordination d'une division sociale du travail, désintégrée entre des firmes plus petites se spécialisant dans un segment du processus productif. Marshall s'est davantage intéressé au deuxième type d'organisation, qu'il a qualifié de district industriel et que Zeitlin (1992) définit comme « *un système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel* » (Zeitlin, 1992 : 283).

La compétitivité des districts repose sur les économies externes qui résultent de l'organisation industrielle du système et de la proximité géographique entre chaque unité. Ces éléments permettent une baisse des coûts de production et la réalisation d'économies d'agglomération (Marshall, 1919). Ces dernières sont externes à l'entreprise mais internes à une aire géographique spécifique. Marshall introduit, en ce sens, la notion de territoire dans l'analyse des districts industriels. Leur succès repose également sur un système social singulier et sur l'« *atmosphère industrielle* » qui y règne. Marshall (1919) l'a défini comme processus culturel qui favorise l'apprentissage et l'acquisition de compétences pour un métier : « *lorsque de grandes masses d'hommes dans la même localité sont engagées dans des tâches similaires, [...], la compétence (ou le savoir-faire) requis dans leur travail est dans l'air et les enfants la respirent en grandissant* » (Whitaker, 1975). Cette dimension sociale et culturelle est essentielle, car elle garantit la pérennité du système en favorisant à la fois l'éducation, l'échange d'idées et d'expériences, elle favorise la coopération et l'innovation. Les relations sont alors basées sur la confiance et la réciprocité. La proximité spatiale et l'homogénéité culturelle favorisent la transmission d'idées nouvelles et augmentent la fréquence de leur adoption (Courlet, 1991). Marshall ne néglige pas les institutions locales

dans la régulation⁶. des relations inter organisationnelles et dans le maintien d'une saine concurrence au sein du système.

La crise économique mondiale des années soixante-dix, ainsi que les changements politiques, institutionnels et technologiques, ont suscité un regain d'intérêt pour les systèmes territoriaux d'organisations (Rocha, 2004). La problématique consistait à comprendre pourquoi d'anciens bastions industriels fordistes rencontraient des difficultés alors que d'autres régions basées sur la désintégration verticale, des réseaux interindustriels et un marché du travail local, arrivaient à tirer leur épingle du jeu en restant en dehors d'une production de masse (Storper et Walker, 1983). Les recherches menées par les économistes italiens (Bagnasco, 1977 ; Brusco, 1982 ; Garofoli, 1981, 1983 ; Fuà et Zacchia, 1973 ; Trigilia, 1986) sur la Troisième Italie⁷ ont permis de réactualiser les différentes conceptions des modes de coopérations interentreprises.

Les auteurs ont plus particulièrement insisté sur les dynamiques endogènes de développement et les caractéristiques sociologiques et culturelles comme facteurs explicatifs du dynamisme de ces régions (Courlet, 1991). Néanmoins, en mobilisant des concepts comme « l'industrialisation diffuse », « le système de PME », « l'économie périphérique », ou encore la « décentralisation productive » pour caractériser ces systèmes (Daumas, 2006), ces recherches manquaient parfois d'unicité conceptuelle. Becattini (1979, 1987), à travers une approche fondée sur l'économie industrielle, permit alors d'unifier ce champ de recherche en rappelant que le type d'organisation industrielle de ces régions, mélange de concurrence et de coopération, au sein d'un système localisé de petites et moyennes entreprises, était similaire aux districts industriels marshalliens.

Le modèle de **district industriel italien** s'inspire de l'idée d'Alfred Marshall selon laquelle, proximité et spécialisation géographiques pourraient, pour certaines régions, créer des avantages économiques de la production à grande échelle. « Généralement, l'agrégation d'un

⁶ Cette régulation peut être assurée par des règles définies, comme par exemple, pour éviter une réduction excessive des salaires et un maintien de standard de compétences minimum. La régulation peut également se traduire par l'engagement d'une municipalité pour assurer une mobilité des ressources ou encore faire respecter certaines normes de qualité (Lévesque et al, 1998).

⁷ De nombreux travaux sont fondés sur l'étude de régions spécifiques en Italie. Ces régions « intermédiaires » (Daumas, 2006) sont situées pour la plupart d'entre elles entre le triangle industriel du Nord-Ouest de l'Italie (le triangle Milan-Turin-Gênes) et le Mezzogiorno. Ces régions sont spécialisées dans des activités traditionnelles (habillement, chaussure, cuir, meuble, etc.) ou plus moderne (petite mécanique, électrotechnique, etc.) dont le processus de production peut facilement être décomposé.

grand nombre de petits ateliers, comme la création de quelques grandes usines, permet d'atteindre les avantages de production à grande échelle [...]. Il est possible de couper le processus de production en plusieurs segments, chacun pouvant être réalisé avec le maximum d'économies dans un petit établissement formant ainsi un district composé d'un nombre important de petits établissements semblables spécialisés pour réaliser une étape particulière du processus de production » (Marshall, 1919, cité par Becattini 1987 : 131).

Les premières études sur ce phénomène insistent sur les caractéristiques sociales de ces régions de développement endogène (Benko et al., 1996). Becattini (1979) relève dans son analyse, des éléments ayant trait à la fois à la configuration proprement économique des districts industriels et à leur fonctionnement social. Au-delà de l'appartenance des individus à un même ensemble d'entreprises, la culture et un ensemble de valeurs communément partagées permettent de spécifier et de caractériser cette communauté locale (Becattini, 1979). Elles permettent notamment de circonscrire les conflits d'intérêt. Le district industriel est alors considéré comme *« une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises à l'intérieur d'une aire géographique spécifique »* (Becattini, 1979 : 38). Les districts industriels sont en effet composés de petites entreprises qui coexistent et collaborent dans un même lieu et dont la stabilité est due à l'absence d'une grande entreprise leader. Les entités qui les composent sont généralement articulées techniquement les unes aux autres et contribuent collectivement à une production d'un bien spécifique, identifiable comme le produit industriel du district.

Selon Pyke et al. (1990) cette forme de coopération particulière est marquée par un *« double amalgame complexe »*, il s'agit d'un savant mélange entre principe de coopération et de compétition d'une part, et principe de spécialisation et flexibilité d'autre part (Bernard et Vicente, 2002). Les relations inter organisationnelles sont basées sur des relations de concurrence (facilitées par la quasi-absence de barrière à l'entrée dans l'industrie) et sur des relations de réciprocité (caractérisées principalement par l'activation de complémentarités technologiques, le partage des risques de marché et d'innovation et l'échange de travailleurs) (Bernard et Vicente, 2002). Leur succès repose donc sur plusieurs attributs : confiance, permanence des interactions, relations de proximité et de réciprocité. Il apparaît en ce sens, comme une forme typique d'organisation territorialisée, dans laquelle les relations entre firmes sont régies par un ensemble de normes implicites ou explicites, alliant règles du marché et code social. Au final, on peut considérer à l'instar de Bernard et Vicente (2002 : 4)

que « les districts industriels italiens révèlent leur spécificité en terme de coopération et de degré d'ouverture. La structure d'interaction apparaît plus proche du marché que de la hiérarchie, mais avec un système de valeurs très spécifique, fondé sur une communauté d'intérêts et une convergence des anticipations, qui assurent une forte coopération entre unités productives concurrentes ».

En somme, l'école italienne a mis en évidence que le succès des districts repose à la fois sur une communauté efficiente de petites entreprises, et sur l'importance des facteurs historiques (Bagnasco, 1977 ; Triglia, 1986), politiques (Zeitlin, 1992), socioculturels et territoriaux. C'est la **spécialisation flexible** (Piore et Sabel, 1984) entendu comme le rassemblement de petites entreprises innovantes spécialisées dans un secteur de production qui semble faire le succès de ces réseaux. Cependant, ce mode de coopération n'est pas exclusif ; le district industriel ne doit pas être considéré « *ni comme un mythe, ni comme un interlude* » (Triglia, 1986), mais plutôt comme une forme particulière de coopération parmi une diversité de voies de développement qui dépendent toutes de nombreux paramètres.

- ***Les limites de l'approche des districts industriels***

Le modèle strict de district industriel est remis en cause à la fin des années soixante-dix en raison d'un mouvement de fusions et de concentrations accrues entre les entreprises au sein de ces réseaux. La concurrence des pays en développement (coût de la main d'œuvre, qualité...) et l'effondrement de certains marchés européens pousse en effet les entreprises à modifier leurs logiques de coopération. De plus, à partir du milieu des années quatre-vingt, plusieurs chercheurs (Courlet, 1991; Aydalot, 1986 ; Maillat, 1996) se sont penchés sur des phénomènes similaires aux districts industriels dans leur pays. De nombreux systèmes territorialisés de production ont ainsi été identifiés sur tous les continents, avec des formes souvent proches et comparables à celles des districts italiens (Pyke et Sengenberger, 1992).

Forme de coopération	Définitions	Auteur(s) clé
District industriel Marshallien	« Un système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel ». (Zeitlin, 1992).	Marshall (1890), Zeitlin (1992)
District industriel italien	« une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer » (Beccatini, 1989).	Becattini (1979, 1989)
Système productif local	« Un ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels » (Lévesque et al., 1998).	Aydalot (1986), Courlet, (1991); Lévesque et al., (1998), Maillat (1996)
Technopôle	« Les technopôles ou parcs scientifiques sont des concentrations géographiques locales d'entreprises innovantes, situées à proximité de centres de recherche et de formation scientifiques, dans le but de former ensemble un micro système innovant » (Ruffieux, 1991).	Ruffieux (1991)
Cluster	« Un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs... » (Porter, 1998).	Porter (1990, 1998)

Tableau 1. Définitions des formes de coopération

De nombreux concepts issus de l'approche des districts ont ainsi émergé (tableau 1) traduisant les limites d'un modèle italien trop étroit pour permettre de comprendre les multiples configurations empiriques. Daumas (2006 : 8) rappelle, à ce titre, qu'on « commettrait une erreur à vouloir retrouver à tout prix dans chaque cas étudié les caractéristiques du district becattinien car la réalité, y compris italienne, est infiniment plus complexe et diverse. ». Ainsi, afin de rendre compte d'une réalité davantage contrastée, de nombreux auteurs ont proposé des typologies des formes de coopérations territorialisées⁸. En dépit de leur caractère statique, ces typologies fournissent néanmoins une base stable pour la comparaison et ont surtout permis d'identifier l'existence de configurations empiriques très hétérogènes en mettant notamment en perspective la dimension technologique de certains réseaux. L'innovation est alors au cœur des préoccupations stratégiques.

1.1.2.2. Vers un modèle de développement fondé sur l'innovation

Les années quatre-vingt-dix marquent l'avènement des modèles de développement basés sur la science et plus précisément sur le rapprochement entre la science et l'industrie. De nombreuses approches théoriques⁹ se sont développées en ce sens et les chercheurs ont pu identifier de multiples configurations empiriques. Le concept de cluster proposé initialement par Porter (1990 ; 1998) s'est imposé dans les milieux académiques, politiques et économiques comme le modèle de référence. Il semble le mieux refléter les tensions entre localisation et globalisation (Raines, 2001), et renvoie à des idéaux types tels que la Silicon Valley aux Etats-Unis (Saxenian, 1994). Porter (1998 : 199) le définit comme « *un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs [...]. Le cluster a une influence positive sur l'innovation et la compétitivité, les compétences des travailleurs, l'information et la dynamique entrepreneuriale sur le long terme* ». L'objectif qui leur est attribué consiste à stimuler et à organiser les modes de coordination. Pour cela, on traite souvent du cluster comme d'une chaîne de valeur ajoutée, c'est-à-dire comme un ensemble d'entreprises potentiellement complémentaires (production et services liés), d'institutions publiques et privées de Recherche et Développement (R&D) et de formation, situés dans une même aire géographique.

La diffusion du modèle de Porter par un certain nombre de « gourous » Froelicher (2009) a très largement popularisé le « cluster » jusqu'à en faire une sorte de mythe sur lequel de nombreux pays se sont appuyés pour favoriser et accompagner le développement économique de leur territoire (Hamdouche, 2008). Le modèle de cluster est aujourd'hui considéré comme un véritable outil de développement économique grâce à son impact positif sur la performance

⁸ Voir Daumas (2006) pour une revue détaillée et critique des typologies proposées dans la littérature.

⁹ Les Nouveaux espaces industriels (Scott, 1988 ; Storper et Scott, 1989) ; les travaux de l'école des milieux innovateurs (Aydalot, 1986 ; Maillat, 1996), l'école de l'apprentissage et de l'innovation (Lundvall et Johnson, 1994 ; Malmberg et Maskell, 1997), l'approche de la géographie de l'innovation (Feldman, 1994 ; Audretsch et Feldman, 1996), le concept de « learning region » (Florida, 1995). Pour une revue détaillée voir Chabault (2007). Certains de ces concepts vont fournir les bases à de nombreuses politiques publiques visant à créer ex nihilo des réseaux sur les territoires nationaux. C'est le cas notamment du transfert de la notion de Système Local de Production (SLP) (Lévesque et al, 1998) qui donnera lieu à la politique française des Systèmes Productifs Locaux (SPL) au milieu dans les années quatre-vingt-dix.

des entreprises, la croissance économique régionale et sur la compétitivité des pays (Rocha, 2004). Néanmoins, certains chercheurs considèrent que le concept a été utilisé de manière « chaotique » (Martin et Sunley, 2003 : 8) en raison notamment de l'incomplétude de la conceptualisation de Porter sur lequel de nombreux auteurs ont basé leurs recherches. Cortright (2006) considère à ce titre que le cluster *« est peut être l'un des rares termes à être passé de l'obscurité à l'absence de sens sans avoir connu de réelles périodes de cohérences »*. Quoiqu'il en soit, ce phénomène de « clusterisation » des économies nationales (Pecqueur, 2005) n'est pas à ignorer. Il invite à s'interroger sur le caractère délibéré ou émergent des RTO.

1.1.3. Le caractère délibéré ou émergent des réseaux territoriaux d'organisations

Les conditions d'émergence des réseaux ont intéressé les chercheurs dès que les politiques publiques visant à reproduire ces réseaux se sont multipliées. La question de leur caractère répliquable est posée et fait, depuis peu, débat dans la sphère académique (Hamdouche, 2008).

Plusieurs conceptions se dégagent. Doz et *al.* (2000) distinguent un processus émergent, tiré par une forte interdépendance entre les acteurs et la reconnaissance d'intérêts similaires ; et un processus davantage planifié. Favoreu et *al.* (2008), quant à eux, opposent une perspective évolutionniste à une perspective constructiviste des réseaux. Selon ces auteurs : *« la perspective évolutionniste considère les clusters comme la résultante de mécanismes spontanés et naturels d'adaptation au marché et aux évolutions technologiques »* (Favoreu et *al.*, 2008 : 160).

La perspective évolutionniste considère les interventions publiques visant à créer ou aider au développement d'un réseau contreproductives, voire vouée à l'échec (Bresnahan et *al.*, 2001). En effet, ces réseaux « historiques » apparaissent singuliers au regard de leurs conditions d'émergence. Les recherches soulignent le poids du processus d'accumulation historique dans leur formation (Porter, 1998). La question du temps, de la répétition et de la récurrence des relations, semblerait alors primordiale dans la construction des réseaux territoriaux (Larson, 1992). Pour Ketels (2003), leur développement serait souvent lié à des phénomènes naturels et endogènes cumulatifs et non contrôlables. Selon cette perspective, l'adoption d'une structure réticulaire ne procèderait pas d'un seul calcul économique mais le réseau se développerait

grâce aux relations préexistantes entre les organisations, et surtout entre les individus qui composent ces organisations (Granovetter, 1973). Plusieurs études témoignent à ce titre des difficultés rencontrées par certains réseaux issus de politiques volontaristes. Par exemple, Frederik Terman, l'un des pères de la Silicon Valley ne parvint pas à donner la même impulsion au New Jersey lorsqu'il fut sollicité pour mettre en place une politique de clusters (Duranton et *al.*, 2008 ; IAURIF, 2008). De manière plus flagrante, Van der Linde (2002) montre, dans une étude sur plus de 700 clusters répertoriés dans le monde, qu'un seul exemple d'initiative de cluster semble pérenne.

La perspective constructiviste, soutient la thèse du caractère répliquable des réseaux et invite à considérer un processus davantage planifié (Snow et *al.*, 1992 ; Gulati et *al.*, 2000). Cette approche stratégique, insiste également sur l'émergence délibérée des RTO. Par exemple, Harrison (1992) fut l'une des premières à reconnaître ce caractère répliquable, notamment dans un contexte de concurrence. Elle a décrit comment des grandes sociétés multinationales, par acquisitions sélectives, avaient copié les caractéristiques clés de petites entreprises des systèmes de production flexibles, qui pourraient finalement être appliqués ailleurs à des coûts plus bas. Le réseau serait alors le résultat d'une volonté consciente de partenariat pour obtenir des avantages compétitifs (Assens, 2003). Le réseau peut, en effet, être le résultat d'une démarche stratégique volontariste pour atteindre un avantage compétitif de type coopératif (Dyer et Singh, 1998). En référence à la théorie de la complexité, Chiles et Meyer (2001) considèrent que l'émergence des clusters est due à la combinaison de facteurs statiques (la présence, d'université, de capital risque, d'un marché local, etc.) et dynamiques (des facteurs humains).

Cette opposition théorique peut être dépassée en adoptant un positionnement intermédiaire selon lequel l'émergence des réseaux partirait rarement de rien (Stoerring et Christensen, 2004). Ainsi, certains acteurs pourraient accélérer le processus à partir de facteurs préexistants. C'est notamment l'objet des *clusters initiatives*, définies comme : « *des efforts organisés pour stimuler la croissance et la compétitivité des clusters dans une région, en impliquant les entreprises du cluster, le gouvernement et/ou la communauté de chercheurs.* » (Solvell et *al.*, 2003 : 16). Elles visent à créer un réseau d'organisations pérenne sur un territoire donné. La multiplication de telles initiatives depuis le milieu des années quatre-vingt-dix invite à s'interroger sur le rôle des acteurs dans le processus d'émergence des réseaux.

1.1.4. Le rôle des acteurs dans l'émergence des réseaux

La littérature académique évoque le rôle des acteurs dans le processus d'émergence des réseaux. Leur origine et leur contribution peuvent être de différentes natures. Les réseaux volontaristes peuvent provenir d'initiatives privées et être créés par un leader charismatique, un individu, une firme pilote, une université, un acteur déclencheur (Doz et *al.*, 2000), un clusterpreneur (Solvell et *al.*, 2003) qui fédère les firmes périphériques ; ou par un groupe d'organisations représentatives, une communauté de PME liées par un esprit d'entrepreneuriat (McGuire et Agranoff, 2007). Chiles et Meyer (2001) parlent de macro entrepreneur pour désigner de tels acteurs, car ils déclenchent, initient et accélèrent, un processus par nature collectif.

Le rôle des acteurs publics locaux ou nationaux est également souvent évoqué dans la constitution des réseaux (Provan et Milward, 1995 ; McGuire et Agranoff, 2007). Guidés par des impératifs de compétitivité locale, les pouvoirs publics proposent généralement un « principe de discrimination positive » basé sur l'attribution d'aides financières et/ou matérielles susceptibles d'influencer les choix effectifs de localisation des entreprises (Guillaume, 2008). Manzagol (1990) rappelle, à ce titre, comment la Silicon Valley et la Route 128 reposent notamment sur l'injection régulière et continue de capitaux publics qui soutiennent l'effort d'innovation porté par les entreprises¹⁰. Le réseau peut également émaner d'une initiative rassemblant à la fois les acteurs privés et les acteurs publics. Dans ce cadre, l'individu qui s'occupe du pilotage du cluster peut apparaître comme le symbole du partenariat public / privé (Stoerring et Christensen, 2004). Solvell et *al.* (2003) mettent en évidence, dans une étude quantitative de grande envergure, que ces *clusters initiatives* sont initiées majoritairement par les gouvernements (32%), par l'industrie (27%), ou par les deux (35%).

Outre l'hétérogénéité des profils des acteurs (Solvell et *al.*, 2003 ; Provan et Kenis, 2008), leurs rôles sont souvent mis en avant dans le processus d'émergence des RTO. En s'intéressant aux caractéristiques et aux rôles des brokers dans le pilotage des réseaux inter organisationnels, Loubaresse (2008) montre que le rôle de broker de réseau serait prédominant dans leur phase d'émergence. Leurs compétences relationnelles et la

¹⁰ Pour une analyse détaillée des facteurs d'émergence et d'évolution de la Silicon Valley, voir Weil (2009).

mobilisation de leurs réseaux sociaux permettraient de faire émerger un « ordre cohérent » susceptible d'ancrer le réseau dans son territoire. Chiles et Meyer (2001) considèrent que le phénomène de « clusterisation » est un processus dynamique susceptible d'être mis en œuvre par un type spécifique d'entrepreneur qu'ils qualifient de macro entrepreneur. Ceux-ci s'appuient sur différentes ressources et mettent en œuvre des stratégies susceptibles de procurer un avantage compétitif pour le réseau et pour ses membres. La sociologie néo institutionnelle qualifie ces acteurs d'entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988) ; définis comme des agents qui mobilisent ressources et supports dans le but de transformer une institution ou d'en créer une nouvelle (DiMaggio, 1988; Maguire et *al.*, 2004).

La littérature montre que ces entrepreneurs institutionnels ou *cluster institutionalising entrepreneur* (Mangematin et *al.*, 2005) s'appuient sur différents types d'*institutional works* (Lawrence et Sudday, 2006). Ils mobilisent des leviers politiques, normatifs et cognitifs afin de faciliter le processus d'institutionnalisation (Lawrence et Sudday, 2006). La phase d'émergence des réseaux est généralement caractérisée par la mobilisation de leviers politiques, en raison notamment de la dimension institutionnelle caractéristique des RTO issus de politiques industrielles nationales telles que les pôles de compétitivité français (Messeghem et Paradas, 2008 ; Chabault, 2008). A l'intersection de différentes sphères - publiques, privées et institutionnelles - (Mangematin et *al.*, 2005), la position de l'individu facilite le « travail institutionnel » et lui permet de faire émerger la nouvelle organisation (Chabault, 2008). Entretenant une relation ancienne avec le territoire, ces « facilitateurs » sont généralement légitimes (Dacin et *al.*, 2002) pour les membres du réseau en raison de la neutralité de leur position vis-à-vis de l'ensemble des entreprises (Chiles et Meyer, 2001). Ils orchestrent un processus complexe à partir d'organisations hétérogènes déjà créées qu'ils fédèrent à un méta-niveau (Mangematin et *al.*, 2005).

Si la littérature insiste sur le rôle des individus dans le processus d'émergence des réseaux, mais aussi sur son caractère parfois individuel, l'observation empirique révèle des conditions d'émergence souvent plus collectives. Dans le contexte français, certaines initiatives de SPL et de pôles de compétitivité ont en effet été portées par un ensemble d'acteurs territoriaux (DIACT, 2008). La littérature reste néanmoins relativement floue sur ce caractère collectif. Nous tenterons, dans les développements suivants, de répondre à cette limite d'ordre conceptuel.

- **Synthèse**

Ces quelques propos liminaires montrent que les RTO ne représentent pas une réalité homogène mais au contraire une diversité conceptuelle et empirique qui traduit un certain flou conceptuel. En s'appuyant sur les travaux de Azzolini-Manouk (2001), Pesqueux (2004) parle en effet de « *difformité organisationnelle* » pour préciser que les formes qui servent de référence à l'organisation réseau sont disparates. Plutôt que de décrire ces systèmes, notre propos consiste, dans cette thèse, à mieux les comprendre en nous intéressant aux dynamiques inter organisationnelles qui les animent tout au long de leur existence. A l'instar de Pesqueux (2004 : 28), nous remarquons en effet « *combien les écrits sur l'organisation s'épuisent d'abord à figurer l'objet. Lorsque toute l'énergie a été dépensée à figurer l'invisible, il n'en reste plus pour démasquer ce qui se trouve derrière.* ». Si les réseaux apparaissent comme des organisations complexes et protéiformes, elles doivent faire face à un défi commun qui consiste à faire collaborer des acteurs hétérogènes et hiérarchiquement indépendants dans le cadre d'une dynamique collective. Dès lors, leurs modes d'organisation et de gouvernance semblent primordiaux pour assurer la pérennité de ces systèmes (Alberti, 2001). C'est à ce champ de recherche plus spécifique que s'intéresse la suite de ce travail.

1.2. Délimitation du champ de recherche : la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations

1.2.1. Le réseau entre marché et hiérarchie

Les RTO sont constitués d'entités juridiquement distinctes, ayant des intérêts pouvant être à la fois divergents, convergents mais aussi contradictoires. Cette problématique de la gestion de l'action collective renvoie par conséquent à la gouvernance (Gilsing, 2000 ; Provan et Kenis, 2008). En dépit de leur intérêt majeur pour la compréhension des réseaux, les travaux portant sur leur gouvernance sont restés largement minoritaires (Jones et *al.*, 1997 ; Alberti, 2001 ; Mendez, 2005). Cette situation s'explique notamment par l'emprunt des théories contractuelles, et plus spécifiquement du cadre Williamsonien des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), qui a, pendant longtemps, guidé de nombreux chercheurs. Williamson (1991) propose en effet, une typologie des structures de gouvernance en opposant les mécanismes spontanés, liés au marché, aux mécanismes intentionnels, associés à la

hiérarchie. Selon cette conception, le réseau apparaît comme un mode d'organisation hybride, une forme intermédiaire et transitoire, située entre les deux extrémités de ce continuum (Williamson, 1985 ; Thorelli, 1986). Le réseau est alors appréhendé comme un concept de l'entre deux (Jameux, 2004).

Powell (1990) propose une autre approche du réseau qu'il considère comme une forme distincte de coordination, ayant ses propres modalités de gouvernance, ses propres caractéristiques, ses modes de résolution des conflits, et basé sur sa propre légitimité (Powell, 1990 ; Jones et *al.*, 1997, Raab, 2004 ; Fréry, 2007). Le réseau apparaît comme une forme d'organisation naturelle et dominante (Piore et Sabel, 1984). Certains le considèrent comme un idéal type (Fulconis, 2003), voire comme un modèle de référence (Blanchot et *al.*, 2000). Le réseau est alors perçu comme un mécanisme de coordination en tant que tel, une forme de gouvernance en soi (Powell, 1990 ; Hakanson et Johanson, 1993 ; Sorensen, 2005 ; Ehlinger et *al.*, 2007) qui se coordonnerait lui-même, et s'auto organiserait sans intervention notable (Brenner, 2000). Ces travaux considèrent un niveau informel de gouvernance basé sur une dimension sociale qui semble favoriser la coopération inter organisationnelle. Jones et *al.* (1997 : 14) définissent à ce titre la gouvernance réseau comme « *un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes (et agences publiques) engagées dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contrats sont cimentés socialement et non légalement* ».

Les formes de gouvernance réseau s'appuient plus spécialement sur le contrôle et la coordination sociale, la socialisation professionnelle, les sanctions collectives et la réputation, que sur une autorité légale (Jones et *al.*, 1997). Ce niveau de gouvernance informelle se développe généralement de manière spontanée à travers les interactions fréquentes entre les acteurs, permettant ainsi l'émergence d'une confiance mutuelle, le respect et la réciprocité (Kale et *al.*, 2000). Ces éléments confirment la représentation désormais partagée que les réseaux peuvent être gouvernés par des mécanismes de régulation économiques mais aussi par des mécanismes sociaux (Ehlinger et *al.*, 2007). Mendez (2005 : 4), considère, à ce titre, que les recherches « *mettent l'accent sur l'encastrement social des relations économiques qui se tissent entre les entreprises* ».

Néanmoins, l'émergence des *clusters policies* (Andersson et *al.*, 2004), depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, invite à revenir sur cette notion de gouvernance. En effet, les arrangements sociaux pouvaient sembler suffisants pour organiser les relations inter organisationnelles dans le cadre des réseaux historiques tels que les districts industriels italiens. En revanche, les réseaux issus de clusters policies, réunissant par définition des acteurs qui ne se seraient peut-être pas rapprochés naturellement, nécessitent l'adoption de processus de gouvernance plus formalisés.

1.2.2. De l'utilité d'une gouvernance formelle

De nombreux auteurs ont, par la suite, mis en évidence la nécessité d'une gouvernance spécifique pour la stabilité des réseaux (Alberti, 2001 ; McGuire et Agranoff, 2007). La multiplicité des acteurs et de leurs logiques individuelles est, en effet, susceptible de créer des tensions (Provan et Kenis, 2008) d'autant plus importantes, que dans le cadre des réseaux territoriaux, les ressources locales sont limitées (Sorenson et Audia, 2000). Le réseau peut alors être le siège d'instabilités récurrentes, de tensions, dues notamment à l'incapacité des acteurs à trouver un consensus sur des objectifs communs à atteindre (Solvell et *al.*, 2003) ou aux comportements opportunistes des firmes (Ingham et Mothe, 2003). Ainsi, une gouvernance plus formelle semble nécessaire dès lors qu'il s'agit d'impliquer des acteurs hiérarchiquement indépendants dans une action collective (Gilsing, 2000 ; Provan et Kenis, 2008). Elle est susceptible de mieux gérer la diversité de ses membres tout en proposant une vision commune du développement (Winkler, 2006 ; Huggins, 2000; Huxham, 2003; Huxham et Vangen, 1996; Huxham et Vangen, 2004; Kickert et *al.*, 1997). Il s'agit de coordonner les différentes attentes, les compétences, les objectifs et les intérêts de chacun afin d'améliorer le comportement collectif (Winkler, 2006).

L'adoption de structures formelles de gouvernance et la création de règles explicites visant à encadrer les acteurs, se justifient de différentes manières. Fréry (2007) montre qu'en l'absence d'une telle structuration de la gouvernance, le réseau est susceptible de perdre une grande partie de ses avantages, pour devenir un simple marché. L'expérience des districts industriels italiens montre par exemple que l'absence d'un centre de gouvernance peut constituer une faiblesse majeure (Brusco, 1990). Face à leur incapacité à s'adapter aux nouvelles conditions de compétitivité mondiale, ces organisations spontanées et auto

organisées ont du évoluer, sous l'impulsion des pouvoirs publics, vers de nouvelles formes, en adoptant une gouvernance davantage centralisée autour de « comités de districts¹¹ », en charge notamment de la détermination de la stratégie des réseaux (Alberti, 2001, Elhinger et al., 2007). Les observateurs notent que très peu de districts de « seconde génération » ont officiellement créé ces structures formelles de gouvernance (Marelli, 1999). Si leurs résultats ne sont pas forcément ceux escomptés (Marelli, 1999 ; Mendez, 2005), ils semblent, en revanche, avoir contribué à la compétitivité de ces réseaux (Alberti, 2001). Ce niveau de gouvernance formelle apparaît, alors, comme une source d'avantages compétitifs (Dyer et Singh, 1998) permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces systèmes (Alberti, 2001). La structure de gouvernance formelle est donc un élément déterminant pour le succès du réseau (Osborn et Baughn, 1990).

Le débat sur l'importance des niveaux de gouvernance formelle et informelle semble toujours ouvert. Jones et al. (1997) suggèrent que la gouvernance des réseaux s'appuie davantage sur des mécanismes sociaux : « *la coordination [est] caractérisée par un système social informel plus que par des arrangements bureaucratiques entre firmes et des relations contractuelles formelles* » (Jones et al., 1997 : 911). Ils supposent implicitement que la dimension informelle des relations inter organisationnelles supplante, voire complète, les arrangements contractuels et/ou formels (le marché et/ou la hiérarchie) (Granovetter, 1985). Fréry (1997) précise que la présence d'un coordinateur semble indispensable, tout en évoquant son ambivalence. Par certains égards, elle favorise l'autonomie des comportements individuels, la créativité, l'implication des membres et renforce les initiatives. Par ailleurs, le contrôle collectif du réseau facilite la coordination des acteurs et la cohésion du système, mais limite les capacités d'adaptation et de réactions individuelles (Assens, 2003). En d'autres termes, l'une des difficultés liée à la gouvernance des RTO, tient à la dualité entre l'autonomie et l'interdépendance, et pose la question de la force du contrôle (Elhinger et al., 2007). Ce contrôle pouvant être établi par un acteur ou un groupe d'acteurs dominant au sein du réseau, voire parfois par des acteurs externes tels que les autorités publiques locales ou nationales qui participent la plupart du temps à leur structuration (Alberti, 2001).

Néanmoins, les nombreuses recherches empiriques font rarement une distinction explicite entre les deux niveaux de gouvernance invitant à considérer davantage leurs complémentarités

¹¹ Ces comités de districts ont été promulgués en 1991 par la loi 317/91.

que leurs antagonismes. Le débat sur la supériorité d'un niveau par rapport à l'autre semble en ce sens stérile, puisqu'il paraît, en effet, difficile d'appréhender ces réseaux en dehors de leur dimension sociale spécifique (Granovetter, 1973). Si les relations peuvent, en effet, être gouvernées et organisées, les acteurs restent mus par la confiance qui se crée entre eux, à travers la proximité et les échanges réguliers.

1.2.3. De la *corporate governance* à la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations : opposition, différenciation ou complémentarité ?

Les réflexions théoriques en matière de gouvernance renvoient au partage du pouvoir et à l'analyse de ses conditions d'exercice dans les organisations (Thiveaud, 1994). Les travaux portant sur la gouvernance trouvent leurs fondements dans l'approche de la *corporate governance* (Berle et Means, 1932). Elle se définit comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997 : 421).

La *corporate governance* étudie la dissociation des fonctions de direction et de propriété des firmes managériales. Elle analyse, par ailleurs, la dilution des droits de propriété entre actionnaires impliquant l'embauche de dirigeants pour gérer l'entreprise et ainsi influencer le processus de création de valeur. Jensen et Meckling (1976), à partir de la théorie de l'agence, mettent en évidence que ces dirigeants peuvent adopter des comportements opportunistes pour capter une partie de la valeur produite et ainsi prendre des décisions contraires à l'intérêt des actionnaires. Selon cette perspective actionnariale, des mécanismes d'incitation et de surveillance permettent aux actionnaires d'exercer un contrôle sur le processus de décision/actions des dirigeants et de faire converger l'intérêt des dirigeants vers celui des actionnaires (Charreaux et Wirtz, 2006). L'approche partenariale prend davantage en considération l'ensemble des parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, etc.) qui participent au processus de création de valeur. Elles sont considérées comme des propriétaires au même titre que les actionnaires (Charreaux et Wirtz, 2006) en raison du transfert des droits de propriété. Selon cette conception, le dirigeant doit, en accordant une attention comparable à l'ensemble des parties prenantes, créer un climat de confiance et de coopération susceptible de maximiser le processus de création de valeur. L'approche cognitive considère

l'organisation davantage comme un lieu de production de connaissance dans lequel la création de valeur est un processus qui résulte de la capacité de l'entreprise à créer de la connaissance (entendu comme son aptitude à construire des opportunités de croissance, c'est-à-dire identifier et mettre en œuvre des investissements rentables).

Le cadre d'analyse initial de la *corporate governance* est la firme managériale. Pourtant, certains auteurs ont tenté d'appliquer les théories classiques de la *corporate governance* à d'autres formes organisationnelles et notamment aux associations. C'est le cas par exemple, des travaux de Fama et Jensen (1985), et plus récemment de Pérez (2003), pour lesquels l'absence d'un marché actif et de droit de propriété accentue la question de la gouvernance. Fama et Jensen (1985) soulignent, à ce titre, que la difficulté de gouvernance des organisations sans but lucratif résulte en partie de l'absence de détenteur de capitaux qui risque de conduire à un affaiblissement du Conseil d'Administration. Néanmoins, si l'évolution de l'approche *corporate governance* traduit un progrès notamment dans la prise en compte de l'hétérogénéité des acteurs et de la diversité des formes organisationnelles, elle semble insuffisante pour répondre aux spécificités des RTO.

L'incomplétude des approches de la *corporate governance* dans le cadre de la gouvernance des RTO apparaît, selon nous, dans la variété des parties prenantes, dans l'hétérogénéité des logiques à prendre en compte, dans la territorialisation des coopérations, mais aussi dans la nature des contributions respectives des acteurs au processus de création de valeur.

Plus spécifiquement, cette situation est liée à plusieurs éléments. D'une part, les membres des RTO sont par nature hétérogènes. Ils rassemblent des acteurs privés et publics, des parties prenantes individuelles et collectives, sans liens hiérarchiques et ayant des perspectives temporelles différenciées (Gomez, 2009). De plus, ils jouissent d'une liberté totale d'entrée et de sortie, et s'investissent dans le(s) projet(s) collectif(s) à des degrés divers et fluctuants en fonction de leur propre intérêt stratégique. Par conséquent, il semble difficile d'établir des droits de propriété formels sur ces productions collectives (Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007 ; Gomez, 2009). L'objet des coopérations inter organisationnelles, dans le cadre des RTO consiste, en effet, à partager les tâches d'un travail collaboratif commun afin de produire un bien, une innovation par exemple dans le cadre des pôles de compétitivité, qui deviendra le patrimoine commun du système et non la propriété privée d'une seule entreprise. Même si les acteurs essaient généralement de contractualiser les coopérations (accords de partenariats,

partage de la propriété industrielle, etc.), il semble difficile d'anticiper et de mesurer les contributions de chacun dans le cadre de la production de nouvelles connaissances (Ménard, 1997).

Ce caractère imprévisible des résultats, mais aussi la difficulté, voire l'impossibilité d'estimer *ex ante* les contributions respectives des partenaires aux résultats de la recherche rendent pratiquement impossible la spécification contractuelle des droits de propriété et leur répartition (Ménard, 1997). Par ailleurs, chaque partie prenante intégrée dans le réseau a une conception différente de la valeur (le développement économique local pour les acteurs publics, l'innovation pour les PME technologiques, la recherche de relations de sous-traitance pour les PME traditionnelles, etc.).

Néanmoins, certains cadres peuvent être empruntés à la *corporate governance* pour comprendre les relations de pouvoirs entre les acteurs, au sein notamment de processus de gouvernance davantage formalisés. L'importance d'un niveau formel de gouvernance impliquant une structure ad hoc constituée généralement de représentants élus parmi les membres du réseau (Ehlinger et *al.*, 2007) a été précédemment mis en lumière. En s'intéressant à la gouvernance des associations, Meier et Scheier (2008) font le parallèle avec la technostructure de Mintzberg, et rappellent que la séparation entre les acteurs politiques et les acteurs techniques renvoie à l'approche classique de la *corporate governance* des grandes entreprises managériales qui prévoit la dissociation des fonctions de propriété et de direction (Charreaux, 1997). La responsabilité politique et juridique de la structure ad hoc, du bureau dans le cadre d'une association, poserait le problème des *relations d'agence* (Jensen et Meckling, 1976) entre les acteurs politiques de l'association et les dirigeants qui parfois contrôlent l'information. Ce cadre pourrait ainsi aider à comprendre les relations entre les membres des réseaux et leurs représentants auxquels ils délèguent une partie de leur pouvoir et de leur autorité dans le cadre de processus et d'instances formelles de gouvernance (Ménard, 1997). C'est alors la question du contrôle interne de ces acteurs qui est posée ; invitant à considérer l'importance des mécanismes de contrôle et de légitimation de ces structures de gouvernance (Human et Provan, 2000 ; Ehlinger et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008). Saidel et Harlan (1998) rappellent en effet que l'organisation du pouvoir est d'autant plus complexe dans les associations, qu'y coexistent des acteurs de légitimités et de statuts différents.

L'étude de la gouvernance des RTO¹² invite donc à considérer de nouvelles dimensions jusque là absentes des conceptions traditionnelles de la *corporate governance* (réseau, territorialité, hétérogénéité, dimension institutionnelle, etc.). Une meilleure appréhension de leur spécificité permet d'enrichir et de compléter la compréhension des phénomènes organisationnels. L'exploration de ces liens, au sein des RTO, mériterait d'être davantage étudiée empiriques.

1.2.4. Les parties prenantes de la gouvernance

Les RTO sont par nature composés d'acteurs hétérogènes de par leurs tailles, leurs origines, leurs objectifs, ou encore leurs ressources. La prise en considération de ces parties prenantes définies comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme* » (Freeman, 1984 : 46), semble vitale pour les organisations car d'une manière générale, elles « *contribuent à déterminer la performance économique et sociale de l'entreprise* » (Attarça, 1999). Ces parties prenantes se composent généralement de tous les groupes ayant un intérêt légitime à participer à l'organisation (Donaldson et Preston, 1995). La littérature académique distingue traditionnellement les parties prenantes en fonction de leur caractère primaire ou secondaire (Caroll, 1979). L'organisation entretient un contact explicite direct avec les premières, qui participent directement au processus économique, tandis qu'elle est associée par un contrat implicite, de nature morale avec les secondes.

Peu de recherches se sont intéressées explicitement aux parties prenantes des RTO. Alberti (2001), dans le contexte des districts industriels italiens de seconde génération, s'appuie sur les travaux de Ruef et Scott (1998), Kostova et Zaheer (1999) et Glynn et Abzug (2002) pour distinguer les parties prenantes internes des parties prenantes externes au réseau. Les parties prenantes externes regroupent tous les acteurs physiquement externes au réseau mais dont l'activité a une influence sur son fonctionnement (gouvernement, investisseurs, groupes politiques, consommateurs, etc.). Alberti (2001) distingue également les acteurs internes en fonction de leur caractère collectif (entreprises, laboratoires de recherches, organismes de formation, institutionnels...), ou individuel (entrepreneurs, managers, employés,

¹² L'annexe 2 reprend les principales définitions de la gouvernance des réseaux issues des travaux académiques.

chercheurs...). La spécificité de son approche tient à la catégorisation de la structure de gouvernance (le comité de district dans le cas des districts industriels italiens) qu'il considère comme une partie prenante à part entière (figure 2). Elle constitue un « corps formel » constitué de représentants des parties prenantes internes et externes dont le rôle consiste à représenter les intérêts collectifs de leur groupe d'appartenance.

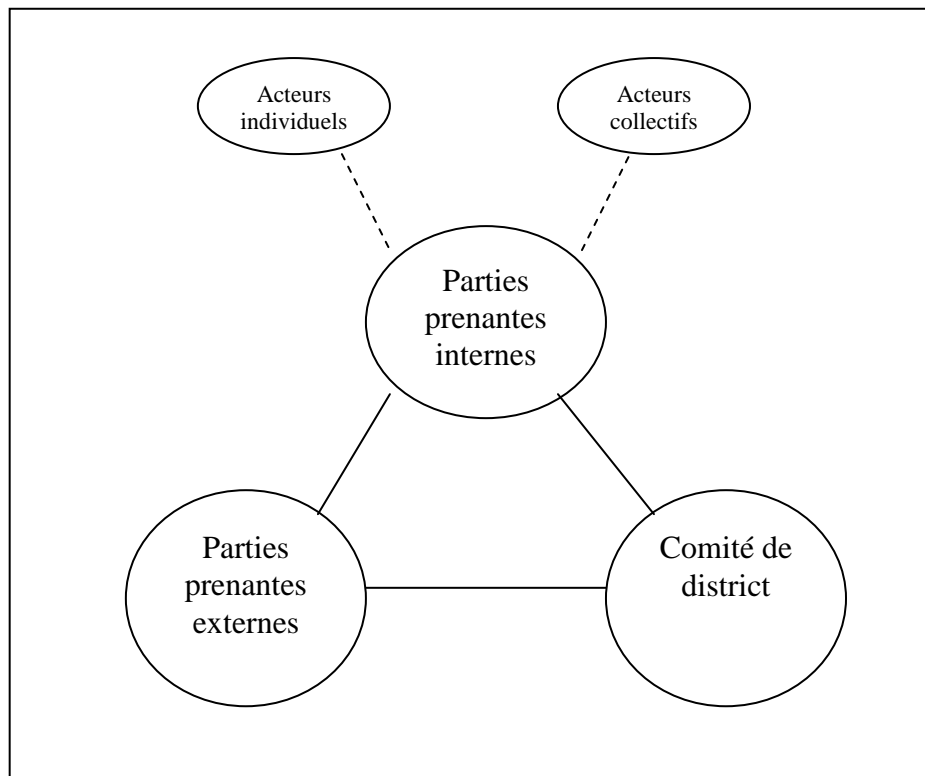


Figure 2. Les parties prenantes des RTO. Adapté de Alberti (2001)

L'approche par les parties prenantes prend ici tout son sens car la littérature montre que les organisations ont généralement tendance à catégoriser leurs parties prenantes afin de hiérarchiser leurs exigences et satisfaire celles qui apparaissent prioritaires. Cette question semble centrale, notamment pour la gouvernance des RTO puisque les difficultés liées à la catégorisation des parties prenantes sont accrues quand celles-ci ont des valeurs disparates et des croyances conflictuelles sur les structures et comportements appropriés (D'Aunno et *al.*, 1991). Or, les RTO regroupent des acteurs aux profils variés, dont les attentes peuvent être similaires, mais aussi contradictoires, dont l'implication peut être continue mais aussi fluctuante, etc. Dans ce cadre comment hiérarchiser l'ordre des priorités stratégiques ? La distinction proposée par Alberti (2001) peut, à ce titre, faire l'objet de plusieurs commentaires

compte tenu de l'instabilité des frontières organisationnelles des RTO. En effet, cette catégorisation semble par nature statique et ne permet pas de prendre en considération l'évolution des réseaux, de leurs territoires et de leurs membres qui disposent d'une certaine liberté d'entrer ou de sortir. De plus, il semble que certaines parties prenantes externes peuvent avoir autant d'influence, sinon plus, sur le réseau considéré. Par exemple, les acteurs publics qui financent généralement les réseaux issus de politiques volontaristes n'ont-ils pas plus d'influence qu'un acteur périphérique membre du réseaux mais davantage mu par un comportement opportuniste (phénomène du passager clandestin). Enfin, le statut des acteurs peut évoluer au sein des réseaux. Dans une conception plus dynamique, Belussi et *al.* (2008) montrent par exemple que les acteurs publics sont généralement considérés comme des parties prenantes externes lors de la phase d'émergence des réseaux, puis comme des parties prenantes internes au fur et à mesure de leur institutionnalisation.

Ces recherches restent néanmoins descriptives et ne permettent pas de comprendre comment les acteurs de la gouvernance des RTO classifient les intérêts des diverses parties prenantes et déterminent l'ordre de ses priorités stratégiques. Pourtant, il s'agit d'une nécessité pour ces réseaux qui disposent généralement de ressources limitées. La satisfaction des parties prenantes est, en effet, susceptible de contribuer à la légitimation du réseau et de sa structure de gouvernance (Human et Provan, 2000). L'observation empirique de ces processus semble en, ce sens, essentielle puisqu'elle permettrait de comprendre comment et pourquoi les réseaux favorisent un acteur ou une catégorie d'acteurs par rapport à une autre, à travers la mise en œuvre de certaines actions spécifiques (d'animation, de soutien à l'innovation, de communication, etc.).

Les développements précédents ont permis la délimitation du champ de recherche. La gouvernance des RTO apparaît comme un champ riche et fragmenté. Il s'est construit autour de nombreuses approches théoriques qui semblent traduire un manque de stabilité. Néanmoins, certains travaux permettent d'identifier et de caractériser diverses structures de gouvernance, leurs rôles et leurs logiques spécifiques.

1.3. Caractérisation des structures de gouvernance : gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle

1.3.1. Une distinction implicite

Nous avons évoqué, précédemment, une spécificité de la gouvernance des RTO tenant à la présence de structures formelles (Alberti, 2001). L'utilité de telles instances est généralement reconnue lorsqu'un réseau est constitué d'un nombre élevé d'acteurs (Human et Provan, 2000). L'évolution des districts industriels italiens de seconde génération et l'institutionnalisation des comités de districts (Marelli, 1999) traduisent bien ce mouvement. L'objectif de ces structures de gouvernance consiste à réduire la complexité, les tensions et les conflits d'intérêts susceptibles de se produire lorsque la gouvernance est partagée entre un grand nombre d'acteurs ayant chacun sa propre logique. Or, les structures et les dispositifs concrets de gouvernance sont généralement peu abordés par la littérature (Ehlinger et *al.*, 2007). Pourtant, la question semble centrale, puisque Solvell et *al.* (2003) montrent dans une étude quantitative sur plus de 238 clusters, que 89% disposent d'un « facilitateur » et 68% ont un bureau spécifique.

La littérature reste relativement floue sur la composition, les rôles et les logiques de ces instances de gouvernance. En dépit des réserves mentionnées auparavant, et par analogie aux travaux initiaux de la *corporate governance* dissociant les fonctions de direction et de propriété des firmes managériales (Berle et Means, 1932), deux niveaux de gouvernance des RTO semblent pouvoir être identifiés :

- les instances de représentation des acteurs, qui peuvent être qualifiées de **gouvernance stratégique** ;
- les structures de pilotage considérées comme la **gouvernance opérationnelle**.

Le niveau stratégique s'incarne notamment dans la gouvernance de type associative (Ehlinger et *al.*, 2007). Ce modèle de gouvernance renvoie à une approche communautaire caractérisée par l'existence de structures formelles constituées d'acteurs désignés ou élus par les membres du réseau pour les représenter. De telles structures sont l'expression d'une gouvernance collective, incarnée par les Conseils d'Administrations ou les bureaux, dans le contexte

institutionnel français. Elles sont mises en place volontairement et mandatées par les membres eux-mêmes (Winkler, 2006) pour élaborer des règles collectives (Ehlinger et *al.*, 2007). La littérature montre par ailleurs, que les réseaux peuvent mettre en place une gouvernance davantage opérationnelle, des structures de pilotage, qualifiées notamment de Network Administration Organization (NAO) (Provan et Kenis, 2008). Elles peuvent être internes ou externes au réseau, en fonction des acteurs qui les constituent. Elles sont généralement davantage présentes dans les réseaux de PME qui n'ont pas toujours ni le temps ni les ressources pour le manager (Human et Provan, 2000).

Ces deux niveaux de gouvernance renvoient aux modalités d'exercice du pouvoir (Assens, 2003 ; Belussi, 2004 ; Jameux, 2004) et plus particulièrement au processus de délégation d'autorité (Ménard, 1997 ; Jameux, 2004 ; Ehlinger et *al.*, 2007) au sein d'organisations dans lesquelles les acteurs restent autonomes (Ehlinger et *al.*, 2007). L'autorité peut être définie comme « *le pouvoir de prendre des décisions pour les autres ou d'infléchir celles qui sont prises par d'autres.* » (Jameux, 2004 : 55). Dans le cadre des réseaux, elle correspond au transfert du pouvoir de décision des acteurs hiérarchiquement indépendants sur un sous-ensemble de leur domaine d'action (Ménard, 1997). Ce transfert peut s'effectuer de différentes manières : soit au profit d'une firme dominante, soit au profit d'une instance ad hoc chargée de gérer, d'organiser l'action commune, et d'en contrôler les résultats (Jameux, 2004). L'autorité repose notamment sur *l'influence* qu'exercent certaines entités sur d'autres, sur la *confiance*, et le *leadership*¹³ (Ménard, 1997).

Ces mécanismes de délégation d'autorité posent la question de la légitimité des instances de gouvernance, qu'elles soient de nature stratégique ou opérationnelle. La légitimité apparaît déterminante puisqu'elle influence la compétitivité, voire même la pérennité du réseau (Human et Provan, 2000, Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007 ; Gomez, 2009). Celle-ci peut notamment être remise en question si les structures de gouvernance apparaissent comme des entités imposées par une partie prenante extérieure au réseau ne représentant pas l'expression des parties prenantes locales (Alberti, 2001). Kooiman and Van Vliet (1993) l'ont notamment observé dans le cadre de réseaux d'initiatives publics. Ils considèrent que la gouvernance se réfère à la « *création d'une structure ou d'un ordre qui ne peut pas être imposé par l'extérieur et qui résulte des interactions continues entre les acteurs* » (Kooiman and Van

Vliet, 1993 : 64). L'instance de gouvernance doit en effet être « *acceptée, reconnue, légitimée par les différents acteurs internes du réseau, afin que ceux-ci lui délèguent une partie de leurs pouvoirs de décision, sans pour autant entraver leur autonomie.* » (Ehlinger et al., 2007 : 166). Human et Provan (2000) ont montré à ce titre comment un réseau constitué essentiellement de PME a subi plusieurs crises en raison d'un défaut de légitimité.

En dépit des logiques d'autorité et de légitimation communes, la distinction entre les deux niveaux de gouvernance semble relativement confuse dans la littérature. Par ailleurs, lorsque cette dernière est faite de manière explicite, les recherches s'intéressent davantage au niveau opérationnel (Bocquet et Mothe, 2009). Néanmoins, certains travaux permettent de comprendre leurs structurations et leurs rôles respectifs.

1.3.2. Constitution et rôles attribués aux structures de gouvernance stratégique

En décrivant les rôles attribués aux structures de gouvernance, les recherches font, en général, implicitement référence à « la » gouvernance du RTO dans son ensemble. Alberti (2001) se réfère au concept de « méta management¹⁴ » (Norman, 1979), ou à ce que Pérez (2003) traduit de façon imagée comme « le management des managements », ou le management de l'action collective (Gilsing, 2000 ; Provan et Kenis, 2008), pour caractériser des interactions discontinues et une certaine interdépendance entre les membres du réseau. Ainsi, certaines recherches identifient les rôles spécifiques attribués à la gouvernance stratégique des RTO (Alberti, 2001 ; Ehlinger et al., 2007).

En premier lieu, la gouvernance est sensée concevoir l'orientation stratégique générale du réseau (Frery, 1997 ; Alberti, 2001 ; Winkler, 2006 ; Ehlinger et al., 2007). Pour qu'un système de gouvernance soit pertinent, il doit produire une vision partagée du futur (Camagni, 1995), formuler et proposer une véritable stratégie réseau en combinant les intérêts divergents de chacun (Alberti, 2001). En ce sens, les gouvernants apparaissent comme des architectes sociaux (Colombo et Dubini, 1988 ; cité dans Alberti, 2001 ; Lazerson et Lorenzoni, 1999a)

¹³ Ménard (1997), relève que les principes d'influence, de confiance, de leadership, mais aussi la mise en place d'une instance *ad hoc* renvoient aux quatre modalités possibles d'exercice de l'autorité.

¹⁴ De nombreux auteurs ont emprunté à Norman (1979) le terme méta management ou méta manager pour désigner ces systèmes de gouvernance autour d'un ensemble de rôles et de tâches managériales visant à permettre à un système de s'adapter de manière dynamique à son environnement.

agissant comme des planificateurs pour l'ensemble du réseau, chargés de l'analyse et de l'intégration des demandes variées des acteurs. Des difficultés peuvent émerger de la traduction des objectifs individuels en objectifs collectifs. A ce titre, plusieurs conceptions s'opposent. Les partisans d'une vision intégrée considèrent que les stratégies individuelles des acteurs doivent être reformulées autour d'une stratégie collective (Parker, 2007). Les membres du réseau perdent généralement une partie de leur identité individuelle et le réseau se rapproche davantage de la hiérarchie : « *in a network structure, members come together because they realize that working individually has not worked. Although participants each have their own individual perspective, these perspectives are reformulated into a new, overarching goal or set of goals. Members begin to see themselves as one small piece of a larger whole.* » (Keast *et al.*, 2005 : 368). Selon cette conception, les objectifs du réseau sont le plus souvent formulés autour de ceux d'un centre stratégique (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995). Une autre perspective invite à considérer que les membres d'un réseau et sa gouvernance, font émerger un objectif commun mais conservent leurs propres objectifs stratégiques. Le coordinateur du réseau sert alors de mécanisme intégrateur pour formuler et proposer des objectifs communs (Winkler, 2006). La position centrale de la gouvernance lui permet d'avoir une vision globale du réseau et de chacun des acteurs, facilitant ainsi une compréhension partagée (Winkler, 2006).

Ainsi, la gouvernance imprime son identité sur le réseau et peut, par conséquent, avoir une influence particulière sur sa trajectoire de développement. Par exemple, Gilsing (2000) considère que l'objectif de la gouvernance des RTO consiste à faciliter le processus d'innovation : « *in our view, cluster governance is specifically aimed at innovation* » (Gilsing, 2000 : 12), il poursuit en précisant que « *the concept of cluster governance, which is about the intended, collective action of clusters actors to upgrade a cluster, specifically aimed at facilitating and improving of innovation.* » (Gilsing, 2000 : 17). D'autres considèrent que la gouvernance a davantage un rôle de soutien au développement économique local (Alberti, 2001 ; Ehlinger *et al.*, 2007). Les RTO sont généralement considérés comme de véritables outils de développement économique. Le lien entre gouvernance et développement local est généralement explicite dans la littérature : « *l'impact des clusters sur le développement économique est déterminé par la façon selon laquelle le développement économique mais également les clusters sont gouvernés* » (Sugden *et al.*, 2006 : 69). A ce titre, les gouvernants agissent comme des sponsors locaux devant promouvoir le territoire à travers le réseau local (Colombo et Dubini, 1988, cité dans Alberti, 2001). Si ce rôle n'apparaît pas prégnant dans

les réseaux historiques tels que les districts industriels italiens en raison notamment de leurs conditions d'émergence spontanées, en revanche, il semble beaucoup plus fondamental dans les réseaux issus de politiques volontaristes (Andersson et *al.*, 2004). Ce rôle d'accompagnement de l'économie des territoires constitue d'ailleurs généralement le fondement de ces politiques industrielles et / ou technologiques. Ce fut notamment l'objet des nombreuses politiques d'aménagement du territoire en France depuis les années quatre-vingt (politique des technopôles, des SPL et plus récemment des pôles de compétitivité en 2005). Néanmoins, innovation et territoire ne sont pas nécessairement opposés. Au contraire, les pôles de compétitivité sont, par exemple, fondés sur l'enrichissement mutuel des deux notions (DIACT, 2008). La détermination des priorités du réseau semble néanmoins déterminante dans la trajectoire de développement future des RTO.

Il revient également à la gouvernance de coordonner l'ensemble des relations inter organisationnelles (Colombo et Dubini, 1988 ; Fréry, 1997 ; Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007) et les activités quotidiennes du réseau (Winkler, 2006). Comme le précise Rhodes (1996 : 658) : « *governance is about managing network* ». Elle a en charge le développement du réseau par l'initiation et le maintien de relations avec d'autres acteurs (Winkler, 2006) et doit faciliter le processus de transfert de connaissance entre les membres (McGuire et Agranoff, 2007). Une difficulté peut émerger du comportement opportuniste des acteurs qui profitent de leur adhésion au réseau pour capter des ressources pertinentes sans contrepartie.

Par ailleurs, le contrôle de la cohésion du réseau et le pouvoir de sanction des comportements individuels apparaît comme un rôle structurant de la gouvernance stratégique (Fréry, 1997, Ehlinger et *al.*, 2007). Néanmoins, cette spécificité peut s'avérer problématique dans le cadre d'organisations où les membres conservent leur indépendance. En effet, comme le rappelle Fréry (2007) en s'appuyant sur Goshal et Moran (1996), la mise en place de mécanismes formels de contrôle est susceptible d'instaurer un climat de défiance propre à renforcer l'opportunisme des acteurs : « *plus un individu se sent contrôlé, moins il fait confiance à ceux qui le contrôlent, plus il est tenté par le contournement des procédures auxquelles il est soumis, et plus ses supérieurs sont poussés à renforcer le contrôle.* » (Fréry, 2007 : 6). Les acteurs étant hiérarchiquement indépendants et conservant leur propre autonomie, le pouvoir de sanction s'incarne davantage dans des mécanismes informels de gouvernance susceptibles de décourager les comportements opportunistes en mettant en jeu leur réputation (Jones et *al.*, 1997). En étudiant l'adoption de nouvelles pratiques de GRH au sein des pôles de

compétitivité, Defélix et *al.*, (2008) considèrent implicitement que le pouvoir de la gouvernance est davantage incitatif que coercitif. La gouvernance doit également gérer l'instabilité provenant de la différence entre les objectifs intra et inter organisationnels. En ayant une vision globale du réseau et des objectifs de chacun, la gouvernance est ainsi susceptible de pouvoir réduire les conflits qui émergent des objectifs individuels des acteurs (Huxham et Vangen, 1996; Huggins, 2000 ; Winkler, 2006).

1.3.3. Constitution et rôles attribués aux structures de gouvernance opérationnelle

Les structures de gouvernance opérationnelle peuvent être constituées d'acteurs internes ou externes au réseau (Provan et Kenis, 2008). La présence d'acteurs externes renvoie à la gouvernance publique (Mendez, 2005) ou territoriale (Ehlinger et *al.*, 2007), constituée par, et souvent, avec les acteurs publics locaux, afin de stimuler les interactions (Provan et Kenis, 2008). Dans leur étude sur la performance des réseaux de soins, Provan et Milward (2001) précisent qu'ils sont le plus souvent coordonnés et gouvernés par une entité administrative locale, qualifiée de broker (Lawless et Moore, 1989 ; Mandell, 1984), ou de Network Administration Organization (Provan et Kenis, 2008). Elles sont généralement composées d'un directeur et d'une équipe, occupant une structure distincte (McEvily et Zaheer, 2004 ; Provan et *al.*, 2007) et chargée des décisions opérationnelles nécessaires pour assurer la vie « quotidienne » du réseau. Réceptrice des ressources qui peuvent lui être attribuées sous la forme de subventions publiques ou de cotisations versées par ses membres, la structure de gouvernance coordonne et contrôle les flux d'informations (Pardo et *al.*, 2008) tout autant que les ressources financières (Winkler, 2006 ; Provan et Kenis, 2008).

Josserand (2007) parle de *méta pilotage* lorsqu'il est assuré par une autorité externe au réseau ou une entité émergente représentative des membres. Elle joue un rôle clé en coordonnant et en soutenant les activités collectives du réseau et améliore sa légitimité (Human et Provan, 2000, Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007). Elle est chargée de soutenir aussi bien les entreprises du réseau que les objectifs collectifs de ce dernier (Human et Provan, 2000). Elle permet de centraliser les activités clés du réseau (Hanssen-Bauer et Snow, 1996). La gouvernance opérationnelle joue le rôle d'intermédiaire avec l'environnement externe du réseau (Alberti, 2001). En tant que structure publique, mandatée par des fonds externes (Provan et Kenis, 2008), elle peut également promouvoir le développement économique du

territoire dans lequel le réseau est encastré (Piore et Sabel, 1984 ; Saxenian, 1994 ; Human et Provan (2000) décrivent notamment comment deux réseaux de l'industrie sylvicole ont eu des évolutions contrastées autour d'une telle structure de coordination publique. Elle n'a pas la capacité de concevoir, fabriquer ou vendre des biens ou des services, mais elle administre une chaîne de valeur (Fréry, 2007). Loubaresse (2008) nous rappelle le rôle d'intermédiaire ou de traducteur (Callon, 1986) joué par ces structures et individus qui contribuent à établir des liens et des connections entre les acteurs à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau. Par là, ils facilitent le transfert de connaissance et les apprentissages collectifs. Dans le contexte des pôles de compétitivité, Gadille (2008) parle de « tiers intangible » pour désigner les associations en charge de leur pilotage. Ce rôle de tiers *« permet, à partir d'actions collectives telles que la conduite d'opérations d'animation, ingénierie de projets R&D ou de développement de filière, une accélération des apprentissages localisés »* (Gadille, 2008 : 2). Le tiers agit comme un agent de réflexivité et d'accélérateur d'apprentissages collectifs (Gadille, 2008).

- **Synthèse**

La littérature reste généralement floue et ambiguë sur la distinction entre les deux niveaux de gouvernance, leur composition, leurs logiques de fonctionnement mais aussi les rôles qui leur sont attribués. Cette limite peut s'expliquer de différentes manières. D'une part, la plupart des travaux sur la gouvernance des RTO ont focalisé leur attention sur les districts industriels italiens (Alberti, 2001, 2003), généralement caractérisés par une gouvernance associative sans structure de pilotage. Les travaux sur la gouvernance des districts de seconde génération, disposant des « comités de district », restent encore très peu nombreux. D'autre part, si plusieurs travaux théoriques ont tenté de catégoriser ces structures (Ehlinger et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008), ils échouent à rendre compte d'une réalité empirique très hétérogène, traduisant un manque de recherches empiriques. Pourtant, les nombreuses études institutionnelles, notamment sur les pôles de compétitivité français (DIACT, 2008) mais aussi sur des clusters étrangers (ALGOE, 2009), montrent que les réseaux se structurent généralement tous autour de ces deux niveaux. Par ailleurs, les recherches restent généralement descriptives et statiques. Elles n'évoquent pas la nature des liens entre les parties prenantes, ni n'envisagent la prépondérance ou l'évolution d'une structure ou d'un rôle par rapport à un autre. Cette tentative de classification nécessite une confrontation empirique

qui permettrait de comprendre l'organisation et les dynamiques de ces mécanismes stratégiques et opérationnels de gouvernance.

1.4. L'identité et la place des acteurs dans la gouvernance

1.4.1. De la gouvernance collective à la gouvernance individuelle

La littérature invite à considérer que la gouvernance des réseaux ne représente ni une réalité homogène, ni ne relève d'une figure unique. Dans cette perspective, les typologies des formes de gouvernance opposent généralement une gouvernance individuelle à une structuration davantage collective (Ehlinger et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008). Nous présentons la gouvernance à dominante collective qui semble être la forme empirique à partir de laquelle se sont organisés les réseaux dit émergents (districts industriels) pour ensuite exposer les caractéristiques liées à la gouvernance individuelle.

1.4.1.1. La gouvernance collective

La gouvernance dite collective implique la participation de l'ensemble des membres du réseau qui interagit comme un tout collectif et prend les décisions stratégiques et opérationnelles le concernant (Provan et Kenis, 2008). Elle dépend, par conséquent, de l'engagement et de la volonté de chacun à s'investir dans le réseau. Les relations entre les acteurs y sont généralement non hiérarchiques et les participants bénéficient d'une large autonomie. Les membres du réseau sont collectivement responsables des relations entre eux à l'intérieur, et à l'extérieur du RTO (les pouvoirs publics, les clients, etc.). Cette symétrie des pouvoirs se retrouve notamment dans les alliances stratégiques et dans les partenariats mis en œuvre pour développer de nouveaux produits que les acteurs ne pourraient pas développer seuls (Gulati, 1995). Cette forme de gouvernance se retrouve également dans la typologie d'Ehlinger et *al.* (2007) lorsqu'ils évoquent la gouvernance associative et la comparent à « *l'image d'Epinal du district industriel italien [qui] est celle d'une gouvernance communautaire dont la fonction de pilotage est distribuée entre les membres qui détiennent un pouvoir de décision équivalent* ». (Ehlinger et *al.*, 2007 : 164). Ce sont davantage les dimensions informelles et les règles tacites qui priment en participant à la constitution des normes comportementales et aux valeurs qui

guident les acteurs. La coordination est à la fois sociale et culturelle car elle repose sur un système de croyances communes (Marshall, 1890) et les connexions entre les membres sont largement basées sur la confiance (Provan et *al.*, 2007). La forme de gouvernance collective, ou décentralisée (Provan et Kenis, 2008) permet notamment de tirer parti des initiatives individuelles et des apprentissages locaux.

La gouvernance collective caractérise davantage les réseaux historiques tels que les districts industriels italiens et les réseaux ayant émergé de manière spontanée, que ceux issus de politiques volontaristes. De plus, elle semble davantage efficace dans des relations dyadiques ou dans les réseaux constitués d'un nombre limité d'entités (Provan et Kenis, 2008). En effet, plus un réseau s'étend, plus il devient difficile à gouverner et à piloter, en raison notamment du nombre croissant d'éléments en interactions (Assens, 2003 ; Provan et Kenis, 2008). A ce titre, Provan et Kenis (2008) considèrent que, plus la taille du réseau augmente, plus la gouvernance doit être centralisée. Ce que confirment Edouard et *al.*, (2004), pour lesquels le réseau aurait une taille optimale qui correspondrait à un équilibre organisationnel. L'auteur considère que l'augmentation du nombre d'entreprises diluerait les liens inter organisationnels et affaiblirait les bénéfices des coopérations potentielles. A l'inverse, un nombre plus restreint d'acteurs permettrait des relations plus intenses mais augmenterait en même temps le risque de sclérose lié à la fermeture du réseau (Edouard et *al.*, 2004).

Ainsi, une certaine forme de leadership semblerait nécessaire dès lors que les réseaux évoluent et intègrent de nouveaux membres. La littérature semble alors montrer que la gouvernance dite collective, décentralisée, ou partagée serait seulement un idéal type inaccessible (Lorenzoni et Ferriani, 2008). Cette conception interroge néanmoins les modèles d'émergence des *clusters initiatives*. Par exemple, la politique des pôles de compétitivité prévoyait à travers l'appel à projet de 2005, une gouvernance collective autour de représentants des industriels, des centres de recherche et des organismes de formation (CIADT, 2004).

1.4.1.2. La gouvernance à dominante individuelle

La littérature académique semble s'être davantage intéressée aux formes de gouvernances centralisées autour d'un acteur ou d'un petit collectif d'acteurs, considérant leur rôle

déterminant dans l'émergence, la structuration et la pérennité des réseaux (Alberti, 2001). Certains auteurs considèrent, en effet, que la viabilité d'un réseau dépend de l'existence d'un noyau (Frery, 1997, Wolfe et Gertler, 2004 ; Winkler, 2006). Lorenzoni et Ornati (1988) sont les premiers à mettre en évidence le rôle crucial joué par une firme leader dans les districts industriels italiens, favorisant ainsi leur compétitivité (Lazerson et Lorenzoni, 2008). Ils remettent ainsi en question le paradigme dominant, selon lequel ces réseaux sont constitués de firmes fortement symétriques et homogènes et dans lesquels le pouvoir et les ressources sont partagés équitablement entre les membres du district (Piore et Sabel, 1984). En effet, déjà, les districts les plus anciens faisaient l'objet d'une certaine centralisation. A ce titre, Frery (2007) nous rappelle l'exemple des *impannatori* dans les districts historiques tel que le district lainier de Prato en Toscane. Ces individus, colonne vertébrale des districts, prospectaient les marchés internationaux, achetaient les matières premières et répartissaient les commandes entre les ateliers indépendants (Piore et Sabel, 1984 ; Ritaine, 1987). D'autres recherches empiriques plus récentes réalisées dans des contextes différents, notamment dans le secteur de la santé (Provan et Milward, 1995), montrent également, que l'efficacité des réseaux serait basée, en partie, sur sa centralisation autour d'acteurs clés. Cette centralisation faciliterait l'intégration et la coordination (Provan et Milward, 1995). Elle permettrait, par ailleurs, de formuler des consensus sur des objectifs communs à atteindre, et d'aider à surpasser les conflits (Winkler, 2006).

Les auteurs proposent différents qualificatifs qui représentent des configurations en réalités hétérogènes. Les travaux parlent de « hub firm » (Jarillo, 1988 ; Perrone, 1993 ; Sydow et Windeler, 1998), de firme focale (Lazerson et Lorenzoni, 1999a), de firme pivot (Guilhon et Gianfaldoni, 1990, Fréry, 1997, Lecocq, 1999), de pilote ou « broker » (Miles et Snow, 1986 ; Snow et *al.*, 1992) au sens d'intermédiaires, d'acteur tiers (Geindre, 2005) ou de *convenor* (Brass et *al.*, 2004), de centre stratégique (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995), de firme réseau, (Paché et Paraponaris, 1993), de firme expert (Inzerilli, 1990), d'agence stratégique (Butera, 1990), de firme noyau (Fréry, 2007) ou encore de « server », « distributor » ou « intégrator » (Paché et Paraponaris, 1993), de « branded firm » (Lazerson et Lorenzoni, 2008), de « lead organization » (Provan et Kenis, 2008), de méta manager (Marelli, 1997, 1999 ; Brunetti et Visconti, 1999), de « network coordinator » (Winkler, 2006) ou d'acteur déclencheur (Doz et *al.*, 2000).

Ces diverses caractérisations font référence à la présence d'un acteur unique, qui joue le rôle stratégique d'organisation leader (Provan et Kenis, 2008) agissant comme un centre décisionnel garant de la pérennité du réseau (Alberti, 2001). Certains considèrent que la viabilité d'un réseau dépend de l'existence d'un tel noyau (Fréry, 1997, Wolfe et Gertler, 2004 ; Winkler, 2006). Les membres du réseau conservent généralement leur autonomie stratégique et interagissent régulièrement, mais les actions collectives et les décisions majeures sont supportées par un seul acteur référent (Provan et Kenis, 2008). Néanmoins, les recherches qui s'intéressent à la gouvernance des réseaux inter organisationnels, distinguent mal les différentes appellations qui, mêmes si elles renvoient toutes à une certaine forme de centralisation, renferment en réalité des configurations empiriques distinctes. Par exemple, si la plupart des travaux font l'hypothèse sous-jacente que ces acteurs centraux sont le plus souvent une firme (Jarillo, 1988), ils peuvent être, en réalité, de natures différentes : des individus (Snow et *al.*, 1992 ; Chaston, 1995 ; Hanna et Walsh, 2002), des associations dans les réseaux de PME (Human et Provan, 2000, Provan et Kenis, 2008), ou encore des collectivités locales dans les réseaux territoriaux (McEvily et Zaheer, 1999, Winkler, 2006). Ainsi, peut-on se demander pourquoi ces acteurs occupent une telle place centrale dans les réseaux et leurs modes de gouvernance ?

- ***Des acteurs aux ressources distinctives***

Pour certains, ce rôle de leader est généralement tenu par un acteur ayant davantage de ressources et de légitimité que les autres membres du réseau (Provan et Kenis, 2008). La dépendance de ces derniers vis-à-vis des ressources d'une firme focale explique, dans ce cas, la distribution du pouvoir. Pour d'autres, la question de la taille n'a pas d'importance (Micelli, 2006). Ces firmes leaders seraient déterminées en fonction de leur capacité à promouvoir une stratégie collective à partir des propositions et des compétences de chacun (Lazerson et Lorenzoni, 1999a). L'acteur majeur peut ainsi être une entreprise de taille plus modeste, une PME préexistante, par exemple, dont le rôle, l'influence et la légitimité peuvent croître au fil du temps pour finalement constituer un centre, un guide pour l'ensemble des firmes du RTO. Ce que confirme Winkler (2006), en considérant que la position de la firme, au centre du réseau, détermine son influence et son pouvoir (Huxham et Vangen, 2001). Elle lui permet de repérer les changements d'objectifs individuels et de réorienter l'objectif du réseau le cas échéant (Winkler, 2006). Pour Assens (2003), c'est la légitimité de l'entreprise acquise à travers sa notoriété et son expertise qui lui confère une influence particulière.

Les firmes leaders disposeraient, par conséquent, de capacités de coordinations susceptibles d'organiser un processus de production initialement fragmenté (Boari et Lipparini, 1999). Leurs caractéristiques distinctives et leur capacité à avoir une vision globale d'un secteur, leur permettent de percevoir les opportunités d'affaires et de comprendre le rôle de toutes les parties prenantes dans l'ensemble du RTO : « *les managers dans un centre stratégique ont un rêve et orchestrent les autres pour qu'il se réalise* » (Lorenzoni et Badden Fuller, 1995 : 153).

- ***Incidences de la centralisation de la gouvernance sur le réseau***

Les conséquences liées à la présence de ces firmes leaders ont largement été commentées dans la littérature. Un acteur central est susceptible d'orienter la composition du réseau et les interactions entre ses membres (Human et Provan, 2000). Par là, il détermine la manière dont le RTO va se développer et évoluer (Provan et *al.*, 2007), parfois même, en fonction de sa propre stratégie (Lorenzoni et Ornati, 1988 ; Provan et *al.*, 2007). En effet, en instituant et en coordonnant les liens de coopération, la firme focale est susceptible d'orienter fortement le processus d'apprentissage au sein du réseau (Provan et Human, 1999).

En étudiant les districts industriels italiens, Lorenzoni et Baden Fuller (1995) ont montré que certains d'entre eux ont eu des difficultés à répondre à la demande des marchés en raison de l'absence de centre stratégique. Au contraire, la présence d'une firme focale « ouvertes sur l'extérieur » semble leur avoir permis de répondre à un risque de surencastement, lié aux interactions répétées et excessives entre les mêmes acteurs (Lazerson et Lorenzoni, 1999b). En effet, la centralisation autour d'un acteur leader faciliterait les interactions et les échanges (Huggins, 2000). Ces firmes focales sont alors considérées comme des pollinisateurs : « *leading firms and actor as districts pollinators and conductors* » (Lazerson et Lorenzoni, 1999b : 373) car elles captent les informations pertinentes à l'extérieur du réseau pour les disséminer à l'intérieur. De plus, en exploitant leurs propres ressources et en organisant celles des autres membres, les firmes leaders sont capables de susciter l'innovation au sein du réseau (DiMaria et Micelli, 2007). Elles ont ainsi facilité l'adaptation des districts industriels italiens aux nouvelles exigences de compétitivité internationale, en contribuant à leur développement technologique et organisationnel (Lipparini 1995 ; Coro et Grandinetti, 1999 ; Boari et Lipparini, 1999 ; Lorenzoni et Lipparini, 1999 ; Lazerson et Lorenzoni, 2008).

Ainsi, la firme leader est généralement responsable du maintien et du développement des relations internes et externes au réseau (Lazerson et Lorenzoni, 1999a ; Micelli, 2006 ; Provan et *al.*, 2007). De plus, par effet d'entraînement, ces firmes leaders peuvent être source de développement local (Micelli, 2006). Introduisant la notion de territoire, certains économistes italiens se réfèrent à ces acteurs comme des « catalyseurs », des « pivots » du développement local (Garofoli, 1991). Les districts italiens organisés autour d'une firme leader semblent, à ce titre, démontrer un taux de croissance plus important que ceux constitués de PME (DiMaria et Micelli, 2007). Ainsi, pour Lazerson et Lorenzoni (2008), la configuration des réseaux autour de ces firmes leader regroupe les avantages du processus d'intégration verticale tout en conservant la souplesse et la flexibilité des réseaux constitués d'entités indépendantes.

- ***La centralisation autour d'un individu***

La centralisation des modes de gouvernance autour d'un individu est plus rarement abordée dans la littérature (Loubaresse, 2008). Mangematin et *al.*, (2005), Delemarle (2007), et Chabault (2008), mettent néanmoins en évidence le rôle central joué par certains acteurs dans le processus d'institutionnalisation d'un RTO. Ils le qualifient alors, d'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988). De la même manière, sans faire référence explicitement à la théorie néo institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), Mendez et Bardet (2009), mettent en évidence le rôle clé joué par un individu dans la constitution et la gouvernance du pôle de compétitivité Parfums Aromes Senteurs Saveurs (PASS).

D'autres considèrent ces individus comme des macro-entrepreneurs (Chiles et Meyer, 2001), ou comme des *clusterpreneurs* (Solvell et *al.*, 2003) qui agissent comme des facilitateurs et jouent un rôle déterminant dans le processus d'émergence des RTO. En s'appuyant sur l'ouvrage « *a practical guide to cluster development* » (DTI, 2004), les auteurs avancent que le succès d'un RTO est souvent lié au leadership d'un individu ou d'une institution, qui permet l'adoption d'une vision unifiée de la collaboration entre les parties prenantes (DTI, 2004). Solvell et *al.*, (2003) distinguent les *clusterpreneurs* privés motivés par les perspectives de profit, des *clusterpreneurs* publics conduits par le développement économique du territoire sur lequel le réseau est encasté. Leur action permet généralement de légitimer le réseau mais aussi la politique dont le réseau peut être issue (Stoerring et Christensen, 2004).

- ***Les limites d'un modèle basé sur une gouvernance centralisée***

La configuration des réseaux autour de firmes leaders peut s'apparenter à un processus d'intégration verticale (Fréry, 2007). Ce mode de gouvernance renvoie notamment au modèle hiérarchique. Le soutien du réseau par un seul acteur référent agissant comme un coordinateur, implique alors une forte asymétrie des pouvoirs entre les membres du RTO (De Propis, 2001). Les relations sont ainsi davantage formalisées et hiérarchisées (DiMaria et Micelli, 2007) et le réseau risque de se transformer en « hiérarchie modérée » (Boari et Lipparni, 1999).

La centralisation est également susceptible de limiter les rencontres entre les acteurs (Human et Provan, 1999 ; Provan et Kenis 2008). La connaissance peut alors être contrôlée par l'acteur central, qui a le pouvoir de ralentir son processus de diffusion (Lorenzoni et Baden Fuller, 1995) ou de l'orienter pour servir ses propres intérêts stratégiques. Les connaissances ont alors tendance à s'aligner sur celles de la firme leader qui joue le rôle de pivot dans le processus d'apprentissage (Human et Provan 1999). Boari et Lipparini (1999) rappellent l'exemple du district Italien Packaging Valley qui s'est construit autour d'une firme focale, qui a initié les relations inter organisationnelles et « façonné » le réseau en fonction de sa propre stratégie. Dans le cas d'un pilotage centré ou *égocentré* (Josserand, 2007), cet acteur focal est susceptible d'adopter un comportement opportuniste de captation potentielle des ressources du réseau.

- ***synthèse***

La plupart des recherches académiques sont basées sur des RTO historiques tels que les districts industriels italiens et peu d'auteurs se sont intéressés à la centralisation des modes de gouvernance dans le cadre de réseaux issus de *clusters policies*. Par exemple, les travaux sur les relations de pouvoirs dans le cadre de structures de gouvernance stratégiques dominées par un acteur focal sont encore émergentes (Tixier et *al.*, 2009 ; Chabault, 2008, 2009).

La gouvernance des RTO semble se structurer vers des modes davantage centralisés au fur et à mesure de leur évolution. Néanmoins, ces trajectoires de gouvernance apparaissent-elles comme une constante pour tous les RTO ? Ou cette évolution est-elle liée à certains facteurs de contingence spécifiques ? La littérature semble équivoque sur ces questions et le manque

de recherches empiriques ne permet pas de comprendre si les réseaux et leurs modes de gouvernance sont inscrits dans une certaine dépendance de sentier ou si leur évolution est due à un processus davantage volontariste. De plus, les connaissances sur les modalités de passage d'une forme de gouvernance à une autre semblent encore émergentes (Provan et Kenis, 2008).

Par ailleurs, la centralisation autour d'un acteur leader semble avoir des conséquences positives pour le réseau mais remet en question le caractère démocratique des processus de gouvernance. Il existerait ainsi une forte ambiguïté quant à la centralisation des modes de gouvernance qui nécessiterait d'être appréhendée empiriquement.

1.4.2. Gouvernance et Territoire

La problématique de la gouvernance des RTO est indissociable de la notion de territoire. Plusieurs éléments méritent d'être distingués. Nous nous intéresserons tout d'abord à la place des acteurs publics dans les questions de gouvernance territoriales. Puis, nous aborderons les questions de proximité induites par cet « espace géographique » liées aux acteurs qui les composent. Ce qui nous amènera à prendre en considération les questions liées à l'encastrement géographique et social des interactions au sein des territoires.

1.4.2.1. La question de l'échelon de gouvernance territoriale pertinent

Le territoire et les acteurs qui y sont encastres apparaissent comme des éléments clés de gouvernance des RTO. La question de la gouvernance territoriale a fait l'objet de nombreuses recherches menées par les économistes et par les géographes. Certains travaux considèrent le territoire comme un espace de représentation et d'affectation du pouvoir (Lussault, 2007, repris par Lauriol et *al.*, 2008 : 97). Dans ce cadre, des difficultés de coordinations territoriales sont susceptibles d'émerger, en raison de l'hétérogénéité des acteurs locaux (publics et privés) qui les composent. L'emboîtement des diverses échelles de décision implique, dès lors, une nécessaire coordination inter organisationnelle. Ainsi, se pose la question de l'implication des acteurs publics dans la régulation des coopérations territoriales et dans la prise en compte des intérêts de chacun. Or, il semble aujourd'hui qu'il n'existe pas

de consensus, dans la littérature, sur le degré d'implication souhaitable des acteurs publics dans la gouvernance des RTO.

L'émergence spontanée des réseaux n'exclut pas la nécessité d'une coordination avec les acteurs publics locaux. En effet, même si la plupart des districts industriels sont le résultat d'un processus d'émergence spontané au sein d'un territoire, empiriquement, le rôle joué par les institutions locales semble de plus en plus important. C'est le cas notamment pour les districts industriels italiens de seconde génération (Mistri, 1998). Les acteurs publics sont, en effet, impliqués au sein de « comités de districts » instaurés par la loi italienne 371/91. Néanmoins, selon certains observateurs, en dépit de l'institutionnalisation du fonctionnement des districts, peu de progrès ont été faits en matière de gouvernance (Marelli, 1999 in Alberti 2001). La problématique est différente dans le cadre des réseaux issus de politiques volontaristes, puisque les acteurs publics nationaux et locaux se retrouvent impliqués, en tant que promoteur, au premier chef (mais à des degrés divers) dans un dispositif qui apparaît, de leur point de vue, comme un outil de politique publique (Marty, 2006).

Du point de vue des collectivités territoriales, la mise en place de ces *clusters policies* (Solvell et al., 2003) est susceptible de modifier profondément les logiques territoriales. Dans le cadre des pôles de compétitivité par exemple, l'Etat français a délégué (à la différence de la logique des grands programmes de recherche nationaux), le rôle de sélection des projets de recherche partenariaux aux collectivités territoriales. Ce qui nécessite qu'elles se coordonnent entre elles, faisant peser sur elles une responsabilité particulière dans le développement économique national et local (Marty, 2006), mais surtout dans les questions de gouvernance locale. Cet échelon de gouvernance local fait ainsi écho à l'indépendance croissante des territoires vis-à-vis d'un Etat centralisé (Le Galès 2004 ; Leloup et al., 2005 ; Ehlinger et al., 2007), faisant suite au processus de décentralisation entamé en 1982. Devenant autonomes, les acteurs locaux ont ainsi à construire leurs propres modes d'interactions (Leloup et al., 2005) et de nouvelles ressources territoriales intransférables, afin d'assurer la compétitivité de leurs territoires respectifs (Mendez, 2005 ; Mendez et Mercier, 2006).

Plus spécifiquement, les acteurs institutionnels, l'*oemo publicus*, détiennent une place toute particulière dans ces systèmes qu'ils ont généralement contribué à faire émerger (Agranoff et McGuire, 2003). Belussi et al. (2008) notent, à ce titre, que l'implication et le soutien des acteurs publics permettent d'assurer la pérennité des RTO et facilite leur institutionnalisation.

Si la place de l'Etat reste primordiale en tant que régulateur des niveaux administratifs supérieurs (Leloup et *al.*, 2005), il revient aux collectivités territoriales d'assurer les mécanismes de coordination entre les acteurs situés sur leur territoire (Mistri, 1998 ; Brown, 2000 ; Helmsing, 2001). A ce titre, de nombreux auteurs proposent des typologies des modes de gouvernance des RTO (Colletis et *al.*, 2001 ; Gilly et Wallet, 2001 ; Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et *al.*, 2007) et évoquent l'existence d'un niveau de gouvernance publique dans laquelle les collectivités territoriales sont le moteur des dispositifs de coordination locale (Colletis et *al.*, 2001). Ehlinger et *al.* (2007) évoquent un niveau de gouvernance territoriale qui fait échos à la nécessaire coordination entre acteurs privés et publics locaux dans le cadre des RTO. Solvell et *al.* (2003) font, quant à eux, la distinction entre les clusters gouvernés par des acteurs publics situés à différents niveaux : le local, le régional ou le national. Le Gales (2004) distingue également un niveau de gouvernance publique qui relève de l'Etat et des collectivités locales. De ces typologies, émergent deux types de questionnements.

Tout d'abord, une difficulté est susceptible d'émerger lorsque le périmètre des réseaux est situé sur plusieurs échelons territoriaux, impliquant une nécessaire coordination entre acteurs publics locaux, ou un partenariat public-public (Marty, 2006). Le rapport Blanc (2005) consacré aux pôles de compétitivité, s'interrogeait déjà sur l'échelon public pertinent et sur la nécessaire articulation des politiques industrielles publiques entre l'Etat, les Régions et les Départements. Le manque de recherches sur ces questions de gouvernance locales multi niveaux et sur l'échelon de gouvernance public pertinent dans le cadre des RTO traduit notamment la jeunesse du champ et mériterait d'être approfondie.

Par ailleurs, certains travaux récents questionnent la place des acteurs publics dans la gouvernance des RTO. Par exemple, sans apporter de réponse claire, Graddy et Chen (2006) s'interrogent sur l'efficacité d'une structure publique de gouvernance et sa capacité à promouvoir un processus de décision collectif et à améliorer la performance d'un réseau. Néanmoins, les travaux relatifs à la gouvernance territoriale considèrent que les collectivités territoriales ont un quadruple rôle d'orientation, d'animation, de pilotage et de régulation au niveau local (Leloup et *al.*, 2005). Pour Le Galès (2004), la gouvernance publique procède par la contrainte ou l'incitation exercée via la réglementation et l'influence des différentes instances publiques locales. Considérés parfois comme des brokers, les acteurs publics doivent aider au développement des capacités collaboratives des acteurs en fournissant des ressources diverses (assistance technique, etc.) (Agranoff, 2005). Pour Gilly et *al.*, (2004) la

gouvernance territoriale a un triple rôle de régulation des modes de coordination des activités et des acteurs, d'allocation des ressources et de décisions stratégiques, et de contrôle.

Ainsi, la dimension institutionnelle apparaît décisive pour la gouvernance des RTO et semble influencer leur développement (Brown, 2000). Cependant, l'expérience des *clusters policies* montre bien que le développement local n'est plus le seul fait de l'action publique mais la résultante d'un processus de coopération et de coordination entre de nombreux acteurs et opérateurs publics et privés (Leloup et al., 2005). Si le rôle de l'acteur public apparaît important, l'observation empirique semble montrer que la responsabilité de la coordination des acteurs s'articule davantage autour de configurations hybrides (Mendez et Mercier, 2006). Se pose alors la question de cohérence des intérêts de chacun au sein de ces systèmes. Une éventuelle discordance entre les objectifs publics et privés n'est-elle pas susceptible d'altérer le fonctionnement du réseau et d'impacter sa trajectoire, sa performance, voire sa pérennité ? Les questions de coopérations publics-privés dans le cadre des RTO nécessiteraient davantage d'éclairages empiriques.

1.4.2.2. Territoire et dynamiques de proximité

La question du territoire semble indissociable de la notion de proximité. Les dynamiques de proximité sont couramment utilisées pour décrire et comprendre les modes de coordination au sein des RTO (Lauriol et al., 2008). Déjà en 1890, Marshall considérait que le succès des *districts industriels* reposait notamment sur la réalisation d'économies d'agglomération liées à la proximité géographique entre les acteurs, permettant une baisse des coûts de production (Marshall, 1890). En favorisant l'émergence d'une culture commune, la proximité géographique encourage, en effet, la coopération et la construction d'avantages concurrentiels (Becatini (1979, 1987 ; Saxenian, 1994 ; Porter, 1998 ; Lorenzoni et Lipparini, 1999). Plusieurs auteurs considèrent, à ce titre, que la proximité géographique constitue un élément clé de gouvernance des RTO (Cooke et Morgan, 1994).

La majorité des politiques de clusters est fondée sur l'idée que la proximité géographique permet le face à face et la diffusion des connaissances, notamment tacites, difficiles à codifier (Brown, 2000 ; Mendez, 2005) et participe, en ce sens, au processus d'innovation. En effet, de nombreuses relations autres que commerciales se nouent de manière répétée, donnant lieu à

des effets d'expérience et d'apprentissage. Cependant, Zimmerman (2002) a montré que la proximité géographique était une condition nécessaire mais non suffisante à la formation d'un RTO. Certains considèrent même que la proximité géographique n'est pas nécessaire pour la coordination des acteurs. Ragazzi (2003) évoque, à ce titre, l'exemple d'un district italien des systèmes mécaniques qui a évolué pour devenir un réseau inter régional, dans lequel les acteurs sont éloignés géographiquement (Rolfo et Vaglio, 1997, *in* Ragazzi, 2003). Par ailleurs, l'Etat français encourage les pôles de compétitivité partageant une thématique industrielle commune à créer des partenariats industriels et scientifiques¹⁵. De la même manière, l'Etat incite également les pôles à développer des coopérations avec des clusters internationaux. Ces éléments soulignent les limites d'une approche en termes de proximité géographique, dans le cadre des *clusters policies* fondées sur l'idée de rapprocher les acteurs d'un même territoire, afin de créer une communauté d'intérêt spécifique.

Pour dépasser ces limites attribuées à la seule proximité géographique, la littérature distingue d'autres formes de proximité (Gilly et Torre, 2000 ; Colletis *et al.*, 2001 ; Torre et Rallet, 2005 ; Carlucci, 2006). Boschma (2005) propose de différencier cinq types de proximité (géographique, cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle) susceptibles d'encourager et d'améliorer les interactions entre les acteurs, pour faciliter le processus de création de connaissances communes : « *plus il y a de proximité entre les acteurs, plus ils interagissent et plus ils apprennent à innover* » (Boschma, 2005 : 65).

La plupart des recherches sur les réseaux territoriaux d'organisation et sur leur gouvernance mobilisent la typologie de « l'école de la proximité » qui distingue, les proximités géographiques, organisationnelles et institutionnelles (Colletis-Whal et Pecqueur, 2001). Si la proximité géographique renvoie à la dimension spatiale des relations inter organisationnelles, la proximité institutionnelle définit, quant à elle, l'adhésion des acteurs à des représentations, des règles d'actions et des modèles de pensée communs (Colletis-Wahl et Pecqueur, 2001). La proximité organisationnelle désigne les logiques de similitudes ou d'appartenance (Gilly et Torre, 2000). Les dimensions institutionnelles et organisationnelles de la proximité semblent pouvoir davantage expliquer l'évolution des coopérations inter organisationnelles et les externalités positives induites par les RTO (Rallet et Torre, 2007 ; Audretsch et Feldman, 1996 ; Barabel *et al.*, 2009). Néanmoins, certaines recherches remettent en question les

¹⁵ Voir le site institutionnel des pôles de compétitivité : <http://www.competitivite.gouv.fr>.

bénéfices attribués à ces formes de proximité dans le cadre des RTO. Par exemple, Mendez et Mercier (2006 : 349) relèvent dans une approche dynamique de la proximité : « *l'effet castrateur ou tout au moins contraignant de l'encastrement social des relations économiques.* ». Les auteurs considèrent ainsi l'empreinte de l'histoire sur les dynamiques territoriales.

Cet encastrement (Granovetter, 1973) des réseaux et des relations inter organisationnelles peut s'avérer fatal pour les organisations. Grabher (1993) a notamment montré le déclin d'un cluster de l'industrie métallurgique Allemand en raison des liens trop étroits entre les acteurs. La Région est restée centrée sur des technologies trop traditionnelles et n'a pas pu évoluer vers des pratiques davantage innovantes. Granovetter (1973), à l'origine du concept d'encastrement, souligne, en effet, que les formes organisationnelles résultent d'interactions concrètes entre acteurs en liaison avec un environnement socio politique singulier : « *les actions économiques n'existent qu'insérées dans des réseaux de relations interpersonnelles* » (Granovetter, 1985 : 504). Ainsi, les caractéristiques sociales et culturelles (notamment les valeurs d'éthique du travail, de famille, etc.) des territoires semblent pouvoir expliquer leur dynamisme (Courlet, 1991). Elles constituent des facteurs relationnels importants qui conditionnent fortement les modes de coopération et le degré d'intégration des acteurs dans les districts industriels italiens (Benko et al., 1996).

- ***synthèse***

Nous avons évoqué la question des acteurs publics dans la gouvernance des RTO. En tant que promoteurs de ces structures, ils leur revient la responsabilité d'assurer la coordination des acteurs situés sur leurs territoires (Brown, 2000). Néanmoins, les différences de représentations et d'intérêts entre acteurs publics et privés ne sont-elles pas susceptibles d'interroger la stabilité des systèmes ? Par ailleurs, la multi localisation de ces réseaux questionne l'échelon de gouvernance publique pertinent. Enfin, si certains auteurs considèrent que la proximité (et ses différentes composantes) constitue un mécanisme de gouvernance (Cooke et Morgan, 1994), comment expliquer l'évolution de certains RTO vers des coopérations internationales ?

1.5. Approche du niveau informel de gouvernance

Nous avons évoqué l'existence d'un double niveau de gouvernance formelle et informelle (Dyer et Singh, 1998 ; Agranoff et McGuire, 2003 ; Winkler, 2006). La première dimension, généralement mise en place de manière consciente par les membres du réseau (Winkler, 2006), est caractérisée par des arrangements contractuels et des liens institutionnels (Ostrom, 1990 ; Coleman, 1988, Kogut, 2000). Le second niveau émerge davantage des interactions sociales (Winkler, 2006) et repose sur des mécanismes sociaux (Jones et *al.*, 1997) ou sociopolitiques (Assens, 2003) autour, par exemple, des notions de confiance, de convention ou de réciprocité. Ces deux niveaux de gouvernance constituent des mécanismes spécifiques de leadership (Winkler, 2006).

Un contrôle trop formalisé des relations inter organisationnelles peut s'avérer contreproductif : « *plus un individu se sait contrôlé, moins il fait confiance à ceux qui le contrôlent* » (Fréry, 2007 : 6). Au contraire, les éléments immatériels tels que le langage, la connaissance, la culture, ou encore les rites ou les valeurs rendent les membres solidaires et permettent de pérenniser leurs rapports (Assens, 2003). Ainsi, la plupart des auteurs font néanmoins référence à la dimension informelle de la gouvernance pour expliquer l'avantage compétitif des RTO. L'existence de ces mécanismes informels semble, en effet, nécessaire pour l'émergence, le fonctionnement et la stabilité de ces systèmes (Assens, 2003). Ils représentent le support ou « l'infrastructure » (Froehlicher, 1996) des coopérations inter organisationnelles. Ces mécanismes facilitent la résolution des conflits (Winkler, 2006) et permettent de sanctionner les comportements déviants (Jones et *al.*, 1997). L'émergence de règles communes d'échanges ainsi que les formes sociales de gouvernance protègent, en effet, le réseau des risques d'opportunisme de l'un des partenaires (Noteboom et *al.*, 1997) et permet d'éviter le phénomène du passager clandestin (Human et Provan, 2000).

De nombreux auteurs soulignent le rôle de la confiance comme mécanisme de gouvernance (Lazerson et Lorenzoni, 1999b). En effet, les relations entre les membres d'un réseau peuvent se maintenir grâce à des normes de confiance (Alter et Hage, 1993 ; Illeris 2005) reposant sur des racines culturelles communes. Elle réduit l'incertitude liée à l'échange (Shapiro, 1987) et contribue à fédérer les acteurs dont la proximité géographique renforce le sentiment d'appartenance communautaire (Assens, 2003). Porter (1998) précise, à ce titre, que « *le fait*

de vivre et de travailler à l'intérieur d'une aire géographique limitée occasionne des contacts répétés et des contrats informels, ce qui favorise la confiance et la communication ». La confiance se révèle être un mécanisme de cohésion efficace car elle réduit la nécessité de mettre en place des mécanismes de gouvernance formels (Chiles et McMackin, 1996 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Elle permet, en effet, l'échange de services difficiles à spécifier contractuellement mais nécessaires à la survie des formes institutionnelles (Barabel et al., 2005).

Bernasconi et al. (2004) relèvent que, dans le cadre organisationnel, l'instauration de la confiance est facilitée par un certain nombre de conditions : la proximité géographique, la temporalité dans la relation sociale d'échange et la modification de la nature de la relation professionnelle. La confiance se développe ainsi à travers les interactions fréquentes entre les acteurs. Assens (2003) rappelle l'exemple du tissu industriel d'Émilie Romagne en Italie qui repose, depuis plusieurs siècles, sur la culture de clan et sur les liens de solidarité entre des PME gouvernées par des familles, dont les membres se connaissent et partagent les mêmes conventions tacites de travail. Ce noyau familial facilite la coordination dans le respect de la confiance. La coopération est donc régulée par des mécanismes d'ordre culturels au sens de représentations partagées (valeurs, normes, mythes, tabous) et constituent les bases d'une confiance réciproque. Ces mécanismes informels reposent sur des fondements culturels communs et sur des principes sociopolitiques de type identitaires (Assens, 2003).

Si la question du temps semble être une condition nécessaire à la création de liens de confiance (Bernasconi et al., 2004), préalable aux coopérations inter organisationnelles, les RTO issus de politiques volontaristes doivent souvent faire face à un défaut de connaissance mutuelle entre leurs membres. Leur défi consiste alors à créer artificiellement, ou à accélérer, l'instauration de lien de confiance à travers différentes pratiques sociales et des mécanismes conscients. Si la confiance repose, en effet, sur l'existence, la redondance et l'intensité des relations inter organisationnelles, elle peut également être le fruit de processus qui facilitent une compréhension commune parmi les membres du réseau (Schenk, 2005).

Synthèse du chapitre 1

Ce premier chapitre a consisté à clarifier le champ théorique de la gouvernance des RTO. Celui-ci semble encore émergent et fragmenté. La diversité des formes de RTO et l'hétérogénéité des approches théoriques et empiriques rendent compte des difficultés à proposer une vision unifiée des modes de gouvernance (Ehlinger et al., 2007). Néanmoins, ceux-ci semblent se structurer autour de mécanismes formels et informels. Les mécanismes informels, basés sur la confiance, renvoient à la prise en compte des dimensions historique, sociale et culturelle des RTO, susceptibles de faire émerger une culture et des valeurs communes (Chabaud et al., 2006). Si ces éléments paraissent naturels dans les réseaux historiques tels que les districts industriels, les réseaux issus de politiques volontaristes sont davantage caractérisés par des modes de gouvernance formels. Des structures de gouvernance stratégiques et opérationnelles ont été distinguées, renvoyant à des rôles spécifiques.

La plupart des recherches adopte une vision statique de la gouvernance des RTO. Elles se sont d'abord attachées à décrire la notion, mais elles appréhendent rarement l'évolution des mécanismes. Pourtant, les réseaux dans lesquels les mécanismes de gouvernance se réalisent ne sont pas des formes statiques. Au contraire, ils évoluent, ils sont soumis à des variations ou à des ruptures. Ils s'inscrivent ainsi, dans des trajectoires de développement singulières. Dès lors, la gouvernance nécessite d'être appréhendée de manière dynamique à travers l'évolution, la trajectoire des RTO.

La suite de ce travail s'intéresse, par conséquent, aux dynamiques de gouvernance et à leurs liens avec la trajectoire des RTO.

Chapitre 2 : Dynamiques de gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations

Plan du chapitre

2.1 Les dynamiques de gouvernance

- 2.1.1. La gouvernance un processus dynamique*
- 2.1.2. Les facteurs d'évolution des formes de gouvernance*
- 2.1.3. Une perspective néo institutionnelle*

2.2. Trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations et dynamique de gouvernance

- 2.2.1 Les fondements de la notion de trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations*
 - 2.2.2. La pluralité des approches des trajectoires*
 - 2.2.3. Apports et limites des approches des trajectoires*
-

Introduction du chapitre

Le premier chapitre de cette thèse nous a permis de délimiter le champ de recherche de la gouvernance des RTO et de mettre en évidence ses principales caractéristiques. Ce second chapitre propose d'analyser leurs dynamiques. Nous revenons, tout d'abord, sur les facteurs susceptibles d'expliquer l'évolution des modes de gouvernance (2.1). Nous serons amenés à appréhender les dynamiques de gouvernance à travers la trajectoire des RTO. Dans cette perspective, nous présentons les différentes approches des trajectoires (2.2). Nous montrerons à l'issue de cette revue de littérature, les liens qui existent entre ces deux dimensions.

2.1 Les dynamiques de gouvernance

2.1.1. La gouvernance un processus dynamique

Les recherches sur les réseaux se sont davantage intéressées à l'évolution des relations inter organisationnelles à l'intérieur des réseaux (Ring et Van de Ven, 1994 ; Doz, 1996 ; Gulati et

Gargiulo, 1999 ; Human et Provan, 2000 ; Kenis et Knoke, 2002 ; Soda et *al.*, 2004) qu'à l'évolution de leurs formes et de leurs processus de gouvernance (Provan et Kenis, 2008). Pourtant, certains auteurs s'accordent sur le fait que la gouvernance des réseaux est un processus dynamique (Jones et *al.*, 1997 ; Human et Provan, 2000 ; Alberti, 2001 ; Tremblay, 2007, Provan et Kenis, 2008), mettant ainsi en évidence la flexibilité et l'adaptabilité de chacune des formes de gouvernance (Provan et Kenis, 2008). Cependant, peu d'études ont tenté d'appréhender ce caractère dynamique (Alberti, 2001). Des raisons liées à la disponibilité de données longitudinales fiables (Alberti, 2001) ou à l'aspect chronophage de leur collecte (Provan et Kenis, 2008) sont majoritairement identifiées.

Les réseaux sont, par nature, dynamiques. Ils émergent, leurs configurations changent, ils intègrent de nouveaux acteurs, parfois certains s'en affranchissent, et ils peuvent également disparaître ; ce qui implique de profondes modifications des relations inter organisationnelles et une évolution des formes et des processus de gouvernance. Ainsi, de la même manière que les réseaux ne sont pas des systèmes fermés (Assens, 2003), les modes et les structures de gouvernance apparaissent comme un processus dynamique. Par exemple, le partage des responsabilités et des pouvoirs n'est pas égal entre les membres, mais surtout, il n'est pas déterminé de manière immuable (Agranoff et McGuire, 2001). L'évolution des réseaux remet ainsi en question l'ordre établi et implique une redistribution du pouvoir entre ses membres. Le leadership d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs spécifiques peut, en effet, se construire ou se modifier au fur et à mesure que le réseau se consolide et que les connaissances, les ressources des membres se modifient. Tremblay (2007) met notamment en évidence le rôle des jeux d'acteurs et des luttes d'influence dans l'évolution des systèmes de gouvernance : *« les acteurs à l'origine d'un processus de gouvernance particulier peuvent être remplacés : ils peuvent devoir céder leur places à d'autres, être laissés de côté ou même carrément délogés. En effet, même les objectifs de base du processus de gouvernance peuvent subir des changements. »* (Tremblay, 2007 : 22). Dans cette perspective, Gilsing (2000), évoque l'évolution des processus de gouvernance à partir d'une approche en terme de cycle de vie. Il rappelle notamment l'exemple du cluster multimédia d'Amsterdam, dont l'absence de structure formelle de gouvernance a remis en cause la compétitivité du réseau lors de sa phase d'émergence. La création de l'« Amsterdam New Media Association », sous la forme d'une « structure plateforme », regroupant les différentes parties prenantes (fournisseurs, entreprises, universités, financeurs, organismes gouvernementaux, etc.) a permis de stimuler le transfert de connaissances entre les participants et de faire émerger des intérêts communs.

A partir des travaux de Larson (1992), Assens (2003) décrit l'évolution des relations inter organisationnelles et des mécanismes de coordination en fonction des étapes du cycle de vie des réseaux (tableau 2). Il propose un découpage en trois phases : la création du réseau correspond à sa formation à partir de quelques acteurs clés ; l'extension correspond à l'élargissement des frontières par l'arrivée de nouveaux membres ; et la maturité, qui repose sur la consolidation et la densification des relations.

	Caractéristiques du réseau	Caractéristiques de la gouvernance
Création	Histoire des relations ; nombre d'acteurs réduit, compétences éparpillées ; flexibilité des flux d'informations et du transfert de compétences.	Règles d'échanges informelles ; confiance ; réputation des fondateurs ; principe d'auto organisation (Nonaka, 1988) et d'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982) ; polyvalence des rôles et des fonctions ; décentralisation des décisions.
Extension	Arrivée de nouveaux membres cooptés par les anciens ; Elargissement du réservoir de connaissances ; dysfonctionnements potentiels liés à l'effet de taille.	Structuration et formalisation des relations ; édiction de règles ; connivence et solidarité ; diminution de la polyvalence ; cristallisation des positions.
Maturité ou déclin	Acceptation ou rejet de la centralisation sur un acteur majeur ; limitation de la sphère d'action des membres ou sortie du réseau et remise en cause de sa pérennité.	Reconnaissance de la légitimité d'un pivot ; risque de transformation en organisation pyramidale ou éclatement du réseau.

Tableau 2. Caractéristiques de la gouvernance en fonction du cycle de vie des réseaux (à partir de Larson, 1992 et Assens, 2003)

Néanmoins, si ces recherches en termes de cycles de vie décrivent l'évolution des modes de gouvernance, elles peinent à expliquer comment certains facteurs permettent de comprendre ces dynamiques. Dès lors peut-on s'interroger sur les facteurs susceptibles d'expliquer l'évolution des modes de gouvernance au sein des RTO.

2.1.2. Les facteurs d'évolution des formes de gouvernance

Selon la théorie de la contingence, les formes d'organisations dépendent invariablement d'un certain nombre de facteurs de contexte (Lawrence et Lorsch, 1967). Les analyses en termes de

contingence soulignent, en effet, la nécessité d'une adéquation entre les facteurs de l'environnement et les principaux paramètres qui régissent les organisations. Par exemple, Tremblay (2007) reconnaît le rôle de l'environnement susceptible de contraindre ou d'orienter l'évolution du système de gouvernance : « *ces changements [du processus de gouvernance] peuvent résulter de stimuli issus de l'environnement.* » (Tremblay, 2007 : 22).

Dans cette perspective, plusieurs recherches ont dépeint certains facteurs de contingence susceptibles d'influencer les formes de gouvernance (Alberti, 2001 ; Gilsing, 2000 ; Jones et *al.*, 1997). Dans le contexte des districts industriels italiens, Alberti (2001), distingue des facteurs de contingence internes : le cycle de vie du réseau, la nature et la taille des membres, la disponibilité des ressources, l'organisation du réseau, le degré d'individualisme et les jeux d'acteurs. Les facteurs de contingence externes regroupent, quant à eux, les variables macro environnementales : le type d'industrie, le cadre légal et la pression concurrentielle. Néanmoins, l'auteur ne propose pas d'illustration empirique de l'influence réelle de ces différents facteurs de contingence. Or, on peut supposer que ces facteurs n'interagissent pas de la même manière, ni avec la même force, ni au même moment sur les modes de gouvernance. A partir de la théorie des coûts de transaction, Jones et *al.* (1997) évoquent également l'incidence d'éléments contextuels sur l'émergence de la gouvernance réseau (*figure 3*). Des facteurs liés à l'incertitude de la demande, à la spécificité des échanges, à la complexité des tâches et à la fréquence des échanges entre les membres du réseau sont avancés. Mais ces éléments semblent pouvoir davantage expliquer l'évolution des relations inter organisationnelles que les dynamiques de gouvernance, puisque les auteurs considèrent, dans leur recherche, les mécanismes de gouvernance essentiellement dans leur dimension informelle. Or, les modes de gouvernance se structurent également autour de structures formelles.

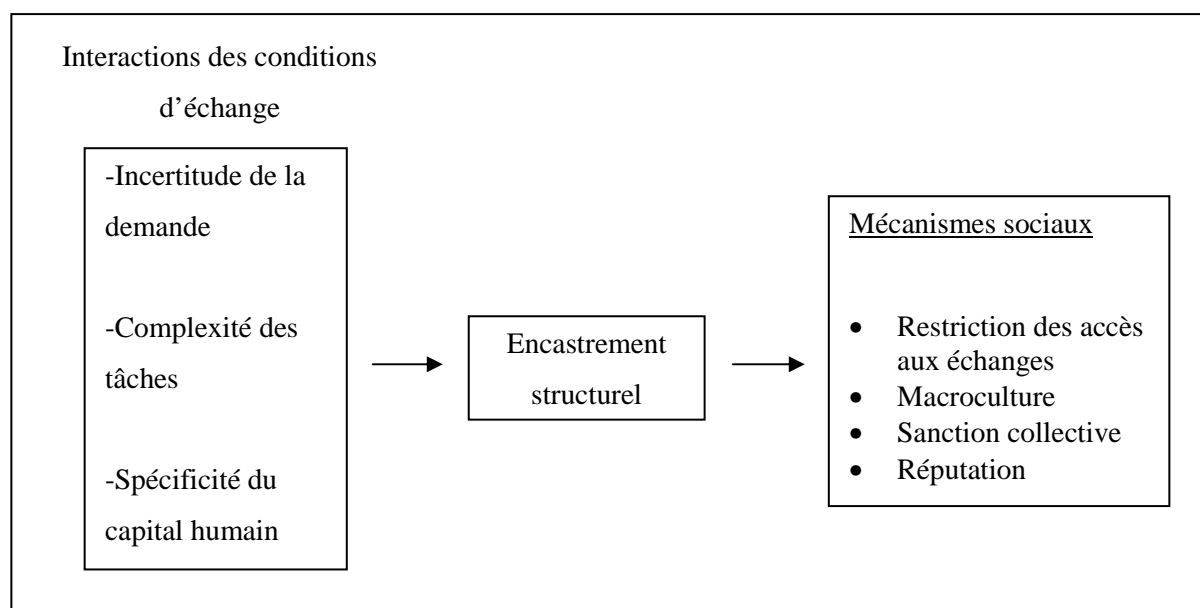


Figure 3. Conditions d'émergence des relations inter organisationnelles et mécanismes sociaux de gouvernance (Jones et *al.*, 1997)

Ainsi, ces premières recherches, focalisées sur la gouvernance des RTO, sont restées très générales sur les facteurs susceptibles d'expliquer l'évolution des modes de gouvernance. De plus, une conception très informelle de la gouvernance étant généralement adoptée, cela ne permet pas d'appréhender les réseaux issus d'initiatives publiques, caractérisés par l'adoption de structures et de procédures formelles de gouvernance. Néanmoins, certains travaux plus récents spécifient davantage dans quelle mesure différents facteurs sont susceptibles d'expliquer l'évolution des modes de gouvernance.

Provan et Kenis (2008) considèrent, à ce titre, que les réseaux seraient soumis à des tensions internes, des logiques contradictoires susceptibles d'avoir un impact sur les formes de gouvernance. Ces tensions expliqueraient le caractère flexible et adaptable des réseaux (Huxman et Vangen, 2005). Pourtant, certaines recherches considèrent que leur pérennité repose sur une certaine forme de stabilité susceptible de garantir le développement de relations à long terme entre les membres et, ainsi, faciliter la création d'une communauté d'intérêt (Provan et Milward, 1995). Dès lors, la compétitivité des réseaux résiderait dans l'équilibre à trouver entre stabilité et flexibilité (Provan et Kenis, 2008). Or, si l'on suit la littérature, aucune forme de gouvernance ne semble être capable d'assurer un bon équilibre entre flexibilité et stabilité (Provan et Kenis, 2008). Par exemple, une gouvernance centralisée garantira davantage la stabilité du réseau, alors qu'une gouvernance plus collective semble préconisée pour la flexibilité. Les auteurs évoquent d'autres tensions entre l'efficacité et

l'efficacité du réseau ; entre la recherche de légitimité interne et de légitimité externe. L'arbitrage à réaliser en fonction de chacune de ces tensions est susceptible d'avoir un impact sur l'adoption des formes de gouvernance (Provan et Kenis, 2008). Implicitement, les auteurs reconnaissent ainsi l'influence de l'évolution des réseaux sur les dynamiques de gouvernance.

A partir de leurs observations empiriques, mais aussi de leur synthèse de la littérature, Provan et Kenis (2008) considèrent que les formes de gouvernance dépendent de quatre facteurs spécifiques inter reliés : la confiance, la taille du réseau, le consensus sur les objectifs communs à atteindre et la cohérence dans les compétences spécifiques des acteurs.

- ***la confiance***

La confiance est un élément clé souvent discuté dans la littérature sur les réseaux permettant d'assurer leur performance et leur pérennité (Powell, 1990 ; Larson, 1992 ; Uzzi, 1997). L'absence de confiance contraint généralement à adopter une gouvernance formalisée et centralisée autour d'acteurs clés légitimes (Human et Provan, 2000) susceptibles d'améliorer la coordination et de (re)créer ces liens de confiance (Mc Evily et Zaheer, 2004 ; Provan et Kenis, 2008).

- ***la taille du réseau***

L'augmentation du nombre de membres du réseau complexifie les relations inter organisationnelles et invite à adopter une gouvernance davantage centralisée pour réunir les demandes variées des participants et ainsi arriver à un consensus sur les objectifs du réseau. Le problème est d'autant plus prégnant quand les acteurs sont géographiquement distants. Selon la littérature, une gouvernance partagée est efficace jusqu'à 6 ou 8 acteurs (Burn, 2004 in Provan et Kenis, 2008). Assens (2003), semble aller dans le sens de ces travaux, puisqu'il considère également que plus un réseau s'étend, plus il devient difficile à piloter, en raison notamment du nombre croissant d'éléments en interactions.

- ***le consensus sur les objectifs***

L'articulation du réseau autour d'un objectif commun est un préalable à sa stabilité. Les acteurs pourront travailler sans conflit significatif et chacun apporte sa propre contribution pour l'atteinte des objectifs communs. Au contraire, l'éclatement des objectifs individuels

apparaît comme un facteur de déstabilisation susceptible de remettre en question sa pérennité. En l'absence de consensus, le réseau tend à s'organiser autour d'une gouvernance centralisée et d'un acteur clé qui assume la plupart des décisions opérationnelles et stratégiques (Graddy et Chen, 2006). En facilitant le consensus, une gouvernance centralisée permet de trouver des compromis propres à réduire les conflits (Provan et Kenis, 2008). Le consensus sur des objectifs communs est d'autant plus difficile que les acteurs ne partagent pas d'histoire commune et proviennent de différents domaines (Staber, 1996).

- ***La cohérence des compétences des acteurs***

Les réseaux peuvent être composés d'entités aux compétences hétérogènes. Si le projet collectif des membres du réseau requiert de nombreuses interdépendances et si les compétences des acteurs sont « éclatées » le long de la chaîne de valeur, il est nécessaire d'avoir une gouvernance fortement centralisée, susceptible de mieux piloter ce projet collectif (Provan et Kenis, 2008). Ce dernier critère peut néanmoins être remis en question au regard de l'expérience des districts industriels au sein desquels chaque entreprise participait à une étape spécifique du processus de production d'un bien, généralement identifié comme celui du réseau. Or, ces districts étaient davantage caractérisés par l'absence de structure formelle de gouvernance (Marshall, 1919).

L'intérêt de ces travaux tient à la relation faite entre les facteurs susceptibles d'évoluer au sein des réseaux et la nature de la gouvernance. Il serait ainsi possible, comme nous l'avons spécifié dans le *tableau 3*, de déterminer la forme de gouvernance la plus efficace au regard de ces différents facteurs. Provan et Kenis (2008) considèrent, à ce titre, que moins les acteurs se font confiance, plus le nombre de participants est important, moins il y a de consensus sur les objectifs du réseau et plus le besoin de compétences spécifiques au sein du réseau augmente, plus une forme de gouvernance centralisée autour d'une organisation leader ou d'une structure de gouvernance (NAO) serait efficace.

Critère Forme de gouvernance	Confiance	Nombre de participants	Consensus sur les objectifs	Cohérence des compétences
Gouvernance partagée	Forte densité	faible	Elevé	faible
Organisation leader	Faible densité, fortement centralisée	Nombre modéré	Modérément faible	modéré
Structure de gouvernance (NAO)	Densité modérée	De modéré à nombreux	Modérément élevé	élevé

Tableau 3. Facteurs d'évolution des formes de gouvernance (à partir de Provan et Kenis, 2008)

Le changement de gouvernance peut émerger des contradictions entre une forme particulière de gouvernance et des éléments de contingence évoqués par les auteurs (confiance, taille, etc.). L'évolution des formes de gouvernance serait alors prédictible ; elle dépendrait de la forme de gouvernance déjà en place et de l'inadéquation de la forme de gouvernance aux contingences (Provan et Kenis, 2008). A ce titre, la gouvernance partagée, ou associative au sens de Ehlinger et *al.* (2007), semble être la forme la plus flexible et la plus adaptable. Elle est susceptible d'évoluer vers une forme plus centralisée autour d'une organisation leader ou d'une structure formelle. En revanche, le passage d'une forme centralisée à une forme décentralisée serait moins fréquent car la centralisation implique une gouvernance plus stable, moins flexible, avec un leadership institutionnalisé qui rendrait plus difficile l'adoption d'un modèle de gouvernance davantage partagée (Provan et Kenis, 2008).

Comme nous l'avons évoqué, la question de la centralisation des modes de gouvernance a fait l'objet de nombreuses recherches. Néanmoins, celles-ci se sont davantage intéressées aux conséquences de cette centralisation sur le réseau et ses activités qu'aux facteurs susceptibles d'expliquer cette centralisation. Cette dernière dépendrait particulièrement de la complexité liée à l'objectif du réseau (Jones et *al.*, 1997 ; McGuire et Agranoff, 2007), qui nécessite davantage de coordination (Chisholm, 1989 ; Winkler, 2006). Selon Boari et Lipparini (1999), au fur et à mesure que la complexité émerge (dans la constitution et la production de nouveaux produits) et que le flux de connaissance s'enrichit, les relations inter organisationnelles semblent évoluer vers une hiérarchie modérée. A partir de cette structure émergente, les firmes focales modifient leur façon de manager le processus de création et de transfert de connaissance (Boari et Lipparini, 1999). Cependant, si l'évolution du réseau est

trop centralisée autour d'un acteur majeur, des risques d'enfermement et d'incapacité d'adaptation apparaissent inévitablement et les connaissances produites peuvent s'appauvrir (Edouard et *al.*, 2004). L'objet initial du réseau peut évoluer vers une focalisation sur les intérêts stratégiques du leader. L'évolution du réseau peut alors suivre la croissance de la firme pilote. Ainsi, au cycle de vie des firmes du réseau se couplerait le cycle de vie du réseau (Edouard et *al.*, 2004). Dans le cas d'un pilotage trop centralisé, les réseaux peuvent également se dissoudre progressivement et évoluer vers d'autres configurations organisationnelles comme l'intégration lorsque, les acteurs se retrouvent dans l'incapacité de coopérer (Edouard et *al.*, 2004). Cependant, d'autres considèrent qu'une structure de gouvernance trop formalisée, « *such a robust system* » (Gilsing, 2000), ne permet pas de s'adapter aux changements de l'environnement (Whitley, 1994).

D'une manière générale, ces travaux sont majoritairement théoriques et particulièrement déterministes. Or, les contingences et les caractéristiques spécifiques à chaque réseau rendent l'application de tels modèles hasardeuse puisque chaque facteur n'agit pas de la même manière en fonction des configurations singulières à chaque réseau et à chaque territoire. Par exemple, si les travaux sur les districts industriels italiens dans les années 90, montraient que l'intensification de la concurrence et les conséquences négatives qui en résultent avaient conduit à plus de compétition et à un affaiblissement de la coopération, les travaux de Mendez et Raggazi (2007) proposent, dans un autre environnement, une conclusion différente en affirmant que les mutations de l'espace concurrentiel peuvent stimuler le développement de coopération entre entreprises d'un même district. Cet exemple montre bien la difficulté à déterminer l'influence d'un facteur de contingence spécifique sur les RTO, puisque de multiples facteurs sont susceptibles d'interagir simultanément.

De plus, les auteurs semblent considérer implicitement que les formes de gouvernance suivent une évolution naturelle, une sorte de dépendance de sentier (Belussi et *al.*, 2008). Or, ils omettent de préciser que l'évolution des modes de gouvernance peut également être un choix stratégique conscient de la part des acteurs. Le design des formes de gouvernance est alors souvent le produit des décisions stratégiques des acteurs, en fonction de leurs expériences passées, de leurs préférences personnelles, de leurs stratégies, etc. (Gilsing, 2000). Néanmoins, les recherches ne permettent pas de comprendre dans quelle mesure le poids, l'action et les stratégies des acteurs façonneraient les modes de gouvernance. Une perspective néo institutionnelle de l'évolution des formes de gouvernance, et plus particulièrement

l'introduction de la figure de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988) permet d'introduire une part d'intentionnalité dans les dynamiques de gouvernance.

2.1.3. Une perspective néo institutionnelle

Avant d'insister sur la figure de l'entrepreneur institutionnel, il nous semble nécessaire de revenir sur les fondements de la théorie néo institutionnelle et sur la notion de légitimité qui apparaît comme une dimension structurante.

Une manière de comprendre l'évolution des RTO et de leur gouvernance consiste à s'intéresser aux pressions auxquelles ces réseaux et les acteurs qui les composent peuvent être soumis. La sociologie néo institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) explique l'émergence et la similarité des organisations à travers le concept **d'isomorphisme** institutionnel. Les organisations ne suivraient pas nécessairement les pratiques les mieux appropriées à l'environnement économique, mais celles qui apparaissent les mieux acceptées socialement (Huault, 2002). Pour survivre, les organisations doivent se conformer aux règles et croyances des systèmes qui prédominent dans le champ organisationnel auxquelles elles appartiennent (DiMaggio et Powell, 1983).

Selon cette approche, les organisations inscrites dans un même champ organisationnel présentent un certain degré d'homogénéisation. Ce phénomène d'homogénéisation se réfère « *au processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales* » (DiMaggio et Powell, 1983 : 149). C'est la recherche de pouvoir et de légitimité qui pousse les organisations à se conformer aux comportements dominants de leur champ (DiMaggio et Powell, 1983). Ainsi, l'évolution des réseaux se comprend au regard des pressions coercitives, mimétiques, et normatives qu'ils peuvent subir. Dans son article « *Neither Market Nor Hierarchy* », Powell (1990) réinterroge les travaux réalisés sur les districts industriels et met en avant le fait que les entreprises ne se regroupent ni en raison de l'émergence d'un marché local, ni en raison d'une certaine proximité géographique, mais en raison de l'isomorphisme institutionnel, structural, procédural, afin de gagner en légitimité.

Ces pressions isomorphiques ne sont pas toujours positives. A ce titre, Martin et Sunley (2003) montrent que les stratégies compétitives des entreprises appartenant à un même cluster tendent à converger par mimétisme et donc à être, le cas échéant, moins innovantes. Le réseau souffrirait à terme d'un appauvrissement du potentiel d'innovation. Selon ce cadre, le cluster, supposé bénéfique, est susceptible de réduire l'adaptabilité des entreprises en les rendant inertes et inflexibles par rapport aux entreprises non agglomérées. Cela peut conduire au déclin des clusters qui se seraient enfermés dans une certaine manière de penser et d'agir. De la même manière, en s'intéressant aux pôles de compétitivité français, Weil et Fen Chong (2008) remarquent que l'identification de bonnes pratiques en matière d'organisation et de gouvernance est susceptible d'engendrer un « mimétisme contreproductif » en raison notamment de la diffusion des normes issues des réseaux dont les profils et les ressources sont hétérogènes. L'évolution du réseau et du comportement de ses membres serait alors calquée sur les acteurs dominants. Tixier et Castro Gonçalves (2008) montrent également comment les pressions isomorphiques exercées par l'environnement peuvent restreindre la marge de manœuvre des acteurs des pôles de compétitivité et de leur gouvernance.

La **légitimité** est le concept structurant de la théorie néo institutionnelle : « *la quête de légitimité est au moins aussi importante que la quête de l'efficacité.* » (DiMaggio et Powell, 1991 : 76). Elle peut notamment expliquer la stabilité, voire la pérennité des réseaux (Human et Provan, 2000). Les travaux sur la légitimité organisationnelle se scindent en deux groupes adoptant soit une approche stratégique, soit une approche institutionnelle (Elsbach, 1994 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995). Les institutionnalistes dépeignent la légitimité comme une croyance constitutive (Suchman, 1995). Elle serait acquise en se conformant aux normes, aux croyances et aux règles de leur système d'appartenance (Deephouse, 1996 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1991 ; Scott, 1995).

L'approche stratégique envisage la légitimité comme « *une ressource opérationnelle que les organisations extraient (...) de leurs environnement culturel et qu'elles emploient pour la poursuite de leurs objectifs* » (Suchman, 1995 : 576). Le courant stratégique s'inscrit dans le prolongement des approches managériales et prône l'idée selon laquelle les organisations sont capables de s'attacher le soutien sociétal, grâce au déploiement et à la manipulation de symboles évocateurs. Il s'agit d'une conception instrumentale de la légitimité que les organisations peuvent utiliser dans la poursuite de leurs objectifs. Cette perspective apporte un

éclairage différent pour comprendre l'adoption mais aussi l'évolution des formes de gouvernance au sein des RTO.

A partir de cette perspective stratégique, Human et Provan (2000) font le lien entre légitimité et cycle de vie des réseaux, en évoquant l'évolution du processus de légitimation du réseau et de sa gouvernance au cours des différentes étapes du cycle de vie. Ils montrent que la légitimité des réseaux est un concept multidimensionnel distinct de la légitimité organisationnelle. Ils identifient notamment cinq phases au cours desquelles le processus de construction de la légitimité évolue (*tableau 4*). Leur étude montre que la légitimation est un processus continu et semble pouvoir expliquer la pérennité du réseau, son succès ou son échec, notamment grâce à sa capacité à attirer des ressources et des opportunités (Human et Provan, 2000).

Cycle de vie du réseau	Caractéristiques de la légitimité
Champ institutionnel pré existant au réseau	En construction – basé sur la coopération antérieure entre les acteurs –importance de la légitimité du secteur industriel et du territoire – soutien nécessaire des parties prenantes clés et des acteurs institutionnels
Formation du réseau	Légitimation préalable du réseau en tant que forme et en tant qu'entité - Construction de la légitimité interne et externe autour d'une structure formelle de gouvernance (NAO) – soutien des parties prenantes externes
Croissance	Construction de la légitimité autour du réseau comme entité – développement des soutiens externes au réseau
Déficience de légitimité	Manque de légitimité externe et de ressources pour maintenir le réseau – dilution du consensus autour du réseau
Maturité ou déclin	Effondrement ou amélioration du soutien interne et externe de l'ensemble des parties prenantes

Tableau 4. Evolution de la légitimité des réseaux en fonction du cycle de vie (à partir de Human et Provan, 2000)

Human et Provan (2000) précisent, par ailleurs, que les stratégies de légitimation doivent s'adresser en même temps à l'environnement interne et externe des RTO. En distinguant ces deux niveaux, les auteurs montrent que des formes distinctes de gouvernance sont amenées à gérer différemment la légitimité. Par exemple, une gouvernance collective, impliquant un nombre important d'acteurs, aura tendance à favoriser la légitimité interne. Une organisation leader s'attache davantage à développer la légitimité externe. Une structure formelle (NAO) est la configuration la mieux à même de gérer les tensions entre les deux niveaux. Ce dernier mode de gouvernance centralisée peut, en effet, représenter le réseau à l'extérieur mais aussi

mettre en œuvre des actions visant à favoriser les liens entre les membres. Il existe néanmoins des tensions entre les deux niveaux de légitimité interne et externe, puisque la gouvernance peut difficilement les appréhender de manière simultanée (Provan et Kenis, 2008). Ainsi, généralement, la structure de gouvernance opère de manière séquentielle en fonction de ses ressources. En outre, comme Human et Provan l'ont démontré, une crise ou des tensions émergent du manque d'attention envers l'une ou l'autre des formes de légitimité. La légitimité apparaît alors comme un élément critique susceptible d'entraîner l'effondrement du réseau (Human et Provan, 2000).

Au-delà de son intérêt pour comprendre l'évolution des formes de gouvernance en termes de pressions isomorphiques et de légitimité, la théorie néo institutionnelle permet de remettre les acteurs au centre du processus d'institutionnalisation (donc de légitimation). En effet, la principale critique adressée au néo institutionnalisme pur est son caractère déterministe (Huault, 2002). Pour répondre à ces critiques, DiMaggio (1988) réintroduit une part d'intentionnalité dans le processus de changement organisationnel à travers la figure de **l'entrepreneur institutionnel** : *« de nouvelles institutions surgissent quand des acteurs organisés, ayant suffisamment de ressources (des entrepreneurs institutionnels) voient en elles l'opportunité de réaliser des intérêts qu'ils estiment fortement »* (DiMaggio (1988: 14). Il réhabilite ainsi le rôle de l'individu face aux pressions institutionnelles (Messeghem et Sammut, 2007). Il est généralement, défini comme un agent qui mobilise ressources et supports dans le but de transformer une institution ou d'en créer une nouvelle (DiMaggio, 1988; Maguire et *al.*, 2004).

Plusieurs recherches ont montré comment l'action d'individus situés au cœur des processus de gouvernance des RTO a permis leur institutionnalisation (Mangematin et *al.*, 2005 ; Delemarle, 2007 ; Messeghem et Paradas, 2008 ; Chabault, 2008). Trois types de pratiques sont généralement mobilisées par les entrepreneurs institutionnels tout au long du processus d'institutionnalisation : des pratiques de nature politique, d'autres portant sur la nature normative des institutions, d'autres encore axés sur la nature cognitive des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006). La mobilisation de ces pratiques varie en fonction de la phase d'évolution du réseau (Chabault, 2008). Plus particulièrement, il semble que l'entrepreneur institutionnel contribue à la définition de règles qui orientent, encadrent, voire parfois contraignent les comportements des acteurs. En s'appuyant sur des pratiques diversifiées il crée des statuts hiérarchiques et des règles de fonctionnements spécifiques, qui font évoluer le

réseau (Chabault, 2008). Delemarle (2007) détaille, par exemple, comment Jean Therme a littéralement transformé et institutionnalisé le pôle européen d'innovation en micro et nanotechnologies Minatech (futur pôle de compétitivité Minalogic) situé à Grenoble. Elle insiste particulièrement sur les stratégies discursives mises en œuvre par l'entrepreneur institutionnel et montre leurs évolutions dans le temps et dans l'espace. Elle considère, à ce titre, que « *l'entrepreneur institutionnel, crée des communautés, délimite de nouvelles frontières ou établit de nouvelles structures de gouvernance dans le but d'institutionnaliser le changement.* » (Delemarle, 2007 : 209). En provoquant le changement, l'entrepreneur institutionnel est considéré comme un élément clé de gouvernance.

Néanmoins, nous l'avons évoqué précédemment, les RTO sont constitués de multiples parties prenantes aux intérêts divergents, voire parfois contradictoires. Ainsi, n'est-il pas excessif d'attribuer l'institutionnalisation de telles organisations à un acteur unique (qu'il soit un individu ou une organisation) ? De récentes recherches mettent, en effet, en garde contre une utilisation abusive du cadre de l'entrepreneur institutionnel (Lévy Tadjine et Chelly, 2006) au risque de laisser à la périphérie des processus d'institutionnalisation des acteurs pourtant centraux. Nous avons, à ce titre, déjà discuté de l'importance des firmes leaders dans la gouvernance des RTO. Or, n'est-il pas exagéré d'octroyer le statut d'entrepreneur institutionnel à toutes les firmes focales sous le prétexte qu'elles sont au centre du réseau ? En effet, ces entreprises servent généralement leurs intérêts et orientent le réseau en fonction de leur propre stratégie (Lorenzoni et Ornati, 1988, Provan et *al.*, 2007). Ainsi, l'action de ces entreprises n'a bien souvent nullement pour objectif de redéfinir leur champ organisationnel, selon la terminologie de la théorie néo institutionnelle, alors qu'il s'agit d'une caractéristique centrale de la figure de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988). Par ailleurs, peut-on supposer, même si à notre connaissances les recherches ne l'ont pas appréhendé de manière empirique, que la présence de ces firmes leader ne modifie pas *de facto* le positionnement de chacun des membres du réseau et que certains acteurs peuvent faire de la « résistance » envers les firmes dominantes, voire développer des stratégies de contre-pouvoir, et même (re)prendre le leadership sur le réseau. Les mêmes précautions doivent être prises dans le cadre de l'octroi du « statut » d'entrepreneur institutionnel à des individus.

Cette perspective néo institutionnelle des modes de gouvernance permet ainsi de remettre l'acteur au cœur des processus. Elle souligne, en outre, la question de la légitimité dans les dynamiques de gouvernance.

- **Synthèse**

Comme le suggèrent les développements précédents, il nous paraît nécessaire de rompre avec une vision statique des RTO, afin d'appréhender leur gouvernance de manière dynamique. Tremblay (2007 : 22) souligne explicitement que : « *la gouvernance est reconnue comme un processus dynamique.* ». Néanmoins, les connaissances sur ces dynamiques de gouvernance restent liminaires et ne sont pas exemptes de limites à la fois théoriques et empiriques. La littérature invite à considérer que l'évolution des formes de gouvernance souffre d'un certain déterminisme. Les recherches insistent, en effet, davantage sur les multiples facteurs de contexte que sur le caractère intentionnel des dynamiques. L'introduction d'une part d'intentionnalité à travers la figure de l'entrepreneur institutionnel permet d'échapper à ce déterminisme, mais traduit encore assez mal des réalités empiriques complexes et souvent contrastées.

Ainsi, les recherches sur la gouvernance, ses dynamiques et ses évolutions mériteraient d'être très largement approfondies. Or, selon nous, le phénomène (les dynamiques de gouvernance) ne peut pas être écarté du contexte spécifique dans lequel il se réalise (l'évolution des réseaux). Il devient nécessaire d'introduire le concept de trajectoire qui permet de mieux refléter la réalité des modes de gouvernance.

Comme nous serons amenés à le préciser à l'issue de ce chapitre, les interactions entre les deux niveaux d'analyse constituent le cœur de la thèse. En effet, les recherches suggèrent implicitement, que la gouvernance a une incidence sur la trajectoire des RTO (Llobrera, 2000 ; DePropis et Wei, 2008 ; Belussi et *al.*, 2008). Néanmoins, il s'agit d'une position de principe rarement discutée dans la littérature. Ainsi, selon nous, la question du lien entre gouvernance et trajectoire mérite davantage d'attention.

2.2. Trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations et dynamique de gouvernance

Les RTO ne sont pas des entités statiques. Au contraire, ce sont des organisations dynamiques, soumises à des évolutions, des variations, des ruptures. Comme l'évoquent Staber et Morisson (1999 : 14) « *l'essence des districts industriels est le déséquilibre* ».

Pendant longtemps, les travaux académiques ont cherché à dégager et à caractériser des tendances lourdes d'évolution, à travers notamment la notion de cycle de vie. Cependant, ces recherches, essentiellement descriptives, ne permettent généralement pas de comprendre, ni d'expliquer les trajectoires de développement, c'est-à-dire le passage d'une forme de réseau à une autre ou d'un état de développement à un autre, ni les modalités de transitions et les mécanismes de changements. La volonté de comprendre les facteurs ayant permis à certains clusters mythiques, tels que la Silicon Valley¹⁶, de perdurer dans le temps, de survivre aux nombreux chocs externes et aux changements internes qui ont pu l'affecter, explique, au moins partiellement, la genèse des approches dynamiques des clusters (Lefebvre, 2009). Il s'agit en somme de comprendre les facteurs susceptibles « d'accélérer l'histoire » des réseaux, plus particulièrement ceux issus de *clusters policies*. Néanmoins, les travaux sur la trajectoire des RTO sont relativement récents¹⁷ et ce champ de recherche appelle à être très largement approfondi.

Nous revenons, dans cette partie, sur les différentes approches de la notion de trajectoire des RTO, afin d'identifier les arguments théoriques susceptibles d'expliquer leurs liens avec les dynamiques des gouvernance.

2.2.1 Les fondements de la notion de trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations

La notion de trajectoire est relativement floue et polymorphe car, elle est utilisée par différentes disciplines pour des projets de connaissance variés. Les géographes et les économistes se sont tout d'abord intéressés aux trajectoires d'innovation des entreprises ou des territoires. Ce fut notamment l'objet de recherche initial des membres du Groupement de Recherche sur les Milieux Innovateurs (GREMI), impulsé par Aydalot (1986). Les travaux portant sur la trajectoire des RTO en tant que telle sont relativement plus récents. Par ailleurs, la notion de trajectoire semble davantage mobilisée que définie dans la littérature (Mendez et Mercier, 2005 ; Lefebvre, 2009 ; Belussi et *al.*, 2008). Le manque de stabilité de la notion nécessite d'être clarifié. Le Larousse la considère comme « *une ligne décrite dans l'air ou*

¹⁶Voir à ce titre, les travaux de Weil (2009), qui s'est intéressé à partir d'une approche historique très détaillée, aux facteurs d'émergence de la Silicon Valley.

¹⁷ Cette thématique a fait l'objet d'une session de recherche spécifique pour la première fois en 2009 lors de la conférence de l'EURAM : « Evolutionary perspectives on industrial change ».

dans l'espace par un corps. Elle est définie par son origine et son point d'impact ». Nous pouvons ainsi définir la trajectoire comme un processus continu d'évolution, caractérisé par une origine et une finalité. Selon cette conception, les dynamiques des RTO s'expriment à travers leurs trajectoires. Ainsi, selon nous, pour comprendre les trajectoires, il est nécessaire de se baser sur un « référent stable », sur des caractéristiques initiales, pour ensuite pouvoir expliquer les évolutions observées.

- ***Des typologies réseaux comme référent stable***

Les auteurs se sont attachés à décrire ces réseaux, leurs facteurs d'émergence, leurs impacts positifs ou leurs modes d'organisations, avant de chercher à déterminer leurs évolutions potentielles. Pour identifier et catégoriser des formes de réseaux et leurs trajectoires, différentes typologies ont été proposées, mettant en perspective des configurations différenciées à partir de critères largement hétérogènes. Ces typologies prennent généralement le modèle séminal de district industriel marshallien comme référence. A partir de celui ci, les recherches ont tenté de distinguer des formes caractéristiques de réseaux. Markusen (1996) propose, par exemple, une catégorisation à partir de l'hétérogénéité des acteurs, de leur taille, de leurs relations et de l'ouverture du réseau. Elle présente ainsi une typologie en quatre structures types :

- le district industriel Marshallien caractérisé par la présence de nombreuses PME en interrelations étroites ;
- le district « hub and spoke », dans lequel plusieurs grandes entreprises intégrées verticalement sont entourées par leurs sous-traitants. Ce type de district est souvent caractérisé par une firme leader qui le crée et le façonne en fonction de sa propre stratégie ;
- le district « satellite plateforme » caractérisé par la présence d'industriels dont le siège est à l'extérieur du réseau. Il est souvent le résultat d'une politique publique (Guerrieri et Pietrobelli, 2004) et leur dynamique dépend généralement des sièges des Groupes situés à l'extérieur du réseau. Ce sont donc davantage des forces exogènes qui façonnent le réseau ;

- le réseau « state anchor » dans lequel domine une organisation centrale qui est généralement un acteur public ou encore une université.

Iammarino et McCann (2006) proposent une autre typologie et distinguent l'agglomération pure, le complexe industriel, et les réseaux sociaux, divisés en deux sous catégories : les nouveaux et les anciens réseaux sociaux. Néanmoins, comme toute typologie, ces formes idéales typiques se retrouvent rarement telle quelle dans la réalité et bien souvent, plusieurs de leur caractéristiques clés cohabitent au sein d'un même système (Iammarino et McCann, 2006). Celles-ci ont parfois conduit à regrouper des réseaux sous une même appellation, alors qu'ils renfermaient des réalités bien distinctes (Guerrieri et Pietrobelli, 2004 ; Sugden et *al.*, 2006). De plus, les typologies proposées sont essentiellement statiques et ne permettent pas de comprendre le passage d'une forme à une autre. Malgré tout, lorsqu'elles sont mobilisées, elles facilitent les comparaisons à partir de bases *a priori* stables.

- ***La trajectoire des réseaux comme concept bidimensionnel***

A partir de ces typologies initiales, de ces « référents stabilisés », deux « niveaux de trajectoire » peuvent être distingués : la trajectoire organisationnelle des réseaux (leur forme) et leur trajectoire stratégique (leur « vocation »).

Selon la première perspective, les réseaux auraient tendance à évoluer vers une trajectoire organisationnelle identique. Par exemple, pour Markusen (1996) les RTO se structurent progressivement autour d'un « centre » avec des fournisseurs gravitant autour de ses activités (district hub and spoke). De la même manière, en explorant de nombreux RTO, Harisson (1992) avance que plus les firmes y croissent, plus les marchés deviennent concentrés autour de quelques firmes, plus les clusters tendent à devenir « *des formes d'organisations et de gouvernance plus concentrées, asymétriques et déséquilibrées* » (Harrison, 1992 : 8). La trajectoire organisationnelle des RTO serait ainsi caractérisée par une tendance à la centralisation.

Par ailleurs, des évolutions en termes de trajectoires technologiques, par opposition aux trajectoires industrielles sont le plus souvent mobilisées (Guerrieri et Pietrobelli, 2004 ; Trippl et Todtling, 2008 ; Smith et Ibrahim, 2006). Ces travaux considèrent que les changements

sont induits par l'évolution technologique et la compétitivité internationale, qui inciteraient les firmes à s'adapter au nouveau contexte mondial. L'émergence de nouvelles capacités de connaissance, principalement technologiques, semblerait alors déterminer la logique d'évolution du réseau vers une trajectoire marquée par l'innovation (Iammarino et McCann, 2006). Cependant, certaines recherches considèrent que les réseaux ne suivraient pas une trajectoire similaire mais au contraire, seraient caractérisés par des trajectoires de croissance, d'innovation ou d'apprentissage hétérogènes (Humphrey et Schmitz 1995 ; Asheim, 1996 ; Markusen, 1996 ; Caniëls et Romijn 2005).

Ces deux « niveaux » de trajectoires semblent néanmoins emprunts d'un certain déterminisme : les réseaux seraient condamnés à évoluer vers une forme centralisée et vers une vocation technologique. Or, pour certains auteurs, il n'existerait pas de trajectoire commune ou unidirectionnelle de développement, ni un modèle d'évolution davantage performant qu'un autre. Au contraire, toutes les évolutions, toutes les trajectoires d'une forme de réseau à une autre seraient possibles (Guerrieri et Pietrobelli, 2004 ; Iammarino et McCann, 2006). En effet, plusieurs recherches empiriques indiquent que la technologie et la connaissance ne sont pas des indicateurs suffisants pour déterminer l'évolution des réseaux (Iammarino et McCann, 2006). D'autres facteurs tels que les caractéristiques organisationnelles, les membres, les caractéristiques spécifiques de l'industrie, les institutions, les processus de gouvernance, semblent jouer un rôle tout aussi important pour comprendre l'évolution des configurations empiriques des réseaux et leurs trajectoires de développement (Iammarino et McCann, 2006). Nous en venons, par conséquent, à présenter les différentes approches théoriques ayant cherché à identifier les facteurs susceptibles d'expliquer les trajectoires des RTO.

2.2.2. La pluralité des approches des trajectoires

Trois approches dominantes traitent des trajectoires de développement des RTO. L'approche institutionnaliste s'articule autour de l'intervention des institutions et du phénomène de dépendance de sentier. La perspective évolutionniste, en termes de cycles de vie, met en évidence l'hétérogénéité des facteurs du changement et des trajectoires potentielles. Enfin, l'approche stratégique permet de réintroduire les acteurs dans les bifurcations de trajectoires.

Nous présentons ces trois approches avant de discuter de leurs apports et de leurs limites respectives.

2.2.2.1. L'approche institutionnelle

La perspective institutionnelle du changement considère que les institutions dans lesquelles se meuvent les entreprises et les acteurs orientent leurs actions (Bernoux, 2004). North (1990) nous rappelle, en effet, que les institutions contraignent la structure des interactions entre les agents, notamment parce qu'elles ont tendance à limiter l'exploration des solutions possibles (Loasby, 2000). De nombreux auteurs ont mobilisé le cadre institutionnaliste pour appréhender l'évolution des RTO. Les recherches considèrent qu'un ensemble spécifique d'institutions peut générer une certaine dépendance de sentier qui limiterait le choix des possibles en matière de trajectoire des réseaux (Belussi et *al.*, 2008). Par exemple, les réseaux historiques, tels que les districts industriels italiens seraient caractérisés par un fort encastrement (Granovetter, 1985), qui influencerait leur trajectoire de développement (Belussi et *al.*, 2008).

Par exemple, Pike (2001) a mis en évidence les influences réciproques de la firme Rolls-Royce et de l'architecture institutionnelle locale, sur l'évolution de la stratégie d'un cluster britannique. Il démontrait ainsi la dépendance de sentier et les contraintes qui ont joué sur le développement du réseau. De la même manière, Weil (2009), montre comment l'histoire de l'industrie locale et la congruence entre l'activité industrielle et économique initiale et l'apparition simultanée de compétences spécifiques furent vitaux pour le développement de la Silicon Valley. D'une manière plus générale, les choix fait par le passé, en termes de technologie, de compétence, de marché, etc. influenceraient les choix futurs et, par conséquent, la performance attendue des territoires (Belussi et *al.*, 2008).

En réintroduisant une part d'intentionnalité dans le processus de changement, plusieurs chercheurs le considèrent comme récursif et séquentiel, ce qui limite les contraintes des institutions et du passé. Il n'y aurait donc pas forcément un déterminisme historique strict mais un processus contingent qui façonne les futures trajectoires (Hakansson et Lundgren, 1997). De plus, les différentes configurations des territoires créent de nombreuses destinées

potentielles (Popp et Wilson, 2007). Il n'y aurait donc pas de voie de développement unique pour les réseaux mais plusieurs choix guidés par les institutions (Whitford, 2001).

La perspective institutionnelle met en évidence le poids « du passé » dans les trajectoires et l'existence de dépendances de sentier multiples, invitant à considérer que les réseaux ne suivent pas une trajectoire identique, mais au contraire différenciée en fonction des institutions dans lesquelles ils sont encastés, de leur contexte et des contingences locales.

Si l'on ne peut nier l'importance des contraintes institutionnelles dans le cadre des trajectoires de développement des RTO, en revanche, les approches évolutionnistes semblent plus explicites quant aux facteurs et les modalités du changement.

2.2.2.2. Une perspective évolutionniste de la trajectoire

Les approches évolutionnistes, en termes de cycles de vie, s'attachent à identifier et à caractériser le passage d'une étape de développement à une autre (Iammarino et McCann, 2006). Dans cette perspective, l'objet des travaux sur la trajectoire des RTO est de mettre en évidence des facteurs susceptibles d'expliquer le passage d'une étape de développement à une autre. Le fondement de ces approches évolutionnistes repose sur le constat des difficultés à comparer des clusters à des stades de développement différents et sur la volonté des acteurs publics, dans le cadre des *clusters policies*, de mettre à jour des « bonnes pratiques » susceptibles d'expliquer l'échec ou la réussite de certains réseaux (Scott et Storper, 1987).

Ces approches s'appuient généralement sur la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966) et du cycle de vie de l'industrie (Klepper, 1997). Par analogie, de nombreux auteurs proposent de distinguer différentes phases du cycle de vie des réseaux. Waelbroeck-Rocha (2004) identifie une phase d'agglomération, d'émergence, de développement, de maturité et de transformation/reconfiguration du réseau. En focalisant leur attention sur le rôle des acteurs, Chiles et Meyer (2001) proposent un modèle d'émergence des réseaux en trois phases (pré histoire, origine et *lock-in*, maturité) autour de l'action d'un acteur clé, un macro entrepreneur. Swann (1998) considère que les clusters suivent un cycle de développement commun, bien qu'ils connaissent des trajectoires de développement diverses. Ce que confirment Anderson et *al.* (2004), pour lesquels les clusters auraient des logiques de

développement similaires et passeraient par les mêmes phases, en dépit de rythmes d'évolution différents (Favoreu et Lechner, 2007). La multiplicité des approches par les cycles de vie rend compte de la richesse du construit, mais ne facilite pas l'adoption d'un cadre unifié. Cette hétérogénéité s'explique notamment par la diversité des réseaux étudiés (districts industriels, clusters technologiques, réseaux historiques, réseaux issus de politiques volontaristes, etc.) et des méthodologies mobilisées (études de cas, méta études, études quantitatives, etc.). Néanmoins, certains chercheurs identifient des facteurs endogènes et exogènes susceptibles d'expliquer la réorganisation des réseaux (Alberti, 2003 ; Lorenzen, 2005 ; Belussi et *al.*, 2008).

- ***La multiplicité des facteurs de développement des réseaux territoriaux d'organisations***

Les approches évolutionnistes ont tendance à opposer les approches du changement endogène de celles du changement exogène (Van Link et De Langen, 2000 ; Alberti, 2003 ; Belussi et *al.*, 2008 ; Lefebvre, 2009). Dans une recherche sur les districts industriels italiens, Alberti (2003) montre, par exemple, que les crises susceptibles d'influencer leurs trajectoires sont d'abord liées à des facteurs exogènes (érosion du segment de marché, évolution des technologies, etc.) ; et que ceux-ci peuvent révéler des déterminants endogènes (absorption de sous-traitants, individualisme, etc.). Les bifurcations des trajectoires seraient alors liées avant tout à des chocs externes (Bramanti et Ratti, 1997). En s'intéressant à l'émergence et à l'évolution de la Silicon Valley, Weil (2009) recense tous les facteurs¹⁸ susceptibles d'expliquer son émergence puis son développement. L'histoire de la Silicon Valley indique une coévolution des technologies, des parties prenantes, des institutions et des marchés, reliées à des interactions multiples difficiles à imiter. L'importance de ces critères ne semble pas remise en question, et ils se retrouvent également dans de nombreuses études de cas menées, plus particulièrement, dans les districts industriels italiens. Belussi et *al.* (2008) recensent, par exemple, l'existence de douze facteurs clés déclencheurs qui permettent de caractériser les différentes étapes d'évolution des réseaux. Les auteurs distinguent les facteurs endogènes, des facteurs exogènes (*tableau 5*). Leur méta analyse, basée sur douze études de

¹⁸ Weil (2009), à partir d'une étude historique très détaillée, considère que les facteurs suivants peuvent expliquer les trajectoires de la Silicon Valley : la présence et l'action d'un visionnaire (F. Terman), une technologie spécifique, l'histoire de l'industrie locale, le rôle des acteurs publics, le système composé d'entreprises mondiales et de start up, l'éco système institutionnel, les relations inter firmes et la création de connaissances, la biodiversité et la culture de la tolérance.

cas, leur permet d'identifier quatre facteurs déterminants lors de la phase d'émergence, puis dix autres, qui co-existent sans ordre apparent lors des phases suivantes.

Nature des facteurs déclencheurs	Facteurs déclencheurs	
	Origine	Développement et Maturité
Endogènes	-tradition professionnelle initiale -ressources naturelles -ancrage des firmes	-innovations technologiques -centres de recherche publics locaux -acteurs publics locaux -diversification -différenciation -leadership
Exogènes	-entrée d'une Firme Multi Nationale (FMN)	-institutions locales -compétitivité internationale -croissance de la demande -internationalisation

Tableau 5. Les facteurs clés d'évolution des districts industriels (traduit de Belussi et *al.*, 2008 : 8).

Néanmoins, ces recherches semblent limitées pour expliquer les bifurcations de trajectoires des RTO. En effet, elles ne spécifient pas la manière dont ces facteurs interagissent simultanément ou non aux différentes phases d'évolution. Elles ne proposent pas non plus de hiérarchisation spécifique pour la prépondérance d'un facteur par rapport à un autre dans l'évolution des réseaux. Par ailleurs, Belussi et *al.* (2008) concluent leurs travaux en montrant que les douze cas étudiés ont suivi des trajectoires différentes même pour les réseaux appartenant à des secteurs d'activité identiques et disposant des mêmes facteurs. De nombreux éléments interagiraient de façon chaotique pour impulser les trajectoires des réseaux (Lefebvre, 2009). Par conséquent, la dynamique des facteurs, leur combinaison et leur complétude, davantage que leurs seule présence, faciliteraient le processus d'évolution des RTO et permettraient de comprendre leurs trajectoires de développement (Feldmann et Braunerhjelm, 2006 ; Belussi et *al.*, 2008 ; Lefebvre, 2009). Ainsi, si la multiplication des travaux empiriques donne un sens plus profond au modèle du cycle de vie, cette approche ne permet pas de comprendre les micro dynamiques sous-jacentes à chaque étape de développement, ni les bifurcations de trajectoires.

Les approches évolutionnistes (en termes de cycles de vie), identifient certains facteurs endogènes et exogènes susceptibles d'expliquer la trajectoire des réseaux, entendue comme le passage d'une forme à une autre. Mais les recherches, avant tout descriptives, ne se positionnent pas sur l'importance d'un facteur par rapport à un autre, ni sur leurs interactions, se montrant ainsi limitées pour comprendre les trajectoires des RTO.

D'autres perspectives de recherche considèrent que les trajectoires des réseaux ne sont pas uniquement liées à des contraintes institutionnelles ou à des facteurs purement endogènes et/ou exogènes. L'approche stratégique remet les acteurs au cœur des processus de changement.

2.2.2.3. Une approche stratégique de la trajectoire

Si les recherches mettent en perspective les caractéristiques endogènes ou exogènes susceptibles d'orienter les trajectoires de développement des réseaux, en revanche peu d'études évoquent le caractère proprement intentionnel du processus de changement. Pourtant, certains acteurs sont susceptibles de mettre en œuvre des manœuvres stratégiques pour modifier la trajectoire des réseaux, en raison notamment de l'insatisfaction quant à la trajectoire attendue ou envisagée (Llobrera et *al.* 2000). Les acteurs cherchent alors à valoriser les ressources existantes, à les réorganiser, ou à en créer de nouvelles, dans le cadre d'un processus rationnel (Popp et Wilson, 2007 ; Belussi et *al.*, 2008).

L'intervention des acteurs dans les bifurcations de trajectoire oscille sur un continuum allant de l'absence d'intervention (ou intervention minimale et individuelle), à une intervention massive et coordonnée (Llobrera et *al.*, 2000). En l'absence d'intervention particulière, le réseau suit une dépendance de sentier, précédemment évoquée, contrainte par son contexte institutionnel (Belussi et *al.*, 2008). A l'autre extrémité du continuum, l'intervention des acteurs varie en fonction de leur influence dans le réseau considéré (Llobrera et *al.*, 2000). Ce positionnement renvoie, par conséquent, à la capacité des acteurs à influencer le réseau. Pour Llobrera et *al.* (2000), l'influence des acteurs dépend essentiellement de leur taille et de leur capacité à se coordonner. Un groupe de PME associées en vue de créer une communauté d'intérêt spécifique peut, en effet, avoir autant d'influence qu'un grand groupe ayant un poids économique particulier. Néanmoins, au-delà de l'effet de taille, c'est la volonté et l'intérêt des

acteurs à participer au changement qui semble être déterminante dans la trajectoire des réseaux (DePropis et Wei, 2007). Ces remarques questionnent la place et l'influence des acteurs dans le processus de prise de décision stratégique du réseau (Llobrera et *al.*, 2000 ; Sugden et Wilson, 2002 ; DePropis et Wei, 2007) et renvoie aux problématiques de gouvernance. Néanmoins, peu de recherches ont approfondi empiriquement la question. Seuls DePropis et Wei (2007) ont montré comment la participation des acteurs aux processus de prise de décision avait permis au district de la Joaillerie de Birmingham de bifurquer d'une trajectoire industrielle vieillissante vers un cluster créatif.

Ainsi, l'intervention des acteurs peut être directe, mais aussi indirecte. Nous l'avons, en effet, évoqué précédemment, les acteurs publics, souvent considérés comme des parties prenantes externes, peuvent néanmoins altérer les trajectoires des réseaux en décidant d'injecter de nouveaux capitaux, en investissant dans de nouvelles technologies, ou dans des infrastructures (Isserman, 1994 ; Malecki, 1994). La détermination des programmes de recherche nationaux vise, par exemple, à orienter les stratégies des firmes dans des secteurs particuliers. Ces interventions indirectes (sur les réseaux) visent néanmoins à renforcer une activité industrielle spécifique ou à en faire émerger une nouvelle et impacte, par conséquent, la trajectoire des réseaux. Cette conception, semble confirmer la place des acteurs publics dans les systèmes de gouvernance locaux (Leloup et *al.*, 2005).

Les caractéristiques des réseaux et la constitution des liens entre les acteurs, leurs réseaux sociaux, peuvent également influencer leur trajectoire de développement (Llobrera et *al.*, 2000). Les résultats des recherches restent ambigus sur le lien entre les caractéristiques du réseau et la capacité de ses acteurs à influencer la trajectoire de développement. D'une part, il semblerait que la présence d'une multiplicité d'acteurs aux logiques variées puisse déstabiliser le réseau, en raison des difficultés à trouver un consensus sur une trajectoire commune à emprunter. Un risque d'enfermement ou de *lock in*¹⁹, peut alors émerger de la redondance des liens et du surencastrement. D'autre part, la proximité entre les acteurs, leurs rencontres régulières, leurs participations à des activités communes, permet la création d'un collectif susceptible de s'entendre sur la trajectoire que le réseau doit emprunter (Llobrera et

¹⁹ Le phénomène de *lock-in* peut être compris comme l'incapacité des acteurs à réordonner leurs ressources, ou voire l'incapacité à reconnaître que ce ré ordonnancement est nécessaire (Popp et Wilson, 2007). Le *lock-in* correspond alors à un risque de déclin pour un RTO. Dans cette perspective, différents types de *lock-in*, susceptibles d'expliquer l'altération et le déclin des réseaux, sont généralement identifiés dans la littérature (Hassink et Shin, 2005 ; Popp et Wilson, 2007).

al., 2000). Les auteurs montrent dans ce cas, que la présence d'une firme leader est susceptible de faciliter l'obtention d'un tel consensus (Llobrera et *al.*, 2000, Provan et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008). Certains acteurs sont alors susceptibles d'orienter la trajectoire en fonction de leurs propres intérêts et au détriment du collectif. Ce surencastrément est susceptible de remettre en cause la compétitivité du réseau.

Ces recherches se sont attachées à comprendre l'influence des acteurs sur la trajectoire des réseaux historiques. Or, le caractère intentionnel du changement, semble insuffisamment exploré et mériterait davantage d'attention dans le cadre de réseaux issus de *clusters policies*.

La perspective stratégique remet les acteurs au centre des processus de changements et considère que la place des parties prenantes dans le processus de prise de décision stratégique a une influence sur la trajectoire du réseau.

2.2.3. Apports et limites des approches des trajectoires

Au terme de cette « revue de trajectoires », trois approches spécifiques se détachent (*figure 4*). Ces travaux invitent à considérer que les trajectoires des RTO ne représentent ni une réalité homogène, ni ne relèvent d'un déterminant unique. Elles souffrent d'un certain nombre de limites sur lesquelles nous revenons afin de préciser notre objet de recherche.

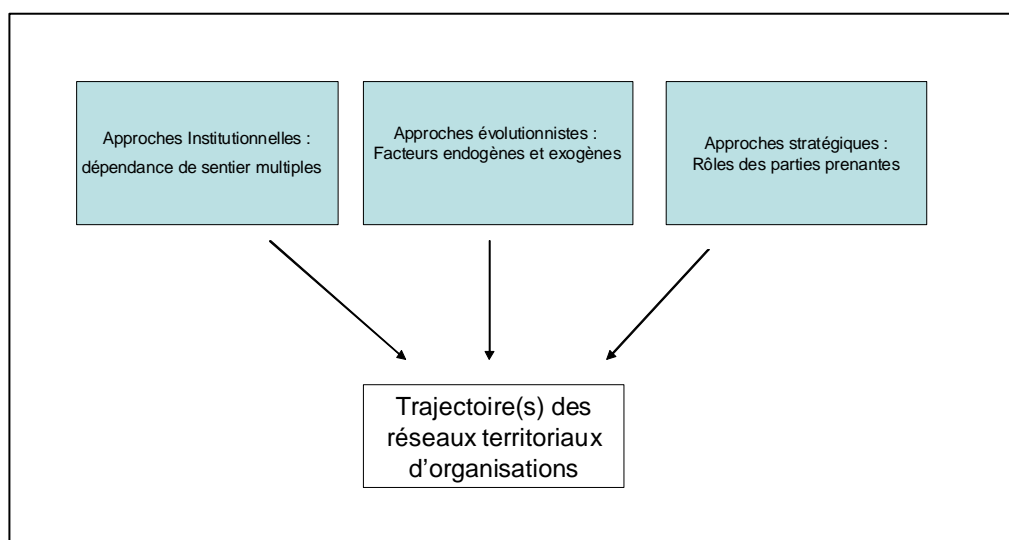


Figure 4. Les approches des trajectoires de développement des RTO.

Tout d'abord, les approches évolutionnistes en termes de cycles de vie sont par nature descriptives, statiques et déterministes (Bergman, 2007). Si elles ont le mérite de catégoriser les différentes phases d'évolution des réseaux, en proposant des « idéaux types » de trajectoires, elles cherchent généralement à dégager des tendances lourdes d'évolution. Ainsi, elles se montrent parfois insatisfaisantes pour comprendre les mécanismes de changements et les bifurcations de trajectoires.

La diversité des configurations empiriques invite à la prudence dans la mobilisation des approches évolutionnistes. En effet, la variété des formes de réseaux, leurs spécificités, leurs origines, leurs multiples moyens d'interactions, etc., rendent difficile l'adoption d'un modèle unique. En effet, différentes études de cas (Romanelli et Feldman, 2006 ; Prevezer et Han Tang, 2006 ; Braunerhjelm et Hegesson, 2006 ; Barry, 2006) mettent en perspective l'importance des contextes institutionnels locaux et nationaux propres à chaque territoire (Bergman, 2007). Leurs caractéristiques spécifiques complexifient les tentatives de théorisations des trajectoires (Llobrera et *al.*, 2000). En effet, chaque territoire semble devoir jouer de ses propres spécificités, ce qui rend, par exemple, improbable l'adoption d'un système normatif de création de clusters. L'hétérogénéité des facteurs invite à penser que la reproduction volontaire des modèles idéaux typiques de clusters tels que la Silicon Valley semble *a priori* impossible. Les acteurs sont, en effet, susceptibles de se heurter à l'incomplétude des facteurs. Un modèle d'émergence « partiel » aboutira à la création d'un processus d'apprentissage superstitieux (Weil, 2009) et augmentera la probabilité d'agir sur un seul facteur qui n'aurait probablement eu aucun effet sans les autres facteurs. Ces approches évolutionnistes, en termes de cycle de vie, apparaissent, par conséquent, très riches mais aussi particulièrement complexes et difficiles à mobiliser (Hassink, 2005).

Par ailleurs, les approches institutionnelles et évolutionnistes semblent davantage se compléter que s'opposer. La circularité et l'interdépendance de ces facteurs constituent une sorte de chaîne du changement qui, à la fois, contraint et oriente les trajectoires des réseaux. Les recherches récentes montrent que l'intégration des cadres institutionnalistes et évolutionnistes permet d'identifier des dépendances de chemins multiples, et donc davantage de « fenêtre d'opportunités » pour les réseaux (Belussi et *al.*, 2008), mettant ainsi en perspective de multiples trajectoires de développement potentielles (Lefebvre, 2009).

Néanmoins, cette conception remet en question le caractère volontariste des trajectoires. Or, les travaux sur le changement organisationnel montrent qu'outre l'environnement et les institutions, les acteurs jouent un rôle particulièrement important dans le processus du changement (Bernoux, 2004). En effet, les facteurs de changement ne sont pas purement des forces exogènes, et les acteurs des RTO s'efforcent constamment de réorganiser les ressources disponibles ou d'en capter de nouvelles afin d'orienter le processus de changement (Popp et Wilson, 2007). Comme le rappellent Pesqueux et Triboulois (2004 : 12-13) : « *le changement organisationnel n'est pas, à proprement parlé, uniquement considéré comme étant un changement réactif mais également proactif* » ». Selon cette perspective, les caractéristiques de l'environnement et les acteurs co-évoluent dans une dynamique qui oriente la trajectoire des réseaux (Lambooy et Boschma, 2001). A ce titre, l'approche stratégique des trajectoires remet les acteurs au centre des processus de changement. Les mécanismes de gouvernance identifiés précédemment sont alors susceptibles d'orienter les trajectoires des RTO. Néanmoins, peu de recherches ont appréhendé ce lien de manière explicite.

Ainsi, si les recherches actuelles, encore peu nombreuses, donnent quelques indicateurs à prendre en compte pour l'identification du passage d'une forme de réseau à une autre, les trajectoires des réseaux sont généralement entendues comme une succession « d'états » que les chercheurs tentent de décrire. Or, notre positionnement, dans la suite de cette recherche, consiste à changer de niveau d'analyse pour appréhender la trajectoire à travers ses micro dynamiques. Comme le rappelle, en effet, le sociologue Alter (2000 : 128) à propos du changement, la trajectoire est « *une succession infinie d'actions tendant à déformer les cadres organisationnels établis, puis à en construire de nouveaux* ». Les trajectoires des RTO seraient, par conséquent, caractérisées par un ensemble de micro-dynamiques qui interagissent et co-évoluent dans le temps et dans l'espace. Selon cette conception les réseaux semblent évoluer, ils se réajustent et se redéfinissent continuellement au regard d'une multitude de facteurs. Parmi ceux-ci, la gouvernance semble structurante.

Synthèse du chapitre 2

La synthèse du chapitre 2 rappelle les apports et les limites des approches de la gouvernance et des trajectoires. Nous articulons les deux notions pour préciser notre objet de recherche.

A l'image des RTO, les processus de gouvernance semblent, par essence, dynamiques. Comme le rappellent Staber et Morrison (1999 : 14) : « *dans un système constitué de firmes cherchant à innover constamment, les structures du réseau sont dynamiques et les dispositifs de gouvernance sont fluides* ». Différents facteurs susceptibles d'expliquer les dynamiques des modes de gouvernance ont été présentés. Les recherches évoquent de manière implicite les liens entre gouvernance et trajectoire des RTO. En effet, parmi les « facteurs de trajectoire » proposés par les différentes approches, certains renvoient à la notion de gouvernance qui constitue le cœur de cette thèse. Notons, par exemple, le rôle des acteurs publics locaux, la présence de firmes guides ou encore la contribution d'acteurs leaders (Belussi et *al.*, 2008). La gouvernance permettrait, en partie, d'expliquer les configurations des réseaux et surtout leurs trajectoires de développement (Iammarino et McCan, 2006 ; Belussi et *al.*, 2008).

L'exploration des liens entre les dynamiques de gouvernance et la trajectoire des réseaux nous semble ainsi riche de sens et constitue la problématique centrale de cette thèse. Cependant, ce lien apparaît très largement négligé dans les recherches, alors qu'il semble déterminant pour la compréhension des réseaux et de leurs dynamiques (Sugden et *al.*, 2006, DePropis et Wei, 2007). Il est, en effet, rarement abordé de manière explicite par la littérature, et lorsqu'il l'est, plusieurs limites peuvent être identifiées.

D'une part, nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, la notion de gouvernance renvoie à de nombreuses dimensions formelles et informelles (Dyer et Singh, 1998 ; Agranoff et McGuire, 2003, Winkler, 2006), et implique de multiples parties prenantes (Alberti 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007) autour de rôles largement différenciés (Alberti, 2001 ; Fréry, 2007, Ehlinger et *al.*, 2007). Or, lorsque le lien entre gouvernance et trajectoire est réalisé de manière explicite, soit la gouvernance est envisagée presque essentiellement comme la participation des acteurs aux processus de prise de décisions stratégiques (Llobrera et *al.*,

2000 ; DePropis et Wei, 2007), soit elle n'est pas suffisamment définie (Bonnet et *al.*, 2006). Par exemple, Bonnet et *al.*, (2006) l'envisagent comme un simple partenariat public/privé sans davantage expliciter leur positionnement. De plus, les recherches ne précisent pas si le réseau est structuré autour de mécanismes formels de gouvernance (DePropis et Wei, 2007), alors qu'ils constituent l'une des caractéristiques principales d'évolution des réseaux, plus particulièrement ceux issus de *clusters policies* (Andersson et *al.*, 2004).

D'autre part, lorsque les recherches s'intéressent au lien entre gouvernance et trajectoire, les cas étudiés sont généralement des réseaux historiques, ce qui limite les voies de généralisations possibles (Llobrera et *al.*, 2000 ; Mendez et Ragazzi, 2007 ; DePropis et Wei (2007). Or, la multiplication des politiques volontaristes visant à créer des clusters invite à réinterroger ces travaux dans une perspective différente. Leurs périmètres, les logiques d'acteurs, les liens informels, constituent autant de spécificités qui mériteraient d'être appréhendées empiriquement. Par exemple, le périmètre des pôles de compétitivité français, est, la plupart du temps, à l'échelle de plusieurs régions (Marcon, 2008) ce qui multiplie d'autant les logiques institutionnelles et complexifie les processus de gouvernance.

Enfin, les méthodologies utilisées, quantitatives (DePropis et Wei, 2007), voire économétriques (Bonnet et *al.*, 2006), ne permettent pas de comprendre les liens subtils entre trajectoire et gouvernance, ni les rôles et places des acteurs dans ces dynamiques. De plus, la plupart des études s'avèrent statiques, s'attachant à décrire le lien entre gouvernance et design du réseau (Sacchetti et Sugden, 2003, DePropis et Wei, 2007) sans prendre en considération la co-évolution des deux concepts.

Plusieurs éléments permettent d'expliquer ces limites. D'une part, les recherches portant explicitement sur la gouvernance des réseaux sont encore émergentes (Ehlinger et *al.*, 2007) et s'attachent davantage à décrire les mécanismes de gouvernance qu'à comprendre leurs dynamiques. D'autre part, en focalisant leur attention sur les cycles de vie et les facteurs d'évolution endogènes et exogènes, les travaux sur les trajectoires adoptent une perspective holiste visant à appréhender le phénomène dans son ensemble. Ils se montrent, par conséquent, insatisfaisants pour comprendre les liens étroits entre gouvernance et trajectoire. Enfin, la diversité des origines disciplinaires -économie, géographie, sociologie, sciences de gestion- a conduit à la construction d'une connaissance encore émergente, mais surtout particulièrement fragmentée. Ces constats constituent autant de limites d'ordres théoriques et

méthodologiques, qu'il nous semble nécessaire de dépasser. Nous considérons, à l'instar de DePropis et Wei (2007), que l'exploration du lien entre les deux notions, notamment à travers des études de cas, serait riche de sens, à la fois pour la compréhension des réseaux eux mêmes mais aussi pour la théorisation des mécanismes de gouvernance.

A l'issue de cette revue de littérature, un lien subtil semble unir la gouvernance et les trajectoires des RTO. Néanmoins, les travaux actuels ne permettent pas de comprendre la nature de ce lien, ni les interactions entre les deux processus. Ainsi, notre projet de recherche consiste à mieux articuler les dynamiques de gouvernance et les trajectoires. C'est dans cette articulation que réside le positionnement de notre problématique de recherche.

Le chapitre 3, constitue l'étape suivante de la thèse qui nous permettra d'appréhender empiriquement les dynamiques de gouvernance et les trajectoires des RTO. Nous présentons plus spécifiquement le cadre conceptuel de la thèse et la problématique de recherche.

Chapitre 3 : Co-construction des modes de gouvernance et trajectoires des réseaux territoriaux d'organisations

Plan du chapitre

3.1. Les dimensions opérationnelles

3.1.1. Réflexions sur les dimensions influençant la gouvernance

3.1.1.1. La gouvernance formelle

3.1.1.2. La gouvernance informelle

3.1.2 Réflexion sur les dimensions de la trajectoire

3.1.2.1. Les dimensions relatives à la structure du réseau

3.1.2.2. La dynamique endogène de fonctionnement des réseaux

3.1.3. Les dimensions de contexte

3.2. Problématique de recherche et modèle conceptuel

Introduction du chapitre

Les chapitres précédents ont permis d'identifier les différentes dimensions associées à notre objet de recherche. Notre réflexion théorique s'articule autour de deux notions : la gouvernance des RTO (leurs différentes dimensions) et leurs trajectoires (leur dynamique et ses résultantes). La littérature souligne de manière implicite que les deux notions sont étroitement liées, sans spécifier quelle est la nature de ces liens. Notre projet consiste, par conséquent, à explorer les interactions entre les deux dimensions. Nous revenons tout d'abord sur la discussion théorique pour en faire émerger les dimensions opérationnelles qui nous permettront de confronter les concepts théoriques aux données empiriques. Trois dimensions sont retenues : la gouvernance, la trajectoire et le contexte des RTO (3.1). Ces trois dimensions sont synthétisées sous la forme d'un cadre conceptuel, support de notre projet de recherche (3.2). Celui-ci intègre notre articulation des développements précédents. Nous

serons ensuite amené à formuler la problématique générale de la thèse qui sera déclinée en différentes questions de recherche.

3.1. Les dimensions opérationnelles

La revue de littérature a permis de mettre en évidence l'incomplétude des travaux relatifs à la gouvernance des RTO et l'inadéquation de chacune des approches de la trajectoire par rapport à notre objet de recherche. Nous proposons, par conséquent, de croiser ces deux champs de recherche complémentaires. Nous constituons, pour cela, une grille de lecture à partir de trois catégories de descripteurs opérationnels identifiés par la littérature consacrée aux RTO et, plus particulièrement, aux notions de gouvernance et de trajectoire. La dimension contextuelle est par ailleurs précisée. Cette grille de lecture met en avant les descripteurs opérationnels que nous proposons d'analyser lors de la phase empirique de la recherche. Comme nous le précisons dans le chapitre méthodologique, la constitution de cette grille de lecture ne s'est pas faite de manière linéaire. Conformément à notre design méthodologique, nous avons procédé par enrichissements successifs en fonction des allers-retours entre les concepts théoriques et les données empiriques. Dans un but de clarté, nous proposons dans cette partie, de présenter le résultat de ce processus itératif.

3.1.1. Réflexions sur les dimensions influençant la gouvernance

3.1.1.1. La gouvernance formelle

La littérature souligne que les RTO issus de politiques volontaristes sont organisés, la plupart du temps, autour de structures formelles de gouvernance. Leur adoption semble primordiale lors de la phase d'émergence du réseau (Ginsbourger et *al.*, 2006). Elle réduit notamment la complexité liée à l'hétérogénéité des acteurs qui les composent (Human et Provan, 2000). Une telle structure de gouvernance, sa constitution, les modes de désignation de ses représentants, les conditions de leur légitimation (Human et Provan, 2000 ; Ehlinger et *al.*, 2007), sembleraient pouvoir expliquer, au moins partiellement, le développement des réseaux (Jones et *al.*, 1997 ; DePropis et Wei, 2007). Pourtant, les recherches ne permettent pas de

comprendre comment ces formes de gouvernance émergent et, surtout, comment elles évoluent pour finalement s'institutionnaliser (Provan et *al.*, 2007).

La catégorisation des structures formelles de gouvernance et les rôles qui leurs sont attribués semblent mal définis par la littérature. Pour adapter le cadre conceptuel à notre objet empirique -les pôles de compétitivité-, nous distinguons les différents niveaux de gouvernance formelle qui interagissent, selon nous, pour se compléter. Le premier niveau que nous qualifions de gouvernance stratégique, correspond aux structures de représentation des acteurs. Le second niveau que nous qualifions de gouvernance opérationnelle, correspond aux instances de pilotage. Ce dernier se réfère davantage aux acteurs et aux processus mis en œuvre pour organiser et conduire le réseau au quotidien.

- ***Gouvernance stratégique***

Les structures de gouvernance regroupent généralement plusieurs instances de représentations des acteurs, autour de mécanismes contractuels et de règles bureaucratiques. Les modes de coordination sont, en effet, assurés par des institutions formelles (Conseil d'Administration, organigrammes, Assemblées générales, etc.) constituées de délégués en charge de représenter les intérêts collectifs de leur groupe d'appartenance. Ceux-ci peuvent être, en fonction des configurations, des parties prenantes internes et/ou externes, mais aussi individuelles et/ou collectives selon la typologie d'Alberti (2001). La légitimité et la stabilité de ces instances de représentation dépendront notamment de leur composition (Alberti, 2001). Ainsi, peut-on supposer que ces structures ne sont pas statiques mais se reconfigurent en fonction de l'évolution du réseau, de l'arrivée de nouveaux acteurs, de leur sortie, en mais aussi de leurs intérêts, de leur influence ou de leurs contraintes.

Ces instances de représentations collectives constituent des mécanismes de coordination, de contrôle et d'autorité. Elles sont organisées d'après des procédures, des processus qui nécessitent d'être objectivés pour comprendre comment les réseaux fonctionnent, mais surtout comment ils évoluent. Ces instances de représentation sont chargées de « *l'élaboration, de l'adaptation et de l'exécution des règles collectives* » (Ehlinger et *al.*, 2007 : 164). Elles conçoivent l'orientation stratégique générale du réseau (Alberti, 2001 ; Winkler, 2006 ; Ehlinger et *al.*, 2007), en jouant un rôle d'intermédiaire (Amin, 1999), ou de traducteur (Malecki, 2002), notamment entre les origines industrielles, scientifiques ou institutionnelles

des acteurs. Elles doivent en ce sens intégrer les intérêts divergents, parfois complémentaires mais également contradictoires de l'ensemble des parties prenantes du réseau. C'est en partie la philosophie qui a guidé la mise en place des structures de gouvernance des pôles de compétitivité organisés initialement autour d'une « juste représentation » du triptyque industrie / recherche / formation (CIADT, 2005). Cette conception peut s'avérer néanmoins problématique dans le sens où l'hétérogénéité des acteurs du réseau et des structures de gouvernance peut engendrer des conflits cognitifs (Forbes et Miliken, 1999), des problèmes de distribution des pouvoirs mais également des difficultés de cohésion du système (Alberti, 2001). Cette situation interroge alors la légitimité de ces instances de gouvernance (Human et Provan, 2000 ; Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007).

La compréhension des dynamiques de gouvernance passe par l'identification des acteurs et la détermination de leur implication dans ces instances de gouvernance, mais surtout dans les processus mis en œuvre, particulièrement dans le cadre du processus de **prise de décision stratégique** du réseau susceptible d'avoir une incidence sur sa trajectoire de développement (Llobrera et *al.*, 2000 ; Sugden et *al.*, 2006 ; DePropis et Wei, 2007).

L'intervention des acteurs apparaît, en effet, primordiale pour l'évolution des réseaux. De Propis et Wei (2007) montrent comment l'intervention des acteurs a permis la transformation du district vieillissant de la joaillerie de Birmingham en un district créatif. La capacité à agir stratégiquement pour modifier la trajectoire dépend de l'influence des acteurs. Les firmes multinationales basées localement auront un rôle à jouer plus significatif dans l'évolution de réseaux que les petites entreprises locales (Rainau et Dalum, 2008). De plus, la nature du leadership aura une incidence sur la nature et l'orientation de la connaissance produite et sur les activités créées (Mendez et Bardet, 2009) et, en conséquence, sur la trajectoire technologique ou davantage industrielle et technique du réseau. Markusen (1996) a, par exemple, montré que la dynamique des réseaux « hub and spoke », caractérisés par la présence d'une firme leader, est très largement couplée avec la propre stratégie de cette dernière. Pike (2001) mettait également en évidence que la stratégie du cluster East Midlands Aerospace, son niveau d'activité et, finalement, sa trajectoire coïncidaient avec celle de la firme Rolls-Royce qui se repositionne constamment dans le réseau en fonction de ses propres impératifs (Smith et Ibrahim, 2006).

L'articulation du réseau autour d'un objectif commun est un préalable à sa stabilité. Les acteurs peuvent travailler sans conflit significatif et chacun apporte sa propre contribution pour l'atteinte des objectifs communs. Au contraire, l'éclatement des objectifs individuels apparaît comme un facteur de déstabilisation susceptible de remettre en question sa pérennité. En l'absence de consensus, la gouvernance se centralise autour d'un acteur clé qui assume la plupart des décisions opérationnelles et stratégiques (Graddy et Chen, 2006). En facilitant le consensus, une gouvernance centralisée permet de trouver des compromis propres à réduire les conflits (Provan et Kenis, 2008). Le consensus sur des objectifs communs est d'autant plus difficile que les acteurs ne partagent pas d'histoire commune et proviennent de différents domaines (Staber, 1996). La présence d'un acteur leader orienterait, par conséquent, la trajectoire des RTO (Llobrera et *al.*, 2000, Trippel et Todtling, 2008) de différentes manières et à partir de plusieurs de caractéristiques. En effet, plus les grandes entreprises augmentent, plus elles ont un impact sur l'emploi du territoire, plus elles ont d'influence et de pouvoir sur ce territoire et sur les acteurs publics (Brenner, 2000).

Cependant, les relations de pouvoirs ne peuvent se limiter à la simple prise en considération de la taille de l'entreprise (Rainau et Dalum, 2008). DePropis et Wei (2007) relèvent, par exemple, que les parties prenantes externes au réseau -clients, fournisseurs, concurrents, les acteurs publics, organisations internationales (DePropis et Wei, 2007)- peuvent avoir une influence indirecte sur sa trajectoire, en influençant les décisions stratégiques des acteurs du réseau.

- ***Gouvernance opérationnelle***

Nous avons déjà évoqué l'existence de ces **structures de pilotage** dans le cadre des *clusters policies*, mais également dans le cadre des districts industriels italiens de seconde génération : les comités de districts (Alberti, 2001). Cette structure de pilotage ou cette gouvernance opérationnelle peut s'incarner de différentes manières. Elle peut être interne au réseau et composée d'acteurs élus ou désignés temporairement pour représenter ses membres. Elle peut également être externe au réseau et constituée d'individus embauchés pour le piloter (Human et Provan, 2000), ce qui peut constituer une voie de professionnalisation du réseau, mais qui pose également la question de la légitimité de cette structure (Human et Provan, 2000 ; Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007). Au-delà de son origine interne ou externe, cette

structure de pilotage est considérée comme une partie prenante en tant que telle (Alberti, 2001).

D'autres caractéristiques de cette structure de pilotage doivent permettre de comprendre la trajectoire des réseaux. Celle-ci est généralement constituée d'un directeur et d'une équipe et qui dispose de ses propres bureaux (McEvily et Zaheer, 2004 ; Provan et *al.*, 2004). La littérature lui attribue différents rôles. La structure de pilotage a en charge la coordination et le management des activités quotidienne du réseau (Human et Provan, 2000 ; Winkler, 2006). Pour cela, elle perçoit et gère des ressources qui émanent d'acteurs privés ou publics et qui lui permettent de mettre en œuvre un certain nombre d'actions ou de services spécifiques, susceptibles de garantir l'évolution, le développement et la pérennité du réseau. Elle est chargée, par exemple, de développer les relations entre les membres du réseau (Alberti, 2001 ; Winkler, 2006), elle coordonne les flux d'information (Pardo et *al.*, 2008) pour ainsi permettre la création de liens forts et faciliter le processus de transfert de connaissances (McGuire et Agrannof, 2007), facteur d'innovation. Elle est également susceptible de faciliter les liens avec l'extérieur du réseau, ses parties prenantes externes (Alberti, 2001). La structure de pilotage contribue à construire la légitimité du réseau (Human et Provan, 2000 ; Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007). Human et Provan (2000) expliquent notamment comment un réseau a échoué en raison de l'incapacité de sa structure de pilotage à construire et à maintenir une légitimité interne et externe.

L'hébergement de la structure de pilotage par une organisation publique locale peut apparaître comme une forme de contrainte pour le développement du réseau (Loubaresse, 2008). Ces autorités locales peuvent, par exemple, imposer leurs propres objectifs au réseau, avec d'autant plus de force qu'ils le financent (Sverrisson, 2001 ; Ginsbourger et *al.*, 2006 ; Winkler, 2006). A l'inverse, en cas d'autonomie la structure de pilotage peut définir elle-même les objectifs du réseau, en concertation avec les membres qu'elle représente. De la même manière, l'ancrage de la structure de pilotage au sein d'une entreprise guide peut également orienter la façon selon laquelle les décisions seront prises, en fonction de ses propres intérêts, avant, parfois, ceux de la communauté. Nous considérons, par conséquent, que l'ancrage (privé ou public) et inversement l'autonomie de la structure de pilotage permettraient de comprendre la nature des décisions prises et l'orientation (technologique, industrielle, territoriale) du réseau.

La littérature suggère que les frontières entre gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle sont ténues. Leurs rôles parfois s'enchevêtrent ou se confondent.

- ***Les interactions entre gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle***

La littérature ne donne pas d'indice spécifique quant aux interactions entre ces deux niveaux de gouvernance. La relation entre les instances de représentations des membres des RTO et la structure de pilotage renvoie par analogie aux travaux initiaux sur la *corporate governance* qui dissocient traditionnellement les fonctions de direction et de propriété des firmes (Berle et Means, 1932) à partir de la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976). Chaque niveau a ses propres logiques, ses propres impératifs qui ne sont pas toujours compatibles. Dans cette perspective, les interactions entre ces deux niveaux de gouvernance relèvent de mécanismes de contrôles, d'incitation et de stratégies d'enracinement susceptibles d'expliquer la structuration des réseaux, leurs performances et, par conséquent, leur orientation et leur trajectoire.

Les RTO issus de clusters politiques semblent ainsi avoir besoin d'être pilotés, managés, gouvernés. Dans ce contexte, la gouvernance revêt des aspects formels, mais au-delà des structures, il existe des acteurs, avec toute leur complexité, leur hétérogénéité, leurs représentations, leurs jeux, qui relèvent davantage de interactions sociales et informelles.

3.1.1.2. La gouvernance informelle

Au-delà des structures de gouvernance formelle et des rôles qu'on leur attribue, différents mécanismes socio politiques, des arrangements sociaux et des normes sociales ont lieu en dehors des mécanismes formels de gouvernance et semblent se révéler tout aussi puissants dans leur capacité à influencer le pilotage du réseau et son évolution. L'existence de ces processus, que nous avons qualifiés de mécanismes informels de gouvernance, permet l'autorégulation des relations et, par conséquent, influence la gouvernance (Sugden et *al.*, 2006). Cette dimension informelle de gouvernance émerge généralement de manière spontanée à travers les interactions fréquentes entre les acteurs. A ce titre, la **confiance** est un élément clé souvent discuté dans la littérature sur les réseaux, permettant d'assurer leur performance et leur pérennité (Powell, 1990, Larson, 1992, Uzzi, 1997). Elle se développe généralement à travers la fréquence et l'intensité des relations inter organisationnelles,

notamment facilitée par la proximité entre les acteurs. Son absence contraint généralement le réseau à adopter une gouvernance davantage formalisée et centralisée autour d'acteurs clés légitimes (Human et Provan, 2000) susceptibles d'améliorer la coordination et de (re)créer ces liens de confiance (Mc Evily et Zaheer, 2004 ; Provan et Kenis, 2008). Cet échelon de gouvernance informelle améliore généralement les comportements coopératifs et influence le succès des partenariats (Morgan et Hunt, 1994). De plus, elle décourage l'opportunisme des acteurs et les comportements de passager clandestin. La mémoire sociale liée aux interactions permet notamment d'imposer des sanctions collectives et restreint l'accès aux échanges pour ceux adoptant des comportements déviants (Jones et *al.*, 1997). L'instauration de la confiance doit constituer à ce titre, une des tâches fondamentales des niveaux de gouvernance formelle (Schenk, 2005). La **culture** peut également jouer un rôle crucial dans l'instauration de la confiance et un sentiment d'appropriation. Les normes sociales, et les valeurs et principes implicites peuvent jouer un rôle prédominant dans l'apparition de la confiance (Schenk, 2005).

Plusieurs dimensions de la gouvernance ont été identifiées. D'une part, les mécanismes de **gouvernance formelle**, et ses **niveaux stratégiques** et **opérationnels**, constituent la base des descripteurs opérationnels retenus. Les **acteurs** qui les composent et leurs **rôles** respectifs sont par ailleurs observés. D'autre part, la **dimension informelle** de gouvernance, caractérisée notamment par la **confiance** et la **culture**, complète le dispositif. Ces descripteurs de gouvernance constituent le prisme par lequel nous appréhendons empiriquement les mécanismes de gouvernance.

3.1.2 Réflexion sur les déterminants de la trajectoire

Les facteurs susceptibles d'impacter la trajectoire de développement des RTO ont pendant longtemps été ignorés par les chercheurs (Llobrera et *al.*, 2000, Brenner, 2000, 2001). Les multiples approches théoriques de la trajectoire, leurs différences fondamentales mais aussi leurs complémentarités ont été précédemment évoquées. Nous proposons, dans cette partie, divers déterminants pour d'appréhender empiriquement ces trajectoires. Deux dimensions spécifiques sont considérées : la **structure du réseau** et son **fonctionnement**. Ceux-ci sont susceptibles d'avoir une incidence sur la trajectoire des RTO (Llobrera et *al.*, 2000).

3.1.2.1. Les dimensions relatives à la structure du réseau

La littérature montre bien comment la structure du réseau et sa dynamique constituent les bases de l'évolution des trajectoires des RTO (Popp et Wilson, 2007). Dans ce cadre, l'évolution des **caractéristiques du réseau** et celles du **territoire** dans lequel il est encastré constituent deux descripteurs des trajectoires pertinents.

- **Les caractéristiques du réseau**

L'évolution des principales caractéristiques du réseau constitue un descripteur pertinent de leur trajectoire. C'est notamment à partir de ses caractéristiques historiques initiales que le réseau va suivre différentes trajectoires potentielles (Popp et Wilson, 2007). A ce titre, les chercheurs tentent généralement de caractériser les formes de réseaux qu'ils étudient à partir des différentes typologies pré-établies (Markusen, 1996), pour ensuite considérer leurs évolutions et les configurations futures potentielles. Pour dépasser cette « stylisation » des trajectoires possibles, nous considérons différents indicateurs, leur complémentarité et leur co-évolution pour comprendre les trajectoires des réseaux.

L'évolution du nombre d'acteurs (firmes, employés) est généralement considérée comme un indicateur quantitatif pertinent pour appréhender la trajectoire des réseaux (Bonnet et *al.*, 2008, DePropis et Wei, 2008) et leur créativité (Guesnier, 2008) car il permet de donner une image claire de chacune des phases d'évolution (Belussi et *al.*, 2008). De nouvelles entreprises peuvent entrer dans le réseau en raison des opportunités d'affaires (Tripl et Todtling, 2008) ; des *spin off* peuvent être créés à partir des grandes entreprises, des universités ou des centres de recherche (Brenner, 2000).

La **diversité des acteurs** notamment industriels, en termes de compétences, de spécialisation, et de connaissances constitue un facteur de renouveau du réseau (Tripl et Todtling, 2008 ; Bergman, 2007) susceptible de traduire leur trajectoire technologique ou industrielle. Porter (2000) considère, à ce titre, que la diversité des membres permettait d'éviter la rigidité d'un cluster et améliore sa capacité d'innovation. La pérennité du réseau dépendrait alors du capital de connaissances des acteurs, et de leur capacité à organiser ces dernières pour développer le potentiel créatif du RTO (DePropis et Wei, 2007). L'entrée et la sortie de nouveaux acteurs,

leur taille, sont des éléments centraux de l'évolution du réseau et invitent en effet à (re)considérer sa structure et les dynamiques inter organisationnelles (Brenner, 2000).

Le rôle des grandes entreprises dans l'émergence, l'évolution et la pérennité des réseaux a largement été commenté par la littérature (Jarillo, 1988 ; Lazerson et Lorenzoni, 1999a ; Fréry, 2007). La présence d'une seule entreprise leader orienterait la composition du réseau, les interactions entre ses membres (Human et Provan, 2000) et déterminerait, en partie, la manière dont il est susceptible de se développer et d'évoluer (Provan et *al.*, 2007). La présence d'une ou de plusieurs grandes entreprises constituerait, par conséquent, un élément de performance du réseau en raison de la capacité d'entraînement et de la dynamique collective susceptible d'être mis en œuvre par ces firmes. Grabher (1993) montre par exemple que la capacité de renouveau des clusters est fortement dépendante du rôle joué par les firmes leaders qui les composent. Les firmes multinationales, souvent dominantes, constituent, à ce titre, un facteur important de développement des réseaux, notamment pour leur processus d'internationalisation. La **présence d'universités**, d'organismes de recherche et de structures publiques d'accompagnement à l'innovation et leurs interactions avec les industriels jouent un rôle central dans la trajectoire d'innovation des RTO (Tripl et Todtling, 2008 ; Belussi et *al.*, 2008). La complémentarité entre les compétences des acteurs améliorerait le caractère innovant du réseau (Brenner, 2000).

L'ouverture du réseau vers l'extérieur, sa structure spatiale et la nature des relations locales et/ou a-locales constituent également un déterminant de la trajectoire des réseaux (Howells, 1999 ; Llobrera et *al.*, 2000 ; DePropis et Wei, 2007), notamment en connectant les systèmes locaux aux connaissances extérieures (Whitford, 2001). Les liens externes sont essentiels pour la croissance continue des réseaux car ils fournissent des sources de connaissances, notamment internationales, nécessaires à l'innovation (Guerrieri et Pietrobelli, 2004 ; Iammarino et McCann, 2006). Ce lien se fait, la plupart du temps, par l'intermédiaire des firmes multinationales en raison de leurs capacités d'innovation plus importantes (DePropis et Wei, 2007). De la même manière, l'ouverture du territoire des réseaux leur permet de capter de nouvelles ressources non disponibles sur leur périmètre initial pour bifurquer vers une nouvelle dynamique de développement (Iammarino et McCann, 2006 ; Barabel et *al.*, 2009). Le manque d'ouverture des firmes du réseau sur l'extérieur peut limiter la captation de nouvelles connaissances et la diffusion des produits du réseau (Alberti, 2003) et être à l'origine de *lock-in* (Popp et Wilson, 2007). De plus, les partenariats et les interactions mis en

œuvre entre réseaux locaux, leurs interconnexions, permettent également de comprendre leurs influences respectives sur ces systèmes et leur trajectoire (Popp et Wilson, 2007). L'existence de relations externes est notamment indispensable pour alimenter de nouvelles trajectoires technologiques, sous peine de voir un RTO s'enfermer dans une trajectoire technologique locale (Breschi et Malerba, 2001).

- ***Les caractéristiques du territoire***

Les caractéristiques des territoires, en raison notamment de la configuration de leurs industries, de leur **base technologique** et **industrielle**, peuvent avoir une incidence sur la trajectoire des RTO (Brenner, 2000 ; Brokel et Brenner, 2005 ; Rainau et Dalum, 2008). A ce titre, les territoires sur lesquels de grandes entreprises ont choisi d'implanter leurs sièges sociaux ont davantage de capacité à façonner leur avenir, en raison notamment de l'apport de ressources, de connaissances potentielles par rapport à des territoires constitués essentiellement de petites entreprises (Rainau et Dalum, 2008). Les ressources territoriales constituent, par conséquent, un facteur de compétitivité important pour les RTO (Mendez, 2005).

La base technologique du territoire (Feldman et Florida, 1994), c'est-à-dire ses différentes caractéristiques en termes de connaissances, de ressources techniques, etc., facilite la création et la diffusion d'innovations (Brokel et Brenner, 2005). La présence d'une concentration de chercheurs dans le secteur considéré apparaît comme un élément de trajectoire important, susceptible de transformer un ancien réseau industriel en un réseau plus innovant. En effet, les contacts des entreprises avec les universités et les centres de recherche, les projets partenariaux, améliorent le caractère innovant du réseau (MacPherson, 1997 ; Brenner, 2000) et renforcent leurs compétences respectives.

Les caractéristiques du marché du travail du territoire constituent un facteur d'attractivité pour les firmes qui cherchent à s'implanter dans un réseau spécifique (Brenner, 2000). L'accumulation du capital humain (Brenner, 2000) et sa variété (Brokel et Brenner, 2005) apparaissent comme des éléments clés d'évolution du réseau. Plus les territoires sont dotés en capital humain déjà constitué dans le secteur industriel considéré, plus il pourra croître rapidement et permettra d'améliorer la compétitivité des entreprises (Brenner, 2001). Capital

humain, connaissances et évolution des entreprises interagissent alors dans une dynamique commune et permettent de caractériser les trajectoires des réseaux.

Le rôle des acteurs publics, locaux et nationaux, dans l'émergence et la structuration des RTO a largement été commenté dans la littérature (Llobrera et *al.*, 2000 ; Anderson et *al.*, 2004 ; Belussi et *al.*, 2008), notamment, à travers différentes études de cas (Dei Ottati, 1994 ; Alberti, 2003 ; Lefebvre, 2009 ; Weil, 2009). Le soutien des acteurs publics peut favoriser le développement des territoires, des réseaux et des industries (Brenner, 2000 ; Belussi et *al.*, 2008). Ils apparaissent comme un facteur exogène d'évolution dans la phase d'émergence, puis, au fur et à mesure que le réseau se constitue, les acteurs publics s'investissent généralement davantage dans sa trajectoire pour devenir un facteur endogène d'évolution (Belussi et *al.*, 2008). Leur implication progressive, montre leur intérêt pour le développement local (Quevit et Van Doren, 1993), invitant à considérer le réseau comme un outil de développement économique. Leur intervention se situe à plusieurs niveaux. Ils apparaissent comme des coordinateurs du développement local (Gilly et *al.*, 2004), notamment en améliorant le processus de décision collective (Graddy et Chen, 2006). Les acteurs publics peuvent également fournir différentes ressources (Gilly et *al.*, 2004) visant à influencer les entreprises sur leurs choix de localisations (Dalum, 1995). Ils peuvent également établir des programmes de formation afin d'améliorer la qualité de la main d'œuvre locale et le capital humain. Leur investissement dans certaines technologies, dans des infrastructures, des autoroutes, des parcs scientifiques, etc., est également susceptible d'améliorer la compétitivité des territoires (Isserman, 1994 ; Malecki, 1994). Cependant, une focalisation du soutien public sur un réseau spécifique au détriment des autres activités industrielles peut entraîner une « sur spécialisation²⁰ » industrielle du territoire, et à terme le *lock-in* du réseau. En ce sens, le **système régional d'innovation** (SRI) est également susceptible d'avoir un rôle crucial dans les bifurcations de trajectoire. L'articulation des acteurs de l'innovation au sein d'un territoire considéré est susceptible d'orienter un réseau vers davantage d'innovation en

²⁰ Une focalisation de l'action publique nationale sur les territoires ayant les ressources susceptibles de porter des réseaux peut également conduire à une marginalisation des territoires ayant le moins de ressources (en entreprises, financières, etc.). De manière plus générale, la focalisation sur une industrie spécifique ou sur des innovations « high-tech » peut également conduire à un appauvrissement du territoire ou de potentiel de développement (Froehlicher, 2009), mais également nuire au développement social (Duranton et *al.*, 2008) en raison d'un manque de diversité. Finalement une sur-spécialisation industrielle excessive est susceptible de déséquilibrer une région (Rosenfeld, 1996). Ces éléments inviteraient à considérer la nécessité d'un positionnement intermédiaire qui consisterait à proposer une intégration équilibrée susceptible d'assurer la pérennité des réseaux sans contraindre leur développement. Or, cet équilibre subtil à trouver semble dépendre d'une multitude de facteurs difficiles à généraliser.

raison notamment de leur capacité à soutenir le processus d'innovation des firmes du territoire considéré (Cooke, 2001 ; Asheim et Gertler, 2005 ; Brokel et Brenner, 2005). Les institutions locales peuvent ainsi faciliter le processus de génération et de diffusion de connaissances et orienter le réseau vers une nouvelle voie technologique (Trippel et Todtling, 2008). Le rôle des acteurs publics, notamment dans leur capacité à soutenir le territoire et dans la pertinence de leur politique d'innovation apparaît en ce sens déterminant pour la trajectoire de développement des réseaux (Howells, 1999).

La configuration des territoires et leurs évolutions ont, par conséquent, une incidence sur les trajectoires des réseaux. La présence d'une base industrielle puissante, la concentration de chercheurs sur la thématique considérée, le soutien public et privé apparaissent comme des éléments clés d'évolution. Au-delà de la présence de chacune de ces caractéristiques, avant tout descriptives, ce sont davantage leurs interactions au sein d'un réseau local qui permettent de comprendre les évolutions (Brenner, 2000). Elles se renforcent mutuellement dans une dynamique endogène susceptible de modifier la trajectoire du réseau.

3.1.2.2. La dynamique endogène de fonctionnement des réseaux

- ***L'évolution du réseau social et nature des relations inter organisationnelles***

Le fonctionnement du réseau social et l'évolution des relations inter organisationnelles apparaissent comme des éléments clés susceptibles d'expliquer la trajectoire des RTO (Howells, 1999 ; Llobrera et al., 2000). Déjà, dans le cadre des districts industriels italiens, la centralité des interactions, la proximité, et les échanges d'informations avaient été identifiés comme des facteurs susceptibles d'expliquer leur émergence (Becattini, 1990) et leur évolution. En effet, l'appauvrissement du contexte relationnel, par l'espacement des relations inter organisationnelles et la multiplication des comportements individuels, sont susceptibles de déstabiliser le réseau et de le plonger dans une phase de crise (Alberti, 2003). Au contraire, la variété et la diversité du réseau social, en termes notamment de capital social, de compétences et de connaissances et les interactions entre les acteurs constituent autant de facteurs de renaissance des clusters (Bergman, 2007). En effet, les interactions sociales répétées, formelles et informelles, permettent un apprentissage collectif et la prise de décision commune créent un certain capital social (Woolcock, 1998), qui peut améliorer la coopération entre les acteurs économiques et réduire le risque de crise (Alberti, 2003). Mais, dans certains

cas, des interactions excessives entre les acteurs peuvent engendrer un sur encastrement (Grabher, 1993 ; Uzzi, 1996, 1997) susceptible d'altérer l'efficacité des actions économiques et, parfois remettre en cause sa pérennité. Les exemples de cette « dark side » (Soda et Usai, 2001) de l'homogénéité culturelle, de l'encastrement ou du capital social abondent dans la littérature. Par exemple Grabher (1993) dans son étude sur le déclin du cluster industriel de la Ruhr notait que les interactions répétées entre les mêmes groupes d'acteurs économiques étaient stériles et pouvaient décourager la recherche de nouvelles activités.

Deux catégories de descripteurs des trajectoires sont retenus. Tout d'abord, les **caractéristiques des réseaux** –nombre et diversité des acteurs, ouverture du réseau- et celles du **territoire** dans lequel ils sont encastrés –base industrielle et scientifique, rôle des acteurs publics et importance du système régional d'innovation- semblent pertinent pour appréhender l'évolution des trajectoires. Par ailleurs, les **dynamiques endogènes** des réseaux et des territoires –évolution du réseau social et nature des relations inter organisationnelles- sont également retenues.

3.1.3. Les dimensions contextuelles

La compréhension des dynamiques des RTO et de leur gouvernance ne peut se faire en dehors de leur contexte spécifique (Jones et al., 1997 ; Gilsing, 2000 ; Alberti, 2001 ; Popp et Wilson, 2007). A ce titre, la perspective contextualiste défendue par Pettigrew (1990) repose sur l'analyse du changement qui s'articule autour de trois dimensions clés en étroite interrelation : le contenu, le processus, et le contexte. Nous avons discuté, dans les paragraphes précédents, des éléments de *contenu* qui ont trait aux éléments concernés par le changement (la gouvernance et la trajectoire). Les *processus* (les interactions entre les notions) constituent le cœur de ce travail de recherche. Les variables de contexte, présentées ici, désignent les facteurs susceptibles d'influencer les contenus et leur évolution. Ces *contextes* co-évoluent dans une dynamique qui marque l'évolution des RTO (Guerrieri et Pietrobelli, 2004) et des formes de gouvernance (Alberti, 2001). Plusieurs niveaux de contextes sont à distinguer. La littérature différencie généralement les facteurs de contextes internes des facteurs externes et leur incidence sur l'orientation des formes de gouvernance et les trajectoires des réseaux (Alberti, 2001, Brenner, 2001 ; DePropis et Wei, 2007). Plusieurs critères sont généralement identifiés.

Parmi les facteurs externes, les chocs technologiques (Smith et Ibrahim, 2006 ; DePropis et Wei, 2007 ; Popp et Wilson, 2007) ; la concurrence des pays émergents (Popp et Wilson, 2007), le déclin ou l'évolution de certaines industries (Smith et Ibrahim, 2006), la modification de la demande (Guerrieri et Pietrobelli, 2004 ; Popp et Wilson, 2007 ; Belussi et *al.*, 2008), peuvent largement impacter l'organisation des RTO, leur dynamique, leur compétitivité et leur capacité à innover. L'organisation et la structure du secteur industriel du réseau considéré, tout autant que sa dynamique constituent également une caractéristique clé pour appréhender la trajectoire des réseaux (Howells, 1999 ; Brenner, 2000 ; Guerrieri et Pietrobelli, 2004). Ces éléments modifient les compétences existantes, parfois les détruisent ou en génèrent de nouvelles, dans le cadre d'un processus d'ajustement (Belussi et *al.*, 2008). L'augmentation de la concurrence est également susceptible d'impliquer des changements de modes de gouvernance et des modifications dans le niveau d'engagement des acteurs dans les stratégies collectives (Mendez et Raggazi, 2007).

Par ailleurs, les contextes politiques, institutionnels, législatifs et réglementaires, ne sont pas sans incidence sur les modes de gouvernance et la trajectoire des RTO (Cookson, 2003; Popp et Wilson, 2007 ; Mendez et Ragazzi, 2007). Par exemple, Mendez et Ragazzi (2007) montrent comment le changement de contexte politique de la municipalité de la ville de Grasse a largement modifié la trajectoire d'un réseau du secteur de la parfumerie. De la même manière, Brenner (2001) met en évidence l'influence d'une réforme du système d'éducation sur l'accumulation du capital humain et, par conséquent, sur le caractère plus ou moins innovant d'un réseau. Les caractéristiques du contexte national dans lequel le réseau évolue constituent également un élément clé de leur évolution. Dans ce cadre, le Système National d'Innovation (Freeman, 1984 ; Lundvall, 1992 ; Lundvall et Maskell, 2000) c'est-à-dire la politique scientifique et technologique du territoire considéré, peut influencer la trajectoire de développement des réseaux²¹.

Le poids de l'histoire dans l'organisation des RTO a également été appréhendé par les approches institutionnelles dont le chapitre précédent a fait mention. L'origine du réseau et ses conditions d'émergence peuvent avoir une influence sur sa trajectoire et sur l'adoption des

²¹ Les éléments contextuels liés à la politique des pôles de compétitivité, qui constituent le périmètre empirique de la thèse, sont présentés dans la section 2 du chapitre 4.

formes de gouvernance (Ginsbourger et *al.*, 2006) et déterminent des dépendances de sentiers multiples (Belussi et *al.*, 2008). Par exemple, si un réseau est créé à l'initiative d'acteurs publics, ces derniers auront une implication plus importante dans le processus de gouvernance.

Ces caractéristiques de contexte sont liées et se renforcent mutuellement pour orienter la trajectoire des réseaux (Guerrieri et Pietrobelli, 2004). Elles semblent contribuer à expliquer l'évolution des formes de gouvernance. Ces multiples variables de contexte, internes et externes, identifiées par la littérature permettent d'expliquer l'évolution des RTO et leurs formes de gouvernance, et doivent, par conséquent, être intégrées dans l'étude des co-dynamiques de développement entre les deux notions.

3.2. Problématique de recherche et modèle conceptuel

La partie précédente nous a permis d'identifier les différentes dimensions associées à la gouvernance et à la trajectoire des RTO. Celles-ci constituent autant de descripteurs qui nous permettront d'appréhender les données empiriques. La dimension contextuelle a par ailleurs été soulignée.

Nous cherchons à comprendre de quelle manière les dimensions associées à la gouvernance et à la trajectoire sont susceptibles de s'influencer mutuellement. En effet, d'une part, l'évolution de la trajectoire inciterait les acteurs à redéfinir leurs modes de gouvernance, à repositionner constamment les structures et les processus de gouvernance. De la même façon, la gouvernance, à travers les décisions prises et les actions mises en œuvre, orienterait la trajectoire du réseau. Gouvernance et trajectoire des RTO sembleraient ainsi co-évoluer dans un système d'interactions complexes.

Nous articulons les développements précédents dans le **cadre conceptuel** de cette recherche (*figure 5*) qui peut être schématisé de la manière suivante :

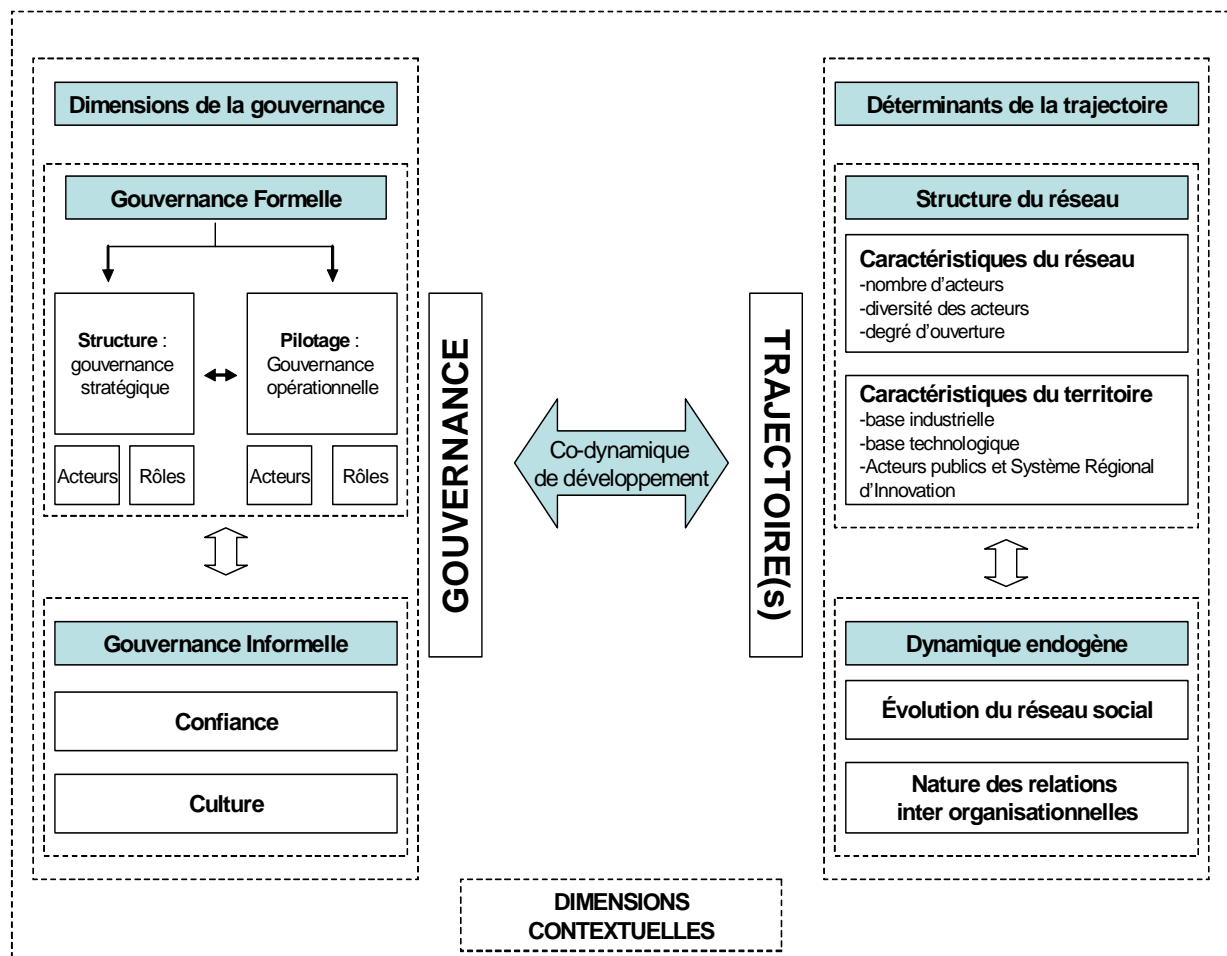


Figure 5. Modèle conceptuel de la thèse

Ce modèle conceptuel s'inscrit dans la continuité de la revue de littérature. Il est le prisme au travers duquel nous appréhendons nos données empiriques. Ce modèle est constitué de deux blocs principaux représentant les dimensions associées à la gouvernance et celles permettant d'appréhender la trajectoire des RTO. Les dimensions contextuelles, caractérisées plus particulièrement par l'environnement institutionnel local et national, se combinent aux deux dimensions pour influencer leur co-dynamique de développement. Chaque bloc est schématisé de manière à clarifier la représentation. Néanmoins, ces niveaux ne sont pas indépendants. Ainsi, cette représentation porte aussi bien sur les composantes étudiées que sur les relations spécifiques entre ces composantes. Ce modèle synthétise, par conséquent, notre réflexion et nous permet de décliner la problématique de la thèse ainsi que les propositions de recherche.

La **problématique générale** de la thèse peut ainsi être formulée de la manière suivante :

Quelles sont les dynamiques de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations ? et, comment se co-construisent-elles ?

L'approche repose sur une relation dynamique entre gouvernance et trajectoire, formulée en termes de co-évolution. La gouvernance étant, tour à tour, ce qui conditionne la trajectoire et ce qui est transformé par elle. Notre projet de connaissance consiste, en ce sens, à mieux comprendre les interactions entre les deux niveaux. Cette problématique générale de recherche s'inscrit dans une perspective compréhensive de l'évolution des RTO issus de *clusters policies*. A partir de cette problématique générale, **trois questions de recherche** sont formulées pour être soumises à discussion. Elles serviront de guide pour la structuration et la présentation des résultats issus du travail empirique.

Les deux premières questions de recherche visent à comprendre la structuration de chacun des blocs situés à gauche et à droite du modèle conceptuel. La troisième question de recherche traite davantage de la confrontation entre les deux blocs.

La première question de recherche a trait plus spécifiquement à la notion de gouvernance. La revue de littérature a permis d'identifier les principales caractéristiques des modes de gouvernance et notamment leurs structurations autour des dimensions stratégiques et opérationnelles. Plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer la création et l'évolution des modes de gouvernance ont par ailleurs été soulignés. Nous revenons sur ces dimensions spécifiques et posons la **première question de recherche** suivante :

Comment émerge et de quelle manière évolue la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations ?

Cette réflexion devrait nous permettre de mieux comprendre les conditions d'adoption des modes de gouvernance et constituera la base de nos réflexions sur le lien entre gouvernance et trajectoire.

La seconde question de recherche s'intéresse à la trajectoire des RTO. Plusieurs déterminants des trajectoires ont été identifiés précédemment. Notre objectif consiste à comprendre comment certains de ces mécanismes peuvent expliquer la formation et l'évolution de la trajectoire des RTO. La **seconde question de recherche** est formulée de la manière suivante.

Comment se forme la trajectoire des RTO ?

Les **deux premières questions de recherche** permettent de comprendre comment se structurent les deux blocs principaux de notre cadre conceptuel (la gouvernance et la trajectoire). La troisième question de recherche vise à confronter ces deux blocs pour explorer la nature des liens susceptibles de les unir. Dans cette perspective, nous cherchons à identifier un certain nombre de mécanismes visant à expliquer la co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires des RTO. Notre objectif est de déterminer comment ils se construisent et de quelle manière ils co-évoluent dans un processus dynamique. Ainsi, la **troisième question de recherche** est la suivante :

Quels mécanismes permettent de comprendre la co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires des réseaux territoriaux d'organisations ?

Ces éléments de réflexion nous permettront de mieux comprendre le lien entre gouvernance et trajectoire des RTO.

Synthèse de la première partie

Cette première partie nous a permis de délimiter le champ de recherche. Nous avons notamment mis en exergue les principales dimensions associées à notre objet de recherche : la gouvernance et la trajectoire des RTO.

L'articulation de ces deux champs de recherche nous a conduit à construire un cadre conceptuel qui constitue une modélisation des construits théoriques développés. La problématique générale de cette thèse, portant sur les dynamiques de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des RTO, a été déclinée en trois questions de recherche spécifiques. Les deux premières s'attachent à décrire et à comprendre les dynamiques de gouvernance et l'évolution des trajectoires. La troisième s'intéresse plus particulièrement à la confrontation des deux dimensions et aux mécanismes de co-évolution.

La seconde partie de la thèse est consacrée à l'étude empirique de la gouvernance et de la trajectoire des RTO.

Deuxième partie

ANALYSE EMPIRIQUE DES DYNAMIQUES DE GOUVERNANCE ET DES TRAJECTOIRES DES RESEAUX TERRITORIAUX D'ORGANISATIONS

Introduction de la seconde partie

La première partie de la thèse porte sur l'analyse de la littérature consacrée à la gouvernance des RTO et à leur trajectoire. La confrontation de ces deux champs de recherche nous a permis de construire notre cadre conceptuel, portant sur la co-évolution des systèmes de gouvernance et des trajectoires des RTO. La deuxième partie de la thèse consiste à confronter ce construit théorique aux données empiriques. Elle se compose de trois chapitres.

Le quatrième chapitre de la thèse est constitué de deux sections. La première section présente les fondements épistémologiques et la démarche méthodologique qualitative adoptée pour cette recherche. Nous présentons plus particulièrement la stratégie d'accès au réel qui repose sur deux études de cas. Nous détaillons, par ailleurs, le processus de collecte et de traitement des données. La seconde section de ce quatrième chapitre vise à présenter le périmètre empirique de la recherche. Nous revenons sur les conditions d'adoption de la politique des pôles de compétitivité pour mieux comprendre comment ces réseaux se sont constitués et quel est leur environnement institutionnel.

Le cinquième chapitre, composé de deux sections, détaille les résultats des cas étudiés lors de la phase empirique. La première section de ce cinquième chapitre présente les systèmes de gouvernance et la trajectoire du pôle de compétitivité Cosmetic Valley. La seconde section est consacrée à la présentation des résultats du cas Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique.

Le sixième et dernier chapitre de la thèse propose une analyse inter-cas et une discussion des résultats. Nous revenons sur les trois questions de recherche qui ont guidé notre réflexion pour présenter les principaux apports théoriques de la thèse.

Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche

Ce chapitre 4 est constitué de deux sections. La première section a trait aux considérations épistémologiques et méthodologiques de la thèse. La deuxième section présente la politique des pôles de compétitivité français qui constituent le périmètre empirique de la thèse.

Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

Plan du chapitre

4.1.1. Le statut épistémologique de la recherche

4.1.2. La stratégie d'accès au réel

4.1.2.1. Le choix d'une méthodologie qualitative

4.1.2.2. Un design de recherche par études de cas

4.1.2.3. La sélection des cas

4.1.2.3.1. La négociation des terrains de recherche

4.1.2.3.2. Présentation des cas

4.1.2.3.3. La justification théorique des cas

4.1.3. La collecte des données

4.1.3.1. Les étapes de la collecte

4.1.3.1.1. L'étude exploratoire du pôle S2E2

4.1.3.1.2. La phase intensive

4.1.3.1.3. La phase de contrôle et de validation interne

4.1.3.2. Les outils de la collecte des données

4.1.3.2.1. Les entretiens comme source principale de données

4.1.3.2.2. L'observation non participante

4.1.3.2.3. Le recueil de données secondaires

4.1.4. Le traitement des données

Introduction du chapitre

Le protocole méthodologique, mobilisé dans ce travail de thèse, repose sur une approche qualitative par étude de cas. Ce chapitre est composé de 4 parties. La première précise notre posture épistémologique. La seconde partie présente les choix méthodologiques qui ont guidé l'étude empirique. La troisième partie expose les processus de collecte et la quatrième le traitement des données.

4.1.1. Le statut épistémologique de la recherche

Le choix du positionnement épistémologique du chercheur renvoie au mode de production de la connaissance. Il traduit le projet de découverte du chercheur : « *toute recherche se doit de spécifier quelle est la position du chercheur par rapport à son objet de recherche.* » (Giordano, 2003 : 17). En sciences de gestion, trois paradigmes épistémologiques sont généralement identifiés comme les principaux repères du chercheur : les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste. Perret et Séville (2003) détaillent leurs principales caractéristiques à partir des différentes réponses apportées aux interrogations épistémologiques.

Le positionnement épistémologique de ce travail doctoral s'inscrit dans une perspective interprétativiste. En effet, notre recherche a pour objectif de comprendre le sens que les individus, les acteurs des RTO, donnent à leurs actions : « *la conscience est donatrice de sens... (et) la tâche des Sciences de l'Homme n'est plus d'étudier les faits, mais les significations.* » (Mucchielli, 1983 : 16, cité par Hlady Rispal, 2000).

Si les connaissances sur les RTO s'enrichissent, depuis les travaux initiaux de Marshall (1890), en revanche la compréhension de leurs systèmes (formels et informels) de gouvernance reste encore liminaire. Notre projet de connaissance ne consiste ni à mesurer, ni à construire une réalité qui « échappe » ou « appartient » aux membres de ces réseaux. Au contraire, la réalité des relations inter organisationnelles, dans le cadre de ces réseaux constitués d'acteurs hétérogènes, se révèle dans les comportements des acteurs, dans leurs logiques individuelles ou collectives ancrées dans un « contexte de signification et d'actions » spécifique (Girin, 1991²²) -caractère idiographique-. Nous considérons que l'étude des phénomènes « en situation » permet de comprendre cette réalité complexe. Il existe, en effet, une multitude de perceptions du fonctionnement des systèmes de gouvernance, à partir du positionnement de chacun ; ce qui constitue la richesse des questionnements potentiels. Cette multiplicité des possibles soulève également la question de la « cohérence » des données et des représentations collectées, et nécessite un protocole méthodologique spécifique..

²² « *Un contexte de signification et d'action est une combinaison de savoirs, représentations, sensations, habitudes, qui permettent d'interpréter des mots et des phrases, mais encore des événements ou des actions.* » (Girin, 1991 : 11).

Les acteurs des RTO sont détenteurs d'une certaine connaissance des structures auxquelles ils appartiennent et dont ils constituent le rouage essentiel. Cette connaissance, ancrée dans les acteurs, nécessite d'être « mise à jour » pour être révélée à l'œil et à l'interprétation du chercheur. Nous avons ainsi cherché à développer une certaine forme d'empathie, généralement considérée comme un moyen de comprendre autrui en s'appropriant le langage et les terminologies propres aux acteurs (Perret et Séville, 2003), nous permettant d'atteindre la réalité, telle que les acteurs de ces réseaux la perçoivent. Comme le précisait un individu dans le cadre du processus de validation interne des études de cas : « *C'est intéressant votre regard, on voit bien que vous vous êtes bien approprié le pôle et ses problématiques. C'est bien fait, il y a une bonne vision globale du pôle à partir des personnes que vous avez rencontrées*²³. » (CV-STR-DIR-6). Ce positionnement, et l'interprétation faite du discours des acteurs, n'est d'ailleurs pas toujours bien perçu par ces derniers : « *Je pense qu'il ne faut pas parler de perception, parce que vous voyez dans les propos que vous tenez là et que les gens tiennent c'est justement de la perception, ce sont des idées, des « je pense », il « semblerait que », etc. Je préfère qu'on reste sur des faits.* » (S2E2-STR-DIR-7).

Ces deux exemples de réactions face à l'interprétation que nous avons pu faire des discours des acteurs, constituent d'ailleurs un indice quant à la représentation qu'ils se font de la réalité des phénomènes auxquels ils participent²⁴. Le second extrait montre bien, par exemple, que les acteurs considèrent comme valides, les faits, davantage que la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs. Remettant ainsi en question, à leurs yeux, la fiabilité de la recherche (ou plus généralement des recherches qualitatives). Cet indice sera notamment révélateur de notre intégration et de la perception que les acteurs des RTO se font de notre démarche de recherche. Ces présupposés épistémologiques nous invitent à écarter les postures positivistes et constructivistes pour inscrire notre projet de connaissance dans une perspective interprétativiste qui implique « *une compréhension des significations que les gens attachent à la réalité sociale* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2003 : 40).

²³ L'individu s'étonnait d'ailleurs de la « précision » de cette perception. Il considérait que chacun avait une vision très partielle du pôle et de son fonctionnement et qu'il serait difficile pour nous de « reconstruire » tout le processus de constitution du pôle.

²⁴ Certains acteurs se sont reconnu davantage dans une réalité scientifique et objective qui caractérise le fonctionnement du réseau auquel ils appartiennent. Leur culture scientifique objective et acontextuelle (science « dure »), remettait ainsi en question les présupposés épistémologiques interprétativistes et constructivistes. Au contraire, d'autres membres ont intégré davantage la subjectivité des acteurs et la contextualisation des comportements inter organisationnels.

4.1.2. La stratégie d'accès au réel

4.1.2.1. Le choix d'une méthodologie qualitative

Il n'existe pas de lien univoque entre un positionnement épistémologique et le choix d'une méthodologie de recherche spécifique. Une posture interprétativiste n'implique pas nécessairement une méthodologie qualitative, même si cette dernière demeure majoritaire (Baumard et Ibert, 2003). Les méthodologies qualitatives, qui cherchent à explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement (Hlady-Rispail, 2000), semblent néanmoins correspondre à notre objectif de compréhension et d'interprétation des significations que les acteurs des RTO attachent à la réalité sociale, à leurs motivations et à leurs intentions (Allard-Poesi et Maréchal, 2003). Elles permettent d'accéder aux représentations des acteurs et de découvrir les significations de l'univers organisationnel (Demers, 2003).

Nous l'avons évoqué en filigrane de la revue de littérature, les travaux théoriques portant sur les RTO et plus particulièrement sur leur gouvernance restent largement minoritaires (Ehlinger et *al.*, 2007). La multiplication récente de tels réseaux, issus de politiques volontaristes, invite les chercheurs à s'appropriier ces objets et les questionnements qu'ils peuvent soulever. Le manque d'études, notamment empiriques, susceptibles d'éclairer les problématiques auxquels ces réseaux et leurs acteurs doivent faire face (Provan et Kenis, 2008) nécessite une exploration en profondeur. D'après Charreire et Durieux (2003 : 67), bien qu'une démarche exploratoire ne présuppose pas, a priori, le choix d'une méthodologie qualitative ou quantitative, il apparaît que *« l'utilisation des démarches qualitatives est plus courante pour l'exploration parce que plus efficace compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas »*. **L'exploration** consiste, pour le chercheur, à créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné (Charreire et Durieux, 2003). Notre méthodologie relève plus particulièrement de *« l'exploration hybride²⁵ »*, qui consiste à procéder par allers et retours entre des observations

²⁵ Charreire et Durieux (2003) relèvent 3 formes d'exploration : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride.

et des connaissances théoriques tout au long du processus de recherche. Selon cette voie, le chercheur s'appuie sur ses connaissances théoriques pour donner du sens à ses observations empiriques, en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. Le chercheur relevant de l'exploration hybride procède généralement par **abduction** (Charreire et Durieux, 2003). Une approche exclusivement déductive n'aurait pas été envisageable en raison de la logique d'exploration qui guide cette recherche. De la même manière, une démarche purement inductive, qui permet de passer du raisonnement particulier au général, aurait supposé que nous considérions les faits observés comme vrais pour toutes les observations à venir. Or, notre stratégie de découverte se situe davantage à un niveau intermédiaire entre les logiques de déduction et d'induction. David (2000) rappelle notamment que l'abduction est le raisonnement par lequel le chercheur interprète ce qu'il observe en faisant coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité. Notre méthodologie, qualitative, se caractérise par conséquent, par une construction itérative, utilisant des canevas « ouverts » et peu structurés *a priori* (Hlady-Rispal, 2000).

La progression de notre recherche n'a pas été linéaire, mais au contraire, faite de nombreux allers et retours entre les différentes phases de collecte des données, de découverte et d'enrichissement de la littérature et d'analyse des données : « *les recherches qualitatives privilégient des canevas très émergents sans programmation rigide.* » (Giodanno, 2003 : 13). La *figure 6* traduit ce processus²⁶.

²⁶ Nous détaillons ultérieurement ces différentes phases du processus de découverte.

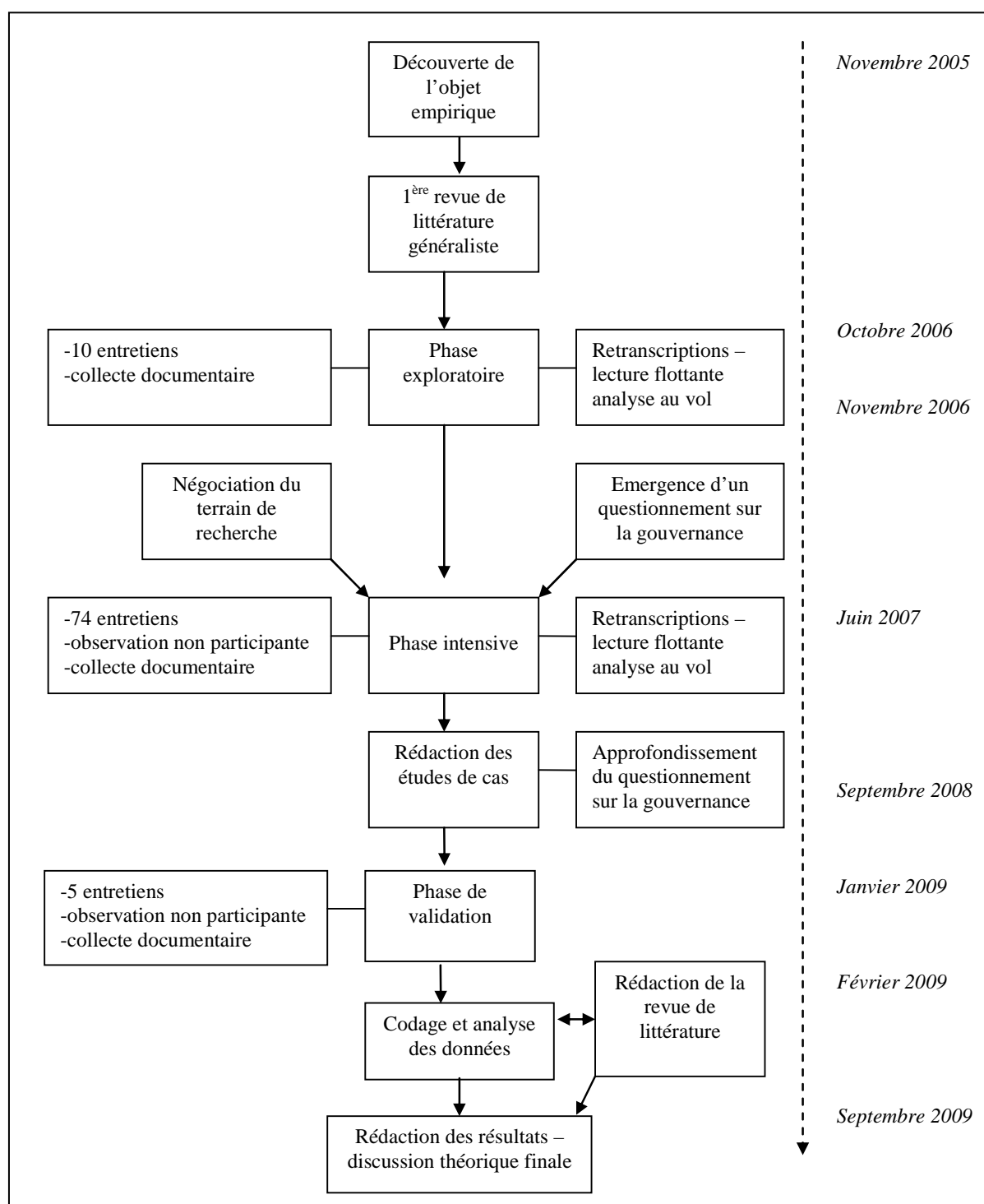


Figure 6. Les étapes de la recherche

Giordanno (2003), Allard-Poesi et Maréchal (2003) nous rappellent que tout projet de recherche démarre par une question de recherche que le chercheur va préciser, petit à petit, par la confrontation des éléments théoriques et empiriques. La construction de notre objet de recherche a largement procédé d'une telle démarche itérative, entre les différentes phases

d'immersion empiriques, de découverte de la littérature et d'analyse « au vol » des données collectées. Rappelons, en effet, que le questionnement sur la gouvernance a émergé suite à une première période de collecte de données entamée à partir du mois d'octobre 2006. Notre positionnement initial consistait à s'intéresser au fonctionnement et à l'organisation des RTO. Pour cela, nous avons découvert une littérature très large et particulièrement riche, depuis les premiers travaux de Marshall en 1890, qui a été synthétisée pour faire émerger divers questionnements d'ordres généraux : la dynamique entrepreneuriale des réseaux, leur fonctionnement, leur management, leur évaluation, la transmission des connaissances, les processus de coordination, la coopération, etc. L'objectif de ce premier travail de lectures académiques consistait à découvrir les réseaux et les questionnements potentiels, tout autant que de produire un document servant de support méthodologique pour une éventuelle négociation d'un terrain de recherche (*voir infra*). Nous n'étions, par conséquent, pas positionné sur une question de recherche fermée.

L'objet empirique de notre recherche (les RTO) a, par conséquent, été « découvert » avec notre « encyclopédie incomplète²⁷ » (David, 2003) et nous avons laissé parler le terrain pour faire émerger la problématique. Les questionnements, initialement larges et diversifiés, se sont petit à petit affinés, enrichis, spécifiés, tout au long du processus de découverte, au fur et à mesure de notre compréhension du contexte et du phénomène étudié, pour se focaliser sur la problématique de gouvernance, « *les épistémologies familières des méthodes qualitatives admettant généralement une progression simultanée des axes de la recherche, de la production des données et de l'analyse.* » (Bryman et Burgess, 1994, in Gombault, 2005 : 36).

4.1.2.2. Un design méthodologique par études de cas

La polysémie et les nombreuses réserves de la part de la communauté scientifique qui entourent l'utilisation de la « méthode des cas » (Giroux, 2003) imposent au chercheur de clarifier et de justifier ses choix méthodologiques quand il opte pour une démarche par étude de cas. Définie par Yin (2003 : 13) comme « *une approche empirique qui interroge un*

²⁷ David (2003) rappelle que le chercheur par étude de cas va généralement sur le terrain avec une « encyclopédie incomplète » : « *de par son expérience et les résultats issus de la littérature, il a en tête un certain nombre de possibilités quant à ce qui pourrait rendre compte correctement de ses observations, ce qui le rend apte, le moment venu, à mettre en correspondance ce qu'il observe avec une ou plusieurs classes de problèmes identifiées.* ».

phénomène contemporain dans un contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et dans lequel, de multiples sources d'évidence sont utilisées », la méthode des cas permet de comprendre une situation, ses déterminants et d'en donner une représentation (Wacheux, 1996). Cette « stratégie d'accès au réel » (Gombault, 2005) est généralement privilégiée dans le cas où le chercheur s'intéresse au « pourquoi » et au « comment » (Yin, 2003). Elle vise la compréhension des dynamiques au sein d'environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989). L'étude de cas peut être utilisée pour décrire, mais également tester ou générer une théorie (Eisenhardt, 1989). Dans ce contexte, il n'y a pas de paradigme meilleur qu'un autre et le positionnement épistémologique dépend alors de la problématique et de l'objectif de la recherche (Gombault, 2005).

L'étude des RTO souffre généralement des difficultés d'accès à des données fiables, en particulier dans une perspective comparative et longitudinale (Provan et Kenis, 2008). Elle nécessite une implication du chercheur sur le terrain, une immersion en profondeur, afin d'appréhender et de comprendre ses réalités empiriques. De plus, le caractère dynamique et fluide de ces systèmes (Assens, 2003), invite à adopter une perspective longitudinale. Ces objets de recherche, dynamiques et évolutifs par essence, impliquent une présence régulière et continue sur le terrain. La méthode des cas semble constituer la principale voie méthodologique choisie par les chercheurs pour appréhender les dynamiques en jeu au sein des territoires (Lauriol et *al.*, 2008). Ces auteurs considèrent cette méthodologie comme la mieux à même d'analyser des phénomènes aussi divers que les réseaux locaux d'entreprises dans une région, l'organisation spatiale de la production d'un groupe, la répartition spatiale au sein d'un secteur, l'imbrication de réseaux locaux et globaux, etc. Loubaresse (2008) nous rappelle, à ce titre, que de nombreux travaux consacrés aux RTO s'appuient sur la méthode des cas. Celle-ci semble, par conséquent, la mieux appropriée pour appréhender notre objet de recherche (la gouvernance des RTO) : *« Si le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode des cas est toute indiquée. »* (Giroux, 2003 : 43).

La méthode des cas permet également de positionner le phénomène étudié dans ses circonstances temporelles et sociales (Gombault, 2005). Or, nous l'avons évoqué, les RTO sont souvent, à l'image des districts industriels italiens, le fruit d'une lente maturation locale. Nous nous intéressons, dans cette recherche, aux réseaux issus de politiques volontaristes dont les racines sont à considérer sur le court terme. Cependant, à l'instar de Stoerring et

Christensen (2004), nous considérons que ces réseaux partent rarement de rien et que leurs fondations peuvent s'incarner de différentes manières. L'étude de cas permet par conséquent de reconstruire de manière rétrospective (Musca, 2006) l'origine et l'histoire de ces réseaux, ainsi que les rôles et places des acteurs qui les composent. En accédant à des données riches et variées (Musca, 2006), elle permettra notamment d'analyser en profondeur le contexte d'apparition des organisations que nous étudions (Yin, 2003).

La méthode des cas suppose de déterminer l'échantillon de la recherche et soulève la question, largement débattue dans la littérature, du nombre de cas²⁸. Celui-ci dépend notamment des objectifs de la recherche, de la problématique et de l'accessibilité aux données (Gombault, 2005). La notion de « cas » est appréhendée différemment en sciences de gestion, en histoire, en anthropologie ou plus généralement en sciences sociales (David, 2003). Il peut être une personne, un groupe, un projet, une organisation ou encore un groupe d'organisations (Hlady Rispal, 2000), un événement ou une entité (Yin, 2003). En science de gestion, Eisenhardt (1989) le définit plus largement comme une situation de gestion. Yin (2003) propose, à ce titre, une classification en fonction du nombre de cas étudiés (cas unique ou cas multiples) et des niveaux d'analyses mobilisés (perspective holistique ou enchâssée) (*figure 7*).

Design de Recherche	Cas unique	Cas multiples
Unique unité d'analyse (holiste)	Type 1	Type 3
Multiples unités d'analyse (enchâssé)	Type 2	Type 4

Figure 7. Typologie des études de cas (Yin, 2003)

L'identification des unités d'analyse revient à « définir ce qu'est un cas » (Hlady Rispal, 2000). Leur détermination dépend de la question de recherche initiale. L'(les) unité(s) d'analyse guide(nt) le chercheur dans la collecte de ses données (Yin, 2003). Cependant, l'unité d'analyse n'est pas déterminée une fois pour toute, mais peut évoluer en fonction des phases de collecte et d'analyse des données (Yin, 2003). Cette recherche s'inscrit dans les cas de type 4, selon la typologie de Yin : différentes études de cas en prenant en compte différents niveaux d'analyse.

- ***La question du niveau d'analyse de la recherche***

Choisir plusieurs niveaux d'analyse au sein de différents cas permet d'introduire une base de comparaison, du contraste, entre les situations et permet d'enrichir les visions émergentes (Musca, 2006). L'évolution des niveaux d'analyse dans le cadre des recherches sur les RTO a notamment permis d'enrichir les apports théoriques sur ces systèmes. Les travaux initiaux sur les RTO prenaient comme niveau d'analyse principale le réseau dans son ensemble (« as a whole ») (Beccatini, 1979 ; Piore et Sabel, 1984) pour expliquer la compétitivité de ces systèmes au regard de configurations organisationnelles plus classiques (marché / hiérarchie). Les travaux du groupe de recherche « Strategy and Organization » de l'Université de Bologne²⁹ changèrent de perspective en s'intéressant davantage aux firmes (et notamment la firme focale) puis aux relations bilatérales, comme niveau d'analyse, pour comprendre les dynamiques internes de ces systèmes (Lorenzoni et Ferriani, 2008). Ces trois différents niveaux d'analyses peuvent ainsi co-exister dans l'étude des RTO et dépendent des objectifs de la recherche.

Notre problématique de recherche invite à considérer différents niveaux d'analyse (du micro au macro / de l'individuel à l'organisationnel) appréhendés à travers différentes unités d'analyse : le réseau, les organisations qui le compose et les relations entre-elles, les acteurs individuels et les structures de gouvernance au sein desquelles ils agissent. Ces différentes unités d'analyse constituent les bases à partir desquelles nous avons codifier les différents répondants aux entretiens réalisés.

4.1.2.3. La sélection des cas

4.1.2.3.1. La négociation des terrains de recherche

La question du choix des cas, l'échantillonnage théorique, est cruciale pour le projet de découverte du chercheur (Eisenhardt, 1989). Pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder « *suffisamment de traits en commun avec les autres cas. Il sera exclu s'il*

²⁸ Notamment les débats à épisodes entre Eisenhardt (1989, 1991) et Dyer et Wilkins (1991).

²⁹ Pour une synthèse des travaux réalisés par ce groupe de recherche, voir Lorenzoni et Ferriani (2008).

possède une différence fondamentale par rapport aux autres. » (Hlady Rispal, 2003b : 83). Cependant, ce critère de représentativité théorique ne doit pas faire oublier que le chercheur est souvent contraint par l'accessibilité au terrain de recherche. Le positionnement de cette recherche s'est également fait par rapport aux opportunités empiriques. Si de nombreux ouvrages méthodologiques guident le chercheur dans la conduite de son terrain de recherche (production des données, analyse des données et production des résultats), la plupart d'entre eux, à l'exception de Benghozi (1990), ne donnent aucune indication sur la manière d'accéder à ce terrain. Pourtant, ces conditions d'accès s'avèrent primordiales et le chercheur débutant peut se heurter, lors de la négociation de ce terrain, à des difficultés auxquelles il n'est pas forcément préparé.

La quête pour un terrain de recherche s'assimile à une démarche « d'opportunité planifiée » (Pettigrew, 1989) alliant créativité intellectuelle, énergie entrepreneuriale et habileté à gérer des liens avec des entreprises (Giroux, 2003). Notre projet de recherche initial consistait à s'intéresser au fonctionnement des RTO. L'émergence concomitante du projet de recherche doctoral et de la politique des pôles de compétitivité³⁰ constituait une formidable opportunité pour accéder à un terrain d'étude. Notre quête d'un terrain de recherche fut guidée par deux impératifs. Il s'agissait de découvrir un matériau empirique théoriquement représentatif, mais également d'obtenir un financement pour notre recherche doctorale. Notre ambition fut, par conséquent, d'établir une convention CIFRE³¹ avec un des 67 pôles de compétitivité labellisés en juillet 2005. Une telle convention nous aurait assuré un accès aux données pour une période de 3 ans. Nous avons, par conséquent, démarché³² un certain nombre de ces réseaux, en émergence, en leur proposant différentes missions (élaboration d'une fiche de poste de « chargé de mission pôle de compétitivité »³³) et plusieurs projets de recherches potentiels (élaboration d'un document « les pôles de compétitivités et grandes questions de recherches »). Si cette phase peut sembler accessoire et chronophage, elle fut en réalité indispensable car elle conditionnait la réussite (ou l'échec) de la recherche. Son objectif

³⁰ Nous consacrons la seconde section de ce chapitre à la présentation de la politique des pôles de compétitivité français.

³¹ Les Conventions CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) facilitent notamment le recueil de données et la richesse des informations. Tixier (2002) explique, dans le chapitre méthodologique de sa thèse, les avantages potentiels des thèses CIFRE, notamment la compréhension idiosyncrasique et dynamique de l'organisation.

³² L'annexe 3 reprend le courrier de candidature envoyé pour la prospection du terrain de recherche.

³³ L'annexe 4 reprend la « fiche de poste chargé de mission pôle de compétitivité ».

consistait à « vendre » le projet aux personnes susceptibles d'être des partenaires potentiels (Giroux, 2003).

Par souci de simplicité, nous avons tout d'abord contacté le responsable du pôle le plus proche géographiquement. Le président du pôle de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique (S2E2), dont le siège était basé à Tours, nous a reçu en novembre 2005, pour discuter de la recherche et du financement. Cependant, le pôle, encore insuffisamment structuré, considérait qu'il n'avait pas les moyens de nous accueillir dans de bonnes conditions de travail et nous a orienté vers les autres pôles de compétitivité et vers les agences de soutien à l'innovation régionale, susceptibles d'être intéressées par un tel travail, ainsi que vers les collectivités territoriales, principales parties prenantes de ces systèmes.

Nous avons, par conséquent, contacté plus de 66 structures et collectivités³⁴, entre novembre 2005 et janvier 2007, date à laquelle nous avons obtenu un accord de financement. Ce délai particulièrement long et l'aspect chronophage de la recherche d'un terrain, peut décourager le chercheur débutant qui peut remettre en question la pertinence de son projet de recherche, voire le projet de recherche lui-même. La question du bon « *fit* » (n'arriver ni trop tôt, ni trop tard) apparaît primordiale dans la stratégie de recherche d'un terrain d'étude. En 2005, les structures de pôles étaient trop récentes et leurs préoccupations centrales consistaient à mobiliser leurs adhérents autour de projets structurants. Les pôles furent « sur-sollicités » par des consultants en recherche de contrats, des journalistes en demande d'informations, des institutionnels soucieux du retour sur investissement de l'argent public et des chercheurs en quête d'un terrain de recherche. La problématique de l'accessibilité aux pôles de compétitivité comme terrain de recherche constituait (et constitue toujours aujourd'hui) une question sensible. La majorité des études empiriques s'appuient toujours sur les mêmes cas³⁵,

³⁴ Notre mobilité géographique étant limitée nous avons conscrit nos recherches à la Région Centre. Nous avons notamment contacté les pôles de compétitivité les plus proches géographiquement, les structures publiques et parapubliques de soutiens à l'innovation en Région Centre, les différents échelons territoriaux (agglomérations, communautés d'agglomérations, départements, Région), les Chambres de Commerces et d'Industries, etc.

³⁵ La plupart des recherches empiriques s'appuient la plupart du temps sur les mêmes cas : le pôle PASS (Mendez et Bardet, 2008, 2009), Minalogic (Colle et al., 2009), Lyonbiopôle (Colle et al., 2009 ; Castro Gonçalves et Tixier, 2007), S2E2 (Chabault, 2007, 2009 ; Tixier et al., 2009), Cosmetic Valley (Huault et al., 2003 ; Barabel et al., 2009 ; Chabault 2007, 2008, 2009 ; Castro Gonçalves et al., 2009). Cette situation dénote, selon nous, le désintérêt de certains pôles pour les questions de management au profit de leurs problématiques centrales de recherche.

généralement les pôles mondiaux³⁶, mettant ainsi en évidence les difficultés des chercheurs à accéder à ces terrains de recherche.

Cette phase de candidature a conduit, en janvier 2007, à un accord de principe avec le Conseil Régional Centre, principale partie prenante des pôles de compétitivité. L'accord portait à la fois sur le financement de la thèse et sur l'accès aux deux pôles de compétitivité situés sur le périmètre de la Région Centre : le pôle S2E2, que nous avons déjà rencontré, et le pôle Cosmetic Valley que nous avons également sollicité. Le processus de négociation fut entaché, en mars 2007, par un incident³⁷ survenu dans le cadre d'un colloque universitaire³⁸. Nous avons présenté, lors de ce colloque, une recherche exploratoire menée sur le pôle S2E2. L'objet de la communication portait sur la légitimité des pôles de compétitivité. Nous mettions notamment en évidence la place prépondérante d'une firme focale dans la gouvernance du pôle S2E2. Le directeur de l'entreprise en question, présent dans l'auditoire, remis en question les observations que nous avons pu réaliser et les conclusions de notre recherche. Cette contestation et l'insatisfaction du pôle et de la firme focale quant à cette recherche exploratoire eu pour conséquence de ralentir (voire pendant un temps, de remettre en question) le processus de négociation avec le Conseil Régional. Une réunion tripartite, en présence des représentants du pôle, permit de dissiper les malentendus et de trouver un accord sur notre intégration dans l'organisation.

La question de la négociation du terrain de recherche fut donc problématique. Comme le précise Gombault (2005 : 36) : « *y entrer [sur le terrain de recherche] est souvent difficile et chronophage, s'y maintenir parfois périlleux, en sortir toujours délicat.* ». Ce que confirme également Cusin (2008), dans une recherche récente, pour lequel les « sujets sensibles » sont par essence beaucoup plus difficile à appréhender. Cette phase de négociation (et ses multiples épisodes) avec le pôle S2E2 peut s'expliquer au niveau théorique et renvoie notamment à la question des relations entre les chercheurs et les praticiens : « *la présence du chercheur vient perturber les activités courantes.* » (Giroux, 2003 : 57).

³⁶ Nous revenons dans la section 2 du chapitre 4, sur les différentes catégories de pôles de compétitivité.

³⁷ Cet « incident » a notamment fait l'objet d'une communication lors du congrès du réseau des IAE des 10, 11 et 12 décembre 2008 : « La légitimité du chercheur face au praticien dans sa quête pour un terrain de recherche ».

³⁸ « Le management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité », organisé par le PESOR, le 16 mars 2007.

Le comportement généralement adopté par les praticiens peut être le rejet, en raison des questionnements que vont soulever la présence du chercheur dans l'organisation : *« la présence d'un chercheur est parfois crainte car elle induit la possibilité que des activités déviantes soient révélées »* (Lee, 1989 : 36). Une autre réaction peut-être le désintérêt : *« les acteurs ont naturellement une connaissance immédiate de leur situation (savants ordinaires), et ils ne comprennent pas souvent l'intérêt d'être engagé dans une démarche de recherche. »* (Roussel et Wacheux, 2002 : 13). Nous avons considéré ces éléments comme des données, que nous avons intégré dans le protocole méthodologique de cette recherche. La vive réaction de la place occupée par la firme et la remise en question de la négociation engagée avec le Conseil Régional paraît être un indicateur de l'influence de la firme dans le pôle et dans le système institutionnel local. Cette situation venait notamment nourrir l'idée selon laquelle les firmes focales rejettent généralement l'idée que leur place centrale est déterminante dans l'orchestration des RTO (Lorenzoni et Ferriani, 2008).

Il convient de préciser que, malgré l'accord de principe, de nombreux freins subsistent suite à ce processus de négociation du terrain de recherche. Le pôle S2E2 souhaitait, par exemple, pouvoir s'assurer de l'utilisation que nous faisons de nos données : *« Si vous voulez interroger ces entreprises, je voudrais voir l'usage que vous en faites très clairement. Je ne veux pas contrôler votre travail, mais bon, je veux savoir l'usage que vous allez en faire, est-ce que ça va être du phoning et vous allez les appeler un par un, si c'est ça, c'est pour leur demander quoi ? Et je ne sais pas mais si vous envoyez un mail et bien vous me l'envoyez en copie, il ne s'agit pas pour moi de vous corriger, mais si je voyais quelque chose susceptible de mal se passer, je vous le dirais. »* (S2E2-STR-DIR-2). Au delà d'une confiance incertaine envers notre recherche, nous expliquerons ultérieurement ce climat de méfiance, par la forte culture recherche et innovation qui caractérise le pôle. Le secret industriel semblait, en effet, affecter très largement le comportement des acteurs : *« la difficulté du pôle, c'est la confiance. Ils ont des problèmes de confiance entre eux et des problèmes de confiance avec l'Etat et avec les autres collectivités. Ça c'est vraiment un trait majeur. »* : (INST-ETAT-2). Par ailleurs, cette situation peut s'expliquer par le fait que cet incident est survenu à une période particulièrement sensible pour le pôle. La mise en évidence de la place centrale de la firme focale dans le pôle et dans ses processus de gouvernance, alors qu'il était en phase d'émergence, et ne disposait pas des ressources nécessaires à son autonomie, pouvait remettre en cause son développement à un moment où les entreprises doutaient encore du bien fondé de la politique des pôles de compétitivité. Le pôle n'avait donc pas besoin d'une « publicité

« négative » susceptible de remettre en cause sa légitimité. De plus, nous l'évoquerons ultérieurement, de nombreux pôles ont émergé à partir des ressources d'une firme focale.

Nous interpréterons différemment le processus de négociation avec le pôle Cosmetic Valley. Réunis à l'initiative du Conseil Régional pour présenter le projet de thèse au directeur du pôle, ce dernier affichait un désintérêt certain pour notre travail et semblait davantage occupé à solliciter l'instance régionale pour l'obtention de financements supplémentaires. Cette situation fut, en fait, révélatrice de difficultés de coordinations et de considérations entre les deux acteurs. Une négociation ultérieure directe avec le directeur nous a assuré une intégration singulière dans le pôle et nous a largement facilité l'accès à ses adhérents.

Le directeur de la Cosmetic Valley a notamment envoyé personnellement un courrier électronique à l'ensemble des adhérents afin de les informer de notre recherche, légitimant ainsi notre position dans l'organisation et notre travail auprès des membres du pôle :

« Chers Amis, Monsieur Denis Chabault est en charge d'une thèse sur notre pôle de la Cosmetic Valley. L'objectif est notamment de nous permettre d'améliorer les services que l'on peut vous offrir et le fonctionnement de notre pôle. Il se peut que Monsieur Chabault vous contacte pour un entretien. Je vous remercie par avance de lui réserver le meilleur accueil.³⁹ ».

La perspective d'intégration au sein de la Cosmetic Valley révélait ainsi une volonté d'ouverture du pôle en général et aux questions de management en particulier : *« notre travail consiste à faire que les gens se rencontrent et puissent échanger, discuter. Nous avons donc l'habitude du réseautage et de nous ouvrir aux démarches de coopération. C'est donc pour nous naturel de t'ouvrir nos portes ».* (CV-STR-OP-2).

Le processus de négociation, puis d'intégration dans chacun des cas, constituait, en ce sens, une première phase de collecte des données (observations) qui furent riches de sens. La figure 8 retrace le processus de négociation du terrain de recherche.

³⁹ L'annexe 5 reprend le courrier électronique du 31 août 2007, envoyé par le directeur de la Cosmetic Valley à l'ensemble de ses membres.

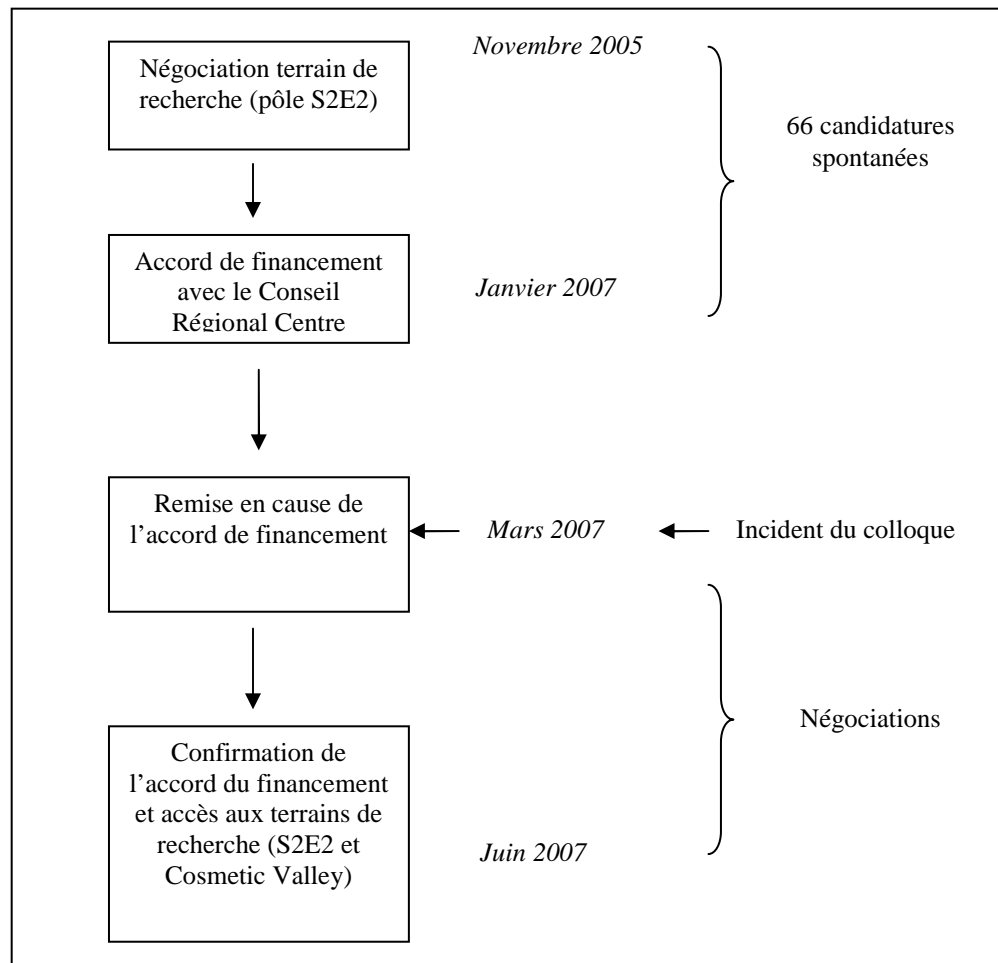


Figure 8. Les étapes de négociation du terrain de recherche

4.1.2.3.2. Présentation des cas.

Le matériau empirique qui a servi de cadre à la thèse est donc constitué de deux pôles de compétitivité de la Région Centre : les pôles Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique, ainsi que le pôle Cosmetic Valley, que nous allons présenter brièvement.

- ***Le pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique (S2E2)***

Le premier cas étudié est le pôle de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique. Situé à la fois sur la Région Centre et le Limousin, le pôle est labellisé en juillet 2005. Il représente l'aboutissement d'une démarche de coopération entre l'industrie et la recherche initiée dès 1996. Ce premier rapprochement entre l'Université de Tours et la société STMicroelectronics (STM) donne naissance au Laboratoire de Microélectronique de

Puissance (LMP) qui a notamment permis de développer des filières de formations jusqu'alors inexistantes. En 2000, ce laboratoire reçoit, du Ministère de la Recherche, le label CNRT (Centre National de Recherche Technologique) et associe également le Commissariat à l'Energie Atomique (CEA) à ses activités. La candidature au label pôle de compétitivité, portée par STMicroelectronics et l'Université de Tours, avait pour objectif de : *« faire perdurer un noyau qui fonctionne bien et de le faire agrandir. L'expérience menée avec le CNRT, déjà un petit pôle en soi, nous a beaucoup aidé pour monter ce projet. »* (S2E2-STR-DIR-1).

S2E2 obtient le label « pôle national » et regroupe, en 2005, une quarantaine d'entreprises, dont une majorité de PME. L'un des objectifs du pôle est de valoriser les compétences clés détenues par l'ensemble des acteurs impliqués dans la filière « énergie électrique » qui va de la conception de composants à la mise en place de systèmes complexes intégrés. Le pôle se structure initialement autour de quatre domaines d'activités : la pile à combustible, les composants passifs et actifs de puissance, la domotique et l'immotique, et les convertisseurs.

La gouvernance du pôle est assurée par des représentants des industriels, de la recherche et de la formation. Les institutionnels, qui ont peu soutenu le dossier de candidature, ont été écartés des processus de prise de décision. STMicroelectronics détient une place centrale dans ce pôle. Outre le fait qu'elle héberge sa structure d'animation et qu'elle mette à sa disposition de nombreuses ressources (matérielles et immatérielles), la société est présente à différents postes de direction (présidence du Conseil de Prospective et d'Orientation Stratégique) et de gouvernance (vice présidence du Conseil d'Administration). Le pôle est constitué, en septembre 2009, d'une équipe de 5 salariés et regroupe 105 adhérents.

- ***Le pôle Cosmetic Valley***

L'histoire, la constitution et l'évolution de la Cosmetic Valley sont différentes. L'association Parfums Cosmétiques est créée en 1994 à l'initiative du directeur du Comité de Développement Economique d'Eure-et-Loir (CODEL). L'objectif de ce réseau est de fédérer les acteurs du secteur de la parfumerie cosmétique, situés sur le département d'Eure-et-Loir, afin de rendre les actions des industriels davantage visibles sur le territoire local comme à l'international. L'association regroupe, dès sa création, 50 entreprises, essentiellement des PME, et quelques grands groupes qui se sont installés sur le département suite au mouvement

de décentralisation industrielle des années soixante-dix. L'association, hébergée par le CODEL, obtient le label Système Productif Local (SPL) en 2000 et est rebaptisée Cosmetic Valley en référence à la Silicon Valley. Considérée comme un outil de développement économique local, elle multiplie les actions de marketing territorial et est largement soutenue par l'ensemble de Conseil Général d'Eure-et-Loir et la Ville de Chartres.

En 2005, le directeur du CODEL décide de déposer un dossier de labellisation pour fédérer les entreprises installées dans les départements voisins et ajouter la dimension recherche qui lui fait défaut. La Cosmetic Valley est labellisée pôle national et a comme ambition de devenir rapidement le premier centre de ressources mondial en parfumerie cosmétique. Le directeur du CODEL prend la direction du pôle et constitue une équipe de 8 personnes. L'extension du territoire initial de la Cosmetic Valley à trois régions administratives différentes permet d'intégrer très rapidement l'ensemble des acteurs de la filière et tous les grands groupes du secteur adhèrent à la structure (L'Oréal, Guerlain, Shiseido, Chanel, etc.). L'adjonction de la dimension recherche modifie néanmoins les relations inter organisationnelles initiales et les logiques du pôle, dont la culture est davantage basée sur le marketing que sur l'innovation. La gouvernance regroupe des industriels, des chercheurs mais également de nombreux institutionnels dont le rôle apparaît prépondérant. La Cosmetic Valley regroupe aujourd'hui 184 adhérents.

Caractéristiques	Cosmetic Valley	S2E2
Thématique industrielle	Parfums et cosmétiques	Energie électrique
Nombre d'adhérents	181	105
Principaux acteurs	L'Oréal, Chanel, Guerlain	STMicroelectronics, CEA, Université de Tours
Périmètre géographique	Régions Centre, Normandie et Ile de France	Régions Centre et Limousin
Origine du pôle	Association créée en 1994, puis statut de SPL en 2000 et labellisé pôle de compétitivité en 2005	CERTeM créé en 1996, Labellisation pôle de compétitivité en 2005
Objectif initial	Marketing territorial	Partenariats R&D
Principales actions	Animation du réseau et communication	Animations technologiques
Ressources humaines	8 salariés	5 salariés

Tableau 6. Principales caractéristiques des pôles de compétitivité Cosmetic Valley et S2E2 à septembre 2009

Le *tableau 6* présente les principales caractéristiques des pôles de compétitivité Cosmetic Valley et S2E2. Le choix de ces deux cas traduit bien notre objectif de recherche. Les contextes différenciés dans lesquels ils ont émergé et l'obtention du label pôle de compétitivité en 2005 leur confèrent des bases de comparabilité pertinentes, notamment vis-à-vis de leurs gouvernances respectives.

4.1.2.3.3. La justification théorique des cas

Nos terrains de recherche étant guidés par les circonstances -entre recherche commanditée et opportunité empirique-, nous avons cherché à vérifier leur pertinence théorique au regard de notre problématique de recherche. Pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder suffisamment de traits communs avec les autres sans renfermer de différences fondamentales les uns par rapport aux autres (Hlady Rispal, 2000). Les cas choisis doivent permettre d'introduire à la fois de la similarité et de la variance dans les situations observées (Giroux, 2003). Cette règle vise notamment à observer la régularité des faits stratégiques et à exclure les différences indésirables. Les deux cas semblent suffisamment riches pour présenter différentes sources de variations :

-variation dans leurs histoires respectives (une histoire *a priori* courte et une histoire *a priori* longue de SPL) et des acteurs à l'origine de ces réseaux (un individu pour la Cosmetic Valley, une firme pour S2E2) ;

-variation dans les thématiques industrielles (les deux réseaux évoluent dans deux contextes économiques et des cultures industrielles différents) ;

-variation dans les modes de coordinations intra organisationnels et dans les structures organisationnelles (moyens et modalités d'animation, de valorisation et de gouvernance, implications des différents acteurs, etc.).

Cependant, une comparaison inter cas est impossible si les chercheurs opèrent dans des milieux radicalement différents (Miles et Huberman, 2003). Ces sources de variation ne sont, cependant, pas fondamentales et les deux cas présentent différents traits communs susceptibles de permettre la comparaison :

- un contexte d'émergence et une labellisation commune ;
- des logiques d'actions similaires ;
- un contexte institutionnel, un territoire et un ancrage consulaire commun susceptibles de limiter la variance institutionnelle,
- un statut légal identique (association) et un contexte réglementaire commun (guidé par l'Etat).

Ainsi peut-on observer une certaine « parenté de contexte » (Passeron, 1991). Ces éléments de convergence permettent de focaliser l'attention sur les micros processus, les spécificités locales et les interactions particulières qui peuvent permettre d'expliquer les différences entre les cas (Musca, 2006). La diversité s'exprime notamment à travers les contextes environnementaux et organisationnels de chaque cas. Pettigrew (1990) recommande, à ce titre, de choisir des « types polaires » susceptibles d'illustrer des niveaux forts et faibles du résultat. Les traits communs et les différences que nous identifions s'expriment à travers une population théorique identique, ce qui justifie la pertinence de notre échantillon théorique. Ce dernier nous permet de mesurer les écarts et d'apprécier une convergence d'une situation à l'autre. Il permet également de se rapprocher d'une certaine généralisation analytique et constitue un élément de validité externe à nos résultats. Il convient également de justifier pourquoi notre matériau empirique est constitué de deux pôles de la Région Centre alors que celle-ci en compte trois. Ce troisième pôle de compétitivité de la Région Centre, Elastopôle, a été écarté de l'échantillon théorique pour plusieurs raisons. D'une part, il a été labellisé en juillet 2007, lors de la seconde vague de labellisation, alors que nous avons déjà intégré les deux autres pôles⁴⁰. D'autre part, son périmètre géographique s'étend sur 4 régions administratives⁴¹, complexifiant l'accès aux membres du pôle. Enfin, augmenter la taille de l'échantillon aurait eu pour inconvénient de disperser la qualité des données recueillies sur les

⁴⁰ Le pôle a réellement commencé à fonctionner au premier trimestre 2008 après la tenue de l'Assemblée Générale Constitutive (septembre 2007) et la signature du contrat de pôle de compétitivité entre l'Etat et les collectivités territoriales (Janvier 2008).

⁴¹ Le pôle s'étend de Nantes dans les Pays de Loire, à Paris, jusqu'à Clermont Ferrand en Auvergne.

autres cas. Or, notre design méthodologique et notre objectif de compréhension en profondeur, justifiaient une présence importante sur nos terrains de recherche.

4.1.3. La collecte des données

Le protocole méthodologique de cette recherche s'appuie sur différentes étapes de collecte des données (1) au cours desquelles les outils mobilisés vont permettre de collecter des données primaires et secondaires (2).

4.1.3.1. Les étapes de la collecte

Le processus de collecte des données des études longitudinales démarre généralement par une phase exploratoire, suivie d'une phase intensive, puis d'une phase de contrôle (de validation interne) (Charreire Petit, 2003). Le *tableau 7* récapitule les données collectées sur l'ensemble de la période.

Étapes de la collecte des données	Phase exploratoire	Phase intensive	Phase de contrôle (validation interne)
Données collectées	10 entretiens Données secondaires	74 entretiens Observations Données secondaires	5 entretiens Observations Données secondaires
Période de collecte	Octobre – Novembre 2006	Juin 2007-Décembre 2008	Janvier – Juin 2009

Tableau 7. Les étapes de la collecte des données

4.1.3.1.1. L'étude exploratoire du pôle S2E2

L'étude exploratoire constitue une première prise de contact avec le terrain. Elle permet d'évaluer son adéquation avec le projet de connaissance du chercheur (Musca, 2006). Cette première phase de collecte des données a été réalisée antérieurement à l'accord passé avec les deux pôles de compétitivité et le Conseil Régional Centre (*voir supra*). Elle fait suite au premier rendez-vous avec le président du pôle S2E2 et a été menée durant les mois d'octobre et de novembre 2006. Nous avons, au cours de cette première phase, réalisé 10 entretiens (*tableau 8*).

Code entretien	Organisation	Statut du répondant	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
S2E2-STR-DIR-1	Structure du pôle	Direction	1h 20	04 octobre 2006
S2E2-RECH-PUB-1	Université	Enseignant chercheur	1h 05	06 octobre 2006
S2E2-IND-PME-1	Industriel	Dirigeant de PME	59 min	11 octobre 2006
S2E2-IND-PME-2	Industriel	Dirigeant de PME	20 min	13 octobre 2006
S2E2-RECH-PRIV-1	Industriel	Responsable R&D	15 min	19 octobre 2006
INST-APP-1	CCI	CCI	54 min	20 octobre 2006
S2E2-IND-PME-3	Industriel	Dirigeant de PME	59 min	21 octobre 2006
S2E2-IND-PME-4	Industriel	Directeur administratif	41 min	22 octobre 2006
S2E2-IND-PME-5	Industriel	Directeur commercial	1h 05	23 octobre 2006
S2E2-RECH-PUB-2	Université	Présidence	57 min	13 novembre 2006

Tableau 8. Tableau récapitulatif des entretiens réalisés dans le cadre de la phase exploratoire

Le choix du pôle S2E2, comme terrain de recherche exploratoire, s'est fait de manière très pragmatique pour des raisons de proximité géographique avec la localité tourangelle, dans laquelle nous résidions. L'objectif de cette phase exploratoire consistait à nous familiariser avec le terrain de recherche et à appréhender empiriquement les problématiques des acteurs. Les pôles de compétitivité étant constitués du triptyque industrie, recherche, formation (CIADT, 2005) et des institutionnels, considérés comme des parties prenantes externes, notre objectif était d'avoir des répondants suffisamment hétérogènes pour obtenir des représentations riches et diversifiées de sens. Ne présupposant pas du nombre d'acteurs susceptibles de nous rencontrer, nous avons, au cours de cette phase, constitué un échantillon de convenance. Les acteurs ont été identifiés à partir des données secondaires que nous avons collectées, puis nous les avons contactés directement afin d'obtenir un rendez-vous.

Nous nous sommes rapidement rendu compte que la disponibilité des acteurs allait constituer une difficulté particulière pour l'accès à des données fiables et pertinentes⁴². Les personnes contactées, par téléphone, nous répondaient généralement qu'elles n'avaient pas de temps à nous consacrer, ou que les informations liées au pôle étaient, pour l'instant, confidentielles. La problématique de la disponibilité des acteurs industriels, notamment des dirigeants de PME, semblait légitime et se retrouve généralement dans de nombreuses études de cas (Hlady Rispal, 2003a). Pour lever le frein de la confidentialité, nous précisions bien que l'objet de la

⁴² Au-delà de la nécessité de trouver un financement pour notre recherche doctorale, c'est notamment ce constat qui nous a incité à trouver rapidement du soutien auprès d'acteurs clés, des parrains, susceptibles de nous introduire dans le « milieu » des pôles de compétitivité.

recherche consistait à comprendre le fonctionnement et l'organisation du pôle, et en aucune façon, les projets de R&D en tant que tels⁴³.

Nous comprendrons ultérieurement ces éléments comme révélateur d'une certaine « culture du secret » qui enveloppe le pôle. Comme le précisait un dirigeant de PME : « *on ne sait pas trop ce qui s'y passe.* » (S2E2-IND-PME-3). La difficulté d'accès aux acteurs du pôle S2E2 se comprend, notamment, au regard de la jeunesse des pôles de compétitivité, de l'hétérogénéité de leurs acteurs, mais surtout, pour paraphraser Marshall (1919), de « l'atmosphère scientifique⁴⁴ » qui y règne. Pour lever ces freins, nous garantissons l'anonymat des répondants et nous proposons de signer, le cas échéant -dans de très rares cas⁴⁵- une charte de confidentialité. Pour faciliter l'accès aux acteurs, nous demandions aux répondants de nous conseiller une ou deux personnes que nous pouvions contacter de sa part - « effet boule de neige » (Miles et Huberman, 2003).

L'objectif de ces premiers entretiens consistait à recueillir les représentations des acteurs quant au pôle S2E2. Le guide d'entretien⁴⁶ semi directif centré, préalablement constitué, était, par conséquent, suffisamment large pour aborder l'ensemble des thématiques associées aux RTO :

- données générales de présentation ;
- perception de la politique des pôles de compétitivité et du pôle S2E2 ;
- l'implication dans le pôle S2E2 ;
- les relations inter organisationnelles (dans et à l'extérieur du pôle)
- la gouvernance.

Le processus de collecte des données a été complété par différentes données secondaires, telles que le dossier de labellisation du pôle, des articles de presse, etc. L'analyse des données

⁴³ Nous précisons également « avec humour » que, étant donné notre formation initiale, nos compétences en micro électronique de puissance restaient très limitées.

⁴⁴ Marshall introduit la notion « d'atmosphère industrielle » dans son analyse des districts industriels (*voir supra*).

⁴⁵ En réalité, dès que nous proposons de signer une telle charte, celle-ci s'avérait inutile car les répondants acceptaient de nous répondre sans retenue. Ces derniers cherchaient davantage à tester notre éthique scientifique.

⁴⁶ L'annexe 6 reprend le guide d'entretien de la phase exploratoire.

nous a permis de retracer l'histoire et l'évolution du pôle, et de mettre en évidence les rôles et places des acteurs dans les processus de gouvernance. Tout d'abord, le pôle S2E2 s'est largement constitué sur la base de l'engagement de la société STMicroelectronics qui a fourni de nombreuses ressources matérielles et immatérielles pour la constitution du pôle et son développement. L'entreprise, considérée alors comme une firme focale, jouait un rôle tout à fait particulier et central dans les processus de gouvernance et dans le développement du pôle. Cependant, non centrée exclusivement sur cet acteur clé, le pôle semblait également subir des pressions de la part des institutionnels, en raison notamment de leur exclusion initiale des processus de gouvernance. Enfin, si de nombreux acteurs considéraient l'organisation du pôle et la présence de la firme focale, légitime, en revanche, d'autres semblaient lui reprocher une implication justifiée mais trop centrale (Chabault, 2007), mettant ainsi en évidence l'ambiguïté et l'hétérogénéité des perceptions des acteurs.

Cette phase exploratoire nous a permis de nous familiariser avec le terrain et de découvrir l'objet de recherche, la gouvernance des RTO. En effet, nous nous sommes rapidement rendu compte que la gouvernance apparaissait comme un sujet sensible (Cusin, 2008) sur lequel les acteurs avaient du mal à s'exprimer : *« je ne sais pas trop quoi vous dire, je ne comprends pas trop comment ça marche. »* (S2E2-IND-PME-1) ; *« la gouvernance, c'est une tarte à la crème. »* (S2E2-RECH-PUB-2) ; *« ça ne m'intéresse pas. »* (S2E2-IND-PME-2) ; ou encore, *« la gouvernance, ce n'est pas très important. »* (S2E2-IND-PME-4). Pourtant, si le terme « gouvernance » semblait déranger les acteurs : *« je n'aime pas trop ce terme, on dirait qu'on parle de quelque chose de très strict, d'hyper carré. Non ! là on est une association. »* (S2E2-IND-PME-5), la plupart des échanges renvoyaient pourtant à des questions de gouvernance, faisant ainsi émerger notre objet de recherche, confirmant ainsi son intérêt à la fois sur un plan théorique et managérial.

Cette phase exploratoire nous a permis d'apprécier les opportunités, mais surtout la complexité du terrain de recherche : *« c'est lors de la phase exploratoire qu'il est possible d'évaluer l'adéquation du terrain par rapport à l'objectif poursuivi et à la question de recherche, ce qui permet de sélectionner les unités qui seront étudiées »* (Musca, 2006 : 161). Ces résultats ont aidé à affiner notre représentation et notre compréhension des pôles de compétitivité (motifs d'adhésion, dynamique institutionnelle, sources de financements, modalités de coordinations, etc.) et à confirmer la diversité des questionnements émergents. Cette phase exploratoire a également favorisé l'amélioration du guide d'entretien, en attirant

l'attention sur les processus de gouvernance et, plus particulièrement, sur la place et le rôle des acteurs focaux dans ces derniers.

4.1.3.1.2. La phase intensive

- ***L'échantillonnage des répondants***

La seconde période de collecte des données correspond à une phase intensive. Celle-ci se déroule de juin 2007 à décembre 2008. Nous avons, au cours de cette période, réalisé 74 entretiens semi directifs. La détermination de l'échantillon des répondants ne s'est pas faite au hasard : « *dans les recherches qualitatives, la sélection des répondants n'est pas aléatoire, le chercheur vise plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à l'étude.* » (Demers, 2003 : 191).

Même s'il aurait été impossible de savoir *a priori*, de manière très précise, combien de personnes nous allions pouvoir rencontrer, et qui seraient les répondants les plus pertinents, l'échantillon a été constitué de manière à obtenir une diversité des représentations. Nous avons cherché à rencontrer des acteurs concernés par la problématique de la gouvernance des RTO. Comme nous l'avons déjà évoqué, les pôles de compétitivité sont constitués de diverses parties prenantes internes (le triptyque industrie / recherche / formation) et externes (les acteurs publics principalement).

Concernant les parties prenantes internes, nous avons cherché à éviter le biais de sélection. La tentation aurait pu, en effet, être grande, pour les structures de direction, de nous orienter vers tel ou tel acteur dont ils souhaitaient connaître la « satisfaction » en priorité, pour des raisons stratégiques par exemple. Ce fut notamment le cas du pôle Cosmetic Valley : « *vous pourriez aller voir X, ça m'intéresse beaucoup de savoir ce qu'il pense.* » (CV-STR-DIR-1). Pour éviter ces biais, d'une part, nous assurons la confidentialité des répondants, d'autre part, nous précisons bien que l'objet de notre recherche ne consistait pas à recueillir la satisfaction (ou non) des acteurs. Pour déterminer l'échantillon des répondants, nous avons demandé et obtenu la liste des adhérents de chacun des pôles puis les avons contactés directement.

- ***Le cas Cosmetic Valley***

Notre intégration dans la structure du pôle Cosmetic Valley a été particulièrement prolifique. Ses représentants, et plus particulièrement le Directeur, se sont assez rapidement appropriés cette recherche qu'ils n'avaient pas sollicité mais qui leur a été plus ou moins imposée par le Conseil Régional Centre. Le défi consistait à se faire accepter par l'équipe de direction afin d'avoir accès à un maximum de données et de pouvoir partager, de manière régulière, nos représentations respectives. Le Directeur du pôle et ses chargés de missions nous ont tous accueilli à plusieurs reprises, démontrant ainsi la confiance et la reconnaissance d'intérêts mutuels. A ce titre, nous avons prévu, avec le Directeur, de faire un point régulier sur l'avancée de la phase empirique, afin d'échanger, de manière continue, sur les observations que nous étions amenés à faire : « *ce qui m'intéresse dans votre travail c'est d'avoir un retour régulier sur ce que vous faites et ce qui passe chez moi.* » (CV-STR-DIR-2). Ces rendez-vous d'étape étaient l'occasion d'échanger sur nos représentations respectives, ses dimensions structurantes et son évolution. Ces débats ont toujours été très constructifs et constituaient un moyen d'enrichir nos données. D'autant plus que, très rapidement, nous avons pu mettre en évidence le rôle prépondérant du Directeur dans l'émergence puis dans la structuration du pôle.

Les acteurs industriels, habitués au réseautage ont, la plupart du temps, accepté de nous recevoir afin d'évoquer leur implication dans le pôle et dans les processus de gouvernance. En revanche, les chercheurs ont été davantage réticents à nous rencontrer. Cette situation s'explique notamment par le fait que la cosmétique ne soit pas un champ de recherche académique reconnu en tant que tel : « *la recherche en cosmétique ce n'est pas vraiment de la recherche en cosmétique, c'est davantage une agrégation de champs disciplinaires connexes comme la biologie, la chimie.* » (CV-RECH-PUB-2). Enfin, seulement un acteur de la formation a été rencontré. Cette situation est révélatrice de la non implication de la dimension formation dans le pôle Cosmetic Valley, mais également dans les pôles en général. Le *tableau 9* récapitule la répartition des 24 entretiens réalisés en fonction des catégories d'acteurs dans le pôle Cosmetic Valley. Le détail des entretiens réalisés est disponible en annexe 7.

Catégorie d'acteurs	Structure de pôle	Industriels	chercheurs	Formation	TOTAL
Nombre d'entretiens	10 entretiens	8 entretiens	5 entretiens	1 entretien	24

Tableau 9. Répartition des entretiens par catégorie d'acteurs pour Cosmetic Valley (phase intensive)

- **Le cas S2E2**

L'intégration et l'acceptation de notre recherche fut plus problématique dans le cadre du pôle S2E2. D'une part, cette recherche était, en partie, commanditée par un acteur (le Conseil Régional Centre) qui ne les avait pas particulièrement soutenu initialement. De plus, les premières relations furent faussées en raison de « l'incident du colloque » (*voir supra*), rendant délicate l'instauration d'une confiance réciproque. Nous avons cependant, pris le parti d'être le plus transparent possible afin de limiter ce biais.

La direction du pôle S2E2, soucieuse de ne pas trop « déranger » ses adhérents, a souhaité que nous limitions nos entretiens : *« comme je disais attention à ne pas trop solliciter nos entreprises. On peine déjà nous même à les solliciter pour les sujets centraux du pôle comme la R&D donc c'est difficile, je ne voudrai pas qu'elles soient harcelées par des études dans tous les sens. »* (S2E2-STR-DIR-2). Nous avons, par conséquent, contacté d'abord les membres du Conseil d'Administration puis, pour éviter un biais de représentativité ou un « biais d'élite », nous avons cherché à rencontrer des acteurs de différents niveaux hiérarchiques afin d'obtenir une diversité des représentations (Giroux, 2003). Les industriels ont été relativement difficiles à rencontrer. La majorité d'entre eux nous expliquaient qu'ils n'avaient pas le temps de nous recevoir, considérant le temps consacré à notre recherche comme un « temps de réflexion forcé » (Hlady-Rispal, 2003b), difficilement compatible avec leurs impératifs de compétitivité à court terme. Nous comprendrons plus tard, qu'au-delà de ces éléments, les dirigeants ne souhaitaient pas divulguer d'éventuelles informations centrales sur leur propre stratégie ou sur les projets de recherches auxquels certains d'entre eux participaient. En revanche, les chercheurs ont très facilement accepté de nous rencontrer. Cette situation s'explique, notamment, par le nombre important de chercheurs publics impliqués dans le pôle et bien avant, dans le partenariat entre STMicroelectronics et l'Université de Tours. Le fait d'être doctorant de l'Université de Tours nous a largement facilité l'accès à ces acteurs. De plus, une grande partie des enseignants chercheurs du pôle étaient situés à proximité de notre lieu de travail quotidien (proximité de l'IAE de Tours avec

l'Ecole Polytechnique). Enfin, de la même manière qu'elle est largement minoritaire dans le cadre de la Cosmetic Valley, l'aspect formation est absent de notre échantillon de répondants. Le *tableau 10* récapitule la répartition des 25 entretiens réalisés en fonction des catégories d'acteurs dans le pôle S2E2. Le détail des entretiens réalisés est disponible en annexe 8.

Catégorie d'acteurs	Structure de pôle	Industriels	chercheurs	Formation	TOTAL
Nombre d'entretiens	5 entretiens	8 entretiens	12 entretiens	-	25

Tableau 10. Répartition des entretiens par catégorie d'acteurs pour S2E2 (phase intensive)

- *Le cas particulier des acteurs institutionnels*

Nous avons, au cours de cette phase intensive, également réalisé 23 entretiens avec les acteurs publics locaux et nationaux qui ont largement encadré les projets de pôles de compétitivité (Weil et Fen Chong, 2008). Nous les avons distingué des membres du triptyque initial (industrie/recherche/formation) car tous les acteurs publics que nous avons rencontré sont communs aux deux pôles de compétitivité, ce qui nous a permis de comparer leurs représentations des deux réseaux. L'ensemble des acteurs institutionnels a accueilli avec enthousiasme notre recherche doctorale, considérant, la plupart du temps, qu'ils avaient un regard trop lacunaire sur les pôles : *« c'est intéressant votre travail, ça m'intéresse à titre professionnel car finalement on ne sait pas trop ce qui s'y passe parfois, si vous pouvez éclairer notre lanterne, ça serait positif. »* (INST-DEPT-3). Nous comprendrons cette situation comme une volonté d'éclairage sur le fonctionnement de pôles qui semblent leur échapper. A ce titre, le Conseil Régional, commanditaire de cette recherche, a également souhaité faire un point d'étape régulier (une fois par an) afin de faire un bilan du travail réalisé. Ces rendez-vous, inclus dans le protocole méthodologique, nous permettaient d'enrichir nos données et constituaient autant d'étapes de validation du travail réalisé. Le *tableau 11* récapitule l'appartenance institutionnelle des acteurs institutionnels rencontrés. L'annexe 9 reprend le détail des entretiens réalisés.

	Etat	Région	Département	Collectivité locale	Structure d'appuis	TOTAL
Nombre d'entretiens	4	5	8	3	5	25

Tableau 11. Répartition des acteurs publics interrogés (phase intensive)

4.1.3.1.3. La phase de contrôle et de validation interne

Selon le principe de saturation (Glaser et Strauss, 1967), les entretiens ont été arrêtés une fois que nous pensions avoir développé une connaissance suffisante pour considérer que de nouveaux entretiens n'apprenaient rien de nouveaux par apport aux précédents.

Cependant, une fois le processus de collecte des données primaires suspendu, nous sommes resté suffisamment proche du terrain pour nous tenir informés de l'évolution de chacun des cas (observations, presse, lettres d'information, etc.), ce qui nous permettait, le cas échéant, de collecter de nouvelles données si le contexte l'exigeait, pour compléter notre représentation. La rédaction des cas (*voir infra*) a donné lieu à une nouvelle vague d'entretiens dits de validation⁴⁷. Les monographies rédigées retraçaient le processus de constitution des pôles et insistaient sur les principales dimensions émergentes d'une première analyse des données. L'objectif de ces entretiens consistait, selon le principe de triangulation, à s'assurer de la validité et de la fiabilité des données collectées. Il s'agissait de vérifier notre compréhension des faits et l'exactitude de notre présentation factuelle des événements.

Les discussions ont eu lieu sur la base des cas envoyés auparavant à des « informants clés » conformément aux préconisations de Miles et Huberman (2003). Le cas Cosmetic Valley a été discuté très longuement avec le Directeur du pôle et avec un représentant du Conseil Régional Centre. Le cas S2E2 a été débattu au cours d'un entretien avec le vice président du pôle (et directeur de STM), puis finalisé suite à plusieurs allers retours par courrier électronique. Un entretien avec un représentant du Conseil Régional Centre complétait le dispositif. La validation par les représentants des pôles semblait nécessaire au regard de leur place centrale dans ces systèmes, leur permettant d'appréhender toute la complexité des cas et de leur contexte. L'approbation, par le Conseil Régional, commanditaire de cette recherche, se justifiait également au regard de la dimension institutionnelle qui ressort de l'analyse des cas. Nous avons néanmoins pris soin de trianguler les propos recueillis lors de cette phase de validation, afin d'éviter un éventuel biais.

⁴⁷ L'annexe 10 reprend le courrier électronique envoyé au Directeur du pôle Cosmetic Valley pour les entretiens de validations. Le courrier envoyé aux responsables du pôle S2E2 est rédigé sur les mêmes bases.

Le caractère résolument politique des pôles de compétitivité pouvait faire craindre une certaine instrumentalisation de notre travail de thèse, à la fois par les acteurs institutionnels (plus particulièrement le Conseil Régional Centre) et par les directions des pôles. La coexistence d'acteurs aux logiques d'actions multiples présumait des enjeux de pouvoirs (Crozier et Friedberg, 1977) et contribuait à former une structure de relations avec laquelle nous devions compter. Un travail mettant en perspective des difficultés ou des dysfonctionnements liés à l'organisation de chacun des pôles aurait pu remettre en cause leur légitimité, notamment vis-à-vis de l'Etat. Ce fut notamment l'appréhension qu'en ont eu les représentants du Conseil Régional et de S2E2 suite au classement en catégorie 3 du pôle⁴⁸ laissant craindre une « dé-labellisation ». Nous fîmes, à ce titre, l'objet d'une certaine forme de « pression »⁴⁹ de la part du Conseil Régional, pour lequel la pérennité du pôle S2E2 constituait un enjeu de légitimation. Le défi de cette phase de validation consistait, par conséquent, à ne pas dénaturer le sens des représentations recueillies et synthétisées.

Afin d'éviter un biais de représentativité, l'ensemble des rubriques a été discuté, validé, amendé en fonction des remarques de chacun. Certains faits ont été modifiés, plus particulièrement, ceux concernant les origines de chacun des pôles. Les réserves émises par les acteurs sur les dynamiques inter organisationnelles et leurs places respectives dans les processus de gouvernance ont fait l'objet de discussions plus soutenues. Nous avons, à chaque fois, justifié notre perception de chacune des situations en argumentant à partir des différents points de vue.

Même si la recherche d'un consensus est illusoire dans ce travail de restitution (Gombault, 2005), ces allers et retours ont permis d'aboutir à une version finale des cas, synthétisant l'ensemble des représentations : *« En général, il me semble que le sujet est traité plus en profondeur sauf la conclusion que je trouve légère par rapport au sujet de l'étude. »*⁵⁰. Cette troisième phase d'entretiens a constitué un élément supplémentaire de validation interne et

⁴⁸ Nous le préciserons dans la section suivante (chapitre 4, section 3), l'ensemble des pôles de compétitivité ont fait l'objet d'une évaluation nationale. Ces pôles ont été classés suivants leurs résultats en 3 catégories. Les 13 pôles classés en catégories 3 bénéficient d'un sursis d'une année pour « faire leur preuve », au risque d'être dé-labellisés.

⁴⁹ Les représentants du Conseil Régional nous ont notamment demandé d'éviter de publier des articles et de participer à des communications académiques, le temps que le pôle soit à nouveau évalué au cours du second semestre 2009, afin d'éviter toute « mauvaise publicité » susceptible d'être mal interprétée par les évaluateurs.

⁵⁰ Extrait du mail de validation du vice président du pôle S2E2.

d'enrichissement des données recueillies. Le *tableau 12* récapitule les 5 entretiens réalisés dans le cadre de la phase de validation.

	Structure de pôle	Institutionnels
Cosmetic Valley	1 entretien	1 entretien
S2E2	2 entretiens	1 entretien

Tableau 12. Répartition des entretiens réalisés dans le cadre de la phase de contrôle

Au total, 89 entretiens ont été réalisés sur l'ensemble des phases de collecte des données primaires. Le *tableau 13* récapitule les entretiens réalisés suivant la phase de collecte.

	Phase exploratoire	Phase intensive	Phase de contrôle (validation interne)	Total
S2E2	9 entretiens (90%)	25 entretiens (34%)	2 entretiens (40%)	36 entretiens
Cosmetic Valley	-	24 entretiens (32%)	1 entretien (20%)	25 entretiens
Institutionnels	1 entretien (10%)	25 entretiens (34%)	2 entretiens (40%)	28 entretiens
Durée moyenne	52 minutes	1h 15 minutes	1h 47 minutes	
Total	10 entretiens	74 entretiens	5 entretiens	89 entretiens

Tableau 13. Tableau récapitulatif des entretiens réalisés (phase exploratoire, intensive et de contrôle)

Le *tableau 14* récapitule la répartition des catégories d'acteurs interrogés dans le cadre de l'ensemble du protocole méthodologique.

	Structure de pôle	Industriels	Chercheurs	Formation	Institutionnels	Total
S2E2	8	13	15	0	28	
Cosmetic Valley	11	8	5	1		
Total	19	21	20	1 ⁵¹		89

Tableau 14. Répartition des entretiens réalisés par catégorie d'acteurs (phase exploratoire, intensive et de contrôle)

4.1.3.2. Les outils de la collecte des données

L'étude de cas combine différentes méthodes de collecte des données telles que les entretiens, l'observation ou encore les archives (Eisenhardt, 1989). La stratégie de collecte des données

⁵¹ Le nombre limité d'entretiens réalisés avec les acteurs de la formation s'explique notamment par l'objet de recherche qui implique davantage les industriels et les chercheurs.

dépend du positionnement épistémologique du chercheur et du projet de recherche : « *le choix d'une stratégie de collecte n'est donc pas neutre : une approche structurée permet d'être systématique, une approche émergente, de faire des découvertes.* » (Giroux, 2003 : 61). Elle peut être soit très structurée et réalisée à partir d'une grille de lecture préalablement prédéfinie ou au contraire très émergente, comme dans le cas de la « théorie enracinée » (Glaser et Strauss, 1967). Les entretiens ont constitué notre principale source de données. L'entretien est souvent mobilisé quand le chercheur cherche à comprendre la réalité organisationnelle du point de vue des acteurs qui la vivent (Demers, 2003). Cette perspective correspond bien à notre positionnement interprétativiste qui nous conduit à accéder aux représentations des acteurs dans leur contexte spécifique. Les données primaires seront enrichies par la collecte des données secondaires.

4.1.3.2.1. Les entretiens comme source principale de données

Pour comprendre les éléments clés de la gouvernance des pôles, il fallait appréhender le point de vue des acteurs. Le guide d'entretien initial s'est enrichi, suite à la phase exploratoire, de questionnements divers, relatifs notamment aux acteurs focaux. Si des questionnements communs aux deux organisations étaient essentiels, afin d'établir une base de comparaison inter cas, la structuration des guides d'entretien restait, cependant, suffisamment souple pour appréhender les spécificités inhérentes à chacun des cas⁵².

Pour chaque entretien, nous rappelions succinctement l'objet de notre recherche, sans (au départ) mentionner le terme « gouvernance », qui ne semblait pas susciter l'intérêt des répondants (*voir supra*) et nous les rassurons sur la confidentialité des propos échangés. Puis, la conduite de l'entretien demeurait suffisamment souple pour ajuster nos questionnements aux propos des répondants. Guidé par nos questionnements sur la gouvernance, nous recentrons l'entretien lorsque le répondant s'écarterait trop de l'objet de notre recherche : « *l'enquête peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur le ramène au sujet.* » (Grawitz, 2003 : 589). Nous nous situons, en cela, dans le cadre des entretiens semi directifs centrés, qui permettent au répondant d'exprimer sa perception sur un thème prédéfini par le chercheur.

⁵² L'annexe 11 reprend le guide entretien pour le cas Cosmetic Valley. L'annexe 12 reprend le guide d'entretien pour le cas S2E2.

Nous avons affiné notre représentation au fur et à mesure de la collecte des données, en comparant les nouvelles données avec les anciennes, pour développer de nouvelles propositions ou de nouvelles questions, qui ont engendré de nouvelles quêtes d'informations. A l'occasion de chaque entretien, nous apprenions des éléments nouveaux contradictoires à la fois en termes de gouvernance, mais aussi, sur les éléments de contexte et de contingence intervenant sur les mécanismes d'émergence des organisations que nous tentions de « vérifier » dans les entretiens suivants.

Le guide d'entretien destiné aux acteurs institutionnels visait tout d'abord à comprendre dans quelle mesure ils étaient impliqués dans les pôles, en particulier dans les processus de gouvernance, et comment ils soutenaient et avaient intégrés la démarche de pôle de compétitivité dans leur fonctionnement. Si tous les acteurs institutionnels interrogés étaient communs aux deux pôles, leurs implications dépendaient de leur proximité géographique avec la structure de direction des pôles ainsi que du nombre d'adhérents de leur territoire appartenant aux pôles. Les guides d'entretiens étaient, par conséquent, suffisamment souples pour appréhender les spécificités de chacun des cas. Celui-ci était constitué des éléments suivants :

- contexte initial de soutien aux pôles de compétitivité ;
- modalités de collaborations inter-organisationnelles ;
- intégration dans les processus de gouvernance.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits au fur et à mesure de leur tenue⁵³. Cette retranscription constituait une première analyse, elle permet au chercheur « *d'apprendre de ses données* » (Giroux, 2003). Le fait de retranscrire l'entretien permet de revenir sur des éléments qui avaient pu nous échapper lors du rendez-vous. Nous avons pu faire le point sur la recherche et nos questionnements lors de chaque retranscription. Ce qui nous a permis d'enrichir le guide d'entretien et notre compréhension du contexte de chacun des cas, au fur et à mesure de la collecte des données. Nous avons également retranscrits les notes prises au cours des entretiens (sur les réactions des individus, etc.).

⁵³ L'annexe 13 propose un exemple d'entretien retranscrit

4.1.3.2.2. L'observation non participante

Pour assurer la validité des données collectées, nous avons, suivant le principe de triangulation, cherché à diversifier les méthodes de collecte. Le dispositif méthodologique fut complété par la méthode de l'observation. Wacheux (1996) distingue l'observation passive, dans laquelle le chercheur n'a pas de rôle particulier et l'observation participante, qui implique un rôle du chercheur dans l'organisation. Notre positionnement fut celui de l'observateur passif. Nous avons, pour cela, sollicité les directions des deux pôles afin d'être intégré dans les structures de gouvernance et pouvoir observer de plus près les processus que nous souhaitions étudier.

Nous avons pu, dans le cadre du pôle S2E2, assister aux Assemblées Générales du pôle et, plus particulièrement, à l'Assemblée Générale Extraordinaire d'octobre 2008 qui marquât un tournant dans l'évolution de la gouvernance. En revanche, nous n'avons pas eu accès aux réunions à caractère stratégique : *« ces réunions sont confidentielles. Je peux demander aux membres du CA ce qu'ils en pensent mais ça me semble assez délicat. »* (S2E2-STR-DIR 2). Le tableau 15 récapitule les périodes d'observations réalisées dans le cadre du pôle S2E2.

Code	Evènement	Date	Lieu
S2E2-OBS-1	Assemblée Générale	05 juillet 2007	Vendôme
S2E2-OBS-2	Réunion d'information du pôle	11 février 2008	Orléans
S2E2-OBS-3	Assemblée Générale	25 juin 2008	Blois
S2E2-OBS-4	Assemblée Générale Extraordinaire	20 octobre 2008	Blois

Tableau 15. Observations réalisées dans le cadre du pôle S2E2

La direction du pôle Cosmetic Valley nous a proposé de participer en tant qu'observateur à l'ensemble des réunions de gouvernance, afin que nous puissions nous imprégner de l'ambiance qui y régnait : *« venez participer aux réunions de comité de pilotage, je pense que ça sera très instructif pour vous. »* (CV-STR-DIR-1). Nous avons ainsi pu assister aux réunions de Comité de Pilotage et du Comité Scientifique, aux Assemblées Générales, à des réunions de présentation du pôle ou des journées d'actions (journée de sensibilisation aux bonnes pratiques de fabrication par exemple), mais également à des réunions plus institutionnelles, comme la présentation du diagnostic stratégique du pôle réalisé par des enseignants chercheurs (Michel Rousseau et Michel Barabel), pour le compte de la Caisse des Dépôts et Consignations, par exemple). Les phases d'observations, réalisées principalement

au cours de réunions de gouvernance, constituaient des sources d'informations centrales pour l'étude de notre objet de recherche.

De plus, afin d'avoir une bonne représentation de l'activité de l'équipe d'animation nous avons également passé une journée complète avec chacun des chargés de mission. L'objectif était d'appréhender leur regard sur le pôle et de bien comprendre le contenu et le contexte de leurs missions respectives : *« le point de vue des sujets sur certains thèmes est difficile à verbaliser ce qui rend l'observation idéale pour capter l'expérience humaine telle qu'elle se déroule au fil des jours. »* (Groleau, 2003 : 213). Nous avons ainsi pu offrir à la direction du pôle, un nouveau regard sur les interactions entre les acteurs. Cette phase « d'intégration » n'a pas été possible dans le pôle S2E2, car, à l'époque, la Direction était composée du seul directeur dont la disponibilité était limitée. Le *tableau 16* récapitule les périodes d'observations réalisés dans le cadre du pôle Cosmetic Valley.

Code	Evènement	Date	Lieu
CV-OBS-1	Comité de pilotage	06 septembre 2007	Evreux
CV-OBS-2	Compte rendu diagnostic stratégique	03 juillet 2007	Paris
CV-OBS-3	Journée avec un opérationnel du pôle	24 septembre 2007	Chartres
CV-OBS-4	Réunion projet de R&D	08 octobre 2007	Chartres
CV-OBS-5	Journée avec un opérationnel du pôle	16 octobre 2007	Chartres
CV-OBS-6	Comité de pilotage	24 octobre 2007	Chartres
CV-OBS-7	Comité scientifique	24 octobre 2007	Chartres
CV-OBS-8	Salon Cosmetech	08 novembre 2007	Chartres
CV-OBS-9	Journée sensibilisation aux BPF	11 Novembre 2007	Orléans
CV-OBS-10	Comité de pilotage	06 février 2008	Tours
CV-OBS-11	Comité de pilotage	24 avril 2008	Rambouillet
CV-OBS-12	Assemblée générale	26 juin 2008	Maintenon
CV-OBS-13	Comité de pilotage	16 avril 2009	Orléans

Tableau 16. Observations réalisées dans le cadre du pôle Cosmetic Valley

Les données issues des périodes d'observation ont été recueillies à partir de grilles d'observations élaborées de manière exploratoire. La grille initiale d'observation fut constituée à partir des premières observations réalisées dans chacun des pôles. Puis, nous l'avons enrichi au fur et à mesure de la tenue d'événements récurrents. Par exemple, ayant pu assister à différents comités de pilotage (7) de la Cosmetic Valley, nous spécifions à chaque fois les acteurs présents, leurs rôles, leurs interactions, les nouveaux venus, etc. De la même manière pour les Assemblées Générales de S2E2. Pour éviter la dispersion, nos observations

restaient bien entendus guidées par notre objet de recherche. Pour faciliter l'analyse des données, chaque événement a été codé (*voir infra*).

Nous avons également constitué notre « journal de recherche » dans lequel nous inscrivions nos notes d'observations, les impressions relatives aux entretiens réalisés : le journal de recherche « *a pour objectif de conserver la trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions sur les interviews ou lors des présences sur les sites, sur les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent.* » (Wacheux, 1996 : 232). Ce journal retrace l'ensemble des phases d'observation auxquelles nous avons pu assister, leur objet, l'ordre du jour, les participants, leurs interactions, et les notes prises lors de ces périodes d'observations des acteurs dans des « contextes de gouvernance ». Les notes d'observations ont été catégorisées en trois classes (Burgess, 1984, *in* Groleau, 2003) : les notes de terrain qui rendent compte des observations telles que nous les avons réalisées, les notes méthodologiques consacrées aux réflexions sur le processus de recherche, et les notes d'analyse sur nos intuitions et nos impressions quant aux données empiriques sur la problématique, traduisant ainsi le processus itératif de cette recherche.

Nous avons ainsi précisé les responsabilités et places de certains acteurs centraux dans les processus de gouvernance, leur rôle et comportement dans des réunions collectives. Les conversations informelles nous ont également permis de nous faire une idée plus fine des acteurs en présence. Nous avons pu « confronter » les dires des acteurs aux situations de gouvernance observées. Nous avons également pu appréhender l'évolution des rôles, des perceptions et questionnements de chacun. L'objet et l'ordre du jour des différents Comités de Pilotage de la Cosmetic Valley constituaient, par exemple, de bons indicateurs de la récurrence de certains questionnements.

4.1.3.2.3. Le recueil de données secondaires

Afin d'enrichir le phénomène étudié, le dispositif méthodologique a été complété par un recueil de données secondaires tout au long de la phase empirique. La plupart des documents recueillis ont été fournis par les structures d'animation des pôles. Soit ils nous les donnaient spontanément, soit nous les récupérions dans le cadre des périodes d'observations. Les gouvernances opérationnelles des deux pôles ont été particulièrement réceptifs lors de la

collecte des données secondaires. Nous avons complété le dispositif méthodologique en recueillant d'autres données secondaires issues, par exemple, du site Internet gouvernemental des pôles de compétitivité⁵⁴, des sites Internet de chacun des pôles, d'articles de presses, etc. A ce titre, la constitution d'une revue de presse semestrielle par la direction de la Cosmetic Valley fut riche d'enseignements, à la fois sur son objectif, et son contenu. En effet, outre le fait qu'elle recensait tous les articles de presses impliquant le pôle (classés en fonction de leur origine locale, départementale, nationale ou internationale), elle constituait un outil de légitimation auprès des institutionnels : *« cette revue de presse, ça nous permet de justifier des retombées médiatiques auprès de nos financeurs. Si on a besoin d'argent on va les voir en leur disant : regardez la revue de presse, vous voyez tout ce qu'on a fait pour vous. »* (CV-STR-OP-2). Le *tableau 17* synthétise l'ensemble des données secondaires collectées.

Cosmetic Valley	S2E2
<ul style="list-style-type: none"> -Dossier de labellisation -Revue de presse constituées par le pôle -Articles de presse -Documents internes collectés dans le cadre des Comités de Pilotage (dossier stratégiques, contrat de performance, etc.) -Lettre d'informations -Site Internet 	<ul style="list-style-type: none"> -Dossier de labellisation -Articles de presse -Documents internes collectés dans le cadre d'observations (Assemblée Générale) -Lettre d'informations -Site Internet

Tableau 17. Récapitulatif des principales données secondaires collectées

4.1.4. Le traitement des données

4.1.4.1. Codification de l'échantillonnage

Afin de garantir l'anonymat des répondants et de faciliter le processus d'analyse des données, nous avons codé l'ensemble des entretiens et les *verbatim* qui en sont extraits en fonction de la nature des répondants. Cette codification répond aux différentes unités d'analyse déterminées précédemment. Nous catégorisons les acteurs en fonction de leur appartenance au triptyque initial industrie, recherche et formation :

⁵⁴ <http://www.competitive.gouv.fr/>

- Nous avons distingué les acteurs en fonction de leur pôle d'appartenance : CV pour Cosmetic Valley et S2E2 pour le pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique ;
- Puis, nous avons spécifié la catégorie d'acteur à laquelle les répondants appartenaient. Parmi les industriels (code IND), nous différencions les PME (IND-PME) des Grandes Entreprises (IND-GE) dont les structurations, les logiques d'actions et de représentations sont différentes ;
- Nous avons distingué les chercheurs privés (RECH-PRIV) des chercheurs publics (RECH-PUB) en raison notamment de leur appartenance institutionnelle différenciée ;
- Les acteurs de la formation ont été classés en fonction de leur caractère privé (FORM-PRIV) ou public (FORM-PUB) ;
- Enfin, nous différencions la direction des pôles (STR-DIR) des opérationnels et chargés de mission (STR-OP).

Chaque entretien a été numéroté par ordre chronologique. Le récapitulatif des codes utilisés pour les deux pôles est répertorié dans les *tableaux 18 et 19*.

Pôle	Organisation	Statut	Code
CV	Industriel	PME	CV-IND-PME
		Grande Entreprise	CV-IND-GE
	Recherche	Privée	CV-RECH-PRIV
		Publique	CV-RECH-PUB
	Formation	Privée	CV-FORM-PRIV
		Publique	CV-FORM-PUB
	Structure de pôle	Direction	CV-STR-DIR
		Opérationnel	CV-STR-OP

Tableau 18. Arbre des codes pour le pôle Cosmetic Valley

Pôle	Organisation	Statut	Code
S2E2	Industriel	PME	S2E2-IND-PME
		Grande Entreprise	S2E2-IND-GE
	Recherche	Privée	S2E2-RECH-PRIV
		Publique	S2E2-RECH-PUB
	Formation	Privée	S2E2-FORM-PRIV
		publique	S2E2-FORM-PUB
	Structure de pôle	Direction	S2E2-STR-DIR
		Opérationnel	S2E2-STR-OP

Tableau 19. Arbre des codes pour le pôle S2E2

Enfin, nous avons également distingué les acteurs publics en fonction de leur périmètre institutionnel. Le *tableau 20* récapitule les codes utilisés pour ces acteurs institutionnels.

Acteur	Statut	Code
Institutionnel	Etat	INST-ETAT
	Région	INST-REG
	Département	INST-DEPT
	Collectivité locale	INST-COLL
	Structure d'appui	INST-APP

Tableau 20. Arbre des codes pour les acteurs institutionnels

Pour faciliter l'analyse, les données d'observation (*voir supra*) ont également été codées :

- Le code « OBS » signale l'observation ;
- Le code « CV » correspond aux observations réalisées dans le cadre du pôle Cosmetic Valley ;
- Le code « S2E2 » signale les observations effectuées au sein de Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique ;
- Chaque observation est ensuite codée par ordre chronologique (de 1 à 4 pour S2E2 et de 1 à 13 pour la Cosmetic Valley).

4.1.4.2. Les étapes de l'analyse

4.1.4.2.1. La rédaction des cas comme première étape d'analyse des données

L'analyse des données est au cœur de la construction des théories. C'est la partie la plus difficile et la moins codifiée du processus (Eisenhardt, 1989). Plusieurs méthodes d'analyse des données sont généralement préconisées dans le cadre des recherches par études de cas. Pour cette recherche, conformément à ce que préconisent Milles et Huberman (2003), une monographie de chaque cas et un codage des données ont été réalisés. Nous présentons successivement les méthodes d'analyse mobilisées.

Conformément au caractère abductif et itératif de cette recherche, la première analyse des données s'est donc faite sans grille théorique préalable. La collecte des données achevée, nous avons réalisé une lecture flottante des entretiens. La première approche des entretiens, lors de leur retranscription, ne nous semblait pas suffisante pour construire un dictionnaire des thèmes. Nous avons tout d'abord réalisé une fiche descriptive de chacun des entretiens réalisés, afin de bien comprendre le contexte dans lequel s'inscrivait le répondant. Les entretiens ont, en effet, été l'occasion pour les acteurs de décrire quel était leur rapport aux pôles de compétitivité étudiés.

La lecture flottante des entretiens et des fiches descriptives a constitué une étape de pré-analyse, qui « *consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations* » (Bardin, 2003 :126). Nous avons ensuite condensé nos données, puis agit par comparaison des données intra cas et inter cas comme le préconise Yin (2003). Ces comparaisons nous ont permis de faire émerger des éléments de ressemblance et de dissemblance particulièrement saillants dans nos cas. Cette lecture flottante a constitué une première analyse des données collectées et nous a permis de faire émerger quatre thèmes structurants :

- la question des dynamiques relationnelles initiales et de l'évolution des RTO et de leur gouvernance ;
- le rôle et la place des acteurs de la gouvernance et plus spécifiquement de l'acteur focal (individu ou organisation) ;
- la trajectoire « technologique » qui contraste avec une trajectoire plus industrielle ;
- la place du territoire et des dynamiques institutionnelles.

Une première monographie de chaque cas a ainsi été rédigée à partir de ces quatre thèmes clés émergents du terrain. Ces monographies ont fait l'objet de plusieurs versions enrichies au fur et à mesure de leur validation lors de la troisième phase d'entretiens (*voir supra*). Elles ont été construites de manière à mettre en évidence leurs spécificités, en présentant le point de vue de l'ensemble des acteurs, pour rentrer dans leur complexité et faire ressortir les contrastes émergents. Ces monographies, d'une centaine de pages chacune, ont permis de faire apparaître les schémas d'évolutions des deux cas étudiés, qui, comparés entre eux, ont facilité l'identification de caractéristiques communes et ont fourni des éléments de base à la

comparaison inter-cas. Ces premières versions, rédigées sous la forme d'une narration descriptive, constituaient une première étape d'analyse « au vol » des données. Comme le rappelle en effet Giroux (2003 : 64) : « *la rédaction des cas constitue un effort de synthèse, d'intégrité et de communication* ». L'absence de codes préétablis a présenté l'avantage de nous octroyer une certaine indépendance vis-à-vis de codes existants, et en conséquence, une ouverture vers de nouveaux concepts émergeant naturellement du terrain et inhérents au contexte de l'étude (Miles et Huberman, 2003). C'est ainsi que les relations entre gouvernance et trajectoire nous sont apparues, ce qui nous a permis d'enrichir le cadre conceptuel basé initialement sur la gouvernance de RTO.

4.1.4.2.2. L'analyse de contenu thématique

La recherche qualitative implique un travail itératif. Nous avons, par conséquent, réalisé ensuite une seconde opération de codage. Précisons néanmoins, que même si le codage a été réalisé *a posteriori*, l'identification des codes n'était « déconnectée » de la littérature. La construction du dictionnaire des thèmes et de la grille de lecture s'est ainsi faite de manière itérative. L'unité d'analyse choisie a été le groupe de mots qui nous a semblé représenter l'unité de codage pertinente. Le groupe de mots constitue alors une unité de sens (Allard-Poesi, 2003). Nous nous sommes intéressés aux significations, aux inférences et au sens des mots plus qu'aux mots eux-mêmes.

Face au nombre important de données collectées (89 entretiens) l'utilisation d'un logiciel nous permettait de gagner en clarté et en temps d'analyse. Cette phase de codage a, par conséquent, été réalisée à l'aide du logiciel N'Vivo 2.0. Ce logiciel de traitement des données qualitatives permet la codification des données et offre la possibilité de les relier entre-elles. Il constitue une aide précieuse au traitement d'un volume important de données. L'arbre des codes s'est construit progressivement. Au fur et à mesure du codage, nous avons vu émerger progressivement une masse importante de codes, sollicitant ainsi l'attribution d'un sens. Nous avons ainsi catégorisé chaque code. La catégorisation est, en effet, l'opération qui permet de regrouper les codes dans des rubriques sous un titre générique appelé « catégorie » (Mucchielli, 1991). La fonctionnalité « tree node », ou arbre des codes, du logiciel N'Vivo nous a permis d'organiser de façon hiérarchique les codes et nos catégories. La *figure 9* présente l'arborescence des codes utilisés. Les données ont été classées dans les catégories mentionnées dans l'arborescence. L'arbre des codes comporte des données contextuelles et

historiques visant à mieux situer les cas étudiés. Il reprend par ailleurs les principales dimensions du cadre conceptuel.

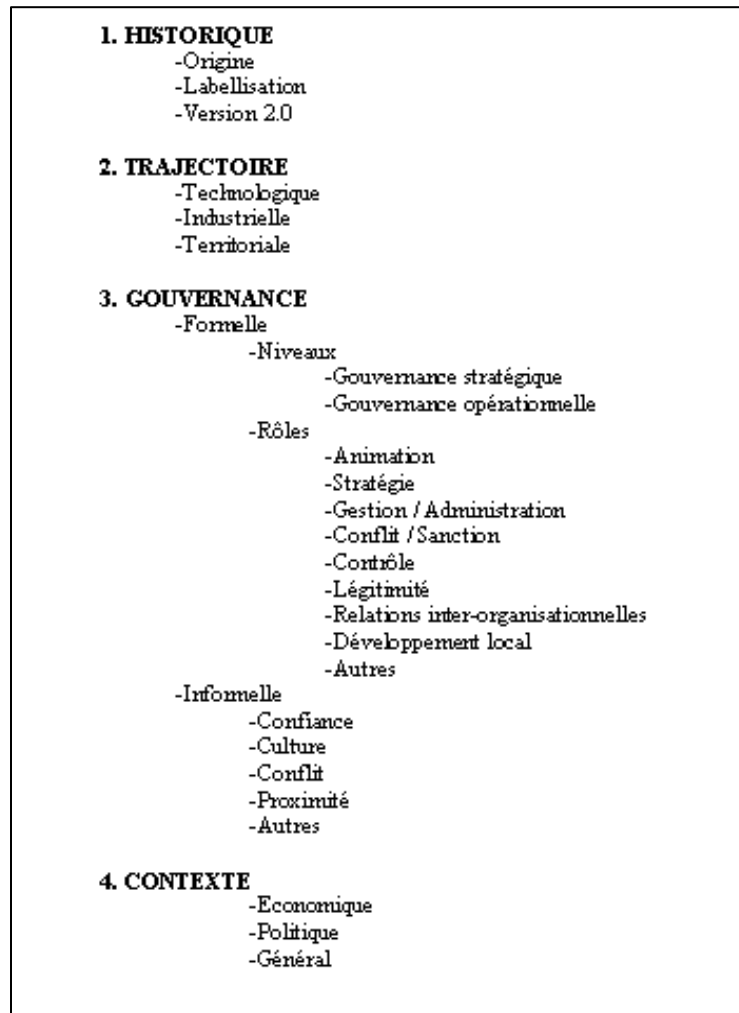


Figure 9. Arbre des codes

Afin de rendre plus transparente cette étape de codage des entretiens, nous présentons une partie du dictionnaire des thèmes illustré dans lequel chaque sous-thème est accompagné d'un verbatim (*tableau 21*).

Thème	Sous thème	Verbatim
Gouvernance informelle	Confiance	« on se connaît depuis longtemps. On a passé le stade où on a plus forcément besoin de formaliser nos rapports. Même si on reste vigilant. On est pas à l'abris d'un problème ». (CV-IND-PME-4)
	Culture	« à force de travailler ensemble dans le même laboratoire on a vraiment développé une sorte de culture commune d'appartenance à quelque chose dans lequel on reconnaît les mêmes valeurs » (S2E2-RECH-PUB-3).
	Conflit	« franchement, à force de nous répéter toujours la même chose, je me suis un peu agacé et je leur ai dit que l'image ce n'était pas l'essentiel. Je crois que ça a eu un impact parce que je trouve qu'ils font plus attention maintenant. » (CV-IND-PME-2).
	Proximité	« c'est vrai qu'on était presque voisin, ça nous a beaucoup aidé pour mettre en place des projets communs, c'est facile pour se rencontrer » (CV(IND-PME-5).

Tableau 21. Exemple de codage d'entretiens.

4.1.4.3. La validité et la fiabilité de la recherche

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche, il convient de s'assurer de la qualité et de la rigueur de notre démarche. La question de la validité et de la fiabilité des recherches qualitatives apparaît, en effet, primordiale (Milles et Huberman, 2003). Plusieurs précautions ont été prises en ce sens. La fiabilité de notre recherche découle principalement de la rigueur méthodologique et de la transparence de notre démarche.

La validité du construit s'intéresse au processus d'opérationnalisation de l'objet de recherche (Druker-Godard et al., 2003). Il s'agit de s'assurer que la méthodologie de recherche permette de répondre aux questions de recherche formulées. Pour cela, nous avons tout d'abord veillé à ce que les cas étudiés aient déjà une certaine histoire et une structuration de leurs modes de gouvernance. Nous devions, en effet, pouvoir observer à la fois des processus de gouvernance mais aussi la trajectoire des cas étudiés. Par ailleurs, Miles et Huberman (2003) proposent différentes techniques visant à améliorer la validité du construit. Tout d'abord, nous avons interrogé des acteurs ayant des liens entre eux et appartenant au même réseau, ce qui offre la possibilité de croiser leurs discours dans une même grappe (Rouleau, 2003). Par, ailleurs, nous avons complété les entretiens par différentes périodes d'observations. Enfin, de nombreuses données secondaires ont été collectées et analysées. Enfin, comme nous l'avons

évoqué précédemment, les cas ont été discutés et validés avec des informants clés : le directeur de la Cosmetic Valley, le vice-président du pôle S2E2 et par des membres du Conseil Régional, lors d'une phase de validation.

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats de la recherche (Druker-Godard et *al.*, 2003). Plusieurs précautions ont été prises en ce sens. Tout d'abord, nous avons porté une attention spécifique à l'échantillonnage théorique de cette recherche. Par ailleurs, nous avons collecté les données de manière large et exhaustive. Nous avons notamment réalisé 89 entretiens auprès d'acteurs aux profils divers représentant l'ensemble des parties prenantes des cas étudiés (chercheurs, industriels, organismes de formation, acteurs publics et membres des systèmes de gouvernance). Nous avons complété ces entretiens par des périodes d'observation ainsi que par la collecte de nombreuses données secondaires. L'ensemble de ces données a été collecté jusqu'à saturation, nous permettant ainsi d'avoir une compréhension « fine » des cas. Par ailleurs, ces données ont été triangulées afin de renforcer la validité interne de la recherche (Yin, 2003).

La validité externe s'intéresse à la généralisation potentielle des résultats de la recherche à d'autres terrains (Yin, 2003). Il s'agit, par conséquent, de dépasser les spécificités de chaque cas et de voir si les résultats sont généralisables dans d'autres contextes (Giordano, 2003). L'étude de deux réseaux spécifiques au contexte institutionnel français est, en effet, susceptible de limiter la validité externe des résultats. Notre recherche est, en effet, fortement contextualisée. Nous nous sommes attaché à comprendre les systèmes de gouvernance et les trajectoires de deux RTO partageant un contexte institutionnel local, un territoire et un ancrage consulaire commun. Néanmoins, les cas étudiés s'inscrivent dans un cadre institutionnel, un environnement politique et relèvent d'un moment historique propre à l'ensemble des 71 pôles de compétitivité français, ce qui nous permet d'améliorer la validité externe de la recherche.

Miles et Huberman (2003) soulignent que la fiabilité de la recherche repose sur les compétences du chercheur. Nous avons, dans cette perspective, détaillé notre démarche de recherche afin que le lecteur ait une compréhension éclairée de la méthodologie mobilisée. Nous avons porté une attention particulière à l'insertion de nombreuses données empiriques brutes dans nos études de cas afin de maximiser leur fiabilité. Les cas sont ainsi très largement

complétés par de nombreux verbatims et de données secondaires afin que le lecteur puisse juger de la fiabilité des résultats.

Synthèse du chapitre 4 section 1 :

Ce chapitre vise à présenter les fondements épistémologiques et les choix méthodologiques qui ont guidé notre étude empirique. Nous avons explicité la posture interprétativiste de notre recherche et la démarche abductive à laquelle nous avons procédé. Notre stratégie d'accès au réel repose sur une méthode qualitative par étude de cas particulièrement adaptée pour l'exploration et la compréhension d'une dynamique complexe. Deux études de cas ont été menées.

Nous avons par ailleurs précisé le processus de collecte et de traitement des données. 89 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des principales parties prenantes des cas étudiés. Ces données ont été triangulées avec des périodes d'observations et la collecte de données secondaires. Des monographies des cas ont été réalisées puis discutées avec des informants clés. Les données ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Nous avons par ailleurs précisé les précautions prises pour assurer la validité et la fiabilité de la recherche. La section suivante présente le périmètre d'analyse empirique de la recherche.

Section 2 : Les pôles de compétitivité comme périmètre empirique de la recherche

Plan du chapitre

4.2.1.. Les fondements de la politique des pôles de compétitivité

4.2.1.1. Les expériences françaises en matière de réseau d'entreprises : l'exemple des SPL

4.2.1.2. De l'appel à projet et la labellisation des pôles de compétitivité

4.2.2. La structuration des pôles de compétitivité

4.2.2.1. Principes de fonctionnement de la politique des pôles de compétitivité

4.2.2.2. Organisation et gouvernance des pôles de compétitivité

4.2.2.3. Le financement des pôles et des projets de R&D

4.2.3. La version 2.0 des pôles de compétitivité

4.2.3.1. La phase d'évaluation

4.2.3.2. Les orientations actuelles de la politique des pôles de compétitivité

Introduction du chapitre

Cette section a pour objectif de présenter le périmètre d'analyse de la thèse : les pôles de compétitivité. Nous revenons sur les fondements de la politique qui a conduit à leur adoption, avant d'exposer leurs modes d'organisation et de fonctionnement, notamment en matière de gouvernance. Nous mettons enfin en exergue les évolutions récentes de la politique prévue pour la période 2009-2011.

4.2.1. Les fondements de la politique des pôles de compétitivité

Nous évoquons, dans cette sous partie, la politique des Systèmes Productifs Locaux (SPL), première expérience française menée à grande échelle, en matière d'aménagement du

territoire et de développement économique local. Nous spécifierons notamment que les pôles de compétitivité s'inscrivent dans le prolongement de ces initiatives publiques, tout en mettant en exergue leurs particularités, notamment vis-à-vis du périmètre, des acteurs et de la démarche de labellisation..

4.2.1.1. Les expériences françaises en matière de réseau d'entreprises : l'exemple des SPL

La politique des SPL fait suite aux travaux conduits par le Commissariat général au Plan et la DATAR, entre 1995 et 1997. Ces réflexions avaient comme objectif de « *dégager des politiques publiques spécifiques à mettre en œuvre pour contribuer à la structuration et à la pérennisation des systèmes productifs sur le territoire national* » (Pommier, 2004 : 5). La volonté de l'Etat consistait à passer d'une logique de soutien individuel à une logique d'accompagnement des filières industrielles sous la forme de réseaux d'entreprises au sein des territoires. Il s'agissait notamment de faire émerger, de développer ou de valoriser certaines agglomérations d'entreprises et des ressources territoriales spécifiques autour de partenariats potentiels. Un SPL se définit comme « *une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendance constitué d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail.* » (Pommier, 2001 : 5). Il vise ainsi à structurer les entreprises à un niveau local. Il s'agit de valoriser l'ensemble des savoir-faire et d'encourager la complémentarité des acteurs économiques, généralement situées à différents stades de la chaîne de valeur considérée.

Les différentes consultations réalisées en amont du lancement de cette politique, confirmées par des travaux menés par l'INSEE⁵⁵, ont permis d'identifier plus de deux cents agglomérations d'entreprises présentant une spécialisation industrielle ou économique au sein de territoires de la taille, généralement, d'un bassin d'emploi. L'appel à projet⁵⁶ lancé, à

⁵⁵ L'Institut National de la statistique et des Etudes Economiques (INSEE) a mené, en effet, une étude sur les agglomérations spécialisées des établissements dans deux nomenclatures d'activités (codes NAF 700 et NES 114). Etait considéré comme une « agglomération d'entreprises » tout regroupement, au sein d'une zone d'emploi, d'au moins 10 établissements, avec un emploi de 200 salariés au moins (Pommier, 2004).

⁵⁶ L'identification et l'émergence de réseaux par l'intermédiaire d'appels à projets et l'octroi d'un label spécifique, permettant à l'initiative sélectionnée d'obtenir des subventions publiques, constitue une des particularité du champ des réseaux territoriaux français (Loubaresse, 2008).

l'initiative de la DATAR, le 15 décembre 1997 avait pour objectif de distinguer les systèmes de coopérations territorialisés déjà actifs, ou d'autres moins structurés. Si, en effet, plusieurs initiatives locales avaient émergé spontanément⁵⁷, sous la forme de clubs d'entreprises, par exemple à l'initiative des industriels eux-mêmes ou de comité de développement économiques locaux, de nombreux territoires étaient encore dépourvus de tels pôles économiques. L'appel à projet a donné lieu à de multiples initiatives locales qui ont été examinées par un comité de sélection présidé par Jean Pierre Aubert, inspecteur général de l'industrie. Les territoires candidats devaient présenter 3 caractéristiques spécifiques (Jacquet et Darmon, 2005) :

- une activité spécialisée et concentrée autour d'un même secteur ou d'un même couple produit-marché, voire technologique ;
- des relations inter entreprises denses ;
- une ou plusieurs structures d'animation ou des opérateurs qualifiés pour encourager des interactions entre entreprises et institutions locales.

La DATAR labellise, en 1999, 96⁵⁸ projets sur les 200, déposés, la plupart du temps, par les collectivités territoriales, les agences de développement économique ou organismes consulaires, soucieux de valoriser leur territoire et considérant ces initiatives comme des véritables outils de développement économique local. Face au nombre important de projets labellisés, l'Etat a décidé d'augmenter l'enveloppe crédits initialement prévue (5 millions d'Euros pour la période 1998-2004). Parmi les initiatives sélectionnées, plusieurs types de SPL ont été distingués (Pommier, 2001). Chacun correspond à un ancrage territorial spécifique lié notamment à l'histoire locale, aux acteurs qui les composent et aux relations inter organisationnelles qui les animent :

- les SPL de type district industriel italien caractérisent des configurations traditionnelles ou artisanales déjà anciennes et rassemblent généralement une majorité de PME autour de savoir-faire complémentaires ;

⁵⁷ A ce titre, la Cosmetic Valley est souvent citée comme exemple, dans de nombreux ouvrages ou rapports publics, pour présenter ces initiatives locales émergentes, démontrant ainsi une certaine reconnaissance et la légitimité du réseau. Sans être exhaustif, les rapports institutionnels suivants en font état : Pommier (2002), Blanc (2004), Jacquet et Darmon (2005), Scandella (2008).

⁵⁸ 60 projets ont été retenus suite au premier appel à projets lancé en 1998, et 36 lors du second appel à projets de 1999.

- les SPL technologiques, fondés sur les compétences scientifiques des acteurs locaux ;
- les SPL gravitant autour de grandes entreprises. Certains SPL ont en effet été créés à l'issue de la politique d'externalisation de certaines grandes entreprises ;
- les SPL émergents, sous l'impulsion d'un animateur extérieur, qui intervient pour faciliter la mise en œuvre des partenariats.

Dès 1999, une évaluation chargée de mesurer les effets des mesures d'incitations à la création de SPL a mis en évidence leurs résultats en terme d'emploi, de consolidation des réseaux d'entreprises, de mutualisation des ressources et de coopération. Elle a notamment souligné la participation des SPL à la compétitivité du système productif national et à l'aménagement du territoire en permettant notamment d'ancrer les activités sur le territoire, de freiner, voire d'éviter certaines délocalisations.

Néanmoins, Pommier (2004) note que peu de districts technologiques ont été labellisés et que les grands pôles industriels sont finalement « restés à l'écart des sollicitations de l'appel à projets », limitant ainsi les relations entre les industriels et les chercheurs. Ainsi, en dépit de la multiplication de ces initiatives locales de SPL, le constat du retard de la France en matière d'innovation a été l'élément déclencheur de la mise en place d'une nouvelle politique industrielle en France. En 2003, le tableau de bord de l'innovation européen indiquait des performances européennes presque deux fois inférieures à celles des Etats-Unis et du Japon, notamment en nombre de brevets déposés. Par ailleurs, la nouvelle stratégie européenne de Lisbonne, définie en mars 2000, fixait le montant des investissements en recherche et développement de ses membres à 3% de leur PIB à l'horizon 2010, dans le but de devenir « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde ». Dans ce cadre, la France a engagé des réflexions visant à se repositionner dans l'économie mondiale.

4.2.1.2. De l'appel à projet et la labellisation des pôles de compétitivité

Les premières réflexions sur la politique des pôles de compétitivité ont fait suite aux propositions du comité stratégique de la DATAR⁵⁹, présidé en 2002, par le nouveau premier ministre Jean-Pierre Raffarin et préconisant l'identification de pôles de compétitivité de

⁵⁹ Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, remplacée par la DIACT en 2005.

niveau européen sur le territoire national. Le CIADT⁶⁰ du 13 décembre 2002 a entériné les propositions issues des discussions en adoptant le principe de compétitivité des territoires locaux face aux pressions européennes et mondiales (Jacquet et Darmon, 2005). Les rapports « La France, puissance industrielle » (DATAR, 2004) et « pour un écosystème de la croissance (Blanc, 2004), ont constitué le socle sur lequel le gouvernement a construit la politique des pôles de compétitivité. Ces rapports ont, en effet, mis en évidence les retards de la France en terme d'innovation. Mais plus généralement, ils ont alerté les décideurs publics sur la nécessité de (re)penser le développement économique et industriel du pays à partir de partenariats technologiques. Ainsi, en 2004, les questions de l'industrie et de l'innovation devenaient une priorité nationale. Le rapport Blanc (2004) a, en ce sens, émis différentes propositions⁶¹, mais a surtout, défendu la nécessité de mettre en place une véritable politique de *clusters* susceptibles de rassembler les acteurs du monde de la recherche et ceux de l'industrie, pour fonder une nouvelle économie nationale basée sur la science. La doctrine initiale consistait, par conséquent, à baser le développement du pays sur l'innovation qui devenait alors le vecteur principal de croissance et de compétitivité.

Dans ce cadre, le CIADT du 14 septembre 2004 a lancé un appel à projets « pôle de compétitivité », en laissant aux initiatives locales la responsabilité de déposer les candidatures. En dépit du délai très court⁶² accordé aux porteurs de projets, 105 dossiers ont été déposés, et le Premier Ministre Dominique de Villepin, a annoncé, au cours du CIADT du 12 juillet 2005, la liste des 67⁶³ pôles de compétitivité labellisés. Les critères sur lesquels les dossiers ont été évalués reposaient sur les points suivants (Jacquet et Darmon, 2005 : 77):

⁶⁰ Le Comité Interministériel pur l'Aménagement et le Développement du Territoire.

⁶¹ Selon le rapport Blanc (2004), l'adoption d'une politique de clusters devait s'inscrire dans un « écosystème de croissance » susceptible d'accompagner les initiatives. Plusieurs propositions avaient été faites en ce sens : l'accroissement des rôles des conseils régionaux dans le soutien à l'innovation territoriale et aux PME, la refondation des universités, ou encore le financement accru du système de la recherche, etc.

⁶² L'appel à projet a été lancé en Novembre 2004 par une circulaire du premier ministre, pour des projets devant être déposés au plus tard le 28 février 2005, soit seulement 3 mois pour constituer les dossiers, sur la base d'un certain formalisme pré établi.

⁶³ Notons qu'après certaines fusions de pôles et des labellisations des nouvelles labellisations des 6 mai 2006 et 10 juillet 2007, le nombre de pôles de compétitivité est porté à 71. Précisons également que le gouvernement a lancé un nouvel appel à projet pour le 2 octobre 2009, en vue de labelliser des pôles « écotech ».

Face au nombre élevé de pôles labellisés, alors que l'ambition initiale de l'Etat consistait à labelliser quelques grands pôles mondiaux susceptibles d'être compétitifs dans une économie mondiale, certains observateurs ont été amené à parler de « saupoudrage » des investissements publics, estimant que des considérations politiques auraient pu influencer la création de certains pôles. Néanmoins, les résultats de l'évaluation BCG-CMI ont permis d'écarter ces critiques, estimant que 10 pôles ont concentré environ 55% des financements depuis le lancement du dispositif (DIACT, 2008).

- le ou les marchés visés, les perspectives de croissance et la position concurrentielle de l'offre française ;
- le caractère « critique » des technologies retenues et dont la maîtrise assure un avantage compétitif sur le ou les marchés, ainsi que la cohérence du « paquet » technologique proposé ;
- la stratégie de développement du pôle ;
- l'adéquation du volet « formation » à la stratégie de développement ;
- l'ampleur et la qualité des partenariats mis en œuvre ;
- les caractéristiques de l'organisation du pôle, la qualité et la robustesse de la gouvernance envisagée ;
- le réalisme des projets de R&D et leur adéquation à la stratégie du pôle.

Le tableau 22 retrace les différentes étapes de mise en place de la politique des pôles de compétitivité.

2002	Mise en place du comité stratégique par Jean-Pierre Raffarin CIADT du 13 décembre 2002
2003	Mise en place du groupe travail « industriels »
2004	Rapport DATAR – « France, puissance industrielle » - février Rapport Blanc – « Pour un écosystème de la croissance » - Mars Projet de loi de finances pour 2005 présenté par Nicolas Sarkozy (art. 24) CIADT du 14 septembre 2004 Lancement de l'appel à projet « pôles de compétitivité » - Novembre
2005	Clôture de l'appel à projets – 28 février 2005 Achèvement de l'expertise technique des projets – 9 mai Mise en place du Groupe des personnalités – 16 mai Proposition du Groupe de travail Interministériel au Gouvernement – fin juin CIADT du 12 juillet 2005 – labellisation de 67 projets de pôles CIADT du 14 octobre 2005 – validation des projets de contrats et des zones de R&D

Tableau 22. Mise en place de la politique des pôles de compétitivité (Jacquet et Darmon, 2005)

Ainsi, 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, selon cette définition, 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, mais aussi de développer l'activité et l'emploi dans les territoires considérés. Les pôles labellisés ont été classés en **3 catégories** (pôles mondiaux, à vocation mondiale, et nationaux) en fonction de leur développement potentiel.

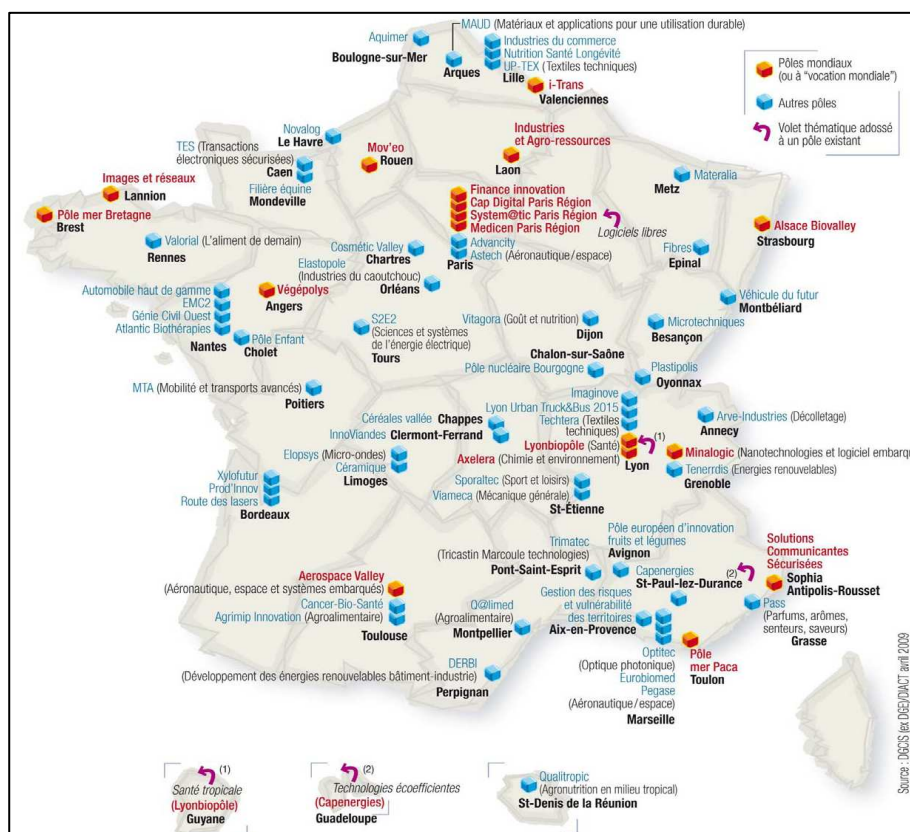


Figure 10. Carte des 71 pôles de compétitivité français (source DGCIS – DIACT – avril 2009)

Les pôles se répartissent sur l'ensemble du territoire français (*figure 10*) 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.). Initialement, au-delà du classement pôle mondial, à vocation mondiale et nationale, une distinction supplémentaire devait être intégrée en fonction du caractère à dominante *technologique* (importance des activités de recherche et la force des interactions entre centres de recherche et d'entreprises travaillant autour du développement d'un domaine technologique) ou *industriel* (concentration d'entreprises ayant des activités de R&D plus appliquées et plus proches du marché immédiat) des pôles. L'Etat considérant qu'ils avaient tous vocation à devenir des

pôles technologiques ; la distinction n'a en réalité pas été adoptée, traduisant à ce titre, la volonté de focaliser l'attention sur l'innovation.

Néanmoins, peut-on s'interroger empiriquement sur le bien fondé d'une telle focalisation dans le cadre de pôles naturellement moins pourvus en capacités de R&D (universités, centres de recherches, centres de transferts de technologies, etc.) et davantage enclin à la coopération industrielle ou à des projets de recherche appliqués, particulièrement proches du marché. Par exemple, certains pôles ont été labellisés sur la base de leur expérience passée de SPL (Cosmetic Valley, PASS, etc.), induisant des relations de coopérations industrielles initiales, sans recherche, et susceptibles de les conduire *a priori* davantage vers une trajectoire à dominante industrielle. En effet, notons également que sur les 71 pôles labellisés, 54 s'inscrivent dans le prolongement d'une dynamique de collaboration préexistante (DIACT, 2008).

Ainsi, le défi que ces pôles devaient relever tient à la détermination de nouvelles relations entre centres de recherche, industriels et organismes de formation autour de tels projets innovants ; ce qui supposait un changement ou l'acquisition d'une nouvelle culture du partenariat à laquelle de nombreux acteurs n'étaient pas familiarisés, mais aussi l'adoption de modes d'organisations spécifiques.

4.2.2. La structuration des pôles de compétitivité

4.2.2.1. Principes de fonctionnement de la politique des pôles de compétitivité

La place de l'Etat dans le dispositif des pôles de compétitivité reste primordiale. Le suivi de la politique des pôles est confié à un Groupe de Travail Interministériel (GTI) réunissant les différents ministères et organismes publics impliqués dans le soutien aux pôles⁶⁴.

⁶⁴ Ministère chargé de l'aménagement du territoire, de l'industrie, de la recherche, de l'agriculture, de la défense, de la santé, des transports, de l'intérieur, du budget, de l'emploi et des représentants d'OSEO innovation, de l'ANR, de la Caisse des Dépôts et Consignations, le Haut représentant pour la sécurité économique et le groupe des personnalités qualifiées.

La DGCIS⁶⁵ et la DIACT sont, à ce titre, chargés du suivi des pôles « au quotidien » et servent de référent national pour chacun d'entre eux. De plus, le soutien des acteurs publics locaux constitue un élément clé de la politique. La plupart du temps, ces collectivités territoriales ont soutenu, à des degrés divers, les initiatives. En effet, les structures des pôles de compétitivité sont en partie **financées** par les collectivités territoriales qui considèrent généralement les pôles comme un outil d'animation ou de développement du territoire (Dambron, 2008).

Néanmoins, de grandes disparités semblent différencier les pôles. Par exemple, en dépit d'un soutien quasi unanime de la plupart des collectivités, la participation de certaines régions est très inégale, en raison parfois du chevauchement des initiatives locales et nationales⁶⁶ (Scandella, 2008).

4.2.2.2. Organisation et gouvernance des pôles de compétitivité

La mise en place des systèmes de gouvernance constituait un élément clé de structuration des pôles de compétitivité. Leur affirmation juridique s'est faite à travers la signature de contrats cadres avec les collectivités territoriales et l'Etat. Ceux-ci, devant préciser la gouvernance des pôle, leur stratégie de développement économique et leurs priorités, mais aussi leur zonage R&D⁶⁷, ont été validés lors du DIACT du 12 octobre 2005. Chaque pôle s'est ainsi constitué sous une entité juridique propre, la plupart du temps sous la forme d'une association à but non lucratif (loi 1901).

Les modes de gouvernance devaient s'appuyer sur les partenaires des pôles en assurant sur une juste représentation des industriels, des chercheurs et des centres de formation, pour

⁶⁵ Direction Générale de la Compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) a été créée par décret du 13 janvier 2009. Elle résulte de la fusion de la Direction Générale des Entreprises (DGE) de la Direction du Tourisme (DT) et de la Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales.

⁶⁶ Scandella (2008), note par exemple que la Région PACA a lancé sa propre politique régionale de pôles (les pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire) qui se superpose à l'initiative nationale et peut être à l'origine certaines confusions.

⁶⁷ Les zonages de R&D ont été adoptés au terme de l'article 24 de la loi de finance de 2005. Elle stipule que les entreprises qui participent à un projet de recherche et développement agréé par les services de l'Etat et implanté dans ces zones de R&D, bénéficient d'une exonération d'impôts sur le revenu ou d'impôts sur les sociétés, d'une exonération de l'imposition forfaitaire annuelle et d'allègement de cotisations sociales. Ces zonages R&D sont remis en question depuis leur adoption, certains pôles les jugeant même contreproductifs (DIACT, 2008).

s'assurer notamment de l'équilibre des pouvoirs et de l'indépendance des décisions vis-à-vis des acteurs institutionnels locaux et nationaux (Jacquet et Darmon, 2005). Cependant, ayant largement soutenus les initiatives locales, les collectivités territoriales ont souvent été impliquées, à des degrés divers, dans les modes de gouvernance. Cette évolution vis-à-vis de la philosophie initiale du projet a notamment donné lieu à certaines tensions entre les représentants du monde économique et les institutionnels. Ainsi, comme l'exprimait la présidente du MEDEF en 2005 : *« C'est une excellente idée de favoriser les rapprochements entre l'entreprise et les chercheurs, mais pourquoi l'Etat veut-il s'en mêler, intervenir dans la gouvernance des pôles de compétitivité à travers la présence des préfets et de leurs services ? Le risque est d'aboutir à une bureaucratisation de ces pôles, et de compromettre ainsi leur survie. L'Etat doit donner l'impulsion, mais il faut ensuite laisser agir les acteurs économiques et sociaux avec davantage d'autonomie. »*⁶⁸.

De plus, empiriquement, si certains clivages politiques traditionnels semblent avoir été dépassés lors de l'élaboration de ces projets (Jacquet et Darmon, 2005), de nombreuses tensions locales ont pu être observées, notamment lorsque certains pôles étaient sur un périmètre inter régional. Ainsi, certaines collectivités n'ont pas souhaité signé les contrats cadres des pôles en raisons de désaccords politiques sur des questions de périmètre géographique, de responsabilité ou d'engagement de chacun des échelons territoriaux. Par exemple, la détermination de l'investissement de chacun dans les structures d'animation, dans les Conseils d'Administrations, etc., mais aussi la délimitation des zonages R&D, ont fait l'objet de nombreuses négociations locales traduisant certaines crispations. La phase d'émergence des modes de gouvernance semble ainsi avoir été un sujet d'inquiétude dès la labellisation des pôles. Jacquet et Darmon (2005 : 84) ayant activement participé à l'élaboration de cette politique notaient déjà en 2005 : *« on le pressent, l'un des éléments déterminant de la réussite des pôles réside dans la qualité de leur gouvernance. »*.

Les pôles sont généralement structurés autour d'une gouvernance stratégique (Conseil d'Administration, Conseil de pilotage, etc., les appellations sont diverses en fonction des pôles) qui doit définir la stratégie générale et technologique ; et d'une gouvernance opérationnelle, chargée davantage de l'animation, de la communication, des actions collectives, des coopérations inter clusters, etc. Là encore, empiriquement, de nombreuses

⁶⁸ Laurence Parisot, présidente du MEDEF, 1^{er} juillet 2005, le Figaro Magazine.

différences semblent caractériser les différents pôles (DIACT, 2008). L'intégration des acteurs se fait en effet à des niveaux divers. Si dans la majorité des pôles, l'animation est confiée à une équipe permanente, parfois, les collectivités territoriales (*voir supra*), les CCI, voire même des salariés de grands groupes assurent ces fonctions⁶⁹. Le défi des pôles, et de leurs gouvernances, réside dans leur capacité à mobiliser leurs membres, aux profils hétérogènes, autour de projet communs. Si la « production » d'innovations et les partenariats de R&D reste l'objectif central des pôles de compétitivité, les moyens mis en œuvre par les pôles pour y parvenir sont largement diversifiés : actions d'animation de la filière considérée, appel à projets internes. La diversité des configurations empirique traduit, de ce fait, de fortes disparités dans les structures, les modes de gouvernance, et le fonctionnement des pôles.

Le financement des structures de gouvernance et d'animation est assuré à la fois par des fonds publics et privés. Outre les cotisations versées par leurs membres, les pôles bénéficient de subventions de l'Etat et des collectivités territoriales. Dans ce cadre, 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 les équipes d'animation des pôles. A ce titre, 62 équivalents temps plein (ETP) ont été détachés par l'ensemble des organismes publics en 2007, plus particulièrement par les agences de développement économiques locales, ce qui représentait 17% des équipes d'animation des pôles (DIACT, 2008). Sur la période 2005-2007, les budgets des structures d'animation ont été en forte croissance. Le budget des pôles nationaux oscillait entre 0,15M€ et 1,9M€ et entre 0,5M et 2M€ pour les pôles mondiaux (DIACT, 2008).

4.2.2.3. Le financement des pôles et des projets de R&D

La constitution des projets de R&D collaboratifs reste le cœur de l'activité des pôles. Leur financement s'incarne initialement dans un dispositif complexe. Leur processus d'émergence et de financement passe d'abord par une phase de montage et d'expertise interne à chaque pôle, qui les labellise en amont (*figure 11*). Ils sont ensuite distribués vers différents guichets

⁶⁹ En 2007, 53 équivalents temps plein étaient mis à disposition des pôles par des entreprises, soit 15% des équipes d'animation des pôles (DIACT, 2008).

en fonction de la taille et de la nature des projets de R&D. Les outils d'interventions financiers ont été fortement développés depuis 2005.

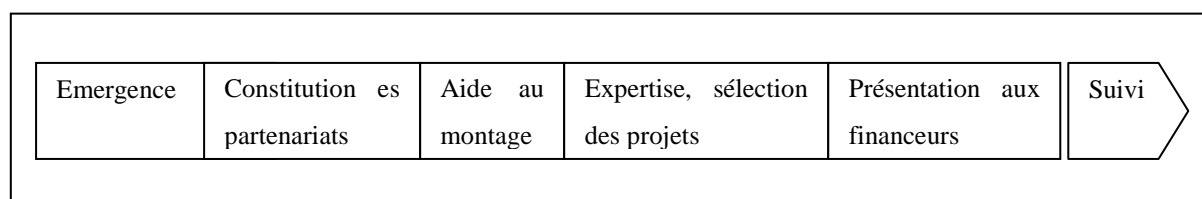


Figure 11. Structuration du processus projet dans les pôles de compétitivité (DIACT, 2008)

- **Le Fond Unique Interministériel (FUI)**

Le FUI, créé en mars 2006, regroupe l'ensemble des ministères concernés par les pôles de compétitivité. Hébergé par le fond de compétitivité des entreprises, il était doté d'une enveloppe de 730 millions d'euros pour la période 2006-2008. Il fonctionne par appels à projets réguliers (environ deux par ans). Il a vocation à soutenir des projets de recherche appliquée portant sur le développement de produits ou de services susceptibles d'être mis sur le marché à court ou moyen terme. Pour être retenu au titre du FUI, le projet doit impliquer au moins deux entreprises et un laboratoire ou un centre de recherche et, répondre à certains critères spécifiques (retombées en terme de création de valeur, d'activité économique et d'emplois, contenu technologique innovant du projet, etc.). Le financement des projets se fait à travers le versement de subventions aux différents membres. Il ne dépasse généralement pas les 30% du budget total du projet (de 1 à 10 millions d'euros), dont 45 % sont accordés aux PME localisées dans le zonage R&D du pôle considéré (DIACT, 2008). 6 appels à projets FUI ont été lancés entre 2005 et février 2008. Sur les 5 premiers, 455 projets ont été retenus. Ils représentent un total de 2,8 milliards d'euros de dépenses de R&D. 620 millions d'euros ont été versés par l'Etat, auxquels s'ajoutent 309 millions d'euros des collectivités territoriales.

- **L'Agence Nationale de la Recherche (ANR)**

L'ANR est dédié à la recherche fondamentale. La logique de financement des projets de R&D dans le cadre de l'ANR repose davantage sur une recherche amont, avec des critères

d'excellence scientifique et technique. L'ANR émet des appels à projets thématiques⁷⁰ annuels et propose aux pôles de compétitivité d'y présenter leurs projets labellisés. Les budgets de ces projets ne dépassent généralement pas les 4 millions d'euros, accordés sous forme d'une subvention aux porteurs. Les bénéficiaires sont des entreprises en partenariats avec des laboratoires académiques ou des laboratoires seuls. En 2005, l'ANR a participé au financement de 330 projets de pôles, à hauteur de 205 millions d'euros. En 2006, 242 projets ont reçu 176 millions d'euros. En 2007, 283 dossiers ont été soutenus pour 192 millions d'euros dont 6,31 millions au titre des compléments de financement. Les projets de pôle représentaient alors 19,8% des 1425 projets retenus par l'ANR et 31,6% des financements alloués par l'agence.

- **Oséo Innovation**

Oséo Innovation est né de la fusion entre l'ANVAR⁷¹, la Banque de Développement des PME (BDPME), et l'ex Agence de l'Innovation Industrielle⁷². Elle participe au financement des projets de R&D émanant des PME au sein des pôles de compétitivité en partenariats avec les banques et les organismes de capital investissement. Ces dossiers représentent près de la moitié de son budget annuel. L'agence intervient dans le cadre d'avances remboursables à taux renforcé si les projets présentés par les PME s'inscrivent dans les axes de recherche d'un pôle de compétitivité. En **2006**, Oséo innovation a soutenu 280 projets pour un montant de 84 millions d'euros.

Il convient également de préciser que les **collectivités territoriales** cofinancent généralement les projets FUI et ANR, mais peuvent également être amenées à financer en totalité certains projets s'ils sont potentiellement structurants pour leur territoire. A ce titre, sur la période 2005-2007, les collectivités territoriales ont financé, en montant, 11,7% du total des projets. De plus, la **Caisse des Dépôts et Consignations** (CDC) apporte son soutien spécifique aux pôles à travers des financements particuliers, en investissant, le cas échéant, dans les structures de pôles (portage immobilier, gestion et animation des projets, etc.), ou dans les

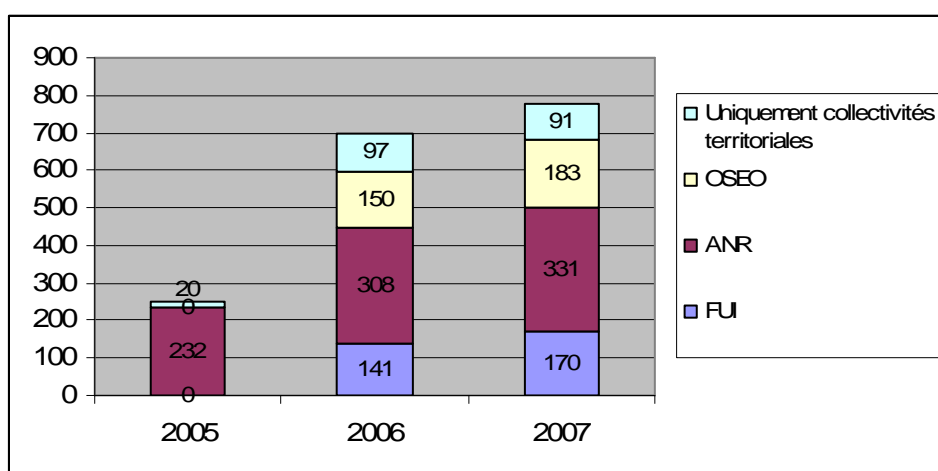
⁷⁰ L'ANR regroupe six programmes thématiques (biologie et santé, écosystèmes et développement durable, énergie durable et environnement, sciences et technologies de l'information, sciences humaines et sociales, et ingénierie des procédés et sécurité) et un programme non thématique (appels à projets blancs).

⁷¹ Agence Nationale de Valorisation de la Recherche.

⁷² L'Agence de l'Innovation Industrielle (AII) était l'un des premiers dispositifs de financements mis en place dans le cadre de la politique des pôles de compétitivité. Les financements accordés portaient plus spécifiquement sur des grands projets (budgets entre 30 et 40 millions d'euros) et impliquaient davantage les grands groupes. L'agence a été intégrée le 1^{er} janvier 2008 dans le groupe Oséo.

fonds propres des entreprises. De plus, son rôle est renforcé dans la phase 2.0 des pôles de compétitivité à travers notamment les appels à projets « plateformes d'innovation » lancé pour la période 2008-2011 (*voir infra*).

En dépit d'un fonctionnement parfois opaque pour les acteurs des pôles, en raison de la multiplicité des guichets de financement, les résultats en matière de production de projets de R&D semblent avoir été positifs sur la période 2005-2007 (*graphique 1*).



Graphique 1. Evolution du nombre de projets de R&D financés par type de financeurs entre 2005 et 2007 (DIACT, 2008 : 30)

Au total 3700 projets ont été labellisés par les pôles entre 2005 et 2007. Parmi ceux-ci, 1700 ont obtenu un accord de financement par le FUI pour un montant de 1,7 milliards d'euros (DIACT, 2008). Une évaluation à grande échelle de la politique des pôles a notamment permis de mettre en évidence ses différents apports.

4.2.3. La version 2.0 des pôles de compétitivité

4.2.3.1. La phase d'évaluation

Trois ans après son lancement, le gouvernement a souhaité évaluer la politique des pôles de compétitivité, dans le but d'esquisser un premier bilan des actions engagées. L'évaluation devait ainsi concerner à la fois la cohérence et la pertinence de la politique industrielle et les résultats des dynamiques engagées dans chacun des pôles pris individuellement. Elle

consistait à prendre la mesure de l'efficacité de la politique des pôles au regard des objectifs initiaux, et d'y introduire, le cas échéant des modifications en vue d'améliorer le dispositif. Dans ce contexte, les évaluateurs se sont intéressés aux outils de financements, à l'efficacité du processus d'instruction des dossiers de financements, etc.⁷³. Ces évaluations ont été réalisées par les cabinets CM International et le Boston Consulting Group dès la fin de l'année 2007.

L'évaluation de chaque pôle s'est faite sur la base d'un cahier des charges qui prévoyait 11 axes d'analyse répartis en 7 thèmes spécifiques. Ces axes sont : la stratégie (technologique, marché, internationale), l'animation et la gouvernance, le processus projet, la prise en compte de la gestion des compétences, l'intégration des PME, l'ancrage territorial (relations avec la recherche, le développement économique) et la prise en compte du développement durable. Au terme de l'évaluation, il est apparu que « *le dispositif contribue efficacement à appuyer la dynamique locale de coopérations entre acteurs* » (DIACT, 2008 : 71). Néanmoins, les impacts en termes d'innovation et de développement économique n'ont pas pu être véritablement pris en compte étant donné la jeunesse des pôles. L'évaluation a ainsi mis à jour de fortes disparités entre les pôles. Leurs degrés de maturité traduisent la diversité des situations empiriques préexistantes et des spécificités locales. Les résultats de l'évaluation ont permis de souligner les efforts consentis par les pôles et leurs membres dans la mise en place des partenariats et des multiples actions collectives.

La dynamique mise en œuvre par la politique des pôles semble positive puisque qu'en 2006, 4467 faisaient partie d'un pôle, et 6006 à la fin de l'année 2007, ce qui représentait environ 790 000 salariés (Source SESSI, 2009). Ces entreprises sont, pour l'essentiel, des PME (4680 fin 2007), soit 90% de l'effectif total. Néanmoins, à la même période, la majorité des grands groupes français faisaient partie d'au moins un pôle, et représentaient 80% de l'emploi total des pôles. Le poids des groupes reste prédominant. Cette situation s'explique notamment par le nouveau fléchage des subventions à l'industrie et à l'innovation qui incite ces groupes à adhérer aux pôles.

⁷³ Pour connaître tous les détails de la méthodologie de l'évaluation ainsi que l'ensemble des résultats, voir DIACT (2008).

Les résultats de l'évaluation de la politique nationale, rendus publics en juin 2008, ont permis de mettre en évidence les progrès réalisés en trois ans⁷⁴. Par ailleurs, les pôles ont été classés selon trois catégories en fonction de l'atteinte des objectifs préétablis :

- Objectifs atteints (catégorie 1): 39 pôles sont considérés comme ayant réussi à créer une dynamique positive sur ses axes clés ;
- Objectifs partiellement atteints (catégorie 2) : 19 pôles doivent faire face à certains dysfonctionnements qu'ils doivent résoudre pour remplir pleinement ses missions ;
- Reconfiguration nécessaire (catégorie 3) : 13 pôles ne semblaient pas remplir les conditions nécessaires pour mener à bien leurs missions, dans leur configuration actuelle.

Suite aux résultats de cette évaluation, l'Etat a confirmé en juin 2008, le renouvellement du label pour les pôles classés en catégorie 1 et 2, sur la période 2009-2011. Le président Sarkozy a en revanche accordé un délai d'une année (jusqu'à fin 2009) aux pôles classés en catégorie 3 pour « faire leurs preuves » et montrer qu'ils ont su prendre en considération les remarques qui leurs ont été faites.

4.2.3.2. Les orientations actuelles de la politique des pôles de compétitivité

La version 2.0 des pôles de compétitivité repose sur un renouvellement des aides financières accordées aux pôles et aux projets de R&D. Le gouvernement a décidé à ce titre, d'affecter 1,5 milliards d'euros pour la période 2009-2011. Au-delà des financements accordés, la version 2.0 des pôles s'articule autour de trois axes principaux.

1- Tour d'abord, le futur des pôles repose sur le renforcement de leur animation et de leur pilotage stratégique, à travers notamment la signature des contrats de performance entre les pôles, l'Etat et les collectivités territoriales. Par là, l'Etat cherche à responsabiliser les pôles et les incite à davantage structurer leur propre stratégie. L'évaluation a, en effet, mis en évidence un manque de formalisation, voire de réflexion, sur une véritable stratégie amont pour une

⁷⁴ Pour connaître les détails des résultats de l'évaluation nationale, voir DIACT (2008).

grande majorité des pôles (DIACT, 2008). L'Etat souhaite donc que les pôles mettent en œuvre une réflexion stratégique pour la période des 3 à 5 ans à venir. Les pôles ont eu à formaliser cette stratégie dans une feuille de route stratégique sensée préciser leurs domaines et thématiques prioritaires, les objectifs visés et les actions envisagées. L'Etat, mais aussi les collectivités, signataires des contrats de performances, se donnent ainsi la possibilité d'avoir plus de visibilité et de contrôle sur les pôles et leurs actions. Ils pourront ainsi faire l'objet d'évaluations plus régulières qui porteront sur leurs dynamiques, mais aussi sur leurs résultats⁷⁵. Normalement finalisées pour juin 2009, ces contrats de performance, ont dans les faits, donné lieu à de nombreuses négociations entre les pôles et les collectivités, et ont tardé à se mettre en place. De plus, certains pôles semblent avoir eu du mal à véritablement formaliser leur feuille de route stratégique.

2- D'une manière générale, l'évaluation a mis en évidence, une amélioration des coopérations entre les membres des pôles. Néanmoins, l'Etat semble vouloir accentuer ces collaborations à travers des projets davantage structurants. C'est notamment l'objet des plateformes d'innovation, définies comme *« un regroupement de moyens (équipements et moyens humains notamment) destinés à offrir à une communauté ouverte d'utilisateurs, notamment des entreprises, des ressources (locations d'équipements, prestations, services, etc.) leur permettant de mener à bien leurs projets de R&D et d'innovation⁷⁶ »*. Il s'agit, par conséquent, de permettre l'acquisition collective, d'équipements ou de matériel commun, afin de matérialiser la coopération et de faciliter l'ancrage territorial. De la même manière que pour les projets de R&D, l'Etat a procédé par appel à projet pour sélectionner les meilleures initiatives. Dans ce cadre, 35 projets ont été présélectionnés le 5 février 2009. Ces projets sélectionnés définitivement pourront bénéficier d'un soutien financier de l'Etat (à hauteur de 35 M€ par an provenant du FUI), qui pourra être abondé, le cas échéant, par les collectivités territoriales. Ces projets visent finalement à mieux coordonner les acteurs.

⁷⁵ Il s'agit, par conséquent, d'aller plus loin dans l'évaluation des pôles. L'évaluation BCG-CMI était en effet davantage focalisée sur leur dynamique étant donné qu'il était difficile de mesurer de véritables résultats tangibles après simplement 3 années d'existence. La version 2.0 des pôles marque en ce sens une montée en puissance des pôles qui devrait se traduire par la mesure de leurs apports et de leurs productions spécifiques.

⁷⁶ Note de synthèse « application de la réglementation communautaire de la concurrence aux aides publiques destinées aux plates-formes d'innovation ». http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/note_juridique-plates-formes.pdf. Consulté le 31 août 2009.

3- Par ailleurs, la Version 2.0 prévoit le développement des différentes dimensions de l'écosystème d'innovation et de croissance des pôles. Il s'agit notamment de mieux prendre en compte leur environnement local à travers les liens avec les nouveaux dispositifs apparus depuis la labellisation (PRES⁷⁷, RTRA⁷⁸, Instituts carnot⁷⁹, etc.) et avec les autres réseaux existants (SPL, technopôles, etc.). Pour l'instant, ces liens restent émergents (DIACT, 2008). Enfin, si la phase 1 a focalisé l'attention des pôles sur les projets d'innovation, la phase 2 implique une prise en considération accrue des actions périphériques qui ne sont pas apparus comme une priorité en phase d'émergence (gestion de compétences, déploiement à l'international, intelligence économique, etc.).

⁷⁷ Les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) sont des regroupements d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur, mis en place dans le prolongement de la loi de la programmation pour la recherche du 18 avril 2006.

⁷⁸ Les Réseaux Thématiques de Recherche Avancée (RTRA) regroupent des universités, des grandes écoles et des organismes de recherche autour d'un objectif scientifique commun. 13 projets de RTRA ont été retenus (sur 37 dossiers) par le gouvernement en octobre 2006.

Synthèse du chapitre 4 section 2

Ce chapitre vise à présenter le périmètre empirique de la recherche. Les pôles de compétitivité s'inscrivent ainsi dans la « tradition » des *clusters policies*. Ils reposent sur l'idée selon laquelle la rapidité des mécanismes qui permettent de passer de la recherche fondamentale à la recherche appliquée et au développement industriel devient un enjeu majeur, dans la mesure où toute politique de R&D cherche à en raccourcir la durée, en améliorant les liaisons entre la recherche et l'industrie (Echaudemaison, 2001). Les pôles se distinguent des SPL de part l'hétérogénéité des acteurs qui les composent et par leur orientation explicite vers l'innovation. Cette brève description montre bien que pôles de compétitivité trouvent leurs fondements théoriques dans l'imbrication des notions d'interaction, de connaissance et de territoire. Les innovations, émergents de ces réseaux, résultent des synergies et de la complémentarité des connaissances hétérogènes des acteurs. Ces apprentissages réciproques, basés sur l'échange de connaissance, les interactions et la coopération entre ses membres, fondent les avantages de ces réseaux, particulièrement en matière d'innovation. L'évaluation BCG-CMI a mis en évidence une très forte hétérogénéité des pôles vis-à-vis de leurs vocations, de leurs modes de fonctionnement et de leurs gouvernances. C'est à cette question plus spécifique de la gouvernance et de la trajectoire que s'intéresse la suite de la thèse.

⁷⁹ Les Instituts Carnot constituent un label destiné aux structures de recherche qui travaillent régulièrement avec les entreprises. On compte, fin 2008, 33 centres de recherche et de transfert de technologie qui représentent 12300 permanents.

Chapitre 5 : Présentation des résultats intra-cas

L'objet de ce chapitre est de présenter les résultats de l'analyse des cas étudiés. Conformément au cadre conceptuel de cette recherche et dans un objectif de clarté et de rigueur, la restitution de chaque cas s'effectue selon un plan retraçant la trajectoire des RTO étudiés en lien avec leurs dynamiques de gouvernance.

Ce chapitre 5 est constitué de deux sections. La première section présente les résultats du cas Cosmetic Valley. La seconde section s'attache au cas Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique.

Section 1 : Gouvernance et trajectoire de la Cosmetic Valley

Plan du chapitre

5.1.1. Un réseau orienté vers une trajectoire industrielle

5.1.1.1. La genèse de la Cosmetic Valley

5.1.1.2. Structuration et dynamique de la gouvernance de la Cosmetic Valley

5.1.1.3. Le rôle de la politique nationale des SPL

5.1.1.4. Le risque de Lock-in et la nécessité d'un renouveau du réseau

5.1.2. Le pôle de compétitivité : bifurcation du réseau vers une trajectoire technologique

5.1.2.1. Elargissement des caractéristiques structurelles

5.1.2.2. L'évolution des formes et des processus de gouvernance

5.1.2.3. L'innovation au cœur des processus de coopération : une bifurcation de trajectoire pertinente ?

5.1.3. D'une trajectoire sous contrainte vers une trajectoire hybride industrielle et technologique pilotée

5.1.3.1. Vers une trajectoire technologique structurée

5.1.3.2. Des actions collectives, vers un retour aux fondamentaux

Introduction du chapitre

Dans cette section, nous présentons les résultats issus de l'analyse du cas du pôle de compétitivité Cosmetic Valley. Nous organisons cette section en trois parties. Celles-ci reprennent la trajectoire de développement de la Cosmetic Valley. Chaque partie reprend les principales caractéristiques des étapes de développement, leurs modes de gouvernance et les facteurs qui permettent d'expliquer les bifurcations de trajectoire.

Nous nous intéressons tout d'abord à la genèse de la Cosmetic Valley et à sa trajectoire industrielle initiale. Le réseau s'est construit à partir d'un regroupement informel d'acteurs du

secteur de la parfumerie cosmétique encastres dans un territoire commun. La formation du réseau, en 1994, répond à un impératif de développement économique local et se caractérise par un fort ancrage institutionnel et une gouvernance à dominante opérationnelle. Nous montrerons comment certains facteurs internes et externes vont conduire à une bifurcation du réseau vers une trajectoire technologique sous contraintes. La pression à l'innovation induite par la labellisation pôle de compétitivité va conduire à des ruptures entre les acteurs, remettant en question le bien fondé d'un développement basé sur la seule innovation. Les performances limitées du réseau en matière d'innovation vont le conduire à revenir à une trajectoire hybride industrielle et technologique à partir d'outils de pilotages qui constituent autant de modalités de gouvernance.

5.1.1. Un réseau orienté vers une trajectoire industrielle

5.1.1.1. La genèse de la Cosmetic Valley

5.1.1.1.1. D'une stratégie de décentralisation de l'activité industrielle parisienne vers un développement endogène du tissu économique local

Au début des années soixante-dix l'économie du département d'Eure-et-Loir est basée essentiellement sur une activité agricole traditionnelle. La spécialisation industrielle du territoire sur le secteur de la parfumerie cosmétique fait suite à la politique de décentralisation des grands groupes parisiens dans les années soixante-dix. Le parfumeur Fabergé fut le premier à implanter ses équipes de recherche et de production près de Chartres dans l'Eure-et-Loir. Lancaster y installa son site européen en 1972. Puis, deux ans plus tard, Guerlain décentralisait son centre de production de Courbevoie à Chartres. Ces implantations successives trouvaient leurs fondements dans la dégradation des conditions économiques et sociales de l'époque. En effet, soucieuses de leur image, ces entreprises menaient une politique de luxe très onéreuse qu'elles ne pouvaient plus assumer : *« à cette époque, toutes les usines parisiennes de parfum ou de cosmétique étaient des vitrines de leur savoir-faire : les employés y étaient très bien habillés, parfumés,[...], et vous étiez reçu dans des patios aménagés à cet effet. C'était très agréable⁸⁰. »*. Les locaux parisiens devenus trop chers, trop

⁸⁰ Dirigeant de CEGEDIS – ABO Cosmetics - Les annales des Mines, 2005 : 315.

petits, ne permettaient plus aux entreprises de se développer davantage. Elles cherchèrent alors des conditions plus favorables pour implanter leurs usines de production. Ces industriels se sont tournés vers les territoires naturellement les plus proches géographiquement : l'Eure, les Yvelines, le Loiret et surtout l'Eure-et-Loir. Cette stratégie de décentralisation des grands noms de la parfumerie cosmétique fut facilitée matériellement par la création d'un aéroport au sud de Paris. Chartres étant seulement à une heure de la capitale, les entreprises pouvaient conserver l'ensemble de leurs cadres, souvent originaires de la région parisienne, et par là même se permettre d'accueillir leurs clients dans de bonnes conditions matérielles. Les implantations se sont par la suite accélérées pendant les années quatre-vingt comme un effet boule de neige.

Le contexte économique global des années soixante-dix associé à la proximité géographique de l'Eure-et-Loir avec la Région Parisienne, constituent les bases de l'émergence industrielle du territoire chartrain. Cependant, la simple agglomération d'acteurs ne constituait pas un facteur suffisant pour enclencher une dynamique de développement économique local basée sur l'industrie cosmétique.

5.1.1.1.2. Le rôle des acteurs publics dans la valorisation des compétences locales

Le déclin du territoire, accéléré notamment par la récession des années soixante-dix, ainsi que la mobilisation des acteurs industriels locaux a alerté les pouvoirs publics du département sur la nécessité de reconstruire les bases de l'économie locale. Ceux-ci se trouvaient en effet désarmés et l'Eure-et-Loir était considéré comme le département de la Région Centre le moins dynamique en matière de création et d'implantation d'entreprises (CRCI, 2005). Pour répondre à ces limites structurelles à la croissance, le directeur du Comité de Développement Economique d'Eure-et-Loir (CODEL), Jean-Luc Ansel, qui prit ses fonctions en 1989, décida de s'appuyer sur ce mouvement afin de faire de la parfumerie cosmétique une véritable vitrine pour l'économie locale, susceptible d'avoir un effet d'entraînement sur l'ensemble du territoire : « *on voulait que ça permette de créer une dynamique positive dans tout l'Eure-et-Loir* » (INST-DETP-1).

La filière parfumerie cosmétique, encore émergente et fragmentée, devait être davantage structurée afin de produire de véritables externalités positives et permettre le développement

endogène du territoire. L'Association Parfums Cosmétiques fut créée en 1994 par le directeur du CODEL afin d'organiser cette filière, en rassemblant l'ensemble des acteurs au sein d'un même réseau, et de le rendre davantage visible sur le plan national et international. Cette initiative émanait davantage des acteurs publics que des entreprises elles-mêmes en raison notamment de la volonté du CODEL d'enclencher une dynamique de coopération vertueuse. En effet, en dépit d'une agglomération croissante et de la proximité entre les acteurs de la parfumerie cosmétique dans le département d'Eure-et-Loir, peu d'entreprises se connaissaient et les logiques relationnelles étaient quasi inexistantes jusqu'au début des années quatre-vingt-dix. Même s'ils cohabitaient au sein d'un territoire commun, les acteurs avaient davantage tendance à s'ignorer : *« ils ne se connaissaient pas du tout, et quand ils se connaissaient, les grands groupes par exemple, ils s'ignoraient »* (CV-STR-DIR-6). Seules quelques relations informelles sporadiques entre les donneurs d'ordres et certains sous-traitants commençaient à émerger : *« on a débuté nos relations avec eux vers 1990 si mes souvenirs sont bons, mais ça restait quand même très limité, chacun était à sa place et on avait simplement parfois quelques contacts avec eux »* (CV-IND-PME-1). Petit à petit la structure du territoire évoluait et la stratégie d'attraction des grands groupes mise en œuvre par les autorités locales, suscita la création et l'installation, dans la région, de nombreuses PME, souvent sous-traitantes, attirées par les opportunités d'affaires.

5.1.1.2. Structuration et dynamique de la gouvernance de la Cosmetic Valley

5.1.1.2.1. Une gouvernance à dominante opérationnelle basée sur l'ancrage institutionnel du réseau

La gouvernance de l'association était assurée principalement par le CODEL. L'association Parfums Cosmétique était constituée sous forme d'association loi 1901, impliquant une organisation avec un Conseil d'Administration composé de représentants des industriels, et d'un bureau qui fut présidé dès son origine par Jean-Paul Guerlain. L'encadrement des relations entre les industriels dans le cadre de procédures davantage formelles devait permettre d'équilibrer les pouvoirs de représentations entre les nombreuses PME qui irriguaient le territoire et les donneurs d'ordre dont elles étaient dépendantes. L'objectif était de répartir le pouvoir de décision de manière suffisamment équitable pour que les acteurs puissent se coordonner entre eux. Cependant, en dépit de la structure du tissu industriel qui

aurait pu favoriser la prise de leadership par un Groupe, aucun industriel majeur ne s'est particulièrement détaché pour s'investir dans la gouvernance. Finalement, les industriels, relativement peu impliqués dans le réseau, se sont largement reposés sur le CODEL pour le développement de l'association : *« il faut quand même dire que la Cosmetic Valley, c'est beaucoup le CODEL qui l'a porté. Ils préparaient les réunions, proposaient des axes de travail, des congrès, des actions collectives, après on adhéraient ou on n'adhérait pas, on venait ou on ne venait pas. »* (CV-IND-PME-1).

Le réseau était, en effet, largement porté et piloté par le CODEL qui mettait en place diverses actions collectives, des missions d'animation de la filière, organisait des déplacements communs dans des salons professionnels⁸¹, des actions de communications spécifiques visant à promouvoir le réseau comme, par exemple, la fête du parfum organisée à Chartres dès la fin des années quatre-vingt-dix. Le développement du réseau reposait sur l'action du CODEL qui prospectait pour accueillir de nouvelles entreprises sur le département et de nouveaux adhérents pour le réseau : *« on a monté l'association avec les contacts qu'on avait les uns et les autres et puis on est allé démarcher, moi j'ai commencé par démarcher quelques entreprises, après j'ai pris quelqu'un du CODEL pour démarcher un peu. »* (CV-STR-DIR-5). L'Association Parfums Cosmétiques constituait ainsi un parfait outil de développement économique susceptible d'avoir un effet d'entraînement sur l'ensemble du territoire. Ainsi, dès 1994, l'association comptait 38 adhérents (source Cosmetic Valley), pour l'essentiel des PME. En plus de sa mission d'animation du réseau, le CODEL était en charge de la gestion administrative de l'association (secrétariat et domiciliation).

Le rôle du directeur du CODEL, Jean-Luc Ansel, fut particulièrement structurant pour l'émergence du réseau et sa gouvernance. Son passé d'industriel (de formation ingénieur agronome, il fut notamment Directeur Général Europe au sein du groupe Steelcase-Strafor pendant quinze ans), son ancrage institutionnel au sein du CODEL et sa connaissance de l'environnement économique et politique local ont fait de lui l'acteur incontournable du réseau, lui conférant ainsi une légitimité certaine pour participer à son développement : *« Jean-luc, il a été l'instigateur de tout ça, sans lui rien n'aurait été possible, ça explique pourquoi il avait cette place centrale dès l'origine du réseau. C'est d'ailleurs lui qui l'a inventé »* (CV-IND-PME-3).

Pour fonctionner, le réseau devait disposer de ressources, notamment financières, suffisantes : *« je me suis rapidement aperçu que si je faisais une association d'industriels purs et durs je n'aurai jamais de sous, et donc il fallait que je me colle aux collectivités. »* (CV-STR-DIR-7). Le directeur du CODEL décida alors de mobiliser les acteurs publics du département et notamment le Conseil Général d'Eure-et-Loir afin d'obtenir des moyens d'actions suffisants pour l'association et pour ses membres (aides au montage de dossiers, prix de l'immobilier attractif, versement de subventions, etc.) et ainsi pérenniser ce mouvement. Les collectivités locales ont alors pris conscience que l'industrie du parfum et de la cosmétique pouvait faciliter le développement local : *« on a vraiment pris conscience de ce que pouvaient nous apporter ces nouvelles entreprises, d'autant plus qu'économiquement on n'était pas vraiment dans une bonne période dans le département. »* (INST-DEPT-2).

Ainsi, dès son origine, les collectivités du département ont été intégrées dans la structure de l'association afin qu'elles puissent apporter les ressources nécessaires à son fonctionnement. Celles-ci ont largement contribué à l'évolution du réseau. Ainsi, même si l'association avait été créée avant tout pour les industriels eux-mêmes, dès sa création, les collectivités locales estimaient avoir droit à leur place dans la gouvernance : *« même si on savait bien que le principal c'était le développement de nos entreprises on voulait aussi savoir se qui se passait dans cette association, on y avait mis pas mal d'argent quand même, on estimait donc normal d'avoir des retombées. »* (INST-DEPT-4). La Cosmetic Valley était alors considérée comme un véritable outil de développement économique local. Ainsi, pouvait-on se demander si l'association n'avait pas été constituée davantage pour le territoire, que pour les entreprises ; même si par effet d'entraînement, les deux niveaux s'enrichissaient mutuellement. Finalement, le mode de gouvernance local garantissait à la fois la compétitivité du territoire, celle du réseau et des entreprises.

La Cosmetic Valley était caractérisée par un fort ancrage institutionnel en raison des financements accordés par le Conseil Général d'Eure-et-Loir et par la gestion, le secrétariat et le pilotage de l'association assurés par le CODEL et son directeur jusqu'en 2005. Gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle étaient largement imbriquées en raison notamment des conditions d'émergence du réseau et de son ancrage institutionnel.

⁸¹ Salons de l'emballage de Villepinte en 1996, 1998, 2000 et 2002 ; salons Cosmoprof de HongKong à partir de 1997 ; de Bologne en 1999, le salon Cosmetech à Chartres depuis 2000 ; Expo Beauty à Moscou en 2002, etc.

5.1.1.2.2. L'émergence d'une logique d'organisation en réseau basée sur la confiance et la proximité

La dynamique de coopération entre les industriels a mis du temps à se mettre en place. Les relations inter-organisationnelles ont véritablement émergé avec la création de l'Association Parfums Cosmétiques qui a permis d'initier une véritable dynamique coopérative : *« Ils ne se côtoyaient pas avant qu'on fasse l'association et qu'on commence à bouger et à ce moment ils ont commencé à se côtoyer. En fait, il n'y avait même pas de liens informels, ils n'étaient même pas en concurrence, il n'y avait pas du tout de lien. »*. (CV-STR-DIR-6). Lors de la phase de création de l'association, les entreprises n'attendaient pas de retombées particulières mais répondaient simplement aux sollicitations du CODEL.

Les industriels ont, par conséquent, commencé à coopérer à partir du moment où l'association a été créée. Les acteurs se sont connus lors d'actions collectives ou de soirées qui ont permis aux acteurs de se rencontrer davantage et de créer des liens forts : *« On faisait des soirées, des trucs comme ça, il n'y avait pas de thèmes spécifiques mais c'était intéressant de faire ça pour se rencontrer. »* (CV-STR-DIR-6). La nomination de Jean-Paul Guerlain au poste de Président de l'association a permis d'attirer de nombreuses nouvelles entreprises dans l'association : *« Jean Paul Guerlain et sa notoriété nous ont apporté beaucoup de crédit jusqu'à maintenant⁸². »*. Le rôle des groupes fut, à cet égard, particulièrement structurant pour l'émergence et la pérennité du réseau. Par exemple, les visites régulières organisées dans les usines de fabrication des grands groupes eurent un effet d'attraction important : *« l'association a commencé à organiser assez tôt des visites d'usines pour voir comment ça se passait chez les voisins, pas forcément pour piquer des recettes de fabrication, de toute façon ça n'était pas possible, mais pour voir si on ne pouvait pas apprendre les uns des autres. Et puis ça a permis de remplir le carnet de commandes de certaines PME »* (INST-DEPT-1).

L'instauration et le développement de liens de confiance furent accentués lors de ces rencontres régulières, plus formelles, organisées, habituellement par le CODEL. Les entreprises y échangeaient des informations sur leurs problématiques communes et développaient leurs coopérations. Les acteurs furent amenés à se rencontrer davantage. La proximité géographique favorisait les échanges et le partage d'expérience : *« c'est vrai qu'on*

⁸² Jean-Luc Ansel – Directeur Général de la Cosmetic Valley - Les annales des Mines, 2005 : 314.

était presque voisin, du coup on a commencé à se croiser dans différentes manifestations, ça nous a quand même beaucoup aidé pour qu'on se rencontre et qu'on fasse des affaires ensemble. » (CV-IND-PME-4). Ces relations de proximité s'appuyaient également sur une culture commune et des valeurs partagées autour des métiers de la parfumerie cosmétique : *« on était tous dans le même domaine depuis très longtemps. Vous savez c'est un peu comme une grande famille, on se connaît tous et on partage la même passion de notre métier. C'est quand même un métier à part, celui du luxe, de la beauté, et on s'y reconnaît tous, je pense. »* (CV-IND-PME-3). Les relations se faisaient plus denses et plus fréquentes notamment lors de la participation des membres à des salons professionnels internationaux (Paris, Dubaï, Hong-Kong, etc.) ce qui facilitait le partage de connaissances : *« quand les gens vont ensemble sur des salons professionnels à l'étranger pendant plusieurs jours, cela permet de créer des liens forts, on partage plus d'intimité. »* (CV-IND-PME-6).

La confiance créée entre les industriels décourageait les comportements opportunistes éventuels : *« quand un concurrent ne joue pas le jeu qu'on s'est tous plus ou moins fixé, ça se sait très rapidement, il est tout de suite mal vu. J'ai vu certaines situations où ça s'est pas très bien passé, quand certains font de la concurrence déloyale. »* (CV-IND-PME-4). Des sanctions collectives pouvaient être adoptées lorsque certaines entreprises n'avaient pas respecté le logique informelle de fonctionnement et de solidarité du réseau : *« en cas de crise, si celui qui n'a pas joué le jeu demande un coup de main, on ne fait rien de particulier, c'est chacun pour sa peau. »* (CV-IND-PME-4). A l'inverse, le respect des règles tacites du réseau impliquait une certaine forme de solidarité entre les acteurs : *« il n'était pas rare que des entreprises se dépannent entre elles ; certaines procédaient même à des achats groupés de produits non stratégiques ou s'envoient des clients. »*. (INST-DEPT-2).

En dépit du développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté, les coopérations restaient limitées à de la sous-traitance, à des échanges d'expériences, des achats groupés de matière première, de la mutualisation d'embauche d'intérimaires, etc., et les véritables problématiques stratégiques restaient traitées en interne (Recherche et innovation, politique marketing, etc.) : *« on restait quand même prudent, même si on était amis, il n'empêche qu'on pouvait aussi se retrouver parfois en concurrence. »* (CV-IND-PME-3).

5.1.1.3. Le rôle de la politique nationale des SPL

Ce dynamisme attira de plus en plus d'entreprises et l'organisation prit une autre dimension lorsqu'elle fut labellisée Système Productif Local par l'Etat en 2000. L'appellation désigne une organisation industrielle productive spécialisée dans un secteur spécifique et localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. L'obtention du statut fait suite à un appel à labellisation lancé par l'Etat et visant à identifier sur le territoire des réseaux d'entreprises constitués d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail. L'agrément SPL fut utilisé par le CODEL dans ses actions de prospection, pour faciliter ses prises de contact avec les entreprises liées au secteur de la parfumerie. Il lui permit, de surcroît, de se positionner en fédérateur des entreprises euréliennes.

La labellisation conféra davantage de légitimité au réseau et lui permis d'avoir un poids supplémentaire pour obtenir de nouvelles subventions auprès des institutionnels : « *Ce label donne également beaucoup de crédit vis-à-vis du préfet et des services de l'Etat* » (INST-DEPT-7). L'association fut alors rebaptisée Cosmetic Valley par analogie avec la Silicon Valley aux Etats-Unis. Il s'agissait d'abandonner un nom ayant une faible résonance dans les salons internationaux et de capitaliser sur un nom à fort potentiel communicationnel et identitaire. Il permit de renforcer la consonance internationale pour véhiculer l'image du luxe français et mettre en évidence le savoir-faire et les compétences des entreprises du territoire.

Le territoire Chartrain et l'Eure-et-Loir sont devenus petit à petit un lieu important pour la filière cosmétique en France comme à l'étranger. De la même manière, les nombreux terrains disponibles, une certaine qualité de vie, etc., attiraient de plus en plus d'entreprises sur le territoire. La structure des entreprises se diversifiait petit à petit, pour constituer une véritable filière de l'industrie parfumerie cosmétique. Ainsi, certains groupes internationaux ont par exemple décidé de s'implanter sur ce territoire pour bénéficier des effets de la proximité avec d'autres acteurs du secteur : « *nous sommes venus chercher en France une compétence en matière de création et de gestion de luxe*⁸³ ». Ainsi pouvait-on observer une évolution parallèle de la structure du territoire, qui se spécialisait petit à petit autour d'une dominante industrielle spécifique liée à la parfumerie cosmétique, et de la Cosmetic Valley qui profitait

⁸³ PDG de Pacific Europe – Actualité en France, série n°62 – janv-fev 2005.

de ces nouvelles caractéristiques du territoire Chartrain pour augmenter la base de ses adhérents.

Synthèse L'histoire de la Cosmetic Valley s'est construite grâce à l'appui des collectivités locales. Elles facilitèrent l'émergence et l'évolution du réseau en passant d'une simple logique d'agglomération à une logique de coopération en réseau. L'industrie cosmétique était au centre des stratégies locales de développement.

Lors de cette première phase, peu de changements de gouvernance ont été adoptés. Le passage d'une forme émergente spontanée à des relations davantage organisées est l'œuvre des acteurs institutionnels qui ont poussé les industriels à s'organiser. La confiance émane petit à petit des interactions répétées et de la proximité entre les acteurs. Elle agit comme un mécanisme de coordination et de gouvernance en tant que tel. Dans un premier temps ce sont davantage les caractéristiques du territoire qui vont inciter les acteurs à adopter une structure formelle de gouvernance. Celle-ci, à travers le rôle des acteurs publics, va, dans un second temps, conditionner l'évolution du réseau et sa trajectoire de développement pour l'ancrer définitivement dans le territoire. Cet ancrage institutionnel, l'absence de leadership industriel, la multitude de PME, laissent toute liberté au CODEL pour conduire le réseau, centraliser les pouvoirs de décisions et exercer les rôles de gouvernance stratégique et opérationnelle. On peut ainsi noter l'enchevêtrement de la gouvernance et de la trajectoire de la gouvernance. L'origine et la place des acteurs dans la gouvernance, leur importance dans le territoire vont alors conditionner l'évolution du réseau.

5.1.1.4. Le risque de *lock-in* et la nécessité d'un renouveau du réseau

La transformation du territoire de sa base agricole traditionnelle vers une trajectoire industrielle résulte de différents éléments en interactions : la présence de grandes entreprises fournissant une base entrepreneuriale fertile, l'émergence de nombreuses PME, le soutien des acteurs publics locaux, le capital disponible, etc. Cependant, plusieurs facteurs internes et externes au réseau et au territoire dans lequel il est encastré vont inciter le réseau à évoluer vers une trajectoire de développement basée davantage sur l'innovation.

5.1.1.4.1. Une crise révélatrice des limites structurelles du territoire chartrain

Tout d'abord, le contexte économique global du secteur constituait une contrainte pesante pour les industriels. Depuis le début des années 2000, l'industrie de la parfumerie cosmétique connaissait une crise importante qui marqua un profond changement dans les relations inter-organisationnelles. L'apparition d'un contexte économique délicat pour les entreprises du secteur⁸⁴ remis en cause les logiques de coopérations pour davantage d'individualisme : *« ça n'a pas été tout rose durant cette période, je ne sais pas trop ce qui s'est passé, enfin si on le sait, il y a eu conjonction de plusieurs facteurs qui ont conduit à une sorte de crise du secteur. Du coup, c'est vrai que chacun s'est un peu regardé pendant cette période, on n'osait pas faire grand-chose. C'est un peu comme à chaque fois en cas de crise, les pays font appel au nationalisme, nous on se concentre sur notre propre activité au lieu de voir ce qui se passe chez les voisins. »* (CV-IND-PME-1). Malgré l'augmentation du nombre d'adhérents, cette crise marqua les limites du territoire. En dépit d'un soutien des collectivités locales de plus en plus important (notamment de la part de la municipalité de Chartres), le rythme des adhésions stagnait (*graphique 2 ci-dessous*) en raison notamment du nombre potentiel d'adhérents limité en Eure-et-Loir : *« le support d'un seul département limite les ambitions et les opportunités de développement. »* (CV-STR-DIR-4). Les ressources du territoire apparaissaient trop limitées et plusieurs grandes entreprises ont fait le choix de s'installer dans des départements voisins : Yves Saint Laurent à Berney dans l'Eure, Christian Dior et Shiseido dans le Loiret, etc. : *« on avait besoin de plus d'espace, et en plus, Chartres c'était franchement pas considéré comme un territoire très innovant »* (CV-IND-GE-1).

5.1.1.4.2. Un contexte international nouveau

En dépit des montants particulièrement conséquents investis par les industriels dans les dépenses publicitaires⁸⁵, pour maintenir leur performance et la notoriété de leurs marques, la concurrence des pays émergents se faisait de plus en plus présente (SESSI, 2004). La Russie

⁸⁴ Voir : L'économie des finances et de l'industrie, Production industrielle (hors série) chiffres clés du secteur Parfums et cosmétiques – Edition 2004. L'industrie de la parfumerie cosmétique en région Centre – rapport de la Chambre Régional de Commerce et d'Industrie du Centre – Service Etudes et Prospectives – Juillet 2004.

⁸⁵ En 2002, le montant des dépenses publicitaires réalisés par les groupes industriels du secteur de la parfumerie cosmétique s'élèvent à 12,5% du chiffre d'affaires total du secteur. Un montant qui représentait à l'époque près du quart des dépenses publicitaires totales de l'industrie française (source : Production industrielle hors série Parfums et cosmétiques en chiffres, édition 2004).

(+28,5%), le Brésil (+11,6%), la Chine (+24,5%) réalisaient des performances particulièrement importantes (source FEBEA⁸⁶). De plus, la Cosmetic Valley devait faire face à la concurrence de plusieurs clusters étrangers créés depuis le milieu des années quatre-vingt-dix : le « Pole Tecnologico della Cosmesi » en Italie⁸⁷, le pôle brésilien de Diadema⁸⁸, le cluster Hokuriku Life Care au Japon, la Hudson Valley aux Etats-Unis, le programme Bioregio en Allemagne, etc. Même si l'industrie française conservait le leadership⁸⁹ sur le secteur en raison notamment de l'image de luxe véhiculée à travers le monde, les entreprises devaient se diversifier, notamment via l'innovation afin de rester compétitives.

Or, la Cosmetic Valley, et ses membres, étaient avant tout orientés vers le marché et la production de produits industriels dont la dimension technologique restait limitée. La dynamique du réseau s'appuyait sur l'existence d'un savoir-faire technique et industriel traditionnel qui constituait la base industrielle du territoire chartrain. Le réseau s'inscrivait dans une démarche aval de la filière industrielle (peu sophistiqué en terme de produits) et échouait à remonter l'amont vers la R&D en raison notamment des ressources territoriales limitées en matière d'innovation. L'absence d'universités, de centres de recherche et de PME innovantes sur le département limitait les coopérations la plupart du temps, à de simples relations de sous-traitance entre les grands groupes et les PME. Mais, depuis le début des années 2000, un nouveau type d'entreprises commençait à émerger sur les départements limitrophes à l'Eure-et-Loir : des entreprises au projet industriel, innovant et technologique, des entreprises engagées dans des relations initiales de sous-traitance qui devenaient plus complexes, qui se transforment en co-traitance et qui exigeaient des chefs d'entreprises ayant un savoir-faire technique et technologique important. Ces entreprises étaient, pour l'essentiel, des spin off universitaires, créées par des chercheurs issus des universités de Tours et d'Orléans, mais qui étaient, à l'époque, encore très peu impliquées dans la dynamique de la Cosmetic Valley. Comme l'exprimait une PME innovante aujourd'hui adhérente au pôle de compétitivité *« nous avons essayé de voir ce qui se faisait dans la Cosmetic Valley dès notre création en 2001, mais on s'est rapidement rendu compte que ça ne correspondait pas à ce qu'on cherchait »* (CV-IND-PME-3).

⁸⁶ Source : FEBEA, Feuille de route stratégique du pôle Cosmetic Valley p 17.

⁸⁷ Ce pôle regroupe 124 entreprises en décembre 2008 (Source Cosmetic Valley).

⁸⁸ Le pôle regroupe 90 entreprises en décembre 2008 (Source Cosmetic Valley).

⁸⁹ Avec 7,6 milliards d'euros d'exportations en 2004 la France confirme sa place de premier exportateur mondial devant l'Allemagne et les Etats-Unis. (Source fédération des industries de la parfumerie).

Il devenait donc nécessaire d'étendre le périmètre de l'association afin de chercher d'autres compétences industrielles et d'ajouter la dimension R&D à la Cosmetic Valley : *« Il nous restait encore à développer l'articulation entre le pôle de compétence et la recherche universitaire dont le modèle est la Silicon Valley, mais cela implique de sortir du cadre départemental.⁹⁰ »*.

5.1.1.4.3. Une Opportunité institutionnelle

Cette orientation sur la recherche, la Cosmetic Valley ne l'avait pas du tout intégré dans le modèle de développement du réseau. Le directeur du CODEL, invité en 2003 par le groupe de travail constitué par le député Christian Blanc pour réfléchir sur les orientations de la politique industrielle française, pris conscience, à cette occasion, de l'importance de cette dimension recherche : *« J'ai donc fait un speech comme quoi j'étais super fort, etc. et là Christian Blanc il m'a dit c'est super, mais ça ne suffit pas, il faut une réflexion sur la recherche, et ça je ne l'avais pas du tout du tout envisagé. »* (CV-STR-DIR-6). Ce positionnement « en dehors » de la recherche pouvait notamment s'expliquer par sa formation initiale, mais également par les ressources quasi inexistantes en matière de recherche au sein du département : *« J'étais payé par le département, et dans le département il n'y avait pas du tout d'université, enfin pas grand-chose, donc ça ne m'était même pas venu à l'idée et de toute façon je ne pouvais rien faire dans l'Eure-et-Loir. En plus j'étais de formation Agro, donc la recherche ce n'était pas mon truc. »* (CV-STR-DIR-6). Pour se familiariser avec le monde de la recherche, la Cosmetic Valley a, par conséquent, commencé à créer des liens avec les universités limitrophes, notamment celles d'Orléans et de Tours par l'intermédiaire du directeur du CODEL. Le rapprochement de la Cosmetic Valley avec le monde de la recherche nécessitait alors d'étendre le territoire du réseau : *« il nous restait encore à développer l'articulation entre le pôle de compétence et la recherche universitaire dont le modèle est la Silicon Valley, mais cela implique de sortir du cadre départemental. »* (CV-STR-DIR-6).

L'appel à projet pôle de compétitivité en 2004 est alors apparu comme une formidable opportunité pour développer le réseau et intégrer cette dimension recherche qui faisait

⁹⁰ Jean-Luc Ansel - Directeur Général de la Cosmetic Valley - Les annales des Mines, 2005 : 315.

jusqu'ici défaut à la Cosmetic Valley. D'une manière générale, il s'agissait d'augmenter et de diversifier le stock de ressources disponibles et le capital de connaissances.

La Cosmetic Valley s'est constituée sur la base des ressources du territoire chartrain composé essentiellement d'entreprises industrielles, de quelques groupes et de nombreuses PME sous-traitantes attirées par les opportunités d'affaires et la proximité potentielle avec ces donneurs d'ordre. En dépit des limites structurelles du réseau et de la co-présence d'acteurs hétérogènes au sein des territoires contigus, le fonctionnement de la Cosmetic Valley restait centré exclusivement sur ses activités d'origines qui consistaient principalement à mettre en œuvre des actions visant à faciliter les relations inter-organisationnelles et une stratégie de marketing territorial afin de valoriser le département d'Eure-et-Loir. Le réseau et le territoire chartrain dans lequel il était encastré s'inscrivaient alors très largement dans une trajectoire industrielle.

La Cosmetic Valley semble au milieu des années 2000 s'orienter vers une nouvelle trajectoire de développement en raison de différents facteurs internes (structure du territoire trop limitée, modification des comportements inter-organisationnels, rôle du directeur du CODEL, etc.) et externes (la politique nationale d'innovation, la concurrence accrue des pays émergents, etc.). L'appauvrissement du contexte relationnel et la multiplication des comportements individuels ont contraint le réseau à emprunter une nouvelle trajectoire de développement pour éviter un risque de *lock-in*. La « pression » à la recherche induite par l'appel à projet pôle de compétitivité et l'action des acteurs, plus particulièrement, l'impulsion donnée par le directeur du CODEL ont été déterminants dans la bifurcation de trajectoire de la Cosmetic Valley.

5.1.2. Le pôle de compétitivité : bifurcation du réseau vers une trajectoire technologique

5.1.2.1. Elargissement des caractéristiques structurelles

5.1.2.1.1. L'étape de labellisation et crispations politiques

L'impact potentiel d'une « Cosmetic Valley élargie » sur le développement économique de la Région Centre incita les institutionnels et les entreprises à s'associer pour proposer une

candidature commune au label pôle de compétitivité. Cependant, les industriels ont été très peu impliqués dans la constitution du dossier de labellisation. De la même manière, si les directions des universités furent sollicitées, leur implication fut mesurée en raison du manque de légitimité accordé à la Cosmetic Valley, bien éloignée des préoccupations de recherche dans sa « phase » SPL : *« on connaissait un peu la Cosmetic Valley de réputation et on ne voyait pas bien ce qu'on pouvait y faire »* (CV-RECH-PUB-2).

L'initiative fut plus particulièrement l'œuvre des acteurs publics qui se considéraient davantage légitime pour porter la candidature. La forte antériorité des relations entre la Cosmetic Valley, le Conseil Général d'Eure-et-Loir et l'agglomération de Chartres, mais aussi l'ancrage institutionnel du réseau au sein du CODEL expliquent le soutien apporté par ces acteurs. D'autres collectivités, concernées au premier chef, ont également participé à la constitution du dossier de labellisation : le Loiret en raison des nombreuses entreprises et laboratoires de recherche situés sur son territoire, la Conseil Régional Centre en raison de sa politique d'innovation régionale (SRDES⁹¹), mais également la DRIRE Centre dans le cadre de sa mission de délégation de service public. Les autres départements membres ont très peu participé à la labellisation en tant que telle en raison de leur manque d'intérêt (Indre-et-Loire), de leur manque de ressources (Loir-et-Cher), ou de leur éloignement géographique (Cher, Yvelines).

L'étape de constitution du pôle ne s'est pas faite sans crispations. Les collectivités locales euréliennes historiques devaient accepter d'abandonner une partie de leur influence et de leurs prérogatives pour capter de nouvelles ressources extraterritoriales et en faire bénéficier leurs entreprises à plus long terme ; *« On a accepté qu'il y ait un élargissement de périmètre et de travailler avec d'autres acteurs sur une association qui était à l'origine purement d'Eure-et-Loir, financé par des fonds départementaux euréliens, avec des entreprises de notre territoire, pour ajouter cet ingrédient recherche, avec le pari d'aller chercher des ressources en tant que recherche et innovation au bénéfice d'entreprises euréliennes. Parce qu'on est d'accord pour ouvrir mais, si et seulement si, on a des retombées positives sur notre tissu économique*

⁹¹ La loi du 3 août 2004 relative à l'acte II de la décentralisation permet aux Régions d'élaborer un Schéma Régional de Développement Economique et Social (SRDES) qui permet notamment d'attribuer des aides économiques aux entreprises à la place de l'Etat et de coordonner le développement économique en région. Le SRDES de la Région Centre a été adopté lors des séances plénières du Conseil Régional Centre du 15 et 16 décembre 2005. Ce document détermine la stratégie de la Région Centre pour les 10 années à venir.

local. » (INST-DEPT-4). Les nouveaux territoires souhaitaient quant à eux s'approprier la structure existante pour l'établir à Orléans, la capitale politique de la Région Centre.

Le dossier de labellisation est finalement constitué et déposé en février 2005. La Cosmetic Valley fonda son argumentaire sur les points suivants :

- le fort degré de concentration de firmes dans le domaine de la parfumerie cosmétique⁹² ;
- la force des liens tissés entre ces acteurs depuis plus de trente ans⁹³ ;
- le potentiel de développement endogène en matière d'innovation et de partenariats technologiques⁹⁴.

Après étude du dossier, la Cosmetic Valley fut finalement labellisée pôle de compétitivité national en juillet 2005. En dépit des efforts réalisés par les porteurs du projet, elle n'obtient pas le label mondial qu'elle convoitait, en raison notamment des insuffisances constatées en matière de recherche et développement. Les partenariats entre entreprises, centres de recherches et centres de formations ayant été jugés insuffisants : *« on n'a pas eu le label mondial parce qu'on était pas bon en recherche, on avait encore rien fait de ce côté-là »* (CV-STR-DIR-2).

Pour conserver son indépendance politique vis-à-vis des autres régions, un arbitrage a finalement été trouvé au profit d'une localisation du pôle en Eure-et-Loir. Le siège de la Cosmetic Valley restait à Chartres pour des raisons historiques liées à l'identité du pôle et à son ancrage territorial. Pour marquer son indépendance vis-à-vis du conseil général d'Eure-et-Loir et du CODEL, et pour montrer sa neutralité vis-à-vis des autres financeurs, le siège de l'association déménagea dans ses propres locaux dès l'obtention du label.

⁹² Le périmètre initial sur lequel devait s'étendre le pôle comprenait 200 entreprises de la filière parfumerie cosmétique ; ce qui représentait 16 000 emplois et 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

⁹³ Sur ces 200 entreprises potentielles, 60 d'entre elles étaient déjà adhérentes à l'association Cosmetic Valley à juin 2005.

⁹⁴ Près de 1000 chercheurs étaient présents sur ce même territoire (CNRS, INSERM, INRA, IRD). De plus, les universités d'Orléans et de Tours, associées au sein du Pôle Universitaire Centre Val de Loire (PUCVL), l'ISIPCA et le Groupe IMT de Tours, sont des partenaires privilégiés en matière de formation, notamment dans la thématique industrielle du pôle.

5.1.2.1.2. La trajectoire du territoire de la Cosmetic Valley

Si le périmètre initial de la Cosmetic Valley se limitait au seul département d'Eure-et-Loir, l'obtention du label pôle de compétitivité a permis de fédérer, en 2005, six départements (Eure, Eure-et-Loir, Indre-et-Loire, Loir-et-Cher, Loiret, Yvelines) sur trois régions administratives (les régions Centre, Normandie et Ile de France). L'extension du réseau vers l'Ile de France apparaissait comme un enjeu majeur. D'une part, la majorité des sièges sociaux des industriels était située près de la capitale en raison de l'image de luxe véhiculée par Paris. D'autre part, cette Région concentrait, en 2004, près de la moitié des effectifs des établissements du secteur (48%⁹⁵).

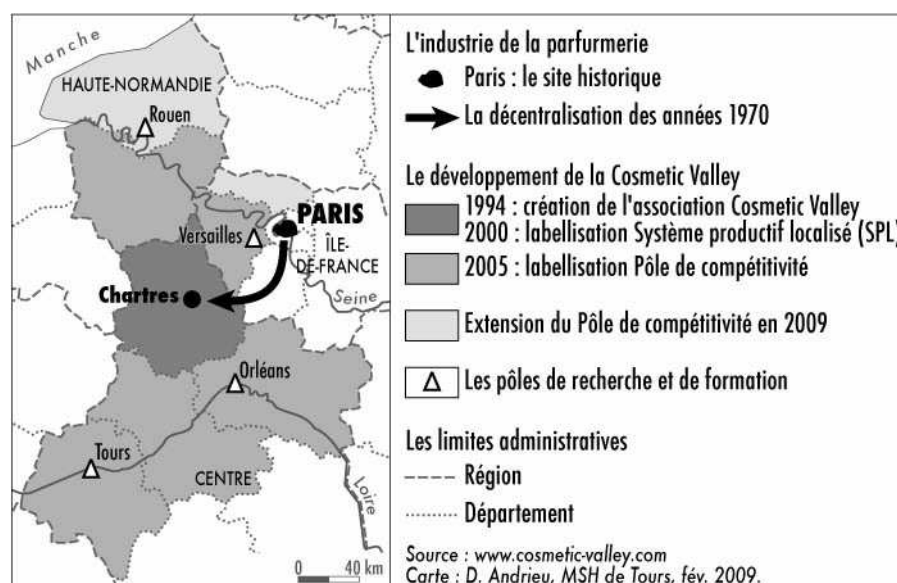


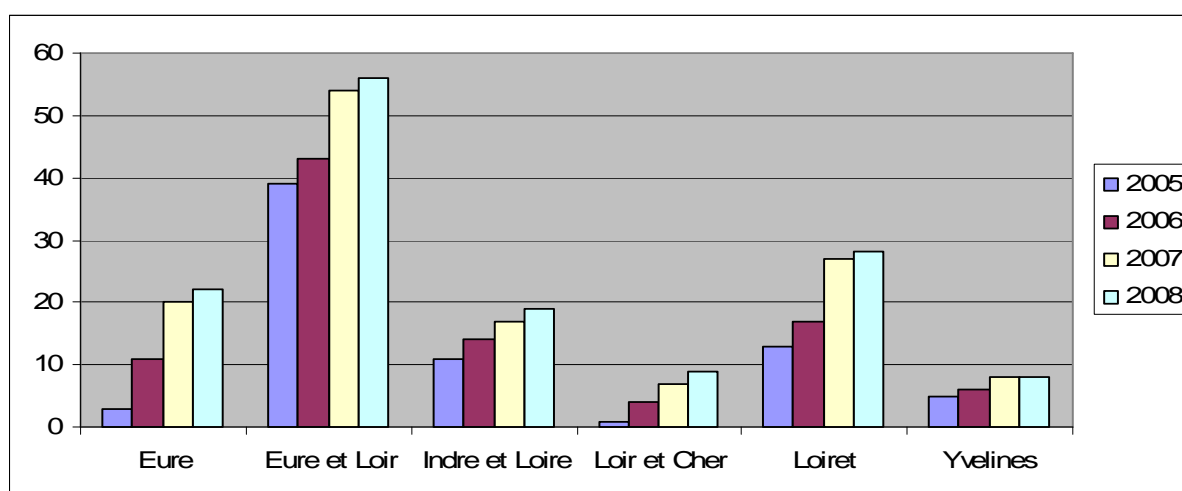
Figure 12. La trajectoire du territoire de la Cosmetic Valley

La construction du territoire de la Cosmetic Valley relève ainsi de différents mouvements. La figure 12 retrace la trajectoire du territoire de la Cosmetic Valley. La phase de décentralisation des années soixante-dix amène les industriels de la région parisienne à s'implanter en Eure-et-Loir et permet au territoire de construire son identité autour du secteur de la parfumerie cosmétique. Ce mouvement s'institutionnalise en 1994 avec la création de l'association parfums cosmétiques et l'obtention du label SPL en 2000. L'obtention du label pôle de compétitivité en 2005 permet d'élargir le cercle d'influence de la Cosmetic Valley sur

⁹⁵ Source : Ministère de l'économie des finances et de l'industrie – Production industrielle (hors série) chiffres clés du secteur Parfums et cosmétiques – Edition 2004.

un territoire élargi à trois régions administratives distinctes. La détermination du périmètre initial du pôle devait répondre à un impératif de cohérence géographique. Il s'agissait notamment de mobiliser le maximum d'entreprises proches du périmètre initial chartrain afin de conserver une certaine continuité géographique et un équilibre entre les territoires. L'intégration des différents départements s'explique alors par l'équilibre à trouver pour que les ressources du pôle soient suffisamment différenciées et augmenter le capital de connaissance : l'Eure-et-Loir était le territoire historique, l'intégration du Loiret était légitime au regard des grands groupes qui s'y étaient installés et l'Indre-et-Loire apportait ses compétences en matière de recherche et d'innovation. L'intégration de l'Eure et des Yvelines s'expliquait par le nécessaire équilibre à trouver entre les territoires : *« au départ on devait simplement prendre toute la Région Centre, j'ai ensuite poussé pour qu'on **intègre l'Eure et les Yvelines**, car ils sont sur une autre région, ça permet de contrebalancer le poids de Chartres avec le Loiret. »* (CV-STR-DIR-6).

La trajectoire du périmètre de la Cosmetic Valley dépendait, par conséquent, fortement des caractéristiques du territoire dans lequel le réseau était encastré, et des ressources disponibles sur les territoires contigus. L'obtention du label pôle de compétitivité a élargi le nombre de partenaires institutionnels en réunissant 21 collectivités. Autant d'acteurs, ayant des logiques de développement et des impératifs différents, modifiaient profondément la nature de la prise en compte de cette dimension institutionnelle. Les membres de la Cosmetic Valley se répartissaient sur l'ensemble du territoire du pôle avec, malgré tout, une présence plus importante en Eure-et-Loir pour des raisons historiques (*graphique 2*).



Graphique 2. Evolution du nombre d'adhérents par départements (source : Cosmetic Valley)

5.1.1.2.2. La diversification du capital de connaissances

- **La base industrielle**

En élargissant son territoire, la Cosmetic Valley a pu diversifier la structure de ses adhérents. Dès fin 2005, le pôle comptait 90 adhérents dont une grande majorité d'industriels (93%) (*tableau 23*). On retrouvait, parmi ceux-ci, le noyau dense d'acteurs historiques eurélien, auxquelles s'ajoutaient les nombreuses entreprises des territoires voisins. La dynamique d'adhésion n'a pas cessé depuis la labellisation et le pôle regroupait, en décembre 2008, 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 des grandes entreprises. Depuis la labellisation en 2005, la dynamique d'adhésion a notamment résulté des nombreuses actions de promotions mises en œuvre par la structure d'animation du pôle (participation aux salons professionnels nationaux et internationaux, réunion sous « une bannière commune », nombreuses campagnes de communication, etc.). En décembre 2008, la Cosmetic Valley regroupait au total 181 adhérents.

	2005	2006	2007	2008
Nombre d'adhérents	90	111	143	181
Dont part (%) entreprises	93%	93%	92%	91%
Dont part (%) PME	86%	88%	89%	88%

Tableau 23. Evolution du nombre d'adhérents (source : Cosmetic Valley)

Avec l'extension du territoire, la structure des entreprises s'est diversifiée petit à petit pour accroître la variété du réseau en termes de taille, d'origine, de compétence et de stratégie, et constituer une véritable filière verticale de l'industrie parfumerie cosmétique. Cohabitaient au sein du réseau des entreprises très hétérogènes, avec de nombreuses structures familiales, des filiales de Firmes Multi Nationales, des laboratoires de recherche publics et privés, des structures d'accompagnement à l'innovation, des établissements de grandes tailles, de nombreuses PME intervenant à tous les niveaux de la chaîne de valeur des produits de la

parfumerie cosmétique, de l'amont à l'aval de la filière. Celle-ci s'étire de la culture des matières premières à la commercialisation des produits finis. Les industriels constituent l'ensemble de la chaîne de valeur du produit de la parfumerie cosmétique ; et si le réseau relève d'un seul secteur d'activité au sens de l'INSEE⁹⁶, on retrouve 25 codes NAF (Nomenclatures des Activités Françaises) parmi les adhérents de la Cosmetic Valley. La *figure 13* reprend la chaîne de valeur de la Cosmetic Valley.

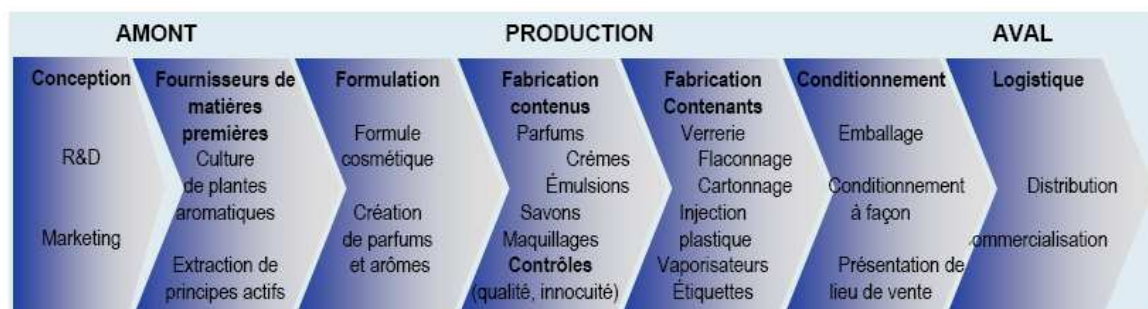


Figure 13. La chaîne de valeur de la Cosmetic Valley *source : Gaultier et al. (2005)*

• La structure de la recherche

La dimension pôle de compétitivité impliquait également d'associer la composante recherche à l'organisation initiale. A ce titre, la structure de la recherche publique est largement éclatée au sein du territoire de la Cosmetic Valley entre les Universités de Tours, d'Orléans, de Rouen et de Versailles Saint Quentin. Il n'existe pas réellement de laboratoires publics spécialisés dans la recherche en cosmétique au sein des universités mais des compétences scientifiques et technologiques complémentaires (chimie, biologie moléculaire, bio physique, etc.) applicables dans le domaine de la recherche en cosmétologie. Si le pôle affichait, en juin 2009, un total de 178 laboratoires⁹⁷, seulement 30 sont concernés par les projets de recherche.

La structure de la recherche privée est relativement limitée sur le périmètre du pôle. La plupart des unités de recherches et des centres de décisions des groupes sont localisés en Ile-de-France. Seuls les Parfums Christian Dior du Groupe LVMH situé à Orléans avec 230 chercheurs et le centre européen de la société japonaise Shiseido avec 30 chercheurs

⁹⁶ Selon l'INSEE, un secteur regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale au regard de la nomenclature d'activité économique considérée.

⁹⁷ Afin d'améliorer sa visibilité, le pôle affiche généralement dans ses statistiques l'ensemble les laboratoires de recherches faisant partie des universités adhérentes, toutes spécialités confondues.

regroupés à Gien dans le Loiret disposent de capacités de recherches conséquentes. La recherche privée est surtout l'œuvre de start-up, pour l'essentiel récemment créées depuis le milieu des années 2000 par d'anciens chercheurs universitaires.

- ***la dimension formation***

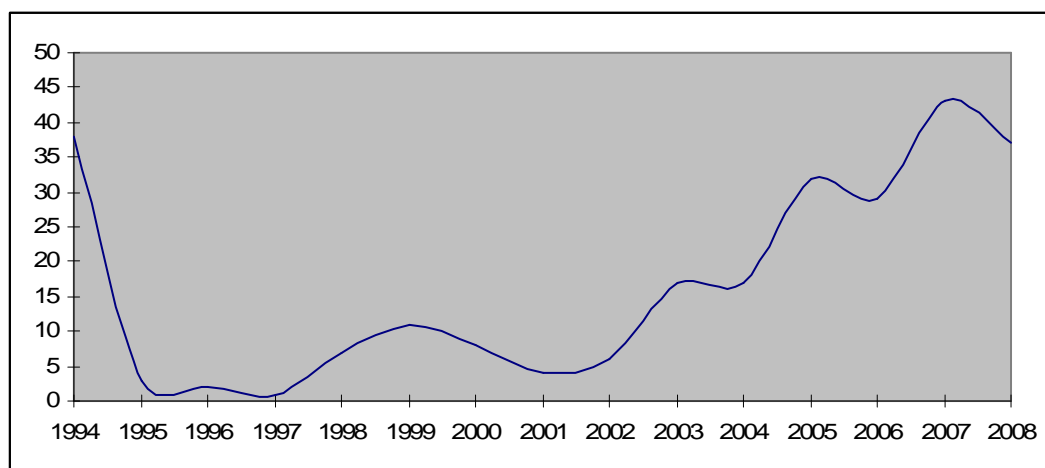
D'autre part, le pôle s'est associé à différents organismes de formations⁹⁸ (ISIPCA, IMT, etc.), particulièrement reconnus dans l'industrie de la parfumerie cosmétique, mais dont certaines entreprises n'avaient pas connaissance : *« l'année dernière on avait besoin d'un technicien spécialisé, on a pas été capable de le trouver alors qu'à même pas 100km de chez nous à Tours, l'IMT forme des gens sur les compétences dont on avait besoin. [...] Je pense qu'avec le pôle et le super travail d'identification de toutes les formations qu'ils ont fait, ça sera beaucoup plus facile pour recruter les gens dont on a vraiment besoin »* (CV-IND-PME-1). L'identification, l'adhésion et l'intégration des acteurs de la formation permettaient aux industriels d'évoluer dans un nouvel environnement caractérisé par un capital humain qui était déjà constitué avant le pôle mais dont les industriels, plus particulièrement les PME, n'avaient pas forcément pris conscience. L'élargissement du périmètre du réseau a permis la constitution d'un nouveau capital de connaissances, d'un *milieu*, susceptible d'attirer de nouvelles entreprises. Comme l'exprimait le dirigeant d'une PME récemment créée *« clairement, ça a vraiment pesé dans la balance, tout ce milieu hyper positif et hyper spécialisé dans la cosmétique. On a des clients potentiels juste à côté de chez nous, on peut faire des projets avec nos voisins, on trouve les compétences facilement. [...] bon, il y a aussi des concurrents mais ce n'est pas négatif non plus, c'est le jeu. C'est un milieu idéal pour nous. »* (CV-IND-PME-4).

- ***Synthèse de l'évolution des caractéristiques structurelles***

Nous avons évoqué, dans les paragraphes précédents, les phases majeures d'évolution de la Cosmetic Valley. Au-delà de l'émergence d'un tissu économique local fertile à partir des années soixante-dix, la constitution officielle du réseau en 1994 marque le début des coopérations inter-organisationnelles et l'émergence d'une trajectoire de développement basée sur l'industrie. Cependant, malgré l'institutionnalisation des collaborations et la

⁹⁸ Le pôle comptabilise au mois d'août 2009 136 formations initiales concernant les disciplines de la filière.

multiplication des projets communs, les limites structurelles du territoire, le capital de connaissance disponible et le contexte international risquaient d'enfermer le pôle dans un développement susceptible d'entraîner son déclin. Pour éviter ce *lock-in*, le réseau bifurqua, sous l'impulsion de sa gouvernance, vers une nouvelle trajectoire de développement, basée notamment sur la science. Cette évolution fut liée à certains facteurs structurels et contextuels déjà évoqués mais aussi à la gouvernance du réseau dont nous discuterons dans la partie suivante.



Graphique 3. Dynamique d'adhésion -nouvelles adhésions par an- (source Cosmetic Valley)

La courbe d'évolution de la dynamique d'adhésion à la Cosmetic Valley (*graphique 3*) montre bien que l'initiative prise par certains acteurs majeurs d'orienter le réseau vers une nouvelle trajectoire, vers une nouvelle dynamique de développement se concrétisait par une forte augmentation des adhérents. Le rythme des adhésions qui stagnait depuis le milieu des années 2000, n'a cessé de croître depuis la labellisation. La labellisation pôle de compétitivité, l'extension à d'autres départements et à d'autres acteurs a permis d'intégrer de nouveaux adhérents, de différencier les ressources et le capital de connaissance pour l'inscrire dans une nouvelle trajectoire de développement qui inclue une dimension davantage technologique. Comme nous l'évoquerons dans la partie suivante, la gouvernance a largement contribué à l'évolution du réseau. Mais de la même façon, l'évolution du réseau a également participé à la dynamique de la gouvernance. Nous mettrons en exergue les liens forts entre les deux construits.

5.1.2.2. L'évolution des formes et des processus de gouvernance

L'élargissement du territoire, l'évolution très rapide de la Cosmetic Valley et notamment le passage successif du statut d'association en 1994, puis de SPL en 1999, et de pôle en 2005, a profondément transformé l'organisation et ses modes de gouvernance : *« le changement de statut a modifié le mode de gouvernance, que nous avons voulu consensuel et efficace, capable de favoriser l'émergence de projets et d'éviter les querelles de clocher⁹⁹ »*. Au sein du territoire élargi, acteurs publics et privés doivent désormais s'entendre et leurs interactions nécessitent d'être coordonnées et pilotées. Les acteurs sont alors représentés collectivement au sein d'instances formelles de gouvernance.

Nous l'avons évoqué en début de chapitre, la gouvernance à la fois stratégique et opérationnelle de la Cosmetic Valley reposait très largement sur le CODEL en raison de l'ancrage institutionnel du réseau. La nouvelle configuration du pôle, ses bifurcations de trajectoires exigent des compétences nouvelles pour la gouvernance dont la mission est de développer des coopérations entre des entreprises potentiellement complémentaires mais qui ne se connaissent pas. Pour cela, il importe que la gouvernance du pôle dépasse les clivages politiques et identitaires entre des territoires infrarégionaux (regroupant des départements, des communes, des communautés de communes) ainsi que les cloisonnements entre acteurs industriels et scientifiques.

5.1.2.2.1. Présentation des structures de gouvernance

- ***La gouvernance stratégique***

La gouvernance stratégique de la Cosmetic Valley est organisée autour de différentes instances de représentation collectives. La transformation de la Cosmetic Valley SPL en Pôle de compétitivité n'a pas modifié son cadre légal de fonctionnement. Le pôle est toujours organisé sous forme associative, régie par la Loi du 1^{er} juillet 1901. Néanmoins, afin de prendre en compte l'évolution du réseau, l'intégration de nouveaux acteurs et l'élargissement de son périmètre, ses statuts ont été modifiés, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire

⁹⁹ Président de la Cosmetic Valley - Le point 11 octobre 2007.

le 7 juillet 2005¹⁰⁰, pour adopter une nouvelle structure formelle de gouvernance (figure 14). Le pôle est ainsi organisé autour de structures d'intermédiations composées d'acteurs hétérogènes ayant chacune des rôles spécifiques. Leur constitution et leur dynamique traduit l'évolution du réseau, sa trajectoire de développement et ses résultats notamment en matière d'innovation.

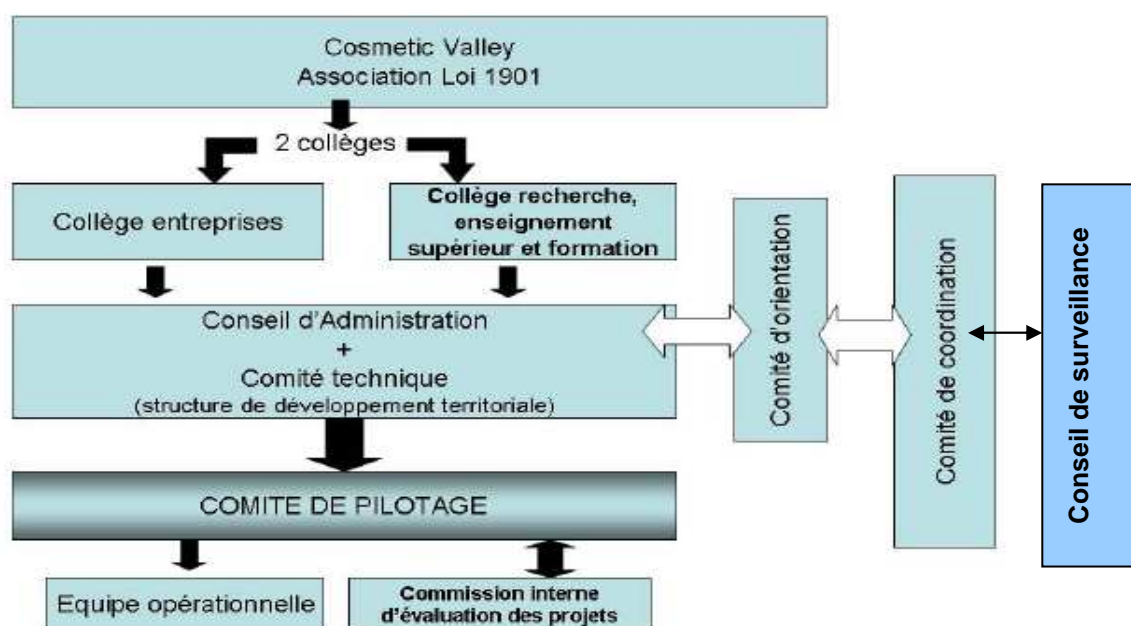


Figure 14. Le système de gouvernance de la Cosmetic Valley (source : Cosmetic Valley)

Les adhérents ont été regroupés dans deux collèges distincts : un collège entreprises et un collège regroupant les établissements de recherche et d'enseignement supérieur ainsi que les organismes de formation. Les statuts du pôle prévoient que ces acteurs soient représentés par des membres issus de ces deux collèges auxquels sont associés des représentants permanents des institutionnels et des acteurs publics. Les rôles, compositions de chacun de ces organes de gouvernance contribuent de manière différente à la gouvernance et à la trajectoire du pôle.

L'association est administrée par un **Conseil d'Administration** et par un comité technique. Le Conseil d'Administration est composé de 15 à 30 représentants du collège d'entreprises et

¹⁰⁰ Notons que la Cosmetic Valley a changé ses statuts le 7 juillet 2005 alors que l'annonce officielle de la labellisation du pôle est intervenue le 12 juillet 2005.

de 6 à 10 représentants du collège recherche, enseignement supérieur et formation. Selon les statuts de l'association, « *le CA est investi du pouvoir d'agir au nom de l'Association et de faire ou autoriser tous les actes et opérations permis à l'association et qui ne sont pas réservés à l'AG.* » (Titre 3, art 13). Le **bureau de Conseil d'Administration** est présidé par un dirigeant de PME. Ce poste a été « proposé » par le directeur du CODEL à Alban Muller puisqu'il avait un profil idéal susceptible de convenir à l'ensemble des membres : il était dirigeant des PME et avait des relations avec les groupes ; il faisait de la R&D ; et il avait plusieurs établissements situés sur deux départements du périmètre du pôle. Il était donc tout à fait légitime pour représenter à la fois les PME, les grands groupes mais également les acteurs de la recherche. Le bureau du CA est également constitué d'un président honoraire, de vices présidents délégués, d'un secrétaire et d'un trésorier. Sa composition est fortement impactée par la présence des grandes entreprises (deux des vices président délégués sont les directeurs des sites industriels de Paco Rabanne et de Shiseido International France) et par les universités puisque le vice président délégué à la recherche au sein de l'Université d'Orléans est également vice président délégué de la Cosmetic Valley. Jean Paul Guerlain est nommé président d'honneur du pôle.

Le **comité technique** aide à la mise en œuvre du programme d'action de l'association en matière d'animation de la filière ou d'organisation de congrès par exemple. Il est animé par Jean-Luc Ansel qui est nommé directeur de l'association. Ce comité est composé du directeur de l'association, d'un représentant permanent des agences de développement économique de chacune des collectivités territoriales du pôle, d'un représentant permanent pour chacune des structures technopolitaines sur le territoire du pôle, de la CRCI Centre, de l'ARITT et de l'Etat. Ce comité technique permet finalement de réunir l'ensemble des acteurs institutionnels de la Cosmetic Valley. Il peut parfois donner lieu à débat entre les représentants de chacun des territoires du pôle et la direction, notamment parce que le pôle est particulièrement attentif au soutien des acteurs publics et à leur représentation.

Le Conseil d'Administration et le Comité Technique forment le **comité de pilotage**. Ce dernier permet la coordination des projets, la répartition des actions entre ses membres, l'élaboration et les suivis des actions de promotion, de relations publiques, etc., et plus généralement toutes les actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs de l'association. Il se réunit au moins deux fois par an. On trouve également un conseil de surveillance composé d'un comité d'orientation et d'un comité de coordination dans lesquels sont représentés l'Etat

(DRIRE, DRRT, etc.), le Conseil Régional Centre ainsi que les principales collectivités territoriales (conseils généraux, communautés d'agglomérations, etc.) impliqués dans le financement du pôle.

Le Comité d'Orientation, placé auprès de l'association, a pour rôle de concourir à l'élaboration de la stratégie d'action et à l'évaluation des activités de la Cosmetic Valley ainsi qu'à la définition des programmes. Il est composé du bureau du CA, des membres du comité technique, de l'Etat (représenté par le préfet de région), des représentants des collectivités locales et CRCI Centre qui soutiennent financièrement le pôle, et d'OSEO Anvar. Ce comité d'orientation doit se tenir annuellement. On y fait le point sur la vie du pôle. Ce comité apparaît particulièrement important puisque c'est lors de ces réunions que le directeur du pôle va y présenter l'ensemble des projets qu'il a préalablement définis : *« c'est très important, c'est la validation des politiques et donc de mes financeurs, c'est la validation et le passage d'informations, c'est très important pour moi. Je les réunis tous les 3 mois, ça me permet de faire passer mes messages, de voir comment ils réagissent, de m'adapter. »* (CV-STR-DIR-7).

Le **comité des financeurs** évalue périodiquement les projets collaboratifs. Il réunit trois ou quatre fois par an l'ensemble des financeurs des projets de R&D du pôle. Il est composé des différents échelons institutionnels (Etat, Région, collectivités, etc.) auxquels le manager recherche et innovation du pôle présente les projets validés par le comité scientifique. Les institutionnels financeurs y font le point pour chacun des projets afin de les orienter vers le meilleur type de financement possible. Ils s'accordent généralement pour les octroyer en fonction notamment de la territorialité des partenaires des projets.

Le **comité scientifique** est composé de spécialistes dont le rôle est d'évaluer la pertinence scientifique des projets collaboratifs. Il assure l'expertise et la sélection des projets. D'une manière plus précise il se doit :

- d'évaluer les projets ;
- de préparer les commissions de labellisation ;
- de gérer les questions de propriété industrielle.

Sa composition diffère généralement à chaque réunion en fonction des projets présentés. Le pôle peut notamment faire appel à différents experts externes proposés par les universités en fonction de leur domaine de compétence.

- **La gouvernance opérationnelle**

La gouvernance opérationnelle est le fait de la **structure d'animation** du pôle qui est dirigée par Jean-Luc Ansel qui a quitté ses fonctions au sein du CODEL et a pris la direction du pôle lors de sa labellisation. Il prend son indépendance vis-à-vis de l'Eure-et-Loir et quitte les bureaux du CODEL pour emménager dans des locaux propres au pôle. Le directeur général a constitué autour de lui une nouvelle équipe d'animation composée initialement de 2 chargés de missions embauchés en 2005 suite à la labellisation. Hormis le directeur lui-même qui était en charge de la gestion administrative et du « rayonnement institutionnel » du pôle, l'équipe initiale était composée d'un chargé d'animation réseau, ancien salarié du CODEL et qui avait déjà en charge l'animation de la Cosmetic Valley et qui tente d'assurer une continuité entre les deux modes d'organisations *« ici, j'ai poursuivi le travail qu'on faisait au niveau du CODEL, même si les missions se sont quand même un peu élargies. »* (CV-STR-OP-2). Il s'occupe plus particulièrement du pilotage et de l'animation des groupes de travail constitués autour de thématiques spécifiques (réglementation REACH, dématérialisation des documents douaniers, développement durable, mutualisation des achats de matières premières, etc.), et de la prospection de nouveaux adhérents en collaboration avec les collectivités locales. Sa connaissance des acteurs locaux initiaux lui permet d'accompagner le processus de changement organisationnel et de faciliter le développement du réseau. Une chargée de mission innovation a également été embauchée dès la labellisation pour créer du lien entre les industriels et les chercheurs et construire les projets de recherche du pôle.

L'équipe opérationnelle du pôle s'est enrichie au fur et à mesure des besoins émergeant des adhérents et de l'attribution de nouvelles ressources financières par les acteurs institutionnels. Outre l'embauche de deux assistantes de direction, un manager veille et intelligence économique fut chargé de l'information des membres de la Cosmetic Valley sur l'évolution des aspects réglementaires du secteur, et un manager export, congrès et communication, embauché fin 2007, a pris en charge les activités de communication (organisation de congrès et de conventions d'affaires, accompagnement des adhérents sur des salons nationaux et internationaux, etc.). Petit à petit la gouvernance opérationnelle se professionnalise et se stabilise à 8 salariés en juin 2008 (*figure 15*).

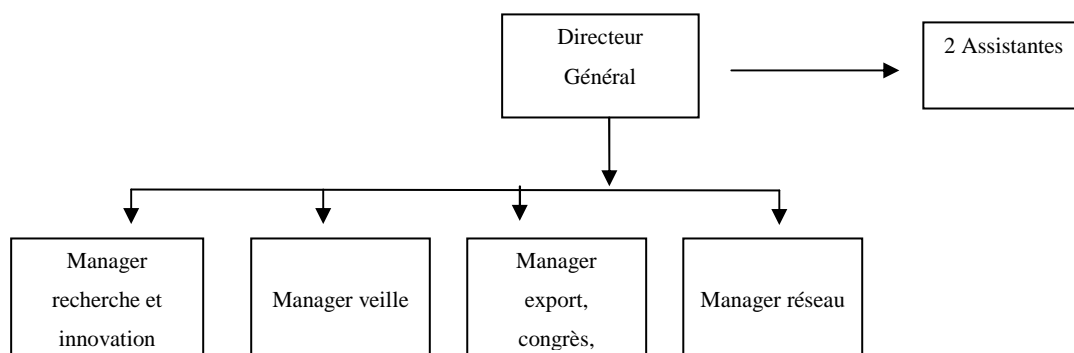


Figure 15. Organisation de l'équipe opérationnelle de la Cosmetic Valley en juin 2008

5.1.2.2.2. La place des acteurs dans la redéfinition des priorités stratégiques

L'obtention du label pôle de compétitivité impliquait, pour la Cosmetic Valley, d'apporter une attention particulière à la dimension technologique et aux acteurs de l'innovation. Elle devait conduire à une véritable rupture dans la manière de concevoir le réseau autour de l'innovation. Or, l'élargissement du réseau et l'intégration de nouveaux acteurs n'ont pas véritablement mené à une modification des objectifs stratégiques initiaux mais davantage à une simple formalisation des actions menées auparavant dans le cadre du SPL. Il s'agissait toujours de créer du lien entre les acteurs, certes dans une perspective davantage technologique, mais toujours dans l'objectif de devenir, comme auparavant, le « *premier centre de ressources mondial de la parfumerie cosmétique* » et de « *développer l'image de marque de la Cosmetic Valley* » (Source dossier de labellisation). Mais pour cela, le pôle n'a pas véritablement formulé de stratégie spécifique lors de la labellisation. La stratégie est avant tout centrée sur la promotion de l'image de la Cosmetic Valley et la valorisation de ses membres et des territoires sur lesquels ils sont encastés.

- ***La centralisation des décisions stratégiques***

Si certains acteurs, notamment institutionnels, ont participé à la rédaction du dossier de labellisation, son fondement est surtout l'œuvre du directeur du pôle qui a lui-même déterminé les objectifs stratégiques initiaux de la Cosmetic Valley, puis ses différentes évolutions. Dans ce cadre, les structures de gouvernance stratégiques sont rapidement devenues

des sortes de chambres d'enregistrement ou de simples lieux de validation des décisions prises en amont par la direction du pôle : « *Quand je vais aux comités de pilotage je vois bien que toutes les décisions sont prises en amont, on ne peut pas dire grand-chose, c'est juste pour nous informer je pense, on ne peut pas faire grand-chose d'autre, même si certains, parfois, essaient de s'imposer ou font des objections sur certains points, on voit bien que ça reste limité.* » (CV-IND-PME-5), ou encore : « *j'ai l'impression qu'il teste un peu tout ce qu'il fait, quand il a une idée, il la tourne dans sa bouche, il l'affine doucement au contact des uns et des autres, et l'idée prend corps ou elle est abandonnée ; il essaye de se débrouiller pour que les autres se les approprient et après au niveau formel ça devient presque une évidence.* » (INST-DEPT-5). Le directeur général a une place toute particulière dans le pôle. L'histoire qu'il entretient avec l'organisation depuis ses premiers balbutiements lui confère un rôle tout à fait central et une légitimité difficilement contestable.

D'une manière générale, il avait en charge la conception des orientations stratégiques du pôle et le fonctionnement de la structure. Il assurait également une mission à caractère politique à travers la recherche des financements publics et privés et la gestion des relations avec les collectivités locales. Sa connaissance des réseaux sociaux, des spécificités des territoires, sa bonne maîtrise des différents dossiers et des jeux d'acteurs font de lui l'acteur incontournable du réseau : « *je pense qu'il a la confiance de tous.* » (INST-REG-3). De l'aveu de tous, il apparaissait comme un réel leader charismatique : « *Au point de vue stratégique c'est Le directeur qui décide de tout. Parce que c'est lui qui a tout les contacts, avec les politiques, les principaux donneurs d'ordre, etc. c'est lui qui glane le plus d'informations donc c'est normal, c'est lui qui est le plus à même de prendre ces décisions. C'est lui qui prend les décisions stratégiques, c'est lui qui a le rôle central, c'est lui qui a fait le pôle, qui le fait vivre et c'est grâce à lui que ça tient.* » (INST-DEPT-5).

Sa conception du pôle de compétitivité était avant tout basée sur la dimension réseau qui devait, selon lui, impulser une dynamique de partenariat technologique. La culture réseau dont il était imprégné impactait fortement la manière dont le pôle fonctionnait et évoluait : « *il fait du réseau avant de faire de l'innovation, ce n'est pas forcément bête parce qu'il faut que les gens se connaissent avant de travailler ensemble, mais je crois qu'il insiste trop sur cette dimension réseau, parfois peut être un peu au détriment de l'innovation. Mais bon je crois qu'il en a vraiment conscience et les choses commencent à évoluer.* » (CV-IND-PME-2). Cette conception sera confirmée par l'audit BCG-CMI qui précisait dans ses conclusions en

2008 que « *le pôle ne souhaite pas développer de stratégie de recherche propre mais favoriser la fertilisation croisée en initiant et en appuyant des projets d'innovation des acteurs sur l'ensemble de la filière, à travers la mise en réseau des acteurs* ». En dépit des intentions affichées, le pôle n'œuvrait pas particulièrement pour l'innovation. Les actions proposées relevaient plus de la continuité de celles mises en œuvre dans le SPL que d'une véritable politique d'innovation. Cette stratégie réseau mise en œuvre par la direction du pôle semblait parfaitement bien correspondre à la volonté des grandes entreprises.

- ***Une focalisation des groupes sur le réseau plutôt que sur l'innovation***

Malgré l'adhésion de la plupart des grands groupes du secteur, seulement 14 d'entre eux étaient impliqués dans des projets de recherche et seulement 5 projets étaient portés par ces groupes sur la période 2005-2007 (Source Cosmetic Valley). Pourtant, nous l'avons évoqué précédemment, une société comme Shiseido investissait en 2005, 2,7% de son CA dans la R&D. Les projets de recherches dits « sensibles » sont davantage développés en interne : « *les projets nous on regarde ça d'assez loin, on a déjà notre structure de R&D interne, ça nous suffit largement* » (CV-IND-GE-1). Les groupes restent, par conséquent, particulièrement attentifs à leur secret de fabrication : « *Vous imaginez si tout le monde avait sorti Chanel n°5 en même temps, ça aurait été la révolution, non ils sont là davantage pour se surveiller les uns les autres, voir les dernières tendances, mais je ne le vois pas coopérer sur des points vraiment stratégiques* » (CV-STR-OP-3).

Si la multiplication des groupes adhérents à la Cosmetic Valley permet au pôle de gagner en visibilité, en notoriété et en légitimité, en revanche, elle complexifie la mise en œuvre des projets de R&D. En effet, la coopération technologique reste sensible entre les industriels. A titre d'exemple, lors de la présentation des projets de R&D au Comité de Pilotage du 24 avril 2008, deux grands groupes se sont aperçus qu'ils portaient des projets relativement similaires avec un partenaire scientifique commun, posant ainsi des questions de confidentialité liées au secret industriel. Cette redondance dans les projets de R&D provient notamment du manque de cohésion, voire de l'absence de stratégie technologique du pôle. Ce manque de cohérence stratégique était alors susceptible d'altérer la confiance entre les acteurs et pouvait également limiter le renouvellement des projets de R&D.

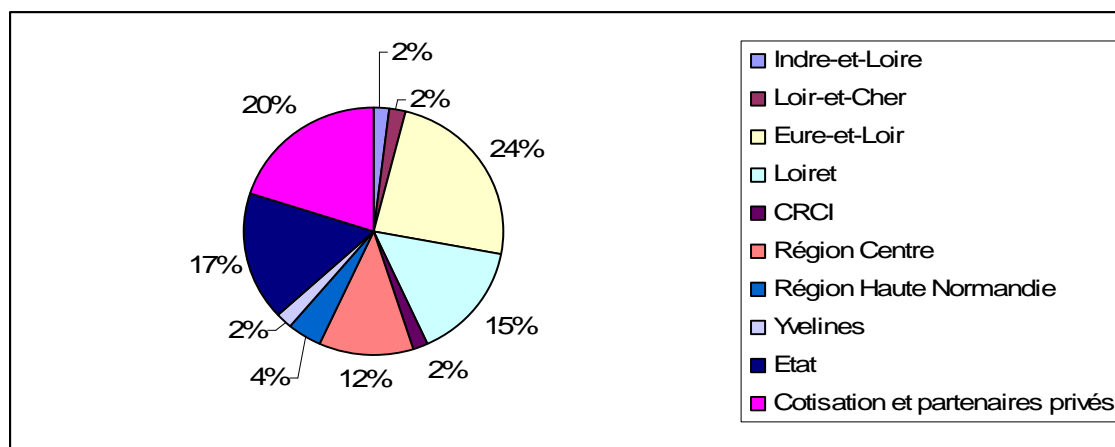
En dépit de leur intérêt secondaire pour les projets de R&D, la plupart des groupes qui a intégré le pôle ont demandé explicitement à faire partie de la gouvernance : « *en général elles [les grandes entreprises] demandent à faire partie du CA.* » (CV-STR-DIR-4). De peur de voir ces donneurs d'ordres sortir du pôle, la direction ne pouvait se permettre de refuser ces demandes d'intégration. Leur absence au sein de ces instances de gouvernance aurait interrogé leur légitimité : « *Vous voyez un Chanel faire partie du CA alors qu'un Dior n'en ferait pas partie. Ça n'est pas pensable, je crois que le Dior s'empresserait de demander à en faire parti, avec le poids qu'il a, il peut demander ce qu'il veut, c'est important pour leur image de faire partie des instances décisionnaires, c'est leur crédibilité qui est en jeu.* » (CV-RECH-PUB-4). En dépit de leur présence dans le Conseil d'Administration, leur influence et leur pouvoir ne semblaient pas si déterminant dans la conduite de la stratégie du pôle : « *Je crois qu'ils sont là un peu comme des acteurs dormants* » (INST-DEPT-5). Ces grandes entreprises n'avaient pas un intérêt stratégique réel à participer activement à cette gouvernance. Elles étaient davantage motivées par l'observation et la surveillance de leurs concurrents que par une participation active au processus de prise de décision ; ce qui limitait la prise de leadership par l'un de ces groupes « *Un Chanel ou un Guerlain ou un Dior pourrait prendre le leadership sur le pôle mais je ne suis pas certain qu'ils en aient la volonté. Enfin, ça ne rentre pas dans la priorité des stratégies de ces entreprises* » (CV-RECH-PUB-4).

Néanmoins, le poids économique de ces grands donneurs d'ordres ne fut pas sans impacter le processus de prise de décision : « *Vous savez si un Chanel ou un Dior dit quelque chose, les autres l'écoutent, c'est clair que les groupes et les PME n'ont vraiment pas le même poids dans ce pôle, mais en même temps ça ne me semble pas anormal* » (INST-DEPT-7). Les grandes entreprises semblaient avoir un pouvoir d'influence beaucoup plus important que les PME au sein du pôle. Mais leur multiplication induisait également une dilution des pouvoirs de décision et neutralisait leur influence respective ; laissant à la direction de la Cosmetic Valley une marge d'action beaucoup plus importante et une certaine liberté dans la conduite des actions du pôle : « *ils se regardent un peu en chien de faïence, [...] au bout du compte même s'ils sont bien présents, leur concurrence laisse plus de marge à la direction du pôle* ». (CV-IND-PME-3), ou encore « *il ne peut pas y avoir d'hégémonie de la part des Groupes dans la Cosmetic Valley, il y a tellement de gros poids lourds, il y a tellement de concurrence, que ça ne peut pas exister* » (CV-RECH-PUB-1)

De la même manière les institutionnels semblaient davantage intéressés par le développement de leur territoire que par l'innovation en tant que telle.

- ***Une gouvernance fortement marquée par la dépendance des acteurs publics***

Les statuts du pôle prévoyaient que les acteurs publics aient une place particulièrement importante dans de nombreuses instances représentatives (comité des financeurs, comité de pilotage, comité d'orientation, comité de coordination). Cette situation s'explique par le fort ancrage institutionnel originel de la Cosmetic Valley et par la dépendance du pôle vis-à-vis des financements de sa structure mais également des projets de R&D¹⁰¹. L'élargissement du territoire de la Cosmetic Valley depuis sa labellisation et la multiplicité des collectivités locales ont largement modifié la structure de financement de l'organisation. Auparavant subventionné par les seules collectivités d'Eure-et-Loir, le pôle, en 2009, implique 21 collectivités et 80% des financements provenaient de fonds publics pour 20% de fonds privés¹⁰² (graphique 4). L'Eure-et-Loir restait néanmoins le premier contributeur (24%) en raison de l'ancrage historique du pôle.



Graphique 4. Financement du pôle en 2008

¹⁰¹ Comme nous le verrons ultérieurement, peu de projets sont financés par les dispositifs nationaux, en revanche, les collectivités ont décidé d'attribuer des enveloppes budgétaires à ces projets malgré leur non financement étatique.

¹⁰² Le budget est complété par les cotisations des adhérents qui s'établissent entre 200 et 2000 euros par an en fonction d'un barème préétabli. Les cotisations annuelles sont établies comme suit (montant hors taxes)

-entreprises de 10 salariés et qui ont au moins 5 ans d'existence	: 200€
-lycées et plates-formes technologiques	: 200€
-PME (jusqu'à 250 salariés)	: 600€
-universités et écoles supérieures	: 1000€
-groupes	: 2500€

Le pôle bénéficie également pour l'année 2008, de financements de partenaires privés : le Groupe IDEC, la Poste, la Caisse d'Epargne et de Prévoyance Loire-Centre.

Cette volonté de la direction de la Cosmetic Valley d'intégrer tous les financeurs dans la gouvernance fait échos à la nécessité d'accentuer leur soutien financier au pôle : « *On a besoin d'eux pour financer les projets et pour financer notre fonctionnement. Ce n'est pas évident à gérer, alors ces comités des financeurs c'est très important* » (CV-STR-OP-4). Si le budget du pôle lors de sa labellisation restait limité (tableau 24), en revanche la montée en puissance des années 2006 et 2007 accentuait la place des acteurs publics, notamment des collectivités territoriales dans le financement et la gouvernance du pôle. A ce titre, les collectivités ont été systématiquement associées aux décisions prises par le pôle, notamment à travers le comité technique qui se tient avant chaque Conseil d'Administration et qui leur permet de réagir en amont.

financement des pôles (K€)	Cosmetic Valley		
	2005	2006	2007
Etat	0	158	158
Région	0	209	209
Collectivités territoriales	109	619	685
Entreprises du pôle	24	51	67
Acteurs de la recherche	0	0	1
Acteurs de la formation	0	2	2
acteurs recherche et formation	0	2	3
financements autres (privés)	0	110	130
TOTAL	133	1151	1255

Tableau 24. Financement du pôle de 2005 à 2007 (en K€)

Tout l'enjeu de la gouvernance opérationnelle du pôle consistait à faire oublier l'ancrage institutionnel originel de la Cosmetic Valley dans l'Eure-et-Loir et dans le CODEL pour paraître légitime aux yeux de l'ensemble des financeurs : « *le péché originel de la CV c'était d'être sorti du 28 et du CODEL, il a réussi à le faire oublier et à se faire pardonner, peut être en en faisant un peu plus, en disant : regardez je ne suis pas qu'en Eure-et-Loir.* » (INST-DEPT-5).

Par conséquent, le pôle est resté très attentif aux sollicitations et à la satisfaction de ses financeurs, qui demandaient, en dépit de la focalisation sur l'innovation, un retour sur investissement rapide de leur soutien financier sur leurs territoires spécifiques. En contrepartie des enveloppes budgétaires allouées à l'organisation, les collectivités demandaient que le pôle prenne en considération le développement de leur territoire, considérant alors la Cosmetic

Valley comme un véritable outil de développement économique local : « *On finance le pôle à hauteur de 125 000 € c'est quand même un effort important, on attend donc quelque chose en retour, ça permet de développer le pôle, c'est bien, mais il faut aussi que ça profite à nos entreprises* ». (INST-DEPT-7). Ce retour sur investissement se faisait notamment via les nombreuses actions de communication et de marketing territorial mises en œuvre par le pôle : « *ils sont très fort pour la communication, en plus la cosmétique c'est parfait, ça fait rêver tout le monde, c'est assez facile de s'en servir pour diffuser une image très positive du pôle et par voie de conséquences des territoires qui le financent.* » (INST-REG-5). A l'image du SPL, le pôle semblait particulièrement performant en terme d'image. Les nombreuses actions de promotions mises en œuvre par les chargés de missions du pôle ont, à ce titre, fait partie des bonnes pratiques identifiées lors de l'audit BCG-CMI.

Or, à l'échelle de son périmètre désormais élargi, le pôle a cependant créé des conditions d'affrontement entre territoires. Les collectivités acceptèrent mal de coopérer notamment pour participer au financement des entreprises qui ne sont pas situées sur leur propre territoire : « *je n'ai pas envie de financer quelque chose qui ne va pas profiter directement à mes administrés* » (INST-DEPT-4). Pour créer une logique de coopération entre les acteurs publics, le pôle mis en œuvre une véritable stratégie de réseautage territorial. Par exemple, afin de préserver l'équilibre des territoires, le CA est composé de représentants issus de tous les départements du territoire : *J'essaie aussi de mettre des représentants de chaque territoire pour éviter les querelles de clochers* » (CV-STR-DIR-4). Cet équilibre des représentations vise davantage à satisfaire les collectivités territoriales qui financent le pôle et qui considèrent légitime que leurs entreprises fassent partie de la gouvernance.

De la même manière, afin de faciliter la logique de coopération, le pôle s'appuie sur les identités de chacun des départements et promeut leurs complémentarités dans la construction d'événements qui vont permettre à chacun d'afficher sa spécificité : « *Dans chaque département, on monte un congrès et on essaye de positionner stratégiquement chaque territoire pour qu'ils ne soient pas concurrents entre eux.* » (CV-STR-OP-4). Le Loiret est considéré comme la capitale scientifique du pôle en raison de la présence de grands centres de recherche tels que LVMH et l'Université d'Orléans et organise donc le congrès scientifique Cosm'innov. L'Eure-et-Loir s'appuie sur le congrès Enjeux réglementaires, l'Indre-et-Loire les Cosmetotextiles, et le Loir-et-Cher, le congrès agencement de boutiques de luxe. La

construction de ces identités territoriales permet de limiter la concurrence que peuvent se faire les territoires.

De plus, afin de donner une légitimité supplémentaire aux acteurs publics, la stratégie de projets de R&D prend en considération la territorialité des partenaires. Par exemple, à compétences égales, l'animateur technologique cherche à impliquer davantage les entreprises situées dans un bassin d'emploi sinistré. Le projet de R&D peut être une stratégie pour maintenir le tissu économique local et pour éviter une délocalisation ou une fermeture d'entreprise. Le projet de R&D peut alors être considéré comme un élément de stratégie territoriale :

« Moi, quand je vais construire mon projet j'ai plusieurs possibilités. Mais j'essaie de mettre un interlocuteur de chaque département. Donc le maillon ou maillage, il est autour d'un projet mais aussi dans une logique de territoire [...] Quand on a un projet, on va chercher quelqu'un qui est là, un autre qui est là, etc. et pourquoi on les favorise ? [...] c'est qu'on a des financeurs qui financent les projets de recherche. On en a 21 en tout, c'est énorme. Donc on a intérêt à ne pas tout mettre par exemple en Ile de France, sinon on va épuiser les ressources financières de cette région [...] donc j'ai intérêt à faire travailler plusieurs départements à aller voir ailleurs pour ne pas les épuiser. » (CV-STR-OP-2).

La gestion des projets de R&D apparaît donc comme un moyen de gérer la compétition entre les territoires. Si les positions des parties prenantes sont hétérogènes, la volonté commune de développer son territoire amène les institutionnels à davantage de coopération. Ce caractère collectif montre bien que les parties prenantes ont bien saisi les enjeux liés au pôle. Ils s'appuient sur la structure pour valoriser leurs territoires en termes d'images et pour développer leurs entreprises. Cependant, le respect des équilibres politiques et territoriaux peut conduire à terme à la constitution de projets de R&D sous optimaux en raison du déséquilibre structurel des ressources de chacun des territoires. Chaque région, chaque département, chaque communauté de commune n'a pas, en effet, les mêmes ressources en matière industrielle et scientifique. A terme, le pôle risque d'accorder une attention accrue aux territoires stratégiques, c'est-à-dire ceux ayant un capital de connaissance riche et diversifié, et de délaisser les autres.

Cette situation de dépendance invite à prendre en considération différentes sortes de contraintes qui peuvent s'avérer contre productives en matière d'innovation. Parce que les

collectivités, très impliquées dans le pôle mais intéressés par le développement local à court terme, demandent un traitement spécifique de leur territoire, la gouvernance opérationnelle peut être amenée à faire des choix qui ne sont pas forcément appropriés dans le cadre d'une politique d'innovation. L'intégration de cette dimension institutionnelle fait évoluer les missions du pôle vers une prise en compte accrue de l'économie locale, parfois au détriment de l'innovation. Par exemple, lors de la constitution des projets de R&D, le pôle peut être amené, à compétences égales, à favoriser une entreprise située sur un bassin d'emploi sinistré *« à Dreux ils sont un peu sinistrés, donc à compétences égales avec une autre entreprise d'un autre département, il est clair qu'on essaiera de favoriser celles qui sont sinistrées, si on peut intégrer une ou deux entreprises ça peut être bien pour eux. »* (CV-STR-OP-2). Finalement, la Cosmetic Valley peut-elle être la fois un outil de développement économique local et un outil de stimulation de l'innovation ?

Cependant, d'autres acteurs publics ont davantage promu l'innovation au sein du pôle. La Région Centre par exemple, incite ses structures d'accompagnement à l'innovation (ARITT, ARRIST, incubateurs, etc.) à apporter leur soutien au pôle dans le cadre du SRDES (*voir supra*) pour former un système régional d'innovation élargi. Dès lors face à cette « dualité institutionnelle », on peut se demander quels ont été les résultats du pôle en matière d'innovation ?

L'un des enjeux de la labellisation du pôle tient à la prise en compte de la dimension innovation qui, jusqu'ici, n'était pas une priorité pour la Cosmetic Valley. L'intégration de nouveaux acteurs au capital de connaissance technologique impliquait d'accepter de nouvelles modalités de coopérations et de nouvelles règles de fonctionnement. La « pression » à l'innovation induite par la labellisation n'a pas forcément donné lieu à la formalisation d'une stratégie spécifique en matière d'innovation.

5.1.2.3. L'innovation au cœur des processus de coopération : une bifurcation de trajectoire pertinente ?

5.1.2.3.1. La dynamique du pôle en matière d'innovation

Au 30 juin 2009, le pôle avait validé 33 projets innovants pour un budget total de 70M€ (*tableau 25*). Parmi les membres de ces groupes projets, on dénombre 52 entreprises dont 38

PME et 14 Groupes. 24 laboratoires de recherche sont réellement impliqués dans ces projets, dont 8 ne font pas partie du périmètre du pôle¹⁰³ (Source Cosmetic Valley) car les compétences en matière d'innovation nécessaires à la structuration des projets de R&D ne sont pas forcément disponibles sur le territoire. La dynamique des projets est restée relativement stable entre 2006 et 2009. Elle oscille entre 6 et 9 projets montés et labellisés par le pôle.

	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre de projets étudiés par le pôle	3	11	21	-*	-
Nombre de projets déposés pour label	2	8	6	-	-
Nombre Total de projets labellisés par le pôle	2	8	6	8	9
<i>Dont portés par des PME</i>	1	5	5	-	-
<i>Soit (%)</i>	50%	63%	83%	-	-
Nombre Total de projets financés	0	2	5	6	-
<i>Ratios projets financés / labellisés</i>	0%	25%	83%	75%	-
Nombre moyen de partenaires par projet	4,5	3,6	4,0	-	-

*Les cases marquées d'un « - » signifie que les données ne sont pas disponibles

Tableau 25. Dynamique des projets de R&D (source Cosmetic Valley)

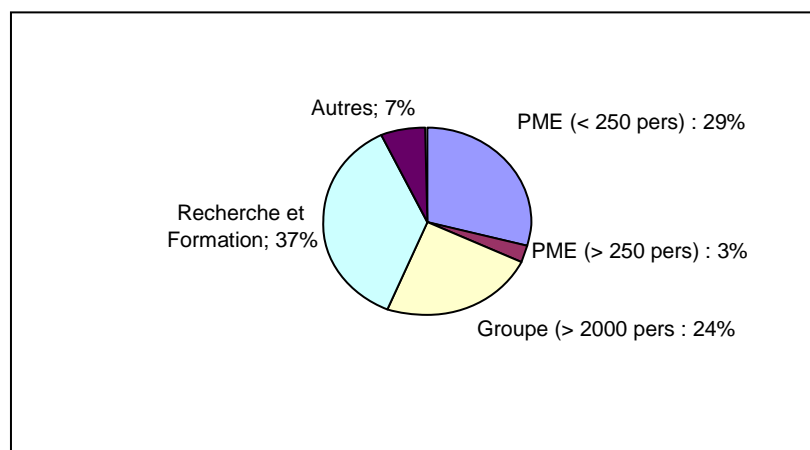
La plupart des projets sont portés par des PME. Cette situation s'explique notamment par la configuration de l'industrie de la parfumerie cosmétique caractérisée par d'importantes marges, ce qui leur permet de s'approprier certains projets de R&D, parfois même plus facilement que les Groupes : « *dans la cosmétique, les marges sont tellement importantes que les PME-PMI peuvent aussi se lancer dans des projets [...] c'est très concurrentiel au niveau des grandes entreprises mais les petites arrivent bien à tirer leur épingle du jeu.* » (CV-RECH-PUB-2). La configuration de l'industrie considérée semble par conséquent importante pour caractériser la nature des projets mis en œuvre. Les projets labellisés par le pôle n'ont pas tous obtenus de financements. Peu de projets présentés aux guichets nationaux ont été retenus (13 sur les 24 présentés sur la période 2005-2008). Le *tableau 26* montre que la part des financements accordés dans le cadre de la politique des pôles est simplement de 14% pour l'année 2006 et de 21% pour 2007. Les collectivités ont en revanche largement abondés pour finaliser les budgets des projets.

¹⁰³ Ces laboratoires « hors pôles » sont les suivants : AgroParisTech, Université Blaise Pascal Labo génie chimique et biochimique de Clermont Ferrand, l'Ecole Nationale Supérieure de Céramique de l'UTC Compiègne, INSA de LYON, l'Institut Pasteur, le MNHN section chimie et le MNHN biologie organismes marins et écosystèmes de Paris.

	2005	2006	2007
Budget total des projets de R&D (en K€)	0	6610	12790
<i>Dont part (%) financé par ANR/FUI</i>	-	14%	21%
<i>Dont part (%) autres financements publics</i>	-	23%	20%
<i>Dont part (%) auto-financée (fonds propres)</i>	-	63%	59%

Tableau 26. Les dépenses de R&D – période 2005-2007 (chiffres Cosmetic Valley)

De plus, nous venons de l'évoquer, même si les porteurs de projets sont, la plupart du temps, des PME, sur la période 2005-2007, seulement 29% des financements accordés pour les projets de R&D leur ont été attribués (*graphique 5*).



Graphique 5. Répartition des financements de projets de R&D par bénéficiaires sur la période 2005-2007 (Source Cosmetic Valley).

Si l'évaluation BCG-CMI a confirmé que la Cosmetic Valley avait *atteint ses objectifs*, la classant dans la catégorie 1. En revanche, la dynamique d'innovation a semblé insuffisante : « *le flux de projets est encore modeste* » (BCG-CMI, 2008 : 7). En effet, en dépit de l'effet de taille critique permettant à la Cosmetic Valley de rivaliser avec d'autres pôles mondiaux (en terme de périmètre, de nombre d'acteurs, etc.), l'Etat n'a pas attribué le label mondial (ou à vocation mondiale), que la Cosmetic Valley réclamait depuis sa labellisation en 2005, en raison principalement d'un manque de dynamisme en matière d'innovation. Les projets restent limités à la fois sur le plan quantitatif mais aussi sur la qualité des partenariats envisagés : « *On a des projets qui sont de très faible envergure. Ce sont de petits projets. La plupart des projets qu'on voit c'est : « j'ai une molécule que je viens de découvrir ou que je viens d'acheter, ça peut faire un parfum ou une crème cosmétique. Comment je vais voir que*

ça va être efficace et que ça peut marcher ? » C'est ce genre de projets. Ce ne sont pas des projets inutiles mais ce ne sont pas de grands projets. ». (CV-RECH-PUB-4).

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer le manque de dynamisme du pôle en matière d'innovation.

5.1.2.3.2. Les facteurs explicatifs

- ***Une absence de stratégie collective et une structuration du processus d'émergence des projets de R&D insuffisante***

Nous l'avons déjà évoqué, l'objectif de la Cosmetic Valley est de devenir, le premier centre de ressources mondiales en matière de parfumerie cosmétique. Ce leitmotiv, qui se retrouve à tous les niveaux du pôle, impliquait, par conséquent, de structurer la dimension innovation encore inexistante jusqu'à la labellisation en 2005. Or, la dynamique de labellisation des projets de R&D semble souffrir d'un manque de structuration de la dimension recherche. Le processus d'émergence des projets est davantage le résultat de démarches spontanées des industriels, que le fruit d'une véritable stratégie collective : *« J'ai vu l'absence de stratégie scientifique individuelle, avec une absence de stratégie scientifique collective. »* (CV-RECH-PUB-2). Cette situation a été notamment confirmée par l'évaluation BCG-CMI qui considérait que le pôle avait *« un processus d'émergence des projets qui pourrait être consolidé »*, avec des projets émanant le plus souvent des acteurs eux mêmes, davantage que de groupes de travail constitués pour cela, démontrant ainsi un manque de structuration du pôle en matière de stimulation à l'innovation. L'absence de comité scientifique stratégique et de thématiques de développement en matière de recherche accentue les faiblesses du pôle en matière d'innovation.

La constitution « dans l'urgence » du dossier de labellisation a permis de monter des projets déjà plus ou moins sur le point d'être réalisés, avec des acteurs qui avaient déjà des habitudes de coopérations. Cependant, la dynamique de renouvellement a souffert d'un déficit de connaissance entre le pôle et ses membres (leurs ressources, leurs compétences) et entre les acteurs eux-mêmes : *« Les projets collaboratifs, ils étaient déjà dans les cartons, c'est pour ça que ça a démarré rapidement et qu'ils ont pu mobiliser leurs entreprises qu'ils*

connaissaient déjà. Mais à un moment la source se tarie, il faut donc chercher d'autres entreprises ailleurs pour faire d'autres projets. » (INST-DEPT-3).

- ***Une limite structurelle***

Selon la direction du pôle, la structuration du secteur de la parfumerie cosmétique, relativement éclatée, ne permet pas de définir des axes stratégiques de développement spécifique comme dans d'autres secteurs industriels tels que l'automobile ou encore l'aviation. Toujours selon eux, arrêter des axes trop restrictifs risquerait de limiter la dynamique de R&D endogène parmi les PME. Le directeur du pôle semble avoir parfaitement conscience de ces limites. Selon lui, si cette dimension recherche constituait une limite lors de la labellisation en 2005, le pôle a largement évolué depuis : *« C'était une faiblesse au départ, l'Etat en gros pensait qu'il n'y avait pas de recherche en cosmétique et c'est vrai que moi aussi au départ je n'étais pas du tout dans cette dimension. Mais bon c'est vrai que ce n'était pas évident au départ. Là ça commence à se faire petit à petit. » (CV-STR-DIR-7).* Selon Jean-Luc Ansel, le déficit de connaissances initiales entre chercheurs et industriels limitait la mise en place d'une dynamique coopérative vertueuse en matière d'innovation. La pérennité du pôle reposait sur la mobilisation des ressources initiales et la mise en œuvre de partenariats sur la base des connaissances communes : *« Ma politique c'était de dire on prend les opportunités de départ pour sortir les projets de recherche parce que vous ne pouvez pas monter une stratégie de recherche sur un truc où vous n'avez rien. » (CV-STR-DIR-7).*

- ***Le manque de légitimité de la recherche en parfumerie cosmétique***

La recherche en parfumerie cosmétique semble souffrir d'un manque de reconnaissance dans le milieu scientifique. Il n'existe pas, en effet, de thématique spécifique parfumerie et/ou cosmétique au sein de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et les projets de R&D présentés par le pôle pour être financés sont éclatés dans différentes thématiques (biologie et santé, etc.). L'absence d'habitude de coopération entre ces nouveaux acteurs innovants retarde la mise en place de ces projets de R&D collaboratifs. Si certains scientifiques issus de la recherche publique avaient déjà l'habitude de coopérer¹⁰⁴ avec les entreprises, pour la

¹⁰⁴ Par exemple, les premiers liposomes des Parfums Christian Dior ont été développés en partenariat avec le Centre de Biophysique Moléculaire du CNRS d'Orléans.

majorité d'entre eux ces partenariats ne sont pas une priorité. De plus, les chercheurs publics ne considèrent pas la cosmétique comme un champ de recherche en tant que tel : *« faire de la recherche en cosmétique ce n'est pas forcément très bien vu, je crois que ce domaine n'est pas du tout reconnu dans le milieu académique. »* (CV-RECH-PUB-1). Par conséquent, la recherche publique a du mal à trouver sa place dans ce nouveau système : *« Une nouveauté du pôle, c'est qu'on ne se connaissait pas entre acteurs de la recherche. »* (CV-RECH-PUB-3). Ces acteurs souffrent d'un défaut de connaissance mutuelle : *« Il n'y avait pas du tout de culture de collaboration avec les laboratoires publics. Ils ne se connaissaient pas vraiment. »* (INST-DEPT-3). Au cours de la période étudiée, le cloisonnement des équipes de recherche universitaires est encore important et leur contribution à l'innovation industrielle est très faible.

5.1.2.3.3. Une nouvelle trajectoire en rupture avec les acteurs historiques

L'adaptabilité du réseau à ses nouvelles caractéristiques (adhérents, territoires, « pressions » à l'innovation, etc.) est apparue comme une forme de contrainte pour certains acteurs (acteurs historiques) qui ne se reconnaissaient plus forcément dans la nouvelles organisation du réseau. L'instauration de la dimension innovation, au sein de la Cosmetic Valley, a accentué le décalage entre des entités dont les problématiques sont différentes. D'une part, les acteurs historiques, majoritairement les PME, cherchaient principalement à valoriser leurs savoirs faire et leurs compétences auprès des grands groupes, alors que les nouveaux acteurs ont de réelles attentes en termes de recherche et développement. D'autre part, même si sur la période 2005-2007, 24 % des financements accordés dans le cadre des projets de R&D le sont au bénéfice de ces grands groupes, ceux-ci ne semblent pas forcément dans le pôle pour financer leurs innovations. Outre la surveillance de leurs concurrents, leur intérêt à participer au pôle est ailleurs : *« Ce que j'observe aujourd'hui c'est qu'il peut y avoir comme un trou entre les gens qui, entre guillemets, ne font pas d'innovation et ceux qui se positionnent sur les programmes de R&D, là on a des fossés. »* (CV-STR-OP-1).

Cette nouvelle logique innovante au sein du réseau, qui reste toutefois relativement ambiguë, n'a pas été sans incidences sur les relations entre les membres du réseau. Nous l'avons évoqué, les industriels d'Eure-et-Loir, membres historiques du réseau, sont en majorité des PME sous-traitantes des grands groupes industriels, et elles disposent des capacités en matière

de R&D limitées. Les logiques de coopérations reposaient sur les liens de confiance développés depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. En élargissant son territoire, le pôle a intégré de nouveaux industriels, notamment des start-up, créées par des chercheurs des Universités de Tours ou d'Orléans. La multiplication et la diversification des adhérents ont eu tendance à diluer les liens de confiance initiaux créés entre acteurs historiques : *« moi j'avoue que je suis un peu perdu aujourd'hui. C'est vrai que la Cosmetic Valley fait beaucoup de choses pour nous, mais j'ai quand même un peu l'impression avec toutes ces nouvelles entreprises que je ne connais pas du tout, je ne dis pas que j'ai l'impression d'être laissé pour compte mais je vois bien quand même qu'on est plus tout à fait sur la même longueur d'onde. »* (CV-IND-PME-5). Les relations entre l'ensemble des industriels sont diffuses puisque leurs ressources et leurs problématiques sont largement différentes. Un « fossé » se creuse entre les acteurs historiques et les nouveaux adhérents autour de la dimension innovation qui est au cœur de la politique des pôles de compétitivité. De plus, les partenariats technologiques mis en œuvre regroupent davantage les nouvelles entreprises adhérentes avec les groupes.

De nombreuses PME « traditionnelles » ne se retrouvent plus dans un système qui a modifié sa logique de fonctionnement en cherchant à valoriser l'innovation en même temps que le réseau. Le capital relationnel, constitué antérieurement à la labellisation, entre ces PME et les groupes ne suffit plus à maintenir une dynamique de coopération vertueuse. Le pôle a finalement amplifié des différences entre les différentes catégories de firmes, celles susceptibles de faire de la recherche, les PME traditionnelles et les Groupes.

Finalement la gouvernance du pôle ne semblait pas avoir pris la mesure de la difficulté liée à une bifurcation de trajectoire industrielle à une trajectoire davantage technologique. La focalisation du pôle sur l'innovation lors de la phase post labellisation se comprend au regard du besoin de reconnaissance et de légitimité du pôle : *« Il faut produire de l'innovation pour exister parmi les pôles de compétitivité »* (CV-STR-DIR-6). L'attention particulière donnée à ces nouvelles règles édictée par l'Etat s'est parfois faite au détriment des acteurs historiques et du travail d'animation de la filière qui avait été entrepris depuis 1994. Finalement, les résultats n'ont pas été ceux escomptés car la gouvernance du pôle n'avait pas forcément ni les ressources, ni la structure suffisante pour être performante en matière d'innovation. De plus, les jeux d'acteurs, les logiques individuelles ont conduit davantage à une focalisation sur le territoire que sur l'innovation. Les résultats relatifs de cette trajectoire technologique sous

contrainte ont incité les acteurs à revenir sur leur base, en développant les actions d'animation de la filière pour (ré)intégrer les acteurs historiques tout en intégrant véritablement la dimension innovation.

5.1.3. D'une trajectoire sous contrainte vers une trajectoire hybride industrielle et technologique

5.1.3.1. Vers une trajectoire technologique structurée

La trajectoire technologique initiale du pôle lors de sa phase de labellisation s'est faite de manière plus ou moins déstructurée : *« Nous on est parti sur ça et ça correspond à une stratégie raisonnable ou à une non stratégie raisonnable Bottom up. Maintenant on passe au top down, c'est-à-dire que je pense que l'Audit BCG il nous dit en gros il vous manque une politique de recherche, donc ça a fait que je me suis dit qu'il faut quand même qu'on ait une vraie politique de recherche. »* (CV-STR-DIR-7). Le manque de structuration de la dimension recherche, mise en évidence au cours de l'audit BCG-CMI mais dont les acteurs avaient préalablement conscience, a fait l'objet d'une véritable réflexion stratégique au sein de la gouvernance du pôle. Cette réflexion sur l'avenir à donner à la Cosmetic Valley fut initiée par le directeur du pôle, suite à ces différentes rencontres avec d'autres pôles de compétitivité : *« je me suis aperçu qu'on était pas tout à fait structuré comme les autres et qu'il n'y avait pas mal de choses dont on pouvait s'inspirer, surtout chez les pôles mondiaux »* (CV-STR-DIR-7).

5.1.3.1.1. Des outils de pilotage pour gouverner le pôle

De plus, la Version 2.0 de la politique des pôles de compétitivité pour la période 2009-2011 et la volonté de montée en puissance de la part de l'Etat a été l'occasion de repenser l'avenir de la Cosmetic Valley. Le pôle s'est appuyé par conséquent sur la formalisation d'outils de pilotage et la détermination d'indicateurs de développement et de performance pour à la fois orienter et suivre sa trajectoire de développement (contrat de performance et feuille de route stratégique).

La direction du pôle a décidé de commander un « think thank prospectif » au cabinet KPMG afin d'alimenter la réflexion sur le futur du pôle et pour faire émerger les perspectives de développement en matière de parfumerie cosmétique : *« l'esprit c'est de dire qu'il faut qu'on ait une vision pour demain et qu'on ait une marmite d'idées qui sorte. »* (CV-STR-DIR-7). Les résultats émergents de cette étude et les réflexions menées par le directeur du pôle au sein de la structure de direction ont permis de construire la feuille de route stratégique qui formalise notamment la stratégie du pôle et indique les domaines et thématiques prioritaires, les objectifs et les programmes d'actions prévus pour les 3 années à venir. La structure de direction du pôle a notamment décidé, lors du comité de pilotage du 23 octobre 2008, de mettre en place, en juillet 2009, un véritable comité scientifique, constitué d'experts scientifiques qui aura pour vocation de définir des axes de travail et de proposer des grandes thématiques de recherche. La stratégie du pôle est de passer d'une démarche de mobilisation bottom-up à une véritable approche top down en proposant de véritables axes de recherche structurants : *« je me suis dit il faut que je mette en place une stratégie qui me génère des projets, d'où je suis passé au top down. »* (CV-STR-DIR-7).

Cette véritable démarche stratégique s'appuie également sur la mise en perspective de Domaines d'Actions Stratégiques (DAS) autour des dimensions réseau, territoire, formation et recherche : *« Ces 4 DAS, ils doivent me permettre de créer une dynamique de réflexion et d'avancement. »* (CV-STR-DIR-7). Selon le directeur, la combinaison entre ces trois éléments (détermination des DAS, conseil scientifique et « think thank » va lui permettre d'enclencher une véritable dynamique vertueuse en matière de recherche et développement au sein du pôle : *« Donc là au niveau de la recherche, si je fais du top down, j'ai une utilité à faire un conseil scientifique parce que son rôle c'est de sortir de nouvelles idées, ou de valider des idées qui seront sorties du Think thank et de véritablement déclencher des projets. Donc la combinaison entre mes DAS et mon Conseil Scientifique c'est un outil qui me permettra de sortir des projets de recherche. »* (CV-STR-DIR-4).

Contrairement au premier contrat de pôle (2005-2008), le contrat de performance signé au milieu de l'année 2009 entre la Cosmetic Valley et l'Etat (pour la période 2009-2011) n'ait pas apparu comme une contrainte. Au contraire, la gouvernance du pôle a souhaité profiter des bons résultats obtenus lors de l'évaluation BCG-CMI (sauf en matière d'innovation) pour s'inscrire dans une nouvelle dynamique de développement vertueuse : *« on s'en est bien sorti*

lors de la première phase, donc maintenant il faut monter en puissance, et on va se donner les moyens pour que ça marche. » (CV-STR-DIR-7).

5.1.3.1.2. Une gouvernance élargie

La gouvernance stratégique du pôle s'est élargie de manière très informelle. Si aucune modification des statuts a été adoptée (hormis ce qui concerne le comité scientifique) en revanche, la direction au pôle a décidé d'associer les membres qui le souhaitent (industriels grands et petits, laboratoires de recherche, etc.) à ces réflexions en constituant des groupes de travail sur différentes thématiques afin de repérer les évolutions du secteur en matière de R&D : *« les groupes de réflexion stratégique sont vraiment un moyen d'impliquer tout le monde dans les affaires du pôle » (CV-STR-DIR-7).*

De la même manière, la gouvernance opérationnelle s'est renforcée pour palier aux difficultés du pôle en matière d'innovation et pour combler le déficit de connaissance entre les industriels et les acteurs de la recherche. Un poste de chargé de mission « innovation PME » a également été créé fin 2008 afin de stimuler au mieux les PME très en retrait, pour la majorité d'entre elles, des projets d'innovation pour lesquelles elles n'ont pas les ressources ni les compétences.

5.1.3.1.3. Des actions structurantes

Pour construire son image de pôle scientifique mondial, la Cosmetic Valley a débuté la mise en place d'un « Campus Cosmetic ». Ce campus virtuel associe 15 laboratoires répartis sur les 4 universités d'Orléans, de Tours, de Rouen et de Versailles, Saint-Quentin en Yvelines. L'objectif est d'afficher le pôle comme le centre de ressources mondiales, et de rendre davantage lisibles les compétences des adhérents et du territoire : *« L'idée est de mettre en réseau les laboratoires et les établissements de formation du territoire afin, non seulement, de créer des synergies, mais aussi d'accroître notre visibilité à l'international. » (CV-STR-OP-*

5). Le pôle a également répondu à l'appel à projet de l'Etat¹⁰⁵ en proposant la mise en place de trois « plates-formes d'innovations¹⁰⁶ ».

5.1.3.2. Des actions collectives, vers un retour aux fondamentaux

Le pôle oscille entre l'obligation d'inscrire son développement vers une trajectoire technologique, contrainte à la fois par l'environnement concurrentiel mondial et l'environnement institutionnel national ; et la nécessité de poursuivre sa trajectoire industrielle, pour notamment prendre en considération ses membres industriels historiques.

5.1.3.2.1. Vers un retour aux valeurs de base

Face à ce déficit de connaissances mutuelles, l'équipe d'animation de la Cosmetic Valley propose, à l'ensemble de ses adhérents, de participer à des actions collectives (Bonnes Pratiques de Fabrications en matière de produits cosmétiques, développement durable, dématérialisation des documents douaniers, mutualisation des achats de matières premières, réglementation REACH¹⁰⁷, etc.), afin de créer une dynamique commune. L'objectif de ces rencontres est de créer une identité collective dans laquelle tous les adhérents peuvent se reconnaître. En tentant d'instaurer la confiance entre tous ses membres, le pôle réduit l'incertitude liée aux transactions et enrichie le capital social né de l'échange. De nouvelles relations entre les industriels mais aussi avec la recherche commencent à se développer, grâce notamment aux évolutions culturelles initiées par l'équipe d'animation du pôle mais aussi par

¹⁰⁵ Dans le cadre de la Version 2.0 des pôles de compétitivité l'Etat souhaite développer la mise en place de plateformes d'innovation définies par l'Etat comme « *un regroupement de moyens (équipements et moyens humains notamment) destinés à offrir à une communauté ouverte d'utilisateurs, notamment des entreprises, des ressources (location d'équipements, prestations, services, etc.) leur permettant de mener à bien leurs projets de R&D et d'innovation.* » <http://www.competitive.gouv.fr>.

¹⁰⁶ -sur la biologie végétale et le développement de méthodologie des plantes (substitut de l'huile de palmes) à Chartres,

-sur la chimie analytique du vivant (poudres) en s'appuyant sur un chercheur étranger à Orléans,

-sur l'emballage à Dreux (dossier ANR déposé en mars 2008).

¹⁰⁷ La réglementation REACH (enRgistrement, Evaluation et Autorisation des produits Chimiques) émane de l'Union Européenne qui s'est engagée lors du sommet des Nations Unies sur l'environnement à Rio en 1992 et du sommet des Nations Unies de Johannesburg en 2002 à adopter et promouvoir le développement durable et la gestion responsable des substances chimiques.

Le règlement a été approuvé en décembre 2006 et est entré en vigueur le 1^{er} juin 2007. La majorité des obligations est en application depuis juin 2008. En France, l'autorité en charge de l'application de cette réglementation est le Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durable. Voir à ce titre pour plus de détails <http://www.ecologie.gouv.fr/-REACH>.

le soutien des collectivités locales : « *je trouve que pour une fois les collectivités font bien leur travail, même si ce n'est pas toujours très cohérent, il y a vraiment un progrès sur la manière dont ils nous invitent à collaborer entre industriels.* » (CV-IND-PME-4). Les différentes activités proposées par le pôle constituent des lieux de communication et d'apprentissage collectifs. A ce titre, l'audit BCG a confirmé l'effort fait par le pôle en matière d'animation et de gouvernance du pôle : le pôle a une approche transversale dans les groupes de travail pour renforcer la compétitivité des entreprises à partir des besoins identifiés sur le terrain. Par exemple un groupe de travail sur la contrefaçon a été constitué à partir du constat par la gouvernance opérationnelle, des besoins des adhérents.

5.1.3.2.2. Un élargissement du territoire : vers un retour aux sources ?

En 2009, la trajectoire territoriale du pôle se caractérise par l'intégration de nouveaux territoires contigus à la région parisienne et un « retour » vers la capitale (Barabel et *al.*, 2009).

En décembre 2008, la feuille de route stratégique du pôle prévoyait de « *conserver une cohérence de pôle géographique tout en s'ouvrant à de nouveaux départements limitrophes demandeurs et possédant un potentiel suffisant d'entreprises et de centres de recherche dans le secteur.* » (CV-STR-DIR-6). L'extension du périmètre est envisagée par intégration de deux départements supplémentaires. Le Val d'Oise et la Seine Maritime, qui ont fait spontanément leur demande. L'élargissement vers ces nouveaux territoires permettrait à la Cosmetic Valley de fédérer potentiellement 370 entreprises. L'objectif du pôle étant d'intégrer 220 entreprises d'ici 2011, ce qui constituerait alors le plus grand pôle (en nombre d'adhérents) en matière de parfumerie cosmétique au monde et par là même améliorerait sa légitimité et sa visibilité.

Enfin, la Cosmetic Valley, qui semblait souffrir d'un manque de structuration de sa stratégie en matière de recherche dans sa phase initiale d'élargissement lors de la labellisation pôle de compétitivité, semble apprendre chemin faisant. L'intégration des demandes variées des acteurs autour d'agendas individuels hétérogènes constitue un processus d'apprentissage collectif.

Synthèse du chapitre 5 section 1

La trajectoire de la Cosmetic Valley se comprend en plusieurs phases. La constitution et la spécialisation du tissu économique local sont dues à des facteurs exogènes (crise économique) et endogènes (proximité géographique). L'émergence et l'institutionnalisation du réseau sont dues à l'action d'un acteur clé qui créa l'association Parfums Cosmétiques autour d'un fort ancrage institutionnel local. Les entreprises, qui avaient davantage tendance à s'ignorer, ont commencé à créer des relations de coopérations basées sur la confiance et la réciprocité grâce à l'action du CODEL. La proximité, notamment géographique, a facilité les rencontres et le développement des coopérations vers une trajectoire industrielle dominante. Les adhérents ont développé un sentiment d'appartenance à l'organisation et s'identifient à la Cosmetic Valley qui est devenu un véritable label. Cependant, les limites structurelles du territoire, le nouveau contexte global et l'action d'un acteur local inscrivent le réseau vers une autre logique d'organisation et de fonctionnement.

Avec la labellisation, en 2005, le territoire du réseau s'élargi pour intégrer de nouveaux acteurs. Leur arrivée modifie les règles d'appartenance au groupe. L'attention n'est plus portée sur les relations industrielles mais sur l'innovation qui fait jusqu'ici défaut à la Cosmetic Valley. L'adjonction de cette nouvelle dimension vise à améliorer la légitimité de l'organisation. Les relations ne s'organisent plus exclusivement autour de coopérations industrielles, invitant à considérer une bifurcation vers une trajectoire technologique. Néanmoins, ajouter de nouveaux acteurs par intégration de territoires ne garanti pas la pérennité du système. Le nouveau modèle de pôle de compétitivité entraîne une redéfinition globale des relations inter organisationnelles en raison de la diversification du capital de connaissance et de l'enrichissement du réseau social. Les performances limitées en matière d'innovation invite à revenir sur les fondements du pôle et nécessitent de passer d'une trajectoire libre à une trajectoire pilotée.

Ces phases successives d'extension du territoire et d'intégration de nouveaux acteurs modifient la nature des relations inter organisationnelles. La trajectoire du pôle est liée et implique à la fois, de profonds changements en matière d'organisation. L'évolution des processus de gouvernance répond à un impératif de stabilité et de cohérence du système. Il s'agit de coordonner des acteurs aux impératifs stratégiques hétérogènes. Le mode

d'émergence du réseau et les tensions qui émergent d'une gouvernance distribuée entre les adhérents et les institutionnels semblent favoriser un acteur pivot. Le développement de la Cosmetic Valley et ses caractéristiques principales montrent que l'organisation s'est façonnée autour du directeur général qui exerce une forme de leadership sur le réseau. Les dimensions stratégiques et opérationnelles se confondent en dépit de l'évolution et de l'extension du réseau. Néanmoins, atteignant une taille de plus en plus critique avec l'intégration et la diversification des acteurs, la gouvernance s'appuie sur de nouvelles pratiques (outils de gestion) afin de faire émerger une véritable dynamique collective. Le *tableau 27* propose une synthèse des principales caractéristiques du cas Cosmetic Valley.

	Préexistence : Spécialisation du tissu économique local	Institutionnalisation : vers une trajectoire industrielle	Bifurcation : vers une trajectoire technologique sous contrainte	Appropriation : Vers une trajectoire hybride pilotée
Structure du réseau	Emergente	Membres industriels homogènes et centralisés sur le département d'Eure-et- Loir	Elargissement et diversification des membres Intégration de nouvelles ressources et compétences.	Pas de modification spécifique
Structure du territoire	Base industrielle en émergence Constitution et spécialisation du tissu économique local	Elargissement de la base industrielle Fort ancrage institutionnel du réseau	Elargissement de la base industrielle et scientifique Soutien institutionnel	Pas de modification spécifique
Dynamique endogène	Coopérations informelles voire inexistantes	Coopérations industrielles basées sur la confiance, la proximité et la constitution de liens forts au sein du territoire	Diversification du réseau social Difficultés dans les coopérations scientifiques Permanence des coopérations industrielles	Accentuation des coopérations (ré)appropriation par les acteurs historiques et les nouveaux adhérents
Gouvernance stratégique		Assurée par le CODEL et son directeur	Directeur du pôle Dilution du pouvoir de représentation entre les grandes entreprises Prépondérance institutionnelle	Directeur du pôle
Gouvernance opérationnelle		Assurée par le CODEL Fort ancrage institutionnel	Assurée par la structure d'animation du pôle et par son directeur	Mise en place d'outils de pilotage Constitutions de collectifs

			Fort ancrage institutionnel	Rôle des acteurs publics
Gouvernance informelle	Emergence de liens de confiance	Coopérations basées sur la confiance, la proximité et l'émergence d'une culture commune	dilution du lien de confiance entre les catégories d'acteurs culture industrielle et scientifique	Emergence de liens de confiance
Contexte explicatif du changement	Décentralisation industrielle	Appropriation institutionnelle Politique des SPL	Crise - risque de <i>lock-in</i> Politique nationale des pôles de compétitivité	Pression institutionnelle / pression des adhérents Evaluation de la politique des pôles

Tableau 27. Gouvernance et trajectoire de la Cosmetic Valley

Section 2 : Gouvernance et trajectoire du pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique

Plan du chapitre

5.2.1. Un réseau orienté initialement vers une trajectoire technologique basée sur la science

5.2.1.1. Genèse du réseau : une coopération bilatérale science /industrie

5.2.1.2. Structuration et dynamique de la gouvernance

5.2.1.3. Le risque de Lock-in et la nécessité d'étendre les coopérations inter organisationnelles

5.2.2. Le pôle de compétitivité S2E2 : vers une trajectoire science / industrie

5.2.2.1. Elargissement des caractéristiques structurelles

5.2.2.2. Evolution des formes et des processus de gouvernance

5.2.2.3. Une dynamique collective pertinente ?

5.2.3. Une bifurcation de trajectoire vers un véritable projet collectif

5.2.3.1. La remise en cause de la pérennité du pôle

5.2.3.2. Vers une gouvernance territoriale

5.2.3.3. Vers un véritable projet collectif

Introduction du chapitre

Dans cette section, nous nous intéressons au traitement du cas du pôle de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique. Nous organisons cette section en 3 sous parties correspondant aux principales étapes caractérisant une évolution conjointe de la gouvernance et de la trajectoire du pôle de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique. Le réseau est initié par la collaboration bilatérale entre STMicroélectronique et l'Université de Tours dans le milieu des années quatre-vingt-dix (1). Les modifications de l'environnement concurrentiel du secteur de la micro électronique et la nouvelle politique de soutien à l'industrie française vont conduire les acteurs à élargir le cercle des coopérations dans le cadre du pôle de compétitivité (2). La gouvernance, à dominante scientifique et industrielle, centrée sur une firme focale, va se montrer incapable d'inscrire le réseau dans une véritable trajectoire collective. Le risque de *lock-in* induit par l'évaluation de la politique des pôles et une

éventuelle délabellisation vont conduire à une réappropriation des acteurs autour d'un véritable projet collectif qui se traduit par de profondes modifications de gouvernance (3). Finalement, nous montrons comment se co-construisent les interactions entre trajectoire et gouvernance.

5.2.1. Un réseau orienté initialement vers une trajectoire technologique basée sur la science

5.2.1.1. Genèse du réseau : une coopération bilatérale science / industrie

5.2.1.1.1. Des relations initiales science industrie fondées sur un partage de compétences

- ***La coopération bilatérale initiale***

Les relations entre les acteurs de la microélectronique d'Indre-et-Loire remontent au milieu des années quatre-vingt-dix, lorsque chercheurs et industriels tourangeaux décidèrent de collaborer autour de projets de recherche et développement communs. L'Université François Rabelais de Tours et la société STMicroelectronics (STM) jugèrent opportun de mettre leurs ressources en commun pour initier, à partir de 1996, une dynamique de partenariats de Recherche et Développement vertueuse. Cette collaboration se concrétisa par l'implantation d'un laboratoire universitaire, le Laboratoire de Microélectronique de Puissance (LMP), directement sur le site de la société. La coopération donna lieu à la création du « pôle de microélectronique de puissance ». Cette convention passée entre l'Université de Tours et STM avait pour objet initial d'organiser la mise en place du LMP au sein de l'entreprise et les relations entre les parties prenantes. La constitution de ce pôle venait celer des relations jusque là informelles et diffuses entre les deux communautés et impulsait une nouvelle dynamique coopérative innovante : *« c'était un type de coopération assez innovant pour l'époque entre l'université et une entreprise. »* (S2E2-RECH-PUB-11). Ce partenariat est apparu comme un facteur important de structuration de la politique de coopération de l'Université : *« c'était un élément fondateur de notre politique de valorisation scientifique. »*

(S2E2-RECH-PUB-3). Cette initiative aida l'Université à se lancer dans la collaboration à plus grande échelle avec d'autres entreprises.

- ***Elargissement des coopérations à d'autres laboratoires de recherche***

Cette coopération bilatérale initiale s'est élargie à d'autres laboratoires de recherche à partir de l'année 2000. Le « pôle de microélectronique de puissance » reçu le soutien du Laboratoire d'Electrodynamique des Matériaux Avancés (LEMA – UMR 61-57 CNRS), et du Commissariat à l'Energie Atomique (CEA) ; ce qui lui a permis d'obtenir, de la part du Ministère de la Recherche, le label CNRT (Centre National de Recherche Technologique). Il s'agissait de concentrer les effectifs et les moyens sur la thématique de la micro électronique de puissance et de favoriser le couplage recherche, industrie et formation. En 2004, le pôle a étendu son partenariat avec une autre équipe de recherche tourangelles (le LUSI – Inserm U930 / CNRS FRE2448) ainsi qu'avec un laboratoire de l'Université d'Orléans (le GREMI) pour devenir CERTeM (Centre d'Etudes et de Recherche Technologique en Microélectronique).

- ***Des collaborations performantes***

La mise en commun des compétences de chacun au sein du CERTeM, les apports respectifs des parties prenantes en matière de ressources matérielles et humaines (STM s'est appuyé sur les compétences des chercheurs de l'Université pendant que ceux-ci profitaient des équipements mis à disposition par l'entreprise¹⁰⁸), et la création d'une plate-forme technologique dédiée au développement des composants de puissance, ont permis le développement de nombreux projets collaboratifs entre l'Université et la société (Memsors, Nanocombi, etc.). Ces partenariats entre chercheurs et industriels ont été performants puisqu'ils se sont traduits par le dépôt de 211 brevets de R&D et de 30 thèses entre 1996 et 2004 (Source S2E2). Le CERTeM, encore actif, a déposé pour l'année 2008 une trentaine de brevets et son activité se traduit par le renouvellement très rapide de l'offre de produits au rythme élevé de 25% par an. Ces partenariats ont également conduit à la mise en place de filières de formation en électronique de puissance à l'Ecole d'Ingénieurs Polytech de Tours et

¹⁰⁸ Par exemple, STM propose à ses partenaires une « salle blanche » de 400m² dont elle assure le fonctionnement, la maintenance et les équipements. Précisons que cette salle blanche est financée en totalité par la société et que les collectivités locales assurent le financement d'une partie de ses équipements.

à la création d'une licence en microélectronique de puissance à l'IUT de Tours où les ingénieurs de STM participent à l'enseignement. En outre, cette stratégie de coopération a permis de créer près de 500 emplois directs (pour l'essentiel sur le site de STM grâce à la croissance du site qui regroupe 1450 personnes en 2004 dont 100 en R&D) et plus de 1000 emplois indirects entre 1996 et 2004 (Source, dossier de labellisation du pôle S2E2).

Ces coopérations entre chercheurs et industriels ont été largement encouragées par les collectivités locales.

5.2.1.1.2. Le rôle des acteurs publics dans le soutien au développement local par l'innovation

La démarche de coopération initiée par la société STMicroelectronics et l'Université de Tours a été largement plébiscitée par les collectivités locales d'Indre-et-Loire. Un acteur institutionnel, à l'origine de cette démarche de coopération, expliquait la genèse de la collaboration en ces termes :

« En Touraine on était parti de quelque chose où on n'avait pas de solution. [...]. On est convié chez STM, [...], on est là le 23 mars 1996, et ce jour là, on nous dit : « on a besoin de montrer vis-à-vis du groupe, [...], qu'on a le soutien local. L'ancien Maire de Tours, [...], nous a simplement proposé de refaire les bordures fleuries autour du site ! Qu'est ce que les collectivités locales peuvent faire pour nous ? ».

Bon, on ne savait pas trop quoi dire ou faire car on avait l'habitude d'aider les entreprises sur de l'immobilier par exemple, mais pas trop des grosses entreprises comme ça. On ne pouvait pas verser de l'argent à l'entreprise. On a donc demandé les projets sur lesquels ils travaillaient. Ils bossaient sur le silicium et sur le diamètre des tranches de celui-ci, pour les rendre plus performantes. Et donc, là, on a réfléchi, on s'est dit l'immobilier c'est nul, mais on s'est dit pourquoi ne pas conserver le vecteur, c'est-à-dire, si au lieu de financer l'immobilier on finance le matériel, [...]. Donc le matériel dont ils ont besoin on pourrait le faire acheter pas par eux mais par un organisme relais qui a une connotation recherche, l'Université par exemple. Ça nous semblait une bonne idée, car nous, les collectivités, on peut financer l'Université à 100%. Oui mais, les universités, on les connaît, elles sont

propriétaires de leur matériel et elles en font ce qu'elles veulent. Or, nous, ça nous intéressait pas d'aider l'Université mais ça nous intéressait d'aider les entreprises.

On a donc décidé de mettre le matériel qu'on va financer à l'Université non pas dans les locaux de celle-ci, mais dans les locaux de l'entreprise. Comme ça l'entreprise sera également décisionnaire de l'utilisation de ce matériel. L'entreprise montre bien qu'elle a un soutien opérationnel concret. Et en plus, ça va être bien, parce que les universitaires vont ramener une vision un peu différente aux industriels, ouvrir à d'autres perspectives [...]. Et puis, ça peut permettre de créer d'autres filières de formation qui n'existent pas et qui peuvent attirer des étudiants. Ça permet aussi [...] de pouvoir avoir des étudiants frais sortis de l'Université et opérationnels, ça leur permet de les recruter et de les former rapidement, c'est une vraie pépinière de recrutement pour eux. Et si c'est dans les locaux [...], la société peut s'occuper de l'aspect logistique et entretien, donc on n'a pas à demander aux élus de nouveaux budgets de fonctionnement. [...]. Ensuite, on s'est dit, la Région, ça pourrait l'intéresser ça aussi. [...] Donc, on leur a demandé de participer financièrement. Donc, tout ça pour dire, que ça nous paraissait à l'époque la solution la plus évidente, la plus efficace. Vous connaissez le slogan de Apple ? C'est « think different » penser différemment, trouver les bonnes solutions....et c'est ce qu'on a essayé d'appliquer à l'époque. Et ce que je viens de vous raconter, c'est le fondement de la création du système. » (INST-DEPT-2).

Ce récit met parfaitement bien en évidence la suite logique qui a conduit l'Université de Tours et STM à coopérer. L'intensification de la concurrence internationale du secteur de la micro électronique de puissance nécessitait d'accroître la compétitivité de la firme : « [dans le secteur] ...sévisait la plus grande crise que l'on ait jamais vécue. Tous les producteurs du monde étaient en surcapacité, ayant cru que le développement d'Internet allait davantage encore amplifier la demande.¹⁰⁹ ». Entre 2000 et 2001, la production mondiale de semi conducteurs a, en effet, baissé de 32% en raison de l'éclatement de la bulle Internet. De plus, l'industrie des semi conducteurs est d'autant plus fragile du fait de son caractère cyclique¹¹⁰ générant des pics de croissance, mais aussi des crises de surcapacités obligeant les firmes du

¹⁰⁹ Patrick Galloy, Directeur Général du site STMicroelectronics de Tours (Source : <http://www.touraine-economique.com/223/territoire.html>. Consulté le 22 décembre 2008)

¹¹⁰ Le caractère cyclique de l'industrie est due notamment à des innovations motrices telles que l'ordinateur personnel, le téléphone mobile, etc. qui déclenchent la formation de nouveaux cycles (Daviet, 2005).

secteur à innover constamment¹¹¹ (Daviet, 2005). Chaque saut technologique impliquerait en effet un renouvellement des lignes de production estimé à 20% du CA annuel des firmes du secteur. Dans ce contexte, les différents sites français¹¹² et mondiaux de STM devaient montrer, à la Direction Générale du groupe, qu'ils étaient concurrentiels.

Pour cela, le site de Tours s'est appuyé sur le soutien que pouvaient leur apporter les acteurs institutionnels locaux. Le partenariat noué à l'époque avec l'Université, la création du CNRT puis du CERTeM, et le concours des collectivités d'Indre-et-Loire ont permis à la société de pérenniser le site et de l'inclure dans une nouvelle dynamique de développement :

« C'était un moyen de soutenir STM qui n'était pas au mieux à l'époque. C'était en quelque sorte de l'aide déguisée. » (INST-DEPT-2).

« La pérennité du site n'était pas remise en question à cette époque là. La question s'est posée bien avant, au milieu des années 80, mais depuis 87 le site n'a jamais perdu d'argent. Mais il est clair que si on avait rien fait, ça pouvait poser des problèmes dans le futur. L'innovation, nous n'avons pas le choix, c'est une question de compétitivité pour nous [...]. Cet impératif de compétitivité il est permanent. » (S2E2-IND-GE-3).

La pérennité du site de Tours apparaissait alors comme un enjeu de développement local. La société STM étant l'un des principaux employeurs du département, les institutionnels ne pouvaient pas se permettre de courir le risque d'une fermeture du site : *« Il faut qu'ils soient rentables et concurrentiels, [...], c'est le principal employeur de l'agglomération donc c'est important pour nous. » (INST-COLL-1).* De plus, son maintien assurait aux collectivités de percevoir la taxe professionnelle versée par l'entreprise : *« le site STM microélectronique de Tours c'est 8 millions d'euros de taxe professionnelle, donc à travers ce soutien, les collectivités ne récupèrent pas que de l'emploi ; sachant qu'après, plus on se développe, plus on investit, donc c'est un cercle vertueux. » (S2E2-IND-GE-3).* Le financement de ces partenariats apparaissait clairement comme une stratégie de développement économique local. La pérennité de l'entreprise était considérée alors comme un élément clé de l'économie du territoire : *« les*

¹¹¹ La loi de Moore, du nom de Gordon Moore le co-fondateur d'Intel, établit par exemple que la puissance des composants est amenée à doubler tous les 18 mois, parallèlement à leur miniaturisation. Ce qui traduit la course effrénée à l'innovation que les industriels de secteurs se mènent.

¹¹² En 1996 STM se structure, en France, autour de 4 sites : Rousset, Grenoble-Croix, Tours et Rennes qui fermera en 2004.

collectivités faisaient un investissement de soutien à la recherche, sachant qu'en développant les axes de recherche de l'Université sur la thématique de STM, on sait très bien qu'à terme on crée de l'emploi ; donc la boucle est bouclée. » (S2E2-IND-GE-3).

5.2.1.2. Structuration et dynamique de la gouvernance

5.2.1.2.1. Une gouvernance stratégique à dominante industrielle et scientifique

Les relations inter-organisationnelles initiales impliquaient un nombre très limité d'acteurs. Le CERTeM était organisé¹¹³ sous la forme d'un Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS). Les parties prenantes coordonnaient leurs actions dans le cadre d'un comité de pilotage, composé de représentants des laboratoires publics membres, du CEA, du CNRS et de l'entreprise STM. Ces acteurs déterminaient la stratégie scientifique du centre et ses axes de recherche en fonction des compétences, des ressources et des impératifs de chacun. La Société pouvait notamment favoriser le développement de certaines thématiques en fonction de ses propres impératifs industriels. La coopération entre les universitaires et la société STM oscillait entre la logique scientifique et une logique industrielle. D'un côté les universitaires disposaient de moyens importants pour mener à bien leurs recherches, de l'autre, les coopérations permettaient à l'industriel de « *faire de la recherche très en amont, d'avoir une longueur d'avance et un vivier de projets de développement en réserve.* » (S2E2-IND-GE-1). Un comité scientifique, composé de personnalités scientifiques spécialistes, évaluait la politique adoptée, éventuellement arbitrait et se prononçait sur la pertinence des axes de développement préconisés. C'est finalement la culture commune de l'innovation entre les parties prenantes qui permettait de fonder et de cimenter les relations inter organisationnelles.

La structure était financée dans le cadre du Contrat de Plan Etat Région (CPER) par l'Etat, le Conseil Régional Centre, le Conseil Général d'Indre-et-Loire et la Communauté d'Agglomération Tour(s)plus. Le contrat cadre du CNRT a été signé le 12 décembre 2000 pour la période 2000-2006. Même si le CERTeM fut créé en 2004, son contrat cadre n'a été signé qu'en 2006 pour la période 2006-2010. Afin de pérenniser cette dynamique, les collectivités se sont engagées dans un programme d'investissement sur 5 ans, validé chaque

¹¹³ Le CERTeM est toujours actif aujourd'hui.

année en fonction des résultats obtenus. Les programmes de recherches et les résultats obtenus sont en effet exposés régulièrement aux collectivités, sans que celles-ci aient un droit de regard particulier sur l'orientation des recherches : *« les collectivités pour nous c'est très important, ce sont elles qui nous financent, donc on doit leur rendre des comptes, c'est normal. Mais c'est vraiment la logique scientifique qui prédomine. On leur présente nos programmes de recherche et régulièrement on fait un point avec eux. Mais franchement, ils nous laissent toute liberté [...] on est quand même les mieux placés pour savoir ce qu'il faut faire en matière de recherche. Eux, disons qu'ils contrôlent que leur argent soit bien investi. »* (S2E2-RECH-PUB-4).

5.2.1.2.2. Des coopérations fondées sur une culture commune de l'innovation

Les relations initiales entre STM et l'Université de Tours se sont construites à partir d'un partage de compétences et autour d'une confiance réciproque. Leurs relations n'étaient pas fondées sur un rapport hiérarchique, mais sur une reconnaissance mutuelle des forces, capacités et limites de l'autre. La proximité géographique a largement favorisé le développement de ces liens initiaux et a contribué à l'instauration de liens de confiance. La localisation du CERTeM sur le site industriel fit émerger de liens forts entre les acteurs et facilita les échanges : *« La relation avec STM et l'université est possible car nous partageons depuis longtemps le même espace. Parce que les universitaires sont en permanence dans l'entreprise. Et s'il y a un problème, on se voit rapidement chez STM et on essaie de régler le problème. »* (S2E2-RECH-PUB-6).

La création du partenariat entre STMicroelectronics et l'Université de Tours, étendu par la suite à d'autres laboratoires de recherches, s'est révélée être un moyen d'accompagner le développement de la société et de soutenir son ancrage sur le territoire. Ces partenariats technologiques, soutenus par les collectivités locales, étaient encadrés par une gouvernance à dominante industrielle et scientifique et le développement de liens de confiance grâce à la proximité géographique entre les acteurs.

5.2.1.3. Le risque de *lock-in* et la nécessité d'étendre les coopérations inter-organisationnelles

L'évolution de l'environnement concurrentiel mondial avec notamment l'émergence des pays asiatiques, a contraint STM à accentuer sa stratégie de coopération R&D. Mais, en France, les modifications de la politique publique de soutien à l'industrie vont inciter les acteurs à étendre leurs partenariats.

5.2.1.3.1. Un nouveau contexte international

Après la crise du début des années 2000, liée notamment à l'éclatement de la bulle Internet (*voir supra*), l'environnement global du secteur est devenu de plus en plus concurrentiel au milieu des années 2000. En 2004, STM était classée au 6^{ème} rang mondial, certes avec une croissance de 22% entre 2003 et 2004, mais avec une part de marché qui stagnait à 4% depuis plusieurs années (*tableau 28*). La compétitivité de la firme devait notamment passer par une accentuation de son effort de recherche.

RANG	Firme	Pays	CA(M\$)	Croissance 2003-2004 (%)	Part de marché (%)
1	Intel	USA	20 730	14,2	14
2	Samsung	Corée	16 276	55	7,4
3	Texas Ins.	USA	9 678	30,6	4,4
4	Renesas	Japon	9 001	13,4	4,1
4	Infineon	E.U.	8 945	30,3	4,1
6	S.T.	E.U.	8 761	22	4
7	Toshiba	Japon	8 538	16,1	3,9
8	NEC	Japon	6 438	14	2,9
9	Philips	E.U.	5 689	26,1	2,6
10	Freescale	USA	5 519	19,2	2,5

Tableau 28. Classement mondial des fabricants de semi-conducteurs en 2004 (Source Daviet 2005)

5.2.1.3.2. Une nouvelle politique de soutien à l'innovation et à l'industrie en France

- *La stratégie d'innovation de STM basée sur les partenariats de R&D publics*

Les montants consacrés à la R&D, dans l'industrie des semi-conducteurs et de la micro électronique de puissance, expliquent que la plupart des sociétés du secteur cherchent des

financements publics et à partager les coûts de leurs recherches. Par exemple, en 2004, la moyenne des coûts de R&D du secteur était de l'ordre de 16% du CA des entreprises concernées. Dans ce contexte, Delemarle (2007) nous rappelle que tous les acteurs majeurs du monde de l'électronique ont mis en place des initiatives de collaboration à grande échelle. Ainsi, STM a toujours assis son développement sur les politiques nationales de soutien à l'industrie. Suite à la baisse des subventions nationales la société s'est appuyée sur l'Union Européenne qui développait dans les années quatre-vingt-dix les politiques de recherche partenariales et des politiques régionales stimulant les systèmes locaux de production (Daviet, 2005).

Au total, le financement public de la recherche sur les semi conducteurs en Europe était de l'ordre de 600 Millions de dollars par an dans les années quatre-vingt-dix dont 25 % provenait de la Commission Européenne et le reste des Etats (Daviet, 2005). STM a largement profité de ces financements publics et s'est toujours largement inséré dans les programmes de recherches partenariales européens¹¹⁴ ou régionaux¹¹⁵. Les trois principaux sites français (Rousset, Grenoble-Crolles et Tours) de la société se sont donc tous investis dans des programmes de recherche collaboratifs : l'ensemble Grenobles-Crolles s'est spécialisé dans la recherche sur les « unités 12 pouces » et sur les nanotechnologies, Rousset sur les « unités 6 et 8 pouces », et Tours sur les supports en silicium et la coopération avec les acteurs locaux dans le cadre du CERTeM.

Les mauvais résultats de l'année 2004 (la société affichait en perte nette de 5 millions de dollars en 2005 et la suppression de 3000 postes hors Asie¹¹⁶) vont forcer STM à accentuer cette recherche de financement pour élargir ses soutiens et obtenir de nouvelles ressources pour faire face à ses impératifs de compétitivité.

¹¹⁴ A ce titre, STM était intégrée dans le programme européen JESSI (1989-96, puis MEDEZ (1997-2000) et MEDEA + (2001-2008).

¹¹⁵ Outre la recherche de financements, la participation de STM aux programmes de recherche européens correspond également à une volonté de s'investir dans l'organisation de la profession à l'échelle européenne en réponse à la concurrence américaine et asiatique (Daviet, 2005).

¹¹⁶ La société soulignait dans un communiqué de presse de juin 2005 que dans « *un environnement concurrentiel marqué par le ralentissement de la croissance, de la demande et par la faiblesse persistante du dollar qui affecte particulièrement les sociétés implantées en Europe... ST avait déjà annoncé une série d'initiatives destinées à améliorer la compétitivité de l'entreprise par l'accélération de l'innovation, la réduction des coûts et l'élargissement de sa base client... La Société précise aujourd'hui, sur un total de 3 000 postes hors Asie, la réduction de ses effectifs en Europe de 2.300 postes à la mi-2006, dont le non renouvellement de certains postes d'intérimaires* » (Daviet, 2005).

- ***Les pôles de compétitivité comme une contrainte institutionnelle***

Dans ce cadre, la modification de la politique industrielle française qui devait réformer les modalités d'attribution des aides publiques en matière de soutien à l'innovation, va inciter STM Tours et ses partenaires initiaux à élargir le cadre de leur coopération. STM a, par conséquent, été plus ou moins contraint de participer à cette nouvelle politique des pôles de compétitivité afin de continuer à percevoir des financements publics pour sa R&D : « *Le gouvernement au travers de sa politique de soutien à la recherche et à l'innovation a dit que la politique d'innovation et de recherche se ferait au travers de la politique des pôles. Ce qui veut dire que si vous êtes absent des pôles, vous êtes absent de la stratégie tracée par l'Etat en matière de développement technologique. Donc, on se devait d'y être, sans discussion sur le sujet.* » (S2E2-STR-DIR-4). Le site STM de Tours, à l'instar des autres sites français du Groupe à des niveaux divers en fonction de leurs contingences locales, c'est par conséquent inscrit dans la politique des pôles de compétitivité.

- ***la politique des pôles de compétitivité comme le prolongement de la trajectoire initiale***

L'évolution des relations entre STM, l'Université de Tours et les acteurs institutionnels, s'est donc cristallisée en 2004 autour du projet de pôle de compétitivité qui est venu légitimer et pérenniser la démarche de coopération initiée depuis 1996. Le projet de pôle apparaissait comme le prolongement des relations denses nouées entre chercheurs et industriels. Il s'agissait d'une extension de la philosophie initiale :

« *Ce qui m'a plu dans la notion de pôle de compétitivité, c'est le fait que ça légitimait intuitivement ce qu'on faisait ici depuis 1996, c'est-à-dire, essayer d'articuler formation supérieure, recherche et production, enfin développement technologique et production.* » (S2E2-RECH-PUB-3).

« *L'objectif du pôle de compétitivité, son cœur, c'est bien l'innovation. C'est notre démarche depuis 1996 de faire des projets entre chercheurs et industriels. La dimension pôle de compétitivité se voulait simplement élargir le concept à d'autres industriels. Mais la philosophie de fond était déjà là.* » (S2E2-STR-DIR-1).

Il s'agissait de capitaliser sur l'expérience acquise, afin de pérenniser les relations inter-organisationnelles et d'enclencher une nouvelle dynamique de recherche vertueuse. Le projet de pôle permettrait de découvrir de nouveaux partenaires, de nouveaux thèmes de recherche, et d'intégrer l'ensemble des acteurs locaux du secteur de l'électronique. Néanmoins, cette évolution et l'extension des coopérations, au-delà du CERTeM, à d'autres industriels va modifier la politique générale de STM et sa culture du partenariat. Si la société avait développé des projets de R&D communs depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, en revanche, elle n'avait que très peu de partenariats industriels. STM faisait traditionnellement peu appel à de la sous-traitance locale car la politique de la société consistait à contrôler l'ensemble du processus de production ; de la conception, à la fabrication et à l'assemblage (Daviet, 2005). De plus, sur le département d'Indre-et-Loire, STM était la seule dans le secteur des semi conducteurs : *« nous sommes les seuls du département dans ce secteur, qu'est-ce qu'on irait faire avec d'autres ? »* (S2E2-IND-GE-1), ce qui limitait d'autant le nombre de partenariats potentiels.

La perspective de nouvelles coopérations dans un secteur industriel plus large autour de thématiques de coopérations étendues allaient, par conséquent, motiver la société pour porter le projet de pôle de compétitivité. De la même manière, l'Université de Tours voyait dans le pôle un moyen d'étendre ses partenariats avec d'autres acteurs industriels, notamment des PME : *« On s'est servi du pôle parce qu'il nous permet aussi de dynamiser notre activité de coopération et peut être de découvrir de nouveaux partenaires industriels. Moi, ce qui m'intéresse dans le pôle, c'est de découvrir de nouveaux partenaires industriels. »* (S2E2-RECH-PUB-2). STM, l'Université de Tours et le CEA ont été les moteurs du projet de pôle de compétitivité.

La genèse du réseau repose sur un partenariat bilatéral science / industrie et la production de connaissances technologiques. Les modifications de l'environnement concurrentiel global, mais aussi l'évolution de la politique d'aide publique à l'innovation en France vont conduire les parties prenantes à élargir le cadre des coopérations à d'autres acteurs industriels et scientifiques autour de thématiques de partenariats étendues. La place que la société STM occupait dans ce système, les incitations financières, les perspectives de développement et ses ressources propres vont inciter la firme à prendre le leadership sur le réseau pour tenter de l'inscrire dans une trajectoire davantage collective.

5.2.2. Le pôle de compétitivité S2E2: vers une trajectoire science / industrie

STM, l'Université de Tours et le CEA en association avec quelques entreprises locales vont se réunir, au cours du premier trimestre 2005, pour constituer le dossier de labellisation sur la base des compétences et des ressources des acteurs historiques et des PME volontaires. Les porteurs du projet déposèrent une candidature commune dont l'objectif central était de valoriser les compétences clés détenues par l'ensemble des acteurs impliqués dans la filière « énergie électrique » en Région Centre, et en Limousin. A l'issue de l'examen du dossier, le pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique obtient le label pôle de compétitivité national le 12 juillet 2005 dans le but de devenir « *une vitrine internationale de l'expertise en efficience électrique et de favoriser le développement et la mise en œuvre des énergies nouvelles*¹¹⁷ » (extrait du dossier de labellisation, p5). La labellisation élargit la coopération tourangelles initiale au profit d'une dynamique qui intègre la Région Centre et le Limousin. L'extension du réseau permettait d'intégrer les laboratoires de recherches des Universités d'Orléans et de Bourges. L'intégration du Limousin s'explique par la présence de grandes entreprises (notamment Legrand) qui apparaissent comme des acteurs clés dans le domaine des sciences et systèmes de l'énergie électrique : « *on avait besoin de s'étendre un peu, parce que sur la Région Centre il y avait bien quelques belles entreprises, mais il fallait qu'on s'associe à d'autres pour avoir davantage de visibilité* » (S2E2-STR-DIR-1). Tout l'enjeu du pôle revenait alors à créer une véritable dynamique collective entre un noyau d'acteurs historiques et de nouveaux adhérents au capital de connaissance hétérogène.

5.2.2.1. Elargissement des caractéristiques structurelles

5.2.2.1.1. La base industrielle

En 2005, la structure du territoire du pôle comptabilisait sur la Région Centre un total de 188 entreprises potentiellement concernées, dont une majorité de PME. Elles se répartissaient en 93 entreprises du code E3 (« industrie des équipements électrique et électronique) et 95 entreprises du code F6 (« industries des composants électroniques et électriques ») (Source SESSI Régions, 2002). L'activité E3 se positionnait au 7e rang français, alors que l'activité

¹¹⁷ Nous reviendrons ultérieurement sur le positionnement du pôle et sa stratégie initiale.

F6 se plaçait au 3e rang derrière les régions Rhône-alpes et Ile de France (Source SESSI Régions, 2002). A ces entreprises de la Région Centre, il convenait d'ajouter l'entreprise Legrand en Limousin avec un effectif de 3500 personnes sur site ; ce qui portait à 22500 le nombre de personnes potentiellement concernées par le développement du pôle. Hormis STM, Legrand, et quelques autres groupes tels qu'EDF, Dalkia ou encore le Groupe Cire, n°1 français des circuits imprimés, qui ont dès le départ adhéré au pôle la majorité du tissu local était constitué de PME.

En dépit d'une apparente homogénéité du classement des firmes, celles-ci apparaissaient particulièrement diversifiées puisqu'elles oeuvraient dans 20 secteurs d'activités différents (Source S2E2). De plus, très peu d'entre-elles avaient déjà mis en place des projets de coopérations avec des laboratoires de recherches : *« il ne faut quand même pas se voiler la face, on sait bien que parmi tous ces adhérents potentiels, la majorité n'a jamais travaillé en coopération avec une autre firme, et encore moins avec un laboratoire de recherche »* (S2E2-STR-DIR-1).

En dépit d'un nombre de membres plutôt modeste lors de la labellisation (44 adhérents au total en 2005), la dynamique d'adhésion au pôle semblait positive puisque le chiffre a doublé en 2007 pour atteindre 81 membres (*tableau 29*). La structure des adhérents en 2005 traduit le peu d'enthousiasme suscité par l'initiative chez les PME (seulement 17) et, au contraire, la forte mobilisation des laboratoires de recherche (14 dès 2005).

Dynamique des adhésions	2005		2006		2007		2008		2009	
PME <250 personnes	17	39%	23	40%	39	49%	-	-*	-	-
PME >250 personnes	2	5%	5	8%	5	6%	-	-	-	-
Groupe >2000 personnes	9	20%	11	20%	15	19%	-	-	-	-
Organisme de recherche	2	5%	2	4%	4	5%	-	-	-	-
Organisme de formation	0	0%	0	0%	0	0%	-	-	-	-
Organismes de recherche et de formation	14	31%	15	26%	17	21%	-	-	-	-
Autres	0	0%	1	2%	1	1%	-	-	-	-
Total	44	100%	57	100%	81	100%	97	100%	105	100%

*Les cases marquées d'un « - » signifie que les données ne sont pas disponibles

Tableau 29. Dynamique des adhésions (Source S2E2)

5.2.2.1.2. La structure de la recherche et de la formation

La structure de la **recherche publique** apparaissait assez concentrée au sein des universités de Tours et d'Orléans. Si certains laboratoires avaient déjà l'habitude de coopérer dans le cadre du noyau initial, un total de 180 laboratoires de recherche dont 60 étaient susceptibles d'avoir une activité en rapport avec le pôle ont été identifiés. Au-delà des structures universitaires, le CEA apparaissait comme un acteur majeur de la recherche en matière d'énergie électrique. Sa réorganisation, en 1996, s'était en effet traduite par l'arrivée sur le site du Ripault, près de Tours, de plusieurs grands laboratoires parisiens, faisant de ce site un pôle de recherche important sur les nouveaux matériaux, et plus particulièrement dans le domaine de la pile à combustible haute température qui intéressait le pôle.

La recherche privée était surtout l'œuvre de STM dont l'effectif en R&D s'élevait, en 2005, à 100 personnes. La société était particulièrement active en matière d'innovation. A titre d'exemple, elle avait déposé, entre 2000 et 2005, 134 brevets en rapport direct avec la thématique du pôle. Hormis STM, très peu d'entreprises faisaient de la R&D : le Groupe Legrand, spécialisé dans les produits et systèmes pour l'installation électrique et les réseaux d'information faisait relativement peu de recherche. De la même manière, même si l'effort en R&D d'EDF était important, son adhésion au pôle S2E2 correspondait davantage à une stratégie globale d'adhésion à tous les réseaux portant sur l'énergie : *« EDF, ils sont adhérents chez nous mais ils ne font pas grand-chose. On les voit aux réunions importantes mais pas beaucoup plus. Ça fait partie de leur stratégie d'être dans les pôles de l'énergie »* (S2E2-STR-DIR-4). Hormis quelques pépites (Wirecom Technologie par exemple), les PME relevaient davantage de la production ou de services que de véritables activités de recherche. Leurs investissements en R&D restaient relativement modestes par rapport au secteur considéré¹¹⁸ : en 2004, la société Sodex dépensait par exemple 4% de ses revenus en R&D. Au total, le dossier de labellisation relevait un potentiel global de 600 chercheurs privés et publics sur la thématique du pôle. Les acteurs de la recherche au sein du pôle apparaissaient ainsi relativement hétérogènes : *« Dans le pôle, il y a quelques grosses pointures comme STM et le CEA qui sont porteur en R&D et derrière le pôle, il est quand même essentiellement constitué de PME qui ne font presque que de la sous-traitance. »* (S2E2-IND-PME-3).

¹¹⁸ Nous l'avons évoqué, l'effort moyen en R&D pour les entreprises du secteur est de 16%.

La structure de la formation regroupait essentiellement les universités de Tours et d'Orléans fédérées au sein du « Pôle Universités Centre Val de Loire », auxquelles 6 écoles d'ingénieur étaient associées : Polytech Tours (2), Polytech Orléans (2), l'ENSI de Bourges et l'EIVL de Blois. Le partenariat entre STM et l'Université de Tours dans le cadre du CERTeM avait déjà donné lieu à la création de plusieurs diplômes en rapport direct avec la thématique du pôle (Master « électronique et système de l'énergie électrique », « matériaux et maintenance », « électronique, signal et micro système », etc.), constituant un réservoir de main d'oeuvre important pour les entreprises du territoire.

5.2.2.1.4. Le système régional d'innovation

Les membres du CERTeM avaient déjà noué des liens forts avec de nombreux acteurs de l'innovation en Région Centre et plusieurs structures de transfert de technologies telles que le CRESITT Industrie à Orléans ou le « pôle capteur de Bourges » dont les missions consistaient à sensibiliser et à accompagner les entreprises dans l'acquisition de nouvelles compétences technologiques. Mais de manière plus globale, les acteurs publics et privés de l'énergie électrique en Région Centre sont coordonnés dans le cadre du « pôle d'efficacité énergétique » mis en place par le Conseil Régional Centre pour réunir industriels et chercheurs autour de projets innovants centrés sur les thématiques de l'efficacité énergétique, des énergies nouvelles et des matériaux pour l'énergie. S2E2 apparaissait comme une mesure phare du pôle d'efficacité énergétique. Ce plan pour l'innovation qui rentrait dans le Schéma Régional de Développement Economique et Social (SRDES¹¹⁹) constituait un environnement fertile pour le pôle S2E2 et ses entreprises.

- ***Synthèse de l'évolution des caractéristiques structurelles***

La représentation du pôle telle qu'elle était généralement faite lors de réunions d'information permet d'expliquer l'évolution de la structure de ses adhérents (*figure 16*). A un premier partenariat entre STM et l'Université de Tours, permettant la création du « pôle de microélectronique de puissance » en 1996 se sont ajoutés l'Université d'Orléans et le CEA ce qui a permis d'obtenir le label CNRT en 2000. En 2005, dans le cadre du pôle de compétitivité, les coopérations initiales intégraient de nouveaux acteurs, quelques grands

groupes (EDF, Dalkia, Legrand) et de nombreuses PME. Cette représentation de la composition du pôle rend bien compte de la dynamique d'évolution du pôle et de la place de chacun des acteurs.



Figure 16. Les racines du pôle (Source : S2E2)

La labellisation du réseau sur un territoire élargi à l'ensemble de la Région Centre et au Limousin permet d'intégrer de nouveaux acteurs au patrimoine cognitif et à la base de connaissance hétérogène. Ainsi retrouve-t-on quelques groupes associés à plusieurs PME et laboratoires de recherche. L'extension des caractéristiques du réseau implique d'organiser les relations dans le cadre de structures formelles de gouvernance.

5.2.2.2. Evolution des formes et des processus de gouvernance

A l'image du système de coopération qui avait été mis en place dans le cadre du pôle de microélectronique de puissance, les acteurs en charge de l'élaboration du projet de pôle de compétitivité S2E2, ont capitalisé sur l'expérience du CERTeM, pour construire une gouvernance à dominante industrielle et scientifique. Néanmoins, il a fallu inventer un système de gouvernance susceptible d'organiser les relations entre des acteurs aux profils variés, prendre en considération les forces en présence et les compétences de chacun. Le système de gouvernance initial reposait ainsi largement sur les ressources des acteurs historiques et notamment sur STM. L'ancrage industriel du pôle, l'histoire des coopérations

¹¹⁹ Nous avons présenté dans la section précédente le SRDES de la Région Centre.

antérieures et la structure du réseau expliquent notamment la centralisation du processus de prise de décision stratégique et l'exclusion des collectivités locales. Le succès de S2E2 reposait alors très largement sur la capacité de sa gouvernance à entraîner le réseau vers une trajectoire collective. Nous considérons tout d'abord l'organisation des structures de gouvernance avant d'appréhender la place des parties prenantes dans les processus de gouvernance.

5.1.2.2.1. Présentation des structures de gouvernance

- *La gouvernance stratégique*

Les porteurs du projet ont fait le choix d'adopter, pour le pôle, une forme associative (loi 1901). Les statuts initiaux prévoyaient une répartition des membres en deux collèges distincts : le collège 1 étant composé des représentants des centres de recherche et des organismes de formation, et le collège 2 regroupant des représentants des industriels. Le **Conseil d'Administration** était initialement composé de 13 membres, élus pour 3 ans, issus de ces deux collèges. 5 membres représentaient les centres de recherche et les organismes de formation et 8 membres représentaient les industriels (dont 4 issus de PME et 4 des grandes entreprises supérieures à 100 salariés). Le rôle initial du Conseil d'Administration consistait à déterminer les axes stratégiques de développement du pôle ; or les réunions portaient davantage sur les projets de recherche en tant que tels : « *C'est vrai aussi que lors de nos Conseils d'Administration, ça parle plutôt technique, R&D, etc.* » (S2E2-STR-DIR-3). Il était ainsi fortement marqué par la présence des industriels et des chercheurs.

La composition du Conseil d'Administration était fortement maquée par la présence de STM puisque le premier président, élu dès la labellisation, fut Armand Blottin, chargé de mission chez STM. Sa légitimité était fondée sur le fait qu'il avait contribué à la mise en place du CERTeM. Il connaissait donc parfaitement bien l'ensemble des acteurs historiques, mais également les collectivités locales. De plus, il avait, au nom de STM, porté le projet de pôle. Il n'a conservé ce poste que quelques mois avant de passer la main à un autre salarié de STM : Daniel Méchaussie, au début de l'année 2006. Ce dernier avait occupé un certain nombre de postes au sein de collectivités (Conseil Général d'Indre-et-Loire, Conseil Régional Centre, etc.) avant d'être embauché par STM pour prendre en charge les relations avec les

collectivités et les institutionnels locaux. On lui propose, à ce titre, la présidence du pôle. L'histoire que la société entretenait avec le réseau, à travers sa genèse et l'évolution de sa trajectoire légitimait sa place dans la gouvernance stratégique : *« c'est tout à fait logique que STM soit à la présidence, c'est quand même eux qui ont presque tout fait, c'est eux qui en ont été à l'origine du projet et qui l'ont porté »* (INST-COLL-3).

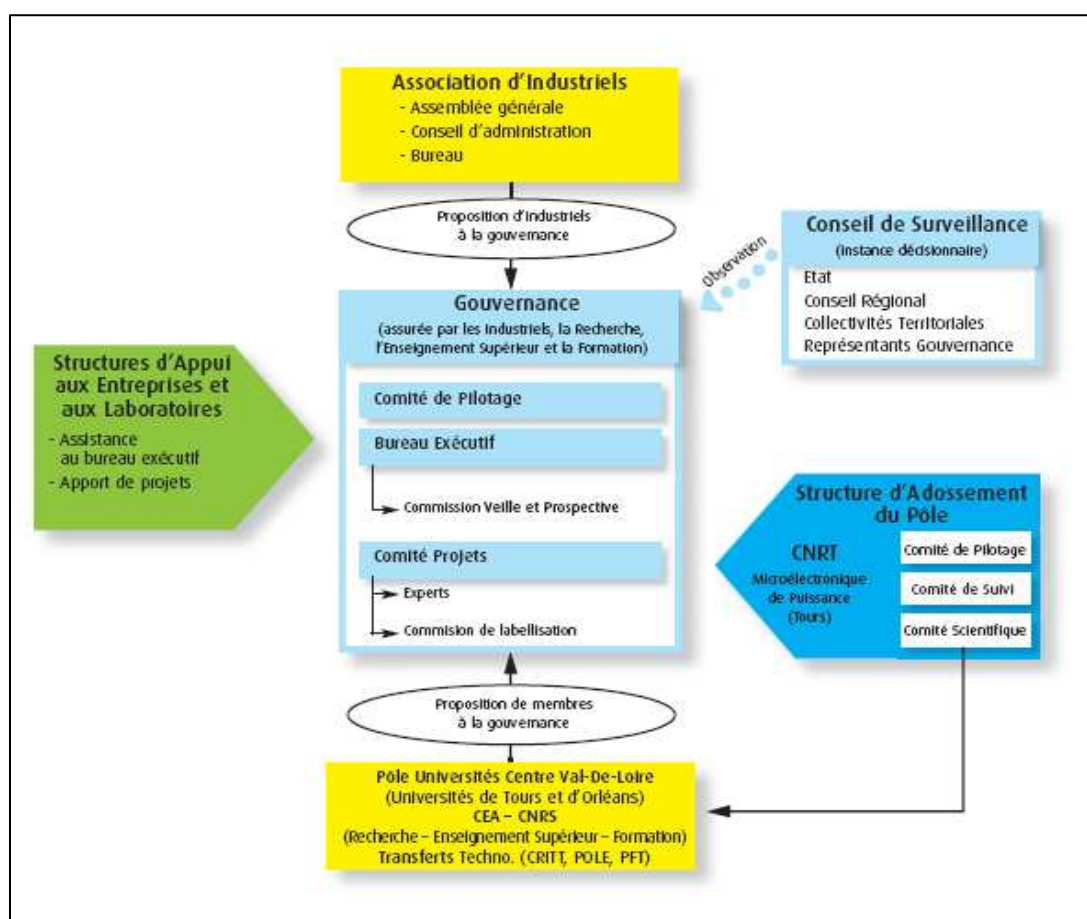


Figure 17. Représentation du système de gouvernance de S2E2 (Source : dossier de labellisation S2E2)

Le comité de pilotage qui était prévu dans les statuts du dossier de labellisation pour *« élaborer le plan de développement du pôle et les thématiques porteuses »* n'a pas eu d'existence réelle. Il a fusionné dans les faits, dès la labellisation, avec le Comité des Projets pour former le **Comité de Pilotage et des Projets** (le CP3). Cette fusion s'expliquait par la disponibilité limitée des acteurs : *« c'est une question de disponibilité, on ne pouvait pas organiser des comités de pilotage et des comités de projets, ça faisait trop, c'est une question d'organisation, on a tout rassemblé en une seule structure. »* (S2E2-STR-DIR-5). Dans sa forme initiale, il était composé de 8 représentants issus des deux collèges et de deux experts

scientifiques. Son rôle était d'évaluer les projets de R&D avant soumission pour financement au niveau national et d'aider le bureau du CA dans la définition de la stratégie du pôle. Ce comité a été dirigé par Jean Luc Morand, Directeur de la planification stratégique du site STM de Tours : *« Le CP 3 est le comité de pilotage et des projets qui est présidé par Jean-Luc Morand et qui lui, réunit des responsables d'entreprises ou de laboratoires et qui ont la responsabilité d'étudier et de valider les projets ; ce sont eux les garants technologiques du pôle et qui ont en main la marche technologique du pôle. »* (S2E2-IND-PME-2).

Selon le schéma initial de gouvernance (*figure 17* les institutionnels et les collectivités territoriales devaient être regroupés au sein d'un Conseil de Surveillance, composé des représentants de l'Etat (DRIRE, DRRT, etc.), du Conseil Régional Centre et des principales collectivités territoriales (Conseils Généraux, Communautés d'Agglomérations Communes, etc.) impliquées dans le financement du pôle. Les statuts du pôle prévoyaient que ce conseil devait :

- valider le plan de développement pluriannuel du pôle ;
- décider des sources et modalités globales de financement ;
- être informés des résultats dans la durée.

En définitive, la dénomination « instance décisionnaire » présente dans le schéma de « projet de gouvernance » du dossier de labellisation, ne reflétait pas véritablement la réalité. En effet, les institutionnels ont été finalement regroupés au sein d'un organe spécifique appelé **comité des financeurs**, au sein duquel chacun se positionnait sur le montant de la subvention attribuée (ou non) aux projets de R&D collaboratifs et à la structure de l'association S2E2. Les institutionnels n'avaient donc aucun droit de regard sur la stratégie du pôle. Ils assistaient à différentes réunions, notamment aux Assemblées Générales, mais sans voie délibérative et étaient cantonnés à un rôle exclusif de financeur sur lequel nous reviendrons ultérieurement. D'une part, le pôle semblait ne pas vouloir les intégrer dans le processus de prise de décision. D'autre part, la majorité des collectivités estimait ne pas avoir à intervenir dans la vie du pôle. Les statuts prévoyaient également que le pôle pouvait faire appel à une « **structure d'appui** », constituée des différents acteurs privés et publics de soutien à l'innovation et de transferts technologiques (ARITT, ARIST, RDT, CRESITT, OSES ANVAR, etc.). Cette structure n'avait aucun rôle décisionnel mais assistait, le cas échéant, le Bureau Exécutif et le CP3 dans la mise en place des projets de R&D. Enfin, le CERTeM était considéré comme une « structure d'endossement ». Il conservait son existence et son autonomie vis-à-vis du pôle et

de ses instances décisionnaires, et participait en tant que laboratoire mixte à différents projets de R&D collaboratifs.

- **La gouvernance opérationnelle**

La structure permanente chargée de l'animation et de la coordination du réseau et de l'ensemble des membres, le « bureau exécutif », a fonctionné pendant un an, sans véritable salarié autre que le président du pôle et le directeur du CP3, détachés par STM. Un Directeur, chargé de la gestion administrative et des activités de réseautage, n'a été embauché qu'au dernier trimestre 2006. Il faudra attendre mai 2007, soit deux ans après la labellisation, pour qu'un animateur technologique, chargé de favoriser l'émergence des projets d'innovation collaboratifs soit embauché. Enfin, une chargée de communication a rejoint le pôle en janvier 2008. Dans les faits, outre cette structure permanente, plusieurs salariés de STM ont largement contribué à l'animation du pôle. Chacun des deux premiers présidents, mais aussi le directeur du CP3 se sont investi dans le fonctionnement du pôle. Ils pouvaient être considérés comme de véritables ressources pour S2E2. Leurs rôles consistaient à participer au recrutement des nouveaux adhérents et à représenter le pôle dans les manifestations officielles. Ils prenaient également en charge différentes tâches administratives, d'animation, du pôle, etc. Leur investissement dans le pôle était estimé à 1,6 équivalent temps plein (ETP) en 2007 (*tableau 30*).

Equivalent Temps Plein dans le pôle S2E2	2005	2006	2007	2008
En propre (1)	0	0,3	1,4	3
Entreprise privée (2)	1	1,3	1,6	1,5
Collectivités publiques (3)	0	0	0	0
TOTAL	1	1,6	3	4,5

(1) Nombre de salariés du pôle

(2) Salariés mis à disposition du pôle par des entreprises

(3) Salariés mis à disposition par les collectivités publiques

Tableau 30. Évolution de la structure de gouvernance opérationnelle (Source S2E2)

Cette juxtaposition entre STM et S2E2 était facilitée par le fait que le siège du pôle et sa structure d'animation étaient hébergés dans les locaux de l'entreprise. Gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle étaient ainsi largement imbriquées ; ce qui amenait parfois les acteurs à confondre les deux organisations : « *on ne sait pas toujours qui fait quoi,*

parfois je ne sais pas si me m'adresse au pôle ou à STM [...] il y a souvent confusion des genre, on ne sait pas toujours avec quelle casquette ils parlent » (S2E2-IND-PME-4).

L'histoire des relations inter-organisationnelles, les conditions d'émergence du pôle et les caractéristiques du territoire expliquent ainsi les formes de gouvernance adoptées autour de la firme STM.

5.2.2.2.2. La place des acteurs dans la stratégie du pôle

Tout l'enjeu de la gouvernance consistait à créer les conditions favorables pour mettre en place une dynamique collective. En l'absence de liens antérieurs forts entre les acteurs, de consensus sur les objectifs à atteindre et sur les moyens à mettre en œuvre, les processus de gouvernance se sont rapidement centralisés autour d'un acteur clés légitime dans le champ et susceptible, grâce à sa capacité d'entraînement, de fédérer les membres du réseau. Néanmoins, la confiance limitée de certains acteurs envers le pôle, l'absence de culture technologique et partenariale de la majorité des membres et le positionnement des collectivités locales vont altérer la capacité du pôle à susciter une véritable dynamique collective.

- ***L'ancrage industriel du pôle de compétitivité***

En l'absence d'antériorités relationnelles spécifiques entre ses membres, la pérennité du pôle devait reposer sur la stimulation des adhérents et l'animation du réseau. Dans ce cadre, STM a joué un rôle de catalyseur déterminant en tentant de mobiliser l'ensemble des acteurs historiques (CERTeM) tout en impliquant d'autres industriels et d'autres laboratoires de recherche, sur d'autres territoires contigus à la localité tourangelle. Sa participation apparaissait essentielle puisque la société était la seule à disposer des ressources nécessaires, du temps et de la légitimité suffisante pour mener à bien cette initiative. De plus, la présence d'au moins un acteur central ayant un poids économique important apparaissait, pour l'Etat, comme un élément déterminant dans la décision d'attribuer ou non le label pôle de compétitivité. La notoriété de la firme assurait presque de facto l'obtention du label : *« Heureusement que STM est là, car ça prend énormément de temps de s'investir dans cette structure, c'est presque un travail à mi temps, quand on travaillait à 20 partenaires pour*

monter le dossier, c'est énorme le travail de coordination et la plupart des PME ne sont pas structurées, s'il n'y a pas quelqu'un qui les aide à remplir les dossiers, on n'y arrivera pas, quand on en a une douzaine, il fallait donc un effort de ce côté là » (S2E2-IND-PME-7).

STM a donc particulièrement contribué au processus de construction de S2E2. Dans ce cadre, la gouvernance s'est structurée très largement autour de la société qui apparaissait comme la colonne vertébrale du pôle : *« Ça [la présence de STM] a toujours été la raison pour laquelle le pôle fonctionne et avance, ce n'est pas seulement la gouvernance du pôle qui influe un certain dynamisme nécessaire pour le faire vivre, c'est parce qu'il y a STM derrière, et qu'il y a un partenariat de longue date entre le CNRT et le CERTEM intégrés dans le pôle. » (INST-REG-6).* La société s'est néanmoins interrogée sur sa place dans ce pôle et sur sa capacité d'entraînement parmi les entreprises du territoire : *« Quand on a fait la première réunion et qu'on a convié les industriels de la région pour parler de cette initiative de pôle, on ne savait pas si on allait avoir du monde. On aurait pu dire après cette première réunion que ça ne valait pas le coup de continuer. » (S2E2-IND-GE-3).* Un manque de dynamisme initial de la part des industriels aurait pu remettre en question la position de STM et sa prise de leadership. Or, même si les débats suscités lors de l'appel à projet et des différentes réunions de préparation ont impliqué un nombre d'acteurs relativement restreints, en revanche ceux-ci étaient particulièrement motivés et ont rapidement constitué le noyau dur du pôle.

Convaincu, du bien fondé de la démarche, STM s'est ainsi particulièrement investi en mettant à disposition du pôle, différentes ressources matérielles (des bureaux¹²⁰, une logistique, un chargé de mission, etc.) et immatérielles (image, légitimité, connaissance, etc.). Elle a également offert d'héberger le pôle et sa structure d'animation, notamment pour des questions de proximité : *« l'hébergement chez ST s'est fait tout à fait naturellement,[...] ça coulait de source après tout ce qu'ils avaient fait et puis en plus on avait pas du tout de ressources, c'était donc beaucoup plus simple comme ça. » (S2E2-STR-DIR-1).* Ainsi, la légitimité de l'industriel, sa place dans S2E2, sa gouvernance et dans le processus de décision ont fortement impacté la structure et la stratégie du réseau : *« On sent bien que quand STM dit quelque chose je n'ai pas le même poids que lui. » (S2E2-IND-PME-6).*

¹²⁰ Cet hébergement fait l'objet d'une convention d'occupation des locaux entre l'industriel et le pôle.

- ***Une stratégie initiale reposant sur les compétences des porteurs du projet***

La stratégie initiale du pôle a été élaborée en fonction des opportunités décelées par les porteurs du projet. Les thématiques de recherche qui en découlait reposaient sur les bases de coopération déjà établies dans le cadre du CERTeM, élargies au diagnostic des compétences clés détenues par les membres qui s'étaient investis dans la constitution du dossier de labellisation : *« on partait quand même autour de l'embryon qu'était le CERTeM. Donc on s'est dit il y a un cœur qui existe, qui fonctionne, qu'on connaît, et après qu'est-ce qu'on va greffer autour de ça ? on s'est dit on fait de la microélectronique et des puces donc on s'est dit on va rassembler les gens qui font des puces, les électroniciens qui sont eux-même connectés aux électriciens, et puis voilà comment on a fait. »* (S2E2-IND-PME-4). La stratégie s'appuyait, en ce sens, largement sur les capacités et les connaissances des porteurs du projet de pôle. A partir de ces éléments, ces derniers avaient déterminé quatre domaines d'activités (la pile à combustible, les composants actifs ou passifs de puissance, les convertisseurs, ainsi que la domotique et l'immotique) susceptibles de pouvoir fédérer les entreprises du secteur de l'énergie électrique. A ce titre, si certains industriels, des PME, ne semblaient pas se retrouver dans ce système, en raison notamment de leurs capacités limitées, voire inexistantes en matière de R&D, de leur manque de temps, de ressources ou tout simplement d'intérêt, d'autres entreprises davantage innovantes ont essayé d'exister dans ce pôle a priori porté par les groupes tels que STM ou les grosses structures de recherche tels que le CEA et les laboratoires des Universités de Tours et d'Orléans. Certaines PME, telle que Wirecom Technologie dans le directeur avait été élu secrétaire du pôle, ont ainsi profité de l'effet de levier suscité par le pôle en passant de 7 salariés lors de sa création en 2002 à plus de 60 collaborateurs en 2007 notamment grâce à l'effet pôle.

- ***Des collectivités en retrait du pôle et de ses processus de gouvernance***

Nous l'avons déjà évoqué, les institutionnels (collectivités locales, Etat, etc.) ont été écartés de la gouvernance formelle du pôle. Les porteurs de projet considéraient que la gouvernance devait être le fait des seuls adhérents : *« le pôle en lui-même, les collectivités et les institutionnels locaux ne sont pas du tout impliqués. Un pôle de compétitivité c'est bien la formation, la recherche et les industriels. »* (S2E2-STR-DIR-2). Cette place accordée aux institutionnels, en dehors de la gouvernance, se justifiait, selon la direction, au regard de différents éléments. D'une part, les porteurs du projet de pôle se sont appuyés sur l'expérience

de collaboration menée au sein du CERTeM : « *C'est une raison historique. Je pense que les initiateurs, les personnes à la genèse du pôle ont voulu faire un pôle business, entre entreprises [...] et donc que les collectivités dont le rôle est autre, ne viennent pas interférer dans la gestion de la vie du pôle. Tout simplement.* » (S2E2-STR-DIR-1). De plus, en dépit de l'importance potentielle du pôle sur l'économie du territoire peu d'institutionnels ont soutenu spontanément cette initiative : « *les collectivités locales et les institutionnels locaux n'ont pas du tout insisté pour qu'on porte le dossier. Je pense même qu'ils considéraient qu'on n'avait aucune chance.* » (S2E2-IND-GE-3). La majorité des collectivités ne semblait pas croire au projet de pôle S2E2. En effet, le Gouvernement Raffarin ayant précisé qu'un petit nombre de pôles serait labellisé¹²¹, les collectivités locales ont plus facilement soutenu le projet de pôle Cosmetic Valley situé sur le même périmètre : « *Si on avait du choisir entre les deux projets et se positionner, ça aurait été clair pour nous, on aurait soutenu plus facilement le projet de Chartres.* » (INST-REG-2).

En dépit d'un système régional d'innovation susceptible de soutenir le pôle et d'avoir un effet d'entraînement positif sur le territoire, la Région Centre n'a par exemple pas souhaité signer le contrat cadre du pôle pour des raisons politiques liées au clivage gauche / droite : « *les collectivités ont refusé dans un premier temps de signer le contrat cadre du pôle.* » (S2E2-STR-DIR-5). Cependant, une fois le label obtenu, les collectivités locales n'ont pas eu d'autres choix que de soutenir la structure : « *Les collectivités ne peuvent pas ne pas jouer leur rôle d'acteur sur le développement économique. Elles peuvent ne pas adhérer au concept de pôle, à la théorie ou aux modes de fonctionnement, mais comment faire autrement ? Il n'y a pas d'autres alternatives.* » (S2E2-STR-DIR-3). Néanmoins, l'implication des collectivités se limitait aux financements de la structure de pôle et des projets de R&D : « *Elles sont cantonnées à un rôle de financeur et c'est tout.* » (S2E2-STR-DIR-2).

Si cette position des institutionnels, à l'extérieur de la gouvernance du pôle permettait d'être plus autonome, notamment en terme de stratégie de R&D, en revanche elle présentait l'inconvénient d'un soutien très limité de leur part, en terme financier (*tableau 31*) mais également dans leur rôle de relais local auprès des entreprises de leurs territoires respectifs. Tout d'abord, la plupart de collectivités a tardé à s'impliquer dans le financement du pôle, leur soutien ayant été nul pour l'année 2005 puis très progressif mais limité en 2006 et 2007.

¹²¹ Cette perspective présupposait la labellisation, en moyenne, d'un pôle par région au maximum.

Cette position « en dehors » de la gouvernance du pôle n'excluait pas un certain pouvoir de contrôle de la part des institutionnels, leur position de financeur leur conférant une certaine légitimité pour intervenir : *« On sait que par rapport à la structure elle-même qui est une structure associative on est pas dans le Conseil d'Administration donc on a pas de pouvoir. Sauf qu'on finance quand même le pôle, donc le jeu de pouvoir il est là. Il est toujours dans le non-dit, à aucun moment on leur a dit vous n'aurez plus de sous, sauf qu'ils le savent bien quand même ».* (INST-REG-2).

Financement du pôle S2E2 (en K€)	2005	2006	2007
Etat	0	24	72
Région	0	8	78
Collectivités territoriales	0	32	130
Entreprises du pôle	0	35	35
Acteurs de la recherche	0	1	1
Acteurs de la formation	0	0	0
acteurs recherche et formation	0	1	1
financements autres (privés)	0	110	130
TOTAL	0	211	447

Tableau 31. Le financement du pôle S2E2

D'autre part, les collectivités considéraient que S2E2 ne prenait pas suffisamment en considération leurs propres intérêts : *« S2E2 ils s'appuient uniquement sur des aspects techniques. Pour l'instant ils ne font que de la R&D et pas assez de développement économique [...]. Alors je ne dis pas que ce n'est pas important, c'est même primordial cette dimension technique mais il n'y a pas que cet aspect là. [...] Et les pôles c'est plus que des appels à projets pour la R&D, parce que si c'est ça, il y a pas de progrès par rapport à ce qui se faisait avant : les projets ANR, OSEO, etc. il faut donc aller plus loin, émerger, faire se rencontrer, discuter, etc. »* (INST-DEPT-2). Les dirigeants du pôle n'envisagent pas leurs relations avec les institutionnels comme vecteur de développement économique local. Selon eux, la vocation du pôle est de faire des innovations mais pas de participer à l'aménagement du territoire *« Pour nous ce qui importe ce sont vraiment les projets de R&D le reste ça ne nous concerne pas vraiment, on est là pour faire de l'innovation. »* (S2E2-STR-DIR-2). Le développement économique local apparaît alors comme une résultante de la réussite des projets de R&D : *« on cherche à faire de l'innovation avant tout, l'aménagement du territoire il se fait au travers de la réussite de ces innovations. Si on développe une usine, on développe de l'emploi, de la sous-traitance, des fournisseurs, etc. et donc l'aménagement du territoire autour de cette zone, il se fera en fonction de la réussite de cette collaboration. Mais on ne*

fait pas l'inverse dans l'autre sens. C'est une résultante. » (S2E2-STR-DIR-5). Face à cette incompréhension, les collectivités relayaient très rarement le message du pôle.

La gouvernance du pôle S2E2 s'est ainsi très largement structurée autour de l'existant, à partir de l'expérience de coopération menée dans le cadre du CERTeM. La réussite de l'élargissement du réseau reposait sur la capacité du pôle et de sa gouvernance à impliquer les nouveaux adhérents dans une dynamique collective autour de projets de R&D communs.

5.2.2.3. Une dynamique collective pertinente ?

La pérennité et la performance du pôle reposaient sur sa capacité d'entraînement et sur les moyens mis en œuvre pour susciter des partenariats de R&D.

5.2.2.3.1. La dynamique du pôle en matière d'innovation

Au total, au 30 juin 2009, le pôle avait validé 105 projets innovants dont 47 ont obtenus un financement (*tableau 32*).

	2005	2006	2007	2008	2009**
Nombre de projets étudiés par le pôle	10	20	23	*-	-
Nombre de projets déposés pour label	7	18	22	-	-
Nombre Total de projets labellisés par le pôle	6	16	19	30	35
<i>Dont portés par des PME</i>	0	4	1	-	-
<i>Soit (%)</i>	0%	25%	5%	-	-
Nombre Total de projets financés	4	11	3	15	12
<i>Rations projets financés / labellisés</i>	67%	69%	16%	50%	34%
Nombre moyen de partenaires par projet	5,5	5,1	4,8	-	-

*Les cases marquées d'un « - » signifie que les données ne sont pas disponibles

** données pour le 1er semestre 2009

Tableau 32. Dynamique des projets de R&D dans le pôle S2E2

Cependant, si le tableau 30 nous indique que le nombre de projets labellisés par le pôle est en augmentation constante et peut être interprété comme une dynamique positive, il convient de relativiser cette perspective puisque le nombre de projets financés est relativement irrégulier. En effet, en 2006, 69% des projets labellisés ont obtenu un financement auprès des différents

guichets institutionnels, cependant, ce pourcentage est descendu à 16% en 2007, soit 3 projets financés, alors que le pôle en avait étudié 23 et présenté 19, révélant ainsi une qualité insuffisante des projets proposés au regard des critères établis par les financeurs. En revanche l'année 2008 et le premier semestre 2009 marquent une forte progression des projets de R&D sur laquelle nous reviendrons dans la dernière partie de cette section. D'autre part, la majorité des financements accordés provenaient de l'ANR et seulement 4 ont obtenu un financement FUI (tableau 33 et 34).

	ANR	FUI	OSEO	Autre
Nombre de projets présentés par le pôle (total de 2005 à 2007)	26	4	1	3
Nombre de projets ayant obtenu un accord de financement	10	4	1	3

Tableau 33. Financement des projets de R&D (Source : S2E2)

	2005	2006	2007
Budget total des projets de R&D (en K€)	12180	27330	30910
<i>Dont part (%) financé par ANR/FUI</i>	50%	35%	9%
<i>Dont part (%) autres financements publics</i>	0%	16%	46%
<i>Dont part (%) auto-financée (fonds propres)</i>	50%	49%	45%

Tableau 34. Les dépenses de R&D – période 2005-2007 (Source : S2E2)

L'étude de la structure des projets de R&D a fait apparaître que la majorité d'entre eux ont été proposés et portés par deux acteurs majeurs. La quasi-totalité des projets ANR a été portée par le CEA (sauf 1) et STM est présent dans les trois-quarts d'entre eux, soit en tant que porteur, soit en tant que partenaire. Cette place est notamment renforcée par la faible proportion de PME impliquées dans les projets (6% en 2005, puis 17% en 2006 et 27% en 2007) (source BCG-CMI). Certains adhérents considèrent ainsi que les groupes ont une trop forte représentation dans ces projets de R&D, parfois même au détriment des PME : « *Au début les projets se sont construits en fonction de la stratégie des industriels, des grands industriels, et on a regardé ensuite qui pouvait rentrer dans ces projets.* » (S2E2-RECH-PUB-1).

Le pôle de compétitivité semble finalement impliqué un cercle d'acteurs historiques comprenant les membres du CERTeM élargi à quelques entreprises innovantes de la Région Centre. Mais une majorité des adhérents semblait rester en dehors de cette dynamique collective. Cette situation a été confirmée par l'audit BCG-CMI dont le pôle a fait l'objet, au premier semestre 2008. Le pôle a été classé dans la troisième catégorie et nécessitait, selon les

évaluateurs, une « reconfiguration en profondeur ». Le diagnostic stratégique mettait en évidence que le pôle souffrait d'un certain nombre de faiblesses : difficultés en matière de gouvernance, nombre trop limité d'adhérents, non renouvellement des projets de R&D, manque de communication, etc. C'est donc l'ensemble de la stratégie du pôle qui a été remise en question.

5.2.2.3.2. Les facteurs explicatifs

Plusieurs caractéristiques structurelles permettent de comprendre les résultats du pôle en matière d'innovation.

- ***La prépondérance des acteurs focaux***

La prépondérance des acteurs majeurs, notamment de STM et du CEA, dans les projets de R&D peut s'expliquer de différentes manières. Tout d'abord, le secteur d'activité du pôle nécessite des ressources particulièrement importantes qui font généralement défaut aux PME : *« sur S2E2 on est sur des marchés très compétitifs où la valeur ajoutée du produit est faible c'est-à-dire qu'entre ce que coûte le produit et ce qu'on peut le vendre il n'y a pas de grosses marges, donc il y a une sorte d'hégémonie des grands groupes. Pour faire vivre un projet il faut le montrer et montrer qu'il est très performant et c'est très difficile pour une PME. »* (S2E2-RECH-PUB-3). La structure du pôle, composée de quelques grands groupes et d'une majorité de PME accentuait alors ce leadership. Hormis STM, les autres grandes entreprises (Legrand, EDF, Dalkia) n'étaient pas réellement impliquées dans la vie du pôle ni dans les projets de R&D : *« les autres grands, on ne les voit pas beaucoup finalement, on ne voit que STM, les autres sont plus des acteurs dormants je pense »* (S2E2-RECH-PUB-6). La logique d'attribution des financements publics permettait également d'expliquer la prépondérance de STM et du CEA dans les projets ANR (qui s'inscrivent dans une perspective de recherche fondamentale et un retour sur investissement à long terme) ; tout autant que la répartition des acteurs dans les projets FUI et OSEO (tournés vers la recherche appliquée). Cependant, la dynamique d'évolution des projets de R&D du pôle traduit bien les difficultés à inscrire les PME dans une dynamique de projets collaboratifs : *« de notre côté c'est plus difficile de déposer des projets FUI que de susciter la réflexion dans les labos dans le cadre de l'ANR. »* (S2E2-IND-PME-6). Par ailleurs, les laboratoires de recherches peuvent être plus enclins à

collaborer avec ces grandes entreprises en raison des ressources et des capacités d'innovation limitées des PME. Ces dernières sont en effet susceptibles de mettre une certaine forme de pression aux laboratoires pour accélérer le processus de recherche : *« Avec cette pression que je ressens maintenant, j'ai envie de dire non à des petites entreprises pour certains projets de recherche »* (S2E2-RECH-PUB-3). Il est donc parfois plus confortable, pour les laboratoires, de travailler avec des sociétés comme STM ou le CEA : *« je pense que les petites entreprises ne sont pas faites pour faire des grands projets, il faut laisser cela aux grandes »* (S2E2-RECH-PUB-4). La focalisation somme toute assez naturelle sur STM a en revanche remis en question la légitimité du pôle aux yeux de certains adhérents et des collectivités publiques, considérant que la société était beaucoup trop visible par rapport au reste des membres : *« on en a franchement assez de voir STM partout, on a l'impression de pas pouvoir exister »* (S2E2-IND-PME-4).

- ***Des limites structurelles***

Le territoire sur lequel le pôle est encasté et ses ressources disponibles semblent trop limitées pour assurer un renouvellement continu des projets collaboratifs. Le tissu économique sur lequel repose le pôle est composé essentiellement de PME et de TPE ayant peu d'activités spécifiques en matière de R&D. Les entreprises ne disposent pas, pour la majorité d'entre elles, des ressources suffisantes. Ce sont souvent des sous-traitants ayant des capacités d'innovation limitées et cherchant à conclure des affaires avec les donneurs d'ordres ; ou des PME davantage innovantes mais n'ayant ni le temps, ni la structure nécessaire pour multiplier les projets de R&D collaboratifs. De plus, beaucoup d'entre elles n'ont pas la culture du partenariat : *« Le partenariat entre entreprises est une nécessité. Mais c'est une relation compliquée, car les PME sont bâties sur des histoires individuelles et sur des hommes qui n'ont pas une grande culture du travail en réseau »* (S2E2-RECH-PUB-9). Par conséquent, la dynamique des projets de R&D souffre du manque d'habitude de coopération entre acteurs locaux au sein du territoire : *« on n'avait pas vraiment de contacts avec ces acteurs, on savait qu'ils étaient là, mais on n'a jamais travaillé avec eux. »* (S2E2-IND-PME-5). L'élargissement du périmètre à d'autres acteurs périphériques accentue ce sentiment : *« déjà que je connais à peine mon voisin avec qui je ne travaille même pas, comment voulez-vous que j'ai le temps d'aller voir ce qui se passe ailleurs »* (S2E2-IND-PME-2). Les capacités de développement endogène du territoire semblent par conséquent trop limitées pour assurer la pérennité du pôle. De plus, la structure de la recherche n'est pas suffisante pour absorber les

projets de recherche du pôle « *les gens du pôle ils ont oublié que le LMP il n'y a que 10 enseignants chercheurs, on ne peut pas tout faire, on ne peut pas répondre à toutes les sollicitations* » (S2E2-RECH-PUB-3). Par ailleurs, les PME qui participent aux projets de R&D sont par définition des entreprises qui ne sont pas suffisamment grandes et qui ont donc une attente énorme vis-à-vis de ces projets : « *les petites entreprises ont des attentes beaucoup plus étouffantes vis-à-vis des laboratoires de recherches, car elles veulent que tout se fasse rapidement, que les résultats soient là et que ça paye. C'est finalement beaucoup plus confortable de travailler avec des grosses entreprises.* » (S2E2-RECH-PUB-2).

Il existe par conséquent, au sein du pôle, un décalage entre les capacités d'innovation des acteurs majeurs historiques (CEA, STM et Université) et les nouveaux acteurs.

- ***Une gouvernance stratégique centrée sur les compétences trop spécifiques des groupes***

Nous avons évoqué, dans le paragraphe précédent, le positionnement du pôle sur les compétences clés des acteurs historiques et des porteurs de projets. Cette stratégie a permis de faire émerger un certain flux des projets collaboratifs. Cependant, une fois le potentiel initial mobilisé, le pôle a eu du mal à faire émerger de nouveaux partenariats : « *Je crois que pas mal de projets étaient déjà dans les cartons depuis longtemps, enfin ce n'est pas le seul pôle dans ce cas là* » (INST-REG-1). La difficulté tient à la nécessaire intégration des stratégies hétérogènes des membres : « *La grande difficulté c'est que les PME, c'est-à-dire 75% de nos adhérents n'ont pas de stratégie. Notre difficulté, c'est donc d'écrire un plan de stratégie du pôle avec des entreprises qui n'ont pas de stratégie. C'est la difficulté ; sur 100 entreprises dans un pôle, 80 n'ont pas de politique d'innovation* ». (S2E2-STR-DIR-6).

- ***Une gouvernance opérationnelle déficiente***

La performance du pôle réside alors dans sa capacité à mobiliser les PME dans le cadre de projets de R&D : « *pour mettre une entreprise comme STM Tours dans l'innovation il n'y a pas de problème. Mais les PME c'est différent, avec un gars qui fait à la fois les ressources humaines, la comptabilité, etc. c'est très difficile. Et la difficulté des pôles elle est là. Ils sont à plus de 75% constitués de PME, le challenge des pôles c'est d'amener les patrons de PME qui sont hyper surchargés, à faire de l'innovation.* » (S2E2-IND-PME-6). Or, la gouvernance

opérationnelle du pôle n'a semblé t-il pas réussi à susciter une dynamique collective chez ses adhérents.

Plusieurs éléments permettraient d'expliquer les difficultés du pôle en matière d'actions collectives. Les PME du pôle n'avaient pas cette culture du partenariat. Cette situation s'explique notamment par le manque de « culture projet » des PME, leur manque de ressources et par leur manque de structuration en matière de stratégie d'innovation : *« quand vous amenez un projet d'un grand groupe au FUI, on a de la stratégie, du plan à 5 ans, des chiffres, de l'analyse de marché. Mais quand c'est une PME, l'analyse de marché se fait un peu au pif. »* (S2E2-IND-PME-6).

De plus, la taille de la structure d'animation du pôle semblait trop limitée pour alimenter un flux continu de projets de R&D. Le changement de présidence du pôle, juste après la labellisation fin 2005, l'embauche tardive d'un directeur en 2006, celle d'un animateur technologique en 2007 et d'une chargée de communication en 2008, n'ont pas aidé le dynamisme du pôle en matière de R&D. Par exemple, jusqu'en fin 2008, en raison d'une insuffisance des ressources organisationnelles, le pôle n'avait pas mis en place de procédure d'appel à projets internes susceptibles de susciter une dynamique de coopération parmi les adhérents. Les projets émergeaient de manière assez spontanée sous l'impulsion et la coordination de l'animateur technologique : *« On a eu beaucoup de retard dans la mise en place effective du pôle, l'embauche récente du Directeur a beaucoup tardé en raison des financements qu'on avait pas encore reçus. On a donc vraiment commencé en retard, et c'est vrai que la démarche de mobilisation des adhérents qui avait été mise en œuvre par M. B, il a fallu tout reprendre, le nouveau directeur va prendre son bâton de pèlerin pour aller visiter les adhérents pour remettre à jour le relationnel avec les adhérents, aller chercher de nouveaux adhérents, prospecter les adhérents au niveau régional, organiser des événementiels sur des sujets qui peuvent intéresser les membres du pôle, propriété industrielle... »* (S2E2-STR-DIR-2).

- ***Les difficultés en matière d'action collective***

Le rôle et la mission du pôle reviennent alors à impliquer ces PME dans cette démarche d'innovation : *« La difficulté c'est de faire innover des boîtes qui ne savent pas comment faire. Ça n'est pas simple. »* (S2E2-IND-PME-6). La difficulté tient à l'hétérogénéité des

acteurs membres du pôle ; entre les acteurs historiques majeurs, déjà inscrits dans cette dynamique coopérative innovante et les nouveaux adhérents peu sensibilisés à la démarche : « *Le problème du pôle il est là, comment avec des gens très hétérogènes on peut faire de l'innovation ?* » (S2E2-IND-PME-7) : « *Notre objectif c'est d'arriver à créer une démarche d'innovation dans les PME. [...] on est là pour les accompagner. [...] la difficulté c'est de faire innover des boîtes qui n'innovent pas ; ou des boîtes qui veulent innover mais qui ne savent pas comment faire. Ça n'est pas simple.* » (S2E2-STR-DIR-5).

- ***Un processus d'apprentissage collectif en panne***

Les difficultés du pôle en matière d'action collective traduisent les difficultés liées au processus d'apprentissage collectif des contraintes de chacun : « *Finalement le pôle, c'est quelque chose de nouveau, qui génère des contraintes nouvelles et il nous faut du temps pour les comprendre.* » (S2E2-RECH-PUB-3). Les acteurs ont une perception différenciée de ce que doit être un pôle de compétitivité et de ce qu'il est susceptible de leur apporter. Par exemple, comme l'exprimait un laboratoire de recherche concernant le temps nécessaire pour faire comprendre aux PME qu'ils ne pouvaient pas leur apporter des résultats des projets de recherche tout de suite : « *Il y a tout un travail à faire avec ces PME qu'on a mis des années à faire avec STM, de dire qu'il n'y aura pas de résultats tout de suite.* » (S2E2-RECH-PUB-4). Il faut du temps pour apprendre à travailler ensemble. Finalement, il n'y avait pas véritablement de stratégie, elle s'est construite chemin faisant, ce qui constitue un processus d'apprentissage du pôle.

Dans le cadre du CERTeM, les modalités de coopérations qui semblaient performantes dans leur capacité à produire des partenariats innovants, ne semblent pas reproductibles dans le contexte élargi du pôle de compétitivité. L'intégration de nouveaux acteurs aux profils davantage hétérogènes semble se heurter à un certain nombre de freins : ressources du territoire et de ses acteurs, prépondérance de certains membres, organisation en matière d'animation, etc., autant de facteurs susceptibles d'expliquer pourquoi la démarche de coopération semble difficile à mettre en œuvre.

La capacité du pôle à produire des projets de R&D collaboratifs réside alors dans son aptitude à proposer une vision stratégique cohérente globale susceptible d'intégrer les demandes et les

profils variés des acteurs. La problématique tient au fait que la stratégie du pôle ne peut pas se substituer à la stratégie de chacun de ses adhérents : *« quand on parle de stratégie de pôle c'est entre guillemets une macro stratégie. Ce qu'il faut bien comprendre c'est qu'on ne peut pas faire ou refaire la stratégie des entreprises. »* (S2E2-STR-DIR-4). Le pôle doit alors « inventer » des modes d'animation, d'organisation, de pilotage et de gouvernance susceptibles de faciliter la démarche de coopération innovante. Les interrogations sur la pérennité du pôle, suite aux résultats de l'évaluation BCG-CMI, mais aussi une prise de conscience collective de la nécessité d'avoir un véritable projet collectif partagé vont conduire le pôle à une bifurcation de trajectoire pour prendre en considération davantage la base de ses adhérents, leurs compétences et leur capital de connaissances.

5.2.3. Une bifurcation de trajectoire vers un véritable projet collectif

5.2.3.1. La remise en cause de la pérennité du pôle

5.2.3.1.1. L'environnement institutionnel : le rôle de l'évaluation de la politique des pôles et des acteurs publics locaux dans la bifurcation de trajectoire

Les auditeurs chargés d'évaluer la politique des pôles de compétitivité dans son ensemble et chacun des pôles pris individuellement ont classé S2E2 dans la catégorie 3, considérant que le pôle *« pourrait tirer partie d'une reconfiguration en profondeur »* (BCG-CMI, 2008). Les résultats de l'évaluation ont surpris tous les membres de la gouvernance du pôle qui semblaient avoir conscience de leurs difficultés, notamment en matière d'action collective, de stimulation des adhérents, mais qui avaient l'impression d'avoir évolué dans un sens positif. Comme l'exprimait un dirigeant de PME membre du Conseil d'Administration : *« on ne s'attendait pas à un tel résultat, franchement ça a été le coup de massue, on savait que certaines choses ne marchaient pas bien mais pas à ce point là »* (S2E2-IND-PME-9).

Ce classement remettait en cause la pérennité du pôle. Comme tous les pôles de la catégorie 3, S2E2 a bénéficié d'un « droit de réponse » lors d'une audition contradictoire qui a eu lieu le 1^{er} juillet 2008. L'objectif de cette procédure contradictoire était de répondre aux objections

faites par les évaluateurs et de proposer un plan d'action susceptible de permettre au pôle d'être davantage performant notamment vis-à-vis de la production d'innovations collaboratives. Les membres de la gouvernance du pôle (STM, Universités, etc.) associés aux nombreuses collectivités venues soutenir S2E2 (Conseil Régional Centre, DRIRE Centre, Préfecture de Région, Communauté d'agglomération Tours Plus, etc.) ont défendu leur cause devant leurs évaluateurs et les représentants de l'Etat. La plupart des collectivités membres du pôle ayant confirmé leur soutien apporté au réseau : *« il est vrai qu'on a notre part de responsabilité, on n'a pas toujours été là pour le pôle pour diverses raisons, pas toujours très bonnes d'ailleurs. Mais bon maintenant il faut se serrer les coudes »* (INST-REG-2). La perspective d'une dé-labellisation du pôle, et par voie de conséquence d'une baisse des crédits nationaux, a conduit les collectivités locales à se réapproprier le réseau pour le soutenir collectivement.

Anticipant les résultats de cette évaluation et considérant que la stratégie de S2E2 ne correspondait pas aux attentes de l'Etat, la DRIRE Centre avait proposé au pôle, dès la fin 2007, de financer une étude stratégique afin de redéfinir son positionnement global : *« On trouvait que S2E2 avait une stratégie trop discrète. Donc notre choix ça a été de dire, nous on a des moyens, et on s'est dit on leur finance une étude pour définir à moyen terme une stratégie. Puisqu'on sait que parallèlement à cette évaluation, l'évaluation qui va avoir lieu par l'Etat peut remettre en cause l'existence de certains pôles. »* (INST-ETAT-2).

L'évaluation BCG-CMI et l'étude stratégique commanditée par la DRIRE Centre ont donc eu lieu approximativement sur la même période. L'analyse stratégique et le plan de développement proposés par le cabinet KPMG, sont apparus alors comme une opportunité de prouver à l'Etat que le pôle, conscient de ses difficultés, avait déjà fait son autocritique et était prêt à entrer dans une nouvelle phase d'évolution. Le plan de progrès présenté par le pôle a été accepté et S2E2 a, comme l'a annoncé le Président Sarkozy durant l'été 2008, un an pour « faire ses preuves ».

L'évolution de la trajectoire a davantage été la conséquence des contingences institutionnelles que d'une véritable démarche spontanée des acteurs. Néanmoins, les membres de la gouvernance ont participé à l'élaboration du plan de développement qui constitue la feuille de route de la nouvelle trajectoire et du projet collectif envisagé.

5.2.3.1.2. Le rôle de la gouvernance dans la bifurcation de trajectoire

KPMG en association avec le cabinet de conseil Opermind, ont été chargés de la réalisation de ce diagnostic stratégique, qui a débuté fin 2007. Son principe était de redéfinir, **avec les acteurs du pôle** eux-mêmes, les nouveaux axes de développement à mettre en place et les moyens à mobiliser. Cependant, cette étude n'a pas été très bien accueillie par la direction du pôle, considérant que les institutionnels allaient, à travers KPMG, faire ingérence dans les affaires du pôle : *« On nous a encore collé une étude, une de plus alors qu'on a rien demandé »* (S2E2-STR-DIR-5). Cette situation se comprend au regard des critiques dont le pôle avait fait l'objet de la part des collectivités qui souhaitaient une démarche plus transparente de la gouvernance. Mais si certains membres de la gouvernance étaient, au départ, relativement réticents face à cette étude, ils se la sont petit à petit appropriée jusqu'à l'accepter définitivement dès l'officialisation des résultats de l'évaluation BCG-CMI afin de légitimer leur position.

La trajectoire initiale de S2E2 a été remise en cause collectivement lors de l'Assemblée Générale du pôle de juin 2008. Celle-ci eu lieu quelques jours après l'officialisation des résultats de l'audit BCG-CMI. STM en tant que firme focale a particulièrement insisté pour que cette démarche soit la plus transparente possible et que les acteurs se l'approprient : *« Il faut vraiment que le pôle passe un cap, c'est très important pour nous, on y a mis beaucoup de cœur et on sent que la mayonnaise commence à prendre. »* (S2E2-STR-DIR-5). Quatre groupes de travail se sont constitués pour réfléchir ensemble sur l'élaboration d'un plan de développement pour la période 2008-2011. Ces groupes se sont formés sur la base des acteurs les plus impliqués dans le pôle : *« on retrouve un peu comme toujours, le noyau dur des personnes les plus impliqués dans le pôle pour participer à ces réunions »* (INST-COLL-3). L'implication des acteurs a conduit à une redéfinition du positionnement et de la stratégie du pôle pour consolider sa légitimité en devenant « le pôle de référence Européen en matière d'Efficacité Energétique » avec l'ambition « d'optimiser la consommation de l'énergie électrique de la source à l'utilisation » dans une perspective de développement durable. Il s'agissait d'élargir la vocation du pôle afin de pouvoir prendre en considération toutes les compétences de ses membres et de se positionner sur un domaine a priori plus porteur.

Pour cela, il a été décidé que le pôle devait viser les marchés des nouvelles sources d'énergie, les équipements efficaces en énergie et la gestion de l'énergie dans le bâtiment. Ce

positionnement a amené le pôle à se centrer fin 2008 sur cinq thématiques de R&D spécifiques :

- éolien et photovoltaïque ;
- piles à combustibles haute température et basse température ;
- composants efficaces, packaging et connectiques ;
- technologie de communication, courant porteur et radio fréquence ;
- éclairage LED.

5.2.3.2. Vers une gouvernance territoriale

5.2.3.2.1. Une nouvelle gouvernance stratégique...

Cette crise organisationnelle, vécue au second semestre 2008, a entraîné de profondes modifications de gouvernance. Le plan de développement KPMG prévoyait différents changements au sein des instances de gouvernance et de l'organisation du pôle visant à clarifier les rôles et prérogatives attribués à chacune des instances et à chacun des acteurs. Cette refonte des statuts s'est faite par comparaison avec les statuts des autres pôles de compétitivité appartenant au même secteur industriel et en s'appuyant également, à la demande de certains institutionnels, sur l'exemple de la Cosmetic Valley : *« Ils sont en train de regarder les statuts des autres pôles, ils nous ont présenté un projet de statut la semaine dernière, on leur a demandé de regarder de voir comment ça se passait du côté de la Cosmetic Valley notamment. »* (INST-REG-2).

De nouvelles modalités de gouvernance ont ainsi été proposées, avec la mise en place de nouvelles structures formelles, afin de rendre sa structure plus lisible : *« Avant il y avait un comité de pilotage et un comité de projets mais tout était vraiment informel on ne savait pas trop se qui se passait. Et maintenant, il va y avoir des liens beaucoup plus formels. C'est-à-dire qu'on a demandé au pôle d'être plus transparent. »* (INST-REG-3).

La refonte des statuts prévoyait la création ou le remaniement de plusieurs nouveaux organes de gouvernance. Un **comité de prospective et d'orientation stratégique** constitué d'expert dans la thématique du pôle est créé pour donner un avis sur la stratégie scientifique de S2E2. Ce comité doit pouvoir déterminer, par exemple, si le pôle peut intégrer ou non de nouvelles

technologies, ouvrir ses thématiques de recherche, etc. La mise en place de ce nouveau comité vise à répondre aux critiques dont le pôle a fait l'objet en matière de stratégie. Le **comité scientifique**, ex CP3, est modifié au profit d'un élargissement de ses membres. Il est désormais composé de 11 acteurs, dont 4 issus du collège établissements de recherche et de formation, et 7 issus du collège entreprises. Les membres sont nommés par le Conseil d'Administration. L'ancien Président du CP3, salarié de STM, est réélu et reconduit dans ses fonctions par les membres du Comité Scientifique. , il a été proposé une véritable refonte en profondeur de la procédure d'émergence des projets de R&D collaboratifs. Si auparavant, ces projets émanaient essentiellement des groupes, le plan prévoit la création d'une procédure d'appel à projet spécifique au pôle auprès des adhérents et des non adhérents pour faire émerger de nouveaux projets. L'objectif étant de développer une culture et une pratique de l'ingénierie de projets collaboratifs innovants chez les PME : *« nos PME sont vraiment trop fébriles par rapport à ces projets collaboratifs, ça leur fait vraiment peur je crois »* (S2E2-STR-DIR-5).

Outre une réorganisation de la stratégie du pôle en matière de R&D, ses structures d'intermédiation avec ses financeurs ont également été modifiées. Le **comité de pilotage** réunissant les institutionnels a été maintenu mais son rôle est renforcé pour intégrer tous les financeurs du pôle.

5.2.3.2.2. ...marquée par une réappropriation institutionnelle....

La DRIRE Centre a joué son rôle de relais local de la politique étatique des pôles de compétitivité en essayant de réunir, autour de S2E2, un noyau dur d'institutionnels susceptibles de soutenir davantage le pôle : *« ils profitent de cette situation de mise à l'épreuve pour être plus proches du fonctionnement du pôle pour, je pense, l'orienter, le conseiller, etc. et donc y'a un investissement très fort de la part de la DRIRE, ils veulent que tout se mette en œuvre très rapidement et de la meilleure manière qu'il soit. »* (INST-REG-3).

Cette implication de la sphère institutionnelle se ressent à plusieurs égards. La DRIRE a prévu un suivi régulier de l'évolution du pôle en mettant en place des « réunions de reporting » mensuelles pendant la période de probation. Il s'agit d'accompagner et de contrôler la mise en place de la nouvelle gouvernance et du plan de développement : *« On est vraiment dans un*

nouveau fonctionnement avec, entre guillemets, un suivi à la culotte très très très proche. » (INST-REG-4). De plus, les institutionnels ont été invités par la DRIRE à se positionner plus clairement en faveur du soutien, notamment financier, au pôle pour embaucher un nouvel animateur technologique et un directeur technique et ainsi multiplier la dynamique de partenariats technologiques. La plupart des institutionnels ayant pris conscience que leur soutien au pôle était jusqu'ici trop fébrile, la majorité d'entre eux a renouvelé leurs subventions en accordant des crédits supplémentaires. Ce soutien est apparu comme un impératif pour les institutionnels, car si le pôle était amené à être délabellisé, c'est toute une partie du développement économique du territoire qui risque d'être remis en question. Cette réappropriation institutionnelle locale avait donc pour objectif de soutenir l'industrie de l'électronique au niveau local : *« Toutes les collectivités sont en train de faire voter de gros budgets d'accompagnement pour S2E2, c'est central. Il en va de la crédibilité du territoire également. Ils se disent qu'ils n'ont pas donné les ressources que le pôle aurait dû avoir, et ils le regrettent aujourd'hui, ils essaient maintenant de rattraper le coup. »* (INST-REG-4).

Les institutionnels sont désormais considérés comme de véritables membres de l'association et leur place a été inscrite dans les statuts du pôle : *« Les collectivités locales et établissements publics engagés dans le financement du fonctionnement de l'association (sous réserve de leur accord) »* (Article 8 des statuts de S2E2). Ce poids supplémentaire donné aux institutionnels s'est concrétisé par la mise en place dans la gouvernance formelle d'un nouveau collège regroupant *« les collectivités locales, établissements publics ou autres organismes participant annuellement au financement du fonctionnement de l'Association du Pôle. Toute collectivité ou organismes ayant adhéré à l'Association, et à jour de sa participation, a droit à un représentant. »* (Article 9.1 des statuts de S2E2). Ce nouveau statut confère aux institutionnels davantage de pouvoir : *« la différence pour les collectivités c'est que vu qu'on a un collège spécial pour les institutionnels on aura un droit de vote dans les AG par exemple, donc on aura vraiment un pouvoir important. »* (INST-REG-4).

L'intégration plus forte des institutionnels dans la gouvernance a permis de répondre aux nombreuses critiques dont la direction et la présidence ont fait l'objet sur l'opacité des procédures de décision et de gouvernance. Les collectivités semblaient acquérir un pouvoir de contrôle beaucoup plus important qu'auparavant : *« depuis quelques mois on travaille de manière un peu différente, de manière un peu plus proche, en terme de contrôle*

particulièrement » (INST-REG-3). Le tableau 35 récapitule le budget du pôle pour l'année 2009.

Budget du Pôle 2009		750 000€
Etat		33%
Valorisation contribution adhérents		15%
Conseil Régional		15%
Agglomération Tours Plus		13%
Côtisations adhérents		10%
Conseil Général 37		5%
Conseil Général 45		4%
Agglomération Orléannaise		2%
Conseil Général 41		2%
Conseil Général 28		1%

Tableau 35. Budget du pôle S2E2 pour l'année 2009

Cette réappropriation du pôle par les institutionnels implique de profonds changements dans les modes de coopérations entre les acteurs et notamment entre les membres de la direction du pôle et ces institutionnels : « *Ce n'est pas évident car le pôle n'a pas l'habitude et je suppose que ça va être difficile pour eux, parce qu'on ressent encore des réticences de la part du pôle. C'est difficile d'accepter ce suivi pour eux.* » (INST-REG-4). Ce changement radical dans le positionnement des institutionnels est apparu comme un élément clé d'évolution de S2E2 dans sa version 2.0. Cependant, les nombreuses hésitations et tractations qui ont été menées en amont de la proposition de ces nouveaux statuts, questionnent le pôle et ses adhérents sur le véritable bien fondé de leur démarche : « *On ne comprend pas bien ce qu'ils veulent, avant ils nous dénigraient presque, maintenant ils veulent être partout.* » (S2E2-IND-PME-10). Les institutionnels eux-mêmes, n'ont pas été tous d'accord sur leur implication et sur le rôle qu'ils devaient jouer. L'ambiguïté de la situation et l'incertitude de la place qu'ils devaient véritablement tenir au sein du pôle n'a pas facilité leur processus d'intégration au sein du système.

5.2.3.2.3. ...et des rôles davantage distribués, autour de STM

Les nouveaux statuts adoptés lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire prévoyaient également une modification du Conseil d'Administration qui est passé de 13 à 12 membres réunis au sein de deux collèges distincts. Le collège 1, composé comme auparavant de 5 personnes, regroupe les représentants des universités et des organismes de formation. Le

collège 2, réunissant les industriels, a été modifié pour rééquilibrer les pouvoirs entre les grandes entreprises et les PME (désormais il y a 4 représentants de PME et 3 pour les groupes). Le collège de PME a désormais un rôle important dans la gouvernance et un pouvoir de décision formel renforcé par rapport à celui des Groupes.

Lors de l'élection du nouveau Conseil d'Administration, cinq candidats se sont déclarés pour cinq postes dans le collège 1. Il n'y a donc pas eu véritablement de débats. En revanche, pour le collège 2, 8 candidats se sont déclarés pour les PME (pour 4 sièges) et 4 pour les Groupes (pour 3 sièges). Cette multiplication des candidatures peut être interprétée comme le signe d'une volonté de réappropriation de la part des entreprises, notamment des PME qui, auparavant, semblaient indifférentes à la gouvernance : *« C'est vrai qu'avant ça nous intéressait pas trop tout ça, mais avec tout ce qui se passe il faut qu'on fasse voir qu'on est là quand même et que le pôle c'est nous. »* (IND-PME-10).

Malgré la multiplication des candidatures, le nouveau bureau est élu avec relativement peu de changements. STM quitte la présidence du pôle au profit d'un dirigeant de PME. C'est l'ancien secrétaire du pôle et PDG Wirecom Technologie qui obtient ce poste. STM conserve malgré tout une place importante puisque le directeur du site de Tours prend la vice-présidence. Le crédit dont bénéficie le directeur du site STM lui permet d'avoir une influence beaucoup plus importante vis-à-vis des institutionnels davantage impliqués dans le pôle : *« Là ils le font ouvertement et officiellement, est-ce que ça ne va pas décomplexer le pôle justement car, c'était trop sous entendu, trop en arrière plan, du coup caché et mal vu, donc le fait que ce soit officiel ça va peut être les décomplexer par rapport à cette prédominance de STM, ils ne font plus les choses dans le secret »*. (INST-REG-5).

Cette nouvelle gouvernance partagée entre le directeur de Wirecom Technologie à la présidence et le directeur de STM à la vice présidence permet également de rééquilibrer la place de chacune des catégories d'acteurs : *« Ce nouveau bureau ça permet de montrer qu'il n'y a pas d'hégémonie du STM sur le pôle, et ça casse l'image de pôle tourangeau. »* (S2E2-STR-DIR-6). La présence d'acteurs tourangeaux et orléanais aux postes de direction permet en effet de « rééquilibrer le territoire ».

Outre l'obtention des financements, une délabellisation serait susceptible de remettre en cause les capacités d'innovation de la firme mais aussi sa crédibilité et de sa légitimité dans le

champ économique local : *« C'est vrai que pour eux l'enjeu est très fort aussi, parce que quelque part ils ont beaucoup bénéficié du pôle quand même. Et c'est aussi une locomotive. Si le pôle ne marche pas bien ça ne serait pas bon pour leur image. »* (INST-REG-5). Une délabellisation remettrait en cause la légitimité du site STM de Tours vis-à-vis de sa direction générale. La société est, en effet, impliquée dans deux autres pôles de compétitivité (le pôle mondial Solutions Communicantes Sécurisées en Région PACA et Minalogic à Grenoble, tous les deux pôles mondiaux). De plus, un désengagement de la part de la société aurait pu déstabiliser le pôle dans son ensemble. La société se devait, par conséquent, de conserver un rôle prépondérant dans la gouvernance. Cette position semble également se justifier au regard de l'Etat et de sa politique de financement des projets de R&D. Nous l'avons évoqué l'Etat a tendance à financer davantage les projets portés par les groupes : *« Mais pour l'Etat c'est aussi une sécurité, il n'est pas vraiment contre cette position de STM, c'est BCG qui avait mis en évidence cette prépondérance, mais c'est juste une remarque que l'Etat n'est pas obligé de suivre, si ça marche c'est super »*. (INST-REG-5).

Le plan de développement prévoyait également le désengagement de STM et l'emménagement du pôle dans ses propres locaux dès qu'il aurait les ressources nécessaires. La société ne revendique désormais plus la paternité du pôle : *je veux bien le laisser, mais qui va le reprendre, il faut aussi que les collectivités qui ont promis des financements agissent pour que le pôle ait son autonomie de fonctionnement.* » (S2E2-IND-GE-4). De plus, la mise en place du collège d'institutionnels leur permet de surveiller la bonne représentation de l'ensemble des acteurs au sein du pôle. Il s'agit alors d'arbitrer entre une implication nécessaire pour entretenir une certaine stabilité au pôle et une organisation susceptible de laisser l'opportunité aux autres acteurs de s'impliquer davantage.

5.2.3.3. Vers un véritable projet collectif

Les modifications apportées à la gouvernance stratégique se sont accompagnées d'une évolution vers la détermination d'un véritable projet collectif de pôle de compétitivité. D'une part, le pôle prend davantage en considération l'hétérogénéité de ses membres (1). D'autre part, le projet collectif vise à impliquer d'autres acteurs sur d'autres territoires (2).

- **Une nouvelle gouvernance opérationnelle**

La gouvernance opérationnelle du pôle a été largement renforcée suite, notamment, aux crédits supplémentaires accordés par les collectivités locales. Un nouveau **conseiller technologique** a été embauché en juin 2009 pour accompagner les membres du pôle dans leurs démarches collaboratives. A ce titre, le processus d'émergence des projets de R&D a également évolué. Le pôle a mis en place des groupes projets autour des thèmes structurants afin de faire émerger des projets collaboratifs. La logique de constitution de ces projets de R&D collaboratifs se structure autour de deux procédures : une approche marché et une approche thématique. Dans le cadre de l'approche marché, la structure d'animation fait émerger un projet par rapport aux évolutions du marché du secteur de l'électronique. Dans le cadre de la seconde approche, les projets sont constitués à partir des thématiques de R&D : « On souhaite monter un projet concernant l'éclairage « led » avec les industriels, donc on a deux options : soit on peut faire une réunion thématique « led » avec les industriels et les laboratoires intéressés par ces technologies, soit on fait davantage une approche marché, c'est-à-dire qu'on va réunir les agences de magasins, on va appréhender leurs besoins et après on va descendre au niveau des besoins technologique pour le projet [...] les industriels et les chercheurs vont voir leurs problématiques, les besoins, leurs difficultés, et après c'est à eux de dire si ça les intéresse ou pas. C'est à eux de dire ma stratégie c'est celle là, je vois une opportunité, j'y vais ou pas. ». (S2E2-STR-DIR-5). Dans la plupart des cas, les industriels et les chercheurs proposent eux-même leurs compétences en fonction de leur propre stratégie. La structure d'animation du pôle constitue alors les groupes projets en réunissant les acteurs susceptibles de pouvoir les mener à bien. La dynamique du pôle en matière de R&D semble être plus positive comme l'indique le *tableau 36* ci-dessous.

Année		2005	2006	2007	2008	2009*	Total
PROJETS	Nbre de projets de R&D labellisés par an	6	16	18	30	35	105
	Nbre de projets R&D financés par an	4	10	6	15	12	47
	dont projets ANR	4	4	2	6	6	22
	dont projets FUI	0	5	1	3	0	9
	dont projets OSEO/Collectivités	0	1	3	4	5	13

* données pour le premier semestre 2009

Tableau 36. Dynamique des projets de R&D dans le pôle S2E2 entre 2005 et 2009.

Une **animatrice réseau** a également rejoint le pôle en novembre 2008 afin d'accompagner les membres du pôle vers une démarche partenariale. La direction affiche clairement son intention d'impliquer davantage le tissu de PME : *« Le pôle de compétitivité S2E2 s'affiche incontestablement comme un pôle au service des PME, où elles jouent un rôle encore plus important, en occupant des postes clés au sein de la gouvernance. Au-delà, S2E2 conforte son assise régionale avec une représentativité géographique équilibrée. Enfin, les représentants du Conseil d'Administration reflètent, de part leurs activités, les objectifs du pôle S2E2, à savoir optimiser l'énergie électrique de sa source à son utilisation, en passant par le stockage, la conversion et la répartition¹²². »*. L'ambition est de s'appuyer sur la constitution de lien de confiance entre les acteurs, basés sur la récurrence des relations inter-organisationnelles : *« une fois qu'une entreprise a pris l'habitude de travailler avec un labo, elle connaît la personne, elle a un problème, elle appelle le directeur de labo, et voilà. »* (S2E2-STR-DIR-4). Pour ce faire, le pôle a mis en place de nombreuses actions collectives visant à rapprocher les acteurs autour de l'innovation : témoignages d'entreprises inscrites dans le processus de coopération innovant, présentation des activités des laboratoires membres du pôle, création et diffusion de l'annuaire des adhérents, recensement des équipements disponibles, communication sur les nouveaux membres, création des « rencontres adhérents », développement des réunions thématiques, présentation d'outils techniques (Intelligence économique, plateformes collaboratives, etc.), etc.

C'est donc la mobilisation des acteurs autour de l'innovation qui devrait permettre le succès du pôle : *« ce qu'on doit développer en interne c'est tout ce qui est support à l'innovation, émergence des projets, rédactionnel projet, etc. ça c'est le cœur de métier du pôle. Pour le reste on fait juste l'interface. »* (S2E2-STR-DIR-4). Le plan prévoit, par conséquent, de prendre en compte davantage le tissu de PME, jusqu'ici relativement peu impliqué dans le pôle.

- ***Vers une extension de la base de connaissance***

Le pôle propose également différentes actions visant à recruter de nouvelles entreprises. Il s'agit d'élargir le périmètre des membres en recrutant au sein du territoire, les entreprises susceptibles de pouvoir intégrer le pôle. Le nombre d'entreprises du territoire sensibilisées au

¹²² T. Allard, président du pôle élu en octobre 2008, extrait du site Internet de S2E2, consulté en Janvier 2009.

processus d'innovation étant relativement limité, la direction envisage également d'élargir celui-ci vers le Grand Ouest, pour recruter de nouveaux acteurs: *« sur 100 entreprises, on considère qu'il y en a 20% qui vont faire de l'innovation. Et s'il y a des boîtes innovantes à côté, on va aller les chercher parce qu'on sait que la mise en place du processus d'innovation dans les 80% d'entreprises qui n'en font pas, prendra du temps »* (S2E2-STR-DIR-4). Le pôle est également engagé dans une démarche de coopération avec les autres pôles de compétitivité liés à l'énergie (CAPENERGIES en région PACA, DERBI dans le Languedoc Roussillon et TENERRDIS en Rhône Alpes).

L'évolution du pôle invite à considérer sa structuration autour de la dimension innovation. Son objectif reste le développement de partenariats innovants : *« la vision finale de ce réseau, c'est l'innovation »* (S2E2-STR-DIR-5). L'attention n'est plus portée uniquement sur les acteurs historiques majeurs (STM, CEA et Université) mais sur l'implication du tissu de PME qui irrigue le territoire et leur capacité à s'inscrire dans une dynamique de coopération en matière de R&D.

Synthèse du chapitre 5 section 2

L'émergence du pôle S2E2 repose sur les relations initiales nouées entre l'industriel STM et l'Université de Tours, formant le premier espace commun entre industriels et chercheurs.

L'analyse du cas S2E2 nous permet de mettre en évidence la trajectoire de S2E2 s'est structurée autour de trois phases distinctes.

(1)-La création du laboratoire mixte Université/STM en 1996, a marqué les premières tentatives de coopérations entre chercheurs et industriels. Limitées à une entreprise et une Université, les relations se sont construites autour de projets de R&D communs, rendus possible par la proximité entre les deux acteurs. L'initiative a été supportée par les collectivités locales tourangelles, qui ont soutenu financièrement la création du pôle microélectronique de puissance. L'extension des coopérations en 2001, avec l'obtention du label CNRT, a permis d'élargir le champ de coopérations avec l'Université d'Orléans, et d'intégrer de nouveaux acteurs de la recherche (CNRS, CEA). Cependant, la dynamique restait essentiellement locale et n'impliquait qu'un très petit nombre d'acteurs. STM s'est retrouvé au centre d'une communauté qui s'est structuré autour de la microélectronique de puissance.

(2)-les difficultés économiques liées au secteur industriel et l'appel à projet pôle de compétitivité de 2004 sont apparus comme une opportunité, pour pérenniser ce mouvement de coopération entre industriels et chercheurs. STM s'est retrouvé porteur du projet, incité par ses propres impératifs de compétitivité et par la politique nationale en matière de soutien à l'innovation, qui l'ont poussé à prendre le leadership sur le pôle. Ce projet est venu alors légitimer les pratiques de collaboration initiées en 1996. Avec la labellisation en 2005, la structure des adhérents s'est élargie pour intégrer de nouveaux territoires et de nouveaux acteurs, dont une grande majorité de PME peu innovantes et peu habituées aux coopérations inter organisationnelles. Les relations nouées entre un petit nombre d'acteurs historiques majeurs n'ont pas suffi à mettre en place une dynamique de coopération vertueuse. Le pôle a fait émerger plusieurs projets de R&D, mais les difficultés liées notamment à l'intégration des PME dans le processus de coopération innovant remettent en question le modèle d'organisation et de développement initial du pôle.

(3)-La troisième phase d'évolution correspond à une période beaucoup plus récente. Face aux difficultés à fédérer et impliquer les acteurs de territoire, le pôle fait l'objet d'une évaluation nationale, qui l'incite à revoir son organisation et son mode de fonctionnement. Plusieurs raisons ont permis d'expliquer cette situation : un tissu industriel local trop diversifié ne permettant pas une vision commune, un manque de liens forts entre les acteurs, des comportements coopératifs qui ont eu du mal à se mettre en place, la prépondérance de la firme STMicroelectronics, la focalisation sur l'innovation envisagée comme prépondérante à l'animation du réseau, etc. Ces facteurs ont abouti à la remise en cause de l'organisation du pôle. Les résultats de l'évaluation BCG-CMI, dont S2E2 a fait l'objet, sont alors l'occasion de réorganiser la structure et d'apporter différentes modifications en terme de stratégie et de gouvernance.

L'évolution de l'environnement institutionnel vont inciter les acteurs à élargir la base de ce partenariat à d'autres acteurs situés sur des territoires contigus. Le positionnement de la firme STM se comprend alors au regard des impératifs de compétitivité dont doit faire preuve le site toulousain. Sa stratégie en matière d'innovation est alors contrainte par les modifications de la politique nationale de soutien à la recherche et à l'industrie. La place de la société se structure alors au regard de la dualité entre le caractère contraint et volontaire de sa prise de leadership.

Les différentes évolutions dont S2E2 a fait l'objet depuis sa labellisation invitent à penser que la constitution d'un système de gouvernance au sein d'un RTO demande du temps. C'est dans le temps que les acteurs construisent leur système de représentation, font évoluer leur comportement organisationnel et arrivent à trouver leur place dans la structure. L'organisation initiale du pôle S2E2 repose sur les caractéristiques héritées de ses modes de fonctionnement passés. La transformation des modes de coordination se heurte alors à l'intégration de nouveaux acteurs ayant des modes de représentations hétérogènes et des ressources différenciées. L'adoption d'un modèle de gouvernance stable, capable de « porter » le réseau dans ses différentes missions, apparaît alors problématique dans le sens où cette gouvernance peut être considérée comme le résultat de systèmes de représentations d'acteurs hétérogènes encastrés dans une dynamique innovante collective. Les tensions inhérentes aux processus de gouvernance proviennent alors des conflits cognitifs entre les représentations des acteurs historiques, leurs ressources et celles des nouveaux entrants. S'en suit des résistances aux changements susceptibles de bloquer l'évolution du système.

Dans ce cadre, la cohésion et la stabilité du système de gouvernance reposent sur la recherche de compromis. L'incertitude face à la résolution de ces compromis nécessite la présence d'un acteur central susceptible de faciliter la convergence des intérêts et des représentations de chacun. Sa présence est nécessaire à l'émergence et à la structuration du réseau puisqu'il doit faciliter la transition entre les phases d'évolution du système. Mais elle est également susceptible de bloquer son évolution. Il s'agit alors de trouver le juste équilibre, entre une implication susceptible de faciliter le développement du pôle sans le contraindre. Le désengagement progressif de l'acteur central est alors indispensable à la pérennité du réseau. La difficulté tient aux conditions de ce « désengagement ». Le tableau 37 propose une synthèse des principaux résultats du cas S2E2.

	Préexistence : Coopération bilatérale science / industrie	Bifurcation : vers une trajectoire collective science / industrie	Appropriation : vers une trajectoire collective
Structure du réseau	Coopération bilatérale	Elargissement et diversification des acteurs Intégration de nouvelles ressources et compétences	Pas de modification spécifique
Structure du territoire	Base industrielle centralisée sur STM Base scientifique centralisée sur l'Université de Tours	Elargissement des bases scientifiques et industrielles aux acteurs de la Région Centre et Limousin Absence d'intégration dans le SRI	Pas de modification spécifique
Dynamique endogène	Coopération bilatérale développement laboratoire mixte science / industrie	Coopérations de recherche basées sur les compétences clés des acteurs historiques.	Ouverture vers coopérations et des pratiques collectives.
Gouvernance stratégique	Assurée directement par les acteurs	Firme focale	Appropriation institutionnelle Intégration de la base industrielle
Gouvernance opérationnelle	Sans importance	Firme focale	Firme focale Appropriation institutionnelle
Gouvernance informelle	Forte culture technologique Confiance liée à la proximité (laboratoire mixte)	Dilution des liens de confiance Hétérogénéité des cultures individuelles	Emergence de liens de confiance
Contexte explicatif du changement	Soutien du développement local par l'innovation	Risque de <i>lock-in</i> Politique nationale des pôles de compétitivité	Pression institutionnelle Evaluation de la politique des pôles

Tableau 37. Gouvernance et trajectoire du pôle S2E2

Synthèse du chapitre 5

Le chapitre 5 a permis de présenter les résultats de l'analyse intra cas. Ces résultats ne sont pas des données brutes. Ils ont fait l'objet d'une analyse à partir des dimensions synthétisées dans le modèle conceptuel de la thèse. La confrontation des construits théoriques à l'étude empirique met en relief les liens entre gouvernance et trajectoire. En dépit de différences structurantes, chaque étude de cas apporte des réponses aux questions de recherche formulées et constituent une base pour dégager les résultats de notre recherche.

Le chapitre 6 permet de discuter des résultats inter cas au regard du cadre conceptuel de la thèse et de la littérature mobilisée.

Chapitre 6 : Gouvernance et trajectoire : une analyse critique des modes de développement des pôles de compétitivité

Plan du chapitre

6.1. Dynamiques des systèmes de gouvernance et trajectoire des RTO

6.1.1. Emergence et dynamique des systèmes de gouvernance

6.1.2. L'évolution des trajectoires des RTO

6.3. Les mécanismes de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire

6.3.1. Les mécanismes d'interactions stratégiques : processus de prise de décision et trajectoire des RTO

6.3.2. Les mécanismes d'apprentissage : processus d'appropriation individuel et construction de l'action collective

Introduction du chapitre

Le dernier chapitre de cette thèse propose une analyse inter-cas. Plus particulièrement, nous détaillons les résultats dans une perspective transversale, en fonction de l'analyse empirique et de la revue de la littérature. Ce chapitre confronte nos résultats empiriques aux construits de la première partie et dégage les apports théoriques de la recherche. Il vise à nourrir, amender et discuter le cadre conceptuel initial et à formaliser les principaux résultats de la thèse.

Les développements de ce chapitre s'articulent autour des trois questions de recherche qui ont guidé notre réflexion. Nous structurons ce chapitre en deux parties. Nous revenons, tout d'abord, sur les deux premières questions de recherche. Celles-ci, correspondent aux deux blocs principaux de notre cadre conceptuel, nous permettant de mieux comprendre les dynamiques de gouvernance et les trajectoires des RTO. Dans un souci de clarté de la restitution de l'analyse inter cas, nous préciserons le contexte des résultats proposés. Après avoir discuté des principales dimensions de la gouvernance et de la trajectoire, nous traitons des liens entre les deux notions. Plus précisément, nous présentons les mécanismes

susceptibles d'expliquer la co-évolution des modes de gouvernance et de la trajectoire des RTO.

6.1. Dynamiques des systèmes de gouvernance et trajectoire des RTO

Cette première partie est constituée de deux sous-parties. Nous revenons, tout d'abord, sur la première question de recherche de la thèse, pour dégager les principaux apports concernant les systèmes de gouvernance des RTO. Puis, nous nous intéressons, à la seconde question de recherche pour comprendre comment se forment les trajectoires des RTO.

6.1.1. Emergence et dynamique des systèmes de gouvernance

La première question de recherche consistait à mieux comprendre les dynamiques de gouvernance des RTO. En effet, la revue de la littérature a montré que les connaissances sur la gouvernance des RTO étaient encore émergentes et fragmentées. Par ailleurs, nous avons mis en évidence le caractère statique de ces recherches. Nous souhaitons, par conséquent, approfondir les connaissances sur les dynamiques de gouvernance. Dans cette perspective, nous avons formulé la première question de recherche de la thèse dans les termes suivants :

Comment émerge et de quelle manière évolue la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations ?

Pour mener l'étude transversale de cette première question de recherche, nous la décomposons en cinq axes, en fonction des principaux thèmes qui ont émergé de l'analyse des cas. Tout d'abord, nous revenons sur l'émergence et la construction des modes de gouvernance des RTO issus de *clusters policies*. Nous mettons, notamment, en avant le caractère fortement contingent des systèmes de gouvernance. Puis, nous montrons, dans une seconde partie, la difficulté des RTO, au moins dans leur phase d'émergence, à véritablement structurer leurs systèmes de gouvernance autour des dimensions opérationnelles et stratégiques. Une des caractéristiques principale de chacun des cas étudiés tient à la présence d'acteurs leader ayant très largement contribué à l'émergence des réseaux. Nous revenons sur ces acteurs focaux pour comprendre la place qu'ils tiennent dans les systèmes de gouvernance. La quatrième sous-partie s'attache à mieux distinguer les parties prenantes des

pôles de compétitivité. Nous montrons que la difficulté des pôles à identifier clairement et catégoriser ces parties prenantes, perturbe la détermination des stratégies collectives. Enfin, nous nous intéressons aux modes de gouvernance territorialisés pour comprendre l'influence que les acteurs publics peuvent avoir sur les systèmes de gouvernance et la trajectoire des RTO.

6.1.1.1 L'émergence des systèmes de gouvernance

Les travaux théoriques n'ont pas abordé, explicitement, la question de l'émergence des systèmes de gouvernance des RTO issus de *clusters policies* (Provan et al., 2007 ; Provan et Kenis, 2008). L'analyse inter-cas montre que ces systèmes de gouvernance trouvent leurs fondements dans les dynamiques endogènes des territoires. En d'autres termes, il s'agit d'un processus d'ajustement collectif local dans lequel s'expriment les intérêts des différents groupes organisés.

- ***Une dynamique endogène auto organisatrice***

Il ressort de l'analyse des cas, que les RTO, mêmes issus d'une politique volontariste, sont fondés sur une communauté locale préexistante plus ou moins étendue et formalisée. Dans ce cadre, l'émergence des systèmes de gouvernance est la manifestation des dynamiques endogènes « auto organisatrices » des RTO (Assens, 2003), qui s'appuie, plus particulièrement, sur des mécanismes informels. En effet, les acteurs semblent s'accorder sur la base d'une culture commune et de mécanismes de confiance, qui permettent la construction d'un réseau social singulier. Ces caractéristiques, déjà mises en évidence dans les réseaux historiques et « naturels », tels que les districts industriels (Marshall, 1919 ; Becattini, 1979), semblent tout autant structurantes dans les RTO issus de *clusters policies*.

Nous remarquons, en effet, que ces éléments constituent des « pré-conditions » qui permettent la création d'une vision commune, qui sous-tend la philosophie de l'action à laquelle les acteurs vont souscrire. Elles fournissent, ainsi, une base stable pour l'adoption des systèmes de gouvernance. Comme nous l'a fait remarquer la direction du pôle Cosmetic Valley, en parlant de la formalisation du réseau en 1994 : « la gouvernance, on l'a construit au départ de manière très informelle à partir de ce qu'on savait faire et des connaissances de chacun. »

(CV-STR-DIR-1). De la même manière, le pôle S2E2 a fondé son système de gouvernance à partir des pratiques que les acteurs avaient déjà expérimentées : « *nous avons fondé la gouvernance en nous référant à ce qu'on avait fait dans le cadre du CERTeM.* » (S2E2-STR-DIR1). L'héritage du passé est ici lourd de sens puisqu'il conditionne, en partie, la manière dont les acteurs vont construire leurs systèmes de gouvernance pour se coordonner. Le cas S2E2, dans sa phase d'émergence, montre bien que l'Université de Tours et la firme STM se coordonnent dans le cadre d'un processus d'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982). Celui-ci est facilité par la culture scientifique commune des acteurs et leur proximité géographique et institutionnelle (Colletis-Whal et Pecqueur, 2001), développée à travers leurs interactions fréquentes dans le laboratoire mixte, mis en place dans les locaux de la société. Dans ce sens, l'émergence des systèmes de gouvernance, dans les cas étudiés, repose sur des dimensions informelles et sur les prolongements des coopérations antérieures.

- ***Un processus d'ajustement collectif***

Résultant d'une politique nationale, les pôles de compétitivité ont fait l'objet de recommandations de la part de l'Etat et plus largement de la part de leurs financeurs, imposant certaines pratiques qui apparaissent comme une forme d'isomorphisme coercitif (DiMaggio et Powell, 1983) et qui constitue le socle sur lequel les acteurs fondent leurs systèmes de gouvernance. Néanmoins, ce cadre institutionnel n'est pas suffisamment formalisé pour donner naissance à un système de gouvernance unique.

En effet, comme nous le constatons dans les deux cas, avec l'évolution des réseaux et l'intégration, lors de la phase de labellisation des pôles, de nouvelles parties prenantes aux caractéristiques différenciées et aux intérêts parfois contradictoires, les acteurs sont confrontés à un processus d'ajustement plus collectif (Mintzberg, 1982). Dans ce cadre, l'adoption d'instances de gouvernance relève de la nécessité d'assurer une représentation équitable des intérêts de chacun dans un contexte d'incertitude. Ces propos vont dans le sens de certains travaux pour lesquels les systèmes de gouvernance se formalisent avec l'évolution et la diversification des membres des RTO, afin d'organiser les relations entre acteurs qui restent hiérarchiquement indépendants (Gilsing, 2000 ; Provan et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008). En effet, le manque de confiance entre les membres RTO et le nombre élevé de participants (Provan et Kenis, 2008) participent, dans les deux cas étudiés, à une nécessaire formalisation des systèmes de gouvernance autour d'instances représentatives. Celles-ci ont, ainsi, été

adoptées pour palier aux dysfonctionnements potentiels liés à l'effet de taille (Assens, 2003), mais aussi, selon nous, pour répondre à un contexte permanent d'évolution et de diversification des représentations, qui mettent en jeu les positions de chacun au sein des réseaux. L'explication apportée par le directeur de la Cosmetic Valley traduit cette situation : *« on est parti d'un groupe d'une cinquantaine d'entreprises, on s'arrangeait assez bien parce que je le connaissais presque tout. Après c'était plus difficile parce qu'on était beaucoup plus nombreux et qu'on ne savait pas où on allait [...], les positions changent à l'intérieur du réseau. Demain, quand on va intégrer la région parisienne, il y aura encore plus de poids lourds, donc ça ne sera pas facile à gérer pour tout le monde. »* (CV-STR-DIR-4). La littérature montre, à ce titre, que la complexité liée à l'environnement du réseau et à ses objectifs implique une certaine forme de centralisation de la gouvernance (Jones et *al.*, 1997 ; McGuire et Agranoff, 2007 ; Provan et Kenis, 2008), ce que confirme cette recherche.

L'adoption de structures formelles de gouvernance (conseil d'administration, comités de pilotage, structure de direction, etc.) résulte, ainsi, de la nécessité d'encadrer les coopérations, sur la base de formes de gouvernances territoriales au sens de Ehlinger et *al.* (2007), c'est-à-dire reposant sur la présence et la prise en considération des acteurs privés et publics locaux. Néanmoins, ce mode de gouvernance, qui constitue l'idéal type à atteindre, selon les promoteurs de la politique des pôles (CIADT, 2005), ne traduit pas complètement la réalité empirique. En effet, le cadre institutionnel ne permet pas d'affirmer le caractère entièrement démocratique des modes de gouvernance. Nous constatons, en effet, dans les deux cas étudiés, que la constitution des modes de gouvernance n'est pas totalement l'expression d'une démarche collective, puisqu'ils relèvent de la représentation d'un petit cercle d'acteurs centraux, légitimes dans le champ organisationnel. Ces propos contribuent à considérer la formalisation des modes de gouvernance comme l'expression d'un processus au cours duquel certains acteurs aux ressources distinctives s'approprient le projet collectif. Ces acteurs sont alors amenés à tenir une place centrale dans les systèmes de gouvernance.

Si ce résultat contingent aux cas étudiés ne peut être généralisée à l'ensemble des pôles de compétitivité, la recherche montre que les caractéristiques des réseaux et des territoires dans lesquels ceux-ci sont encastés marquent les limites à l'intérieur desquelles les modes de gouvernance vont se structurer et évoluer. Nous constatons, en effet, que la structuration et la composition des systèmes de gouvernance reposent sur les caractéristiques structurelles des

réseaux. A ce titre, le pôle S2E2 construit son système de gouvernance autour de la firme dominante. Il se rapproche, en cela, des « hub and spoke » décrits par Markusen (1996), caractérisés par la présence d'une firme leader autour de laquelle gravite de nombreuses PME. La recherche montre, en effet, qu'un rapport d'autorité s'établit entre la STM et les autres membres. La relation d'échange est ainsi déséquilibrée au bénéfice de la firme focale (Ehlinger et *al.*, 2007). De manière différente, dans le pôle Cosmetic Valley, la présence de l'ensemble des acteurs leaders de l'industrie parfumerie cosmétique annihile leur pouvoir de domination. L'intérêt des grands groupes relève ici davantage d'un enjeu d'image et de légitimation que d'une véritable volonté de s'impliquer stratégiquement dans le pôle. Ainsi, aucun d'entre eux n'a pris un leadership spécifique, laissant au niveau de la direction l'opportunité et la responsabilité de former le système de gouvernance et de conduire l'agenda du réseau. Ces résultats corroborent, les recherches de Bocquet et Mothe (2009) qui considèrent, dans le cadre des pôles de compétitivité français, que les caractéristiques des réseaux influencent le type de gouvernance.

En somme, Notre recherche montre que les cadres institutionnels ne prédisent pas nécessairement de l'adoption d'une forme spécifique de gouvernance, ce qui révèle la difficile imposition d'un mode de gouvernance *a priori*, dans le cadre de RTO issus de *cluster policies*. Les acteurs construisent, en effet, leurs modes de gouvernance à partir de leurs propres représentations et des pratiques qu'ils ont déjà expérimentées. Les idéaux types de gouvernance identifiés par la littérature (Mendez et Mercier, 2006, Ehlinger et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008) ne traduisent pas complètement les systèmes observés. Ceux-ci sont davantage la résultante d'un processus d'ajustement collectif activé par certains acteurs privés et/ou publics locaux et reposant sur les caractéristiques spécifiques à chaque réseau. Dans ce cadre, la recherche montre que certains acteurs dominant et/ou légitimes tiennent une place centrale dans les systèmes de gouvernance. Par ailleurs, la dimension temporelle, introduite dans cette recherche et peu abordée dans la littérature (Human et Provan, 2000 ; Alberti, 2001 ; Provan et Kenis, 2008) met en évidence que ces systèmes sont le fruit d'un processus d'ajustement continu au sein desquels les acteurs semblent se repositionner régulièrement à partir de leurs propres impératifs stratégiques. En outre, n'ayant qu'une connaissance limitée des forces en présence, les acteurs font l'apprentissage chemin faisant des intérêts, des limites et des compétences de chacun.

6.1.1.2. L'imbrication des gouvernance stratégique et opérationnelle

Les recherches sur la gouvernance des RTO évoquent implicitement l'existence de différents niveaux intermédiaires de gouvernance formelle (Bocquet et Mothe, 2009) ; néanmoins, elles ne précisent pas leurs caractéristiques spécifiques. L'analyse inter-cas montre que si différents niveaux de gouvernance coexistent au sein d'un même système, ils restent largement imbriqués au profit d'acteurs ayant une place d'intermédiaire entre les différentes parties prenantes. Nous revenons sur ces différentes instances de gouvernance pour mieux comprendre leur structuration et leur dynamique.

Statutairement, la gouvernance stratégique, qui réunit des représentants des membres des pôles aux différentes instances de représentation (Conseil d'Administration, Comité de Pilotage, Comité Scientifique), est chargée de la définition et du contrôle de la stratégie des pôles de compétitivité. La mise en œuvre de la stratégie et la coordination des relations inter-organisationnelles sont davantage dévolues à la gouvernance opérationnelle (le bureau et/ou la structure de direction). L'analyse inter-cas montre, tout d'abord, qu'en dépit d'un cadre institutionnel et réglementaire, qui prévoit la distinction entre la gouvernance stratégique et opérationnelle, dans les faits les deux niveaux restent très largement imbriqués.

En effet, nous remarquons, dans la Cosmetic Valley, que les deux niveaux de gouvernance sont assurés, lors de la phase d'émergence, par le niveau *a priori* opérationnel. Ce résultat corrobore certaines recherches sur la gouvernance des associations pour lesquelles il existe souvent une forte confusion entre les rôles du conseil d'administration et ceux de la direction¹²³, au profit de cette dernière. Cette situation s'explique par le fait que, dans le cadre associatif, la direction est au cœur des processus opérationnels ; ce qui lui permet de maîtriser, la plupart du temps, l'information (Meier et Scheier, 2008). Ce que confirment Depret et *al.* (2005), en comparant la gouvernance des réseaux inter-organisationnels à une logique de type adhocratique, où « le personnel de soutien », au sens de Mintzberg (1982), c'est-à-dire celui qui assure le lien entre les différentes parties prenantes, orienterait le réseau, mais aussi la trajectoire des formes de gouvernance (Depret et *al.*, 2005). Le niveau opérationnel, et plus

¹²³ Par exemple, Brudney et Murray (1998) mettent en évidence, dans une étude sur 851 organisations canadiennes à but non lucratif, les risques de confusion entre les rôles de la direction et le rôle du conseil d'administration. Cependant, ils ne précisent pas pourquoi ce risque de confusion existe.

particulièrement le directeur de la Cosmetic Valley, est, en effet, positionné au coeur des processus opérationnels, ce qui lui permet d'avoir une connaissance fine de tous les membres, mais aussi des jeux d'acteurs, des rivalités et des tensions. Sa vision globale lui permet alors d'orchestrer le réseau à partir des opportunités de développement qu'il va déceler à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau. En nous référant à l'approche de la *corporate governance*, cette situation s'explique également par l'impossibilité de déterminer clairement les droits de propriété des différentes parties prenantes, ni leur contribution respective à la création de valeur (Gomez, 2009), ce qui conduit à un affaiblissement du conseil d'administration au profit des niveaux plus opérationnels, qui ont alors toute latitude dans les processus de gouvernance.

Nous constatons, par ailleurs, dans le pôle S2E2, que les différents rôles attribués à la gouvernance sont majoritairement assurés par la firme STM. Cette situation s'explique par l'absence de direction autonome dans la première année du pôle, mais aussi par l'ancrage du pôle dans la firme et la place de pivot que cette dernière occupe, au centre du réseau (Lecoq, 1999).

Notre recherche suggère ainsi que, lors de la phase d'émergence, les différents rôles attribués à la gouvernance sont largement imbriqués. Ils ne sont pas distribués en fonction des structures de gouvernance mais davantage en fonction des acteurs qui les composent, au profit de ceux qui ont une position d'intermédiaire (Amin, 1999) entre les différentes parties prenantes, et/ou de pivot au centre du réseau (Lecoq, 1999). Ce que reconnaissent implicitement Bocquet et Mothe (2009) quand elles décrivent la composition et les rôles des gouvernances stratégiques et opérationnelles du pôle Arves-Industrie, mais insistent sur l'importance du niveau opérationnel composé, en réalité, du président du pôle et de personnalités reconnues.

Cependant, nous remarquons que les différents niveaux de gouvernance semblent se spécifier au fur et à mesure de l'évolution des pôles. Les deux niveaux s'autonomisent à partir de l'attribution de ressources permettant une professionnalisation du niveau opérationnel (McEvily et Zaheer, 2004), plus particulièrement dans le pôle S2E2. Par ailleurs, en dépit de la place toujours prépondérante de la firme STM, il semble ainsi que les acteurs participent de manière plus active aux processus de gouvernance stratégique sur lesquels ils peuvent peser. Les structures de gouvernance stratégique apparaissent alors comme de vrais lieux d'échanges et de confrontation des positions antagonistes ; et le niveau opérationnel prend davantage en

charge la gestion quotidienne du réseau (Human et Provan, 2000). Les structures de gouvernance se spécifient et se codifient ainsi davantage au fur et à mesure de l'évolution du réseau. L'analyse du pôle Cosmetic Valley montre également que ses membres se sont davantage appropriés les systèmes de gouvernance, même si la direction du pôle conserve une place centrale à la fois dans les niveaux opérationnels et stratégiques. Le *tableau 38* permet de mieux distinguer l'évolution des rôles effectivement assurés par la direction et ceux assurés par le conseil d'administration, et plus particulièrement par le bureau, de chacun des pôles étudiés.

	Phase d'émergence		Phase d'extension	
	Cas Cosmetic Valley	Cas S2E2	Cas Cosmetic Valley	Cas S2E2
Direction opérationnelle	-détermination de la stratégie -gestion du réseau (administration - financements) -animation du réseau -actions collectives -promotion de la légitimité et de l'image du réseau	*	-détermination de la stratégie -gestion du réseau (administration - financements) -animation du réseau - actions collectives	-animation du réseau - actions collectives -réflexion stratégique
Conseil d'Administration / Bureau	-contrôle et validation de la stratégie	-détermination de la stratégie -gestion du réseau (administration - financements) -animation du réseau -actions collectives -promotion de la légitimité et de l'image du réseau	-réflexion stratégique -contrôle et validation de la stratégie	-détermination de la stratégie -animation du réseau

*Absence de direction opérationnelle pôle S2E2 lors de sa phase d'émergence

Tableau 38. Evolution des rôles assurés par la direction opérationnelle et les structures de gouvernance stratégique des pôles Cosmetic Valley et S2E2.

La question de l'imbrication des niveaux opérationnels et stratégiques de gouvernance posent, en outre, la question du contrôle et de l'encadrement de la direction des RTO (Human et Provan, 2000 ; Ehlinger et *al.*, 2007, Fréry, 2007). Or, comme nous avons pu le constater, dans les deux cas étudiés, aucune forme de sanction n'est prévue pour encadrer ou sanctionner un comportement éventuellement opportuniste (Charreaux, 1997) de la direction opérationnelle des pôles. Néanmoins, dans le cas du pôle S2E2, cette forme de contrôle

s'exprime de manière informelle à travers l'ancrage du réseau dans la firme focale, qui peut ainsi surveiller les décisions prises et les actions engagées par la direction. En revanche, c'est ici la question du contrôle exercé par un seul membre du réseau qui est posée et qui est susceptible de remettre en cause la légitimité du réseau dans son ensemble et du niveau opérationnel de la gouvernance. Comme nous le précisait un membre du pôle : « *STM c'est facile pour eux, ils voient tout ce qui se passe et contrôlent tout. Mais nous on aimerait bien que ça soit plus transparent, on ne sait pas toujours ce qui se passe derrière leurs murs. C'est aussi notre pôle, on a notre mot à dire si ça ne va pas.* » (STR-IND-PME-4). Par ailleurs, le manque de délimitation des niveaux de gouvernance opérationnelle et stratégique pose également la question de la légitimité. Comme l'exprimait un industriel de la Cosmetic Valley : « *c'est vraiment opaque dans cette gouvernance, on ne voit pas très bien qui fait quoi, moi j'avoue que ce genre de fonctionnement, ça me donne pas vraiment envie de m'investir, je ne sais pas à quelle sauce je vais être mangé* » (CV-IND-PME-5). Ces propos sont à mettre en parallèle avec les travaux de Schenk (2005), pour laquelle une distribution des rôles transparente entre les différentes structures de gouvernance accroît l'appropriation du réseau par ses membres. Selon l'auteur, une absence de distinction claire des rôles et des responsabilités de chacun peut, au contraire, nuire à l'atteinte des objectifs du réseau (Schenk, 2005). Ainsi, l'analyse inter-cas semble confirmer que la composition des instances de gouvernance et la distinction entre les différents niveaux est un élément clé de légitimation car elle contribue à déterminer l'implication des acteurs dans les projets collectifs

- **Synthèse**

Dans un premier temps, nous avons mis en évidence qu'en dépit d'un cadre institutionnel, qui prévoyait la distinction entre gouvernance opérationnelle et stratégique, les deux niveaux ont été, dès l'origine des pôles, largement imbriqués. Les conditions d'émergence des pôles et leur ancrage organisationnel ont contribué à la centralisation de l'ensemble des processus de gouvernance autour d'acteurs centraux. Ainsi, peut-on se demander si la transparence des différents niveaux de gouvernance est vraiment possible lors de la phase d'émergence des RTO. Pourtant, nous avons vu que cette transparence était nécessaire à la légitimation du réseau et des structures de gouvernance. Par la suite, l'évolution des pôles, la diversification de leurs membres, nécessitent une véritable distinction afin que les acteurs puissent s'approprier le réseau et participer pleinement au projet collectif. Les systèmes de

gouvernance semblent alors se construire au fur et à mesure que les acteurs découvrent leurs compétences respectives, partagent leurs cadres de représentations et « apprennent » ce qu'ils peuvent faire ensemble. Nous montrons alors, que les processus de gouvernance se définissent chemin faisant à partir d'un processus d'apprentissage des intérêts de chacun. L'évolution des RTO issus de *clusters policies* invite, par conséquent, à une certaine réorganisation des formes de gouvernance antérieures et à une « division du travail » (Fen Chong, 2009) à partir d'un processus d'apprentissage dynamique.

6.1.1.3. Les systèmes de gouvernance centralisés

Nous avons évoqué précédemment une forme de centralisation des systèmes de gouvernance des pôles S2E2 et Cosmetic Valley. Les deux RTO étudiés présentent, en effet, la particularité d'être structurés autour d'un acteur leader : une firme focale pour l'un et un *clusterpreneur* public pour l'autre. L'analyse inter-cas montre que ces acteurs constituent des leviers majeurs des dynamiques de gouvernance et contribuent à orienter la trajectoire des RTO. L'objet de cette partie consiste à revenir sur les principales caractéristiques de ces acteurs pour comprendre pourquoi et comment ils occupent une place centrale dans les systèmes de gouvernance.

- ***Compréhension de la place des firmes focales dans les systèmes de gouvernance***

La revue de littérature a permis de mettre en évidence que les modes de gouvernance centralisés autour d'une firme focale avaient fait l'objet de nombreux travaux théoriques (Fréry, 1997, 2007 ; Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008) et empiriques (Jarillo, 1988 ; Snow et *al.*, 1992). Nous revenons plus particulièrement sur les principaux facteurs susceptibles d'expliquer la place des firmes focales dans la gouvernance des pôles de compétitivité. En effet, si de nombreux exemples de pôles, comme CapDigital en région parisienne ou encore Imaginove en Rhône-alpes, témoignent d'une émergence plus collective (DIACT, 2008), quelles caractéristiques spécifiques au cas S2E2 expliquent la focalisation autour de la firme STM ? Nous constatons que la place de la firme focale peut s'expliquer de différentes manières. En effet, l'analyse du cas montre qu'elle résulte d'un processus à la fois contraint et volontaire.

Tout d'abord, il ressort de la recherche que les modifications de l'environnement institutionnel national ont poussé la firme focale à s'investir dans le réseau. Les pressions coercitives (DiMaggio et Powell, 1983) liées à l'évolution de la politique de soutien à l'industrie, mais aussi la forte incitation de l'Etat à ce que certains grands groupes s'investissent particulièrement dans les projets de pôles (DIACT, 2008) semblent avoir été déterminantes à cet égard. Il s'agit là d'une caractéristique spécifique au cas étudié puisqu'à notre connaissance, les recherches insistent davantage sur l'implication volontaire des firmes focales dans les RTO. Cette spécificité permet alors de mieux comprendre dans quelle mesure l'environnement institutionnel peut façonner les modes de gouvernance des RTO.

La place de la firme focale s'explique également par les caractéristiques du réseau et du territoire dans lequel ce dernier est encastré. En effet, S2E2 peut être considéré comme un district Hub and Spoke (Markusen, 1996), caractérisé par la présence d'une firme leader autour de laquelle gravitent de nombreuses PME. Ainsi, l'absence, ou la non implication, d'autres acteurs majeurs du secteur industriel considéré, accentue le leadership de la firme dans le réseau.

Cette situation est accentuée dans le pôle S2E2, en raison de l'antériorité des relations de la firme avec un petit cercle d'acteurs historiques désignant STM comme l'acteur légitime dans le champ organisationnel et social. Sa position, à l'intersection des sphères industrielles et scientifiques, lui a permis de jouer le rôle d'intermédiaire entre les membres du réseau et les parties prenantes externes (Amin, 1999). Par ailleurs, seule la firme disposait des ressources nécessaires (matérielles et immatérielles) pour mener à bien le projet organisationnel. En ce sens, l'existence du RTO repose, en partie, sur le réseau social de la firme focale, ses compétences techniques et organisationnelles de STM (Lorenzoni et Ornati, 1988) et la mise à disposition de ses ressources propres (Provan et Kenis, 2008). Ces caractéristiques permettent de corroborer certaines recherches précédentes pour lesquelles la firme focale est généralement une entreprise pré existante au réseau, ayant un certain passé dans le RTO ou dans l'industrie considérée (Solvell et *al.*, 2003) et qui constitue, ainsi, le point focal, parce qu'elle centralise l'activité économique (Human et Provan, 2000).

Par ailleurs, la place de l'entreprise dans le système de gouvernance résulte d'un processus stratégique à plusieurs niveaux. Le premier niveau correspond à une stratégie de site. Nous

remarquons, en effet, que la position des firmes focales dans les RTO peut dépendre de leur stratégie territoriale, correspondant alors à une volonté de maîtriser son environnement et de s'ancrer dans le territoire. En participant à la constitution de ce nouvel espace relationnel et de coordination avec les acteurs locaux, la firme garantie mieux sa propre compétitivité puisqu'elle élargit son réseau social : *« le pôle, il nous permet aussi de mieux connaître notre environnement local. [...] On a la volonté de mieux savoir ce qui se passe à côté de chez nous et on veut voir en quoi ça va nous permettre d'améliorer notre compétitivité et d'assurer la performance du site. »* (S2E2-IND-GE-3). En multipliant les partenariats de R&D, elle se donne la possibilité de capter de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. Cette volonté initiale de développement de coordination en réseau avec les acteurs locaux lui permet d'impulser la construction d'un maillage de coopération. La firme focale apparaît alors d'autant plus légitime dans les processus de gouvernance que les relations inter organisationnelles se créent à son initiative. Le territoire constitue, dans ce cadre, un élément clé de différenciation et apparaît alors à la fois comme un support et un moyen d'action (Saives et Lambert, 2002). A ce titre, l'analyse du comportement des acteurs stratégiques dans le cadre des RTO gagnerait à être enrichie de travaux sur la territorialisation des firmes, en apportant une lecture complémentaire, ce qui a été peu fait jusqu'ici.

Le second niveau correspond à une stratégie de groupe. La firme STM est, en effet, impliquée dans plusieurs RTO, dans lesquels son rôle apparaît tout autant déterminant. A ce titre, Dang (2009) explique, dans le pôle de compétitivité Solutions Communicantes Sécurisées (SCS), situé en région PACA, comment la firme (avec d'autres firmes dominantes) a organisé la combinaison des connaissances spécifiques des PME en décidant, au niveau local, des orientations stratégiques et des technologies à développer au sein des partenariats, et comment elle a un impact important sur la nature des flux de connaissance. Belussi et *al.*, (2008) montrent également comment la firme a joué un rôle clé dans l'émergence du district de microélectronique de Catania en Italie.

Ainsi, il ressort de la recherche que la place des firmes focales dans les systèmes de gouvernance des RTO, résulte de plusieurs facteurs. Outre les contraintes de l'environnement institutionnel et les caractéristiques du réseau auquel elles appartiennent, nous montrons que le caractère focal des firmes dépend de leurs propres caractéristiques, mais aussi d'un processus stratégique à double niveau. La congruence entre ces différents facteurs permet de comprendre la place centrale qu'occupent certaines firmes dans la gouvernance des RTO. La

figure 18 reprend ces principaux éléments. La recherche montre, à partir de ces caractéristiques, que les capacités d'entraînements de la firme focale ont été déterminantes pour la trajectoire du RTO. Nous reviendrons, dans la troisième partie de ce chapitre de discussion, sur l'influence des firmes focales dans les systèmes de gouvernance et plus particulièrement dans le processus de prise de décisions stratégiques.

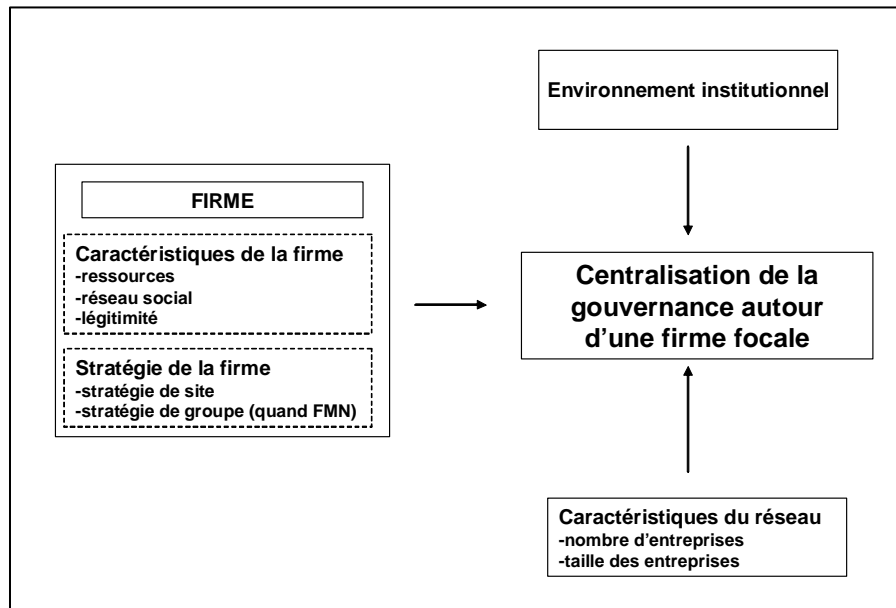


Figure 18. Facteurs explicatifs du caractère focal des firmes

- ***Une lecture néo institutionnelle de la direction opérationnelle des RTO***

La littérature montre que certains individus peuvent jouer un rôle de pivot dans l'émergence des RTO et avoir une place centrale dans les processus de gouvernance (Mangematin et *al.*, 2005 ; Delemarle, 2007 ; Mendez et Bartet, 2009). Loubarette (2008) considère notamment que leur profil est déterminant pour le pilotage des réseaux. Notre analyse du cas Cosmetic Valley, invite à penser que le réseau est, principalement, le résultat de la vision d'un individu, son directeur, qualifié de « broker » généraliste au sens de Loubarette (2008). Le *tableau 39* reprend, à partir des travaux de Loubarette (2008), les principales caractéristiques attribuées au directeur de la Cosmetic Valley.

Profil	Broker généraliste
Compétences	Managériales Institutionnelles Relationnelles
Légitimité	Managériale Institutionnelle Historique Charismatique Logique d'appartenance
Rôles	Broker de réseau, Broker de financement Broker d'institutions informelles Rôle de soutien au développement local
Pilotage	Généraliste
Phase du cycle de vie	A la création, puis durant toute la vie du réseau

Tableau 39. Profil du broker de la Cosmetic Valley (à partir de Loubaresse, 2008)

Une lecture néo institutionnelle amènerait à le qualifier d'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988; Maguire et *al.*, 2004), dans le sens où il mobilise de nombreuses ressources et met en œuvre des pratiques de natures politique, normative et cognitive dans le but de créer le pôle et de l'institutionnaliser (Chabault, 2008). Sa position d'intermédiaire, à l'intersection des sphères économiques, institutionnelles et sociales, fonde sa légitimité au sein du champ organisationnel. Ayant été à l'origine du réseau, il bénéficie d'une forte légitimité charismatique et historique. Par ailleurs, sa légitimité initiale repose sur une logique d'appartenance : « *il était ingénieur et avait de très bonnes relations avec les industriels et les institutionnels.* » (CV-IND-PME-4). Cette position centrale lui a, ainsi, permis d'acquérir un certain pouvoir qui lui a facilité l'accès aux mécanismes politiques et bureaucratiques pour obtenir de nouvelles ressources et institutionnaliser l'organisation.

Nous remarquons que cet entrepreneur institutionnel s'est appuyé plus particulièrement sur des stratégies discursives pour construire la légitimité du réseau mais aussi sur sa propre légitimité. Il participe, ainsi, à la construction d'un *mythe rationnel* (Hatchuel, 2000) en cherchant à diffuser et à véhiculer une image positive et normative du pôle (Suchman, 1995). En effet, la littérature montre que pour gagner en légitimité, les organisations « *inventent des mythes, s'adonnent à des activités symboliques et créent des histoires* » (Huault, 2002 : 103). Meyer et Rowan (1977) considèrent que ces mythes fonctionneraient comme des règles

sociales à part entière, et auraient un impact direct sur le comportement des individus et sur la légitimité des pratiques et des structures organisationnelles.

Cet éclairage explique plus particulièrement les stratégies discursives du directeur de la Cosmetic Valley. La création du « mythe » Cosmetic Valley passe par la diffusion de l'image d'une organisation spontanée créée à l'initiative des acteurs eux-mêmes et plus particulièrement par Jean-Paul Guerlain, reconnu et légitime dans le champ organisationnel : « *c'est vrai qu'il y a des éléments qui sont faux et que j'ai laissé courir exprès. Disons que c'est plus facile pour les entreprises et les journalistes de dire que Jean-Paul Guerlain a créé la Cosmetic Valley, surtout que Jean Paul Guerlain le dit comme ça maintenant* » (CV-STR-DIR-4). Par ailleurs, il cherche à diffuser l'image du pôle comme « *premier centre de ressources mondial de la parfumerie cosmétique* », message martelé dans tous ses discours. Ces « histoires » semblent avoir été déterminantes pour la construction de l'organisation puisque, par exemple, la société L'Oréal a intégré la Cosmetic Valley en raison de l'image qui s'était construite autour du RTO (Barabel et al., 2009). Ces résultats permettent d'apporter des fondements empiriques aux travaux de Rainau et Dalum (2008) qui appellent à davantage de recherches sur l'influence du discours des acteurs sur l'évolution des RTO. Ce rôle des stratégies discursives permet également de confirmer, dans un autre contexte, les recherches de Phillips et al. (2004) qui ont insisté sur l'intérêt de l'analyse des discours pour la légitimation des organisations. Le management des impressions (Goffman, 1973) trouve ainsi un nouveau terrain d'application fertile dans les processus de gouvernance des RTO. Il ressort ainsi de la recherche que la place du directeur se comprend au regard de sa capacité à *définir* le RTO et de son aptitude à enrôler les acteurs dans un projet commun, en donnant du *sens* à l'organisation. En définitive, cet entrepreneur institutionnel marque l'organisation de son empreinte.

Pour autant, comme certains travaux récents sur l'entrepreneuriat institutionnel en témoignent, la création ou la transformation d'une institution requiert un effort davantage collectif qu'individuel (Lawrence et Suddaby, 2006). En effet, la focalisation sur le rôle de l'entrepreneur institutionnel amène souvent à une simplification de son action (Lawrence et al., 2004). La recherche montre que l'entrepreneur institutionnel n'est pas, à l'image des districts industriels italiens, une « île isolée » (Lorenzoni et Ferriani, 2008), mais ses pratiques

institutionnelles (*institutional works*¹²⁴) peuvent être plus collectives et reposer sur l'implication et l'agrément d'autres acteurs ressources. Le cas Cosmetic Valley indique, à ce titre, que la gouvernance opérationnelle -l'équipe d'animation- a largement servi de support, pour la conduite du réseau et pour éclairer les décisions stratégiques de son directeur. Par exemple, le service d'intelligence économique du réseau lui permet de déterminer sa stratégie de positionnement et d'alliance avec les clusters étrangers.

Par ailleurs, nous remarquons que le directeur de la Cosmetic Valley met en œuvre des stratégies d'enracinement dans le but de conserver sa position dans le réseau (Shleifer et Vishny, 1997 ; Charreaux, 1997). L'enracinement de dirigeant consiste, « *en l'ensemble des actions qu'il [un dirigeant] peut entreprendre pour conserver son poste, ces actions ayant pour objectif d'accroître le coût de son remplacement pour le principal* » (Charreaux, 1999 : 74). Plusieurs pratiques ont été identifiées : la connaissance transversale et exclusive de l'ensemble des dossiers du RTO, la constitution et la mobilisation du réseau social lors de négociations politiques visant à obtenir de nouvelles ressources pour le réseau, mais aussi l'ambiguïté créée à travers les stratégies discursives déjà évoquées, contribuant à enraceriner symboliquement la position dans le réseau. Ce cadre de la *corporate governance*, permet d'enrichir les connaissances sur les liens entre gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle dans le cadre du RTO (*figure 19*). Nous montrons, en effet, qu'à l'image des entreprises managériales, la direction opérationnelle des RTO peut mettre en œuvre des stratégies visant à enraceriner son pouvoir, à accroître sa latitude décisionnelle et son influence sur le réseau. Ces développements posent, comme nous l'avons évoqué précédemment, la question du contrôle de la direction dans le cadre des RTO. L'insuffisance, voir l'absence de contrôle observé dans les deux cas étudiés, ne risque t'elle pas d'inciter les directions des RTO à adopter des comportements opportunistes, ou à prendre des décisions qui ne reflèteraient pas le projet collectif que se donnent les acteurs, faisant alors prendre le risque au réseau d'emprunter une trajectoire qui ne fasse pas consensus.

¹²⁴ C'est la raison pour laquelle, certains travaux récents préfèrent s'intéresser au « travail institutionnel » (*institutional works*), focalisant davantage sur les pratiques mises en œuvre que sur les acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006).

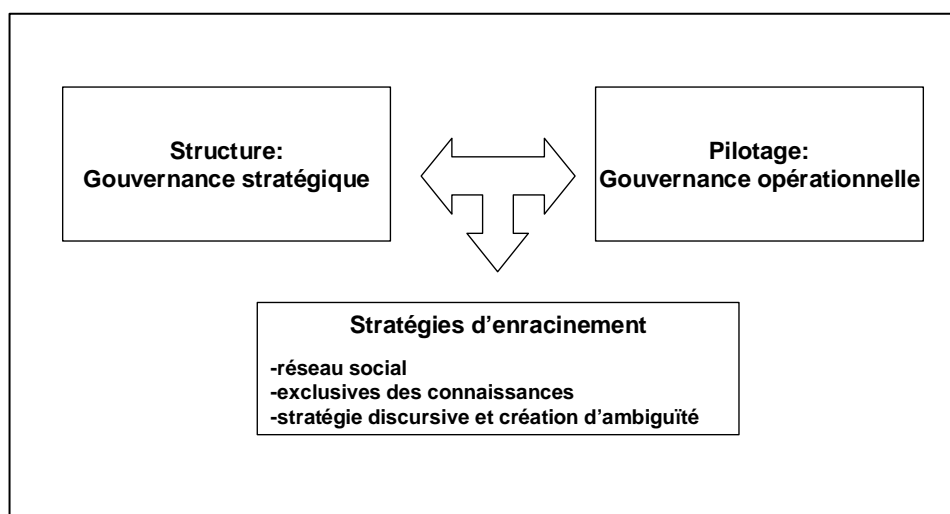


Figure 19. Relations entre gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle

- **Synthèse**

Cette analyse montre que certains individus, au cœur des processus de gouvernance, peuvent orienter la trajectoire des pôles de compétitivité. Notre recherche témoigne que le rôle de pivot repose avant tout sur la légitimité des acteurs et leur place dans les réseaux sociaux. Ce que confirment Mendez et Bardet (2009) à partir du pôle de compétitivité PASS, dans lequel un dirigeant d'entreprise a imprimé, à partir d'une forte légitimité charismatique, sa propre conception du pôle, notamment à travers une vision « élitiste » des projets de R&D. Pour autant, nous pouvons interroger la pertinence des modes de gouvernance centralisés, dans le cadre des pôles de compétitivité, lorsque ces recherches témoignent des difficultés de ces pôles à produire des projets de R&D¹²⁵. Par ailleurs, peut-on s'interroger sur la légitimité d'un mode de gouvernance centralisé autour d'un acteur focal ou d'un petit nombre d'acteurs, lorsqu'une organisation est, au contraire, composée de multiples parties prenantes.

¹²⁵ Au même titre que le pôle S2E2, le pôle PASS a été classé dans la catégorie 3 suite à l'évaluation BCG-CMI.

6.1.1.4. Processus de catégorisation des parties prenantes des pôles de compétitivité

L'étude des cas S2E2 et Cosmetic Valley invite à approfondir les approches des parties prenantes telles qu'elles sont définies dans la littérature sur les RTO (Alberti, 2001). Ce questionnement est essentiel puisque la théorie des parties prenantes stipule que les organisations cherchent à satisfaire leurs parties prenantes en fonction de leur caractère primaire/secondaire (Caroll, 1979) et/ou interne/externe (Ruef et Scott, 1998 ; Kostova et Zaheer, 1999 ; Glynn et Abzub, 2002). Or, la difficulté des RTO tient à l'hétérogénéité de leurs parties prenantes. Les pôles de compétitivité regroupent, à ce titre, des chercheurs, des industriels, des centres de formation, mais aussi des acteurs publics, dont le statut reste incertain. Ces acteurs ont des attentes multiples, parfois même conflictuelles, mais aussi des valeurs et des ressources différenciées. De plus, comme d'autres travaux l'ont montré, (DePropis et Wei, 2007), notre recherche suggère que l'implication des acteurs dans les réseaux et dans leur gouvernance n'est pas linéaire mais peut être amenée à évoluer, comme l'exprimait ce répondant : *« on est là parce qu'il fallait y être, pour voir ce qu'il s'y passe, si ça marche on est dedans, si ça ne marche pas on sortira »* (CV-IND-PME-3).

Dès lors, la détermination des parties prenantes permet de mieux comprendre les rôles et la place de chacun dans le réseau mais aussi leur influence sur la trajectoire des pôles. Ces éléments interrogent, par ailleurs, le périmètre des pôles de compétitivité.

- ***Les parties prenantes des pôles de compétitivité***

Deux conceptions émergent de l'analyse inter cas. Une première perspective invite à distinguer les parties prenantes en fonction de l'histoire qu'elles entretiennent avec le RTO. Selon ce positionnement, chacun des réseaux étudiés a émergé autour d'un noyau central d'acteurs historiques relativement restreint qui s'est constitué à partir de relations informelles initiales (l'Association Parfums Cosmétiques pour la Cosmetic Valley et le CERTeM pour S2E2). A ces acteurs historiques se sont adjoints, suite à l'évolution des réseaux et à leur labellisation, d'autres acteurs situés sur d'autres territoires : des entreprises, des organismes de formations, des universités et des instituts de recherche. En suivant la catégorisation proposée par Alberti (2001), ces parties prenantes apparaissent comme des parties prenantes internes. Les acteurs publics (l'Etat et les collectivités territoriales), qui soutiennent

financièrement et/ou matériellement les pôles mais qui n'en font pas partie explicitement, constituent des parties prenantes externes. Néanmoins, cette catégorisation apparaît largement statique et ne permet pas de prendre en considération l'évolution des RTO et de leurs membres.

A cette perspective statique, il convient d'opposer un autre processus qui repose sur la distinction de plusieurs couches concentriques déterminées par l'intérêt des acteurs à participer aux réseaux et à leurs projets collectifs (Bossard et Bréchet, 2009). A un noyau dur constitué des fondateurs du réseau et de la structure de gouvernance opérationnelle, s'ajoute une première couronne d'acteurs attirés par les opportunités d'affaires et les projets de R&D, puis une deuxième couronne d'acteurs moins impliqués en raison de leurs contraintes respectives, de leur manque d'intérêt ou de leur manque de ressources. Nous remarquons en effet, que les parties prenantes s'impliquent différemment dans les réseaux étudiés en fonction de leurs intérêts stratégiques et de la performance attendue. Comme le rappelait un industriel de la Cosmetic Valley : « *si on a adhéré au pôle et s'y on s'implique autant c'est qu'on espère vraiment que ça va nous permettre de décoller.* » (CV-IND-PME-4). A ce titre, la performance attendue des différentes parties prenantes est particulièrement difficile à déterminer *a priori* et révèle la dualité institutionnelle à laquelle les gouvernances des pôles sont soumises.

- ***La gouvernance des pôles soumise à une dualité institutionnelle***

Les gouvernances des pôles sont, en effet, confrontées à une dualité institutionnelle. Le concept de dualité institutionnelle est développé initialement par Kostova et Roth (2002) dans le cadre des firmes multi nationales¹²⁶ (FMN). Appliqué aux RTO, ce concept de dualité institutionnelle permet de mettre en évidence que les pôles de compétitivité subissent des pressions parfois antagonistes provenant de leur environnement institutionnel et de leurs multiples parties prenantes. Ils sont ainsi tenus de satisfaire des acteurs situés à l'intersection de différents espaces de représentations et ayant des intérêts divergents, voire parfois contradictoires. Les pôles rassemblent, en effet, des acteurs privés et publics, des parties prenantes individuelles et collectives, et ayant des perspectives temporelles différenciées (Gomez, 2009). Par ailleurs, chaque partie prenante a une conception différente de la valeur

(l'innovation, des relations de sous-traitance, le développement local, etc.), ce qui complexifie leur satisfaction.

Les principes de la *corporate governance* selon lesquels les parties prenantes sont prises en considération en fonction de leur droit de propriété sur l'organisation, ne peuvent s'appliquer dans le cas des RTO. En effet, comme nous l'avons souligné dans la revue de littérature (Gomez, 2009), il semble difficile d'identifier clairement les propriétaires des RTO en raison de l'impossibilité de déterminer la participation exacte de chacun à la production du réseau. Les pôles sont davantage la propriété collective de leurs membres. Partant de ce principe, notre analyse montre que la catégorisation des parties prenantes repose sur deux dimensions particulières dans le cadre des pôles de compétitivité. La prise en considération des parties prenantes correspond à leur pouvoir d'influence (1), c'est-à-dire au degré auquel elles peuvent imposer leur volonté au pôle (par des moyens coercitifs comme l'arrêt des subventions lorsqu'il s'agit de collectivités locales), mais aussi (2) à la légitimité de la relation qu'elles entretiennent avec celui-ci (l'histoire, l'ancrage, etc.). On retrouve ici deux des trois caractéristiques¹²⁷ déterminées par Mitchell et *al.* (1997) pour distinguer le poids de chaque partie prenante. Ainsi, à partir de cette catégorisation des parties prenantes, les pôles de compétitivité semblent déterminer l'ordre de leurs priorités stratégiques et, par voie de conséquence, leur trajectoire de développement.

- ***Des parties prenantes dynamiques qui pèsent sur les systèmes de gouvernance***

Les pôles de compétitivité ont des frontières imprécises et évolutives. Ils sont, par nature, amenés à évoluer : ils élargissent leurs territoires et ils intègrent de nouveaux acteurs. Ces changements invitent à redéfinir régulièrement leurs parties prenantes. En effet, nous remarquons, que ces caractéristiques dynamiques peuvent conduire à des modifications dans la composition des systèmes de gouvernance. Par exemple, le conseil d'administration de la Cosmetic Valley évolue à chaque fois qu'un donneur d'ordre du secteur de la parfumerie cosmétique, donc légitime dans le champ organisationnel, intègre le réseau. De la même manière, d'autres recherches menées sur le pôle Minalogic ont révélé que le réseau a été

¹²⁶ La dualité institutionnelle désigne les pressions subies par les filiales des FMN émanant à la fois de l'environnement dans lequel elles sont encastrées et de leur maison mère (Tixier, 2004).

¹²⁷ La troisième caractéristique est l'urgence à satisfaire les attentes des parties prenantes eu égard au temps imparti et à l'importance de leurs revendications.

amené à revoir la composition de son Conseil d'Administration deux ans après sa labellisation, car la structure de ses adhérents avait largement évolué¹²⁸ (Leterrier, 2009). Les structures de gouvernance sont alors représentatives de la diversité des acteurs. Elles sont redéfinies régulièrement en fonction de l'évolution du réseau.

Par ailleurs, les acteurs sont « mobiles » à l'intérieur des catégories et entre les catégories de parties prenantes en fonction de leurs impératifs stratégiques, mais aussi de l'évolution de leur influence et de leur légitimité. Par exemple, le pôle S2E2, a été amené à réintégrer les acteurs publics dans son Conseil d'Administration, suite aux mauvais résultats de l'évaluation BCG-CMI. Cette intégration a conduit à une modification des priorités du pôle : s'il veut pouvoir passer l'année de sursis qui lui a été octroyée, il doit satisfaire les critères d'évaluation de l'Etat. Ces propos vont dans le sens des recherches de Belussi et *al.*, (2008), qui montrent que les acteurs publics apparaissent comme des parties prenantes externes lors de la création des réseaux, puis internes, au fur et à mesure de son institutionnalisation.

- **Synthèse**

Ces propos montrent que la stratégie des pôles étudiés serait déterminée d'après la catégorisation de leurs parties prenantes. Ce processus permet alors de comprendre pourquoi les pôles accordent une attention particulière à l'innovation, aux PME, ou encore au développement territorial. Ainsi, la façon dont les pôles accordent une attention particulière à leurs parties prenantes expliquerait, au moins partiellement, leur trajectoire.

Par ailleurs, la diversité et l'évolution régulière de ces parties prenantes rendent, selon nous, utopique l'adoption d'une stratégie collective unique. Cette dimension permet alors de comprendre la relative indétermination des stratégies des pôles de compétitivité et la difficulté, pour les gouvernances, à orienter clairement leur trajectoire de développement. Elles sont amenées à redéfinir régulièrement leurs priorités à partir des critères d'influence et de légitimité des acteurs. L'élaboration de typologies ou des cartographies dynamiques des acteurs tels que le propose Fen Chong (2009) permettrait de faciliter le processus de catégorisation des parties prenantes et constituerait des outils de pilotage pertinents.

¹²⁸ Le pôle était constitué en 2008 d'environ 70% de PME dont les problématiques, les ambitions et les modes de fonctionnements étaient hétérogènes, ce qui a conduit à créer un « cercle des PME » constitué de dirigeants de PME qui représentaient les intérêts de leurs groupes d'appartenance.

6.1.1.5. Gouvernance territoriale et trajectoire : la question de l'intégration des acteurs publics dans la gouvernance des RTO

La place des acteurs publics dans les systèmes de gouvernance des RTO issus de *clusters policies* reste une question controversée. La revue de littérature a, en effet, montré que les recherches ne proposaient pas de cadre théorique structuré et unifié pour comprendre leurs rôles dans la stimulation des RTO et dans leurs modes de gouvernance. Nous revenons, dans cette sous partie, sur l'intégration des acteurs publics dans la gouvernance des RTO, pour comprendre de quelle manière ils influencent la trajectoire des RTO.

- *Une nouvelle conception du rôle des acteurs publics*

Les collectivités territoriales et, plus généralement, les acteurs publics n'apparaissent pas de manière explicite dans la définition des pôles de compétitivité (CIADT, 2005). L'Etat, qui a conservé un rôle de coordinateur et de régulateur leur a, néanmoins, confié une responsabilité majeure dans la politique des pôles en leur demandant de les soutenir, *a minima* financièrement, mais sans qu'elles aient « voix au chapitre ». Cependant, si empiriquement, les stratégies des pôles devaient se faire sans les acteurs publics pour qu'ils ne perturbent pas leur processus stratégique, ceux-ci se sont largement investis dans les projets de pôles en 2005 (ETD, 2007). Leur intervention s'est faite de manière directe (attribution de ressources matérielles et/ou immatérielles) ou à travers un soutien indirect visant à, par exemple, renforcer les capacités d'innovation des territoires (aides aux universités, création de centres de transfert de technologie, investissement dans des infrastructures). On retrouve ici la distinction entre les actions cherchant à améliorer la dynamique du RTO en tant que tel, de celles visant à enrichir leur environnement proche (Andersson et *al.*, 2004). Or, comme la recherche le montre, outre ces facteurs « traditionnels » de localisation (Guillaume, 2008), le développement des pôles repose sur la conduite d'actions concertées qui faciliteraient la coopération entre les acteurs publics et privés. Un membre du Conseil Régional Centre nous expliquait cette problématique en ces termes : « *c'est assez facile de donner de l'argent aux pôles, mais ça ne fait pas tout. On s'aperçoit que les gens veulent avant tout qu'on travaille en cohérence avec eux, ça n'est pas évident pour nous, on n'a jamais vraiment fait comme ça avant.* » (INST-REG-5). Il s'agit, selon nous, d'une nouvelle conception du rôle des acteurs publics dans le développement des territoires. Cette situation conduit les acteurs privés et publics à se coordonner pour fonder de nouveaux espaces d'actions collectives. Or, nous

avons pu constater, dans les deux cas étudiés, la difficulté de ces acteurs à faire l'apprentissage de ces nouvelles règles de coopérations. Selon cette perspective, l'intervention des acteurs publics ne peut être uniforme, mais semble devoir prendre en considération les spécificités de chaque RTO (leur histoire, leur périmètre, leur secteur industriel). Dès lors, il ressort de la recherche que l'implication de ces acteurs publics influence la trajectoire des RTO.

- *L'influence des acteurs publics sur la trajectoire des pôles de compétitivité*

L'analyse inter-cas montre que les collectivités territoriales considèrent les pôles comme des outils de politique publique sur lesquels elles s'appuient pour fonder le développement de leur territoire. L'appropriation des pôles, par les acteurs publics, pose ainsi la question de leur influence sur l'orientation des RTO, vers le développement économique local, et ses perspectives à court terme, (Gilly et Perrat, 2003) face à leur objectif initial de stimulation de l'innovation (DIACT, 2005). En effet, il ressort, de l'analyse inter cas, qu'une trop forte implication des institutions publiques locales dans les processus de gouvernance des pôles de compétitivité, peut conduire à promouvoir une dimension strictement locale, souvent peu favorable aux dynamiques d'innovation. En effet, la littérature montre l'intérêt, pour les RTO, d'avoir des relations externes pour alimenter de nouvelles trajectoires technologiques, sous peine de s'enfermer dans une trajectoire locale (Breschi et Malerba, 2001) pouvant, à terme, contraindre l'évolution du réseau. Les pôles de compétitivité sont, en effet, soumis à des tensions entre l'ancrage local et leur nécessaire ouverture pour innover (Bocquet et Mothe, 2008). Cette dualité entre le local et le global, notamment mis en évidence par Chabault et *al.* (2009) et Castro-Gonçalves et *al.* (2009), implique, selon nous, des conflits de rôles pour les pôles de compétitivité qui sont alors contraints de s'ajuster aux logiques différenciées qui sous-tendent ces deux espaces. D'un côté, ils sont incités, par les collectivités territoriales, à contribuer au développement des territoires dans lesquels ils sont encastrés ; de l'autre, ils sont encouragés, par l'Etat, à produire de l'innovation pour rayonner au-delà de leurs propres territoires. Or, face à cette dualité institutionnelle, des pôles faiblement dotés en capacités d'innovation, comme la Cosmetic Valley, risquent de bifurquer vers une trajectoire technologique sous optimale, au regard de ses ressources, de ses compétences mais aussi de ses habitudes de coopérations. Ainsi, il ressort, de l'analyse inter cas, que les multiples incitations, parfois contradictoires, dont les pôles font l'objet, risquent d'éroder leurs capacités à emprunter des trajectoires cohérentes et performantes. En effet, si on assigne

généralement plusieurs objectifs aux pôles de compétitivité : l'innovation, la coopération et le territoire (Gundolf et *al.*, 2007), les conditions de leurs réalisations ne peuvent se retrouver uniformément dans tous les pôles.

Dès lors, notre recherche suggère, à l'instar d'Andersson et *al.*, (2004), que la dépendance des RTO, vis-à-vis des acteurs publics, aurait un certain nombre d'effets pervers. Cette dualité entre autonomie des RTO et interventionnisme des acteurs publics, observée empiriquement dans les pôles S2E2 et Cosmetic Valley, interroge le bien fondé de l'influence des acteurs publics dans les systèmes de gouvernance des RTO. S'il n'y a pas de consensus théorique sur cette question, notre recherche montre l'intérêt d'un positionnement intermédiaire susceptible d'assurer la pérennité des RTO sans contraindre leur développement. Or, cet équilibre à trouver dans le modèle de gouvernance territoriale (Ehlinger et *al.*, 2007), dépendrait des apprentissages locaux, c'est-à-dire de la capacité des acteurs publics et privés à se coordonner autour d'un projet de territoire commun, à partir de pratiques innovantes de coopérations. Cette perspective semble émerger chemin faisant, car les acteurs paraissent apprendre au fur et à mesure de leurs interactions.

L'analyse inter-cas montre que l'intégration des acteurs publics dans les systèmes de gouvernance des RTO peut conduire à des conflits de rôles, susceptibles d'éroder la capacité des pôles à emprunter des trajectoires de développement performantes eu égard de leurs ressources spécifiques.

Ces caractéristiques confortent ainsi notre cadre conceptuel, puisque nous montrons que le degré d'intégration des acteurs publics dans les systèmes de gouvernance des pôles de compétitivité influence leur trajectoire de développement. Par ailleurs, il ressort de l'analyse que la question du périmètre des pôles de compétitivité et leur fragmentation territoriale contraint leurs systèmes de gouvernance à jouer un rôle de coordinateur au niveau local.

- ***Fragmentation territoriale et transfert des modes de gouvernance locale***

Outre les nécessaires coopérations publiques/privées, la gouvernance des pôles de compétitivité pose la question de l'emboîtement et de la coordination des différentes échelles de décisions publiques locales (LeGalès, 2004 ; Leloup et *al.*, 2005). Gadille (2009), nous rappelle, en effet, que les relations entre les différents échelons territoriaux sont complexes

car ils constituent des systèmes sociaux différents. L'acteur public ne peut, en effet, être appréhendé de manière homogène et pose, dans le contexte des cas étudiés, la question de la fragmentation administrative et territoriale des pôles, situés sur plusieurs territoires et à l'intersection de différentes sphères institutionnelles. Cette caractéristique est déterminante puisque l'analyse montre que cette fragmentation est susceptible de créer des tensions entre les acteurs publics et d'entraîner le réseau vers une phase de *lock-in structurel* (Popp et Wilson, 2007). Ce dernier correspond à l'impact négatif de la coprésence d'acteurs aux logiques hétérogènes, susceptible d'entraîner le déclin d'un RTO (Popp et Wilson, 2007). L'analyse inter-cas montre, en effet, que la multiplicité des acteurs publics ne leur permet plus de jouer leur rôle de coordination, d'arbitrage ou de communication (Mistri, 1999 ; Helmsing, 2001 ; Graddy et Chen, 2006) entre les acteurs situés sur leurs propres territoires. Ainsi, on remarque, dans les cas étudiés, que s'opère un transfert des modes de coopération locale au profit des pôles de compétitivité qui se retrouvent contraints de gérer les disparités entre les territoires, faisant peser sur eux, en partie, le niveau de gouvernance locale.

La Cosmetic Valley entretient, depuis toujours, une relation de proximité avec la sphère publique en raison de son histoire, de sa vocation initiale, mais aussi du profil de son directeur. Le passage du statut d'association eurélienne en 1994, au pôle de compétitivité en 2005, et l'intégration de 21 collectivités, contraint le pôle à « satisfaire » l'ensemble de ses financeurs à travers un agenda commun. La Cosmetic Valley a ainsi cherché à respecter les équilibres territoriaux -dans les projets de R&D et les actions de développement local- pour éviter la concurrence entre les différents échelons publics. Leur forte implication dans les processus de gouvernance a parfois obligé le pôle à accorder une attention particulière aux différents territoires et conduit à une sous exploitation des ressources situées sur son périmètre géographique, notamment en matière d'innovation (sous optimisation des projets de R&D). De la même manière, S2E2 doit intégrer les logiques de 13 collectivités différentes.

La multiplication des échelles de décision locales force les pôles à gérer les disparités entre les territoires avec, comme nous l'avons évoqué, un risque de dispersion des actions engagées ou d'appauvrissement des projets collaboratifs (cas Cosmetic Valley), ou faire le choix de conserver une autonomie stratégique, avec le risque de se retrouver isolé (cas S2E2). Comme le rappelle un répondant du cas S2E2, les pôles de compétitivité apparaissent comme des objets politiques au cœur des tensions entre les territoires : « *on ne peut pas étudier les cas en*

dehors du contexte global. S2E2 est encore plus au cœur du débat politique collectivités / Etat. Le pôle et ses adhérents sont un peu otages de cette situation. » (S2E2-STR-DIR-5).

Dans les deux cas, ces travers, mais aussi l'investissement des collectivités territoriales et leurs jeux d'acteurs, contribuent à une utilisation sous optimale des ressources des pôles et contraignent leur trajectoire de développement. Cette situation est aussi nouvelle pour des collectivités qui doivent apprendre comment peser sur les décisions tout en préservant la stabilité territoriale des pôles. Leurs compétences respectives et l'absence de spécialisation claire pour chacun des niveaux de collectivités, notamment en matière de financements, impactent largement la manière dont les pôles prennent en considération cette dimension institutionnelle. Dans ce cadre, les gouvernances des pôles sont amenées à jouer un rôle d'intermédiation entre les échelons publics, dont elles ne peuvent se soustraire. Chaque RTO construit son propre espace en réarrangeant les différentes échelles de gouvernance publique locales. Il revient, alors, aux structures de gouvernance des pôles de s'assurer de l'ajustement des positions des différents niveaux de collectivités pour concilier leurs systèmes d'actions et de représentations. Chacun n'interprète pas, en effet, de façon similaire la politique des pôles de compétitivité, ni n'envisage son rôle de la même manière.

Ainsi, il ressort de la recherche que la fragmentation territoriale des pôles de compétitivité contraint leur gouvernance à un rôle d'intermédiation entre les acteurs publics locaux. Les pôles de compétitivité sont alors considérés comme un mode de gouvernance locale.

- ***Le niveau régional comme échelon de gouvernance multi niveaux***

La gestion de la diversité des acteurs publics reste une problématique majeure des pôles de compétitivité, d'autant plus que l'Etat prévoit, dans la version 2.0 de la politique des pôles (période 2009-2011), un désengagement progressif et un recours accru aux financements privés et publics locaux. Cette situation pose la question de l'échelon public pertinent dans le cadre de RTO impliquant de multiples collectivités territoriales. La littérature montre que l'échelon régional serait le plus pertinent dans la formulation et la mise en place des politiques de développement économique et pour le soutien au processus d'innovation des firmes d'un territoire (Cooke, 2001 ; Asheim et Gertler, 2005 ; Brokel et Brenner, 2005). Notre recherche montre, à l'instar de Brette et Chappoz (2007), que le périmètre régional semble être le meilleur compromis entre la proximité géographique nécessaire à l'instauration de

partenariats locaux et un territoire suffisamment ouvert pour capter des compétences et connaissances hétérogènes nécessaires à l'innovation. Par ailleurs, la confrontation des cas Cosmetic Valley et S2E2 indique qu'outre l'inscription dans un périmètre régional d'innovation susceptible de consolider les capacités d'innovation des pôles, c'est l'aptitude des régions à limiter les « frottements » entre les différents échelons publics locaux qui fonde leur légitimité. Le bénéfice attendu d'un échelon régional se situe alors dans sa capacité à créer du lien et à organiser le territoire. En créant les conditions favorables à la multiplication des coopérations inter- organisationnelles, elle apparaît comme un méta manager (Alberti, 2001), un méta organisateur, voire un « broker politique » (Andersson et *al.*, 2004). L'échelon régional semble alors devenir l'interlocuteur privilégié des pôles car il permet d'intégrer l'ensemble des demandes et des sollicitations des acteurs publics et privés situés sur son périmètre. Les régions apparaissent ainsi comme le pivot des relations entre les pôles de compétitivité et leurs financeurs publics.

- *Synthèse*

Notre recherche permet d'alimenter la discussion théorique entre les auteurs qui nient l'efficacité de l'intervention publique et ceux, au contraire, qui considèrent leur rôle central, notamment dans les phases de création et d'institutionnalisation des RTO (Favoreu et Lechner, 2007). Il n'y a pas, à notre sens, d'opposition fondamentale. Au contraire, notre recherche permet de dépasser les contradictions théoriques apparentes en proposant une vision intégratrice. La question n'est pas de savoir si les acteurs publics doivent ou non être intégrés dans les RTO et dans leurs systèmes de gouvernance –ils en font partie de toute façon- mais de savoir quel devrait être leur degré d'intervention et leur rôle. Ainsi, si leur légitimité à intervenir ne semble pas être remise en question, la nature et le degré auxquels ces acteurs publics doivent s'investir et intervenir, pose question. L'implication d'échelles de décisions publiques multi-niveaux fait, en effet, peser sur les pôles de compétitivité une nouvelle responsabilité dans la gouvernance des territoires. Cette situation est alors susceptible d'orienter les pôles vers des trajectoires sous-optimales. La recherche montre que la coordination entre acteurs publics et privés, passe par une évolution des pratiques de concurrences entre territoires, vers des situations créatrices de projets communs.

Ainsi, l'analyse des pôles S2E2 et Cosmetic Valley met en lumière que la place des acteurs publics dans les pôles, et plus particulièrement dans leur gouvernance, n'est pas totalement

stabilisée. L'intervention publique nécessite d'être adaptée à la variété des configurations et des processus avec lesquels ils doivent cohabiter (Carlsson, 2006). La recherche montre alors la difficulté à déterminer *a priori* un niveau « acceptable » d'implication des collectivités territoriales dans les pôles de compétitivité. L'expérience des cas étudiés suggère qu'il n'existe pas de modèle unique, mais des situations variées auxquelles les acteurs apportent des solutions contingentes.

Retour sur la première question de recherche

Après avoir analysé en détail les résultats de l'étude empirique et observé les grandes tendances qui émergent du traitement inter-cas, il convient de voir dans quelle mesure ces éléments permettent de répondre à la première question de recherche. L'objectif de cette dernière consistait à apporter des fondements empiriques à un champ de recherche encore émergent. L'analyse transversale de la première proposition de recherche a permis d'approfondir les connaissances sur les mécanismes de gouvernance.

Cela nous a conduit, tout d'abord, à mieux définir les dynamiques des systèmes de gouvernance. Nous avons montré, pour cela, que l'émergence des systèmes de gouvernance des RTO issus de *clusters policies* reposait sur une dynamique endogène auto-organisatrice. A partir de ces caractéristiques informelles initiales, l'adoption des structures formelles de gouvernance résulte d'un processus d'ajustement collectif des différents groupes organisés. Plus particulièrement, il ressort de notre analyse, que les systèmes de gouvernance relèvent de la structure du RTO, de ses dynamiques inter-organisationnelles et du contexte local dans lequel il est encastré.

Par ailleurs, l'analyse inter-cas permet d'enrichir notre cadre conceptuel. En effet, nous avons distingué la gouvernance opérationnelle de la gouvernance stratégique des RTO. L'analyse montre que ces deux niveaux de gouvernance restent largement imbriqués lors de la phase d'émergence des réseaux. Gouvernance stratégique et opérationnelle se déterminent chemin faisant, au fur et à mesure de leur professionnalisation et de leur appropriation par les parties prenantes. L'analyse permet également de souligner la complémentarité et l'interdépendance des différents niveaux de gouvernance.

Notre analyse nous permet également de mieux comprendre la constitution des systèmes de gouvernance centralisés. Nous avons, en effet, identifié les facteurs susceptibles d'expliquer la place des firmes focales dans les systèmes de gouvernance. Par ailleurs, nous avons mis en exergue le rôle que pouvait tenir un acteur individuel dans le processus d'institutionnalisation d'un RTO.

Nous avons également contribué à mieux définir les parties prenantes des pôles de compétitivité et leurs influences respectives dans les processus de gouvernance et sur leur trajectoire de développement. Nos propos montrent notamment que la difficulté des pôles à déterminer leurs parties prenantes, peut altérer leur capacité à déterminer clairement leur stratégie collective.

Enfin, nous avons montré l'influence des acteurs publics sur la trajectoire des pôles de compétitivité, soulevant ainsi la question du degré d'implication de ces acteurs dans les systèmes de gouvernance des pôles. Par ailleurs, il ressort de l'analyse que les pôles apparaissent comme un nouveau niveau de gouvernance locale.

6.1.2. L'évolution des trajectoires des RTO

Après avoir constaté la diversité des modes de gouvernance et l'hétérogénéité des facteurs susceptibles d'expliquer leurs dynamiques, nous revenons sur la seconde question de recherche.

Comment se forme la trajectoire des RTO ?

Les recherches reconnaissent généralement l'existence de différentes étapes de formation, d'évolution et parfois même de destruction des RTO. Leurs trajectoires ne seraient pas linéaires mais soumises à des bifurcations liées à des facteurs endogènes et exogènes (Belussi et *al.*, 2008). Néanmoins, la littérature détaille rarement les dimensions spécifiques liées à la formation des trajectoires, particulièrement dans le cadre de RTO issus de *clusters policies*.

Nous revenons, dans cette seconde partie de discussion, sur les antécédents et les facteurs susceptibles d'expliquer la formation des trajectoires des RTO.

- ***Les fondements de la trajectoire des RTO***

Plusieurs facteurs semblent pouvoir expliquer la formation des RTO. Des antécédents en termes de rareté des ressources (Levine et White, 1961), de dépendance des acteurs vis-à-vis des ressources intransférables (Gray et Wood 1991; Pfeffer et Salancik, 1978), d'interdépendance des organisations dans un secteur particulier (Scott et Meyer, 1991), ou encore de réduction des coûts de transaction (Williamson, 1991) sont souvent avancés. Dans le cadre des RTO issus de *clusters policies*, l'acte fondateur officiel est la politique publique en tant que telle. Néanmoins, ces RTO émergent rarement de rien. Nous avons, en effet, mis en évidence, dans la revue de littérature, que les trajectoires ne peuvent s'appréhender indépendamment de référents, qui constituent la base à partir de laquelle les futures trajectoires peuvent être identifiées. A ce titre, l'analyse inter cas montre que ces conditions initiales s'incarnent dans la structure des réseaux et des territoires dans lesquels ils sont encastrés, mais aussi dans la nature et la dynamique des relations inter-organisationnelles. Ces deux éléments constituent les fondements à partir desquels les réseaux se constituent et leurs trajectoires se forment.

Si la base nécessaire à l'émergence et à l'évolution des RTO peut être le résultat d'un processus spontané d'accumulation de ressources territoriales, elle peut également être promu, par les acteurs territoriaux, et plus particulièrement par les acteurs publics.

Cette problématique se pose de manière plus fondamentale pour les RTO issus de politiques volontaristes que pour les réseaux « spontanés ». Le cas Cosmetic Valley montre bien que la stratégie des acteurs publics d'Eure-et-Loir, visant à territorialiser l'industrie de la parfumerie cosmétique, a permis d'accélérer la construction d'une base industrielle forte. Néanmoins, les stratégies territoriales des collectivités publiques locales ne prédisent pas nécessairement l'émergence d'une communauté suffisamment solide pour qu'un RTO se forme spontanément. Comme des travaux théoriques (McGuire et Agranoff, 2007), mais aussi d'autres études de cas l'ont montré (Belussi et *al.*, 2008), notre recherche révèle que l'émergence de ces réseaux n'est pas toujours aléatoire, elle est souvent impulsée et orientée par des agents au cœur du territoire (Feldman, 2001) comme le montre le pôle Cosmetic

Valley. L'existence d'un acteur déclencheur peut, ainsi, être nécessaire pour accélérer le processus d'émergence des RTO. Il permet une première impulsion des dynamiques de coopération inter-organisationnelles, sur la base des ressources existantes.

Par ailleurs, si les facteurs de localisation et les ressources initiales des territoires peuvent apparaître comme une source de contrainte pour les trajectoires des RTO, comme les institutionnalistes l'ont montré (Bernoux, 2004), ils ne limitent pas forcément l'exploration des possibles. Dans une perspective davantage stratégique, l'analyse des cas indique que les acteurs cherchent à reconfigurer les ressources territoriales préexistantes ou à en capter de nouvelles, afin de renforcer et de diversifier la base territoriale des RTO. Comme l'exprimait le directeur de la Cosmetic Valley à propos de l'origine du réseau : *« on était parti sur un territoire assez pauvre au départ ; finalement à force de se mobiliser, on a réussi à attirer beaucoup de nouvelles entreprises. Maintenant, on arrive à quelque chose d'assez convainquant, mais on ne veut pas s'arrêter là il y a encore beaucoup de chose à faire pour mobiliser les chercheurs qui sont à côté de chez nous surtout. »* (CV-STR-DIR-2).

En outre, au-delà de la formation des trajectoires initiales des RTO, l'analyse inter cas montre que l'évolution des trajectoires, vers une dynamique plus technologique pour la Cosmetic Valley et plus collective pour S2E2, résulte d'une insuffisance constatée du système antérieur ne permettant pas au réseau de s'adaptation à un nouveau contexte. La modification de l'environnement externe au réseau invite à repenser le système pour inventer de nouvelles pratiques de coopération. Cette évolution des trajectoires est portée par un noyau fondateur ayant des antécédents forts avec le système préexistant et directement confronté aux modifications du contexte. Dans le pôle S2E2, la firme STM a porté le réseau pour pouvoir s'adapter aux nouvelles conditions d'attributions des aides publiques à l'industrie. Le directeur de la Cosmetic Valley, devait quant à lui s'intégrer dans la politique des pôles éviter le *lock-in* du réseau et fonder une nouvelle dynamique de développement.

La recherche témoigne alors que l'évolution des trajectoires des RTO et les sources du changement ne sont pas dues simplement à des forces exogènes ou à des contraintes institutionnelles, mais résulte d'un processus réactif et proactif à la fois (Pesqueux et Triboulois, 2004). Les trajectoires empruntées par les pôles de compétitivité sont, en ce sens, à la fois contraintes par l'environnement institutionnel et tirées par les acteurs centraux. Cette dialogique marque le lien entre les approches institutionnelles et stratégiques des trajectoires

des RTO. Ceux-ci seraient contraints par leurs ressources initiales et celles des territoires dans lesquels ils sont encastrés ; néanmoins, comme notre recherche l'indique, les acteurs, à travers leurs interventions, participent à l'évolution des trajectoires. Comme le rappèlent, en effet, Mendez et Mercier (2006 : 23) en étudiant la trajectoire du pôle de compétitivité PASS : « *les acteurs (individuels ou collectifs) structurent leur environnement autant que celui-ci contribue à les construire* ».

A partir de leur base industrielle et/ou technologique préexistante et de leur réseau social singulier, les acteurs, au cœur des processus de gouvernance, peuvent se saisir d'opportunités institutionnelles pour former la trajectoire du RTO. Nous constatons alors que l'évolution des trajectoires des RTO repose sur le développement de facteurs statiques (la base industrielle ou scientifique des territoires) et la stimulation de facteurs dynamiques (fondements et dynamiques endogènes des interactions). Ainsi, dans le cadre des RTO issus de *clusters policies*, l'évolution des trajectoires correspondrait alors au projet stratégique que se donnent les acteurs.

- ***Le processus récursif des trajectoires***

Ces développements montrent que les trajectoires ne sont pas déterminées *a priori*. Néanmoins, les logiques préexistantes ne pouvant pas évoluer spontanément, nous montrons que la temporalité du changement nécessite d'être respectée. En effet, une fois les représentations individuelles et collectives constituées, celles-ci semblent avoir du mal à évoluer. Ce surencastrement est alors susceptible de provoquer un risque de *lock-in* cognitif et fonctionnel comme l'ont montré Hasink et Shin (2005). Ces auteurs considèrent, en effet, que les liens forts entre les acteurs, la fréquence de leurs interactions et le partage de représentations communes, rendent difficile le changement et limite l'apport de nouvelles solutions à un problème. L'exemple de la Cosmetic Valley montre bien que, suite à la labellisation, anciens et nouveaux adhérents ont du mal à se coordonner dans le cadre d'actions collectives. Suire et Vicente (2008 : 130) rappellent également que « *si les caractéristiques cognitives d'un groupe social sont plutôt homogènes, alors la capacité individuelle et collective à une recombinaison en rupture est limitée*. ». Selon ce positionnement, la recherche montre que l'intégration volontaire de nouveaux acteurs au capital de connaissance hétérogène entraîne de profondes modifications des logiques antérieures et déstabilise le réseau social préexistant. Cette évolution nécessite des

modifications dans l'attention portée aux acteurs, et la redéfinition des priorités stratégiques du réseau, pour qu'elles soient en cohérence avec ses nouvelles caractéristiques et ses ressources. Nous constatons, par exemple, que la Cosmetic Valley, a modifié son projet stratégique suite à la labellisation afin de prendre en compte la diversité de ses acteurs.

Par ailleurs, si l'évolution des trajectoires se traduit par une modification des relations inter-organisationnelles antérieures, elle implique, par ailleurs, des changements dans les modes de gouvernance. L'intégration des grands groupes dans le conseil d'administration de la Cosmetic Valley au fur et à mesure de leur adhésion traduit bien l'influence que la trajectoire des RTO peut avoir sur les systèmes de gouvernance. Plus particulièrement, la recherche montre que l'évolution de la nature des coopérations, conduit à ré-agencer les relations de pouvoir et à reconsidérer les positions légitimes ; remettant à son tour en question la trajectoire initiale du réseau. Ainsi, comme Mendez et Raggazi (2007) le suggèrent, l'évolution de la nature de la coopération au sein des RTO a, notamment, pour effet de modifier les relations de gouvernance, ce qui traduit, selon nous, le couplage gouvernance / trajectoire du réseau. L'évolution des trajectoires des RTO et de leurs modes de gouvernance est donc le fruit d'un apprentissage collectif et continu des ressources spécifiques de chacun, en vue de refonder un nouveau modèle de coopération. Ainsi, si Hakansson et Lundgren (1997) ont montré que le processus de changement dans les RTO était séquentiel, il ressort de notre recherche que l'évolution des trajectoires est un processus récursif.

Retour sur la deuxième question de recherche

Comme de nombreux travaux le précisent, les facteurs d'évolution des RTO sont multiples (Belussi et *al.*, 2008) et interdépendants (Mendez et Mercier, 2006). C'est un phénomène complexe puisqu'il n'existerait pas de cause unique du changement. Néanmoins, les deux cas étudiés montrent que la trajectoire initiale du RTO est basée sur le couplage entre les dynamiques endogènes des interactions et la structure du réseau et de son territoire. Par ailleurs, nous montrons à l'instar de Llobrera et *al.* (2000) que le réseau social impacte la capacité des acteurs à soutenir la trajectoire des RTO.

Deux leviers susceptibles d'accélérer l'histoire des RTO et d'orienter leur trajectoire ont été identifiés : la stimulation des interactions sociales et le développement des ressources

territoriales, qui, par voie d'entraînement modifie les relations de pouvoirs, impliquant des changements dans les modes de gouvernance. La relation entre gouvernance et trajectoire est ici clairement mise à jour. Les résultats de la recherche montrent l'influence réciproque de la gouvernance et de la trajectoire. La gouvernance impulse une dynamique au réseau à travers une panoplie de rôles déterminants pour sa conduite. Par ailleurs, la trajectoire du réseau, ses configurations spécifiques, ses ressources évolutives contribuent à structurer son système de gouvernance.

La revue de littérature nous a permis de définir la trajectoire comme un processus continu d'évolution, marqué par une origine et une finalité. L'analyse empirique permet d'enrichir cette définition :

La trajectoire des RTO peut se définir comme un processus récursif, marqué par une origine et une finalité ; et caractérisé par l'observation de phases au cours desquelles se modifient les caractéristiques structurelles et les dynamiques inter-organisationnelles du réseau.

L'étude des pôles de compétitivité nécessite de réinterroger les cadres théoriques traditionnels des trajectoires. Si l'on ne peut faire l'économie d'une compréhension globale des systèmes, le contexte des RTO issus de *clusters policies*, invite à focaliser l'attention sur les facteurs endogènes du changement et notamment sur la capacité des modes de gouvernance à orienter les RTO vers une trajectoire jugée plus performante.

Après avoir affiné nos connaissances sur les dynamiques de gouvernance et les trajectoires des RTO, nous recentrons l'analyse sur les mécanismes susceptibles d'expliquer leur co-évolution.

6.2. Les mécanismes de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire

Cette section vise à présenter les enseignements que nous avons pu tirer des réponses apportées aux deux premières questions de recherche. Ayant mieux défini les notions de gouvernance et de trajectoire, nous en venons à interroger les liens qui peuvent les unir et qui correspondent à la confrontation des deux blocs de notre modèle conceptuel. La troisième

question de recherche de notre thèse portait sur les mécanismes d'interactions. Nous l'avons formulé dans les termes suivants :

Quels mécanismes permettent de comprendre la co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires des réseaux territoriaux d'organisations ?

L'analyse inter cas nous a permis d'identifier plusieurs types de mécanismes reflétant la co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires des RTO. Nous présentons, tout d'abord, les mécanismes d'interaction stratégiques (1), puis nous insistons sur les mécanismes d'apprentissage (2). Nous montrons notamment, que la façon dont les acteurs participent à ces mécanismes est cruciale, puisqu'elle permet de déterminer les apports de chacun au projet collectif et à la définition des trajectoires des RTO.

6.2.1. Les mécanismes d'interactions stratégiques : processus de prise de décision et trajectoire des RTO

Le processus de prise de décision est généralement considéré comme étant l'essence même de la gouvernance des RTO (Sugden et Wilson, 2002 ; Sugden et *al.*, 2006 ; DePropis et Wei, 2007). Il représente la capacité à déterminer l'orientation et les objectifs de développement (DePropis et Wei, 2007) et, selon notre recherche, leur trajectoire. La confrontation des cas révèle que ce processus repose sur la recherche de compromis entre trois dimensions : la délégation d'autorité envers des instances de représentations collectives légitimes (1), la présence d'acteurs focaux (2), et l'exercice du pouvoir à l'intérieur du réseau (3). Nous revenons sur ces dimensions pour mieux comprendre la place qu'y tiennent les acteurs des pôles de compétitivité.

- ***La délégation d'autorité envers des instances de représentations collectives légitimes***

L'image idéale typique des RTO issus de *cluster polices* renvoie à une distribution du pouvoir ascendante, où chaque membre du réseau décide des pouvoirs qu'il délègue à son représentant, dans le cadre d'un système formel de gouvernance, composé, à l'image des cas étudiés, de diverses instances de représentations collectives (conseil d'administration, comité de pilotage, comité stratégique, conseil scientifique). Ces entités constituent des autorités

légitimes au sein desquelles se prennent, *a priori*, les décisions, à partir de la confrontation des intérêts de chacun. Or, nous avons montré, dans la partie précédente, que la distinction entre ces différentes instances était parfois artificielle, ce qui rend plus ambigu le processus de prise de décision. En effet, il ressort, de l'analyse inter cas, que cette conception de la gouvernance ne saurait traduire complètement une réalité qui repose davantage sur des processus informels au cours desquels se réalisent des relations de pouvoirs. Comme l'exprimait ce directeur de PME dans le cadre du pôle Cosmetic Valley : « *on sait bien que, même si on a quelqu'un pour nous représenter dans le Conseil d'Administration, les choses sont un peu biaisées. Les gens s'arrangent beaucoup plus entre eux et on est exclus de tout ça. Il y a les grands et les petits, et nous on subit un peu tout ça.* » (CV-IND-PME-4). Ainsi, comme nous avons pu le constater dans les deux cas étudiés, la formalisation des processus de prise de décision, dans le cadre d'instances de représentations formelles, ne prédit pas nécessairement du caractère collectif et démocratique de la gouvernance. Cet éclairage soulève la question de l'analyse du pouvoir dans les organisations réticulaires et remet en cause l'analyse statique des systèmes de gouvernance proposée par Alberti (2001), qui omet de prendre en considération les caractéristiques des acteurs et la nature des liens qui les unissent. Ainsi, l'analyse inter cas montre que la réalité des modes de gouvernance repose sur les compromis entre le pouvoir de ces autorités légitimes et la domination de certains acteurs. Par exemple, dans le cadre des assemblées générales de chacun des pôles, le représentant d'une collectivité territoriale faisait remarquer que : « *chacun dit ce qu'il a à dire ; après les gens s'arrangent à partir des cadres qu'ils ont mis en place. Mais c'est flagrant que certains ont plus de poids que d'autres.* » (INST-REG-3).

Les instances de représentation formelles des RTO ne traduisent pas nécessairement le caractère collectif des processus de gouvernance. Celles-ci reposent sur les compromis entre autorités légitimes et la domination de certains acteurs.

- ***Le poids des acteurs focaux***

Nous avons discuté précédemment de la détermination et de la place d'un petit cercle d'acteurs centraux particulièrement impliqués lors de l'émergence des RTO étudiés. Ces acteurs, la firme focale pour le cas S2E2 et le directeur du réseau pour la Cosmetic Valley, tiennent une place particulière dans les structures de gouvernance.

Nous retrouvons, dans le cas S2E2, les principes des RTO « hub and spoke » (Markusen, 1996), c'est-à-dire dominés par une entreprise au centre du réseau, et dont le processus de décision stratégique peut s'avérer limité, voire exclusif, se rapprochant ainsi d'une forme de hiérarchie (Sugden et *al.*, 2006). Cependant, cette perspective ne traduit pas totalement la réalité des modes de gouvernance des pôles de compétitivité, puisque nous remarquons qu'un rapport d'autorité s'établit entre la firme focale et les autres membres, mais surtout entre la firme focale et les structures de gouvernance du réseau, dépendantes, en partie, de ses ressources matérielles et immatérielles. La relation d'échange semble ainsi déséquilibrée au bénéfice de STM. En suivant Ménard (1997), pour lequel le processus de délégation d'autorité repose sur des mécanismes d'*influence*, de *confiance* ou de *leadership*, le cas S2E2 montre que les acteurs ont été amenés à déléguer leur autorité, en direction de la firme focale, en raison de son *influence* et de son *leadership* sur le réseau et dans le secteur industriel considéré. Comme le précisait un membre du conseil général d'Indre-et-Loire : « *STM est l'acteur économique dominant, on voit bien qu'il y a une sorte de domination de l'entreprise sur les autres membres. Son poids économique et sa notoriété y sont pour quelque chose.* » (INST-DEPT-7).

Par ailleurs, il ressort du cas, que la position de la firme focale, au centre du réseau, a très largement déterminé son influence et son pouvoir (Huxman et Vangen, 2001). Cette position est due, en partie, à la place qu'occupent plusieurs salariés de la société à des postes clés dans les processus de gouvernance mais aussi à l'ancrage du réseau dans la firme. Ces caractéristiques lui ont permis d'orchestrer le réseau (Lorenzoni et Ferriani, 2008) en interagissant de manière continue avec l'ensemble des parties prenantes à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau. Ayant une vision globale des marchés potentiels, des opportunités de développement mais aussi des compétences et des connaissances de chacun, notre recherche révèle que la firme focale a pu contribuer, très largement, à la détermination de la stratégie initiale.

Nous constatons que la délégation d'autorité envers un acteur focal, dans le cas Cosmetic Valley repose sur d'autres fondements ; plus particulièrement sur des mécanismes de *confiance* (Ménard, 1997) envers la direction fondés sur l'histoire et la continuité des relations inter organisationnelles. A partir de ce mandat légitime, confié par les membres du pôle, l'analyse montre que le réseau s'est constitué sur la base de la vision du directeur. Il a, en effet, défendu, lors de la phase post labellisation, sa vision très « filière » et « industrielle »

des pôles de compétitivité. Ainsi s'exprimait-il suite à aux résultats de l'évaluation BCG-CMI : *« l'Etat m'a dit que je ne faisais pas assez d'innovation, je ne suis pas d'accord, plus je regarde les autres, plus je pense que ma vision est la bonne »* (CV-STR-DIR-5). Selon sa conception des pôles de compétitivité, la recherche et l'innovation ne constituent qu'une « alternative » supplémentaire pour les membres du réseau : *« on avait dit que le pôle c'était des projets de recherche, moi mon objectif ce ne sont pas les projets de recherche. Ce qui est central pour moi c'est le réseau, c'est le réseau d'entreprise à partir duquel on doit apporter de la recherche, de l'animation, du commercial, de l'international. »* (CV-STR-DIR-5). Ces éléments montrent que le pôle est avant tout le projet que s'est donné son directeur : celui d'un réseau fondé sur la proximité des relations inter organisationnelles, au service de l'ensemble des acteurs, et non focalisé sur une caractéristique technologique ou industrielle spécifique. Pour diffuser son « modèle », il s'est attaché à créer une vision commune (à partir notamment de stratégies discursives), un espace de représentation partagée, susceptible d'accorder les intérêts et les profils variés des acteurs de l'industrie et de la recherche. Il a, ainsi, joué un rôle de chef d'orchestre ou d'architecte (Delemarle, 2007) en arrangeant ou en réarrangeant les visions de chacun autour de sa propre vision.

Ces propos contribuent à démontrer le caractère focal des gouvernance des RTO étudiés (Ehlinger et al., 2007). Nous constatons qu'un système de gouvernance dominé par un acteur focal implique une distribution du pouvoir déséquilibrée entre les membres du réseau. Dès lors, il ressort de l'analyse que ces acteurs ont une influence particulière sur le processus de prise de décisions. A partir de leur position, ils pèsent sur la trajectoire du RTO auquel ils appartiennent.

Les trajectoires empruntées par les pôles dépendent de la place des acteurs focaux dans le processus de prise de décision, de leur perception des opportunités de développement et de leur projet stratégique.

Cependant, nous constatons, dans le cas S2E2, que si la firme focale influence la trajectoire du réseau, celle-ci n'est pas forcément couplée avec la stratégie de la firme, comme certains auteurs l'ont avancé dans d'autres réseaux ayant la même configuration (Boari et Lipparini, 1999 ; Pike, 2001; Smith et Ibrahim, 2006). En effet, STM n'a pas nécessairement orienté la trajectoire du pôle uniquement dans son propre intérêt, mais elle a contribué plus généralement au développement du territoire dans lequel elle est encadrée, qui devient alors

un support de développement. Comme le rappelait un représentant de la firme : « *le cœur de l'activité du pôle est vraiment diversifié et pas uniquement centralisé sur une compétence particulière [...], on essaie juste d'orienter un peu les choses.* » (S2E2-IND-GE-3). Elle cherche alors davantage à diffuser un modèle de coopération technologique au sein d'un territoire, pour soutenir indirectement sa propre stratégie et enrichir ses partenariats. Dans ce sens, les firmes focales contribuent à construire de nouvelles pratiques territoriales, à partir de leur propre culture de l'innovation et de la coopération, impactant ainsi la structure du réseau social du RTO et, par conséquent, sa trajectoire. La nature du leadership semble alors avoir une véritable incidence sur la nature et l'orientation de la connaissance produite, comme Mendez et Bardet (2009) l'ont suggéré dans l'étude du pôle de compétitivité PASS. Notre recherche montre, ainsi, que la gouvernance focale ne se résume pas nécessairement à une lutte de pouvoir égocentrique comme l'évoque Josserand (2007), mais peut contribuer à la création d'un climat susceptible de favoriser un processus d'apprentissage territorialisé.

En compléments des deux dimensions précédemment évoquées, nous constatons que le processus de prise de décisions repose également sur des modes d'exercice du pouvoir plus diffus et moins centralisés.

- ***De l'exercice du pouvoir dans les RTO***

L'analyse inter cas révèle que le processus de prise de décision apparaît comme le reflet des modes d'exercice du pouvoir dans les RTO. Nous montrons, à travers notre recherche, que la participation des acteurs aux processus de prise de décisions et les relations de pouvoir entre eux ne se limitent pas à la simple prise en considération de la taille des entreprises (Rainau et Dalum, 2008), de leur centralité dans le réseau (Huxman et Vangen, 2001), ou encore de la légitimité d'un acteur individuel (Mangematin et *al.*, 2005 ; Delemarle, 2007). Nous remarquons en effet, que les acteurs développent des capacités de résistance face à un pouvoir centralisé qui pourrait apparaître parfois hégémonique. En effet, dans le cadre des RTO, l'essence du pouvoir naît, pour l'essentiel, de l'interdépendance des acteurs dans la réalisation de leurs objectifs individuels (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, les acteurs sont dépendants de la participation de chacun au projet collectif. Le degré d'interdépendance déterminerait alors la place de chacun dans le processus de décision stratégique. Par conséquent, les grandes entreprises peuvent être aussi dépendantes des petites lorsque celles-ci détiennent un savoir faire spécifique ou une ressource clé pour la réussite d'un projet, comme ce fut le cas dans le

cadre d'un projet collaboratif de la Cosmetic Valley. Le manager R&D du pôle nous explique cette situation en ces termes : *« ce projet il réunit sept acteurs différents, dont une PME qui a vraiment un savoir unique qui intéresse beaucoup l'entreprise X. Et bien, malgré la grosse différence de poids entre les deux, c'est vrai qu'elle a su s'imposer en faisant valoir son autonomie et le fait que si ils voulaient collaborer avec eux, ils devaient respecter leurs conditions. »* (CV-STR-OP-2). Dans cet exemple qui reste spécifique, la dépendance de la grande entreprise vis-à-vis des compétences de la PME a permis de rééquilibrer les pouvoirs de chacun.

Par ailleurs, les pôles de compétitivité sont constitués de parties prenantes individuelles, mais aussi collectives selon la typologie d'Alberti (2001). Ainsi, des coalitions peuvent émerger de l'intérêt collectif d'un groupe spécifique au sein du système. Des groupes plus faiblement dotés en ressources (financières, organisationnelles) peuvent se former pour peser sur les décisions. A ce titre, certaines PME, en se coordonnant et en remettant en cause le fonctionnement et l'organisation initiale, peuvent acquérir plus de légitimité et d'influence. Certaines PME ont ainsi pu, dans le cas S2E2, modifier le centre stratégique du pôle en se réappropriant l'organisation suite à l'évaluation BCG-CMI. D'une manière différente, au sein de la Cosmetic Valley, ont été multipliées les demandes d'actions visant à favoriser les coopérations avec des firmes et des laboratoires de R&D étrangers, traduisant ainsi une évolution du réseau vers une trajectoire internationale. L'engagement plus ou moins important, mais aussi fluctuant, dans les actions collectives, agit comme une sanction collective des décisions prises par la gouvernance. Elle traduit également le « projet de pôle » que les membres se fixent et la trajectoire qu'ils souhaitent emprunter au-delà des injonctions des acteurs centraux. En s'associant, des groupes d'acteurs peuvent ainsi modifier leur place dans le réseau et peser collectivement sur le processus de prise de décision. Ces résultats vont dans le sens des recherches de Llobrera et *al.* (2000) qui avaient montré comment, en se coordonnant, plusieurs PME avaient contribué à orienter différemment la trajectoire de développement d'un réseau technologique.

Ces résultats suggèrent, ainsi, que les acteurs peuvent influencer les décisions et les trajectoires des RTO, au-delà de leur appartenance directe aux instances de représentations collectives. Leur capacité à imposer leur perception et à affirmer leur positionnement peut s'exprimer de manière indirecte. Dans ce contexte, la dimension informelle des processus de gouvernance parfois supplante les mécanismes de coordination explicites, ce qui va dans le

sens des résultats de Jones et *al.* (1997). De plus, des acteurs périphériques, parfois même externes, contribuent directement aux décisions prises au sein des RTO (DePropis et Wei, 2007). L'orientation du cas Cosmetic Valley vers des actions de développement territorial traduit la participation des acteurs publics à la détermination des axes de développement stratégiques et leur influence dans les processus de gouvernance. Nous remarquons ainsi que la compréhension du processus de prise de décision au sein des RTO nécessite la prise en compte des acteurs internes et externes au réseau.

- ***Synthèse : décision, pouvoir et trajectoire***

Nos propos contribuent à mieux comprendre le processus de décision stratégique dans le cadre des RTO. L'analyse du processus de prise de décision, et plus particulièrement, de la place que les acteurs y tiennent, permet de mieux définir le noyau stratégique des RTO et constitue un apport de la thèse. Il convient de comprendre, en effet, qui détient le pouvoir afin de mieux appréhender la place des parties prenantes et leur influence à l'intérieur comme à l'extérieur des réseaux.

L'analyse a montré l'importance des acteurs centraux dans la détermination des axes stratégiques de développement. La domination d'un RTO, par un acteur unique ou par un petit groupe d'acteurs, traduit une asymétrie des pouvoirs de décision, comme l'a montré auparavant DePropis (2001). Néanmoins, la littérature n'envisage pas explicitement que les acteurs puissent intervenir de manière occasionnelle et fluctuante en fonction de leurs intérêts spécifiques. Ainsi, un des apports de notre thèse consiste à montrer que la gouvernance est un processus dynamique ; l'intervention des acteurs n'y est pas toujours linéaire ni continue ou centrale et explicite, mais les firmes se repositionnent ainsi régulièrement sein des RTO en fonction de leurs propres intérêts et des contingences spécifiques (Smith et Ibrahim, 2006), mais aussi en fonction des intérêts du collectif qu'elles contribuent à créer. Nous remarquons, en effet, qu'en s'octroyant la possibilité de rendre réversible leurs décisions, les acteurs se donnent les moyens d'ajuster leur stratégie et de répondre à un contexte d'incertitude. Ainsi, la recherche montre que les systèmes de gouvernance sont redéfinis régulièrement à partir de l'influence des acteurs dans le processus de prise de décisions qui apparaît alors comme une donnée dynamique. Ces développements montrent que l'adoption de structures formelles de gouvernance ne permet pas nécessairement de traiter les problèmes de décision, d'autorité ou de relations de pouvoir comme le prédisait Jameux (2004). Le manque de procédures

formelles de contrôle du comportement des acteurs, dans les RTO étudiés, accentue, selon nous, la problématique du pouvoir et de la prise de décision.

Notre recherche suggère également que la coopération peut se situer en dehors des structures et des règles formelles de gouvernance, qui peuvent alors être détournées. Il nous semble donc que les processus de gouvernance et les mécanismes de coordinations informels parfois supplantent les modes d'organisations formels des RTO.

L'étude de l'exercice du pouvoir dans les RTO s'avère riche de sens pour comprendre les processus de gouvernance. Cette perspective permet d'éclairer sous un jour nouveau les problématiques de pouvoir et de décision dans le cadre de RTO. Nous montrons, notamment que l'exercice de l'autorité et du pouvoir dans les RTO, repose sur d'autres principes que la « seule » hiérarchie selon laquelle « le grand domine le petit ». Ces éléments d'analyse permettent, par ailleurs, de répondre à l'appel de Lauriol et *al.* (2008 : 193) pour lesquels : « *il semble important de s'intéresser de manière plus approfondie à la question du pouvoir, des modalités de son exercice au sein des organisations multi localisées ou des organisations territoriales.* ». La recherche met alors en évidence l'intérêt, pour la compréhension des dynamiques de gouvernance des RTO et leurs trajectoires, de s'intéresser au processus de décision stratégique qui reflète, au-delà des apparences formelles, l'essence même du pouvoir au sein de ces organisations. Cette perspective ouvre ainsi la voie à de nouvelles pistes de recherche pour l'étude du pouvoir dans le cadre spécifique des RTO issus de *clusters policiers*.

Par ailleurs, ces questions interrogent la dynamique collective des RTO qui constitue le fondement des *clusters policiers*. Nous en venons, par conséquent, à l'étude de la construction de l'action collective qui fait l'objet de la partie suivante. Nous montrons notamment que la construction de micro collectifs permet de concilier les niveaux formels et informels de gouvernance.

6.2.2. Les mécanismes d'apprentissage : processus d'appropriation individuel et construction de l'action collective

La gestion de l'action collective apparaît comme un des rôles clés de la gouvernance des RTO (Gilsing, 2000 ; Provan et Kenis, 2008), paradoxalement peu abordé empiriquement par la

littérature. La discussion porte sur les mécanismes de construction de la dynamique collective des RTO et sur le paradoxe gestion collective / dynamiques individuelles. Cette question est cruciale puisque les RTO sont constitués d'acteurs dont les logiques et les dynamiques d'actions hétérogènes sont susceptibles de constituer un frein aux coopérations. L'analyse inter cas montre que la trajectoire des RTO dépend de l'adhésion des membres à un projet collectif. Or, en l'absence d'appropriation et de participation collective, les RTO, sont susceptibles d'emprunter des trajectoires non pertinentes au regard des ressources territoriales et des compétences de chacun. L'un des objets de la gouvernance consiste à former un collectif tout en cherchant la satisfaction des intérêts individuels nécessaires à l'implication des acteurs. Pour dépasser ce paradoxe, la gouvernance s'appuie sur des pratiques visant à favoriser l'émergence d'un collectif. Nous revenons sur ce processus pour en proposer une modélisation.

- ***Le paradoxe des RTO : la gestion collective des dynamiques individuelles***

Comme nous avons pu le constater dans les deux cas étudiés, la constitution des pôles résulte de l'appropriation d'une opportunité institutionnelle par un petit groupe d'acteurs centraux. Leurs stratégies initiales ont été élaborées sur la base de leurs compétences, de leurs ressources et de leurs représentations. En ce sens, les RTO se sont construits à partir des cadres cognitifs, des cultures et des ambitions de ces acteurs. Cette centralisation a permis la construction d'une première « version » de l'organisation ; mais elle a été source de tensions entre le noyau et les acteurs périphériques. Nous remarquons ainsi que, dans cette première phase, les RTO se sont construits autour de référents non stabilisés.

Les trajectoires empruntées par les pôles, tirées par les acteurs centraux, sont alors apparues inappropriées au regard de l'hétérogénéité des acteurs, restés à la périphérie des projets initiaux, et de leurs ambitions individuelles. Elles ont conduit à des difficultés d'appropriation du projet collectif initial qui leur a été proposé, et par voie de conséquence, à un manque d'implication dans le RTO. Notre recherche montre, à l'instar de Schenk (2005), que l'articulation des réseaux autour d'objectifs et de projets communs est un préalable à leur stabilité. Par ailleurs, nous remarquons que l'adoption de structures et de règles formelles de gouvernance au sein desquels les acteurs devaient pouvoir s'exprimer n'ont pas particulièrement favorisé cette appropriation collective des projets qui leur étaient proposés. Comme l'exprime ce répondant : « *tout le monde a cru qu'en créant une structure ça suffirait*

à régler tous les problèmes mais ce n'est pas le cas, c'est beaucoup plus compliqué que ça. [...]. La dynamique créée est importante et intéressante mais pour qu'elle soit porteuse, il faut qu'elle soit bien comprise et appréhendée par tout le monde. » (INST-DEPT-4). L'implication des acteurs repose alors sur l'appropriation et compréhension du réseau, mais aussi de ses structures de gouvernance et de ses règles.

La recherche montre qu'une certaine centralisation des processus de gouvernance s'avère inévitable en l'absence d'appropriation et de projet collectif initial. Nous confirmons par là certaines recherches théoriques selon lesquelles en l'absence de consensus, le réseau tend à s'organiser autour d'une organisation leader (Provan et Kenis, 2008 ; Graddy et Chen, 2006). Par ailleurs, si la littérature considère que les centres stratégiques aident à la création de valeurs et de buts communs, et participent à la création d'un sentiment d'appartenance à une organisation spécifique (Lorenzoni et Badden Fuller, 1995 ; Boari et Lipparini, 1999), nous remarquons que, dans un premier temps, la centralisation du réseau autour d'un noyau peut également être vecteur de distanciation ou de répulsion.

- ***La remise en cause du projet collectif : un apprentissage chemin faisant***

A une première phase de centralisation, les RTO se sont attachés à déterminer et à construire un projet davantage collectif. Ces évolutions se sont incarnées de manières assez différentes dans les deux pôles. Cette prise de conscience s'est faite de manière latente dans le cas Cosmetic Valley : les résultats décevants en matière d'innovation et la relative insatisfaction d'un certain nombre d'acteurs historiques ont invité la gouvernance à s'interroger sur les changements induits par la labellisation. Sur la période 2005-2007, la Cosmetic Valley est alors en phase d'apprentissage. Le défi consistait à créer des liens entre les acteurs historiques (des entreprises « traditionnelles ») et des entités davantage liées à la recherche. La découverte des nouveaux acteurs, de leurs compétences et de leurs ambitions, a invité les gouvernances à redéfinir le projet collectif initial. Comme le rappelait un membre du conseil d'administration du pôle S2E2 : *« au départ, on a fondé la stratégie du pôle sur la base des acteurs qui étaient présents. C'est vrai qu'on n'était pas très nombreux ; et on s'est aperçu que certaines personnes à qui on a proposé le projet ne se reconnaissaient pas du tout dans le pôle. On a donc cherché à mieux intégrer les compétences mais surtout les intérêts de tout le monde et ça a été un travail énorme. » (S2E2-IND-PME-4).* Assez différemment, les résultats de l'évaluation BCG-CMI, inattendus pour la gouvernance du pôle S2E2, semblent avoir

interpellé le noyau stratégique sur la nécessaire appropriation du pôle par ses membres et l'indispensable définition d'un projet davantage collectif. Les résultats de l'évaluation BCG-CMI semblent avoir « décomplexé » d'autres acteurs davantage périphériques et permis une remise en cause collective du projet qui leur avait été initialement proposé.

Les gouvernances des pôles, et leurs acteurs centraux, ont ainsi appris chemin faisant la nécessité d'un véritable projet collectif, en cohérence avec leurs caractéristiques, leurs ressources et leurs contingences singulières. Cependant, la recherche montre que ces projets collectifs ne peuvent se substituer aux projets individuels. Il paraît, en ce sens, utopique de vouloir déterminer une stratégie, et par voie de conséquence une trajectoire unique. Comme l'affirme la direction du pôle S2E2 : *« quand on parle de stratégie de pôle c'est entre guillemets une macro stratégie. Ce qu'il faut bien comprendre c'est qu'on ne peut pas faire ou refaire la stratégie des entreprises »* (S2E2-STR-DIR-5). Cette caractéristique a également été relevée dans le pôle PASS par Mendez et Bardet (2009 : 136) : *« les projets portés par le pôle doivent donc permettre aux entreprises de réagir aux normes réglementaires, mais ne sont pas ceux qui portent leur compétitivité individuelle »*. Ainsi, comme la revue de littérature l'a montré, une difficulté de la gouvernance des RTO provient de la traduction des objectifs individuels en objectifs collectifs (Alberti, 2001).

- ***Vers la constitution de micro collectifs***

Dans ce cadre, les projets collectifs de chacun des pôles se sont exprimés à travers la création de « micro collectifs » (Bossard et Bréchet, 2009), de « sous réseaux » (Verlaque, 2008 ; Favoreu et *al.*, 2008), ou encore de « sous groupes¹²⁹ » (Pelissier-Thieriot, 2008), afin que les questions d'intérêts spécifiques soient abordées à l'intérieur des limites définies par chacun de ces niveaux. Nous retrouvons ici les « *réseaux entre les acteurs du réseau* » mis en évidence par Sugden et *al.* (2006 : 14) et susceptibles de faciliter le processus d'apprentissage et de création de connaissances.

Ces micro collectifs que l'on retrouve dans les deux pôles sous la forme de groupes thématiques, de groupes de travail et d'actions collectives, se constituent sur la base de

¹²⁹ Pelissier Thieriot M., (2008), tente d'identifier à ce titre l'existence de sous groupes au sens de l'analyse des réseaux sociaux, à partir de la valeur des liens que les acteurs entretiennent entre eux, dans le cadre du pôle de compétitivité SCS.

compétences et des intérêts communs de chacun. Certains d'entre eux permettent de s'affranchir de la dépendance de grandes entreprises, puisqu'ils se créent à l'initiative de PME et impliquent essentiellement des PME. D'autres portent sur des thématiques transversales (mutualisation des achats, bonnes pratiques de fabrication, etc.) et impliquent tous les profils d'acteurs (privés, publics, etc.). Chaque catégorie d'acteurs, voire même chaque acteur semble pouvoir trouver un intérêt particulier, ce qui facilite le sentiment d'appropriation et d'implication. Chacun de ces « micro collectifs » semble fonctionner de manière autonome et paraît participer à la cohérence de l'ensemble du collectif.

Nous retrouvons ici le rôle de la gouvernance opérationnelle en charge de l'animation des réseaux (Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007). Elle joue un rôle de facilitateur en proposant des ressources pour que les acteurs puissent se rencontrer plus facilement. Elle apparaît alors comme un soutien essentiel en créant des espaces de représentation communs à un niveau local. Les projets de R&D constituent une dimension particulière de ces micro collectifs. Comme l'observent également Bruyère et Verlaque (2009) dans le pôle Mer PACA, ils sont, généralement construits à partir des connaissances de la gouvernance opérationnelle des pôles et non plus sur la base de celle des membres, puisque les chargés de missions ont une connaissance plus transversale des compétences de chacun. La gouvernance opérationnelle joue à ce niveau un rôle fondamental d'intermédiaire en impulsant la dynamique du micro collectif. Ainsi, le fonctionnement et l'autonomie des micro collectifs varie alors en fonction de leurs objectifs et du projet de connaissance.

Chaque groupe semble suivre une trajectoire singulière, ensuite agrégée par la gouvernance en un tout collectif. La gouvernance opérationnelle agit alors comme un « agent de liaison » en assurant la connectivité entre les sous réseaux pour assurer la cohérence de l'ensemble. Le RTO apparaît alors clairement comme une méta-organisation (Ahrne et Brunson, 2005) et la gouvernance comme un « méta management » (Alberti, 2001) ou méta pilotage (Josserand, 2007). De plus, la participation des acteurs à ces micro collectifs leur permet de passer d'un rôle passif dans la gouvernance (sujet de la gouvernance) à un rôle actif, voir proactif (participant à la gouvernance) (Sugden et *al.*, 2006). En effet, nous remarquons que l'apprentissage qui a lieu quand ces acteurs interagissent les uns avec les autres permet à chacun d'avoir un impact informel sur les logiques de gouvernance des RTO. Ces pratiques permettent ainsi la construction d'un maillage supplémentaire de la structure formelle de gouvernance.

L'observation des RTO montre que la gouvernance a un rôle central dans la dynamique collective et l'agrégation des micro collectifs. Elle joue, à ce titre, un rôle de traducteur des stratégies individuelles en stratégie collective en tentant de donner une cohérence à cet ensemble. Il ressort ainsi de notre recherche, que les RTO peuvent emprunter simultanément plusieurs micro trajectoires (technologique, industrielle, individuelle, collective), lorsqu'ils sont soumis à de multiples interventions.

La création de ces sous réseaux semble être déterminante pour l'appropriation collective. Ils ont, dans le pôle S2E2, suscité l'émergence de nouveaux projets de R&D en raison des échanges entre les acteurs. En ce sens, ils contribuent à la performance des RTO, à partir du moment où l'on considère que la performance réside dans la capacité à faire émerger des projets communs. L'évolution des projets de R&D depuis la bifurcation de trajectoire post évaluation marque ces changements (18 projets de R&D pour l'année 2008 et 35 pour le seul premier semestre 2009). De plus, certains acteurs interrogés reconnaissent les profonds changements « d'atmosphère », pour reprendre les termes de Marshall, depuis la diffusion des résultats de l'évaluation BCG-CMI et l'apparente (ré)appropriation du pôle par ses acteurs : *« on sent vraiment que ça a beaucoup changé depuis quelques mois, on sent les gens beaucoup plus apaisés et plus enclins à participer à ce mouvement. »* (INST-REG-6).

La revue de littérature a montré que l'un des rôles central de la gouvernance des RTO consistait à concevoir l'orientation stratégique générale du réseau (Alberti, 2001 ; Winkler, 2006 ; Ehlinger et al., 2007). Deux approches ont été identifiées à ce titre : une vision intégrée consiste à reformuler les stratégies individuelles en stratégie collective (Parker, 2007) ; une vision partagée repose sur l'émergence d'un projet commun tout en conservant les stratégies individuelles (Winkler, 2006). Une troisième voie se dégage de notre recherche : la constitution de micro collectif autonomes dont l'agrégation forme la stratégie globale du RTO.

Ainsi, l'émergence d'une vision collective semble se structurer autour de plusieurs phases (figure 20) :

- centralisation autour d'acteurs clés permettant l'émergence d'une dynamique initiale ;
- perturbation / déconstruction : crise de représentation, remise en cause collective ou individuelle, prise de conscience ;

- intermédiation : actions visant à créer du lien social et un sentiment d'appartenance à un groupe ; création de « micro collectifs » autonomes participant au projet collectif ;
- traduction / agrégation par la gouvernance ;
- (re)construction / appropriation
- dynamique collective : création du collectif agrégé.

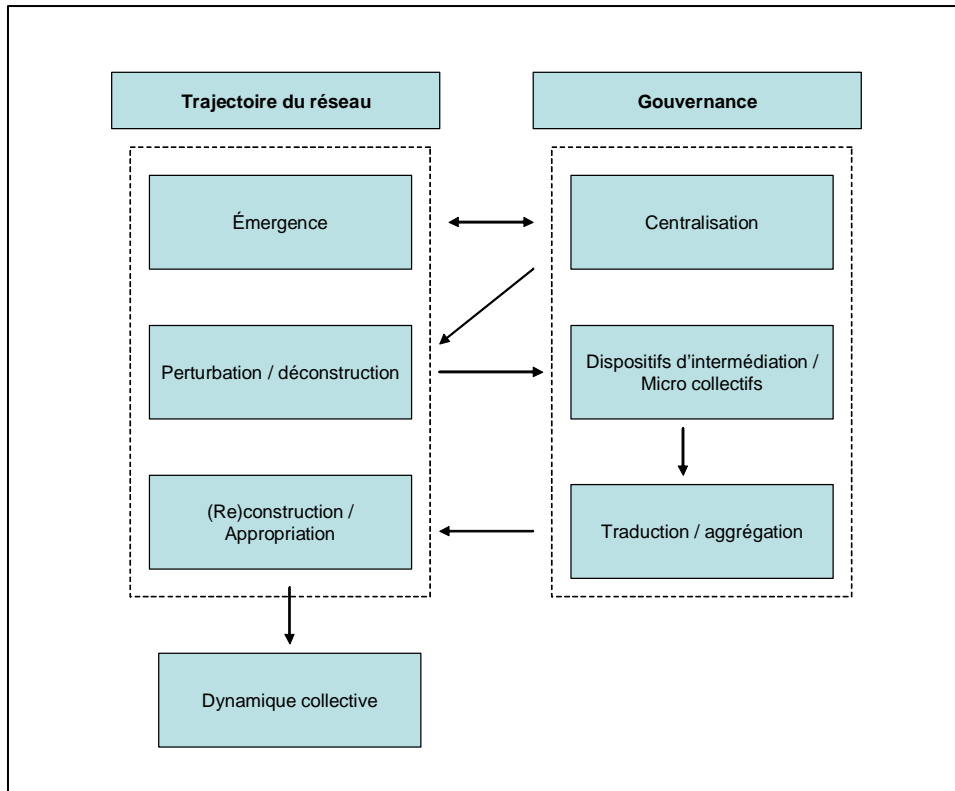


Figure 20. La chaîne d'appropriation collective des RTO

- ***synthèse***

Ainsi, de notre point de vue, un pôle de compétitivité ne forme pas une entité homogène mais est constitué d'une diversité de micro groupes qui, agrégés entre eux, forment une organisation cohérente. Selon cette conception plus décentralisée, les modes de gouvernance se co-construisent à partir des intérêts fluctuants des parties prenantes. La recherche révèle que les RTO étudiés sont passés d'un mode d'organisation et de gouvernance centralisé à un mode d'organisation partagé, voire participatif, autour de processus qui impliquent davantage les acteurs. Ainsi, en dépit d'une certaine forme de centralisation, *a priori* nécessaire lors de leur phase d'émergence, les systèmes de gouvernance des pôles de compétitivité seraient

souples et adaptables, démontrant ainsi leur caractère hybride. Ces résultats sont contraires à l'intuition théorique de Provan et Kenis (2008) pour lesquels les systèmes de gouvernance auraient tendance à se centraliser avec l'extension du réseau. En créant des micro collectifs et en interagissant en leurs seins, les acteurs semblent s'être plus appropriés les réseaux et participent davantage aux processus de gouvernance. A travers eux, ils définissent implicitement leur stratégie et leur trajectoire. La gouvernance opérationnelle, les structures d'animation, apparaissent déterminantes à ce stade puisque, parfois, elles impulsent la création des micro collectifs à partir de leurs connaissances des besoins émergents des acteurs et, souvent, elles fournissent les ressources nécessaires à leur fonctionnement, agissant alors comme des *broker de réseau* (Loubaresse, 2008). L'enjeu, ici, est primordial pour les pôles et leurs gouvernants, car l'analyse a montré que les bifurcations de trajectoires lors de la labellisation semblaient en décalage par rapport aux ressources, aux histoires et aux ambitions de chacun des réseaux.

Les mécanismes d'apprentissage, que nous venons de décrire, apportent une réponse aux recherches soulevant la question de l'appropriation collective comme vecteur de coopération inter-organisationnelles et facteur de pérennité des réseaux (Bernard, 1996 ; Schenk, 2005 ; Wind, 2005). Ces résultats montrent qu'elle ne se réalise entièrement que lorsque les membres d'un réseau participent activement à l'accomplissement de ses fonctions, à l'établissement de son programme et à la prise de décision. L'analyse et la modélisation d'un modèle d'émergence de l'action collective au sein des RTO constitue un apport central de cette thèse. Si des modèles d'émergence ont été mis en évidence dans d'autres contextes organisationnels, à notre connaissance il n'y a pas de telles recherches sur les RTO. Cette conceptualisation permet, notamment, aux membres de la gouvernance des pôles et aux structures de direction de mieux situer leurs actions. Ce niveau d'analyse intermédiaire semble riche de sens pour la compréhension de la gouvernance des RTO et permet de concilier les niveaux formels et informels de gouvernance. L'étude de ces micro collectifs nécessiterait néanmoins d'être approfondie à partir de cadres plus spécifiques à l'apprentissage collectif (Hatchuel, 1996).

Retour sur la troisième question de recherche

L'analyse inter cas permet de répondre à notre troisième question de recherche, mais aussi d'effectuer un retour sur le cadre conceptuel issu de la littérature. Nos résultats empiriques

viennent compléter et enrichir ce cadre conceptuel initial. Tout d'abord, nous avons fait l'hypothèse de l'existence de mécanismes susceptibles d'expliquer la co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires de RTO. Nous pouvons désormais qualifier ces mécanismes qui permettent de comprendre ces co-dynamiques. Des mécanismes d'interactions stratégiques et des mécanismes d'apprentissage collectifs ont été identifiés et analysés. La première dimension a permis de préciser certains mécanismes stratégiques et les rôles que les acteurs y tenaient. Ici, l'influence de la gouvernance sur la trajectoire des RTO a clairement été mise en évidence.

Par ailleurs, la seconde dimension caractérise la dynamique collective des réseaux issus de *clusters policies*. Le rôle de la gouvernance dans la création de micro collectifs et d'une vision partagée a été souligné. Cette dimension se caractérise par plusieurs phases impulsées par la gouvernance et co-construites par les acteurs. Ces phases et leurs dynamiques ont été agrégées pour mieux comprendre comment la création de cette vision collective et l'appropriation par les acteurs joue un rôle déterminant dans la trajectoire de RTO.

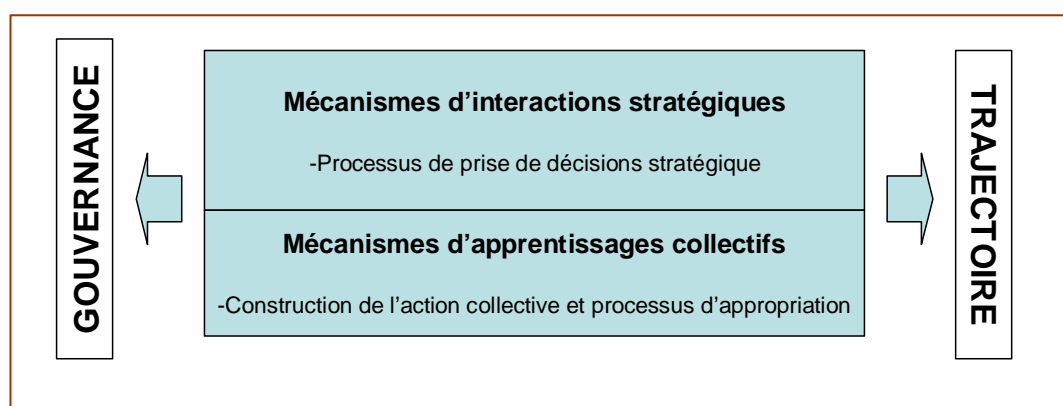


Figure 21. Les mécanismes de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des RTO

Ces deux catégories de mécanismes s'enrichissent mutuellement pour participer à la dynamique collective. Nous avons, ainsi, mis en relief des mécanismes transversaux aux modes de gouvernance et aux trajectoires des RTO. Il convient de préciser que ces mécanismes ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Ce cadre conceptuel final a ainsi été enrichi par notre étude empirique et l'analyse qui en a été faite (*figure 21*). Il constitue un cadre général de compréhension des dynamiques de co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires des RTO.

Synthèse du chapitre 6

La première partie de cette thèse nous a permis d'approfondir les champs théoriques relatifs à la gouvernance et aux trajectoires des RTO (Ehlinger et *al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2008). Dans ce dernier chapitre, l'analyse transversale de nos résultats permet de mieux comprendre les dynamiques des systèmes de gouvernance et l'évolution des trajectoires des RTO alors que la littérature s'interrogeait sur ces points (DePropis et Wei, 2007 ; Provan et Kenis, 2008).

Tout d'abord, les réponses apportées à la première question de recherche ont permis d'avoir une connaissance plus fine des systèmes de gouvernance des RTO et d'identifier les caractéristiques à prendre en compte pour comprendre leurs dynamiques. Nous avons notamment souligné le processus fortement contingent des dynamiques de gouvernance des pôles de compétitivité et les multiples facteurs susceptibles d'interagir.

La seconde question de recherche a été l'occasion de mieux comprendre les trajectoires des RTO issus de *clusters policiers*. Par ailleurs, un retour sur la théorie nous apporte des clés de compréhension utiles quand à l'importance de l'adaptation des modes de gouvernance aux logiques organisationnelles existantes. En effet, la recherche a montré que l'incohérence entre les trajectoires attendues par la gouvernance et les ressources et pratiques locales antérieures étaient susceptibles de bloquer le système et de l'entraîner vers une phase de *lock-in*. A ce titre, la problématique du *lock-in*, peu abordée par la littérature, pourrait constituer une piste de recherche intéressante.

Enfin, l'analyse conjointe de la gouvernance et de la trajectoire des RTO s'est révélée riche de sens. La grille de lecture constituée à partir de la confrontation de ces deux champs de recherche s'est, par conséquent, révélée pertinente. Nous avons ainsi pu l'enrichir et la compléter à partir de l'analyse inter cas. Plus particulièrement, des mécanismes d'interactions stratégiques et des mécanismes d'apprentissage ont été mis en évidence pour mieux comprendre la co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires des RTO.

Synthèse de la deuxième partie

La deuxième partie de la thèse s'est attachée à confronter nos construits théoriques aux données empiriques. Nous avons, tout d'abord, présenté le protocole méthodologique mis en œuvre, ainsi que le périmètre d'analyse empirique de la recherche. Le travail empirique réalisé a ensuite été restitué.

La présentation des résultats de cette recherche s'est faite en deux temps. Tout d'abord, le cinquième chapitre a présenté les résultats de l'analyse intra-cas. Nous avons reconstruit la trajectoire et mis en exergue les dynamiques de gouvernance des pôles de compétitivité Cosmetic Valley et Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique. Dans un second temps, les résultats inter cas ont été confrontés dans le sixième chapitre de la thèse.

La conclusion générale de ce travail doctoral permet de revenir sur les principaux apports et les limites de la recherche. Nous proposons, enfin, des pistes de recherches futures.

Conclusion Générale

L'objectif de cette thèse consistait à mieux comprendre les RTO issus de *clusters policies*, et plus particulièrement, leurs dynamiques de gouvernance et leurs trajectoires. Nous avons tenté de montrer l'intérêt d'une compréhension conjointe des deux notions pour la théorisation des RTO. La première partie de la thèse a consisté à mieux définir les champs théoriques consacrés aux RTO, à leurs modes de gouvernance et à leurs trajectoires. Les cadres d'analyse, les apports et les limites de la littérature ont été soulignés. Un modèle conceptuel a ainsi été construit pour appréhender empiriquement les deux notions. Dans une seconde partie, la méthodologie de la recherche et le périmètre d'analyse empirique ont été précisés. L'étude des pôles de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique et Cosmetic Valley a permis d'opérationnaliser la grille de lecture et de la confronter au terrain. Les résultats de la recherche concernent à la fois les notions de gouvernance et de trajectoire. En guise de conclusion, nous revenons sur la problématique générale et les questions de recherche de cette thèse (1) pour en présenter les contributions (2), les limites (3) et les perspectives de recherches futures qui se dégagent (4).

Rappel de la problématique et des questions de recherche

Le processus itératif qui a guidé cette recherche, nous a conduit à formuler la problématique générale suivante :

Quelles sont les dynamiques de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations ? et, comment se co-construisent-elles ?

Nous avons, par ailleurs, formulé trois questions de recherche. Les deux premières visaient à mieux comprendre la gouvernance et la trajectoire des RTO. La troisième consistait plus spécifiquement à caractériser des mécanismes susceptibles d'expliquer les liens entre les deux notions.

1-Comment émerge et de quelle manière évolue la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations ?
2-Comment se forme la trajectoire des RTO ?
3-Quels mécanismes permettent de comprendre la co-évolution des modes de gouvernance et des trajectoires des réseaux territoriaux d'organisations ?

1. Les apports de la recherche

La problématique de recherche de la thèse soulève de nombreuses questions théoriques et empiriques sur la gestion de l'action collective dans le cadre de réseaux réunissant des acteurs aux logiques multiples. Cette analyse propose une étude multi niveaux fondée sur les interactions entre gouvernance et trajectoire et participe à la réflexion peu explorée des dynamiques de gouvernance. Plusieurs enseignements d'ordres théorique, managérial et méthodologique peuvent être tirés de cette recherche.

- ***Les apports théoriques***

D'un point de vue théorique, notre premier apport a consisté à effectuer une revue de littérature sur un champ encore émergent et fragmenté. Notre recherche a contribué à enrichir la littérature sur les RTO. Assez paradoxalement, alors que depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, les RTO ont fait l'objet de nombreux travaux théoriques émanant de chercheurs en géographie, en économie, en sociologie, en sciences politiques et en gestion, les connaissances sur leurs modes de gouvernance restent encore émergentes. Dans le cadre de cette thèse, nous avons ainsi fait le point sur ces recherches et mis en évidence leurs apports et leurs limites. Plus particulièrement, nous avons montré l'évolution des approches de la gouvernance des RTO et le nécessaire dépassement du cadre Williamsonien qui distingue le marché de la hiérarchie (Williamson, 1985), mais l'incomplétude des travaux sur la *corporate governance* pour appréhender des organisations réunissant des acteurs aux logiques plurielles autour de partenariats inédits. Certaines perspectives, plus récentes, mettent en exergue la complémentarité entre un niveau informel, basé notamment sur la confiance, et un niveau formel caractérisé par des mécanismes et des structures visant à créer des règles explicites pour encadrer les acteurs. Nous avons, par ailleurs, noté que ces mécanismes de gouvernance devaient être appréhendés dans une perspective dynamique.

Cette perspective nous a ainsi conduit à appréhender de manière parallèle les notions de gouvernance et de trajectoire, lien insuffisamment exploré par la littérature (Llobrera et *al.*, DePropis et Wei., 2007 ; Belussi et *al.*, 2008). Nous avons ainsi, contribué à mieux cerner le champ théorique des trajectoires des RTO. Trois approches spécifiques ont été présentées. Les apports et les limites des travaux d'inspiration institutionnels, évolutionnistes et stratégiques

ont été mis en évidence. La revue de littérature a ainsi montré les difficultés à identifier et à caractériser les trajectoires des RTO, en raison de la multiplicité des facteurs susceptibles d'impacter l'évolution des réseaux. Le rapprochement des champs de la gouvernance et de la trajectoire des RTO nous est alors apparu comme un moyen de dépasser les approches traditionnelles, pour mieux comprendre les dynamiques susceptibles d'unir les deux dimensions.

L'originalité du cadre théorique de cette thèse est d'articuler de manière inédite les champs théoriques de la gouvernance et de la trajectoire des RTO.

Le premier résultat que nous permet de proposer cette conceptualisation, tient au caractère dynamique des modes de gouvernance observés dans les RTO étudiés. Les systèmes de gouvernance apparaissent en constante déformation – reformation, à l'image des réseaux dans lesquels ces systèmes s'expriment et qu'ils contribuent à former. L'analyse des cas a ainsi permis d'accéder à une connaissance approfondie des RTO, qui se présentent comme des formes d'organisation hybrides. Nous avons contribué à mieux comprendre les différents niveaux de gouvernance et plus particulièrement la distinction entre gouvernance opérationnelle et stratégique, dont les frontières restent, empiriquement, encore très floues. Nous avons également montré la place centrale de certains acteurs dans les systèmes de gouvernance, et la nécessaire légitimation des instances de gouvernance.

Par ailleurs, nous avons contribué à mieux comprendre le processus de formation et d'évolution des trajectoires des RTO, qui apparaît séquentiel et récursif. Sa modélisation constitue un apport de cette thèse. Enfin, le cadre conceptuel élaboré grâce à la confrontation de deux champs de recherche, contribue à mieux comprendre les dynamiques des RTO. Nous avons ainsi souligné les phénomènes de co-construction qui lient les modes de gouvernance et les trajectoires des RTO. Nous avons, en effet, souhaité observer empiriquement comment les acteurs des réseaux, à travers les mécanismes de gouvernance, participaient à la détermination des trajectoires. Des mécanismes d'interaction stratégiques et des mécanismes d'apprentissages ont ainsi été analysés pour mieux comprendre les dynamiques de co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des RTO.

Au terme de cette recherche doctorale, notre travail vise à offrir un cadre de compréhension global des dynamiques de gouvernance des RTO issus de *clusters polices*.

- ***Les apports méthodologiques de la recherche***

Plusieurs apports méthodologiques peuvent être distingués. Tout d'abord, cette recherche a permis de construire une grille de lecture transversale et multi-niveaux de l'évolution des RTO pour appréhender les dynamiques de gouvernance et les trajectoires. Ce cadre a été enrichi suite à l'analyse empirique. Il constitue un outil favorisant la confrontation et la réplication à d'autres cas et dans d'autres contextes, dans une perspective d'accumulation des connaissances sur les RTO.

Si notre méthodologie ne présente pas de spécificités en elle-même, son champ d'application constitue un apport de la thèse, et permet, à travers la rigueur de la démarche méthodologique, d'éclairer les chercheurs sur les conditions d'accès aux pôles de compétitivité. En détaillant le protocole méthodologique de cette recherche et en spécifiant nos modalités d'accès aux terrains de recherche, nous contribuons à mieux comprendre comment appréhender empiriquement ces objets de recherche. En effet, jusque là, peu d'études empiriques avaient saisi les dynamiques de gouvernance des RTO, et plus particulièrement dans le contexte des pôles de compétitivité français. Par ailleurs, notre intégration dans certains processus de gouvernance, nous a permis d'avoir une position privilégiée pour observer les jeux d'acteurs, les négociations individuelles et les processus collectifs. L'étude approfondie de deux pôles de compétitivité constitue un apport certain étant donné les difficultés des chercheurs à pénétrer ces objets de recherche. A ce titre, il nous semble nécessaire de revenir sur les conditions d'accès au terrain de recherche dans le cadre d'études sur les pôles de compétitivité.

Retour sur les conditions d'accès au terrain de recherche : une démarche réflexive

Un travail doctoral est un processus d'apprentissage chemin faisant de la recherche. Cette thèse a débuté en 2005 avec la labellisation des pôles de compétitivité. Nous avons ainsi pu mesurer la pertinence et l'actualité de nos questionnements, mais surtout les tensions qui entourent cet objet de recherche.

L'originalité de la démarche d'adoption de la politique des pôles en France, mais aussi leur « nouveauté », a conduit de nombreux chercheurs issus de disciplines aussi variées que la géographie, la sociologie, l'économie, les sciences politiques et les sciences de gestion, à

s'approprier ce nouvel objet pour mieux le comprendre. Or, en dépit de la multiplication des travaux et de l'enrichissement des connaissances, de nombreux chercheurs témoignent des difficultés d'accès à ces terrains de recherche, traduisant ainsi les difficultés de compréhensions entre les universitaires et les praticiens des pôles. Les relations entre ces deux mondes ne sont, en effet, pas toujours naturelles (Roussel et Wacheux, 2002 : 13) et l'arrivée du chercheur dans le contexte professionnel peut donner lieu à des questionnements ou à des remarques qui lui font comprendre qu'il n'est pas toujours le bienvenu. Si l'émergence récente des pôles de compétitivité offre la possibilité aux chercheurs d'appréhender les multiples problématiques susceptibles de les animer, celles-ci constituent autant de défauts ou de problèmes que les pôles cherchent à dissimuler pour apparaître légitime au regard de leurs membres, de leurs financeurs et de l'Etat. Ces organisations, récemment créées et institutionnalisées, n'ont en effet aucune certitude face à leur avenir. Dans le cadre plus spécifique de cette recherche, les problématiques liées aux processus de gouvernance apparaissent d'autant plus sensibles, que les acteurs ont à faire l'apprentissage complexe de ces nouveaux modes d'interactions.

Dans ce sens, les chercheurs peuvent constituer une menace qui permet de comprendre les difficultés de certains à se faire accepter par les pôles. Comme le rappelle Lee (1993 : 6) : « *la présence d'un chercheur est parfois crainte, car elle induit la possibilité que des activités déviantes soient révélées* ». Ces difficultés peuvent également provenir d'un manque de connaissance des mondes respectifs. Il semble, en effet, qu'il y ait une vraie incompréhension sur ce qu'est la recherche en science sociale et sur ses méthodologies spécifiques. Le discours scientifique se heurte régulièrement au scepticisme des non initiés en raison de sa capacité à fournir une vision neutre et désintéressée du monde social. Les praticiens engagés dans l'action, sont plus généralement motivés par des impératifs pratiques pas toujours compatibles avec les problématiques scientifiques. A l'instar des acteurs des pôles, les intérêts des chercheurs ne sont pas forcément ceux des praticiens ; ils peuvent être communs ou au contraire divergents voire contradictoires. Les pôles apparaissent alors comme des « sujets sensibles » (Cusin, 2008), par essence difficiles à appréhender.

Or, la question du temps apparaît primordiale en cas de « sujet sensible ». Il est parfois nécessaire d'attendre que les acteurs aient plus ou moins stabilisés et acceptés eux-mêmes ces organisations, avant que le chercheur puisse les investiguer. Le temps permet que la charge émotionnelle liée à l'objet de recherche soit moins importante, et du coup, plus acceptable

pour les praticiens. Le risque, pour le chercheur, est alors de passer à côté de données qui peuvent être capitales pour la compréhension de ces objets. Dans le cadre plus spécifique de cette recherche doctorale, les difficultés initiales de dialogue avec l'un des cas, lors de la phase exploratoire, ont pu être surmontées à partir d'une démarche consistant à rassurer les praticiens sur les fondements et les objectifs de la recherche. Il ne s'agit pas de porter un jugement, mais bien de chercher à comprendre ces objets de recherches. Cette démarche réflexive montre que la phase du « cycle de vie » de l'organisation à laquelle le chercheur souhaite s'intéresser, a une importance capitale dans son acceptation par les praticiens. L'acceptation du chercheur, « en début de cycle », nécessite de porter une attention particulière aux précautions méthodologiques et au dialogue avec le praticien.

Au-delà de ces apports théoriques et méthodologiques, ce travail apporte un éclairage empirique pour les acteurs situés au cœur de ces systèmes.

- ***Les apports managériaux de la recherche***

La problématique centrale des *clusters polices* consiste à déterminer comment instaurer une dynamique économique dans un territoire dépourvu de tradition technologique ou industrielle et, plus largement, comment initier de nouvelles dynamiques locales sans encrage historique initial (Feldman, 2001). La revue de littérature et la démarche empirique ont permis de mettre en évidence que les facteurs, à même d'enclencher un nouveau cycle d'évolution des RTO, étaient particulièrement difficiles à déterminer, en raison, notamment, de leur multiplicité et de leur désordre apparent. Notre focalisation sur la gouvernance a permis de mieux comprendre les spécificités du « levier » gouvernance comme facteur susceptible d'accélérer l'histoire des RTO, pour les orienter vers une trajectoire de développement performante. D'une manière plus spécifique, cette recherche met en avant des apports managériaux de différentes natures.

Apports pour les pouvoirs publics

Notre travail permet de compléter les évaluations des pôles de compétitivité, car il remet en question les critères d'évaluation traditionnels des RTO. La littérature montre que les pratiques en matière de *clusters polices* sont souvent stylisées, en raison, notamment, d'un phénomène d'isomorphisme dû aux échanges de bonnes pratiques entre les Etats, accentué par

un discours normatif des consultants chargés des évaluations. Ces acteurs cherchent généralement à apporter une réponse simplifiée à un problème complexe (Iammarino et McCann, 2006). Or, notre recherche montre que les mêmes critères de performance ne peuvent pas être appliqués à tous les pôles de compétitivité. Selon nous, les évaluations devraient porter sur les résultats des pôles (en termes de projets de R&D, etc.) mais aussi sur leur trajectoire et leur dynamique d'évolution, au regard de leurs caractéristiques endogènes spécifiques. Un pôle national comme la Cosmetic Valley peut difficilement être comparé sur la base des mêmes critères qu'un pôle mondial comme Minalogic. Alors que ce dernier rassemble moins d'adhérents¹³⁰ sa production en matière de projets de R&D est beaucoup plus importante¹³¹. Les caractéristiques des réseaux, celles des territoires dans lesquels ils sont encastés, mais aussi de l'industrie considérée, contraignent leur « productivité » en matière d'innovation. Il semble en ce sens plus pertinent d'évaluer les trajectoires de développement de ces RTO.

Par ailleurs, la recherche montre que les promoteurs des pôles ont fondé ces réseaux sur un modèle normatif selon lequel l'innovation serait le facteur clé du développement territorial. En effet, l'Etat cherche à inscrire les pôles de compétitivité dans une trajectoire de développement basée sur la science ; mais leur succès dépend d'un certain nombre de conditions, qui ne peuvent être rencontrées partout : présence de laboratoires de recherche compétitif sur le plan mondial, l'existence d'une pratique de recherche durable dans des domaines ciblés, la présence d'investissements publics conséquents, un environnement local propice à l'organisation de la production intellectuelle. Notre recherche montre que l'innovation n'est pas toujours au rendez-vous, notamment pour des systèmes -SPL, CNRT- qui semblaient fonctionner de manière plus pertinente dans des contextes institutionnels mieux adaptés à leurs histoires et à leurs caractéristiques spécifiques. L'analyse souligne qu'un modèle unique de RTO fondé sur la seule innovation peut montrer ses limites au regard des contingences locales. L'exemple de la Cosmetic Valley montre que la dynamique et la performance d'un pôle vont bien au-delà de cette simple dimension. En outre, ces remarques ne veulent pas dire qu'un ancien SPL ne peut pas être performant en matière d'innovation, mais qu'il a besoin de plus de temps, mais surtout de mécanismes d'incitations qui ne sont pas

¹³⁰ Minalogic rassemble 145 adhérents à Juillet 2009, alors que la Cosmetic Valley en compte 181 pour la même période.

¹³¹ De 2005 à Juillet 2009 Minalogic a labellisé 156 projets dont 95 ont été financés par l'Etat. Dans le même temps seuls 34 projets ont été financés pour la Cosmetic Valley.

les mêmes que les pôles ayant déjà des ressources technologiques. Ces mécanismes d'incitations sont encore à inventer, mais si l'objectif des pôles de compétitivité est de créer de la compétitivité au niveau local, d'autres leviers sont potentiellement activables (financement de filières d'enseignement supérieur, formations, infrastructures technologiques, etc.).

Par ailleurs, le redéploiement de la politique nationale de soutien à l'industrie et à l'innovation, à travers les pôles de compétitivité, peut être interrogé. Plus précisément, la réorganisation des aides en matière de R&D industrielle et l'obligation pour les industriels de s'adresser à de nouveaux guichets de financements, à travers les pôles de compétitivité, peut parfois contraindre leur implication dans des structures auxquelles ils n'auraient peut être pas participé spontanément. La démarche partenariale véhiculée par les pôles de compétitivité, mélange de coopération et de concurrence, n'est pas naturelle pour de nombreuses entreprises, et peut, parfois, créer des tensions au sein de ces réseaux, notamment dans leurs systèmes de gouvernance. La perspective d'un guichet unique de financements ajoute une contrainte supplémentaire pour les acteurs des pôles. Il serait, par conséquent, utile de compléter ce dispositif pour laisser aux acteurs en dehors des pôles ou à ceux qui veulent en sortir, la possibilité de garantir leur propre compétitivité. Les pôles de compétitivité ne semblent pas pouvoir constituer une solution unique à des problématiques complexes et souvent hétérogènes : assurer la compétitivité des territoires, favoriser l'innovation, éviter les délocalisations, etc. Les multiples responsabilités qui pèsent sur les épaules des pôles de compétitivité peuvent être sources d'éparpillement des énergies. Il conviendrait, par conséquent, de prendre garde à ce que les pôles de compétitivité ne deviennent pas à un « opium territorial », à l'image des technopôles dans les années quatre-vingt-dix (Benko, 1990).

La recherche suggère, en outre, que l'ancrage organisationnel des gouvernances des RTO est un élément clé de leur légitimation. Plus particulièrement, dans le cas S2E2, la recherche a montré que l'ancrage du pôle dans la firme focale pouvait remettre en cause sa légitimité, tout autant que celle de la firme considérée. De la même manière, l'ancrage initial de la Cosmetic Valley dans une structure publique a particulièrement orienté son développement initial. Comme le rappelait un répondant : « *le péché originel de la Cosmetic Valley c'est d'avoir été eurélien, son défi consiste à faire oublier son origine* » (INST-DEPT-3). Nous avons notamment mis en évidence l'importance de la légitimation des structures de gouvernance

comme facteur d'implication des acteurs dans les pôles de compétitivité. Notre recherche a ainsi montré l'utilité d'une réflexion sur la question du difficile compromis entre autonomie et interventionnisme. La pérennité des pôles passerait, au moins en partie, par l'adoption d'un positionnement intermédiaire susceptible d'orienter les pôles sans contraindre leur développement. Celui-ci semble reposer sur l'apprentissage des intérêts et des contraintes de chacun.

Enfin, notre recherche a montré une forte ambiguïté en matière de gouvernance territoriale et plus particulièrement dans la détermination de l'échelon de gouvernance territoriale pertinent pour les pôles de compétitivité. La question de la fragmentation territoriale et administrative des pôles est, en effet, susceptible de créer des tensions entre les pôles et les collectivités locales, mais aussi entre les collectivités elles-mêmes. En multipliant les interlocuteurs, les acteurs publics ne peuvent plus jouer le rôle de coordinateur entre les agents économiques locaux. Au contraire, les pôles, qui se retrouvent souvent à l'intersection des différentes échelles d'actions des territoires, sont amenés à jouer un rôle d'intermédiation entre les différents échelons publics. En adoptant des pratiques visant à « satisfaire » l'ensemble de leurs financeurs, les pôles sont parfois contraints de s'éloigner de leurs missions initiales, voire à faire des compromis susceptibles de les orienter vers des trajectoires sous-optimales. La recherche a montré, en comparant les pratiques mises en œuvre dans d'autres territoires, que la Région semblait être l'échelon territorial pertinent pour les pôles de compétitivité. Ainsi, une meilleure articulation des échelons publics devrait faciliter la gouvernance des pôles de compétitivité.

Apports pour les pôles de compétitivité

Notre recherche peut susciter la réflexion pour les pôles de compétitivité et à leurs gouvernants à plusieurs égards. Tout d'abord, l'identification des difficultés de fonctionnement liées aux modes de gouvernance centralisés peut susciter la réflexion sur la constitution des structures de gouvernance. Notre positionnement consiste à dire que la centralisation des modes de gouvernance ne devrait pas être stigmatisé, comme certains l'ont fait. Au contraire, certaines contingences spécifiques incitent à une forme de centralisation lors de la phase d'émergence de RTO issus de *clusters policies*. A ce titre, le nombre d'acteurs, la confiance, l'homogénéité des ressources, le consensus sur une stratégie collective, sont des facteurs importants. D'une manière plus spécifique chaque réseau étudié

et les membres de leur gouvernance ont exprimé la volonté de connaître les résultats de cette recherche. Ce qui dénote, chez ces acteurs, une volonté de compréhension, d'appropriation et d'amélioration de leurs pratiques individuelles et collectives.

Les résultats de la recherche montrent la nécessité pour les RTO de distinguer les niveaux de gouvernance opérationnels et stratégiques. La délimitation claire des responsabilités et des rôles de chacun apparaît comme un élément clé de stabilité. Par exemple, Schenk (2005) montre qu'une distribution des rôles transparente entre les différentes structures de gouvernance accroît l'appropriation du réseau par ses membres. Selon l'auteur, une absence de délimitation claire des rôles peut entraîner un effet contraire et nuire à l'atteinte des objectifs du réseau (Schenk, 2005 : 17). La recherche a, par ailleurs, soulevé la question de la légitimité des modes de gouvernance. A ce titre, nous avons montré que l'un des défis de la gouvernance des pôles de compétitivité revient à trouver un équilibre subtil dans la composition de ses instances de gouvernance pour assurer sa légitimité, garant de la pérennité du réseau et facteur d'implication des acteurs.

La capacité des pôles à intégrer leurs membres dans une dynamique collective constitue un point d'attention particulier. La recherche a mis en évidence l'importance des mécanismes d'apprentissages collectifs dans la construction de ces dynamiques. L'objectif de la gouvernance devrait, dès lors, consister à multiplier les opportunités d'appropriation collective, sur la base d'un contexte et de pratiques propices spécifiques. Notre recherche montre que l'appropriation et la dynamique collective passent par la création de micro collectifs, pouvant être générés par la gouvernance ou mis en œuvre spontanément par les acteurs. La gouvernance devrait donc soutenir la création de ces collectifs formels mais aussi informels, facteurs d'apprentissages. Cela suppose une certaine décentralisation des processus de gouvernance au niveau de ces collectifs, qui constituent un relais formel de la stratégie collective des RTO.

2. Les limites de la recherche

Ce travail doctoral, à caractère exploratoire, a été conduit dans un souci de rigueur scientifique. Néanmoins, la conclusion de ce travail doctoral est l'occasion de prendre du recul et d'effectuer une lecture critique. Si les limites de ce travail ne remettent pas en cause

les résultats, il nous semble important de les souligner pour mieux les dépasser dans de futures recherches.

- *Une recherche au caractère exploratoire*

Tout d'abord, il convient de rappeler la nature du travail empirique mené dans le cadre de cette thèse qui a été conduit suivant une logique essentiellement exploratoire. Cette approche appelle à des précautions concernant la nature des contributions théoriques. Ainsi, les éléments empiriques mobilisés dans cette recherche et le rapport aux terrain ne doivent pas être considérés comme une épreuve de validation d'hypothèses suivant une logique hypothético-déductive. Les cas étudiés sont davantage à considérer de manière exploratoire, permettant de générer de nouveaux concepts, de nouveaux cadres d'analyse et des propositions à approfondir dans de futures recherches.

- *Etude limitée en terme de cas*

Le matériau empirique de cette thèse est constitué de deux cas, ce qui limite les voies de généralisation possible. Néanmoins, rappelons que ce choix été guidé par notre objectif de compréhension en profondeur des mécanismes observés. Par ailleurs, ces cas et la discussion inter cas ont été nourris par de nombreuses recherches empiriques récentes sur les pôles de compétitivité. Ces travaux nous ont fourni une base de comparaison fiable pour mieux comprendre nos cas.

- *Une étude limitée dans le temps*

Un des objectifs de cette recherche consistait à comprendre les trajectoires des RTO. En dépit d'une période de collecte des données relativement longue (plus de 24 mois) notre analyse reste limitée dans le cadre d'une problématique sur la trajectoire. Selon notre définition des trajectoires, leur analyse devrait commencer, en théorie, à la naissance de l'organisation, pour se terminer au moment de sa mort. Or, un positionnement méthodologique aussi radical semble difficile à tenir. Si nous avons pu reconstruire la trajectoire passée de nos cas et observer son évolution actuelle, en revanche le design méthodologique de cette recherche ne permettait pas d'aborder les éléments liés à la pérennité des réseaux, à leur performance dans le temps et à l'évolution future de leurs trajectoires. Le processus de reconstruction des

trajectoires s'est fait sur la base d'une lecture et d'une analyse rétrospective des données recueillies. Si ce design soulève la question de la validité des données, nous avons pris le soin de trianguler l'ensemble des données collectées. Par ailleurs, le processus de validation des études de cas réalisé avec des informants clés, constitue un élément fort de validation interne. Notre projet de recherche consistait ainsi davantage à se saisir des micro dynamiques susceptibles d'expliquer les liens entre gouvernance et trajectoire. Nous avons, en ce sens, observé différents processus de gouvernance mais aussi des mécanismes permettant d'expliquer comment et pourquoi les RTO évoluent. Cette recherche reste néanmoins limitée dans le temps. A ce titre, il conviendrait d'investiguer les cas étudiés sur une période plus longue. Notre période d'observation correspondant à un moment où les pôles étaient en phase d'émergence. Il serait pertinent de continuer l'observation des trajectoires des RTO à travers la grille de lecture que nous avons élaborée. Ainsi, peut-on s'interroger sur la survie du pôle S2E2 en cas de délabellisation ; est-ce que les acteurs se sont suffisamment appropriés le réseau pour qu'il puisse perdurer en dépit d'un arrêt du soutien public national ? Par ailleurs, peut-on se demander comment la Cosmetic Valley va-t-elle dynamiser sa trajectoire vers l'innovation et comment les acteurs vont-ils se l'approprier ? L'observation de l'évolution des RTO dans le temps, semble ainsi être un impératif pour comprendre leurs trajectoires de développement.

- *Une étude limitée dans l'espace*

Notre échantillon théorique a été constitué de manière à introduire de la similarité et de la variance dans les situations observées (Giroux, 2003). Les cas étudiés répondent à ces exigences théoriques. En revanche, la diversité a été appréhendée sur la base d'un ancrage géographique commun, limité à la Région Centre, ce qui limite la validité externe de la recherche. Néanmoins, si ce choix a été, en partie, guidé par les circonstances du terrain, il correspond également à la volonté de renforcer la contextualisation des résultats. Plus particulièrement, le choix de nous limiter à une région spécifique permet de limiter la variance institutionnelle qui apparaît comme une dimension clé de ces réseaux. Cette « approche régionale » nous a ainsi permis de gagner en cohérence.

Néanmoins, une plus grande diversité des contextes permettrait d'enrichir les analyses proposées. Il serait, par conséquent, intéressant d'ouvrir notre espace de recherche à d'autres pôles de compétitivité. La diversité des pôles français, en termes de thématique industrielle,

d'histoire, de taille, etc., offre de nombreuses opportunités. Il conviendrait, par exemple, d'appliquer ultérieurement cette grille de lecture à un secteur industriel spécifique. Une telle focalisation permettrait sans doute de mieux comprendre l'influence des contextes économiques et sectoriels, et par la même, de mieux saisir la nature des liens entre les niveaux d'analyses organisationnels et institutionnels. Plus particulièrement, il serait intéressant d'appréhender, en parallèle, le pôle PASS et la Cosmetic Valley, tous deux positionnés sur l'industrie de la parfumerie cosmétique. De plus, au-delà de leur thématique industrielle commune, ces deux pôles semblent partager de nombreuses caractéristiques (Mendez et Bardet, 2009). De la même manière, il serait pertinent d'approfondir le rôle que peut tenir une même firme focale dans différents pôles de compétitivité. Par exemple, la société STM est membre de plusieurs pôles du secteur de l'énergie. L'expérience du pôle Solutions Communicantes Sécurisées (SCS) montre que la firme joue également un rôle majeur dans sa gouvernance (Dang, 2009).

Par ailleurs, il serait pertinent de mener ces recherches dans d'autres contextes institutionnels. La multiplication des *clusters policies*, dans de nombreux pays, offre de multiples opportunités de terrains de recherche.

3. Les perspectives de recherches futures

Ce travail doctoral peut trouver des prolongements dans différentes directions. Des pistes de recherche sont proposées en réponses à certaines des limites évoquées. Par ailleurs, nous proposons un programme de recherche à travers différents thèmes transversaux susceptibles d'alimenter la réflexion sur la gouvernance et la trajectoire.

Cette recherche doctorale s'est attachée à appréhender l'évolution des trajectoires des RTO. Une piste de recherche intéressante consisterait à comprendre les processus de gouvernance dans le cadre spécifiques des RTO en phase de crise ou de *lock-in*. Certains travaux, encore minoritaires en raison notamment des difficultés d'accès aux terrains de recherche dans ce contexte spécifique de « fin de cycle de vie » (Bergman, 2007), s'attachent à mettre en évidence les difficultés des réseaux à sortir de crises dans lesquelles ils risquent de s'éteindre (Hassink et Shin, 2005 ; Popp et Wilson, 2007, Belussi et *al.*, 2008; Lefebvre, 2009). Ces travaux insistent sur les difficultés des réseaux à impulser une nouvelle dynamique de

développement pour éviter le phénomène de « *lock-in* ». Celui-ci peut être compris comme l'incapacité des acteurs à réordonner leurs ressources, voire leur incapacité à reconnaître que ce ré-ordonnement est nécessaire (Popp et Wilson, 2007). Les déterminants de ces crises susceptibles de toucher les RTO semblent être multiples, complexes et interagissent *a priori* les uns avec les autres (Alberti, 2003). La théorisation du phénomène de *lock-in* s'avère ainsi particulièrement importante pour le dépassement des crises ou de la phase de déclin et outrepasser les dépendances de sentier (Popp et Wilson, 2007). Mieux comprendre le rôle de la gouvernance lors de ces phases spécifiques, nous semble constituer un approfondissement de la question de recherche de cette thèse. Cette perspective de recherche permettrait notamment de répondre à l'appel de Lorenzen (2005 : 207) « *nous attendons encore des études de cas sur des clusters en phase de déclin* ».

Une autre perspective de recherche, encore peu explorée dans le cadre des RTO, consisterait à mieux comprendre les rôles des outils de gestion comme mécanismes de gouvernance et de pilotage. La recherche a, en effet, montré que, passé une phase de transition, les RTO se sont appuyés sur plusieurs dispositifs (démarche projet, feuille de route stratégique, etc.) pour piloter le réseau mais aussi pour faciliter la création des dynamiques collectives. Par exemple, le pôle S2E2 a construit, suite à sa labellisation, une cartographie des compétences dont l'objectif consistait à agréger les compétences de chacun au sein d'une matrice élaborée chemin faisant au fur et à mesure de l'adhésion de nouveaux acteurs. Celle-ci a permis de faire émerger les thématiques de recherche et a contribué à la formalisation de la stratégie collective. Chaque thématique a donné lieu à la création d'un groupe de travail constitué de l'ensemble des membres intéressés. Cet outil est dynamique puisque le pôle le fait évoluer en fonction des compétences des nouveaux adhérents. A ce titre, l'outil de pilotage se co-construit avec l'organisation, illustrant ainsi la problématique de la co-évolution de la gouvernance et de la trajectoire des RTO. Ainsi, cette brève analyse permet d'attribuer trois caractéristiques à ces outils de gestion spécifique :

- Ils constituent des dispositifs de gouvernance pour piloter les trajectoires
- Ils permettent la médiation entre les différentes stratégies et compétences des acteurs. Ils contribuent en ce sens à la construction et au pilotage de l'action collective.
- Les structures de gouvernance et les outils de pilotage apparaissent complémentaires et se co-construisent dans le temps.

L'analyse inter cas montre que cet usage de la cartographie des compétences peut être déclinée à d'autres outils mis en œuvre par les pôles. Leur intégration et leur utilisation a contribué aux modifications de trajectoire, plus particulièrement lors de la phase post évaluation. Ils peuvent, à ce titre, être considérés comme des vecteurs du changement (David, 1996). Ces outils de gestion répondent, par ailleurs, à une logique d'évaluation et de contrôle. Un autre niveau d'analyse permet de dire que certains outils constituent des modes de pilotage de la politique des pôles de compétitivité. Les contrats de performance et les feuilles de route stratégiques signés entre les pôles, l'Etat et les collectivités locales constituent de bons exemples dans le cadre de la version 2.0 des pôles de compétitivité, dont un des axes vise à renforcer l'animation et le pilotage stratégique des pôles.

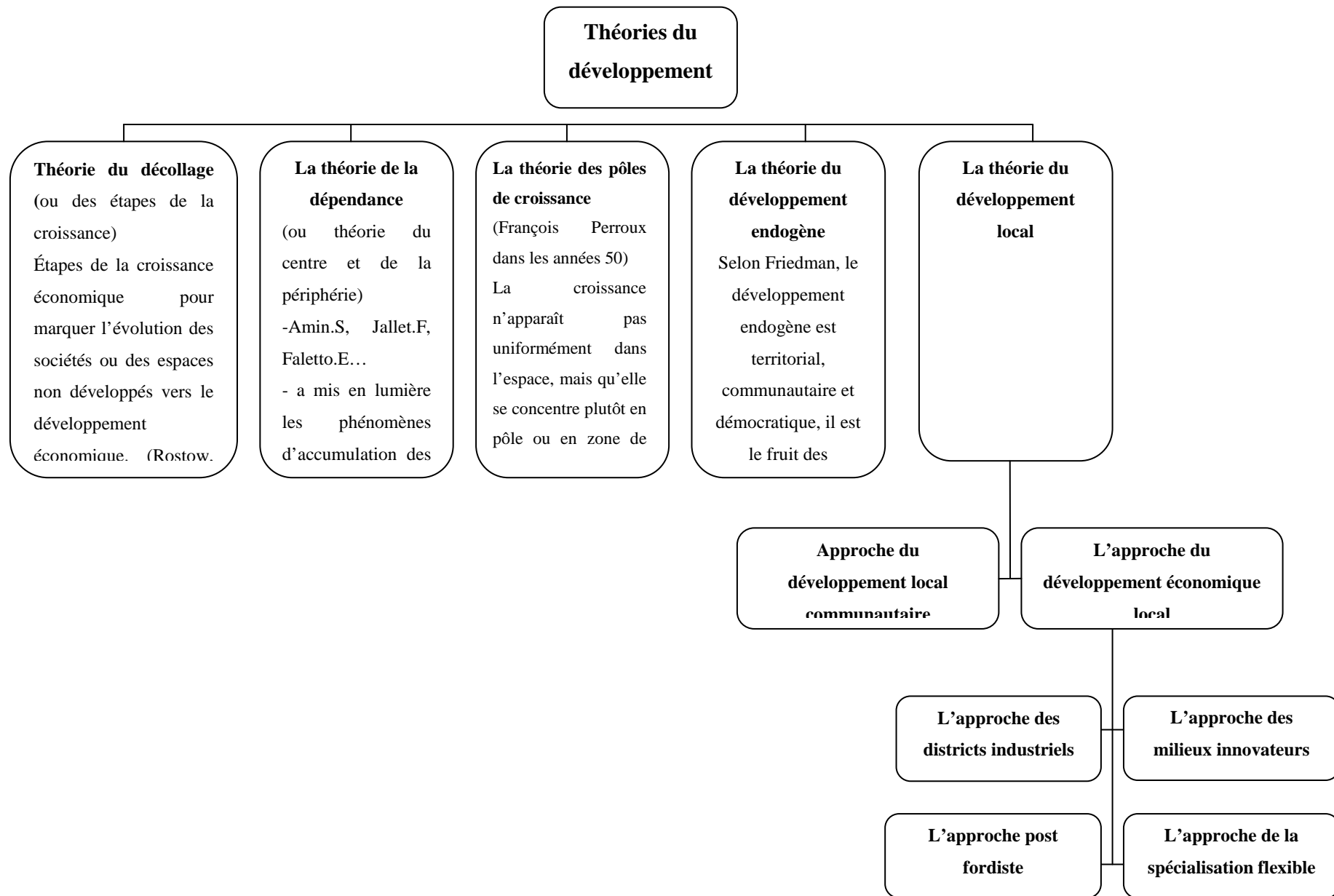
Notre design de recherche ne nous a pas permis d'appréhender plus en profondeur le rôle des outils de gestion dans ces RTO, leur gouvernance et leurs trajectoires. Certains travaux récents évoquent le rôle des dispositifs et outils de gouvernance territoriale (Lardon et *al.*, 2008). Mais ces recherches émanent pour l'essentiel de géographes et s'intéressent davantage à leur implication sur les territoires. Elles n'appréhendent pas le rôle des outils de gestion dans le cadre de la gouvernance des réseaux qui y sont encastrés. Ces nouvelles perspectives de recherche seraient riches de sens à la fois pour la compréhension des trajectoires des RTO, mais aussi pour les dynamiques de gouvernance, et devraient être étudiés de manière plus systématique à partir de cadres théoriques plus spécifiques (Moisdon, 1997). Plus particulièrement, il s'agirait de comprendre dans quelle mesure les outils de gestion constituent des outils de pilotage des trajectoires des RTO. Par ailleurs, on peut s'interroger sur la capacité de ces dispositifs à créer une dynamique collective nécessaire aux apprentissages locaux.

Appréhender et comprendre les réseaux territoriaux d'organisations est, de notre point de vue, un champ de recherche foisonnant. Ce travail doctoral a cherché à apporter une contribution à ce champ et invite à poursuivre cette investigation.

Liste des annexes

Annexe 1. Arborescence des théories du développement	345
Annexe 2. Définitions de la gouvernance des réseaux	384
Annexe 3. Courrier type de candidature pour la prospection du terrain et du financement de la recherche	385
Annexe 4. Fiche de poste « chargé de mission pôle de compétitivité ».	386
Annexe 5. Courrier électronique envoyé par le directeur de la Cosmetic Valley à ses membres pour les informer de la thèse.	389
Annexe 6. Guide d'entretien S2E2 - phase exploratoire	390
Annexe 7. Récapitulatif des entretiens réalisés dans le pôle Cosmetic Valley	392
Annexe 8. Récapitulatif des entretiens réalisés dans le pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique	394
Annexe 9. Récapitulatif des entretiens réalisés auprès des acteurs institutionnels	396
Annexe 10. Courrier électronique envoyé au directeur du pôle Cosmetic Valley pour validation interne des cas.	398
Annexe 11. Guide d'entretien S2E2 lors de la phase intensive	399
Annexe 12. Guide d'entretien Cosmetic Valley lors de la phase intensive	401
Annexe 13. Exemple d'entretien retranscrit	403

Annexes



Annexe 2. Définitions de la gouvernance des réseaux

Auteurs	Dimensions clés	Définition de la gouvernance des réseaux
Alter et Hage (1983)	Réseaux inter organisationnels	Cluster limité ou illimité d'organisations qui par définition sont des ensembles collectifs d'unités non hiérarchiques et légalement distinctes.
Dubini et Aldrich (1991)	Réseaux	« Des modèles d'interactions entre des individus, des groupes et des organisations »
Gerlach et Lincoln (1992)	Alliance capitalistique	« Stratégie relationnelle à long terme parmi un large échantillon de marchés »
Granovetter (1985)	Business group	« La réunion d'entreprises reliées entre elles de manière formelle et informelle par un niveau de lien intermédiaire. »
Kreiner et Schultz (1993)	Réseaux	« Collaborations inter organisationnelles informelles »
Larson (1992)	Formes organisationnelles réseaux	« Echanges récurrent de long termes qui crée une interdépendance se reposant sur un enchevêtrement d'obligations, de projets, de réputations et d'intérêts mutuels ».
Liebeskind, Oliver, Zucker et Brewer (1986)	Réseaux sociaux	« Collectivité d'individus parmi laquelle les échanges sont soutenus seulement par des valeurs partagées et un comportement basé sur la confiance »
Miles et Snow (1986, 1992)	Organisation réseau	« Des clusters d'entreprises ou d'unités spécialisées coordonnées par les mécanismes du marché »
Powell (1990)	Réseaux forme d'organisation	« Des modèles d'échanges horizontaux ou latéraux, des flots indépendants de ressources, et des lignes réciproques de communication »
Alberti (2001) ⁸	Nature des relations Objectifs de la gouvernance	« la relation entre des acteurs variés au sein d'un district et qui détermine sa direction et sa performance ».
Colletis, Gilly et Pecqueur (2001)	Territoire Dynamiques institutionnelles	« un processus de construction d'une compatibilité entre déférentes proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux, etc.) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif inédit ou plus largement, la réalisation d'un projet local de développement. »
Jones et al. (1997)	Nature des parties prenantes Relations inter organisationnelles Contingences Dimension formelle/informelle	« la gouvernance en réseau implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes (et agences publiques) engagé dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contrats sont cimentés socialement et non légalement ».
Ehlinger et al. (2007)	Nature des relations inter organisationnelles objectifs Dimension régulation Nature des parties prenantes	« une forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler les échanges entre des entités autonomes et hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale ».

Annexe 3. Courrier type de candidature pour la prospection du terrain et du financement de la recherche

Chabault Denis
15 rue Charles de Grandmaison
37000 Tours
Tel : 06 63 04 33 74
dchabault@yahoo.fr

à Tours le 18/01/2006

Objet : recherche de partenariat pour une thèse en sciences de gestion.

Monsieur,

Je suis actuellement étudiant en première année de doctorat en sciences de gestion à l'Université de Tours.

Les enseignements que j'ai pu suivre tout au long de mon parcours universitaire, les différentes expériences professionnelles, mais au-delà, un véritable intérêt personnel m'ont conduit à m'intéresser à la problématique du développement des pôles de compétitivité. Je souhaite, par conséquent, réaliser ma thèse sur ces réseaux encore récemment labellisés.

Pour cela, je cherche actuellement à m'associer à un organisme susceptible de m'accompagner dans ce projet professionnel ambitieux qui me tient tout particulièrement à cœur.

Ce partenariat peut se traduire par la réalisation d'une mission ponctuelle ou par la prise en charge d'une partie de votre activité.

Ce travail de recherche sera encadré par le laboratoire de recherche universitaire du CERMAT (Centre d'Etude et de Recherche en Management de Touraine) qui regroupe en son sein l'ensemble des professeurs de gestion et de management de l'Université de Tours.

Vous trouverez ci-joint, mon projet de thèse qui comme son nom l'indique, n'est encore qu'un projet et qui demande à être retravaillé, précisé et finalisé en fonction de vos besoins ou de vos suggestions éventuelles.

Vous trouverez également ci-joint une documentation explicative des dispositions réglementaires du partenariat potentiel.

Etant bien conscient du caractère inhabituel de cette demande, je vous propose, que nous nous rencontrions afin que je puisse vous éclairer sur les questions que vous pouvez légitimement vous poser. Si vous êtes intéressé par cette démarche et ce projet, je me permettrais de vous contacter d'ici 15 jours pour convenir d'un rendez vous afin que vous puissiez être à même d'apprécier mon projet et mes compétences

Je vous remercie par avance de l'attention que vous voudrez bien porter à cette demande et vous prie, Monsieur, d'agréer l'expression de mes sentiments distingués.

Annexe 4. Fiche de poste « chargé de mission pôle de compétitivité ».

Le Poste de Chargé de mission Pôle de Compétitivité

La création d'un poste de « chargé de mission pôle de compétitivité » s'inscrit dans un objectif de complémentarité des missions et des actions entre les différentes structures de développement technologique de la Région Centre. Il ne s'agit pas de rajouter simplement un échelon aux structures d'animation, de détection et de valorisation de la recherche, mais de créer un poste qui permette de compléter le maillage déjà mis en place et de favoriser des actions de proximité au bénéfice des acteurs des pôles de la Région.

Le chargé de mission aura pour fonction principale d'être l'interlocuteur privilégié de l'ensemble des acteurs des pôles afin de mettre en lumière et de faire remonter les difficultés éventuelles auxquelles ceux-ci peuvent être confrontés. Acteur du changement, il aura pour rôle essentiel de proposer des solutions aux problèmes que peuvent rencontrer les acteurs des pôles. A ce titre, il contribuera à l'amélioration du dispositif déjà mis en place en Région Centre, participant ainsi à la compétitivité du territoire.

Aujourd'hui, l'Etat semble avoir pris la mesure de l'importance du partage d'expériences pour un développement efficace des pôles de compétitivité sur le territoire national. L'Etat encourage donc ce partage d'expériences notamment à travers la mise en place des « forums de financement », qui sont l'occasion pour les différents acteurs de ce système de se rencontrer et d'échanger sur leurs fonctionnements, sur les problèmes éventuellement rencontrés, et sur les solutions envisagées ou déjà mises en place pour répondre à ces difficultés. Il semble donc nécessaire de pérenniser ce mouvement en Région Centre, afin de se concentrer sur les difficultés éventuelles pouvant limiter le fonctionnement efficient des pôles de la Région Centre.

Mais au-delà de la mise en évidence des difficultés ou de freins éventuels, il s'agit d'identifier les outils mobilisés et de formaliser des bonnes pratiques qui soient transférables et applicables aux pôles de la Région.

Objectifs du poste de chargé de mission pôle de compétitivité :

- soutenir et collaborer aux activités de réseautage ;
- multiplier les projets de partenariats R&D ;
- favoriser l'attractivité de la Région et de ses pôles afin de créer de nouvelles entreprises ;
- identifier les freins au développement des pôles en Région Centre ;
- encourager la dynamique des pôles déjà mise en place en Région Centre ;
- accentuer la visibilité et la lisibilité des pôles de la Région sur le plan national et international ;
- favoriser l'émergence de nouveaux pôles en Région Centre (pôle caoutchouc, Centrimage...) ;

Moyens à mettre en œuvre pour assurer l'atteinte de ces objectifs :

- multiplier les échanges d'expériences avec les autres pôles nationaux afin d'améliorer les connaissances sur leurs fonctionnements et ainsi profiter d'un effet d'entraînement sur les pôles de la Région Centre ;
- limiter l'isolement des cellules d'animation des pôles en favorisant les partages d'expériences et en leur proposant une vision élargie des problèmes potentiels (actuels ou à venir) et des solutions envisageables ;
- identifier les facteurs et pratiques structurants dans l'ensemble des pôles du territoire national (pratiques de benchmarking) ;
- étudier et comprendre les relations entre les acteurs membres des pôles et entre les pôles eux-mêmes ;
- fédérer des acteurs ayant des intérêts divergents autour de projets communs de R&D ;
- participer aux congrès et colloques sur la thématique pôle de compétitivité afin de cumuler les expériences, de multiplier les contacts et d'améliorer le maillage et les compétences des cellules d'animation des pôles ;

Identification des phases d'intervention et proposition d'un calendrier prévisionnel

Phase 1 (3 mois) :

- intégration du chargé de mission au sein de la structure d'accueil, découverte des activités principales de l'agence;
- identifications des principaux acteurs des pôles de la Région (organes de gouvernance, cellules d'animation, acteurs institutionnels, universités, principaux laboratoires de recherche, industriels les plus impliqués, PME les plus représentées...) ;
- première prise de contact avec ces acteurs, explication du fondement de la fonction, identifications des rôles et des logiques d'acteurs ;
- identification des éléments et des points clés qui serviront de base de travail pour les missions futures (nos observations ont déjà permis d'identifier certains problèmes structurants : processus d'émergence, de sélection et de validation des projets de R&D,...) ;
- formalisation des axes de travail principaux.

Phase 2 (2 ans):

- entretiens en profondeur afin d'identifier clairement les freins potentiels et/ou problèmes auxquels tous les acteurs doivent faire face et qui peuvent limiter leur participation aux pôles et aux projets de R&D collaboratifs ;
- formalisation claire des missions à réaliser (principales et intermédiaires) ;
- mise en place d'un observatoire des pôles : veille stratégique, prise de contacts avec les différents pôles nationaux et internationaux, participations à des salons, conférences et colloques pour partager les expériences, identification des bonnes pratiques, cumuler les données sur les pôles... ;
- récolte d'informations ;
- multiplications des activités de réseautage et de partages d'expérience avec les autres pôles.

Phase 3 (9 mois):

- construction et proposition de scénarios et d'outils structurants afin de répondre aux problèmes identifiés, élaboration d'un guide des bonnes pratiques ;
- application des propositions aux pôles de la Région Centre ;
- communication des résultats aux acteurs concernés ;

-publications des principaux résultats obtenus dans des revues scientifiques et communications lors de congrès nationaux ou internationaux afin de se confronter à l'expérience d'autres chercheurs et ainsi cumuler une nouvelle fois les observations et les résultats (participation en fonction de l'accord donné par la structure partenaire).

Il s'agit d'un calendrier prévisionnel qui permet d'envisager les principaux éléments de l'intervention du chargé de mission. Ces éléments ne sont pas exhaustifs et nécessiteront indubitablement des aménagements et des modifications en fonction des contingences et de l'évolution chemin faisant du contenu général de la mission.

Le futur chargé de mission s'est assuré de la collaboration de différents laboratoires universitaires et enseignants en sciences de gestion sur lesquelles il pourra s'appuyer :

-Le Centre d'Etude et de Recherche en MAnagement de Touraine (CERMAT-EA 2109) qui regroupe l'ensemble des enseignants chercheurs en Sciences de gestion de l'Université et de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Tours, et qui a développé un axe de recherche spécifique aux pôles de compétitivité dans lesquels plusieurs enseignants chercheurs sont particulièrement impliqués.

-ERPOL (Equipe de Recherche sur les POLES de Compétitivité¹³²) constitué depuis juin 2006 suite à un appel à projet de l'ANR et qui regroupe des jeunes enseignants chercheurs appartenants à différents laboratoires de recherche universitaires (CERMAT, Laboratoire Stratégie & Technologie de l'Ecole Centrale de Paris et le laboratoire Pilotage Economique et Social des Organisations -PESOR- de l'Université Paris-Sud 11) et dont les travaux de recherche sont exclusivement dédiés aux pôles de compétitivité.

-Mme Véronique Perret (membre du CERMAT et d'ERPOL) professeur des universités en sciences de gestion en sa qualité de directrice de thèse dont les éclairages et les apports à la fois théoriques et pratiques seront indéniables et dont les travaux de recherche portent notamment sur les pôles de compétitivité.

¹³² Nom provisoire

Annexe 5. Courrier électronique envoyé par le directeur de la Cosmetic Valley à ses membres pour les informer de la thèse.

De : lpicoli@cosmetic-valley.com [mailto:lpicoli@cosmetic-valley.com] **De la part de** jlansel@cosmetic-valley.com
Envoyé : vendredi 31 août 2007 11:17
Cc : jlansel@cosmetic-valley.com; dchabault@yahoo.fr
Objet : M. Chabault en charge d'une thèse sur le pôle
Importance : Haute

Chers Amis,

Monsieur Denis CHABAULT est en charge d'une thèse sur notre pôle de la Cosmetic Valley. L'objectif est notamment de nous permettre d'améliorer les services que l'on peut vous offrir et le fonctionnement de notre pôle.

Il se peut que Monsieur Chabault vous contacte pour un entretien. Je vous remercie par avance de lui réserver le meilleur accueil.

Voici ses coordonnées :
Monsieur Denis CHABAULT
portable : 06 63 04 33 74
e.mail : dchabault@yahoo.fr

Bien cordialement

Jean-Luc ANSEL
Directeur Général de la Cosmetic Valley
Conseiller du Commerce Extérieur de la France
Président de la société des Experts Bois
Tel. 02 37 211 211
Fax. 02 37 200 381
portable 06 09 40 63 29
e.mail : jlansel@cosmetic-valley.com

Annexe 6. Guide d'entretien S2E2 - phase exploratoire

Objectif de l'entretien : il s'agit d'étudier et de reconstituer les modalités de fonctionnement du pôle S2E2. L'objectif est de mettre en évidence et d'identifier l'existence éventuelle de freins pouvant limiter la participation au pôle et aux projets de R&D.

Cet entretien sera enregistré dans le seul objectif d'assurer la rigueur dans le traitement des données collectées. Le chercheur s'engage à assurer l'anonymat de ces données et surtout de l'interviewé le cas échéant.

1. Présentation de l'interviewé :

Pouvez-vous me présenter vos activités ?

Comment avez-vous connu le pôle S2E2 ?

Comment avez-vous été amené à adhérer au pôle ?

Pourquoi êtes-vous rattaché au pôle ? Depuis combien de temps ? A quelle occasion avez-vous intégré ce pôle ? (Projets de recherche, coopérations antérieures...)

2. L'implication dans le pôle

Pour vous, quel est l'intérêt de faire partie du pôle de compétitivité ? Qu'attendez-vous de ce rattachement dans l'immédiat et à plus long terme ?

Etes-vous actuellement satisfait du retour de votre implication dans le pôle ?

Faites-vous partie de la structure de gouvernance du pôle ?

Selon vous la gouvernance du pôle est-elle satisfaisante pourquoi ?

Comment avez-vous été amené à faire partie de cette structure de gouvernance ?

Quel est votre rôle au sein de cette structure de gouvernance ?

3. L'implication dans les projets de R&D

Faites-vous partie d'un projet de R&D ? Quels sont vos rôles et places dans ce projet de R&D ?

Comment avez-vous été amené à participer à un projet de collaboration de R&D ?

Quelles ont été vos motivations pour participer à de tels projets ?

Avez-vous hésité pour faire partie de ce projet ? Si oui qu'est-ce qui vous a fait hésiter (secret industriel ou autre) ?

Comment vivez-vous cette collaboration ? Avec les autres entreprises avec lesquelles vous collaborez ?

Seriez-vous prêt à vous investir davantage dans le pôle et dans ces projets ? Et pourquoi ?

Selon vous y'a-t-il une implication suffisante ou satisfaisante des différents acteurs au sein du pôle ?

Selon vous, y'a-t-il des freins à l'implication des acteurs au sein du pôle ?

Si oui quelles sont ces difficultés ?

4. La procédure d'évaluation des projets de R&D

Si vous faites partie d'un projet de collaboration, vous avez certainement dû passer une évaluation par un comité d'expert, avez-vous directement passé cette évaluation ? Comment l'avez-vous vécue ?

Selon vous la constitution du comité de pilotage est-elle satisfaisante pourquoi ?

Quel est votre sentiment par rapport à la procédure d'évaluation ?
Quel est votre sentiment par rapport au comité d'évaluation, sa composition... ?

5. Les relations inter organisationnelles

Comment se passent les relations avec les entreprises et labo de recherche avec lesquels vous collaborez ?

Quelles relations avez-vous avec les autres entreprises du pôle ? Et les autres membres (labo de recherche, institutionnels, PME, GE...) ?

Quelle est votre relation avec la direction du pôle ? Avec la cellule de valorisation et d'animation ?

STmicro a été à l'origine du pôle, selon vous est-ce problématique ? Et pourquoi ?

6. La perception du fonctionnement du pôle

Quel est votre sentiment par rapport à l'organisation générale du pôle ?

Quel est votre sentiment par rapport à l'animation et les activités de réseautage au sein du pôle ?

Selon vous sur quels éléments faudrait-il agir pour améliorer le fonctionnement du pôle ?

Selon vous la mise en place des partenariats de R&D est-elle efficace ?

Selon vous comment les autres entreprises et laboratoires perçoivent le pôle ? Et pourquoi ?

Pensez vous aujourd'hui que le pôle devrait fonctionner différemment ?

7. Généralités

Quelle opinion avez-vous de l'initiative du gouvernement français à propos de la création des pôles de compétitivité ?

Quels apports et difficultés voyez-vous émerger au sein du pôle ?

Quelles évolutions futures voyez-vous autour de la notion de pôle de compétitivité ?

Quelles évolutions futures voyez-vous au sein du pôle auquel vous participez ?

Pensez-vous que l'adoption de la politique des pôles de compétitivité soit la bonne méthode pour réaliser les objectifs d'innovation, d'emploi et de croissance ?

Pensez-vous aujourd'hui qu'il soit impératif pour une entreprise de faire partie du pôle ? Peut-on faire sans les pôles ?

Comment envisagez vous à l'avenir votre participation au sein de ce pôle ?

Pensez-vous que les principaux acteurs concernés (élus, institutions, chercheurs, PME, industriels...) jouent le jeu ?

Annexe 7. Récapitulatif des entretiens réalisés dans le pôle Cosmetic Valley

Code	Organisation	Fonction	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
CV-STR-DIR-1	Structure du pôle	Direction	11 juin 2007	47 min
CV-STR-DIR-2	Structure du pôle	Direction	02 juillet 2007	1h 03
CV-STR-DIR-3	Structure du pôle	Direction	31 août 2007	55 min
CV-IND-PME-1	Industriel	Direction	13 septembre 2007	45 min
CV-IND-PME-2	Industriel	Direction	14 septembre 2007	1h 03
CV-STR-OP-1	Structure du pôle	Chargé de mission	24 septembre 2007	45 min
CV-STR-OP-2	Structure du pôle	Chargé de mission	24 septembre 2007	1h 04
CV-STR-OP-3	Structure du pôle	Chargé de mission	24 septembre 2007	1h 00
CV-STR-OP-4	Structure du pôle	Chargé de mission	08 octobre 2007	28 min
CV-STR-OP-5	Structure du pôle	Chargé de mission	16 octobre 2007	2h 42
CV-IND-GE-1	Industriel	Direction	21 octobre 2007	1h 02
CV-IND-GE-2	Industriel	Direction	23 octobre 2007	51 min
CV-RECH-PUB-1	Université	Présidence	09 janvier 2008	54 min
CV-IND-PME-3	Industriel	Direction	22 janvier 2008	54 min
CV-FORM-PRIV-1	Etablissement de formation	Direction	29 janvier 2008	1h 57
CV-RECH-PUB-2	Université	Enseignant chercheur	21 février 2008	1h 19
CV-RECH-PRIV-1	Recherche privée	Direction R&D	11 mars 2008	1h 07
CV-IND-PME-47	Industriel	Direction	14 Avril 2008	1h 01
CV-IND-PME-5	Industriel	Direction	17 avril 2009	41 min
CV-RECH-PUB-3	Université	Enseignant chercheur	19 mai 2008	31 min
CV-IND-GE-3	Industriel	Direction	23 mai 2008	1h 01
CV-RECH-PUB-4	Université	Enseignant chercheur	23 mai 2008	46 min
CV-STR-DIR-4	Structure du pôle	Direction	9 juin 2008	2h 50
CV-STR-DIR-5	Structure du pôle	Direction	15 octobre 2008	1h 34

CV-STR-DIR-6	Structure du pôle	Direction	24 décembre 2008	1h 43
--------------	-------------------	-----------	---------------------	-------

Annexe 8. Récapitulatif des entretiens réalisés dans le pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique

Code entretien	Organisation	Statut	Date de l'entretien	Durée
S2E2-STR-DIR-1	S2E2	Direction	04 octobre 2006	1h 20
S2E2-RECH-PUB-1	Université	Valorisation de la recherche	06 octobre 2006	1h 05
S2E2-IND-PME-1	Industriel	Dirigeant de PME	11 octobre 2006	59 min
S2E2-IND-PME-2	Industriel	Dirigeant de PME	13 octobre 2006	20 min
S2E2-RECH-PRIV-1	Industriel	Responsable R&D	19 octobre 2006	15 min
S2E2-IND-PME-3	Industriel	Dirigeant de PME	21 octobre 2006	59 min
S2E2-IND-PME-4	Industriel	Directeur administratif	22 octobre 2006	41 min
S2E2-IND-PME-5	Industriel	Directeur commercial	23 octobre 2006	1h 05
S2E2-RECH-PUB-2	Université	Présidence	13 novembre 2006	57 min
S2E2-STR-DIR-2	S2E2	Direction	17 septembre 2007	1h 43
S2E2-RECH-PUB-3	Université	Valorisation de la recherche	23 novembre 2007	33 min
S2E2-RECH-PUB-4	Université	Transfert de technologie	23 novembre 2007	1h32
S2E2-RECH-PUB-5	Université	Valorisation de la recherche	29 novembre 2007	2h 42
S2E2-IND-GE-1	Industriel	Direction	03 décembre 2007	55 min
S2E2-STR-DIR-3	S2E2	Direction	07 janvier 2007	1h 03
S2E2-RECH-PUB-6	Université	Direction	16 janvier 2008	1h 07
S2E2-RECH-PUB-7	Université	Enseignant chercheur	21 janvier 2008	1h 08
S2E2-STR-DIR-3	S2E2	Direction	22 février 2008	1h 49
S2E2-RECH-PUB-8	Université	Enseignant chercheur	25 février 2008	1h 20
S2E2-RECH-PUB-9	Université	Enseignant chercheur	25 février 2008	56 min
S2E2-STR-DIR-5	S2E2	Direction	26 février 2008	56 min
S2E2-RECH-PUB-10	Université	Enseignant chercheur	27 février 2008	51 min
S2E2-IND-PME-6	Industriel	Direction	27 février 2008	59 min
S2E2-RECH-PUB-11	Université	Enseignant chercheur	13 mars 2008	1h 23
S2E2-RECH-PUB-12	Université	Enseignant chercheur	10 avril 2008	1h 01
S2E2-IND-PME-7	Industriel	Direction	22 avril 2008	1h 38
S2E2-IND-GE-2	Industriel	Direction	23 avril 2008	42 min
S2E2-IND—GE-3	Industriel	Direction	23 avril 2008	1h 06
S2E2-IND-PME-8	Industriel	Direction	24 avril 2008	1h 02
S2E2-RECH-PUB-13	Université	Enseignant chercheur	25 avril 2008	58 min
S2E2-RECH-PUB-14	Université	Enseignant chercheur	14 mai 2008	1h 26

S2E2-IND-PME-9	Industriel	Direction	25 octobre 2008	31 min
S2E2-IND-PME-10	Industriel	Direction	27 octobre 2008	49 min
S2E2-STR-DIR-6	S2E2	Direction	31 octobre 2008	1h 42
S2E2-STR-DIR-7	S2E2	Direction	09 janvier 2009	2h 42
S2E2-STR-DIR-8	S2E2	Direction	17 février 2009	23 min

Annexe 9. Récapitulatif des entretiens réalisés auprès des acteurs institutionnels

Code	Organisation	Fonction	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
INST-APP-1	CCI	Direction de la recherche	20 octobre 2006	54 min
INST-APP-2	Société de conseil	Direction	28 janvier 2008	1h 20
INST-APP-3	Structure de valorisation	Direction	20 février 2008	1h 36
INST-COLL-1	Collectivité locale	développement économique	21 février 2008	1h 39
INST-APP-4	Observatoire économique	Direction	22 février 2008	54 min
INST-APP-5	CCI	Direction de la recherche	22 février 2008	1h 22
INST-ETAT-1	Etat	Service de la recherche	27 février 2008	1h 17
INST-ETAT-2	Etat – DRIRE	Direction régionale	03 mars 2008	1h 03
INST-DEPT-1	Conseil général	Direction	06 mars 2008	1h 28
INST-DEPT-2	Conseil Général	Direction	14 mars 2008	1h
INST-ETAT-3	Etat – DRIRE	Direction régionale	25 mars 2008	1h 16
INST-COLL-2	Collectivité locale	Direction	26 mars 2008	54 min
INST-DEPT-3	Conseil général	Développement économique	26 mars 2008	1h25
INST-DEPT-4	Conseil général	Direction	28 mars 2008	1h 09
INST-APP-6	Technopôle	direction	07 avril 2008	1h 16
INST-DEPT-5	Conseil général	Service développement économique	10 avril 2008	1h 38
INST-DEPT-6	Conseil général	Service développement économique	25 avril 2008	1h 02
INST-COLL-3	Collectivité locale	Direction	15 mai	1h 12
INST-DEPT-7	Conseil général	Service développement économique	15 mai 2008	1h 20
INST-DEPT-8	Conseil général	Service développement économique	25 juin 2008	1h 36
INST-REG-2	Conseil Régional	Direction de la recherche	10 juillet 2008	1h 56
INST-ETAT-4	Etat – DRIRE	Direction	12 août 2008	1h 08
INST-REG-3	Conseil régional	Direction de l'industrie	22 septembre 2008	1h 11
INST-REG-4	Conseil régional	Direction de la recherche	22 septembre 2008	1h 23

INST-REG-5	Conseil Régional	Direction de la recherche	26 septembre 2008	1h 09
INST-REG-6	Conseil Régional	Direction de la recherche	12 février 2009	2h42
INST-REG-7	Conseil Régional	Direction de la recherche	16 février 2009	4h34

Annexe 10. Courrier électronique envoyé au directeur du pôle Cosmetic Valley pour validation interne des cas.

De : dchabault@yahoo.fr

Envoyé : jeudi 18 décembre 2008 9: 51

Cc : jlansel@cosmetic-valley.com

Objet : Thèse : Validation de l'étude de cas Cosmetic Valley

Importance : Haute

Monsieur,

Comme vous le savez, je réalise actuellement une thèse qui porte sur l'organisation et la stratégie des pôles de compétitivité à travers notamment l'exemple du pôle Cosmetic Valley.

La recherche s'attache à recueillir la perception et la représentation des acteurs de votre pôle. Le document que je vous fais parvenir ici est la synthèse à partir de laquelle je vais véritablement fonder mon travail de recherche. Pour m'assurer de la validité et de la fiabilité de ce travail, il est capital pour moi que je puisse recueillir votre avis et vos impressions sur les éléments que j'ai pu mettre en évidence.

Toutes les remarques qui pourront être faites à ce stade seront les bienvenues. Elles me permettront d'affiner ma représentation et de modifier d'éventuelles erreurs d'appréciation. Ce document n'est donc pas rédigé dans sa forme définitive mais il s'agit d'une base de discussion qui nous permettra d'approfondir les éléments que vous jugerez utiles.

Votre retour par rapport à cette synthèse est donc capital pour la suite de mon travail. Je me tiens par conséquent à votre disposition pour que nous puissions ensemble discuter de ces éléments.

Très cordialement

Denis Chabault

Doctorant en Sciences de Gestion

IAE Tours - CERMAT

50, Avenue Jean Portalis – B.P. 0607

37206 Tours Cedex 03

Bureau A247

bureau : 02 47 36 10 14

portable : 06 63 04 33 74

Secrétariat : 02 47 36 10 10

Mel : dchabault@yahoo.fr

Annexe 11. Guide d'entretien S2E2 lors de la phase intensive

Entretien mené par :

Nom de l'interviewé :

Entreprise et fonction :

Date :

Lieu :

Objectifs de l'entretien :

1. Caractéristiques du répondant et de son organisation

2. L'implication de l'entreprise dans le pôle

- quels sont vos rôles et fonctions au sein du pôle ?
- quelle a été votre contribution à la mise en place et au fonctionnement du pôle ?
- comment l'entreprise s'implique t'elle dans la politique des PDC ?
- quelles sont les attentes de l'entreprise en terme de retombées ? (Économiques, sociales, sociétales...)
- comment décrieriez-vous les pôles ? (en général, en particulier).
- quels sont selon vous les acteurs qui ont le plus contribué le plus au développement des pôles ?
- quels sont les objectifs du pôle ? (développement économique, territorial, réseautage) sont ils différents en fonction des pôles ?
- quel est l'intérêt de se regrouper en pôle ? (pour le triptyque) (culture, identité, solidarités ?)
- selon vous quel est le rôle de la structure d'animation ?

3. La gouvernance

- Comment définiriez vous la gouvernance ?
- quelles sont les modalités de relations entre les gouvernants (fréquence des interactions, nature des relations... ?)
- Selon vous quel doit être le rôle de la gouvernance ? (conception et contrôle de la stratégie, gouverner les relations, soutenir l'éco locale, légitimation des actions du réseau)
- selon vous qui sont les principaux acteurs de la gouvernance ?
- selon vous quelle est votre place dans la gouvernance ?
- comment les décisions sont-elles prises ?
- selon vous quelle est la place des « arrangements informels » dans le processus de prise de décision ?
- faites vous partie du CA / Y avez-vous participer ?/ qu'est ce que vous pensez de sa composition ?
- Quels pouvoirs pour le CA / les adhérents (nature / partage/ ressources...)
- quel est votre sentiment sur les CP ou CA des 2 pôles si vous avez pu y assister ?
- quel est votre sentiment quant à la procédure d'adhésion des nouveaux adhérents ?

- votre avis pour la représentativité des parties prenantes dans les instances de direction ?
- les institutionnels devraient il avoir une place plus importante ? Laquelle ? Pourquoi ? Comment ?
- selon vous comment les intérêts de chacun sont-ils pris en compte dans le pôle ? Est-ce juste ?
- la dimension territoriale et institutionnelle est-elle importante ? Pourquoi ?
- quelle est la place/contribution de WIRECOM dans la détermination de la stratégie des pôles ? A t-il une place ?

4. La place des parties prenantes dans le réseau

- quelle est la place des institutionnels / PME / GE / Organismes de Formation / Labo de R&D Leur rôle ? Places ? / Comment sont-ils représentés ? Dans la gouvernance et dans le réseau ?
- selon vous comment les adhérents perçoivent le pôle (triptyque) ?
- selon vous quelle est la place et le rôle de STM
- le pôle aurait-il pu se faire sans elle ? -sur quelles ressources s'est elle appuyée ?

5. L'implication des acteurs ?

- aujourd'hui selon vous les acteurs les plus impliqués ?? (Acteurs historiques ?)
- les moins impliqués (nouveaux adhérents ?)
- pensez-vous qu'il est possible de les impliquer d'avantage ? Pourquoi ? Comment ?
- selon vous quels sont besoins des adhérents ? Améliorations dans l'organisation ? Le fonctionnement ?

6. Les relations inter organisationnelles

- quelles sont VOS relations avec ces différents acteurs (intensité, fréquence...) ?
- quelle est la place du territoire et de la proximité dans ces relations ?
- voyez-vous ou entrevoyez-vous une évolution dans les relations depuis le début du pôle ?

7. Questions d'ouverture

- Quelles évolutions futures voyez-vous autour de la notion de pôle de compétitivité ? Quelles améliorations ?
- pensez-vous qu'il soit impératif pour une entreprise de faire partie d'un pole ?

Annexe 12. Guide d'entretien Cosmetic Valley lors de la phase intensive

Entretien mené par :

Nom de l'interviewé :

Entreprise et fonction :

Date :

Lieu :

Objectifs de l'entretien :

1. Caractéristiques du répondant et de son organisation

2. Perception de l'organisation et du fonctionnement du pôle

- comment décririez-vous le pôle ? (en général, en particulier).
- quels sont selon vous les acteurs qui ont le plus contribué au développement des pôles ?
- quels sont les objectifs du pôle ? (développement éco, territorial, réseautage) sont ils différents en fonction de chacun des pôles ?
- quel est l'intérêt de se regrouper en pôle ? (pour le triptyque) (culture, identité, solidarités ?)
- selon vous quel est le rôle de la structure d'animation ?
- comment décririez-vous le réseau ?

3. La gouvernance

- Comment définiriez vous la gouvernance ? Qu'entendez-vous par gouvernance ?
- quelles sont les modalités de relations entre les gouvernants (fréquence des interactions, nature des relations... ?)
- Selon vous quel doit être le rôle de la gouvernance ? (conception et contrôle de la stratégie, gouverner les relations, soutenir l'économie locale, légitimation des actions du réseau)
- selon vous qui sont les principaux acteurs de la gouvernance ?
- selon vous quelle est votre place dans la gouvernance ?
- comment les décisions sont-elles prises ?
- selon vous quelle est la place des « arrangements informels » dans le processus de prise de décision ?

4. La place des différentes parties prenantes dans le réseau

- quelle est la place des institutionnels / PME / GE / Organismes de Formation / Labo de R&D
- Leur rôle ? Places ? / Comment sont-ils représentés ? Dans la gouvernance et dans le réseau ?

5. Sur les relations inter organisationnelles

- Quelles sont les relations entre ces différents acteurs (fréquence, modalité...) ? (Concurrence, coopération)
- quelles sont VOS relations avec ces différents acteurs (intensité, fréquence...) ?

- quelle est la place du territoire et de la proximité dans ces relations ?
- voyez-vous ou entrevoyez-vous une évolution dans les relations depuis le début du pôle ?

6. Sur l'animation technologique du réseau

- quelle est votre contribution à la mise en place des projets de R&D ? (différences entre les 2 pôles ?)
- comment faire émerger les projets de R&D (top down / bottom up).
- quelles sont les difficultés auxquelles vous vous heurtez ?
- y'a-t-il des axes stratégiques déterminés pour ces projets de R&D ?

7. L'implication des acteurs ?

- quels sont les acteurs que vous rencontrez le plus souvent ?
- aujourd'hui selon vous les acteurs les plus impliqués ?? (Acteurs historiques ?)
- les moins impliqués (nouveaux adhérents ?)
- pensez-vous qu'il est possible de les impliquer d'avantage ? Pourquoi ? Comment ?
- selon-vous, y'a-t-il des freins à l'implications des acteurs (du triptyque) ? Lesquels ?
- selon-vous qu'est ce qu'ils attendent du pôle ? Pourquoi sont-ils impliqués ou non dans des projets de R&D ?
- selon vous quelles sont les besoins des adhérents ?
- sur quels points souhaiteraient-ils des améliorations ? Dans l'organisations ? Dans le fonctionnement ?
- selon vous comment les adhérents perçoivent le pôle (triptyque) ?
- selon vous comment les institutionnels perçoivent le pôle ?

8. Questions d'ouverture

- selon vous le fonctionnement du pôle est-il satisfaisant ? Pourquoi ?
- quels changements entrevoyez-vous ?
- quelles évolutions futures voyez-vous autour de la notion de pôle de compétitivité ? Quelles améliorations ?
- pensez-vous qu'il soit impératif pour une entreprise de faire partie d'un pôle en général et de la CV en particulier ?

Annexe 13. Exemple d'entretien retranscrit

Retranscription entretien Entreprise X

Entretien mené par : Denis Chabault

Nom de l'interviewé : M.X.

Entreprise et fonction : Entreprise X. Directeur Général

Date : 2008-01-22

Lieu : Tours

Objectifs de l'entretien :

-recueillir la perception / représentation d'un adhérent « historique » de la Cosmetic Valley.

Durée de l'entretien : 54min 46

Bilan de l'entretien :

-entretien convivial et détendu.

-le regard d'un acteur « historique » permet de retracer l'évolution de l'organisation et d'appréhender les changements.

-à re-contacter si nécessaire pour approfondissements éventuels

Vous pouvez peut être commencer par m'expliquer votre histoire avec la Cosmetic Valley ?

Alors dans l'Indre-et-Loire, il n'y a malheureusement pas de grandes entreprises de la cosmétique donc c'était pour moi un moyen commercial de pouvoir rencontrer des gens. Donc notre implication a été discrète pendant longtemps. Et aux changements de statuts de l'association, quand ils se sont portés candidats pour être pôle de compétitivité, il fallait quand même un peu plus de poids de l'Indre-et-Loire où il n'y avait pas d'adhérents. Historiquement j'étais le premier adhérent du 37, donc je suis rentré dans le Conseil d'Administration et un de mes rôles a été notamment de recruter des adhérents potentiels sur le département susceptibles de pouvoir rentrer dans l'association.

Donc vous êtes rentré dans la gouvernance parce que ...

Oui alors l'Indre-et-Loire est quand même un peu particulier on est assez éloigné du cœur historique de la Cosmetic Valley qui est sur Chartres. Et quand l'association devient pôle, l'Indre-et-Loire on n'en parlait même pas. La Cosmetic Valley était vraiment axée principalement sur l'Eure-et-Loir et un peu sur le Loiret. Et maintenant qu'ils sont pôle de compétitivité ils sont obligés d'aller chercher des centres de formation et de recherche dans l'Indre-et-Loire. Il y en avait un peu dans le Loiret, et encore c'était plus de la dermatologie que de la cosmétique. C'est pour ça que Loïc Vaillant a été rapidement impliqué avec sa double casquette en tant que responsable de la recherche et en tant que dermato.

Donc voilà, c'est vrai que nous, on a pris un poids important quand même quand ils sont passés pôle. Parce que d'une part, on a déposé un projet de recherche, et que, d'autre part, on

était les premiers adhérents de l'Indre-et-Loire et en plus on servait un peu de passerelle avec l'université. On est assez impliqué avec l'Université de Tours, ce qui fait qu'on avait la crédibilité pour être les ambassadeurs du pôle dans le département. Ce qui n'est pas simple d'ailleurs, notamment dans les relations entre les collectivités locales de l'Indre-et-Loire et la Cosmetic Valley. Pour être plus objectif dans cette affaire là, je pense qu'il y a vraiment des tords des deux cotés. Il y a une très mauvaise communication qui est faite par la Cosmetic Valley dans l'Indre-et-Loire, et les collectivités n'ont pas vraiment fait l'effort en disant qu'est ce que c'est que la Cosmetic Valley. Et c'est vrai que le secteur de la cosmétique, ce n'était pas l'élément clé des politiques locaux. Mais ça a beaucoup changé depuis, ils ont compris que c'était important et ils en rajoutent même une couche.

Donc chacun a fait un effort de son côté ?

Oui, Jean-Luc m'a demandé de rattraper le truc. C'est pour ça que j'ai une casquette un peu différente par rapport au pôle. Je suis à la fois dans les projets de R&D : on est porteur du projet cosmeto textile qui a abouti à la création du labo le LERAC. Et on est aussi impliqué dans différents projets de recherche avec l'Université, avec Vermon, Pacific Création, etc. On est impliqué en tant que prestataire ou partenaire dans quatre projets différents. Et puis donc, on a ce rôle dans la gouvernance, au niveau de l'Indre-et-Loire par exemple on sert de relais, on essaye d'expliquer les choses, on participe aux réunions, etc. et ça se passe de mieux en mieux, maintenant il y a des réunions régulières, des comités de projets, etc.

Donc votre rôle à vous dans la gouvernance c'est...

C'est la représentation de l'Indre et Loire.

Initialement vous avez adhéré spontanément ?

Oui, je crois beaucoup à cette forme associative, même en dehors des pôles qui sont aussi très intéressant, mais le rôle associatif c'est super important. Je suis un homme de réseau. J'aime bien ça, et je trouve qu'on ne peut pas tout faire tout seul de toute façon. Et puis ça donne une identité nouvelle à l'Indre-et-Loire aussi. Ça permet d'avoir un fil conducteur pour plein d'autres entreprises. L'avantage de la cosmétique, par rapport à d'autres secteurs, c'est que dans cette filière on fait appel à énormément de corps de métiers différents. Ce n'est pas comme dans la micro électronique par exemple. On a la chimie, la médecine, des math, des entreprises agricoles, pour les étiquettes, des actifs cosmétique, etc. Ça veut dire que quand vous êtes prestataire, fournisseur ou acteur principal de la cosmétique, en fait vous faites appel à plein de corps de métiers et vous les retrouvez partout. Donc on s'aperçoit, c'est marrant mais moi je ne le savais même pas, que quand on est adhérent à la Cosmetic Valley vous vous apercevez que vos voisins le sont aussi mais vous ne le saviez même pas car vous ne pensiez pas qu'ils pouvaient faire de la cosméto, on s'est aperçu avec certaines qu'on avait des clients communs, qu'on pouvait avoir des projets communs, etc. Maintenant on se rencontre régulièrement par l'intermédiaire du pôle et on peut développer des projets ensemble.

Donc une véritable mise en réseau ?

Oui, je pense que le plus important dans la Cosmetic Valley, c'est cette mise en réseau ; surtout dans un réseau comme la cosmétique qui est très large.

Et est-ce que le département arrive à avoir quand même sa place ?

Oui, on est maintenant reconnu pour notre spécialisation matière grise. Au sein de la Cosmetic Valley, si on a une thématique de recherche à développer on va s'adresser plus

spontanément à l'Indre-et-Loire, soit par la fac de pharma, de médecine, par l'intermédiaire de l'université, etc.

Et vos voisins avec lesquels vous n'aviez pas de contact auparavant ils ont été amenés à adhérer de quelle façon ?

Bah disons que dès le début beaucoup de monde s'y est mis. Il y a eu des réunions et tout le monde s'y est mis, tout le monde a senti dès le départ que la Cosmetic Valley ça pouvait être intéressant. Et puis la Cosmetic Valley s'est faite aussi connaître, les collectivités et la Chambre de Commerce et d'Industrie ont relayé son message, etc. Donc, c'est l'effet réseau, tout le monde s'y est mis et ça s'est enchaîné. Et finalement, tout le monde a bien compris l'intérêt de la Cosmetic Valley.

Quand vous disiez que la Cosmetic Valley au départ s'y était mal pris, c'est-à-dire ?

Bah, je pense qu'ils auraient dû dire voilà ce qu'est la Cosmetic Valley ; ça devient pôle de compétitivité, voilà ce qu'on va proposer aux adhérents et on a aussi besoin des collectivités locales pour aller dans notre sens. Et comme ça a été mal expliqué, les collectivités locales, politiquement elles ont un intérêt : j'ai été élu, j'ai des moyens financiers, je contribue à l'essor de l'économie locale, donc je finance une entreprise, un projet, etc. et il faut qu'ils aient des retombées marketing aussi et des retombées directes. Par exemple, le Conseil Général a contribué au financement de la construction de tel bâtiment pour tant d'euros, il faut que ça soit annoncé. Et si au lieu d'aider directement les entreprises, elles financent la Cosmetic Valley, qui elle-même va aider les entreprises, la Cosmetic Valley se substitue un peu au rôle qu'ils avaient avant ; et ça ils n'ont pas l'habitude. C'est une nouvelle manière de fonctionner pour eux. Il y a une perte d'information et de visibilité sur l'aide locale au profit de la Cosmetic Valley. C'est ce que j'ai essayé d'expliquer ce n'est pas incompatible. On peut financer la Cosmetic Valley et sur des projets lourds, qui vont mettre en partenariat des entreprises d'Orléans et de Tours et ce qui n'empêche pas d'aider en direct des entreprises locales. Mais se détacher de la Cosmetic Valley aurait été, selon moi, une grosse erreur. Et ce n'est pas passé loin.

Vous ne pensez pas que l'implication de ces institutionnels est bien entendu vitale pour la Cosmetic Valley car ils financent, mais aussi crée une perte d'indépendance ?

Oui bien entendu, mais est-ce que c'est vraiment important ? Est-ce que la Cosmetic Valley doit être aussi indépendant que ça ? D'autre part, il y a quand même un grand nombre de collectivités qui financent, donc il y a un tel mélange politique que je ne pense pas qu'il y ait un pouvoir plus fort qu'un autre. Je ne pense pas qu'on risque une influence politique très forte sur la Cosmetic Valley.

Donc vous ne pensez pas que la Cosmetic Valley peut être amenée à privilégier tel ou tel institutionnel en raison d'un financement plus important ?

De toute façon, vous ne pouvez pas empêcher le fait qu'un DIOR qui rentre dans un projet de recherche sera plus facilement financé qu'un Spin Control. Mais je ne pense que ça n'a rien à voir avec la Cosmetic Valley. La preuve, c'est que sur le projet de recherche qu'on a présenté, le notre a été bien défendu parce que ça a été le premier à être défendu par la DGE.

La Cosmetic Valley a aussi un objectif de développement territorial ?

C'est un peu ambigu. A un moment donné, ils avaient la volonté d'être chartro chartrain. C'est vrai que ça émane de Chartres et leur grosse crainte, pendant longtemps, ça a été que le centre se délocalise, le risque qu'Orléans veuille se l'approprier. Maintenant, il est hors de question qu'une association comme celle-ci, même pôle de compétitivité, reste sur un plan

local. Sinon elle est morte. Leur objectif, et ils le font bien, c'est vraiment d'avoir un rayonnement international. Donc, ils ont réussi à conserver leur administratif à Chartres et le rayonnement est en tâche, vers l'Ouest Parisien, en Normandie, etc. J'aimerais bien aussi que ça se développe un peu plus vers l'Ouest, et bon après la Cosmetic Valley, ils sont forts dans la communication à l'international, les salons, etc., qui fait qu'ils sont très présents.

Donc le périmètre du pôle n'est pas encore arrêté définitivement ?

Non surtout pas, il faut le laisser grandir.

Et comment vous entrevoyez la cohésion de cet ensemble qui est amené à grandir ?

C'est aux membres de la Cosmetic Valley, l'équipe d'animation, d'élargir le périmètre d'action. Mais il ne faut pas faire n'importe quoi non plus car le secteur d'activité est large. Il faut donc rester vigilant, mais le rayon d'action doit être le plus large possible, cohérent et large à la fois. Il n'y a pas de raison qu'on ne fasse pas des projets de R&D avec des partenaires européens.

On met souvent en avant la notion de proximité dans les projets de R&D ...

Disons que la priorité, c'est de voir si les compétences sont à côté de chez nous. Et ça il n'y a que le milieu associatif qui peut le faire. Maintenant, si les compétences ne sont pas chez nos voisins, mais à l'étranger par exemple, et bien ce n'est pas ça qui va m'arrêter. Donc, si le partenaire est dans le réseau, c'est parfait. Mais si les compétences ne sont pas disponibles il faut aller les chercher ailleurs.

Donc c'est plus une question de compétence que de proximité en tant que telle !

Oui !

En terme de gouvernance, qu'est-ce que ça représente pour vous ?

En dehors du comité de pilotage et comité scientifique, la gouvernance ce n'est pas évident, car les professionnels sont très sollicités et n'ont pas toujours le temps de s'y investir. C'est la particularité de la Cosmetic Valley, c'est qu'il y a une association avec des salariés, dont le métier c'est de faire fonctionner le pôle. Ca, c'est quand même super important. Ils ne font que ça, ce sont des professionnels et c'est eux qui animent le truc. La gouvernance, dans le cadre des pôles de compétitivité, à mon avis, c'est l'animation des projets de R&D, ce qui n'est pas évident. Car dans un milieu aussi confidentiel que la cosmétique, quand vous avez un projet de R&D que vous voulez faire financer par le pôle, ça veut dire qu'il faut l'exposer et notamment à la concurrence, et ouvertement, et ça c'est très difficile. Nous à notre niveau ce n'est pas très très important, mais à mon avis, les grands groupes ça peut les freiner dans leur participation à un projet très concurrentiel. C'est un peu la faiblesse du pôle.

Ça va donc à l'encontre de l'image qu'on essaye de diffuser à propos des pôles de compétitivité ? On prône les partenariats mais ce n'est pas si évident ...

Vous pouvez masquer des choses mais pas tout. On ne rentre pas dans le détail mais on dit on travaille sur telle molécule, le marché est comme ça, la présentation dure 10 min, donc vous n'allez pas lâcher des secrets. Mais on va noter que M. X travaille sur un antiride, et que dans 3 ans il va peut être sortir un anti-ride qui sera révolutionnaire, donc on va le surveiller. Donc c'est vrai que ça peut être un frein pour certaines entreprises.

Ça a d'ailleurs posé problème lors d'un comité de pilotage ...

Oui c'est vrai. J'étais moi-même dans un des projets et j'ai failli être dans l'autre. C'était Dior et Pacific. Donc nous on est dans le projet Pacific, et Dior pour nous c'est un client

historique et surtout en développement et là, on a été sollicité. Donc la position n'était pas évidente à tenir. Ce n'est pas facile. Et quelque part tout ça, c'est très politique, parce que ça veut dire que Dior est sur un projet de développement de molécules, Pacific partait sur un développement avec la même molécule et quelque part si ça avait été très confidentiel, ça aurait voulu dire que les deux groupes sortaient les mêmes molécules en même temps. Bon, ça aurait été très stratégique mais ça peut arriver. Mais au moins, il y a eu une mise sur la table. Ce qui a été plus gênant, c'est qu'il y a avait des partenaires de ces projets qui étaient communs. Que les gens développent des molécules en même temps ce n'est pas grave, tout le monde le fait. Si on ne développe pas de molécules, on ne fait pas de cosmétique. Mais avec les partenaires c'est différent ; il faut faire attention. C'est une petite boulette.

Ça a été un problème de confidentialité du coup ?

Bah oui, c'est le comité de pilotage qui n'a pas fait attention. Ils ont mal préparé le truc. Mais c'est vrai qu'il faut aussi que la gouvernance soit objective. Ce sont des professionnels de la cosméto. Il faut donc faire attention de ne pas mettre en évidence qu'être dans la gouvernance peut apporter des avantages par rapport à ceux que ne sont pas dans cette gouvernance.

C'est le cas ?

Non, enfin je ne pense pas. Le plus exposé, c'est Alban Muller qui est président, qui a une société.

On peut distinguer deux niveaux de gouvernance, un premier formel avec les comités de pilotage, etc. et un autre informel, qui s'incarne dans cette structure d'animation ?

Je ne sais pas si c'est vraiment de la gouvernance. Dans le cadre du pôle, ce n'est pas le rôle de la gouvernance, mais le rôle de la direction. La direction fait partie de la gouvernance mais là, c'est le rôle des opérationnels, et en plus, c'est un avantage parce que ces opérationnels, Jean-Luc Ansel, Marie-Pierre et Soline, ...ces gens là sont neutres car ils ne travaillent que pour la Cosmetic Valley. C'est donc à eux de faire attention qu'il n'y ait pas trop de projets trop chevauchants. C'est un avantage sur S2E2 par exemple. Il n'y a pas de salariés. Il y a des gens détachés de chez STMicroelectronics. A la Cosmetic Valley il y a des gens indépendants qui managent le pôle. C'est une force. A part le président qui a aussi un rôle stratégique mais je pense que c'est plutôt Jean-Luc qui tient tout ça.

Donc les décisions stratégiques sont prises par le Conseil d'Administration ?

Oui je pense je n'y vais pas tout le temps parce que c'est loin. Le principal problème de la Cosmetic Valley c'est les distances, Chartres c'est 2 heures de routes et je n'y vais pas tout le temps c'est trop loin. Les comités de pilotage, ça tourne c'est bien, mais il faudrait quand même centraliser tout ça au milieu, à Orléans ça serait bien pour tout le monde en terme de distance.

Est-ce que vous pensez que les PME ont un pouvoir de décision important dans ce pôle ?

Je ne sais pas franchement. Nous on a un rôle plus actif comme je vous disais, mais les autres je ne sais pas. Les autres PME je les connais un peu, ce sont des entreprises de Chartres, elles font de la sous-traitance, de la plasturgie. Elles sont historiquement autour de leurs grands donneurs d'ordre. Et puis, il y a les PME comme les nôtres qui ont intégré plus tard et qui ne sont pas dans le microcosme de Chartres et je ne sais pas trop comment on se positionne.

Est-ce que vous arrivez à parler aux grands groupes dans les organes de gouvernance ?

On se parle oui, mais je ne suis pas convaincu par le 80 / 20% si on a même que 5% pour les grands groupes industriels mais que c'est L'OREAL, forcément c'est pas la même chose. Il

aura toujours plus de poids que nous. Donc ce pourcentage ça ne veut rien dire, on aura toujours une relation de dépendance. Mais bon, à la limite ça ne me choque pas qu'ils aient un pouvoir plus fort que nous. Après dans les organes de gouvernance, j'ai l'impression vraiment qu'il y a de l'équivalence, quand je m'exprime dans le comité de pilotage, j'ai l'impression d'être entendu comme LVMH. Et c'est bien.

Vous évoquiez le rôle du directeur ?

Oui je pense qu'il fait beaucoup de choses en terme de décisions, je ne connais pas tout comment il fonctionne mais il y a une grande complicité avec Muller, donc Jean-Luc il a un grand pouvoir. Mais ce n'est pas grave, il a des choses qu'il fait qui ne plaisent pas, d'autres qui sont très bien. Mais là encore, son atout c'est son indépendance, il est Directeur Général de la Cosmetic Valley, ce n'est ni un client ni un fournisseur, il n'y a pas de relation hiérarchique professionnelle. On peut lui dire ce que tu as fait c'est nul sans pour autant dire on fait pas de contrat avec untel ou untel.

Ça arrive ?

Oui parfois c'est tendu mais on est des grands garçons.

Est-ce que vous êtes impliqué dans la démarche de développement durable récemment mis en place par le pôle ?

Non, c'est trop loin de notre cœur de métier, on ne fait pas de produits, c'est bien mais on n'est pas dans cette logique, on fait du test, c'est une démarche de déontologie et de bonne pratique.

Comment pensez vous que les PME perçoivent le fonctionnement de ce pôle ?

Vous allez avoir tous les avis. Par exemple, ceux qui ne font pas de R&D ça ne va pas leur convenir, car un pôle c'est de la recherche.

Donc ça dépend de l'intérêt porté à la R&D ?

Oui disons que nos préoccupations sont liées à notre propre activité et les voisins on n'a pas trop le temps de s'en occuper. Donc si le pôle est un peu éloigné des préoccupations du moment bah on laisse courir ;

C'est un manque de temps ?

Oui car les chefs d'entreprises sont aussi opérationnels dans leur entreprise, donc ils vont à l'essentiel.

N'y a-t-il pas également un manque d'ouverture à l'innovation ?

Oui, ça dépend des mentalités. Il faut que les PME comprennent qu'ils doivent faire du développement, que les universitaires sont là pour les aider, et qu'il y a des interfaces comme les pôles. Mais il faut être convaincu de la nécessité de faire de la R&D, moi je suis un peu atypique, j'ai été chercheur, donc c'est naturel, les liens avec l'université, etc.

Vous disiez que vous faites partie de projets de R&D, comment ça se passe ?

Je suis porteur sur un ; pour les autres on est très en aval, on test les produits développés. On est en fin de projet. Donc pour l'instant ce sont plus des réunions informelles.

Est-ce que vous connaissez un peu le fonctionnement de l'autre pôle ?

Non pas vraiment. On est en réunion de temps en temps ensemble, on est sollicité à l'ESCEM, on a présenté les deux, donc je connais un peu les gens mais je ne me suis pas

intéressé. Donc je n'ai pas d'avis particulièrement. Bon c'est un pôle managé par STMicroelectronics ça va de soi. Le fonctionnement semble très différent, après les liens je ne sais pas trop. Ça a l'air de bien marcher au niveau des projets de R&D.

Vous avez entendu parler de l'évaluation ?

Oui, mais je pense quelle vient un peu tôt, il faut suivre mais c'est tôt quand même. Ça ne m'intéresse pas beaucoup pour l'instant.

Vous pensez qu'une entreprise de la Cosmétique peut ne pas faire partie de la Cosmetic Valley ?

Oui, disons que ça dépend du niveau auquel vous êtes. Si vous êtes fabricant de produit pas très développés ce n'est pas forcément essentiel. Mais si vous êtes fabricant de ligne de produit et que vous avez un service de développement, et si vous êtes fournisseur, il faut faire partie du pôle, parce que c'est là que vous allez trouver vos clients. Le pôle, ce n'est pas que de la R&D, c'est aussi un réseau en tant que tel. La recherche, c'est très bien mais il faut le réseau aussi, c'est le départ de la Cosmetic Valley d'ailleurs, au départ c'est une association réseau donc ils ont conservé cet esprit là. C'est aussi pour ça qu'il y a autant de monde dans la Cosmetic Valley y'a des gens qui ne sont jamais impliqués dans des projets mais qui sont quand même là.

Vous qui êtes un ancien de la Cosmetic Valley, quelles évolutions vous avez vécu ?

Les adhérents ont au moins été développés par deux ou trois.

Et en terme de relations ?

Je connaissais pas mal les gens de l'association à l'époque, le bureau est assez large ça m'a permis d'être plus proche de ces gens là, Shiseido, Pacific, LVMH, ce sont des clients bien souvent donc en effet ça a créé plus de liens entre nous.

Quel avenir entrevoyez-vous pour la Cosmetic Valley ?

Je pense que si ça continue comme ça on aura une reconnaissance mondiale, et ils se donnent les moyens de le faire, c'est bien, c'est super. Pour les adhérents, ça aura un impact fort pour nous. Pour nos clients c'est une super carte de visite. Après si Jean-Luc s'en va et que le nouveau directeur n'a pas cette volonté internationale, ça peut retomber comme un soufflet. Et le plus compliqué, ça reste de faire de nouveaux projets de R&D, ce n'est pas évident. La survie du pôle passera par là.

Merci pour votre participation.

Bibliographie

A

Agranoff R. (2005), "Managing Collaborative Performance: Changing the Boundaries of the State", *Public Performance and Management Review*, 29, 1, 18-45.

Agranoff R., McGuire M. (2001), "Big Questions in Public Network Management Research" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 3, 295-326.

Agranoff R., McGuire M. (2003), *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Washington, DC.

Ahrne G., Brunsson N. (2005), "Organizations and meta-organizations", *Scandinavian Journal of Management*, 221, 429-449.

Alberti F. (2001), "The Governance of Industrial Districts : A Theoretical Footing Proposal", Liuc Papers, n°82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.

Alberti F. (2003), "The crisis of the industrial district of Como : a longitudinal analysis", in *Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms : the Challenge of Globalization*, Italy, Modena, September 12-13.

ALGOE (2009), « Les bonnes pratiques de dix pôles de compétitivité étrangers », étude réalisée pour le compte de la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, par la société Algoé.

Allard-Poési F., Maréchal C. G. (2003), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris : Presses Universitaires de France.

Alter C., Hage J. (1993), *Organizations Working Together*, Newbury Park, CA: Sage.

Amin A. (1999), « The Emilian model: Institutional challenges », *European Planning Studies*, 7, 4, 389-405.

Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik, J., Wise Hansson E. (2004), *The Cluster Policies Whitebook*, IKED, The Competitiveness Institute.

Asheim B. (1996), "Industrial Districts as 'Learning Regions': a Condition for Prosperity", *European Planning Studie.*, 4, 379-400.

Asheim B. T., Gertler M. S. (2005), "The geography of innovation : regional innovation systems", in Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*.

Assens C. (2003), « le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances » *Management International*, 7, 4, 49-59.

Attarca M. (1999), « Une introduction au concept de stratégie politique d'entreprise », Thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC Paris.

Audretsch D., Feldman M., (1996), "Knowledge spillovers and the geography of innovation and production", *American Economic Review*, 86, 3, 630-640.

Aydalot P. (1985), *Economie Régionale et Urbaine*, Paris, Economica.

Aydalot P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI.

Azzolini-Manouk M. (2001), « *Le processus de dissolution des firmes post-industrielles* », Thèse de doctorat en Gestion, Université Aix Marseille III.

B

Bagnasco A. (1977), « Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano », Bologna, Il Mulino.

Barabel M., Meier O., Huault I. (2005), « Processus d'évolution d'un district industriel : le cas de la Cosmetic Valley », in Rousseau M. (dir), *Management Local et Réseaux d'Entreprises*, Economica.

Barabel M., Chabault D., Meier O., Tixier J. (2009), « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », *Revue Management & Avenir*, 25, 5, 144-163.

Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.

Barry F. (2006), "The emergence of ICT clusters : the role of foreign direct investment", in Braunerhjelm P., Feldmann M. (eds), *Cluster genesis*, Oxford University Press, 148-171.

Baumart P., Ibert J. (2003), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.

Becattini G. (1979), « Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale », *Revisita di economia e politica industriale*, Vol. 1.

Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali : il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino.

Becattini G., (1989) « Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico », *Stato e Mercato*, avril, 111-128.

Becattini G. (1990), « The Marshallian industrial district as a socio-economic notion », in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (Ed.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, Geneva: International Institute for Labour Studies, ILO, 37-51.

Belussi F. (2004), "In Search of a Useful Theory of Spatial Clustering", in Asheim B., Cooke P., Martin R. (eds.), *Clusters and regional development : critical reflections and explorations* New York: Routledge.

Belussi F., Sammarra A., Rita-Sedita S. (2008), "Industrial district evolutionary trajectories : localized learning diversity and external growth", in *Druid Conference*, Danmark, Copenhagen, june 17-20.

Benghozi P. J. (1990), « la négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », *Economies et Sociétés*, 15, 195-209.

Benko G.B. (1990), *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, La Garenne-Colombes, Éditions de l'Espace Européen.

Benko G., Dunford M., Lipietz A. (1996), « Les districts Industriels revisités », in Pecqueur B. (Eds), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan.

Bergman E. M. (2007), "Cluster life cycles : An emerging synthesis », SRE Discussion 2007/04, Institute of Regional Development and Environment, Wirtschafts Universität, Wien.

Berle A. A., Means G. C. (1932), *The modern corporation and private property*, Mac Millan, New York, réédition 1991, Transaction publishers New.

Bernard A. (1996), « Réseaux du CRDI : une perspective ethnographique », document d'évaluation du Centre de Recherche pour le Développement International.

Bernard P., Vicente J. (2002), « Diversité spatiale des modes de coopération et jeux évolutionnistes », document de travail, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Bernasconi M., Dibiaggio L., Ferrary M., (2004) « Silicon Valley et Sophia Antipolis : les enseignements d'une étude comparative de clusters de hautes technologies », in Rousseau M. (Coord), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica.

Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Editions du Seuil, Paris.

Blanc C. (2004), *Pour un écosystème de croissance*, Paris, La Documentation Française.

Blanchot F., Henri I., Josserand E., Kalija M., De Montmirillon B., Romelear P. (2000), « décroisée et transversale, l'organisation change », *L'Expansion Management Review*, n°98.

Boari C., Lipparini A. (1999), "Networks within industrial districts: Organizing knowledge creation and transfer by means of moderate hierarchies", *Journal of Management and Governance*, 3, 339-360.

Bocquet R., Mothe R. (2008), « Quelle place pour les institutions publiques locales dans la gouvernance des pôles de compétitivité à forte dominante PME ? », in actes de la XLvème conférence ASRDLF, *Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional*, Rimouski, 25-27 août.

Bocquet R., Mothe R. (2009), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue française de gestion*, 190, 35, 101-122.

Boisvert M. (1996), « L'analyse économique régionale, un éventail de concepts anciens et nouveaux », in Proux M.U., *le phénomène régional au Québec*, Presses Universitaires du Québec.

Bonnet J., Dejardin M. Guesnier B. (2008), « Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional », in *Actes du XLVème colloque de l'ASRDLF*, Rimouski, 25-27 août.

Boschma R. (2005), "Proximity and innovation : a critical assessment", *Regional Studies*, 39, 1, 61-74.

Bossard V., Brechet J.P. (2009), « Régulation et projets dans les pôles de compétitivité », in *Actes de la XVIIIème conférence AIMS*, Grenoble, 2-5 juin.

Boudeville J. R. (1963), *les espaces économiques*, Paris, Presses Universitaires de France.

Bramanti A., Ratti R., (1997), "The Multi-faced Dimensions of Local Development", in Ratti R., Bramanti A., Gordon, R., *The Dynamics of Innovative Regions : The GREMI Approach*, Aldershot, Ashgate.

Brass D. J., Galaskiewicz J., Greeve H. R., Tsai W. (2004), « Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective », *Academy of Management Journal*, 47, 6, 795-817.

Braunerhjelm P., Helgesson C. (2006), "The emergence of a European biotechnology cluster : the case of Medicon Valley", in Braunerhjelm P. Feldmann M. (eds) 2006, *Cluster genesis*, Oxford University Press, 133-147.

Brenner T. (2000), "The evolution of localised industrial clusters: Identifying the processes of self-organisation", *Papers on Economics and Evolution*, 11, Max Planck Institute.

Brenner T. (2001), "Simulating the evolution of localised industrial clusters : an identification of the basic mechanisms", *Journal of Artificial Societies and social simulation*, 4 : 3.

Breschi S., Malerba F. (2001), "The Geography of Innovation and Economic Clustering : Some Introductory Notes", *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, 817-833.

Bresnahan T., Gambardella A., Saxenian A. (2001), "Old economy inputs for new economy outcomes: Cluster formation in the new silicon valleys", *Industrial and Corporate Change*, 10, 835-860.

Brette O., Chappoz Y. (2007), "The french competitiveness clusters : toward a new public policy for innovation and research ?", *Journal of Economic Issues*, XLI, 2, June.

Brokel T., Brenner T. (2005), "Local factors and innovativeness, an empirical analysis of German patents for five industries", Working Paper.

Brown R. (2000), "Cluster Dynamics in theory and practice with application to Scotland", *Regional and Industrial Policy Research Paper*, March.

Brunetti G., Visconti F., (1999), « I distretti industriali e le sfide della nuova competizione. Riflessioni sulla realtà lombarda », *Rivista milanese di economia*, Vol. 69-70, jan-jun, Cariplo-Laterza.

Brusco S. (1982), "The Emilian Model : Productive Decentralization and social integration", *Cambridge Journal of Economics*, 6, 2, 167-184.

Brusco S. (1990), "the idea of industrial districts : its genesis", in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., *Industrial Districts and Inter-firm cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies.

Bruyère C., Verlaque A. (2009), « Un élargissement du concept de réseau clignotant : proposition de lecture de deux formes de réseaux territorialisés », *Revue Management et Avenir*, 24, 4, 178-195.

Bryman A., Burgess R.G. (1994), *Analysing qualitative data*, Londres et New York, Routledge.

Burgess R.G. (1984), *In the field*, London, George Allen et Unwin.

Burn S. M. (2004), *Groups: Theory and Practice*, Thomson-Wadsworth, Toronto, Ontario.

Butéra F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Editions d'Organisation.

C

Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction », *Année sociologique*, XXXVI.

Camagni R. (1995), « espace et temps dans le concept de milieu innovateur » in Rallet E., Torre A. (Eds), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, 193-210.

Caniëls M., Romijn H. (2005), "What drives innovativeness in industrial clusters? Transcending the debate", *Cambridge Journal of Economy*, 29, 497-515.

Carlsson B. (2006), "the role of public policy in emerging clusters", in Braunerhjelm Pontus and Feldmann Maryann (eds), *Cluster genesis*, Oxford University Press.

Carluer F. (2005), « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique », *Géographie Economie et Société*, 8, 2, 193-214.

Carroll A. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, 7, 4, 497-505.

Castro Gonçalves L., Chabault D., Tixier J. (2009), « pôles de compétitivité et dynamiques d'acteurs, une oscillation entre le régional et l'international », In Aliouat S. (Coord), *Pôles de compétitivité : piloter et performer des réseaux d'innovation*, à paraître.

Chabaud D., Ehlinger S., Perret V. (2006), « Pôles de compétitivité : enjeux et interrogations tirés des expériences des districts industriels et des clusters », *Cahier de recherche du CERMAT*, vol 19-067-136.

Chabault D. (2007), « Les pôles de compétitivité, des organisations en quête de légitimité », *Le management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité*, PESOR, Faculté Jean Monnet, Sceaux, 16 mars.

Chabault D. (2008), « Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de la Cosmetic Valley », in *Actes de la XVIIème Conférence AIMS*, Nice, 28-31 mai.

Chabault D. (2009), « Modalités d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité », in *Actes de la XVIIIème Conférence AIMS*, Grenoble, 3-5 juin.

Chabault D., Tixier J., Castro Gonçalves L. (2009), « Les pôles de compétitivité entre territoire régional et ambition internationale », Colloque International Pôles de compétitivité et développement économique régional, Liège, Belgique 2-3 mars.

Charreaux G. (1997), « vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. (Eds), *le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica.

Charreaux G., Wirtz, P. (2006), *Gouvernance d'entreprise, Nouvelles perspectives*, Economica.

Charreire Petit S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, E-thèque.

Charreire S., Durieux F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in R.A. Thiéart et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management* Paris: Dunod.

Chaston I. (1995), "Danish Technological Institute SME sector networking model: Implementing broker competencies", *Journal of European Industrial Training*, 19, 1, 10-17.

Chiles T.H., Meyer A.D. (2001), "Managing the emergence of clusters, an increasing returns approach to strategic change", *Emergence*, 3, 3, 58-89.

Chiles T. H., McMackin M. C. (1996), "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics", *Academy of Management Review*, 21, 1, 73-99.

Chisholm D. (1989), *Coordination without hierarchy*, Berkeley, University of California Press.

CIADT. (2005), « Dossier de presse du Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire ».

CM International, ARCESSOR (2008), « *Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité* », réalisée pour le compte de la Direction Générale des Entreprises (DGE) Ministère de l'Economie, des finances et de l'Emploi, Janvier.

Coase R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 386-405.

Coleman J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Colletis G., Gilly P., Pecqueur B. (2001), « inscription spatiale des firmes, gouvernance des territoires et régulation d'ensemble », *Journées de la Proximité*, 13-14 décembre, Paris.

Colletis-Wahl K., Pecqueur B. (2001), "Territories, Development and Specific Resources : What Analytical Framework", *Regional Studies*, 35,5, 449-459.

Colombo G., Dubini P. (1998), « *I servizi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese* », Giuffrè.

Cooke P. (2001), "Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy", *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, 945-974.

Cooke P., Morgan K. (1994), "*The Creative Milieu : a Regional Perspective on Innovation*" in Dogson M., Rothwell R. (eds).

Cookson G. (2003), "Quaker networks and the industrial development of Darlington, 1780-1870", in Wilson J. F., Popp A., *Industrial Clusters and Regional Business Networks in England, 1750-1970*, Ashgate, Aldershot, Hants.

Courlet C. (1991), « Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on ? », in Courlet C., Soulage B. (dir), *Industries, territoires et politiques publiques*, L'Harmattan.

Coro G., Grandinetti R. (1999), "Evolutionary patterns of Italian industrial districts", *Human Systems Management*, 18, 2, 117– 130.

Cortright J. (2006), "*Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development*", Discussion Paper. Washington, DC: Brookings Institution Metropolitan Policy Program.

Crozier M., Frieddberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

Cusin J. (2008), « survie en milieu hostile : l'étude qualitative de sujets sensibles en management », in *Actes de la XVIIIème Conférence AIMS*, Nice, 28-31 Mai.

D

Dacin M. T., Goodstein J., Scott W. R. (2002), "Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum", *Academy of Management Journal*, 45, 1, 45-56.

Dalum B. (1995), *Local and Global Linkages: The Telecommunications Cluster in Northern Denmark*. mimeo, Aalborg University.

Dambron P. (2008), *Les clusters en France, pourquoi les pôles de compétitivité ?*, L'Harmattan.

Dang R. J. (2009), "Territorial innovation dynamics and integration of SMEs into collaborative innovation projects of French Pôles of Competitiveness : the underlying mechanisms", in *DRUID Conference*, Danmark, Aalborg, Janvier 22-24

DATAR (2004), *La France puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle par les territoires*, La documentation française.

Daviet S. (2005), « Mondialisation et ancrage territorial chez ST Microelectronics », in *Rives nord-méditerranéennes*, Multinationales et espaces en Méditerranée (XIXe-XXe siècles). <http://rives.revues.org/document16.html>.

David A. (1996), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, 13, 9-26.

David A. (2000), « Production des connaissances scientifiques : une boucle récursive abduction / déduction / induction », in David A., Hatchuel A., Laufer R., 84-95.

David A. (2003), « Etudes de cas et généralisation scientifique en science de gestion », *Revue Science de Gestion*, 39.

Daumas J. C. (2006), « Districts industriels : le concept et l'histoire », in *XIVème International Economic History Congress*, Helsinki, Session 28.

D'anno T., Sutton R. I., Price R. (1991), "Isomorphism and external support in conflicting institutional environments : a study of drug abuse treatment units", *Academy of Management Journal*, 34, 3, 336-661.

Deephouse D. L. (1996), "Does isomorphisme legitimate ?", *Academy of Management Journal*, 9, 4, 1024-1039.

Defelix C., Colle R., Rapiou M. T. (2008), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité la longue marche vers l'innovation sociale », *Revue Management et Avenir*, 20, 9-29.

Dei Ottati G. (1994), "Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district", *Cambridge Journal of Economics*, 18, 6, 529-546.

Delemaire A. (2007), « *Levier de l'action de l'entrepreneur institutionnel : le cas des micro et nanotechnologies et du pôle de Grenoble* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Demers C. (2003, L'entretien, in Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.

Depret M.H., Finet A., Hamdouche A., Labie M., Missonier-Piera F., Piot C. (2005), *Gouvernement d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck.

De Propis L. (2001), "Systemic Flexibility, Production Fragmentation and cluster Governance", *European Planning Studies*, 9, 6, 739-753.

De Propis L., Wei P. (2007), "Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District", *Urban Studies*, 44, 12, 2465-2486.

DIACT, (2008), *L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008*, La Documentation Française.

DiMaggio P. (1988), "Interest and agency in institutional theory", in L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, MA: Ballinger.

DiMaggio P. J., Powel W. W. (1983), "The Iron Case revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.

DiMaggio P. J., Powell W. W. (1991), "Introduction to the new institutionalism", In Powell W.W., DiMaggio P. J. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press.

Di Maria E., Micelli S. (2007), "Districts leaders as open networks : Emerging business strategies in italian industrial districts", *Working Paper*, n°38, February.

Dionne H. (1996), « L'autre développement local et régional », *Relations*, Octobre, 244-246.

Donaldson T., Preston L. E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.

Dorfman N. (1983), « Route 128 : The development of a regional high-technology economy », *Research Policy*, 12, 299-316.

Doz Y. L. (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.

Doz Y. L., Olk P. M., Ring P. S. (2000), "Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead ?", *Strategic Management Journal*, 21: 239-266.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (2003), "Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart R.-A. et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.

DTI, 2004: "A Practical Guide to Cluster Development".

Duranton G., Martin P., Mayer T., Mayneris F. (2008), « les pôles de compétitivité : que peut-on en attendre ? », Editions ENS, Rue d'Ulm, Collection CEPREMAP.

Dyer J.H., Singh H. (1998), "The relational View : Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management*, Mississippi, 23, 4, 660-679.

E

Echaudemaison C. D. (2001), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris Nathan.

Edouard S., Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Claret N., Geindre S. (2004), « Une approche managériale de l'organisation réseau », in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Edouard S. *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007) « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, 170, 155-171.

Eisenhardt K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

Elsbach K. D. (1994), "Managing organizational legitimacy in the California cattle industry : the construction and effectiveness of verbals accounts", *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.

ETD (2007), « Les agglomérations face aux enjeux de l'innovation : quelles actions de soutien aux pôles de compétitivité ? », enquête réalisée pour les compte d'Entreprises, Territoires et Développement, février,

F

Fama E., Jensen M.C. (1985), "Organizational forms and investment decisions", *Journal of Financial Economics*, 14, 101-119.

Favoreu C., Lechner C. (2007), « Légimité, rôles et nature des politiques publiques en faveur des clusters », in *Actes de la XVI ème conférence AIMS*, Montréal, 6-9 juin.

Favoreu C., Lechner C., Leyronas C. (2008), « Légimité des politiques publiques en faveur des clusters », *Revue Française de Gestion*, 180, 157-178.

Feldman M.P. (1994), *the Geography of Innovation*, Kluwer Academic Publisher.

Feldman M.P. (2001), "The Entrepreneurial Event Revisited: An Examination of New Firm Formation in the Regional Context", *Industrial and Corporate Change*, 10, 861-891.

Feldmann M., Braunerhjelm P. (2006), "The genesis of industrial clusters", in Braunerhjelm Pontus and Feldmann Maryann (eds) 2006, *Cluster genesis*, Oxford University Press, 1-16.

Feldman M/P., Florida R. (1994), « The geographic sources of innovation : technological infrastructure and product innovation in the United States », *Annals of the Association of American Geographers*, 84, 2, 210-229.

Fen Chong S. (2009), « Le pilotage chemin faisant: émergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles de compétitivité », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

Fen Chong S., Pallez F., (2009), « Le pilotage par projet dans les pôles de compétitivité », in *Actes de la XVIIIème Conférence AIMS*, Grenoble, 2-5 juin.

Florida R. (1995), «Toward the learning region»», *Futures*, 27, 527-536.

Forbes D., Miliken F. (1999), «Cognition and corporate governance : understanding boards of directors as strategic decision-making groups», *Academy of Management Review*, 24, 3, 489-505.

Freeman R. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston.

Fréry F. (1997), « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », in *Actes de la Conférence AIMS*, Montréal, juin 1997.

Fréry F. (2007), « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », in *Actes de la XVIème Conférence AIMS*, Montréal, Canada, 6-9 juin.

Froehlicher T. (1996), « Eléments sur le management des coopérations interentreprises, une contribution à l'analyse en terme de configurations relationnelles », Thèse de Doctorat en science de gestion.

Froehlicher T. (2009), « L'émergence d'un écosystème de l'innovation, une approche en termes de configurations relationnelles, le cas de la région d'Helsinki », in, *Journée trajectoires et évolution des clusters*, Ecoles de Mines, Paris, 8 juin.

Fua G., Zacchia C. (1973), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, Il Mulino.

Fulconis F. (2003), « les structures en réseau : archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises », in Froehlicher T., Walisser, *design et métamorphose des organisations*, Economica, Paris.

G

Gadille M. (2008), « Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité », *Humanisme et entreprise*, 289, 61-79.

Gadille M. (2009), « Régulation sociale et apprentissages collectifs : des effets induits d'une politique nationale de pôle de compétitivité combinés à une politique régionale d'innovation », in, *Actes du colloque Pôles de compétitivité et développement régional*, Lièges, 2-3 mars.

Gaffard J. L. (1990), *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris.

Garofoli G. (1981), « Lo sviluppo delle aree periferiche nell'economia italiana degli anni settanta », *L'industria II*, 3, 391-404.

Garofoli G. (1983), « Sviluppo Regionale e ristrutturazione industriale : il modello italiano degli anni 70 », *Rassegna Economica*, 6, nov-dec.

Garofoli G. (1991), *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.

Garofoli G. (1994), « Développement endogène et rôle des acteurs locaux : un défi pour la théorie du développement », in *Nouveaux dynamismes industriels en économie du développement*, publication de l'IREPD, série Actes de colloques, Grenoble, 493-499.

Geindre S. (2005), « Le rôle des acteurs tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue française de gestion*, 154, 75-92.

Ghoshal S., Moran P. (1996), "Bad for practice : a critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Journal*, 21, 1, 13-47.

Gilly J. P., Torre A. (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Coll. Emploi, Industrie et Territoire.

Gilly J. P., Wallet F. (2001), "Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces : the Case of Industrial conversion Processes", *International Journal of Urban and Regional Research*, 25, 3, 553-570.

Gilly J. P., Perrat J. (2003), « Gouvernance et dynamiques institutionnelles des territoires », in *Actes du colloque Gouvernance territoriale : pratique, discours et théories*, IEP de Toulouse, 16 mai.

Gilly J. P., Leroux I., Wallet F. (2004), « Gouvernance et proximité », in Pecqueur B., Zimmermann JB., Ed Hermès, Lavoisier, Paris.

Gilsing V. (2000), "Cluster Governance : How Clusters can adapt and renew over time ?", in *DRUID conference*, Copenhagen, January.

Ginsbourger F., Lefebvre P., Pallez F. (2006), *Le rôle des SPL dans la stimulation de l'innovation*, Paris: DIACT.

Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris.

Giroux N. (2003), « La méthode des cas », in Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.

Glaser B. G., Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Chicago : Aldine.

Glynn M. A., Abzug R. (2002), "Institutionalizing identity : symbolic isomorphism and organizational names", *Academy of Management Journal*, 45, 1, 267-280.

Gombault A. (2005), « La méthode des cas », in Roussel P. Wacheux F., *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De boeck, Paris, 31-61.

Gomez P.Y. (2009), « La gouvernance des pôles de compétitivité : Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles » *Revue Française de Gestion*, 190, 197-209.

Grabher G. (1993), "The weakness of strong ties the lock-in of regional development in the Ruhr area", in: G. Grabher (Ed) *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London: Routledge.

Graddy E. A., Chen B. (2006), "Influences on the Size and Scope of Networks for Social Services Delivery", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 4, 533-552.

Granovetter M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

Granovetter M. (1974), *Getting a job : a study of contacts and careers*, Cambridge, Harvard University Press.

Granovetter M. (1985), "Economic-Action and Social-Structure – The problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

Gray B., Wood D. (1991), "Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory", *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 2, 3-22.

Groleau C. (2003), « L'observation », in Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.

Guerrieri P., Pietrobelli C. (2004), "Models of industrial districts' evolution and changes in technological regimes", in *DRUID Conference*, Aalborg University, Denmark, 15–17 June.

Guesnier B. (2008), « Créativité des territoires et gouvernance », in *Actes de la WLVI^{ème} colloque de l'ASRDLF*, Rimouski, Québec, 25-27 août.

Gulati R. (1995), "Social structure and alliances formation patterns: a longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.

Gulati R., Gargiulo M. (1999), "Where do interorganizational networks come from?", *American Journal of Sociology*, 104, 5, 1439-1493.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), "Strategic Network", *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

Guilhon B., Gianfaldoni P. (1990), « Chaînes de compétences et réseau », *Revue d'économie industrielle*, 51, 97-112.

Guillaume R. (2008), « des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité, approches conceptuelles et figures territoriales du développement », *Géographie Economie Société*, 10, 295-309.

Gundolf K., Jaouen A., Temri L. (2007), « Le comportement d'innovation des PME dans les pôles de compétitivité : un cadre d'analyse », in *3ème colloque du PESOR : Management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité*, Sceaux.

Granovetter M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380.

Granovetter M. (1985), « Economic-Action and Social-Structure – The problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

H

Håkansson H., Lundgren A. (1997), "Path dependence in time and space- path dependence in industrial networks", in Magnusson L., Ottosson (eds.), *Evolutionary Economics and path dependence*, Elgar, Cheltenham.

Hakanson H., Johanson J. (1993), "The networks as a governance structure : interfirm cooperation beyond markets and hierarchies", In Grabber G. *The Embedded Firm*, London Routledge.

Hamdouche A. (2008), « La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation : revue critique de la littérature et éléments de problématisation », in *Actes du XLVème colloque de l'ASRDLF*, Rimouski, Québec, 25-27 août.

Hanna V., Walsh K. (2002), "Small firm networks: A successful approach to innovation", *R&D Management*, 32, 3, 201-207.

Hanssen-Bauer J., Snow C. C. (1996), "Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization", *Organization Science*, 7, 4, 413-27.

Harrison B. (1992), "Industrial districts: old wine in new bottles?" *Regional Studies*, 26, 5 469-483.

Hassink R. (2005), "How to unlock regional economies from path dependency ? From learning region to learning cluster", *European Planning Studies*, 13, 521-535.

Hassink R., Shin D. H. (2005), "The restructuring of old industrial areas in Europe and Asia" *Environment and Planning*, 37, 571 - 580.

Hatchuel A. (1996), « Coopération et conception collective : Variété et crise des rapports de prescription », in. De Terssac G., Friedberg E. (Eds.), *Coopération et conception*, (2nd éd.), Toulouse: Octares.

Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.

Helmsing A., (2001) "Externalities, Learning and Governance: New Perspectives on Local Economic Development", *Development and Change*, 32, 277-308.

Hlady-Rispal M. (2000), « une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 61-70.

Hlady-Rispal M. (2003a), « Etudes de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion », *Revue des Sciences de Gestion*, 39, 1-19.

Hlady-Rispal M. (2003b), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck.

Howells J. (1999), « Regional systems of innovation? », in Archibugi, J. Howells and J. Michie (eds), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.

Huault I. (2002), « Paul DiMaggio et Walter W.Powell, Des organisations en quête de légitimité », in Charreire.S., Huault I, *Les grands auteurs en Management*.

Huggins R. (2000), "The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: Motivations, process and structure", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 111-135.

Human S. E., Provan K. G. (2000), "Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise", *Administrative Science Quarterly*, 45, 327-365.

Humphrey J., Schmitz H. (1995), *Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs*, United Nations Industrial, Vienna.

Huxham C. (2003), "Theorizing Collaboration Practice", *Public Management Review*, 5, 3, 401-423.

Huxham C., Vangen S. (1996), "Working together, key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations", *International Journal of Public Sector Management*, 9, 7, 5-17.

Huxham C., Vangen S. (2001), "Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined up world", *Academy of Management Journal*, 43, 6, 1159-1175.

Huxham C., Vangen S. (2004), "Realizing the advantage or succumbing to inertia?", *Organizational Dynamics*, 33, 2, 190-201.

Huxham C., Vangen S. (2005), *Managing to Collaborate*. London: Routledge.

I

IAURIF (2008), « Clusters Mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux », Étude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Ile-de-France.

Illeris S. (2005), « Districts industriels, clusters et politiques régionales : les réseaux du développement local », in *Actes du 16ème Festival International de Géographie*, Saint-Dié des Vosges.

Immarino S., Mc Cann P., (2006), “The structure and evolution of industrial clusters : Transactions, technology and knowledge spillovers”, *Research Policy*, 35 : 1018-1036.

Ingham M., Mothe C. (2003), « La confiance au sein des accords de coopération : une étude de cas longitudinale », *Management International*, 7, 4, 17-38.

Inzerilli G. (1990), “The Italian perspective: Flexible organization and social management”, *International Studies of Management and Organization*, 20, 6–21.

Isserman A. M. (1994), “State economic development policy and practice in the United States: A survey article”, *International Regional Science Review* 16, 1 & 2, 49–100.

J

Jacquet N., Darmon D. (2005), *Les pôles de compétitivité : le modèle français*, La documentation française.

Jameux C. (2004), « D’un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion », in Voisin C., S. Ben Mahmoud Jouini S. Edouard (Eds) *les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica, 45-57.

Jarillo C. (1988), “On strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 9,1, 31-41.

Jensen M.M., Meckling W.H. (1976), “Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency cost, and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Jones C., Hesterly W., Borgatti S. (1997), “A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms”, *The Academy of Management Review*, 22, 4, 911-945.

Josserand E. (2007), « Le pilotage des réseaux », *Revue Française de Gestion*, 170, 95-102.

K

Kale P. H., Singh H., Perlmutter, (2000) “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

Keast R., Mandell M., Brown K., Woolcock G. (2005), “Network Structures : Working Differently and Changing Expectations”, *Public Administration Review*, 64, 3, 363–371.

Kenis P., Knoke D. (2002), “How organizational field networks shape interorganizational tie-formation rates”. *Academy of Management Review*, 27, 2, 275-293.

Ketels Ch. M., (2003) “The Development of the cluster concept – present experiences and further developments”, in *NRW Conference on Clusters*, Duisbourg, Germany.

Kickert W. J. M., Klijn E. H., Koppenjan J. E. M. (1999), *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. London: Sage.

Klepper S. (1997), “Industry Life Cycles”, *Industrial and Corporate Change*, 6, 1, 145-181.

Kogut B. (2000), “The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure”, *Strategic Management Journal*, 21, 3, 405-425.

Kooiman J., Vliet M. V. (1993), “Governance and public management”, in Eliassen K.A., Kooiman J., (Eds), *Managing Public Organisations : Lessons from Contemporary European Experience*, 2nd. London: Sage.

Kostova T., Roth K., (2002), “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects”, *Academy of Management Journal*, 45, 1, 215-233.

Kostova T., Zaheer S. (1999), “Organizational legitimacy under conditions of complexity : The case of the multinational enterprise”, *Academy of Management Review*, 24, 1, 64-81

L

Lambooy J. G., Boschma R. A. (2001), “Evolutionary economics and regional policy”, *The Annals of Regional Science*, 35, 113–131.

Lardon S., Chia E., Rey-Valette H. (2008), « Dispositifs et outils de gouvernance territoriale », *Norois*, 209, 4, 7-13.

Larson A. (1992), “Networks Dyads in Entrepreneurial Setting : A Study of the Governance of Exchange Process”, *Administration Science Quarterly*, 37, 76-104.

Lauriol J., Perret V., Tannery F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue française de gestion*, 184, 4, 91-103.

Lawless M. W., Moore R. A. (1989), “Interorganizational Systems in Public Service Delivery : A New Application of the Dynamic Network Framework”, *Human Relations*, 42, 12, 1167-84.

Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967), “Organization and environment”, Harvard University Press 1967, traduction française. Adapter les structures de l'entreprise. Editions d'Organisation, 1973.

Lawrence T. B., Suddaby R., (2006), “Institutions and Institutional Work”, in S. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord T. Lawrence (éds.), *Handbook of Organizations Studies*, Londres : Sage.

Lazerson M. H., Lorenzoni G. (1999a), “The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source”, *Industrial and Corporate Change*, 8, 2, 235-250.

Lazerson M. H., Lorenzoni G. (1999b), "Resisting organizational inertia: The evolution of industrial districts", *Journal of Management and Governance*, 3, 361-377.

Lazerson M. H., Lorenzoni G. (2008), "The firms that make the districts", in *EGOS Conference*, Vrije University, Amsterdam, Netherlands, 10-12 juillet.

Lecocq X. (1999), « *Le pivot : figure emblématique des réseaux d'entreprises* », Cahiers de recherche du CLAREE.

Lee A.S. (1989), « A Scientific Methodologie for MIS case studies », *MIS Quaterly*, 13, 1, 33-50.

Le Gales P., (2004), « Gouvernance des économies locales en France: à la recherche de la coordination perdue », *L'année de la Régulation*, 8, 109-134.

Lefebvre P. (2009), "New perspectives for old industrial distrits, analytical conjectures induced from a historical and comparative case study", in *Euram conference*, Liverpool, 11-14 may.

Leloup F., Moyart L., Pecqueur B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? » *Géographie Economie et Société*, 7, 321-332.

Leterrier N. (2009), « Minaogic est un véritable écosystème d'innovation », *Revue Française de Gestion*, 35, 190, 169-177.

Lévesque B., Klein J.L., Fontan J.M. (1998), « les systèmes industriels localises : état de la recherche », *Cahier de Recherche de l'Observatoire Montréalais du Développement*, UQAM.

Levine S., White P.E. (1961), "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 5, 4, 583-601.

Lévy-Tadjine T., Chelly A. (2006), « pour déconstruire le concept d'entrepreneuriat institutionnel et ses utilisations abusives en Management Stratégique », in *8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse, 25-27 Octobre.

Lipparini A. (1995), *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*. Milano: Etas Libri.

Llobrera J.T., Meyer D.R., Nammacher G., (2000), "Trajectories of Industrial Districts : Impact of strategic Intervention in Medical Districts", *Economic Geography*, 76, 1, 68-98.

Loasby B. (2000), "Market institutions and economic evolution", *Journal of Evolutionary Economics*, 10, 297-309.

Loubaresse E. (2008), « *Caractéristiques et rôles des brokers de réseaux inter organisationnels : le cas des réseaux locaux d'organisation* », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris II Pantheon-ASSAS.

Lorenzen M. (2005), "Why do clusters change?" *European Urban and Regional Studies*, 12, 3, 203-208.

Lorenzoni G., Baden Fuller. (1995), "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, 37, 146-163.

Lorenzoni G., Ornati O. (1988), "Constellation of Firms and New Ventures", *Journal of Business Venturing*, 3, 41-57.

Lorenzoni, G., Lipparini, A. (1999), "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study", *Strategic Management Journal*, 20, 4, 317-338.

Lorenzoni G., Ferriani S. (2008), "Searching for new units of analysis: firms, dyads and networks", *European Management Review*, 5, 2, 125-133.

Lundvall B. (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter Publishers.

Lundvall B., Johnson B. (1994), "The learning Economy", *Journal of Industry Studies*, 1, 23-41.

Lundvall B., Maskell P. (2000), "Nation States and Economic Development : From National Systems of Production to National Systems of Knowledge Creation and Learning", in Clark G.L., Feldman M.P., Gertler M.S. (Eds), *Oxford handbook of economic geographic*, Oxford University Press, 353-372.

Lussault M., (2007), « *L'homme spatial : La construction sociale de l'espace humain* », Paris, Le Seuil, coll. « La couleur des idées ».

M

MacPherson, A. (1997), "The role of external technical support in the innovation performance of scientific instruments firms", *Technovation*, 17, 141-151.

Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B., (2004), "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, 47, 5, 657-679.

Maillat D. (1996), "Regional Productive Systems and Innovative Milieux", in OCDE (dir.), *Networks of Enterprises and Local Development*, Paris OCDE.

Malecki E. J. (1994), "Entrepreneurship in regional and local development", *International Regional Science Review*, 16, 1 & 2, 119-53.

Malecki E. J. (2002), "Hard and soft networks for urban competitiveness", *Urban Studies*, 39, 5/6, 929-945.

Malmberg A., Maskell P. (1997), "Towards and Explanation of Regional Specialization and Industry Agglomeration", *European Planning Studies*, 5, 25-42.

Mandel M. P. (1984), "Application of Network Analysis to the Implementation of a Complex Project", *Human Relations*, 37, 6, 659-79.

Mangematin V., Delemarle A., Robinson D. K. R. (2005), "The role of regional institutional entrepreneurs in the emergence of clusters in nanotechnologies", Working Paper GAEL, Décembre.

Manzagol C. (1990), « Réflexions sur la trajectoire d'une technopole, Phoenix », in Benko G. (dir), *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, Editions de l'Espace Européen.

Marcon A. (2008), « *Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale* », Rapport du Conseil Economique et Social.

Marelli M. (1997), "I distretti di piccolissima imprenditorialità : crisis, trasformazione o evoluzione ?", in Lecco Economia, dicembre.

Marelli M. (1999), "Approfondimenti sul tema del governo strategico dei distretti industriali" paper presentato al convegno "Il Futuro dei Distretti" Vicenza, giugno.

Markusen A. (1996), "Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts", *Economic Geography*, 72, 3, 293-313.

Martin, R., Sunley P. (2003), "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?" *Journal of Economic Geography*, 3, 5-35.

Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, London, MacMillan.

Marshall A. (1919), "Industry and trade", London, Macmillan, Traduction française par Gaston L. *L'industrie et le commerce*, Eds Marcel Giard, 1934.

Marty F. (2006), « Collectivités territoriales et entreprises : nouvelles compétences ou nouvelles politiques ? », in *Actes du colloque du GRALE « La décentralisation en mouvement »*, Paris Assemblée Nationale, 12-13 janvier.

McEvily B., Zaheer, (1999), "A Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities," *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156..

McEvily B., Zaheer A. (2004), "Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters", in Kramer R., Cook K. (eds.), *Trust and Distrust in Organizations*. Russell Sage.

McGuire M., Agranoff R. (2007), "Answering the big question, Asking the bigger questions : Expanding the public network management empirical research agenda", in *9th Publics Management Research Conference*, Tuscon Arizona, October 25-27.

Meier O., Scheier G. (2008), « quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations », *Revue Management et Avenir*, 20, 179-198.

Ménard C. (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue économique*, 48, 3, 741-750.

Mendez A. (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue Internationale sur le travail et la société*, 3, 2, 756-786.

Mendez A., Bardet M. (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue Française de Gestion*, 190, 123-142.

Mendez A., Mercier D., (2005), « Trajectoires territoriales et empreinte de l'histoire : le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA », *Géographie Economie Société*, 7, 347-364.

Mendez A., S. Mercier (2006), « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, 32, 164, 253-275.

Mendez A., Ragazzi E. (2007), « Coopération et gouvernance dans deux districts en transition », Working paper, CERIS-CNR, n°10.

Messeghem K., Paradas A. (2008), « Pôles de compétitivité et relations amont-aval : entre pouvoir et légitimité », in Gundolf K. et Jaouen A. (coord.), *Les relations inter-organisationnelles de PME*, (coord.), Hermès, coll. « Business, économie et société ».

Messeghem K., Sammut S. (2007), « Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises: quand l'accompagnement conduit à l'isolement », in *actes de la XVI ème Conférence AIMS*, Montréal, 6-9 juin.

Meyer J., Rowan B. (1977), "Institutionalized Organisations : Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

Meyer J. W., Rowan B. (1991), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

Miles R. E., Snow C. C. (1986), "Networks organizations : new concepts for new forms", *The McKinsey Quarterly*, 46-52.

Miles M. B., Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2nd ed.), De Boeck.

Mistri M. (1998), "industrial districts and local governance in the Italian experience", *Human Systems Management*, 18, 2.

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood J. D. (1997), "Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-886.

Moisdon J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Editions Seli Arslan.

Morgan R. M., Hunt S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.

Mucchielli A. (1983), *L'analyse phénoménologique et structurales en sciences humaines*, PUF, Paris.

Musca G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9, 3, 153-173.

N

North D. C., (1990), *"Institutions, institutional change and economic performance"*, Cambridge : Cambridge University Press.

Norman R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, ETAS.

Noteboom B., Berger H., Noorderhaven N. G. (1997), "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy of Management Journal*, 40, 308-338.

O

Oliver C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 16, 1, 145-179.

Osborn, R. N., Baughn C. C. (1990), "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances", *Academy of Management Journal*, 33, 503-519.

Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press.

P

Paché G., Paraponaris C. (1993), *L'entreprise en réseau*, Paris : PUF, Que Sais-Je, n° 2704.

Pardo A., Gil-Garcia R. J., Burke G.B. (2008), "Governance structures in cross boundary information sharing, Lessons from state and local criminal justice initiatives", in *Conference International on System Sciences*.

Parker R. (2007), "Networked governance or just Network Local Governance of the Knowledge Economy in Limerick and Karskrona", *Political Studies*, 55, 113-132.

Passeron J. C. (1991), *Le Raisonnement sociologique*, Nathan, Paris.

Pecqueur B., Zimmermann J. B. (2002), *Les fondements d'une Économie de proximité*, Working Paper GREQAM, n°02A26, 23 p.

Pecqueur B. (2005), « La “clusterisation” de l’économie mondiale », *Revue Sciences Humaines*, n° Hors-Serie : la France en 2005, 48-51.

Pelissier Thieriot M., (2008), « l’économie des projets », in Mendez A. (coord), *Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux ?*, Mise en perspective de quatre pôles en Provence-Alpes-Côte d’Azur, rapport de recherche CNRS.

Pérez R. (2003), *La gouvernance de l’entreprise*, Paris, La Découverte.

Perret V., Séville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in *management*, R.-A. Thiétart et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.

Perrone V. (1993), “The N Form: Opportunity for an Enquiry into the Nature of Organization Forms”, in *11ème colloque EGOS*, ESCP, Paris.

Perroux F. (1955), « Note sur la notion de pôle de croissance », *Economie appliquée*, 8, 307-320.

Pesqueux Y., Triboulois B. (2004), *La dérive organisationnelle*, L’Harmattan.

Pesqueux Y. (2004), « Un modèle de l’organisation réseau ? », in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S., *les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica.

Petitcunot S., Savoye M., Rugel F. (2007), « Liste non exhaustive de “clusters” nationaux et internationaux en Suède », Rapport d’Etude de l’Association Franco-Suédoise pour la Recherche.

Pettigrew A. M. (1989), “Issues of site selection and time on longitudinal research on change”, in Cash J. (Ed.), *Qualitative Research Methods*, Boston : Harvard Business School Press.

Pettigrew A. M. (1990), “Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice”, *Organization Science*, 1, 3, 267-292.

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

Phillips N., Lawrence T.B., Hardy C. (2004), “Discourse and Institutions”, *Academy of Management Review*, 29, 4, 635-652.

Pike A. (2001), “Corporate retreat and the abandonment of host economies in the era of the ‘globalisation’ of capital: the case of Manufacturing Co in the north east region of the England”, *Capital and Class*, 74, 31–59.

Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide : possibilities for prosperity*, Basic Books, New Yorks.

Pommier P. (2001), *Les systèmes productifs locaux*, DATAR, La Documentation Française.

Pommier P. (2004), *SPL et Pôles de Compétitivité*, DATAR, La Documentation Française.

Popp A., Wilson J. (2007), "Life cycles, contingency, and agency : growth, development, and change in English industrial districts and clusters", *Environment and Planning*, 39, 2975-2992.

Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London, Mac Millan.

Porter M. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, 197-288.

Powell W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization", *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295-336.

Prevezer M., Tang H., (2006), "Policy-induced clusters : the genesis of biotechnology clustering on the east coast of China", in Braunerhjelm P. Feldmann F. (eds) 2006, *Cluster genesis*, Oxford University Press, 113-132.

Provan K. G., Human S. E. (1999), "Organizational learning and the role of the network broker in small-firm manufacturing networks", in Gandori A, *Interfirm Networks*, (Ed.), London and New York: Routledge, 185-207.

Provan K. G., Milward H. B. (1995), "A preliminary theory of network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems", *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-33.

Provan K. G., Milward H. B. (2001), "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks", *Public Administration Review*, 61, 4, 414-423.

Provan K. G., Fish A., Sydow J. (2007), "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks", *Journal of Management*, 33, 3, 479-516.

Provan K.G., Kenis P. (2008), "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12, 2, 229-252.

Pyke F., Sengenberger W. (1992), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Eds Genève, Iils.

Pyke F., Becattini F., Sengerberger W. (1990), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, Geneva : International Institute for Labour Studies.

Q

Quévit M., Van Doren P., (1993), "Stratégies d'innovation et referents territoriaux", *Revue d'économie industrielle*, 64, 1, 38-53.

R

Raab J. (2004), "More than just a metaphor: The network concept and its potential in Holocaust research", In G.D. Feldman & W. Seibel (Eds.), *Networks of Nazi Persecution, Business, Bureaucracy and the Organization of the Holocaust*. London: Berghahn.

Raggazi E. (2003), « Modèles de diffusion des technologies de l'information et de la communication dans les districts industriels : le rôle des entreprises guide », in *Actes de la XIIèmes Conférence AIMS*, Tunis, 3-6 juin.

Rainau K H., Dalum B. (2008), "The role of governance in cluster typologie, a missing link", in *DRUID Conference*, Rebild, Danmark, 17-19 janvier.

Raines P. (2001), "The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy-Making", in *41ème Congrès de l'European Regional Science Association*, Zagreb, 29 août - 1er septembre.

Rallet A., Torre A. (2007), *Quelles proximités pour innover ?*, Paris, L'Harmattan.

Rhodes R. A. W, (1996), "the new governance : governing without government", *Political Studies*, 44, 652-667.

Ring P. S., Van de Ven, A. H. (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, 19, 90-118.

Rist G. (1996), *Le développement, histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Ritaine E. (1987), « Prato ou l'exaspération de la diffusion industrielle », *Sociologie du travail*, n° 2.

Rocha H. O. (2004), "Entrepreneurship and Development : the role of clusters", *Small Business Economics*, 23, 363-400.

Rolfo S., Vaglio P. (1997), "Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio", *Working paper Ceris*, n. 7.

Romanelli E., Feldmann M. (2006), "natomy of cluster development : emergence and convergence in the US human biotherapeutics, 1976-2003", in Braunerhjelm Pontus and Feldmann Maryann (eds) 2006, *Cluster genesis*, Oxford University Press, 87-112.

Rosenfeld S. A. (1996), *Archivers and Over-archivers*, RTS, Chapel Hill.

Rouleau L. (2003), "La méthode biographique", in Giordano Y., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris.

Roussel P., Wacheux F. (2002), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche et sciences humaines et sociales*, De Boeck.

Ruef M., Scott W.R. (1998), "A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments", *Administrative Science Quarterly*, 43, 4, 877-904.

Ruffieux B. (1991), « Micro-système d'innovation et formes spatiales de développement industriel », in R. Arena et Alii (dir), *Traité d'économie industrielle*, Economica, 373-382.

S

Sacchetti S., Sugden R. (2003), "The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationships", *Journal of Economic Surveys*, 17, 669-691.

Saidel J. R., Harlan S. (1998), "Contracting and Patterns of Nonprofit Governance", *Nonprofit Management and Leadership*, 8, 3, 243-259.

Saives A.L., Lambert A. (2002), « Les comportements spatiaux des entreprises industrielles agro-alimentaires : quelles stratégies de territorialisation ? », in Torre A. (dir), *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale : agriculture, environnement, espaces ruraux*, Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement n° 33, Paris, INRA éditions.

Saxenian A. (1994), "Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128", *Cambridge: Harvard University Press*.

Scandella J. S. (2008), *Les pôles d'excellence et d'innovation, enquête sur les pôles de compétitivité*, Editions Autrement, Paris.

Schenk I. (2005), « A Review of IDRC Documentation on Network Governance, Coordination and Outcomes (1995-2005) », étude réalisée dans le cadre de l'évaluation stratégique sur les réseaux du CRDI.

Scott A. (1988), *New Industrial Spaces : Flexible Production Organisations and Regional Development in North America and Western Europe*, London, Pion.

Scott W. R. (1995), *Institutions and organizations, Foundations for Organizational Science*, SAGE Publications.

Scott W. R., Meyer J.W. (1991), "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence", In Powell W.W., DiMaggio P.J, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 108-140. Chicago: University of Chicago Press.

Scott A. J., Storper M. (1987), "High Technology Industry and Regional Development: A Theoretical Critique and Reconstruction", *International Social Science Journal*, 112, 215-232.

Shapiro S. (1987), "The social control of impersonal trust", *American Journal of Sociology*, 93, 623-658.

Shleifer A., Vishny R.W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, 52, 2, 737-783.

Smith D., Ibrahim G. (2006), "Cluster dynamics : corporate strategy, industry evolution and technology trajectories – A case study of the east midlands aerospace cluster", *Local Economy*, 21, 4, 362-377.

Snow C.C., Miles R.E., Coleman H.J. (1992), "Managing 21st century network organization", *Organizational Dynamics*, Winter : 5-20.

Soda G., Usa, A., Zaheer A. (2004), "Network memory: The influence of past and current networks on performance", *Academy of Management Journal*, 47, 893-906.

Soda G., Usai A. (2001), « The Dark Side of Dense Network: From Embeddedness to Indebtedness », in A. Grandori (Ed.), *Inter-Firm Net - works: Organization and Industrial Competitiveness*, London: Routledge.

Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. (2003), "The Cluster Initiative Greenbook", <http://www.cluster-research.org/dldocs/GreenbookSep03.pdf>.

Sorenson O., Audia P.G. (2000), "The social structure of entrepreneurial activity : geographic concentration of footwear production in the United State,1940-1989", *American Journal of Sociology*, 106, 424-462.

Sorensen O. J. (2005), "The Economics of Networking", Working Paper, International Business Economics, Decembre.

Staber U., Morrisson C. (1999), "The Empirical Foundations of Industrial District Theory", in *Workshop on Globalization and Regional Innovation Systems*, Toronto, May 17-19, 1999.

Staber U. H. (1996), "Networks and regional development: Perspectives and unresolved issues", in Staber U.H., Schaefer N.V. Sharma B. (Eds.), *Business networks*, Berlin: Walter de Gruyter.

Stoerring D., Christensen J. L. (2004), "Clusterpreneurs - Promotion of high-tech clusters in low-tech regions", in *DRUID Summer Conference*, Elsinore, Denmark.

Storper M., Scott A.J. (1989), "The geographical Foundations and Social Regulation flexible Production Complexes", in Wolch J. et Dear M.E. (Eds), *The Power of Geography: How Territory Shape Social Life*, Unwin Hyman.

Storper, M., Walker R. (1983), "The theory of labour and the theory of location", *International Journal of Urban and Regional*, 7, 1-43.

Suchman M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20, 3, 571-610.

Sugden, R. Wilson, J. R. (2002), "Economic Development in the Shadow of the Consensus: A Strategic Decision-Making Approach", *Contributions to Political Economy*, 21, 111-134.

Sugden R., Wei P., Wilson J. R. (2006), "Cluster governance and the development of local economies : a framework for case studies", in Pitelis C., Sugden R., Wilson J.R. (eds) *Clusters and globalisation : the development of economies*, Cheltenham, Edward Elgar.

Suire R., Vicente J. (2008), « théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue Française de Gestion*, 184, 4, 119-136.

Sverrisson A. (2001), "Translation networks, knowledge brokers and novelty construction : Pragmatic environmentalism in Sweden", *Acta Sociologica*, 44, 313-327.

Swann P. (1998), "Clusters in the US Computing Industry", in Swann P., Prevezer N., Stouts D. (dir.), *The dynamics of industrial clustering: International Comparison in Computing and biotechnology*, Oxford: Oxford University Press.

Sydow J., Windeler A. (1998), "Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness", *Organization Science*, 9, 265-284.

T

Thiveaud J.M. (1994), « De la gouvernance des grandes sociétés », *Revue d'Economie Financière*, 31, 243-276.

Thorelli H.B. (1986), "Networks, between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.

Tixier J. (2004), "Les relations filiales – maison-mère au sein d'une firme multinationale : me Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) comme outil d'intégration", Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris Dauphine.

Tixier J., Castro Gonçalves L. (2008), « Les compétences au sein des pôles de compétitivité : le cœur d'une réussite attendue ? », in *Actes de l'AGRH*, Reims.

Tixier J., Chabault D., Castro Gonçalves L. (2009), « La gouvernance à l'épreuve des faits : le cas des pôles de compétitivité », *Marché et Organisation*, Cahiers d'Economie et de Gestion de la Côte d'Opale, n°9, L'Harmattan, Paris,

Trippel M., Todtling F., (2008), "Cluster renewal in old industrial regions : continuity or radical change », in Karlson C. (dir), *Handbook of research on cluster theory*, Edward Elgar Publishing, 203-218.

Torre A., Rallet A. (2005), "Proximity and localization", *Regional Studies*, 39, 1, 47-60.

Tremblay S. (1999), *Du concept de développement au concept de l'après développement : trajectoires et repères théoriques*, Collection travaux et études en développement régional.

Tremblay D.G. (2007), « Réseaux, Clusters, communautés de pratique et développement des connaissances », Note de recherche n°2007-06.

Trigilia C. (1986), "Small firm developments and political subcultures in Italy", *European Sociological Review*, 2, 161-175.

U

Uzzi B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect", *American Sociological Review*, 61, 674-698.

Uzzi B. (1997), "Social Structure and competition in the interfirm networks : the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.

V

Van der Linde C. (2002), "*Findings from Cluster Meta-Study.*" Boston: Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.

Van Link A., De Langen P. (2000), "cycles in industrial clusters : the case of the shipbuilding industry in the Northern Netherlands", *Dutch Geographical Society KNAG*, 92, 4, 449-463.

Verlaque A. (2008), « Les pôles de compétitivité : une forme organisationnelle à plusieurs Niveaux », in *Actes de la XVIIème Conférence AIMS*, Nice, 28-31 mai.

Vernon R. (1966), "International Investment and International Trade in Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, 2, 190-207.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Waelbroeck-Rocha E. (2004), « L'apport des méthodologies prospectives pour créer des clusters dynamiques », The Competitiveness Institute, 7^{ème} conférence, Ottawa, 28 septembre.

Weil R. (2009), « Silicon Valley Stories », in EURAM, Liverpool, May, 11-14.

Weil T., Fen Chong S. (2008), « Les pôles de compétitivité français », *Futuribles*, 342, Juin.

Whitaker J.K. (1975), *The Early Economic Writings of Alfred Marshall, 1867-1890*, London, Macmillan.

Whitford J. (2001), "The decline of a model ? Challenge and response in the Italian industrial districts", *Economy and Society*, 30, 1, 38-65.

Whitley R. (1994), "European Business Systems", *Organization Studies*, 15, 2, 153-182.

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Williamson O.E., (1991), “a comparative economic organisation, the analysis of discrete structural alternatives”, *Administration Science Quarterly*, 36, 269-296.

Wind, T. (2004), « A Review of IDRC Documentation on the Sustainability of Networks (1995-2004) », étude réalisée dans le cadre de l'évaluation stratégique du réseau du Centre de Recherche sur le Développement International.

Winkler I. (2006), “Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 3, 119-134.

Woolcock M. (1998), “Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework”, *Theory and Society*, 27, 151-208.

Wolfe D. A., Gertler M. S. (2004), “Clusters from the inside and out : Local dynamics and global linkages”, *Urban Studies*, 41, 5/6, 1071-1093.

X

Y

Yin R. K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.

Z

Zaheer A., McEviley B., Perrone V. (1998), “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, *Organization Science*, 14–15.

Zeitlin J. (1992), “Industrial districts and local economic regeneration : overview and comment”, in Pyke F., Sengenberger W., *Industrial districts and local economic regeneration*, Genève International Institute for Labour Studies.

Zimmermann J. B. (2002), « Des clusters aux small worlds : une approche en termes de proximités », *Géographie, Economie, Société*, 4, 3-17.



Denis CHABAULT

Gouvernance et Trajectoire des Réseaux Territoriaux d'Organisations : Une Application aux Pôles de Compétitivité



Résumé

Cette recherche porte sur les dynamiques de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations. Plus particulièrement, nous étudions les liens entre la gouvernance et la trajectoire des réseaux. Pour cela, nous mobilisons une méthodologie qualitative en menant deux études de cas auprès des pôles de compétitivité Cosmetic Valley et Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique. Trois niveaux de résultats sont proposés. En distinguant la gouvernance stratégique de la gouvernance opérationnelle, nous montrons tout d'abord l'influence de la gouvernance sur la trajectoire des réseaux. Par ailleurs, nous identifions diverses caractéristiques de la trajectoire des réseaux susceptibles d'expliquer les dynamiques de gouvernance. Enfin, l'analyse des cas et leur confrontation au cadre conceptuel montre que la gouvernance et la trajectoire co-évoluent à travers des mécanismes d'interactions stratégiques et des mécanismes d'apprentissages.

Mots clés : gouvernance, trajectoire, pôles de compétitivité

Abstract

This research focuses on the dynamics of cluster governance. More precisely, I study the links between governance and cluster trajectory. We mobilize a qualitative methodology by leading two case studies on competitiveness cluster Cosmetic Valley and Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique. Three levels of results are proposed. By distinguish strategic and operational governance, First, I show the influence of governance in cluster trajectory. Besides, I identify various characteristics of the cluster trajectory which explain the dynamics of governance. Finally, the cases analysis and their confrontation to the conceptual framework shows that governance and trajectory co-evolve through mechanisms of strategic interactions and learning's mechanisms.

Kew words : Governance, trajectory, competitiveness cluster