



**HAL**  
open science

## **Pôles de compétitivité version 2.0 : les enjeux stratégiques et managériaux de la “ clusterisation ” des dynamiques compétitives**

Denis Chabault, Véronique Perret

### **► To cite this version:**

Denis Chabault, Véronique Perret. Pôles de compétitivité version 2.0 : les enjeux stratégiques et managériaux de la “ clusterisation ” des dynamiques compétitives. L'Etat des entreprises 2011, La découverte, pp.28-39, 2010. halshs-00536315

**HAL Id: halshs-00536315**

**<https://shs.hal.science/halshs-00536315>**

Submitted on 15 Nov 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Pôles de compétitivité version 2.0 : les enjeux stratégiques et managériaux de la « clusterisation » des dynamiques compétitives

**Denis Chabault**

**Véronique Perret**

Paru dans G. Nogatchewsky et A. Pezet (Dir), *L'Etat des entreprises 2011*, p. 31-41, La découverte : col. Repères, 2010

Expression la plus récente de la politique industrielle française, les pôles de compétitivité sont le fruit d'une démarche volontariste initiée en 2005 par le gouvernement français et récemment réaffirmée par l'annonce de la version 2.0. Le déploiement de cette politique peut être synthétisé en deux phases successives.

La première période (2005-2008) correspond à une phase de formalisation et de structuration autour d'une définition initiale des pôles conçus comme une « **combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherches publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant** »<sup>1</sup>. 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. Lors de cette première période, 71 pôles de compétitivité ont été labellisés avec une forte diversité des secteurs d'activité recouvrant des domaines du low tech (comme la filière équine ou celle du végétal) au high tech (la micro électronique, le nucléaire, les nano-technologies). Les pôles labellisés ont été classés en 3 catégories (pôles mondiaux, à vocation mondiale, et nationaux) en fonction de leur rayonnement potentiel. Durant cette période, le défi que doivent relever de nombreux acteurs des pôles tient à l'acquisition d'une culture du partenariat à laquelle certains d'entre eux ne sont pas familiarisés. Cette phase d'émergence consiste également à adopter des modes d'organisation spécifiques. Il s'agit notamment de prévoir des modes de gouvernance adaptés à ces formes organisationnelles inédites, composées d'acteurs variés aux objectifs certes partiellement convergents mais nécessairement différenciés voire parfois contradictoires.

---

<sup>1</sup> Appel à projet : [http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/Appel\\_a\\_projets\\_poles\\_de\\_competitivite\\_VF.pdf](http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/Appel_a_projets_poles_de_competitivite_VF.pdf)

La seconde phase (2009-2011), dite « version 2.0 » est marquée par l'évaluation des pôles de compétitivité. Souhaitée par le gouvernement et menée par le consortium BCG-CMI, l'évaluation concerne à la fois la cohérence et la pertinence de la politique industrielle et les résultats des dynamiques engagées dans chacun des pôles pris individuellement. Dans ce contexte, les évaluateurs se sont intéressés aux modes de gouvernance et au pilotage des pôles, à leur stratégie, à leur ancrage territorial, etc<sup>2</sup> (DIACT, 2008). 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. La commission Européenne (2008) souligne à ce titre les difficultés à mesurer l'impact de ces politiques car la majorité des effets sont indirects et résultent de facteurs difficilement identifiables et mesurables.

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 ans. Sur la période 2005-2007, plus de 9500 organisations sont devenues membres des pôles, près de 2500 projets de R&D collectifs ont été labellisés. Face à ces résultats encourageants, le gouvernement a décidé de reconduire la politique pour une période de trois ans, avec un budget maintenu de 1,5 milliard d'euros pour la période 2009-2011. A l'issue de cette évaluation, les pôles ont été classés selon trois catégories en fonction de l'atteinte des objectifs préétablis (DIACT, 2008). 39 pôles de catégorie 1 ont été positivement évalués sur les 11 critères; 19 pôles de catégorie 2 doivent pallier certains dysfonctionnements pour remplir pleinement leurs missions. Sur les 13 pôles classés en catégorie 3, méritant une reconfiguration en profondeur, 6 ont été finalement délabellisés en mai 2010. A cette même période, le gouvernement, s'inspirant du modèle des « cleantech » de la Silicon Valley, a labelliser 6 nouveaux pôles dans les domaines des écotechnologies.

Les pôles de compétitivité sont le reflet d'une tendance internationale à la « clusterisation » de l'économie depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. Un *cluster* vise à produire des externalités positives par le regroupement, généralement sur un bassin d'emploi, d'entreprises d'un même secteur. De nombreux pays se sont appuyés sur une politique de cluster afin d'assurer ou de relancer le développement économique de leur territoire. Cette tendance peut s'expliquer par la globalisation de l'économie, la nouvelle répartition des activités dans l'espace, l'ouverture des marchés et la diffusion rapide des nouvelles technologies qui exercent des pressions sur les Etats, les soumettant à des impératifs d'évolution et d'adaptation. Ces mutations, associées aux crises successives que connaissent les économies occidentales depuis les années soixante-dix, ont notamment pour conséquence paradoxale de réactiver le rôle du local dans la croissance des économies. La dynamisation des territoires devient un enjeu central de l'adaptation à la mondialisation. Dans

---

<sup>2</sup> Les pouvoirs publics en charge du pilotage de cette politique ont retenus onze dimensions pour réaliser l'évaluation individuelle des pôles.

ce contexte, la mise en réseau apparaît comme un véritable instrument de politique régionale et un outil de développement économique en raison de son impact potentiellement positif sur la performance des entreprises, la croissance économique régionale et la compétitivité du pays. Cette clusterisation repose sur des idées parfois anciennes qui lient la performance économique à deux dimensions essentielles : le réseau et le territoire. La construction et le développement de véritables réseaux territoriaux d'organisations nécessitent cependant de réinterroger les conceptions stratégiques et managériales mobilisées dans d'autres cadres organisationnels. Ils se révèlent ainsi des terrains de recherche particulièrement riches pour les sciences de gestion.

### **Origines des réseaux territorialisés d'organisation : les pôles de compétitivité entre prolongement et rupture**

Les réseaux territoriaux d'organisations trouvent une justification dans le travail à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle de l'économiste Alfred Marshall. Celui-ci observait que certains systèmes de production localisés se sont fondés sur une division du travail entre des petites et des moyennes entreprises spécialisées dans des activités distinctes d'un même secteur industriel. La compétitivité de ces districts industriels reposait sur leur organisation industrielle et sur la proximité géographique entre les entreprises permettant une baisse des coûts de production et la réalisation d'économies d'agglomérations (Marshall, 1919).

#### **Encadré 1 : Les économies d'agglomération**

Les économies d'agglomération trouvent leurs origines dans les liens ou connections entre activités économiques au sein d'une aire géographique restreinte. L'existence de zones où l'activité économique est fortement concentrée suppose l'existence de bénéfices d'agglomération comme par exemple la réduction des coûts de déplacement des biens, des personnes ou des idées. Ainsi, lorsqu'une entreprise se localise à proximité d'autres entreprises du même secteur d'activité, elle profite de la spécialisation de sa zone d'implantation. De la même manière, si une entreprise se localise à proximité d'entreprises de secteurs d'activités différents et variés, les gains de productivité proviennent des phénomènes de fertilisation croisée entre les entreprises de secteurs différents. Néanmoins, l'agglomération peut également être source de surcoûts ou d'effets de dispersions. En effet, d'une part, le coût des facteurs de production et du capital est généralement plus élevé dans les zones où l'activité économique est concentrée. D'autre part, l'agglomération peut engendrer des externalités négatives telles que la congestion des réseaux de transports ou une saturation du marché du travail susceptibles de réduire la productivité des entreprises. Par ailleurs, ces zones d'agglomération peuvent faire l'objet d'une forte concurrence. Ces facteurs sont alors susceptibles de réduire les effets positifs de l'agglomération.

Ce modèle des districts industriels a été repris par les chercheurs italiens au début des années quatre-vingt (Becattini, 1979) pour montrer que le succès de certaines régions d'Italie reposait sur le principe de spécialisation flexible, c'est-à-dire le rassemblement des petites entreprises innovantes spécialisées dans un secteur de production. Porter (1998) a contribué à populariser cette conception de la compétitivité qui s'est rapidement diffusée dans les milieux politiques, économiques et académiques comme un modèle de référence.

Les réseaux territoriaux d'organisations ont alors fait l'objet de nombreux travaux, notamment en géographie économique, insistant sur l'idée selon laquelle la proximité géographique favorise la coopération à partir de l'émergence d'une culture commune et permet ainsi la construction d'avantages concurrentiels. Le caractère localisé des réseaux permet de générer des économies d'agglomération par la spécialisation interne et la division du travail. De nombreux travaux de géographes et d'économistes montrent à ce titre les liens entre la proximité spatiale et le développement d'avantages technologiques (Rallet et Torre, 2007). Dans cet esprit, certaines analyses suggèrent que la proximité géographique est susceptible de faciliter, voire d'accélérer les processus de production, d'acquisition et de diffusion des connaissances et participe en ce sens au processus d'innovation. De nombreuses relations autres que commerciales se nouent de manière répétée, donnant lieu à des effets d'expérience et d'apprentissage. D'autres travaux, cependant, ont montré que la proximité géographique était une condition nécessaire mais non suffisante à la formation d'un réseau, à la coordination des acteurs et à la création d'une communauté d'intérêt. Dans cette perspective, l'importance des réseaux sociaux a été soulignée pour caractériser les liens entre les acteurs et l'émergence de différentes formes de proximité. L'école de la proximité distingue ainsi les formes de proximités spatiales et non spatiales (Zimmerman, 2008). 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 pensées communs. La proximité organisationnelle, enfin, désigne les logiques de similitudes ou d'appartenance entre différentes organisations. Ainsi, la proximité se construirait au-delà du seul territoire et ne constituerait pas le seul facteur de performance des réseaux. C'est bien l'enjeu paradoxal d'intégration d'un réseau dans un territoire qui est questionné par la prolifération des pôles de compétitivité (Ehlinger et Perret, 2009).

### **Perspectives et enjeux des « clusters policies »**

Les pôles de compétitivité s'inscrivent dans une longue histoire des réseaux territoriaux d'organisations (Districts Industriels, Systèmes Productifs Locaux, Technopôles, ...) et, à ce titre, ils ne

peuvent être considérés comme des innovations organisationnelles de rupture (Calmé et Chabault, 2007). Toutefois, un certain nombre de spécificités les caractérisent. En effet, au travers du caractère extrêmement volontariste de cette politique, de la diversité de ses acteurs et du fort accent mis sur le rôle de l'innovation, les pôles renouvellent les problématiques et les cadres théoriques historiquement développés. A ce titre, plusieurs dimensions méritent une attention particulière : le rôle de l'espace stratégique des acteurs et la délimitation des frontières de ces organisations (Lauriol et al., 2008), le management et le pilotage de ces réseaux (Chabault et Fen Chong, 2010) et l'organisation des process d'innovation et d'apprentissage (Weil et Fen-Chong, 2009).

### ***Développement local et compétitivité globale***

A travers la politique des pôles de compétitivité, le discours politique cherche à mettre en scène l'espace et le territoire. Il s'agit d'organiser le territoire de manière à ce que les acteurs locaux développent des formes de proximité susceptibles d'être performantes globalement. Le rôle de l'espace dans les problématiques de coordination des acteurs au niveau du territoire et à l'échelle de la planète se pose à partir du moment où l'espace stratégique pertinent des acteurs n'est pas uniforme. On peut dès lors s'interroger sur le centre de gravité de cet espace. L'observation récente des pôles montre, par exemple, les mouvements de rapprochement entre des pôles géographiquement éloignés partageant des thématiques industrielles similaires. Le pôle S2E2 situé en Région Centre et qui œuvre dans le domaine de l'efficacité énergétique a signé une charte de collaboration avec les trois autres pôles de l'Energie : Capenergies (PACA), Derbi (Languedoc-Roussillon) et Tenerrdis (Rhône-Alpes). L'accord signé entre ces pôles a pour objectif de renforcer les synergies, notamment dans le cadre du montage de projets de R&D collaboratifs, mais aussi en matière de communication ou de présence à l'international. D'autres pôles sont allés encore plus loin dans leur reconfiguration. Le pôle Mobilité et Transport Avancés (MTA) situé en Région Poitou Charente a fusionné avec le pôle Mov'eo situé lui sur trois régions différentes (Ile de France, Basse-Normandie, Haute-Normandie). Les deux pôles, dont les activités sont complémentaires, ont décidé de se rapprocher en raison des difficultés du pôle MTA à s'appuyer sur un tissu industriel suffisant pour développer de véritables produits innovants. La problématique de la proximité se pose alors de manière fondamentale car le nouvel ensemble est situé sur 4 régions différentes dont deux zones non limitrophes. On assiste ainsi à une sorte de dénaturation de la notion de territoire et les pôles apparaissent comme des réseaux spatialement dispersés. Cette évolution des pratiques de coopérations inter-pôles est fortement encouragée par le gouvernement qui incite les pôles à mutualiser leurs moyens et à coordonner leurs actions de façon à développer des projets à fort potentiel de croissance. Si la construction des frontières des pôles résultait initialement d'une logique spatiale doublée d'une logique thématique, la modification de leur périmètre pour augmenter leur masse critique remet en question le principe de proximité au fondement de certaines dynamiques d'innovation. Par ailleurs,

l'éclatement des frontières de certains pôles questionne quand la définition de leur périmètre géographique apparaît comme un élément clé de leur stratégie (Fen-Chong, 2009). Ces observations interrogent nos cadres théoriques et pose de manière plus fondamentale la question de l'espace et du territoire dans la dynamique stratégique (Lauriol et al., 2008).

### ***Gouvernance et pilotage des réseaux inter-organisationnels***

La notion de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation apparaît comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces systèmes (Ehlinger et al., 2007). Depuis leurs labellisations en 2005, la question de la gouvernance des pôles de compétitivité fait l'objet de divers travaux théoriques, empiriques et institutionnels démontrant ainsi à la fois l'actualité et la pertinence des questionnements soulevés. La problématique centrale de gouvernance de ces formes d'organisations particulières est celle de l'articulation des modes de décision, de contrôle et de coordination entre acteurs hétérogènes. Tout l'enjeu des systèmes de gouvernance est d'acquérir des mécanismes propres à entraîner les pôles vers des trajectoires pérennes et performantes (Chabault, 2009). Cependant, la plupart des travaux insistent sur la nature émergente de ces processus qui se construisent chemin faisant à partir de compromis entre les intérêts de chacun. Au-delà des formes et des processus de gouvernance il devient également nécessaire de concevoir des outils de pilotage de l'action collective (Fen-Chong, 2009). Ce sont aujourd'hui les dispositifs concrets mis en place par ces réseaux qui doivent intéresser les chercheurs pour comprendre comment les acteurs mettent en œuvre des pratiques inédites de coordination multi-niveaux et multi-acteurs. Ainsi la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>3</sup>, la feuille de route stratégique ou les contrats de performance deviennent des points de focalisation de la recherche dans ce domaine.

### ***Eco-système, open-innovation et apprentissage multi-niveaux***

La conception des pôles de compétitivité, composés d'acteurs de la recherche, de l'industrie et de la formation ancrés dans un territoire, renvoient à la volonté des pouvoirs publics d'appuyer la compétitivité sur la création d'écosystèmes (Blanc, 2004). Le schéma 1 montre une formalisation de cet écosystème composé d'un ensemble d'éléments en interactions au cœur duquel on trouve l'innovation comme moteur de la croissance, le territoire en constituant le terreau.

---

<sup>3</sup> Voir à ce titre les travaux du Groupe de Recherche Thématique « compétences et territoires » de l'AGRH.

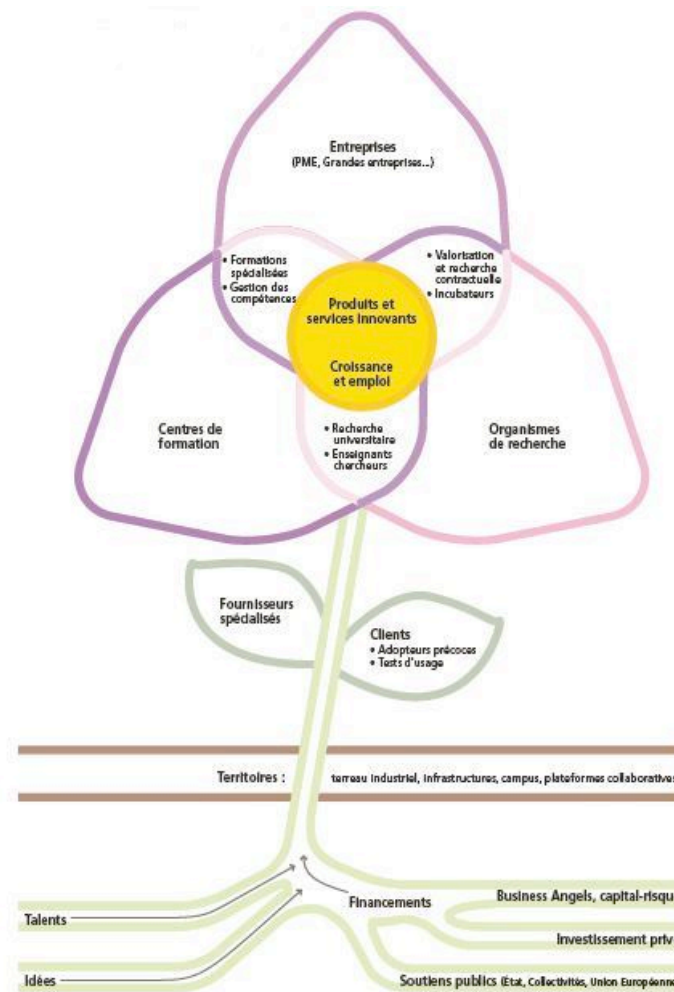


Schéma 1: L'éco-système des pôles de compétitivité (Source : <http://www.competitivite.gouv.fr/>)

### Encadré 2 : L'écosystème d'affaire

Le modèle de l'écosystème d'affaires désigne l'ensemble formé par une association d'acteurs et l'environnement dans lequel ils évoluent. Partant de l'analogie biologique, l'écosystème d'affaire est constitué de deux dimensions : la biocénose et le biotope. La biocénose regroupe les acteurs de l'écosystème c'est-à-dire l'interdépendance entre les entreprises, les centres de recherche et les acteurs publics. Le biotope est l'ensemble des éléments caractérisant le milieu dans lequel les acteurs évoluent c'est-à-dire l'environnement dans ses dimensions juridique, institutionnelle, sociale. Biocénose et biotope interagissent au sein d'un même système pour assurer son équilibre et sa croissance.

En matière d'innovation, ce modèle suppose de reconsidérer les pratiques de coopération notamment dans le cadre des projets R&D et plus largement nécessite un changement de culture. La complexité de ces processus invite à une réflexion approfondie sur les mécanismes d'apprentissage à de multiples niveaux (Weil et Fon-Chong, 2009). Les travaux sur l'innovation en réseau ou open innovation, par la recherche d'équilibre entre les compétences et savoir-faire internes et externes ouvrent de nouvelles perspectives pour penser ces



reconfigurations. Auparavant réservés aux grandes entreprises du high tech, les modèles d'open innovation deviennent aujourd'hui un cadre de référence pour les PME et touche également des secteurs industriels traditionnels pour lesquels l'innovation devient une question de compétitivité, voire de survie.

Le modèle de l'écosystème qui sert de base à cette réflexion semble être une source d'inspiration forte tant pour les pouvoirs publics que pour les praticiens. Cependant, certains nous alertent sur les limites de l'emprunt à cette analogie biologique. Les travaux fondateurs de James Moore (1993) par exemple, se focalisent sur une seule des deux dimensions des écosystèmes (la biocénose) oubliant la seconde (le biotope). Pour que cette conceptualisation en terme d'écosystème puisse être fertile, il conviendrait que ces deux dimensions soient intégrées. Dans cet esprit, il pourrait être particulièrement fructueux de rapprocher les travaux sur les milieux innovateurs et plus largement ceux portant sur le rôle du territoire pour élaborer plus avant sur la base de cette analogie. Il conviendrait aussi de proposer une catégorisation qui permette de distinguer les formes d'écosystèmes spécifiques que sont les pôles de compétitivité, d'autres configurations aux problématiques stratégiques différentes (Koenig, 2010).

Le mouvement généralisé de clusterisation auquel on assiste aujourd'hui doit se garder d'une croyance aveugle dans les vertus d'une politique du « big is beautiful ». Celle-ci risque en effet de masquer, sous couvert d'un slogan trop simpliste, la complexité des ressorts sur lesquels repose la compétitivité de ces formes d'organisations singulières comme les questionnements exposés ici le mentionne.

## Références

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.

Blanc C. (2004), *Pour un écosystème de croissance*, Paris, La Documentation Française.

Calmé I. et Chabault D. (2007), *Les pôles de compétitivité : renouveau ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ?*, 16<sup>ème</sup> colloque de l'AIMS, Montréal.

Chabault D. (2009), *La gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tours.

Chabault D. et Fen-Chong S. (2010), *The fabric of management practices: how emerging organizations invent models and -practices?*, ISFAM, track "Management Innovation" Paris.

Colletis-Wahl K. et Pecqueur B. (2001), Territories, Development and Specific Resources : What Analytical Framework, *Regional Studies*, 35, 5, 449-459.

- Commission Européenne (2008). The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation : main statistical results and lessons learned.
- DIACT (2008), *L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008*, La Documentation Française.
- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007) « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, 170, 155-171.
- Ehlinger S. et Perret V. (2009), La réussite des pôles de compétitivité : le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire, in Pras, B. (Coord), *Management : enjeux de demain*, 31-41, Paris : Fnege Vuibert.
- 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.
- Gilly J. P. et Torre A. (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Coll. Emploi, Industrie et Territoire.
- Koenig G. (2010), *Proposition de définition intensionnelle du concept d'écosystème d'affaires et extension de l'approche*, table ronde « Les Écosystèmes d'Affaires : Intérêts et Limites dans le Champ du Management Stratégique », 19<sup>ème</sup> AIMS, Luxembourg.
- Lauriol J. ; Perret V. et Tannery F. (2008), Stratégie, Espace et Territoire, *Revue Française de Gestion*, Vol. 34., n°184.
- Marshall A. (1919), *Industry and trade*, London, Macmillan, Traduction française par Gaston L. *L'industrie et le commerce*, Eds Marcel Giard, 1934.
- Moore J. (1993), Predators and Prey: A New Ecology of Competition, *Harvard Business Review*, 71(3): 75-86.
- Pecqueur B. (2005), La "clusterisation" de l'économie mondiale, *Revue Sciences Humaines*, n° Hors-Serie : la France en 2005, 48-51.
- Porter M. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, 197-288.
- Rallet A. et Torre A. (2007), *Quelles proximités pour innover ?*, Paris, L'Harmattan.
- Weil T. et Fen-Chong S. (2009), *Multi-level learning in the french cluster policy*, groupe thématique AIMS « Stratégies, Espaces et Territoires », Lyon, 20 novembre.
- Zimmermann J.B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, n°184, p. 105-118.