

LA GOUVERNANCE À L'ÉPREUVE DES FAITS : LE CAS DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Julie Tixier *et al.*

L'Harmattan | *Marché et organisations*

2009/2 - N° 9
pages 119 à 139

ISSN 1953-6119

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-2-page-119.htm>

Pour citer cet article :

Tixier Julie *et al.*, « La gouvernance à l'épreuve des faits : le cas des pôles de compétitivité », *Marché et organisations*, 2009/2 N° 9, p. 119-139. DOI : 10.3917/maorg.009.0119

Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.

© L'Harmattan. Tous droits réservés pour tous pays.

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

La gouvernance à l'épreuve des faits : le cas des pôles de compétitivité

Julie TIXIER
Denis CHABAULT
Luciana CASTRO GONÇALVES

Dans leur article sur le panorama de la recherche en gouvernance d'entreprise, Charreaux et Schatt (2005) soulignent l'inflation exponentielle des recherches portant sur le concept de gouvernance. Elaborées initialement dans le cadre des firmes managériales, l'évolution des formes organisationnelles nous invite à réinterroger les théories de la gouvernance.

Nous nous intéressons, dans cet article, à la notion de gouvernance au sein des pôles de compétitivité. Ce concept, présent dans le cahier des charges de l'appel à projets des pôles (Datar, 2004¹), ne revêt pas tout à fait la même signification que celle issue de l'approche initiale de la « corporate governance » (Charreaux, 1997). En effet, la spécificité des pôles réside dans le fait que le mode de gouvernance émerge des relations de coopération entre acteurs différents (les grandes et petites entreprises, les laboratoires de recherche et les institutions de formation) qui fondent leur existence. Ce contexte particulier nous amène à nous interroger sur une évolution même du concept de gouvernance. C'est cette évolution que nous proposons de discuter à travers la problématique suivante :

¹http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/cahier_des_charges_poles.pdf

Dans quelle mesure les pôles de compétitivité invitent à un renouveau de la notion de gouvernance ?

Notre objectif dans cette recherche est ainsi d'étudier les incidences de la mise en place des pôles de compétitivité sur la notion de gouvernance. Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique nous structurons nos propos en trois parties. Nous présentons tout d'abord les différentes approches de la gouvernance présentes dans la littérature pour ensuite exposer le contexte des pôles de compétitivité. Ensuite, nous analysons le cas du pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique (S2E2) afin d'explorer quelles sont les réalités empiriques de la gouvernance des pôles de compétitivité. Enfin, dans la troisième partie, nous discutons de l'évolution du concept de gouvernance au regard de l'expérience des pôles de compétitivité dans la gestion d'acteurs variés.

LA GOUVERNANCE : UNE NOTION DEVENUE STRATEGIQUE

Comme en témoigne le panorama réalisé par Charreaux et Schatt (2005), le concept de gouvernance de plus en plus fréquemment évoqué au sein de la littérature en management. Ce concept a connu une évolution importante depuis l'approche financière traditionnelle créée dans les années 1930. Au sein de la foisonnante littérature existante, actuellement trois grandes visions sur la gouvernance permettent de constater une appropriation conséquente par le management.

Au-delà de l'approche financière : la gouvernance comme notion clé de management

Charreaux (1997) définit globalement la gouvernance 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 » (199 : 421). Dans cette définition large, la gouvernance actionnariale, partenariale et cognitive sont des notions qui évoquent l'évolution du concept de gouvernance dans la littérature.

Dans l'approche actionnariale de la gouvernance, la valeur créée par la firme est fondée sur la mesure de la valeur de la rente perçue par les actionnaires. Des exemples actuels de

certaines entreprises en France (Vivendi) et aux Etats-Unis (Enron) illustrent les motivations de ces acteurs pour adopter cette première approche de la gouvernance. En effet, les dirigeants de ces entreprises ont cherché le plus souvent à satisfaire leurs propres intérêts aux dépens de ceux des actionnaires (Gharbi, 2005). C'est donc pour éviter la faillite et/ou la perte d'indépendance de certaines entreprises que la vision actionnariale se développe pour « *contrôler les dirigeants afin de veiller à ce qu'ils gèrent la firme conformément aux intérêts des actionnaires* » (Gharbi, 2005). Cette optique de préservation des intérêts des actionnaires est centrale dans l'approche actionnariale. Elle est notamment mise en avant par Schleifer et Vishny (1997). Cette notion de gouvernance renvoie ainsi au contrôle et à la surveillance des actions et décisions de la direction par un système tiers.

Cependant, une firme est représentée par la diversité des points de vue des parties prenantes (les actionnaires et les dirigeants, les salariés, l'Etat, les clients, les fournisseurs, les associations, les citoyens, etc.). Considérer la gouvernance par la seule transaction entre les actionnaires et la firme serait réducteur. La notion de valeur créée par la firme doit être à même de prendre en compte l'intégralité des parties prenantes. Si cette hétérogénéité d'acteurs peut avoir des intérêts divergents, il est alors question d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise en fonction des intérêts de chacun et notamment des plus influents pour l'organisation.

Pour cette raison, c'est la notion de légitimité qui est au cœur de la gouvernance (Gomez, 2005). Il s'agit de la légitimité des décisions en elle-même et de ceux qui les prennent.

Dans ce cadre, Charreaux (2002) s'appuie sur le travail de Rajan et Zingales (2000) pour souligner qu'une vision plus partenariale de la gouvernance répond à l'enjeu de gestion de conflits au sein de la firme au-delà des enjeux purement financiers. Cette vision dépasse la seule préoccupation de la diffusion du pouvoir et des rentes de la firme pour s'intéresser également au rôle de la gouvernance dans la prévention des conflits entre les différentes parties prenantes. Les auteurs estiment également que les droits de décision formels devraient être attribués à l'acteur ayant le réel pouvoir de minimiser le montant de ressources gaspillées en cas de conflit. Par ailleurs, ils considèrent que la gouvernance vise, entre autres, à protéger les différentes parties prenantes de la firme contre leurs divergences d'intérêts et protéger ainsi son capital

organisationnel. La vision partenariale de la gouvernance met alors l'accent sur un système de création de valeur qui contrôle et incite les parties-prenantes de la firme à mieux allier la capacité à saisir des opportunités de croissance et à s'en approprier les gains.

Charreaux (2002) pousse sa réflexion encore plus loin en exploitant également le processus de création et d'appropriation de la valeur par les différentes parties-prenantes. Ce faisant, il introduit la dimension cognitive au concept de gouvernance. Cette vision intègre à la gouvernance la dimension de la création de connaissances par l'apprentissage organisationnel.

L'exemple de la variation du rôle du conseil d'administration selon les différents types de gouvernance, proposé par Charreaux (2002), offre une illustration pragmatique de la logique de chaque vision présentée ci-dessus. Ainsi, un conseil d'administration aura un rôle de prise de décision selon la vision actionnariale, dans le but majeur de défendre les intérêts des actionnaires en termes de rente. Pour la vision partenariale, ce rôle sera élargi à celui de l'arbitrage des intérêts du capital financier et ceux du capital humain de la firme. Pour la vision cognitive de la gouvernance enfin, le conseil d'administration aura un rôle supplémentaire d'encouragement de la production au sein de la firme afin d'augmenter son capital organisationnel. Les administrateurs sont alors à même d'aider le dirigeant à construire une vision pour créer des opportunités de croissance et de faciliter les tâches de management pour favoriser la performance. De cette manière, les administrateurs favorisent le développement de stratégies d'apprentissage organisationnel.

La notion de biais comportemental également introduite par Charreaux (2005) marque une évolution supplémentaire dans la littérature sur la gouvernance. L'auteur considère que si nous mobilisons la théorie large de la gouvernance (cognitive et partenariale), l'intégration implique de prendre en considération l'incidence des biais comportementaux à la fois sur « *les deux leviers (disciplinaire et cognitif) de la création de valeur et sur les relations conflictuelles (au sens où les intérêts divergents) entre les différentes parties prenantes* » (2005 : 15). L'auteur spécifie également qu'il existe différents types de biais comportementaux et marque deux distinctions. La première se situe entre le biais d'origine cognitif et le biais émotionnel et la deuxième, entre les biais individuels (décision individuelle) et

collectifs (décision collective). Le tableau 1 synthétise les rôles des différentes approches du concept de gouvernance.

Tableau 1 : Rôle de la gouvernance selon les différentes approches (issu de Charreaux, 2005 : 26)

	Gouvernance juridico- financière	Gouvernance partenariale disciplinaire et «cognitive»	Gouvernance comportementale
Rôle du système de gouvernance	Levier disciplinaire Réduction des conflits d'intérêts et des coûts d'agence	Leviers disciplinaire et cognitif Accroître le gain net en tenant compte de l'interdépendance des gains et des coûts et des dimensions disciplinaires et cognitives	Leviers disciplinaire, cognitif et comportemental Accroître le gain net en tenant compte de l'influence des biais comportementaux Il peut être efficace de laisser certains biais subsister en partie

L'approche de la gouvernance comportementale nous semble plus riche et propice à l'étude des pôles de compétitivité, dans le sens où les différents biais comportementaux influencent les décisions des acteurs. La notion de parties prenantes revêt dans l'étude des pôles une réalité particulière puisqu'elle représente le triptyque qui fonde les pôles : les petites et grandes entreprises, les laboratoires de recherche et les institutions de formation.

Les pôles de compétitivité : une nouvelle forme de coopération

– Un mode de coopération promu par le gouvernement français

Les pôles de compétitivité sont apparus en juillet 2005 à la suite d'un appel à projet du gouvernement. L'Etat français a été surpris dès le départ par l'afflux des candidatures répondant au cahier des charges initial. 67 pôles de compétitivité ont été labellisés dès le premier appel sur les 105 dossiers déposés. Aujourd'hui, suite à une deuxième vague de labellisation en 2007, le nombre de pôles s'élève à 71.

Souhaitant reproduire le modèle des *clusters* internationaux, le cahier des charges de l'Etat stipule que les pôles doivent faire

état d'une coopération entre entreprises (petites, moyennes et grandes), laboratoires de recherche (publics et privés) et instituts de formation situés sur un périmètre géographique déterminé. Le gouvernement considère que ce « *rapprochement des acteurs industriels, scientifiques et de la formation d'un même territoire, sur le modèle des clusters, constitue en effet* :

- *une source d'innovation (la proximité stimule la circulation de l'information et des compétences et facilite ainsi la naissance de projets plus innovants),*
- *une source d'attractivité (la concentration des acteurs sur un territoire offre une visibilité internationale),*
- *un frein aux délocalisations (la compétitivité des entreprises est liée à leur ancrage territorial grâce à la présence des compétences et des partenaires utiles). »¹*

Le cahier des charges des pôles stipule que ces derniers doivent faire état d'un organe de gouvernance. Notons que les trois types d'acteurs présents (entreprises, laboratoires et organismes de formation) n'avaient pas nécessairement des habitudes de coopération antécédentes et qu'un mode d'échange et de discussion ad hoc a du être créé souvent dans la précipitation. La grande majorité des pôles sont constitués sous forme associative et ont découvert ce mode de fonctionnement au fur et à mesure. C'est donc un apprentissage chemin faisant auquel procèdent les pôles, apprenant les modes de coopération et de gouvernance avec de nouveaux partenaires.

– Des modes de coordination et de gouvernance disparates

Comme le spécifient les constats du cabinet Ernst & Young dans leur étude de 2007 sur les pôles de compétitivité², les pôles ne suivent pas un seul modèle de gouvernance. C'est en fonction des contextes, des situations et des acteurs qu'ils construisent leur propre instance de gouvernance. Les pôles sont actuellement en construction et leur jeunesse ne leur permet pas de prendre du recul par rapport à leur mode de gouvernance. Le rapport KPMG³ évoque le fait que « *Après un an d'existence, les pôles sont désormais structurés, les*

¹ Site internet institutionnel des pôles de compétitivité : <http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique40> (décembre 2007)

² <http://www.lesechos.fr/medias/2007/0925//300204931.pdf>

³ <http://www.kpmg.fr/FR/Publication/Documents/Communications/EtudeKPMGPolesCompetitivite07.pdf>

gouvernances rodent leurs modalités de travail ». Il s'agit bien de « réglages » à réaliser sur le court terme.

Dans le rapport sur les bonnes pratiques de gouvernance des pôles, les cabinets CM International et ARCESSOR considèrent que : « *La qualité de la gouvernance constitue un facteur primordial du développement et de la réussite à long terme d'un pôle, car elle facilite la définition des enjeux stratégiques et la mise en œuvre de la feuille de route et des moyens pour les atteindre. Le concept de gouvernance implique un jeu à somme positive, un mélange de coopération et de compétition entre les acteurs* » (Recueil de bonnes pratiques de gouvernances, p. 9)¹. Toutefois, le concept de gouvernance n'est pas réellement défini au sein de ce rapport. Les consultants partent du principe que la notion de gouvernance implique une régulation de la coopération entre acteurs variés (entreprises, recherche, formation). La notion de contrôle par un tiers n'est pas présente au sein de leur conception de la gouvernance.

De la même manière, lorsque Mendez et Bardet (2008) traitent des systèmes de gouvernances des pôles, elles synthétisent le concept de la manière suivante : « *le rôle des gouvernances, c'est-à-dire des instances chargées du pilotage du dispositif, est d'autant plus important* » (2008 : 7-8). Il s'agit bien d'entités de pilotage composées d'acteurs disparates, membres du pôle, et non pas de conseil de contrôle ou de surveillance des orientations stratégiques du pôle. Mendez et Mercier (2006) définissent la notion de « *gouvernance territoriale* » en précisant que « *la gouvernance désignant les relations interorganisationnelles qui s'établissent à l'échelle du territoire entre entreprises, et entre entreprises et acteurs publics* » (2006 : 254). Si leur recherche ne porte pas sur les pôles, en revanche, il s'agit bien de l'analyse des réseaux territorialisés et des interactions entre acteurs. Là encore, la gouvernance représente un mode de construction de règles et d'instances de pilotage.

Les articles managériaux et théoriques sur les pôles définissent la gouvernance des pôles comme une instance de pilotage et de coordination d'acteurs disparates. Dans ce sens, Ehlinger *et al.* (2007) définissent la gouvernance des réseaux territorialisés de la manière suivante : « *La gouvernance du*

¹ Recueil de bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité, réalisé par CM International et ARCESSOR, pour la DGE, janvier 2008.

réseau, que l'on peut appréhender de manière large comme les modes de régulation des rapports entre différentes unités ».

Nous avons cherché à montrer les deux perceptions du concept de gouvernance. D'une part, nous avons exposé la définition traditionnelle du concept et son évolution actuelle qui intègre la dimension comportementale. D'autre part, nous avons présenté l'acception du terme de gouvernance dans les recherches portant sur les pôles de compétitivité ainsi que dans les études empiriques de conseil. Il en ressort une forte divergence de perception qui provient probablement du fait que d'une part, l'emploi du concept de gouvernance est fortement utilisé en management et d'autre part, sur le fait que les pôles sont des institutions en construction.

LA GOUVERNANCE DU POLE S2E2 : UNE COOPERATION ENTRE ACTEURS VARIES

Nous avons choisi de nous appuyer sur le cas du pôle Sciences et Systèmes de l'Energie électrique pour faire évoluer cette réflexion sur le concept de gouvernance dans le contexte des pôles de compétitivité. Ce pôle est présenté ci-dessous, après avoir spécifié notre méthodologie de recherche.

Les origines du pôle : une analyse de l'antériorité des relations sur le territoire

Le pôle est né d'une collaboration initiée en 1996 entre l'université de Tours et la société STMicroelectronics. L'objectif de cette coopération était de rapprocher universitaires et industriels autour de projets de R&D communs. Ces deux acteurs se sont donc tout naturellement retrouvés porteurs du projet de pôle lors de l'appel à candidature en 2004. L'idée était de « *faire perdurer un noyau qui fonctionne bien et de le faire agrandir* » (Gouv1). Même si certains acteurs centraux avaient déjà une certaine habitude de coopération, le pôle n'est pas issu d'une longue tradition économique locale. La majorité des acteurs, les nombreuses PME ne se connaissaient pas. Le pôle n'a donc pas véritablement émergé spontanément mais est donc issu d'une impulsion politique et d'une volonté des acteurs territoriaux de rendre visible l'activité de microélectronique du territoire.

Encadré méthodologique

Notre analyse a pour objectif d'interroger l'organisation et le fonctionnement des pôles de compétitivité au regard du paradigme des théories de la gouvernance d'entreprise. Afin de rendre compte des réalités empiriques nous avons mené une étude de cas exploratoire sur un cas unique. Nous nous sommes intéressés au pôle Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique (S2E2) dont le périmètre est situé pour l'essentiel en Région Centre et sur le Limousin. L'étude de cas nous paraît en effet une méthode pertinente pour appréhender les micros-processus de gouvernance en cours au sein d'un pôle.

La méthodologie utilisée s'appuie sur plusieurs types de données. Tout d'abord, nous avons mené une série de 22 entretiens individuels semi-directifs auprès d'acteurs impliqués directement dans la vie du pôle. Ces entretiens d'une durée variant de 1h à 2h10 et réalisés entre octobre 2006 et avril 2008 ont tous été enregistrés et retranscrits intégralement pour assurer une reconstitution fidèle des échanges. Dans ce cadre nous avons rencontré plusieurs personnes membres de la gouvernance du pôle : le président du conseil d'administration, différents membres du bureau de l'association, du comité scientifique, le directeur du pôle, plusieurs institutionnels (dont la DRIRE, plusieurs directeurs des services des différents conseils généraux qui financent le pôle, des responsables du développement économique), des entreprises membres de l'association ainsi que différents laboratoires de recherche publics participants à divers projets de R&D collaboratifs. Afin de conserver l'anonymat des répondants ces entretiens et les verbatim qui en sont extraits ont été codés. Ces interviews ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien semi-directif centré reprenant les principaux thèmes associés à la gouvernance (1/la genèse du pôle, 2/ l'organisation et les structures de gouvernance, 3/ l'animation et les projets de R&D, 4/les relations inter organisationnelles). L'objectif de ces entretiens consiste à recueillir la perception des répondants vis-à-vis de l'organisation et de la gouvernance du pôle tel qu'ils la vivent. Nous avons ensuite réalisé une analyse de contenu à partir des thèmes prédéfinis (Huberman et Milles, 2003). Pour compléter ces données nous avons également réalisé plusieurs observations non participantes menées à différents moments de la vie du pôle (Assemblée Générale, réunions de présentation du pôle lors de colloques spécialisés, etc.). Enfin nous nous sommes appuyés sur différentes sources de données secondaires (site Internet, articles de presse, participation à des séminaires, etc.). Le tableau ci-dessous précise l'échantillon étudié au sein du pôle ainsi que les codes que nous avons créés pour analyser l'ensemble des entretiens réalisés.

Tableau 2 : Récapitulatif des entretiens réalisés et codes associés

Interviewés	Entretiens réalisés	Code
Membre de la gouvernance	5	Gouv1 à Gouv5
Entreprises	5	Ent1 à Ent5
Institutionnels	8	Instit1 à Instit 8
Labo de R&D	4	Labo1 à Labo 4

Situé à la fois sur la Région Centre et le Limousin, le pôle regroupe aujourd'hui 44 entreprises. Sa particularité tient à la présence de nombreuses PME (Wirecom Technologies, Vermon, Mécagis, Ainelec, Alombard, Radiall, Inel, etc.) et de quelques grandes entreprises (EDF, Legrand, STM, Dalkia) dont seul STM est véritablement active. Aujourd'hui le pôle a validé 17 projets de collaborations dont le projet SESAME qui comporte 20 partenaires, 11 entreprises et 9 laboratoires de recherche et qui nécessite un budget de 15 millions d'euros sur 3 ans.

L'un des objectifs du pôle est de valoriser les compétences clés détenues par l'ensemble des acteurs impliqués dans la filière « énergie électrique ». Le pôle se structure autour de quatre domaines d'activités qui vont de la conception à la commercialisation des produits finaux (pile à combustible, composants passifs et actifs de puissance, domotique et immotique, et convertisseurs).

L'organisation et le système de gouvernance du pôle soulèvent la question de la légitimité

Le pôle fonctionne avec une équipe permanente de 3 personnes :

- le directeur est chargé de la gestion administrative, des activités de réseautage et d'animation ;
- l'animateur technologique est chargé de favoriser l'émergence des projets d'innovation collaboratifs ;
- une chargée de communication.

Tous les trois sont salariés du pôle. Dans les faits plusieurs salariés de STM sont détachés pour le pôle : le président qui a pour fonction de représenter le pôle dans les manifestations officielles et le directeur du comité de projet de R&D (le CP3) qui initie les projets de R&D.

S2E2 est constitué sous forme associative (loi 1901) dans laquelle nous retrouvons deux collèges (le collège 1 qui représente les acteurs de la recherche et les acteurs de la formation, et le collège 2 qui représente les entreprises). Ces parties prenantes se réunissent une fois par an lors de l'Assemblée Générale. La gouvernance du pôle est assurée par des représentants des industriels, de la recherche, de l'enseignement supérieur et de la formation. Cette structure formelle de gouvernance est composée de trois entités : un comité directeur qui détermine les axes stratégiques de

développement du pôle, un comité de pilotage et de projets qui évalue les projets de R&D avant soumission au niveau national et un bureau exécutif qui est en fait la cellule d'animation et qui a pour rôle de faire fonctionner le pôle au quotidien.

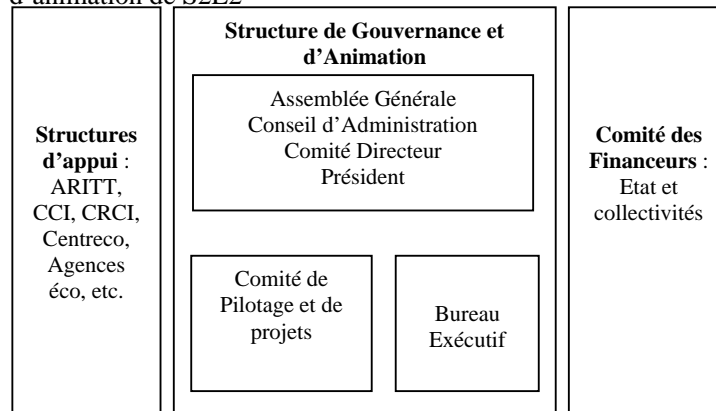
La représentation du pôle telle qu'elle est faite sur son site internet¹ rend bien compte de la place des acteurs dans la structure. Nous retrouvons dans un premier cercle, les acteurs historiques centraux (STM, Université de Tours, le CEA) ; un second cercle où figurent quelques grands groupes (Legrand) et l'ensemble des PME. Nous remarquons enfin que les institutionnels ne sont pas représentés.

La particularité du pôle tient donc au rôle et à la place de la société STM dans l'organisation. Comme nous l'avons évoqué, le pôle doit son existence à cette société qui a initié les relations inter organisationnelles avant même sa labellisation. Le mode de gouvernance prédominant semble donc assuré par une firme focale (Elhinger et al., 2007). Elle agit comme « *un centre stratégique élargi* » qui « *donne le sens stratégique et la force d'impact, il est le catalyseur des ressources du réseau* » (Boulanger, 1995). Cette représentation est accentuée par le fait que le président du pôle est salarié de STM et que son siège social est situé dans les locaux de la société.

De plus, comme le schéma 1 l'indique, les acteurs institutionnels (collectivités territoriales, acteurs publics...) ne font pas partie de la gouvernance directe du pôle. Ils ont un rôle de financeur mais ne détiennent pas de pouvoir décisionnel. Pourtant, la plupart d'entre elles expriment une volonté d'investissement plus importante : à ce titre, Serge Gouard, maire d'Orléans, précise que « *l'objectif est de créer des synergies et certainement pas de ralentir le processus d'innovation. Il est vrai que c'est un enjeu important et que les différents acteurs n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble. Mais tout cela est en train de se rôder et nous avons la volonté collective de réussir...* ». L'implication des institutionnels semble par conséquent être un facteur important, qui peut s'avérer être un frein potentiel, ou au contraire un facteur de développement. Quoiqu'il en soit, la position actuelle des institutionnels, à l'extérieur de la gouvernance, confère une plus grande autonomie au pôle et renforce la prégnance de la société STM.

¹ <http://www.s2e2.fr/s2e2.php>

Schéma 1 : Représentation de la structure de gouvernance et d'animation de S2E2



Cette structuration influence la dimension relationnelle du pôle. Son organisation facilite les interactions et les échanges entre les acteurs : *« finalement je trouve ça bien qu'on ne soit pas trop nombreux, à force on commence à bien se connaître, c'est quand même plus facile que si on était des milliers »* (Ent3). La présence d'une firme pivot facilite généralement les interactions et les échanges entre les acteurs (Huggins, 2000). Elle est en effet facilitateur de lien, elle améliore la coopération et la confiance dans des réseaux de petites formes orientés vers l'innovation (Hanna et Walsh, 2002). Cependant, ce mode de gouvernance est caractérisé par une asymétrie des pouvoirs et des rôles entre la firme focale et les autres membres du réseau (De Propis, 2001). Cette centralisation des pouvoirs semble en effet être le théâtre potentiel de tensions, de divergences d'intérêts, voire de conflits latents. L'omniprésence de cette firme focale peut s'avérer être un frein à l'implication organisationnelle (Chabault, 2007) *« J'ai par exemple en tête un chef d'entreprise qui me dit « oui mais y'en a marre c'est STmicro qui décide tout, effectivement, eux ils peuvent y consacrer deux personnes par an, moi j'y passe 20% de mon temps et on m'écoute pas »* (Université).

Nous pouvons donc nous demander si l'adoption d'un tel mode de gouvernance s'avère pertinent dans le cadre des pôles de compétitivité au sein desquels sont présents le triptyque industrie – entreprise / recherche / formation.

Ces nouvelles modalités de gouvernance soulèvent notamment la question de leur légitimation et plus généralement de la légitimité du réseau. Une analyse de la légitimité au sens de Suchman (1995) au sein des pôles de compétitivité est réalisée dans les articles suivants : Chabault (2007), Castro Gonçalves et Tixier, (2007), Mendez et Bardet (2008). Les structures de gouvernance doivent en effet être légitimées par l'ensemble des acteurs qui pourront déléguer une partie de leur pouvoir de décision. Leur implication dans le réseau en sera d'autant plus importante. Il s'agit alors de proposer une réflexion sur le management collaboratif et sur sa capacité à légitimer ses actions afin de fédérer et d'impliquer les acteurs. La question est alors de savoir comment les parties prenantes perçoivent ces formes de gouvernance ?

Les relations inter-organisationnelles et la gouvernance : la création de coopérations et l'évolution des comportements des parties-prenantes

L'un des objectifs du pôle est de faire coopérer des acteurs différenciés qui pour la plupart ne se connaissaient pas avant et dont les objectifs peuvent être complémentaires mais aussi différents voire contradictoires.

Si les acteurs historiques avaient déjà une certaine habitude de ces coopérations, ce comportement est nouveau pour la majorité des PME « *culturellement, c'est nouveau que de grandes entreprises travaillent avec de plus petites sur des projets d'innovation. C'est intéressant pour nous en matière de notoriété. Mais aussi parce que l'on peut tous trouver des applications sur un marché fortement constitué de niches.* » (Ent1). La relation fondée sur le rapport client / fournisseur, détenus respectivement par les grandes entreprises et les PME, en est ainsi modifiée avec la création du pôle.

Mais cette coopération peut se heurter à divers obstacles : « *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. Dans une situation très concurrentielle comme aujourd'hui il n'est pas simple de partager des moyens ou des projets. Il faut pourtant nouer de nouvelles relations. Le pôle de compétitivité va nous y aider notamment en ouvrant les PME de la filière sur leur environnement économique mais aussi sur le monde*

universitaire et de la recherche. Ce pôle doit donc contribuer à nous tirer vers l'avant et à initier de nouvelles réflexions notamment pour favoriser la R&D » (Dominique Pellizzari, Pdt du Groupe CIRE¹). Si les acteurs sont tout à fait conscients de l'importance de la mise en place de partenariats, certains freins à la coopération subsistent : la personnalité des dirigeants, le manque de culture du travail en réseau,... Il semble que ces éléments soient d'autant plus importants au sein des PME.

La plupart des membres du pôle considèrent que sa mise en place a profondément modifié leurs comportements inter-organisationnels. En effet, des acteurs hétérogènes qui ne se connaissaient pas se sont rapprochés grâce à l'impulsion donnée par le pôle. Les raisons qui poussent les entreprises à adhérer au pôle se fondent à la fois sur la volonté d'élargissement des réseaux sociaux, sur l'effet d'opportunisme, sur les possibilités de financement de la R&D, etc. Les contacts entre ces acteurs se sont intensifiés quantitativement (plus fréquents lors de réunions formelles organisées par le pôle, lors des comités de coordinations des projets de R&D) et qualitativement notamment au cours de rencontres plus informelles. Nous observons des modifications profondes chez quelques acteurs centraux véritablement impliqués dans la vie du pôle².

Mais ces changements ne sont pas exempts de difficultés. Certaines entreprises restent à la frontière du système en n'étant pas véritablement actives. Plusieurs raisons peuvent être évoquées : un manque de considération pour la R&D, un manque de temps, etc. Mais de manière plus structurelle, la présence de la firme focale peut s'avérer être un frein à l'implication organisationnelle : *« Pourquoi on serait adhérent au pôle ? On vit très bien sans, et puis on n'a pas vraiment envie de tomber dans les filets de STM, on veut garder notre liberté d'action »* (PME2). Si la position de STM, cette firme focale, semblait légitime lors de la labellisation du pôle, qu'en est-il aujourd'hui alors que le réseau est constitué essentiellement de PME ? Est-il nécessaire d'avoir un leader pour porter ce réseau ? La prépondérance de STM aux niveaux

¹ Interview parue dans une étude de la DRIRE centre « études régionales : l'industrie de l'électronique en Région Centre », Septembre 2006.

² A titre d'exemple Wirecom Technologie, PME innovante très impliquée dans le pôle depuis sa création et qui connaît notamment grâce au pôle un développement conséquent depuis 3 ans, en passant d'une vingtaine de salariés en 2005 à presque 100 en 2008.

de l'organisation, de la structure et de la gouvernance du pôle peut-elle nuire à son développement ? La société semble avoir pris conscience de ces difficultés et tente de se désengager petit à petit pour laisser plus de place aux PME. Plusieurs réflexions sont actuellement en cours comme par exemple l'élection d'un nouveau président du pôle qui ne serait pas salarié de STM mais au contraire dirigeant de PME. Ceci constituerait un signe fort de la volonté d'appropriation du pôle par les PME.

Dans ce paysage marqué par de profondes modifications des relations inter-organisationnelles, nous nous interrogeons sur la place des institutionnels. A ce titre, plusieurs conceptions se dégagent. La première repose sur l'hypothèse que la structure de propriété du pôle revient à ses adhérents premiers (le triptyque composé des entreprises, des laboratoires de recherche et des institutions de formation). Dans ce cas, les institutionnels doivent rester en dehors du système pour simplement le soutenir. Ils n'ont pas de levier d'action réel sur le pôle et sa gouvernance. La deuxième formule l'hypothèse suivante : le pôle est considéré comme un véritable outil de développement économique, alors les institutionnels font partie intégrante du pôle et de sa gouvernance.

L'exemple de S2E2 est révélateur des modifications profondes que la mise en place des pôles de compétitivité impose dans le paysage économique. Quels enseignements peut-on en tirer en termes de gouvernance ?

DISCUSSION : AU-DELA DE LA GOUVERNANCE, LA COOPERATION ENTRE LES ACTEURS

Lors de l'analyse du cas S2E2, nous avons montré la difficulté de création d'un mode de gouvernance spécifique au mode de coopération des pôles de compétitivité. Revenons maintenant sur la notion de gouvernance telle qu'elle est perçue au sein des pôles et sur l'évolution de ce concept dans ce contexte particulier.

La notion de coopération au sein de la gouvernance : un apprentissage des pôles

Le cas de S2E2 met en évidence la prégnance d'une firme focale dans le management et la gouvernance du pôle. D'autres pôles de compétitivité font état d'autres modes de coopération

(voir pour plus d'information Mendez et Bardet, 2008 ; Calmé et Chabault, 2007 ; Castro Gonçalves et Tixier, 2007 ; numéro spécial de Réalités Industrielles sur les pôles de compétitivité). Il semble donc que la gouvernance des pôles contrairement à la gouvernance d'entreprise est en cours de conception. Cela signifie que le concept même ainsi que les modes de coopération sont en phase d'apprentissage et que les acteurs apprennent « *chemin faisant* » (Avenier, 1993).

La coopération entre acteurs variés (entreprises – laboratoires de recherche – instituts de formation) représente à la fois de nouvelles perspectives mais aussi de nouveaux défis. Ces acteurs ne se connaissaient pas au préalable et prennent le temps de découvrir la rationalité et le mode de fonctionnement de chacun. Ces trois types d'acteurs possèdent des règles du jeu divergentes et apprennent à créer des règles communes. Au sein de S2E2, il semble que les règles de la firme focale (STMicroelectronics) prévalent sur les autres modes de fonctionnement présents.

La temporalité des différents acteurs constitue un réel défi, dans le sens où les échéances des trois composantes du triptyque sont extrêmement différentes. La pression à l'innovation du gouvernement, notamment par le biais de l'évaluation des pôles après seulement trois années d'existence, se conçoit dans une entreprise mais plus difficilement pour les acteurs de la recherche et de la formation. Ces deux acteurs ont des temporalités et des échéances plus longues. Cette divergence de temporalité représente la différence entre la recherche et l'innovation (Tixier et Castro Gonçalves, 2008). Au travers des pôles, les gouvernements français successifs souhaitent favoriser l'innovation considérant que la coopération entre acteurs variés (le triptyque) représente un effet de levier et fait émerger des innovations favorables au territoire (visibilité du territoire, développement de l'emploi local, développement de la formation). Toutefois, la différence de temporalité interroge les acteurs qui n'ont ni le même rythme, ni les mêmes objectifs, ni les mêmes modes de fonctionnement. Les instances de gouvernance jouent donc le rôle de régulateur et de coordinateur d'acteurs variés à la fois de part leurs institutions, leurs rôles, leurs modes de fonctionnement, leurs objectifs et leur temporalité.

Nous avons présenté l'exemple du mode de gouvernance au sein de S2E2, revenons maintenant sur l'implication d'une firme focale sur la notion même de gouvernance.

La notion de gouvernance des pôles : une évolution de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance par une firme focale implique d'après De Propis (2001) une asymétrie des pouvoirs et des rôles entre les acteurs au profit de la firme en question. Cette asymétrie ne peut s'analyser dans notre cas au travers de la notion de pouvoir, dans le sens où le pôle est organisé juridiquement sous forme d'association, loi 1901. Tous les acteurs ont donc un droit de vote équivalent à leur représentation au sein des instances de gouvernance. Cette situation s'est retrouvée également au sein du pôle de compétitivité LyonBiopole (secteur de la santé) où les grandes entreprises pharmaceutiques ont eu une surprise au départ et une phase d'apprentissage de la collégialité du processus de décision au sein d'une association au travers du vote. Les grandes entreprises du secteur avaient pour habitude de prendre des décisions puis de les soumettre voire les imposer aux autres acteurs du secteur (du fait de leur suprématie financière), cette logique de fonctionnement a été modifiée par le droit de vote des acteurs. Le pouvoir s'est trouvé réparti et divisé aux différents acteurs de l'association.

Pour revenir sur l'interprétation de la notion de gouvernance, notons qu'il n'est jamais fait mention de la notion de contrôle par l'un ou l'autre acteur ou par une instance de gouvernance. Le rôle de contrôle et de surveillance par un tiers, fondement de la définition du concept de gouvernance d'entreprise n'est absolument pas envisagé dans cette lecture de la gouvernance. Le seul contrôle prévu est réalisé par un cabinet de conseil mandaté par l'Etat français pour évaluer les pôles en fonction de critères quantitatifs d'atteinte aux objectifs d'innovation.

Lorsque Ehlinger *et al.* (2007) définissent la firme focale comme « un « centre stratégique élargi », qui non seulement centralise les décisions, coordonne les tâches, mais encore développe une vision de l'avenir du réseau », nous retrouvons le cas de S2E2. Dans cet exemple, la firme focale coordonne et centralise au travers de structures intégratrices, notamment au travers des instances de gouvernance du pôle. Nous en venons alors à poser la question suivante : s'agit-il réellement de gouvernance de réseau lorsqu'il y a la présence d'une firme focale ? Le modèle des pôles de compétitivité tel qu'il est défini initialement par le gouvernement français à l'image des clusters, répond-t-il à cette configuration particulière autour de la firme focale ? Le caractère émergent des pôles se retrouve

dans l'interprétation du cahier des charges gouvernemental de départ. S2E2 a donc interprété la notion de coopération entre acteurs du triptyque et de gouvernance en fonction de son contexte territorial.

Alberti (2001) en se référant au concept de « méta management » (Norman, 1979), met en évidence quatre rôles principaux attribués à la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation. En premier lieu, la gouvernance doit concevoir l'orientation stratégique générale du réseau. Elle doit également assurer la gestion des relations entre parties prenantes en terme de pouvoir, de ressources, etc. Les métas managers sont considérés comme des « architectes sociaux » qui agissent comme des planificateurs pour l'ensemble du réseau et qui ont en charge l'analyse et l'intégration des demandes variées qui émergent des différents acteurs. Les gouvernants sont également considérés comme des « sponsors » (Alberti, 2001) qui ont en charge la légitimation de leurs actions et de leur structure. Enfin, la gouvernance doit soutenir le tissu socio économique local à travers un contexte culturel, économique et social favorable. La dimension institutionnelle identifiée plus haut prend ici toute son importance et reflète la nécessaire coordination de l'ensemble des acteurs locaux (privés, publics, associatifs et institutionnels).

Nous remarquons ici que l'ensemble de ces rôles sont bien présents chez S2E2 à l'exception du soutien au développement économique local. Est-ce à dire qu'il existe un conflit d'intérêt entre les objectifs de la firme focale et ceux des institutionnels ? La gouvernance par firme focale serait-elle incompatible avec la présence des institutionnels dans les relations de pouvoirs ? Nous entrevoyons ici en effet une limite à la gouvernance de type focale en ce qu'elle ne prend pas en compte cette dimension territoriale et institutionnelle. Comme nous l'avons évoqué, ce processus de légitimation est un construit dynamique. En ce sens, il nous semble que les gouvernants actuels du pôle ont tout intérêt à intégrer davantage cette dimension institutionnelle.

CONCLUSION

Au travers du cas du pôle de compétitivité S2E2, nous avons cherché à montrer la nouvelle interprétation de la notion de gouvernance au sein de la forme de réseau particulière que

représentent les pôles. Notre recherche montre que, dans le contexte des pôles de compétitivité, la conception initiale de la gouvernance actionnariale tend à se diluer au profit d'une conception plus large dans laquelle il s'agit de créer de la valeur pour les parties internes et externes à l'organisation, lesquelles ont des problématiques parfois identiques, mais aussi potentiellement divergentes, voire contradictoires. Dans ce contexte, il s'agit de réinventer de nouvelles formes de gouvernance. Nous l'avons vu, S2E2 se caractérise par une gouvernance par firme focale. L'organisation a créé les modalités de partage du pouvoir en fonction des contingences locales. Ce pôle n'est pas le seul dans ce cas et dans d'autres contextes, d'autres pôles ont adopté des modalités d'organisation, de fonctionnement et de gouvernance différents. Dans leur revue de littérature Elhinger et al., (2007) distinguent outre la gouvernance par firme focale, la gouvernance de type associatif au sein de laquelle nous retrouvons un partage « équitable » du pouvoir entre l'ensemble des parties prenantes et la gouvernance territoriale dans laquelle les acteurs institutionnels occupent une place prépondérante.

Les ajustements des comportements des acteurs au sein du pôle nous permettent de constater le souhait par les acteurs d'une évolution du mode de gouvernance fondée sur une dynamique d'apprentissage organisationnel. Même si la firme focale occupe une place assez importante au sein du pôle, le rôle à la fois d'initiateur d'un projet d'action collective, de médiateur d'intérêts d'acteurs et de catalyser de nouvelles connaissances et compétences sont assez présents. Intervient à ce stade-là la dimension émotionnelle également. En tant qu'initiateur du projet d'action collective que représente le pôle, la firme focale participe à la structure de gouvernance partagée en tentant de prendre en compte les intérêts des acteurs membres. La création de valeur est ainsi co-construite collectivement mais le poids dans les prises de décision est attribué selon le montant des ressources allouées par les parties prenantes et le temps d'implication de chaque acteur.

L'étude de cas nous permet de mettre en évidence qu'il existe de nouvelles formes de gouvernance à inventer. L'appréhension de la diversité des réalités empiriques de la gouvernance des pôles de compétitivité ne peut s'envisager sans une étude approfondie de chacune des structures.

BIBLIOGRAPHIE

- Alberti F. (2001), The Governance of Industrial Districts: A Theoretical Footing Proposal, *Liuc Papers*, n°82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.
- Avenier M.-J. (1997), *La stratégie « chemin-faisant »*, Economica.
- Boulanger P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Editions Nathan.
- Calmé I., Chabault D., (2007), Les pôles de compétitivité : renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ?, *XVIIème conférence de l'AIMS*, Montréal.
- Castro Gonçalves L., Tixier J. (2007), L'émergence de l'action collective au sein des pôles de compétitivité : une analyse structurationniste, *actes du 3^e colloque PESOR, Le management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité*, Faculté Jean Monnet, Sceaux, 16 mars.
- Castro Gonçalves L., Tixier J. (2007), La structuration de pôles de compétitivité : une analyse des relations de coopération émergentes, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, 6-9 juin, 24 p.
- Chabault D. (2007), Les pôles de compétitivité, des organisations en quête de légitimité, *actes du 3^e colloque PESOR, Le management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité*, Faculté Jean Monnet, Sceaux, 16 mars.
- Charreaux G., Debrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.1, n°2, pp. 57-88.
- Charreaux G. (2002), Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.5, n°3, pp. 5-68.
- Charreaux G. (2005), Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire..., *Cahier de recherche du FARGO n°1050601*, juin.
- Charreaux G., Schatt A. (2005), La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama, *Cahier de recherche du FARGO n°1050901*, septembre.
- Charreaux G. (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises, dans *Le Gouvernement des Entreprises. Corporate Governance théories et faits*, Charreaux G., Economica, pp. 421-470.

- De Propis L. (2001), Systemic flexibility, production fragmentation and cluster governance, *European Planning Studies*, vol.9, n°6.
- Ehlinger S., V. Perret, D. Chabaud (2007), Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, n°170, pp. 155-171.
- Gharbi H. (2005), *Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 20 septembre.
- Gomez P.-Y., (2005), Gouvernement des entreprises, *MBA – L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Editions d'Organisation, pp. 45-69.
- Hanna V., K. Walsh (2002), Small firm networks: A successful approach to innovation?, *R&D Management*, vol.32, n°3, pp. 201-207.
- Huberman A.M., Milles M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives un recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles De Boeck Université.
- Huggins R. (2000), The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: Motivations, process and structure, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.12, pp. 111-135.
- Norman R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, ETAS.
- Rajan R.G., Zingales L. (2000), The governance of the new enterprise, in X. Vives (ed.), *Corporate Governance*, Cambridge University Press, pp. 201-232.
- Réalités Industrielles – Annales des Mines* (2008), numéro spécial sur les pôles de compétitivité, mai, Paris.
- Shleifer A., Vishny R.W. (1997), A Survey of corporate governance, *Journal of Finance*, vol.52, pp. 737-783.
- Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20, n°3, pp. 571-610.
- Tixier J., Castro Gonçalves L. (2008), Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de « cluster à la française » ?, *Réalités Industrielles – Annales des Mines*, Paris.