



Quelles logiques d'insertion dans les pôles de compétitivité? Une analyse par les ressources recherchées et les liens mobilisés. Les cas des pôles Mer PACA et PASS (2006-2008)

Manuela Bardet

► To cite this version:

Manuela Bardet. Quelles logiques d'insertion dans les pôles de compétitivité? Une analyse par les ressources recherchées et les liens mobilisés. Les cas des pôles Mer PACA et PASS (2006-2008). Gestion et management. Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix-en-Provence, France, 2011. Français. NNT: . tel-01262008

HAL Id: tel-01262008

<https://shs.hal.science/tel-01262008>

Submitted on 26 Jan 2016

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.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION D'AIX-MARSEILLE

**LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL
(LEST-UMR 6123)**

**Quelles logiques d'insertion dans les pôles de compétitivité ?
Une analyse par les ressources recherchées et les liens mobilisés
Les cas des pôles Mer PACA et PASS (2006-2008)**

Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Le 4 Novembre 2011 par

Manuela BARDET

JURY

Directeur de thèse : **Ariel MENDEZ**
Professeur à Aix-Marseille Université

Rapporteurs : **Karim MESSEGHM**
Professeur à l'Université de Montpellier I
Véronique PERRET
Professeur à l'Université de Paris Dauphine

Suffragants : **Christophe BARET**
Professeur à Aix-Marseille Université
Thierry WEIL
Professeur à l'Ecole des Mines de Paris

*Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces
opinions doivent être considérées comme propres à son auteur.*

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Madame le Professeur Ariel Mendez pour avoir dirigé cette thèse, pour ses conseils, ses encouragements et son soutien sans faille.

Mes remerciements vont également à Madame le Professeur Véronique Perret et Messieurs les Professeurs Christophe Baret, Karim Messeghem et Thierry Weil pour m'avoir fait l'honneur d'être membres de mon jury.

Je voudrais remercier tous les membres du LEST pour la qualité des échanges qui s'y déroulent, pour la disponibilité de tous, ainsi que pour les merveilleuses rencontres que j'y ai faites. Des « guides » sont apparus le long de ce parcours : Delphine Mercier, Séverine Landrier, Jacques Garnier et Claire Bidart qui ont su faire du chemin parcouru une belle histoire. Merci pour leur écoute et leur patience à mon égard. Merci également aux collègues du LEST qui ont fait de ce « *passage vers l'âge adulte* » un moment de solidarité et de convivialité. Un clin d'œil particulier à Isabelle Dimeglio, Audrey Dumas, Valérie Germain, Adeline Gilson, Karine Guiderdoni-Jourdain, Anne-Juliette Lecourt, Annalisa Lendaro, Julien Maisonnasse et Maria-Eugenia Longo pour leur lecture attentive de mes divers travaux pendant ces cinq ans.

Cette thèse n'aurait évidemment pas pu aboutir sans l'aide des acteurs de terrain qui constituent le cœur de ce travail. Je tiens donc à adresser mes remerciements aux adhérents et non adhérents des pôles de compétitivité PASS et Mer ainsi qu'à leur équipe d'animation. Merci à eux d'avoir bien voulu partager leur expérience.

Mes remerciements se dirigent vers le personnel de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Marseille pour leur accueil toujours chaleureux. Je tiens également à remercier tout le personnel de la Faculté des Sciences du Sport pour cette dernière année, riche en rebondissements. Mes remerciements s'adressent plus particulièrement au Professeur Eric Berton pour sa bienveillance, au Professeur Pierre Dantin pour sa combativité, à Josiane Ardid pour ses belles attentions, à Fanny Fauci pour son éternel soutien et à Fabrice Gaudy pour ses relectures avisées.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans les personnes qui partagent mon quotidien depuis quelques années maintenant.

Merci aux amis « de là-haut », comme j’aime les appeler, vous êtes ma base, mes racines, ma stabilité en toutes circonstances. Merci à tous pour avoir su apaiser mes doutes et m’encourager tout au long de ce parcours. Un grand merci à Céline, pour garder l’envie de « *refaire le monde* » ; à Nadège, pour sa gentillesse légendaire ; à Marie-Amélie et Justine pour continuer nos conversations téléphoniques quand leurs loulous pleurent à côté et un merci plus particulier à Cécile pour savoir tout gérer quand je lâche prise.

Merci aux amis « d’ici », mon autre famille depuis dix ans, qui ont eu la patience de comprendre mes « expressions sarthoises », de me faire découvrir que le *hand ball* pouvait aussi se jouer sur le sable et de m’entourer de leur présence. Merci à tous pour avoir fait de ces dix années passées dans les Bouches-du-Rhône une découverte culturelle, émotionnelle et surtout relationnelle. Un merci spécifique à Cécile qui a joué à merveille son rôle de « femme de l’ambassadeur » durant cette fin de thèse ; à Rose, ma grande sœur ; à ma famille vaclusienne : Sandrine, Numa et ma mamounette pour votre capacité d’adaptation en toutes circonstances ; à ma famille *globe-trotter* : Eu, Alexandre et Anahí pour voir la vie comme une partition de musique. Enfin, un grand merci à ma famille marseillaise : Isa, Cri et ma Lalouille car sans eux, la saveur de ce travail n’aurait pas été la même.

Merci aux miens : mes frères, ma sœur, mes parents et nos « valeurs ajoutées » pour faire de l’humour en collectif un principe de vie et pour m’avoir toujours soutenue dans mes choix.

Comme l'imagination a créé le monde, elle le gouverne

Baudelaire extrait des *Curiosités Esthétiques*

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
<u>PARTIE 1. LES PÔLES DE COMPETITIVITE : DE L'ÉMERGENCE À LA MISE EN DÉBATS</u>	<u>19</u>
CHAPITRE 1. LES PÔLES DE COMPETITIVITE EN FRANCE EMERGENCE ET MISE EN ŒUVRE.....	21
CHAPITRE 2. NATURE, REGULATION ET PERFORMANCE DES PÔLES DE COMPETITIVITE	41
<u>PARTIE 2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES TERRAINS</u>	<u>87</u>
CHAPITRE 3. PERSPECTIVES EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	89
CHAPITRE 4. LES CAS : PÔLES PASS ET MER.....	121
<u>PARTIE 3. RESULTATS ET DISCUSSION</u>	<u>159</u>
CHAPITRE 5. L'INSERTION DANS LES PÔLES A TRAVERS LES RESSOURCES RECHERCHEES.....	161
CHAPITRE 6. L'IMPORTANCE DES LIENS DANS LA CONSTRUCTION DES LOGIQUES D'INSERTION DES ACTEURS AU SEIN DES PÔLES DE COMPETITIVITE	205
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	251

INTRODUCTION

La coopération est un enjeu majeur de nos sociétés. En effet, depuis plusieurs décennies, la tendance est au regroupement que ce soit dans le monde social ou dans le monde économique. Les regroupements entre organisations se manifestent partout, au niveau local avec les associations de quartier par exemple ou à un niveau plus global avec la mise en place de structures comme l'OCDE ou encore l'Union Européenne. Ces dernières peuvent jouer un rôle de méta-organisation comprenant des acteurs hétérogènes et la difficulté réside, pour elles, dans leur capacité à faire coopérer leurs membres autour de défis communs qu'ils soient d'ordre politique, économique, culturel ou social. En France, les politiques publiques suivent également cette propension et incitent au rapprochement des organisations : les universités fusionnent, les organismes de recherche constituent des alliances, et les entreprises se regroupent pour améliorer leur compétitivité. Les politiques industrielles ont particulièrement favorisé cette logique : les technopôles, les Systèmes Productifs Localisés (SPL) ou plus récemment les pôles de compétitivité ont ainsi vu le jour pour soutenir la compétitivité industrielle française. C'est sur ce dernier dispositif, les pôles de compétitivité, que porte ce travail doctoral.

La construction d'un objet de recherche peut avoir plusieurs points de départ possibles. Elle peut naître d'un intérêt pour une construction conceptuelle, pour une démarche méthodologique, d'un problème concret, d'un domaine d'intérêt ou encore du terrain (Allard-Poesi et Marechal, 2007). Dans le cas présent, c'est le terrain qui a été, ici, le point de départ de cette thèse. Les pôles de compétitivité sont un dispositif public datant de 2005 dont l'objectif est la mise en œuvre de projets de collaboration entre des organismes différents que sont les entreprises, les laboratoires de recherche et les organismes de formation.

Ce triptyque prend sa source dans les travaux de la Triple hélice (Etzkowitz et Leydesdorff, 2000) qui considère que la dynamique d'innovation se fonde dans la bonne articulation des trois hélices (science, industrie, Etat) ainsi que dans la « croyance » largement entretenue par les travaux de Porter (1998, 2000) selon laquelle agglomérer des organisations distinctes améliore leur compétitivité. Pour ce faire, les pôles de compétitivité s'inspirent à la fois des politiques liées aux *clusters* et de l'expérience des districts industriels. En France, une originalité de ce dispositif va résider dans le fait que le regroupement de la science, de l'industrie et des organismes de formation va se faire sur un territoire sous une impulsion étatique. Le succès du dispositif (71 pôles labellisés par l'Etat français) mais également le possible antagonisme entre logique d'innovation et logique territoriale en font un pôle d'attraction pour les chercheurs. Depuis 2005, les travaux se sont multipliés, s'intéressant à la caractérisation du dispositif, à ses origines (les pôles sont-ils plutôt des *clusters*, s'apparentent-ils à des districts ?) ; à la mise en place de sa gouvernance, à son pilotage, aux transferts de connaissances entre science et industrie ; à ses effets en termes de ressources humaines ; à la mesure de sa performance et à son implication territoriale. Certains travaux se posent la question de savoir à quelle condition les pôles peuvent être à la fois un outil de politique scientifique et industrielle ainsi que de développement économique du territoire. C'est dans le cadre d'une de ces recherches qu'est né ce travail doctoral.

1. Processus de recherche

Une des singularités de ce travail est principalement liée à sa méthodologie. Il s'agit d'une « thèse de terrain » (Berry, 2000) au sens où la démarche de recherche ne suit pas le schéma classique d'une thèse académique. Le plan du document final reprend d'ailleurs le cheminement du processus d'élaboration du travail doctoral. En effet, la démarche de recherche que nous avons suivie relève d'une logique exploratoire sur l'appréhension d'un dispositif public : les pôles de compétitivité. Nous ne sommes pas partie sur le terrain avec une question de recherche précise et des hypothèses formulées mais nous nous sommes à l'inverse laissé guider par le terrain. La méthodologie mobilisée dans ce travail doctoral est une analyse qualitative de deux études de cas avec une comparaison *a posteriori*.

L'étude empirique a été effectuée entre 2006 et 2008 sur deux pôles de compétitivité : le pôle Mer Sécurité, Sûreté et Développement Durable PACA (Mer) et le pôle Parfums Arômes Saveurs et Senteurs (PASS) dans le cadre d'un contrat de recherche dirigé par notre directrice de thèse et financé par plusieurs collectivités territoriales. Le début de notre thèse a coïncidé avec la phase d'intense collecte de données sur le terrain par l'équipe de recherche. Nous avons été une cheville ouvrière de cette équipe et avons largement contribué au recueil de données qui a duré plus d'un an. Nous avons donc commencé notre thèse, non pas par une réflexion conceptuelle, mais par l'appréhension d'un terrain concret que nous avons abordé avec un dispositif analytique réduit. C'est bien le terrain, complété par quelques premières lectures, qui a suscité les questions qui ont abouti à l'élaboration de la thèse.

La question de recherche de ce travail a donc émergé de notre immersion sur le terrain. Dès l'origine, les entretiens réalisés nous ont convaincue qu'il était pertinent de focaliser notre regard sur ce qui incitait les acteurs à entrer et à coopérer au sein des pôles de compétitivité. Car malgré les discours sur l'intérêt des regroupements et de la coopération, on sait que celle-ci ne va pas de soi, qu'elle doit surmonter des obstacles, des réticences de la part des acteurs... Or, dans les différents travaux réalisés sur les pôles de compétitivité, nous ne trouvons pas trace des motivations quant à l'insertion des acteurs dans le dispositif. Par conséquent, nous avons choisi de nous demander pourquoi les acteurs font le choix de s'inscrire dans le dispositif des pôles de compétitivité et pourquoi ils font le choix de la coopération. Qu'est-ce qui les incite à s'inscrire dans la dynamique des pôles ? Quelles sont leurs motivations ? Que viennent chercher ces acteurs ? Les acteurs sont entendus ici comme les parties prenantes internes au dispositif. L'idée a alors été d'appréhender pourquoi et comment les acteurs se saisissent de ce dispositif. Lors de notre immersion sur le terrain, le dispositif avait un an d'existence, nous situons donc notre questionnement au moment de la construction et des premiers moments de mise en œuvre des pôles, et nous délimitons la phase de construction à la généalogie et à l'émergence des pôles. Par conséquent, la performance du dispositif, le développement des capacités d'innovation des acteurs notamment des PME ou encore les connaissances échangées étaient difficiles à appréhender et à mesurer. Le dispositif, en émergence, a donc été principalement analysé sur l'amont de sa mise en place et son commencement.

Nous allons maintenant présenter notre problématique ainsi que les objectifs de recherche qui découlent de notre démarche.

2. Problématique et objectifs de recherche

La problématique a donc émergé peu à peu du terrain. Une des interrogations initiales est née de la nature même du dispositif. Les pôles de compétitivité sont un instrument de politique industrielle. Se pose donc la question de savoir, puisque le processus est de type « top-down » comme dans le cas des pôles de compétitivité, comment les différents acteurs s'approprient les objectifs définis par les autorités, les réinterprètent et les adaptent à leur propre contexte concurrentiel, relationnel et cognitif (Mendez et Bardet, 2009). La problématique s'est alors focalisée sur la compréhension des objectifs des acteurs lors de leur insertion au sein des pôles. La perspective de recherche est ici de décrire de la manière la plus fine possible les logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles de compétitivité, lors de l'émergence de ces derniers.

Par conséquent, l'enjeu principal de la thèse est de comprendre les objectifs des acteurs lors de leur insertion au sein des pôles car la compréhension des logiques des acteurs est essentielle pour les structures de gouvernance qui ont la charge de l'animation et du développement des pôles. Ce questionnement général se décline lui-même en trois niveaux de questionnement. Le premier concerne l'analyse des motivations des acteurs. Qu'est-ce qui incite ces derniers à s'insérer dans ce dispositif ? Que vont-ils y chercher ? Des ressources ? Et si oui, quelles ressources vont-ils chercher en priorité ? Certaines ressources sont-elles plus importantes que d'autres ? Dans un second temps, il s'agit de comprendre comment les acteurs cherchent à atteindre leurs objectifs. S'appuient-ils pour cela sur des capacités ou des ressources particulières ? Mobilisent-ils des actifs spécifiques ? L'analyse et la description de l'insertion (ou de la non insertion dans les pôles) des acteurs parties prenantes a permis d'identifier que leurs stratégies d'accès aux ressources reposaient sur l'activation de différents types de liens. C'est ainsi que nous nous sommes interrogée plus précisément sur la nature des liens mobilisés par les acteurs pour s'insérer dans les pôles de compétitivité. Enfin, la présence simultanée sur deux terrains de recherche nous a conduit à nous intéresser aux effets de contextualisation des logiques d'acteurs.

Nous avons donc cherché *in fine* à distinguer les logiques d'insertion selon les types d'acteurs et les terrains étudiés. C'est à ces trois niveaux de questionnement que tente de répondre ce projet doctoral. Nous centrons notre analyse, dans un premier temps, sur les ressources recherchées par les acteurs lors de leur insertion au sein des pôles, puis, nous nous focalisons sur les liens mobilisés (leur nature et leur intensité) pour identifier leurs logiques d'insertion. Ces deux niveaux d'analyse (ressources et liens) nous permettent de qualifier des logiques d'insertion qui diffèrent selon les acteurs et qui se mettent en œuvre de différentes manières suivant les pôles.

Se focaliser sur la compréhension des logiques d'acteurs lors de leur insertion au sein des pôles de compétitivité constitue une des manières d'appréhender la mise en place de ce dispositif public et son développement. Sa pertinence repose sur le fait que la pérennisation des pôles passe justement par leur capacité à attirer et réunir un nombre suffisant d'organisations. Or, ces dernières doivent renouveler leur adhésion chaque année. Par conséquent, il est important de comprendre pourquoi elles ont désiré s'insérer dans ce dispositif dans le but de permettre aux structures de gouvernance d'obtenir de nouveaux adhérents ou de maintenir les anciens.

3. Architecture de la thèse

L'architecture de la thèse comprend six chapitres articulés autour de trois parties. La première partie propose une présentation et une revue de littérature des pôles de compétitivité. Elle permet de définir et de contextualiser notre objet de recherche (les logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles de compétitivité) de manière empirique et de le repositionner au cœur des débats théoriques. La seconde partie est relative à la méthodologie mobilisée et à la présentation des terrains. Une dernière partie présente les résultats et les met en discussion en revenant sur les débats théoriques de la première partie.

Plus précisément, le premier chapitre permet d'appréhender les pôles de compétitivité et leur mise en place sur le territoire français. Comment se caractérisent-ils ? Qui en sont les parties prenantes ? Comment se mettent-ils en place ? Ce chapitre définit ce qu'est un pôle de compétitivité et le contexte économique dans lequel il apparaît. Puis, il aborde les modalités de son inscription sur le territoire français pour enfin revenir sur les dispositifs antécédents de coopération sur le territoire national. Ce chapitre conclut sur l'évaluation des pôles de compétitivité qui a été effectuée en 2008 et qui est depuis remise en cause du point de vue des indicateurs pris en compte.

Le second chapitre propose une revue de littérature en reprenant les différents débats suscités par les pôles de compétitivité depuis leur création. Ce chapitre est structuré suivant trois niveaux d'appréhension du dispositif : sa nature, sa régulation et sa performance. Il nous permet de voir ce qui fait débats et ce qui n'a pas encore été étudié dans la littérature concernant ces trois aspects. Le premier niveau de débat concerne la caractérisation du dispositif à partir dans un premier temps de ses modèles fondateurs : le district industriel et le *cluster*. Puis, le chapitre propose une discussion de la nature des pôles en tant que réseau et plus particulièrement en tant que réseau territorial d'organisations. Une deuxième section aborde la question de la gouvernance des pôles en tant que support institutionnel à la coopération, met en évidence l'intérêt de son appréhension dynamique et soulève les différentes logiques à prendre en compte dans son pilotage. Enfin, une troisième section s'intéresse à la question de la performance des pôles de compétitivité. L'analyse de la littérature montre que la performance des pôles doit être appréhendée suivant une lecture multidimensionnelle qui prend en compte non seulement la production d'innovation, mais également les capacités de coordination des acteurs et leur nécessaire légitimité. Le chapitre conclut sur l'importance de la compréhension des logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles.

Le troisième chapitre explicite le parcours doctoral en reprenant les éléments relatifs à la démarche de recherche. Il retrace les étapes de la thèse et fournit au lecteur une grille des choix épistémologiques et méthodologiques réalisés.

Il se décompose en trois sections : il décrit le déroulement de la thèse, il précise son statut épistémologique et explicite la démarche de collecte et de traitement des données fondée sur une approche qualitative par étude de cas. Cette dernière section présente en détail la méthodologie qui va aboutir à l'identification des logiques d'insertion. Elle précise notre propre immersion dans le terrain, les modes d'analyse des données, de construction de connaissances et s'efforce de donner les informations utiles à la compréhension future des cas.

Le quatrième chapitre présente nos terrains d'études : les pôles de compétitivité Parfums Arômes Saveurs et Senteurs (PASS) et le pôle Mer, Sécurité, Sûreté et Développement Durable en PACA. Ces deux pôles, dont une monographie a été réalisée dans le cadre du contrat de recherche évoqué précédemment, sont présentés suivant quatre dimensions : leur genèse, l'organisation de leur gouvernance, la caractérisation des différents espaces professionnels et industriels qui les constituent et une brève présentation des projets collaboratifs. L'intérêt est de regarder à partir de l'étude de deux terrains (Pôle Mer et PASS) les modalités de mise en place des pôles de compétitivité sur des territoires distincts.

Le cinquième chapitre propose une première analyse des données collectées en se focalisant sur les ressources recherchées par les acteurs au moment de leur insertion dans les pôles. Six types de ressources ont été identifiées : les ressources liées au financement, à la formation, à l'information, à la recherche et au développement, à la visibilité du territoire et aux relations. L'analyse de ces ressources et des stratégies des acteurs apportent un premier niveau de résultat qui permet de rendre compte de la dynamique à l'œuvre dans l'émergence des pôles de compétitivité. Une première section est consacrée à l'analyse de la recherche de ressources en distinguant les différents acteurs concernés (PME, grandes entreprises et laboratoires de recherche). Une seconde section propose une lecture par type de ressources qui permet de mettre en évidence les spécificités de chacun des pôles, ce qui contribue à contextualiser nos résultats.

Enfin, le dernier chapitre complète l'analyse précédente par les ressources par une analyse des liens mobilisés. Ces derniers peuvent être distingués de différentes manières: ils peuvent être formels ou informels, forts ou faibles. Le choix d'entrer ou non dans des réseaux formels (ce que sont les pôles de compétitivité) s'explique à partir des ressources recherchées et des liens mobilisés pour s'insérer dans ces dispositifs. Une première section décrit les liens mobilisés ou recherchés par les acteurs, ce qui aboutit dans une deuxième section à une qualification de leurs logiques d'insertion. Ce chapitre débouche enfin sur des éléments de discussion reprenant les dimensions du chapitre deux à savoir la nature, la régulation et la performance des pôles de compétitivité.

La conclusion synthétise les différents apports de la thèse, en pose les limites et ouvre sur de nouvelles perspectives de recherche relatives à la mise en place d'un dispositif de type *cluster*.

PARTIE 1. LES PÔLES DE COMPETITIVITE : DE L'ÉMERGENCE À LA MISE EN DÉBATS

CHAPITRE 1. LES PÔLES DE COMPETITIVITE EN FRANCE EMERGENCE ET MISE EN ŒUVRE

Les pôles de compétitivité sont un dispositif public mis en place en 2005 par le gouvernement français. Ils regroupent différents acteurs tels que les industriels, les laboratoires de recherche et les organismes de formation autour de projets collaboratifs dans un objectif d'amélioration de la compétitivité française. Issus d'une politique volontariste du gouvernement français, ils sont définis comme un ensemble d'entreprises, de laboratoires de recherche et d'organismes de formation (ou de représentants de ces groupements d'individus et d'organisations) dont la proximité géographique et organisationnelle doit permettre des interactions fréquentes favorisant une coordination plus efficace, porteuse de dynamique économique par le biais notamment de projets collaboratifs. En juillet 2005, 67 pôles avaient été labellisés et depuis le 5 juillet 2007, le territoire français compte 71 pôles de compétitivité. Le nombre de pôles labellisés par le CIADT est resté depuis identique. Comment l'expliquer, alors même que les pôles ont fait l'objet d'évaluations inégales à l'issue de trois années de fonctionnement ? Nous allons donc nous attacher dans ce chapitre à identifier les facteurs clés de succès de cette politique. Nous revenons dans un premier temps sur le contexte d'apparition de ces pôles, puis dans un second temps sur les modalités de leur inscription sur le territoire français. Nous verrons dans un troisième temps que cette politique n'est pas si novatrice et qu'elle poursuit une politique industrielle de longue date visant à instituer des dispositifs de coopération sur le territoire national. Ce chapitre va ainsi nous permettre de contextualiser notre objet de recherche.

1.1. LE CONTEXTE D'APPARITION DES PÔLES DE COMPETITIVITE

Le gouvernement français a lancé en 2004 une nouvelle politique économique : les pôles de compétitivité dans un objectif de promotion du territoire, d'innovation et de développement des activités économiques par la proximité géographique. Nous allons dans une première partie nous intéresser plus particulièrement à l'origine de cette politique industrielle puis, nous nous attacherons à exposer la définition, les enjeux et la mise en œuvre des pôles de compétitivité.

1.1.1. La création des pôles de compétitivité : une origine politique via la stratégie de Lisbonne

La politique des pôles de compétitivité s'inscrit dans la stratégie de Lisbonne, cette dernière étant l'axe majeur de la politique économique et de développement de l'Union Européenne. L'objectif fixé de cette politique était qu'entre 2000 et 2010 l'Europe devienne : *« l'économie la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »* (Jacquet et Darmon, 2005). Cette politique visait le plein emploi d'ici 2010.

Elle repose sur trois piliers : un pilier économique qui vise à transformer l'économie européenne en une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance; un pilier social qui doit permettre de moderniser le modèle social européen grâce à l'investissement dans les ressources humaines et à la lutte contre l'exclusion sociale ; un pilier environnemental, ajouté lors du Conseil européen de Göteborg en juin 2001, qui attire l'attention sur le fait que la croissance économique doit être dissociée de l'utilisation des ressources naturelles¹. Cette stratégie n'a pas atteint les objectifs qu'elle s'était fixés, les pays européens n'ayant pas réussi à retrouver le plein emploi.

¹ <http://www.industrie.gouv.fr/enjeux/europe/lisbonne.html>, 12 juin 2011.

De plus, de nouvelles puissances économiques sont apparues au cours de cette dernière décennie, remettant en cause les forces en présence. La stratégie de Lisbonne post 2010 prend en compte ces nouvelles données.

C'est en suivant les indications de cette politique qu'en septembre 2004, le Premier ministre français de l'époque, Jean Pierre Raffarin, initie la politique qui va aboutir aux pôles de compétitivité.

Pour ce faire, il missionne Christian Blanc pour travailler sur la question du développement économique. Ce dernier rédige un rapport intitulé « Pour un écosystème de la croissance » qui préconise la création des pôles de compétitivité. Effectivement, selon lui, le développement économique s'explique par : *« les liens de proximité entre entreprises, universités et centres de recherche. La proximité géographique et culturelle est créatrice : les personnes se retrouvant dans un même pôle discutent, se comprennent et sont donc capables d'entreprendre ensemble. La Silicon Valley aux Etats Unis est d'ailleurs donnée comme exemple des effets bénéfiques résultant d'une concentration de ressources sur un même lieu »* (Blanc, 2004). Ces recommandations prendront effet sous la forme d'un appel à projets qui lancera la politique des pôles de compétitivité.

Un appel à projets est donc lancé en novembre 2004 et 105 dossiers sont déposés. A l'issue du processus de sélection, 66 pôles ont été labellisés par le Comité Interministériel pour l'Aménagement et le Développement des Territoires (CIADT) le 12 juillet 2005, puis 5 nouveaux pôles le 5 juillet 2007. Ces projets ont été sélectionnés sur la base de quatre critères. Les pôles créés devaient avoir : 1/ une stratégie de développement cohérente avec le plan de développement économique du territoire du pôle ; 2/ une capacité à créer des synergies en matière de recherche et développement afin d'apporter des richesses à forte valeur ajoutée ; 3/ une visibilité internationale suffisante sur les plans industriels et/ou technologiques ; 4/ ainsi qu'un partenariat entre acteurs et un mode de gouvernance structuré et opérationnel. Par conséquent, les acteurs clés des pôles de compétitivité sont les entreprises, les organismes de formation et la recherche. Ces derniers doivent être unis autour de trois priorités que sont le partenariat, les projets communs de recherche et développement et la visibilité internationale². L'afflux de candidatures qui fait suite à l'appel à projets est un indicateur de l'engouement que suscite la politique dès son lancement.

² in <http://competitivite.gouv.fr>

1.1.2. L'hétérogénéité des pôles de compétitivité

Le CIADT du 14 septembre 2004 a défini deux types de pôles : les pôles à dominante technologique et les pôles à dominante industrielle. D'après le conseil (CIADT du 14 septembre 2004), le pôle de compétitivité à dominante technologique est caractérisé par l'importance des activités de recherche et la force des interactions entre centres de recherche et entreprises travaillant autour d'un domaine technologique. La recherche et ses applications industrielles de pointe déterminent la logique de développement des pôles de compétitivité technologiques. Le pôle de compétitivité à dominante industrielle est caractérisé quant à lui, par une concentration d'entreprises ayant des activités de R&D plus appliquées et plus proches du marché immédiat. C'est ce dernier, notamment par son potentiel de croissance qui détermine la logique de développement du pôle.

Les projets de pôles présentés à la labellisation par l'Etat devaient répondre à quatre exigences majeures. Une première exigence concerne le fait que le pôle doit être créateur de richesses nouvelles à forte valeur ajoutée et d'emploi qualifié. Ensuite, ce dernier devra se positionner sur des marchés mondiaux à fort potentiel de croissance. Il se fondera sur des partenariats approfondis entre acteurs, avec un accent particulier sur le mode de gouvernance. Enfin, il devra présenter une stratégie efficace de développement économique.

Dans les faits, les pôles labellisés par l'Etat concernent non seulement les domaines de très haut niveau technologique en émergence (nanotechnologies, biotechnologies...) mais également des secteurs plus matures (automobile, ferroviaire, agro-alimentaire, textile...). La notion d'industrie est étendue au sens large puisqu'il existe des pôles de services financiers ou environnementaux. Le gouvernement français à travers la labellisation des pôles n'a pas seulement pensé à l'innovation technologique mais aussi organisationnelle, commerciale, technique ce qui concerne donc toutes les activités.

Par conséquent, les organisations parties prenantes des pôles et plus particulièrement les projets collaboratifs concernent la recherche incrémentale qui ne vise pas forcément à une rupture technologique, tel que cela avait été pensé initialement.

Trois types de pôles ont finalement été mis en place reflétant les différentes envergures de ce dispositif: les pôles mondiaux, les pôles à vocation mondiale et les pôles nationaux. Les pôles mondiaux ont vocation à un rayonnement international. Ils sont leaders dans leurs secteurs à l'échelle de la planète. Nous en dénombrons 7 à l'heure actuelle en France. Les pôles à vocation mondiale sont au nombre de 11 et ils ont pour vocation de passer à l'échelon supérieur mais n'ont pas encore la taille suffisante. Les pôles nationaux sont au nombre de 53. Ces derniers sont plus axés sur l'amélioration de leur process même si la recherche technologique doit être une priorité. C'est justement le regroupement dans les pôles de compétitivité qui doit leur permettre d'acquérir une visibilité internationale.

Ces différents types de pôle reflètent la diversité des atouts de l'économie française. L'ambition des pôles de compétitivité est sur un territoire donné, d'associer des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation qui vont s'engager dans une démarche *partenariale* pour mettre en œuvre une stratégie commune de développement. Cette stratégie est destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits sur un mode collaboratif en direction d'un ou plusieurs marchés. *In fine*, la politique des pôles de compétitivité doit également conduire à une meilleure visibilité internationale de l'industrie et du système d'innovation français et à un meilleur positionnement des entreprises françaises sur leurs marchés internationaux.

1.1.3. Une réponse aux enjeux industriels et territoriaux

Les pôles ont clairement été construits dans un objectif de développement de la compétitivité de l'économie française *via* un effort d'innovation. Toutefois, ce premier objectif va s'accompagner d'un second, tout aussi important pour les acteurs économiques et politiques : ils doivent conforter des activités principalement industrielles, sur des territoires.

Certes, une des prescriptions des pôles est d'accroître l'attractivité de la France grâce à une visibilité internationale renforcée. Cependant, l'objectif de la mise en place des pôles est bel et bien de favoriser la croissance et l'emploi, notamment en favorisant l'ancrage des activités industrielles dans les territoires.

La politique des pôles de compétitivité va donc devoir arbitrer entre différentes orientations et divers intérêts qui peuvent ne pas toujours bien se conjuguer : développer des partenariats entre différents acteurs grâce à des projets collaboratifs de R&D, accroître la visibilité internationale et améliorer la compétitivité des entreprises sur le territoire français, enfin ancrer territorialement les entreprises.

Pour atteindre tous ces objectifs, les pôles de compétitivité vont mettre en place des actions pour permettre d'obtenir une masse critique suffisante. En effet, rapidement un des enjeux pour les pôles de compétitivité va être de réussir à réunir le plus grand nombre d'acteurs en leur sein. Par conséquent, chaque pôle doit mettre en place une stratégie de développement économique et de recherche cohérente avec la stratégie globale du territoire. Néanmoins, attirer des entreprises et des laboratoires de recherche ne suffit pas. Après l'obtention d'une masse critique, les pôles de compétitivité doivent réussir à créer ou consolider des partenariats effectifs entre les acteurs présents autour de projets collaboratifs. Enfin, à l'origine, les pôles devaient se concentrer sur des technologies destinées à des marchés à haut potentiel de croissance pour atteindre une visibilité internationale³. Se pose alors la question de la compatibilité ou de l'articulation de cet objectif avec celui de la constitution d'une masse critique pour créer un vrai pôle de développement économique car il n'est pas certain que toutes les entreprises présentes dans le pôle puissent se positionner sur des technologies à haut potentiel.

Le principe fondateur à l'origine des pôles est donc de faire dialoguer des entreprises privées (petites et grandes), des laboratoires de recherche et des organismes de formation. De ces partenariats doivent naître des projets collectifs innovants sur un territoire. Toutefois, ces pôles se sont parfois constitués dans des territoires qui n'avaient pas forcément tous une longue tradition de partenariats.

³ in <http://competitivite.gouv.fr>

Leur objectif a clairement été d'améliorer l'agglomération de compétences scientifiques, techniques et entrepreneuriales sur ces territoires (Aliouat, 2010). Dans le même temps, la logique territoriale du dispositif a eu pour effet de mettre davantage en concurrence les territoires les uns avec les autres car ils étaient en compétition pour obtenir des ressources, rares par définition.

1.2. LES ANTECEDENTS DES PÔLES DE COMPETITIVITE

Si au départ, la politique devait être ciblée sur l'innovation technologique dans les secteurs de pointe, la philosophie du dispositif a évolué : la labellisation des 71 pôles a conduit à un maillage du territoire permettant d'envisager les pôles comme un nouvel instrument de politique d'aménagement du territoire. Cette logique, favorisant une définition large des pôles, visait à ne pas créer de déséquilibres trop importants entre les régions. Par conséquent, comment interpréter l'inscription des pôles de compétitivité sur le territoire français ?

Les pôles de compétitivité sont des dispositifs impulsés par le politique. Leur grand nombre ainsi que leur répartition géographique s'explique aussi et surtout par l'histoire de leur territoire d'accueil. Effectivement, concernant la région PACA par exemple, les pôles de compétitivité existants relèvent de diverses structures collectives antérieures. Certains de ces pôles sont issus de précédents réseaux tels que les associations d'entreprises, les syndicats professionnels ou encore les Systèmes Productifs Localisés (SPL). Les technopoles, les SPL, les associations d'entreprise, vont d'ailleurs occuper une place significative dans ces « nouvelles » entités que sont les pôles de compétitivité.

1.2.1. Les pôles : héritiers des technopôles

Les technopôles datent en France des années 1970 et sont le plus souvent sur l'initiative des collectivités territoriales. Les technopôles se définissent par : « *une concentration géographique et locale d'entreprises innovantes situées à proximité des centres de recherche et de formation scientifique dans le but de former ensemble un micro-système innovant* » (Ruffieux, 1991 : 375). Leur activité essentielle est donc une production industrielle de haute technologie et les services aux entreprises.

La dynamique de cette politique s'appuie sur des pôles de compétences en recherche et développement créés dans les régions et sur une logique d'ouverture de la recherche publique aux besoins de l'industrie et aux exigences du marché (logique de *technology push*) (Culié, 2009). Généralement au sein des technopoles se trouvent des pépinières d'entreprises. L'exemple le plus caractéristique de cette politique est la création de Sophia Antipolis en région PACA à la fin des années 1960.

Toutefois, le retour d'expérience de cette politique montre que la proximité spatiale ne s'est pas avérée un élément suffisant pour favoriser ces dynamiques de création d'activités (Fen Chong, 2009). Certains auteurs l'expliquent par le manque de liens de cette politique avec le milieu socio-économique des régions (Graitson, 2000). Les pôles de compétitivité ne sont donc pas en France la première expérience de rapprochement entre la science et l'industrie. De plus, l'expérience des technopôles a permis de montrer que la coopération ne se décrète pas. Une « atmosphère innovante » n'est pas un facteur clé suffisant pour produire un système d'innovation territorial pérenne.

1.2.2. La proximité des pôles avec les Systèmes Productifs Localisés

Dans les années 90, la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR) avait suscité la création de SPL (Systèmes Productifs Localisés ou locaux) avec l'appui des collectivités territoriales, des chambres consulaires ou des groupements professionnels (Pommier, 2002). La constitution de ces premiers réseaux ou « mini pôles » avaient permis aux acteurs socio-économiques de se rencontrer, de se connaître et de prendre l'habitude de travailler ensemble (Carluer, 2006).

Les SPL sont définis par la DATAR (2002) comme « des réseaux d'interdépendances constitués d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail ». Trois éléments caractérisent les SPL : une concentration géographique de petite taille, une spécialisation poussée autour d'un métier et d'un produit et des coopérations marquées par une mutualisation des moyens, des outils et des savoir-faire mis en œuvre par les PME d'une même branche (Pommier, 2002). Ces dispositifs sont qualifiés de réseaux territorialisés et représentent une densité élevée de PME. Ils sont principalement orientés vers des missions d'accompagnement de proximité des entreprises (DATAR, 2005). Ces dernières emploient une part importante de la population active du territoire, d'une filière, d'une chaîne de valeur par conséquent, la maîtrise du savoir-faire est souvent indissociable de la région d'origine. Il existe au sein de ces dispositifs des facilitateurs institutionnels (Perry, 1999). L'idée sous jacente de ce type de dispositif est d'ancrer les entreprises sur un territoire pour réduire leur vulnérabilité et favoriser leur développement (Loubès et Bories-Azeau, 2005) par le biais de rassemblement localisé de ressources humaines spécifiques impliquant la transmission de compétences et l'innovation (Courlet, 2002).

Le bilan positif des politiques en faveur des SPL (une centaine de SPL labellisés par la DATAR) a conduit les acteurs institutionnels à réaffirmer la dimension humaine des activités économiques avec le lancement de la politique des pôles de compétitivité.

Cependant, l'articulation des pôles avec les SPL a constitué une préoccupation majeure pour l'aménagement du territoire car elle n'était pas si évidente dans tous les cas.

En effet, leurs objectifs sont distincts. Le SPL vise à accroître la compétitivité d'un groupe d'entreprises (essentiellement des PME) dans une filière et sur un territoire donné tandis que le pôle veut accroître la compétitivité globale de la filière et de ses acteurs majeurs à l'échelle internationale (DATAR, 2005). Par conséquent, la mise en œuvre des pôles suppose un élargissement du cadre de référence, notamment géographique auquel les SPL n'étaient pas nécessairement prêts.

Si les SPL ont esquissé un modèle de *cluster* à la française caractérisé par une dimension institutionnelle spécifique, ce modèle se dessine plus nettement avec les pôles de compétitivité. La dimension humaine des *clusters* a été réaffirmée pour les pôles de compétitivité (DATAR, 2004). La dimension institutionnelle en apporte une nouvelle donne.

Qu'il s'agisse des technopôles ou plus récemment des SPL, les pôles de compétitivité font donc suite à des dispositifs déjà existants sur les territoires. Mais l'originalité des pôles de compétitivité est de rassembler tous les acteurs dans une démarche volontaire à partir d'un thème industriel en vue d'assurer la compétitivité par l'innovation. Nous allons voir maintenant comment s'est opérée concrètement leur mise en œuvre et à quel type d'évaluation elle a conduit.

1.3. LA MISE EN ŒUVRE DES POLES DE COMPETITIVITE

Cette section va nous permettre d'appréhender de manière factuelle la structuration d'un pôle de compétitivité selon les logiques du gouvernement français. Nous reviendrons tout d'abord sur les catégories d'acteurs qui sont partie prenante d'un pôle de compétitivité. L'objectif premier des pôles est en effet de créer du lien entre des acteurs hétérogènes. Le dispositif regroupe des acteurs de la recherche représentant des laboratoires publics et privés, des organismes de formation regroupant la formation initiale et continue ainsi que des industriels comprenant des PME et des grandes entreprises. Les acteurs institutionnels (collectivités territoriales) font partie intégrante du dispositif.

Nous aborderons par la suite la dimension institutionnelle du pôle qui est fondamentale puisque la stratégie élaborée par la structure de gouvernance d'un pôle doit faire converger des intérêts économiques, sociaux et environnementaux distincts. L'Etat, lors de la labellisation des différents dispositifs, a laissé libre cours à chaque pôle de compétitivité pour se structurer comme il le désirait. Or, alors que les pôles labellisés étaient relativement hétérogènes en termes d'activités, de structures d'entreprises et de rapports de force, la plupart des pôles ont pris le statut d'association. Nous terminerons cette section par une brève présentation du fonctionnement organisationnel des pôles.

L'Etat ayant impliqué dans la création de ce dispositif un cadre formel de gouvernance, nous présenterons les modes d'animation des pôles, puis nous préciserons les modalités de financement du dispositif, qu'il s'agisse du financement des structures de gouvernance ou des projets collaboratifs. Nous terminerons cette section par le rappel de l'évaluation qui a été réalisée au bout de trois ans de fonctionnement des pôles et sur les difficultés qui peuvent survenir suite à la mise en place de ce dispositif.

1.3.1. Les acteurs clés des pôles de compétitivité

Le principe des pôles est de faire dialoguer des entreprises privées (petites et grandes), des laboratoires de recherche et des organismes de formation sur un territoire. De ces partenariats doivent naître des projets collectifs innovants. Les pôles de compétitivité sont composés d'acteurs hétérogènes : les grandes entreprises, les PME, les laboratoires de recherche ainsi que les organismes de formation. Nous allons détailler la place et le rôle de ces différents membres.

Les industriels peuvent se répartir entre les grandes entreprises et les PME. Les PME représentent quantitativement la majorité des acteurs industriels des pôles. Cependant, elles relèvent d'une très grande hétérogénéité. Ainsi qu'on l'a indiqué précédemment, soucieux d'acquérir une masse critique, les pôles ne se sont pas contentés d'attirer et d'intégrer des PME « innovantes » ou dotées d'un potentiel d'innovation, ils ont également drainé des PME plus traditionnelles, dont la stratégie était moins orientée vers une activité technologique de haut niveau.

Dans certains pôles, de nombreuses PME peuvent être des entreprises sous-traitantes des grandes entreprises. Ce qui a bien évidemment des conséquences sur la structuration économique, mais aussi politique du pôle.

Dans la plupart des pôles de compétitivité, les grandes entreprises sont présentes dès l'origine au sein des pôles. En effet, leur rôle a bien souvent été d'apporter les ressources financières, humaines, relationnelles et cognitives pour la mise en place de ce dispositif. Elles ont participé à la construction du pôle, à l'élaboration du dossier de candidature ainsi qu'à la mobilisation des différents acteurs. Elles sont donc généralement en première place pour l'élaboration des stratégies du pôle ainsi que pour les procédures d'agrément des projets de recherche et développement notamment par le biais de mise à disposition de personnels pour la structure d'animation.

Les laboratoires de recherche, apporteurs des connaissances fondamentales susceptibles de conduire à des innovations de rupture, sont familiers de la participation à des projets de recherche collaboratifs. L'évolution des modes de financement de la recherche publique font qu'ils participaient déjà à de nombreux projets de recherche nationaux et internationaux. Cependant, les laboratoires de recherche n'avaient pas toujours été incités à construire des relations fortes avec des industriels locaux et, les relations science-industrie n'étant pas structurellement un point fort du système d'innovation français, les projets collaboratifs auxquels ils participaient étaient principalement inscrits au sein de la sphère académique. Dès l'origine, ils sont toutefois un acteur majeur du dispositif.

Les organismes de formation sont des acteurs présents dès l'origine du pôle. Ils sont en charge de l'élaboration des compétences sur un territoire, de l'identification des savoirs et des savoir-faire. Mais comme on le verra, malgré l'affirmation d'un objectif de formation, et l'affirmation de la dimension « humaine » des pôles pour fournir les compétences nécessaires au dispositif, leur rôle reste très discret. Les pôles vont dès le départ, faute de ressources (humaines et organisationnelles) suffisantes, prioriser leurs objectifs, et sauf exception, la formation va devoir laisser la place aux exigences en matière de recherche-développement, d'innovation et de développement économique.

Les acteurs institutionnels représentent quant à eux un acteur important à différents points de vue, même s'ils ne sont pas énoncés dans le triptyque des membres : recherche, formation, industrie. Les collectivités territoriales avec leur financement des organes de gouvernance des pôles sont en effet un élément clé du fonctionnement de ces derniers. Elles doivent assurer l'adéquation entre le développement du pôle et l'aménagement du territoire dont elles ont la charge. Elles vont également jouer un rôle politique à la création des pôles mais également par la suite car même si l'Etat est un acteur incontournable en matière de financement, les régions vont également largement soutenir financièrement les projets labellisés dans le cadre des pôles de compétitivité.

1.3.2. Les pôles de compétitivité : des méta-organisations aux besoins multiples

1.3.2.1. L'animation des pôles de compétitivité

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est l'Etat qui labellise les pôles de compétitivité. Or, une des exigences de la labellisation est la mise en place d'une structure d'animation qui va permettre d'imposer un cadre formel aux pôles.

Le statut juridique des pôles est, dans la plupart des cas, l'association de loi 1901. Par conséquent, la structure formelle de la gouvernance comprend le plus souvent une assemblée générale, un conseil d'administration parfois dénommé « comité de pilotage » et une équipe d'animation dont les membres sont soit des salariés du pôle soit des personnels mis à disposition par les industriels adhérents au pôle.

Le comité de pilotage représente, par le biais de collègues, les différents acteurs parties prenantes des pôles : les industriels, les organismes de recherche et de formation. Ce comité développe et soutient la vision stratégique des pôles. Son objectif est d'assurer la cohérence et la qualité du partenariat que ce soit par le biais des projets de recherche et développement mais également par un soutien de la filière auquel le pôle est adossé. La vision stratégique des pôles doit correspondre à une ambition industrielle (Postel-Vinay, 2008).

L'équipe d'animation des pôles couvre de nombreuses actions transversales. Elle doit mettre en relation les différents acteurs du pôle, faire de l'ingénierie financière et développer des projets « collaboratifs » de type plate-forme des compétences pour ses membres. Une des nécessités de ce dispositif est aussi la prise en charge de la communication pour promouvoir le pôle, attirer toujours de nouveaux industriels notamment les PME dans un but de masse critique, établir des liens avec les autres pôles. Elle doit donc aussi mettre en place des outils de pilotage, de suivi, d'évaluation, et de gestion du pôle.

Elle assure également les fonctions d'animation et notamment d'aide au montage et de sélection des projets du pôle portés par les acteurs industriels, académiques et scientifiques. Ces différentes actions doivent permettre le développement et la pérennité du pôle.

L'assemblée générale réunit, quant à elle, tous les membres du pôle une fois par an pour présenter un bilan du dispositif ainsi que les axes et perspectives de développement pour l'avenir.

La principale mission de la gouvernance consiste par conséquent à expertiser et labelliser les projets collaboratifs de R&D émanant des acteurs du pôle. Par conséquent pour Postel-Vinay (2008) les gouvernances des pôles doivent s'attacher à soutenir la réalisation des projets de recherche et développement ; développer une visibilité et une stratégie européenne et internationale qui passe par la mise en place de partenariats technologiques ; développer une politique de gestion des ressources humaines en lien avec les institutions de formation et une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui vise notamment à attirer des talents extérieurs ; développer des outils spécifiques d'appui aux PME en particulier avec l'aide du secteur financier et structurer le développement commercial visé à travers des actions telles que la mise en commun d'analyses de marché ou l'aide à la participation à des salons internationaux.

1.3.2.2. Le financement des pôles de compétitivité

Le principal facteur incitatif pour générer de la collaboration au sein des pôles de compétitivité est de permettre aux industriels, aux acteurs de la recherche et de la formation d'accéder à des financements. Le pôle, à travers la labellisation des projets de recherche, doit permettre une aide aux financements de ces derniers. Il est donc l'interface avec les organismes financeurs.

Pour être labellisé par un pôle de compétitivité, un projet doit répondre à trois principales conditions d'éligibilité. Tout d'abord être collaboratif, par conséquent, réunir au moins deux entreprises et un laboratoire de recherche ou un organisme de formation. Ensuite, être piloté par des entreprises de tous secteurs économiques ou des laboratoires de recherches ou organismes de formation réalisant des travaux de recherche et développement en France. Enfin, avoir pour objectif le développement d'un ou de nouveaux produits ou services à fort contenu innovant, conduisant à une mise sur le marché à 5 ans.

Les pôles ont généré une concentration très forte de fonds sous différentes formes qui se répartissent de la manière suivante : le Fond Unique Interministériel (FUI), les agences (Agence Nationale de la Recherche (ANR), Agence pour l'Innovation Industrielle (AII), intégrée à OSEO à partir de 2008, OSEO) et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ainsi que les exonérations fiscales. S'y ajoutent des financements d'autres acteurs (Réseaux Thématiques de Recherche Avancée (RTRA), Instituts Carnot...) issus de la loi de programme sur la recherche de 2006) ; les programmes européens, les interventions et subventions des collectivités territoriales.

Le Fond Unique Interministériel (FUI) finance les projets de recherche et de développement « collaboratifs » des pôles de compétitivité. Il est logé au sein des Fonds de Compétitivité des Entreprises (FCE) du Ministère des Finances, de l'Industrie et de l'Emploi. Il accorde des subventions aux entreprises (PME ou grandes entreprises) ainsi qu'aux laboratoires de recherche. Pour bénéficier de cette aide, les projets de R&D présentés doivent être impérativement labellisés par un pôle et impliquer au moins deux entreprises et un laboratoire ou centre de recherche. La taille des projets varie de 1 à 10m€.

L'Agence Nationale de la Recherche (ANR) est une agence de financement de projets de recherche qui s'adresse à la fois aux laboratoires publics et aux entreprises. Elle vise à soutenir des projets à forte composante de recherche amont et susciter des projets partenariaux qui sont essentiels pour l'innovation. Pour les pôles de compétitivité, l'ANR prend en compte dans l'élaboration de sa programmation thématique, les domaines d'activités portés par les pôles et accorde un complément de financement pour les projets de recherche issus des pôles. Les dépenses de projets vont jusqu'à 4M€ en coûts complets.

OSEO Innovation (OSEO ANVAR) est spécialisée dans l'appui aux PME. Elle soutient les projets d'innovation à composante technologique. Les interventions d'OSEO innovation en faveur des PME dont les projets s'inscrivent dans les axes de recherche d'un pôle de compétitivité sont souvent de deux types : des avances remboursables à taux renforcé, pouvant atteindre le taux maximal de 50% ; un renforcement des soutiens en phase de faisabilité de projets de collaboration associant acteurs de la recherche et PME. La taille des projets varie de 0,3 à 3m€.

La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) mobilise trois de ses programmes d'intérêt général en direction des pôles de compétitivité afin de soutenir :

- _ Le renforcement des fonds propres des entreprises participant aux pôles de compétitivité
- _ Le développement du très haut débit, en liaison avec les collectivités territoriales, dans le cadre de l'enveloppe destinée à l'équipement numérique du territoire.
- _ L'appui à l'immobilier d'entreprises et aux logements intermédiaires destinés aux chercheurs, par la mobilisation des concours financiers prévus au titre de la politique de mutation urbaine et territoriale.

Le montant des aides de l'Etat délivré au travers de ces différents intervenants s'est élevé à 1,5 milliards d'euros pour la période 2006-2008.

Tableau n°1. L'aide de l'Etat aux pôles de compétitivité de 2006 à 2008

Modalités	Montant (en millions d'euros)
Crédits d'intervention de l'Etat : soutien à la R&D par le FUI	720
Moyens d'intervention des agences (ANR, OSEO Innovation) et Caisse des dépôts et consignations	587
Crédits d'animation : financement des structures de gouvernance et actions collectives	33
Exonérations fiscales	160
Total période 2006-2008	1500

Source : Guthmann (2008)

1.3.2.3. L'évaluation des pôles de compétitivité

Les différents pôles labellisés ont fait l'objet d'une première évaluation dans le courant de l'année 2008. Les évaluations ont principalement porté sur le niveau de structuration et la dynamique générale que les pôles ont suscités plutôt que sur leurs résultats et leur performance. Onze dimensions sont apparues dans cette évaluation : la stratégie économique du pôle ; l'évolution du périmètre du pôle entre 2005 et 2008 ; l'animation et la gouvernance ; l'implication des PME et la création d'entreprises ; le développement de projets de R&D ; la synergie entre entreprises-recherche-établissements de formation ; l'ancrage territorial et l'effet réseau ; le rayonnement commercial et international ; les projets structurants ; les enjeux des ressources humaines et de la formation ; l'intégration des objectifs de développement durable.

Cette évaluation a été réalisée par les cabinets de conseils Boston Consulting Group et CM International (2008). Plus de 9500 organisations sont devenues membres des pôles entre 2005 et 2007 et près de 2500 projets ont été labellisés par ces derniers. Certains pôles ont cependant eu des évaluations négatives tandis que d'autres ont été incités à passer à une dimension supérieure. Ainsi, 39 pôles ont eu une évaluation positive sur les 11 critères, 19 pôles doivent pallier certains dysfonctionnements pour remplir pleinement leurs missions et 13 pôles doivent se reconfigurer. Sur ces 13 pôles, 6 ont perdu leur labellisation en mai 2010. Le gouvernement a alors labellisé 6 nouveaux pôles dans les domaines des écotechnologies. Ainsi, le nombre de pôles est resté à 71. Il est donc apparu que le « dispositif contribue efficacement à appuyer la dynamique locale de coopérations entre les acteurs » (DIACT, 2008 : 71). Par conséquent, à l'issue de cette évaluation, le gouvernement a reconduit cette politique.

La phase 2.0 des pôles a donc été amorcée pour la période 2009-2011. Une nouvelle enveloppe budgétaire de 1,5 milliard d'euros a été allouée. Cette aide s'articule autour de 3 axes. Le premier consiste à renforcer l'animation et le pilotage stratégique des pôles. Le financement de projets structurants comme les plates-formes d'innovation concerne le second axe. Troisièmement, une attention particulière doit être portée pour le développement de l'écosystème de croissance et l'innovation de chaque pôle.

Cette première évaluation, qui était absolument nécessaire compte tenu des efforts organisationnels et financiers fournis, est bien sûr insuffisante pour appréhender la globalité du fonctionnement des pôles. Des travaux ont montré que l'évaluation n'avait pas toujours pris en compte de manière satisfaisante l'hétérogénéité des pôles et les contraintes spécifiques qui pesaient sur eux (Bocquet et *al.*, 2010). Pour cela, la richesse de l'analyse de ce dispositif découle d'une attention particulière faite aux logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles. C'est ce que nous nous efforcerons de faire dans la suite de ce travail.

1.4. CONCLUSION

Nous avons vu dans ce chapitre que les pôles de compétitivité sont issus d'une politique industrielle volontariste. Les pôles doivent faciliter l'émergence de projets « collaboratifs » de Recherche et Développement. Par la mutualisation des moyens, ils peuvent aider les PME à développer une politique de recherche, faciliter la diffusion de l'information scientifique, renforcer la collaboration entre secteur public et privé. Ils ont été créés dans le but de permettre une meilleure valorisation et un meilleur transfert technologique afin de soutenir la compétitivité des entreprises françaises.

Pour les pôles, un enjeu fort réside dans leur capacité à croiser les capacités d'innovation de l'ensemble de leurs membres, à identifier les axes technologiques transversaux à l'ensemble des acteurs du pôle, cherchant ainsi à répondre aux enjeux de compétitivité de chacun des marchés concernés par le pôle.

Cependant, ce dispositif public fait suite à des dispositifs déjà existants auparavant tels que les technopoles ou les systèmes productifs localisés. Nombreux sont d'ailleurs les pôles qui ont pris naissance sur la base de groupements professionnels ou de SPL. Leur mise en place est par conséquent largement liée à l'histoire des territoires dans lesquels ils s'insèrent ainsi qu'aux acteurs y prenant part.

Cette filiation avec des dispositifs antérieurs fait bien évidemment émerger la question de la pertinence et du caractère novateur des pôles de compétitivité. Les pôles de compétitivité sont-ils une réelle innovation institutionnelle ou bien ne correspondent-ils qu'à un sur-encastrement de structures ? Les pôles de compétitivité induisent-ils un bouleversement radical des relations, de la compétitivité des organisations présentes sur un territoire ? Nous allons donc maintenant entrer dans les débats théoriques que ce type de dispositif a suscités depuis sa création.

CHAPITRE 2. NATURE, REGULATION ET PERFORMANCE DES PÔLES DE COMPETITIVITE

Les pôles de compétitivité sont rapidement devenus un terreau fertile pour la recherche en sciences de gestion. Cela s'explique en partie par leur spécificité. En effet, pour Aliouat, (2010) les pôles de compétitivité sont à la fois : « un concept autonome et un « conceptacle ». En effet, plusieurs dimensions sont à l'œuvre au sein de ce dispositif. Les pôles peuvent être : *« un réseau social, un encastrement de relations sociales et d'alliances stratégiques ou de partenariats verticaux, une figure de relations public/privé, un champ de gouvernance et un domaine de contrôle d'acteurs, d'informations, de connaissances et de financements »* (Aliouat, 2010 : 122). Cette multiplicité d'acceptions a engendré des travaux nombreux et importants en management sur une variété de thématiques. Certains travaux portent sur le processus d'émergence et d'institutionnalisation des pôles de compétitivité (Chabault, 2008 ; Messegheem et Paradas, 2009), d'autres portent sur la gouvernance (Bocquet et Mothe, 2009a ; Joubert et Fulconis, 2009 ; Mendez et Bardet, 2009), la dynamique territoriale (Barabel *et al.*, 2009), les pratiques de gestion des ressources humaines (Colle *et al.*, 2009) ou encore les projets collaboratifs et leur management (Defelix *et al.*, 2008 ; Fen Chong, 2009; Calamel *et al.*, 2011). Ces travaux peuvent être regroupés en trois grandes entreprises. Le premier permet de caractériser les pôles de compétitivité et de réfléchir sur leur nature ; le second pose la question de la régulation du dispositif ; enfin, le dernier s'interroge sur sa performance. Ces trois groupes de travaux structurent la revue de littérature sur les pôles présentée dans ce chapitre.

2.1. LA NATURE DES PÔLES DE COMPETITIVITE : DES DIMENSIONS MULTIPLES

La difficulté de cette nouvelle politique réside principalement dans le maillage territorial qui place les pôles à la croisée du développement industriel et du développement territorial. L'objectif est de faire émerger des secteurs de pointe, véritables leaders à l'échelle internationale et de mettre en place, dans le même temps, un outil au service de l'aménagement du territoire. Mais, l'atteinte conjointe de ces objectifs ne va pas de soi. Des chercheurs se sont donc demandés à quelles conditions les pôles pouvaient être un outil de politique scientifique et industrielle ainsi que de développement économique du territoire.

Dans cette perspective, une des premières interrogations des chercheurs travaillant sur cet objet de recherche a été sa caractérisation. Comment définir les pôles de compétitivité ? Comment les positionner par rapport aux *clusters*, aux districts industriels ? La caractérisation de cet objet est en effet la condition préalable pour pouvoir ensuite réfléchir sur d'autres dimensions comme sa régulation ou sa performance.

Dans un premier temps, nous présenterons les concepts dont la politique des pôles s'est inspirée. Nous aborderons notamment les districts industriels ainsi que les *clusters*. Puis nous verrons que les pôles peuvent également être analysés en tant que réseaux. Nous terminerons cette première section en mettant en évidence que les pôles sont toutefois un type de réseau spécifique dans lequel le territoire est central.

2.1.1. Les modèles conceptuels et économiques fondateurs des pôles de compétitivité

Une des interrogations clés des pôles de compétitivité tel que nous les avons définis précédemment concerne la localisation des activités industrielles. Cette politique de développement économique est fondée sur une logique de concentration géographique d'un certain nombre d'entreprises. L'idée sous jacente derrière ce regroupement d'entreprises est la réduction des coûts qui engendreraient des externalités positives (Williamson, 1975). Par conséquent, la localisation de l'industrie (Marshall, 1919) engendrerait des avantages pour les entreprises et améliorerait leur compétitivité. Cette notion nous renvoie aux concepts de districts industriels (Marshall, 1919 ; Beccattini, 1992) et de *clusters* (Porter, 1990 ; 1998 ; 2000 et 2004). Pour Calme et Chabault (2007), la réflexion sur les pôles est à la croisée de plusieurs organisations que sont les districts industriels, les systèmes productifs localisés et les *clusters*. Pour notre part, nous avons préféré nous centrer dans ce chapitre sur les *clusters* et les districts qui ont fait l'objet d'une conceptualisation plus poussée dans la littérature internationale.

2.1.1.1. Les districts industriels

Le concept de district s'inspire des travaux de l'économiste Alfred Marshall qui, à la fin du 19^{ème} siècle, parle de « localisation de l'industrie » lorsqu'il aborde la « *concentration d'un grand nombre de petites entreprises dans certaines localités* » (Marshall, 1890 : 467- 468). Pour cet auteur, l'organisation industrielle des districts à travers la proximité géographique doit permettre des économies externes.

Ainsi, lorsqu'il analyse le phénomène de « localisation de l'industrie », la structure économique qu'il décrit présente un ensemble de traits étroitement articulés : l'agglomération de l'industrie sur un territoire géographiquement délimité, la spécialisation de l'industrie dans une seule production, le rassemblement d'un grand nombre d'entreprises de petite taille spécialisées dans une phase (ou un petit nombre de phases) de fabrication du produit, le développement d'activités industrielles et commerciales auxiliaires, une atmosphère industrielle favorable à l'apprentissage et à l'innovation et un réservoir de main d'œuvre qualifiée et mobile. Son originalité réside dans la distinction qu'il fait des économies internes « *qui tiennent aux ressources des entreprises individuelles, à leur organisation et à l'excellence de leur direction* », des économies externes qui « *tiennent au développement général de l'industrie* ». La dynamique du district marshallien repose moins sur les avantages initialement donnés que sur ceux créés au fil du temps. Zeitlin (1992 : 283) le définit par : « *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* ».

Beccatini (1992) va redécouvrir le concept marshallien de district industriel et va unifier ce champ de recherche pluridisciplinaire entre l'économie, la sociologie et l'économie régionale en l'appliquant à l'Italie. Les districts industriels italiens reposent sur des petites entreprises caractérisées par une faible intensité en capital, une productivité du travail assez basse et une main d'œuvre moins chère que dans le nord ouest de l'Italie (Bagnasco 1977, Daumas, 2007). Pour Marshall (1890) la notion « d'atmosphère industrielle » désignait exclusivement l'accumulation locale de savoir-faire, Beccatini (1992) y ajoute un contenu social avec, premièrement, l'ensemble des conditions qui fondent la cohésion sociale et la communauté de valeurs de la population locale et deuxièmement, l'ensemble des relations entre tous les acteurs du territoire qui rendent possible l'apprentissage collectif.

Beccatini (1992 : 36) définit le district industriel comme : « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* ». Le point important pour cet auteur est le lien qu'entretiennent les entreprises entre elles.

De plus, dans le district, à la différence des autres dispositifs, la communauté sociale et les entreprises tendent à s'interpénétrer (Granovetter, 1985). Garofoli (1994) l'exprime pour appréhender le concept de district industriel à travers une agglomération de PME entretenant des rapports de concurrence et de coopération entre elles sur un territoire organisé autour d'une petite ville. La spécialisation de ces PME autour d'un savoir-faire particulier (homogénéité socio-culturelle) et accumulé localement (proximité géographique) doit engendrer des économies externes. De surcroît, ces dernières découlent d'une atmosphère qui doit être favorable à l'apprentissage et à l'innovation avec un marché du travail segmenté et très flexible (Piore et Sabel, 1984), l'implication des institutions collectives et un fort sentiment d'appartenance à la communauté locale. Par conséquent, pour Garofoli (1994), les facteurs clés de succès de ce système économique sont : l'existence d'un contexte favorable, l'encastrement historique, relationnel et social, ce qui va permettre de faciliter la circulation des connaissances (souvent) tacites entre les PME spécialisées. Les avantages liés à l'existence d'un district industriel les plus souvent cités sont de manière générale sa capacité d'adaptation aux évolutions du marché, le faible taux de chômage, son ancrage historique ainsi qu'une forte collaboration. l'importance de la redondance des informations.

Le modèle des districts industriels est souvent idéalisé comme un modèle productif alternatif opposé radicalement à la production de masse, hiérarchisée et standardisée. Cependant, il faut relativiser les avantages de ce modèle. Pour aller dans ce sens, Daumas (2007) montre que le fonctionnement des districts industriels ne dépend pas que de la confiance et de la coopération entre les entreprises mais également des mécanismes de marché car il est « *hautement concurrentiel dans le sens néoclassique du terme* ».

Par conséquent, les entreprises peuvent arrêter leur collaboration et, par le mécanisme de « desserrement des liens » entre ces dernières présentes sur le territoire, conduire à sa disparition.

2.1.1.2. Les *clusters*

C'est avec Marshall (1890, 1919) que la notion de collaboration apparaît dans les transactions économiques. A sa suite, Porter (1990, 1998) reprend cette notion de collaboration dans le principe de *clusterisation*. Il définit les *clusters* comme un "*geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that complete but also co-operate*" (Porter, 1998 : 199). Un intérêt grandissant de la part des universitaires ainsi que des décideurs politiques pour les regroupements localisés d'entreprises est né de cette approche.

Torre (2006) explique le succès lié à ce concept dans la littérature car il fait référence à quatre fondements théoriques majeurs : l'économie de la connaissance, l'externalité des réseaux, l'intégration verticale des firmes et le fait que ce concept se centre sur les relations entretenues avec l'extérieur. Ce concept pose tout d'abord la question de la diffusion des connaissances au niveau local en se centrant sur les interactions entre membres d'un même réseau. La notion d'externalités des réseaux exprime les avantages associés aux autres membres du réseau avec notamment le partage d'intérêts communs. Le concept d'intégration verticale des firmes renvoie à la mise en commun de certaines infrastructures et à la diminution des coûts de transaction entre participants d'un même processus de production. Enfin, le *cluster* n'est pas un système clos. Il est, au contraire, un système ouvert et accorde une grande importance aux relations entretenues avec l'extérieur et se situe dans les problématiques de la mondialisation.

Le *cluster* renvoie donc aux processus et politiques d'innovation et aux avantages en termes de performances ou de compétitivité des systèmes locaux ou des réseaux d'acteurs.

Cependant, le modèle de *cluster* comprenant un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement, interdépendantes et liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs, n'est pas un courant homogène. En effet, nombreux sont les auteurs du courant institutionnaliste ou en géographie économique qui mobilisent ce concept dans diverses acceptions. De plus, sa mise en œuvre dans le cadre de politiques qui lui sont dédiées est aussi diverse. Cependant, tous s'accordent à montrer l'importance de la proximité géographique ainsi que de la collaboration. Santos Cruz et Teixeira (2007) insistent sur les trois dimensions du concept de *cluster* qui sont la proximité géographique, les réseaux sociaux et l'importance de la culture. Pour ces auteurs, la proximité géographique engendre des avantages technologiques par le biais d'économies d'agglomération. Les réseaux sociaux permettent, quant à eux, la transmission de connaissances et d'apprentissages collectifs et l'importance de la culture à travers le climat d'affaires va inciter la création ou le développement de nouvelles entreprises. Ces trois dimensions permettent l'évolution du *cluster*.

La théorie des avantages concurrentiels permet, pour Porter (1998), d'expliquer les comportements stratégiques mêlant concurrence et coopération pour stimuler le processus d'innovation et justifie l'intérêt du *cluster*. La source d'avantage concurrentiel réside non pas au sein d'une organisation donnée ou même d'une industrie mais dans la localisation de ses unités de production. Le regroupement, en développant les réseaux de relations personnelles, crée des synergies entre les acteurs. Ces synergies favorisent l'augmentation de la productivité, encouragent l'innovation et stimulent la création ou l'implantation de nouvelles entreprises qui viennent en retour renforcer le *cluster* (Porter, 1998).

Les travaux inspirés de Porter insistent sur les relations formelles liant les entreprises ainsi que sur la dynamique des *clusters*. Des critiques ont cependant été émises sur ce modèle notamment sur l'idée selon laquelle les relations formelles doivent engendrer de la coopération. En effet, les organisations peuvent entretenir à distance les avantages de la proximité dans la réalisation d'activités innovantes (Torre, 2006 ; Martin et Sunley, 2003), la proximité géographique est alors remise en cause.

Notre intérêt dans ce travail doctoral porte plus particulièrement sur l'opérationnalisation du principe de *cluster*. Généralement, on utilise le terme *cluster* pour désigner un lieu (géographique) présentant une concentration importante de sociétés industrielles et d'organismes de recherche et d'enseignement supérieur, opérant dans un domaine particulier à un niveau de compétitivité internationale ou visant à le devenir rapidement. Chaque domaine est renforcé par la présence d'un capital risque et l'appui de l'Etat et des collectivités territoriales tandis que l'ensemble des acteurs présents partagent une vision commune de sa dynamique de croissance et de sa stratégie d'innovation (communauté d'intérêt)⁴. Un *cluster* vise donc à produire des externalités positives par le regroupement, généralement sur un bassin d'emploi, d'entreprises du même secteur (Chabault et Perret, 2011).

Ce concept, qui reprend des notions telles que la « proximité géographique », la « spécialisation », les « réseaux d'entreprises et d'institutions », est aujourd'hui devenu un instrument du développement économique régional (Dang, 2010). Pour cet auteur, les *clusters* désignent à la fois des politiques d'innovations régionales et des configurations territoriales. Mais se pose d'une part la question de l'organisation industrielle (territoire) qui traite plus particulièrement des réseaux d'innovation, et d'autre part la question du dispositif institutionnel (politique) qui traite de la manière dont il est possible de créer, de développer, soutenir et faciliter le fonctionnement de ces réseaux innovants au sein des différentes formes d'organisation industrielle localisées.

L'idée sous jacente de ce type de dispositif réside dans les interactions qu'il supporte et qui favorisent l'innovation. Pour Camagni et Capello (2002), les interactions sociales produites par le *cluster* sont sources de confiance et de réciprocité, favorisent la réduction de l'incertitude, la coordination des différents acteurs ainsi que l'apprentissage.

⁴ in <http://www.mediterranee-technologies.com/dev/med-tech-fr/clusters/glossaire.html>

Ces différentes organisations collaborent volontairement ensemble parce qu'elles ont des intérêts communs ou bien complémentaires. Toutefois, c'est plutôt le concept de « coopétition » qui est particulièrement pertinent dans le cas des *clusters*. Nous entendons par « coopétition » (Nalebuff et Brandenburger, 1996) l'idée selon laquelle la coopération et la compétition interagissent ensemble induisant pour des entreprises concurrentes une mutualisation de leurs ressources. Le *cluster* répond donc à une double exigence : rechercher l'excellence et favoriser le développement régional, ce qui peut parfois sembler contradictoires. Ferrary et Pesqueux (2004) complètent d'ailleurs cette définition en ajoutant que les entreprises sont complémentaires dans un secteur d'activité dont la proximité géographique permet des interactions fréquentes favorisant une coordination efficace et porteuse de dynamique économique.

Pour ces auteurs, deux types de *clusters* peuvent être distingués: le *cluster* industriel et le *cluster* ambidextre (Ferrary, 2008). Pour Ferrary, un *cluster* industriel se définit comme un ensemble d'entreprises complémentaires dans un secteur d'activité dont la proximité géographique permet des interactions fréquentes favorisant une coordination efficace et porteuse de dynamique économique. Il parle également de *cluster* ambidextre car, pour lui, un *cluster* peut produire simultanément des innovations incrémentales et radicales. Pour lui, un même territoire peut générer des activités d'exploitation, favorables à l'innovation incrémentale, et des activités d'exploration, propices à l'innovation radicale. Les pôles de compétitivité, par la diversité des acteurs qui les composent, justifient cette hypothèse.

Si les pôles de compétitivité sont inspirés des travaux sur les *clusters* (Porter, 1990 ; Saxenian, 1994 ; Dibiaggio et Ferrary, 2003), ils s'en différencient principalement par le fait que les collaborations sont reconnues, voire suscitées et renforcées par les pouvoirs publics.

L'inspiration des politiques en faveur du développement de *clusters* tend à une uniformisation des dispositifs mis en place. Or, les racines historiques, les spécificités socioculturelles et les caractéristiques et dynamiques de l'industrie locale sur lesquelles ces dispositifs reposent, doivent être prises en compte (Amisse et Muller, 2011).

Les critères d'évaluation des pôles de compétitivité, on le verra plus loin, sont souvent uniformes. Par conséquent, cela favorise certains *clusters* au détriment d'autres dont la culture et la trajectoire ne suivent pas nécessairement le modèle dominant.

D'après Camagni et Capello (2002), les avantages des *clusters* comprennent les interactions qui favorisent l'innovation. Cela permet d'apporter de la confiance entre les acteurs avec une réduction de l'incertitude et de la réciprocité (plus de coordination et d'apprentissage). Les limites sont le produit de l'homogénéité sociale et culturelle de la communauté locale et le « lubrifiant » des relations inter-entreprises. Il faut cependant relativiser l'impact positif de la proximité qui peut freiner ou bloquer l'innovation en raison d'absence d'idées nouvelles et contradictoires, ce qui fait l'intérêt des réseaux qui ne reposent pas nécessairement sur des formes de proximité trop fortes, qu'elles soient géographique, institutionnelle ou sociale.

2.1.2. Le pôle de compétitivité : un réseau de développement scientifique et industriel

La mise en réseau des entreprises et plus largement des organisations (universités, hôpitaux...) est une idée très en vogue actuellement. En effet, l'effacement des frontières des entreprises, la mondialisation et l'apparition des nouvelles technologies incitent à s'intéresser à la notion de réseau (Assens, 2003). Pour certains, le réseau peut être défini lorsque la coopération devient durable et réciproque au point de fidéliser les partenaires en se fondant sur la confiance (Assens et Jacob, 2008). D'autres auteurs définissent le réseau comme un mode d'organisation qui coordonne des acteurs hétérogènes (Edouard et *al.*, 2004) indépendants juridiquement et financièrement (Fréry, 1997 ; Jameux, 2004). Les acteurs sont alors qualifiés de partenaires et la coopération est l'élément central du réseau. La logique de coopération d'acteurs de profils différents au sein d'un territoire est commune aux formes d'organisation telles que les *clusters*, les SPL ou bien les districts industriels (Carluer, 2006).

Dans un environnement fortement concurrentiel, les entreprises font souvent le choix de stratégies collectives avec des membres partenaires. Qu'est-ce qui explique ce choix ? Les pôles de compétitivité, réseaux formels regroupant des acteurs hétérogènes, sont souvent perçus comme un outil de politique scientifique et industrielle ainsi que de développement économique du territoire. Ferrary et Pesqueux (2004) distinguent quatre types de réseau : les réseaux inter-firmes, les organisations en réseau, les réseaux sociaux et les réseaux de communication. Nous allons nous intéresser dans un premier temps aux réseaux inter-firmes et aux motivations inhérentes aux entreprises puis, dans un deuxième temps nous aborderons la notion d'organisation en réseau ce qui nous permettra de caractériser les pôles de compétitivité.

2.1.2.1. Les réseaux : socle de la coopération industrielle

Le réseau pris dans son sens le plus général constitue une forme d'organisation hybride au marché et à la hiérarchie (Williamson, 1975). La coopération inter-entreprises peut être entendue ici comme : « *l'interaction plus ou moins étendue avec les activités de deux entreprises juridiquement distinctes* » (Douard et Heitz, 2004 : 189). Douard (2005) considère le réseau comme un lieu de transformation permanente et créateur de valeur.

Bejean et Gadreau (1997) expliquent la naissance des réseaux par la recherche de complémentarité, la réduction de l'incertitude et la diffusion d'informations et de connaissances.

Certains auteurs se sont intéressés depuis aux motivations liées à la coopération, à la mise en réseau des entreprises (Douard et Heitz, 2003). Ainsi, selon ces auteurs, les motivations de la coopération peuvent avoir trois critères distinctifs : la logique additive de réseau, la logique d'intégration de réseau et la spécificité des actifs de réseau.

Tout d'abord, la logique additive représente la mise en œuvre d'une activité nouvelle rendue possible par la réunion de moyens émanant des partenaires du réseau, et permettant un nouveau processus de valeur ajoutée. Le résultat de cette mise en commun de moyens est profitable à chacun des partenaires.

Ensuite, la logique d'intégration vise les différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, phases qui concourent de façon spécifique à l'obtention d'un résultat donné. Elle se fonde sur le recours au marché comme moyen de constitution ou de renforcement de la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est de la coordination d'activités individualisées que dépend le résultat final.

Pour Richardson (1972), les coopérations peuvent être envisagées comme des formes d'organisations à part entière, mode de coordination *ex ante* des activités complémentaires ou concurrentes et relevant donc de logiques d'intégration ou additives. Néanmoins pour lui, l'additivité est envisagée par la coordination d'activités dites « semblables ». Or, il existe des activités similaires et complémentaires. A cette première distinction des réseaux en logiques additives ou d'intégration, une troisième dimension peut être ajoutée : la spécificité des actifs.

Le réseau permet l'émergence d'un actif matériel ou immatériel nouveau, résultant de l'interaction de ses membres. Cet actif peut être mis en correspondance avec une structure formelle, il peut être fort ou faible, son importance conditionne l'évolution du réseau et le degré de réversibilité des coopérations.

Les combinaisons obtenues à partir de ces trois dimensions permettent de définir quatre familles types de réseau : les réseaux d'adjonction, les réseaux heuristiques, les réseaux transactionnels et les réseaux d'orchestration (Douard et Heitz, 2003).

Les réseaux d'adjonction sont caractérisés par le résultat de la collaboration qui consiste en une réalisation conjointe spécifique rendue possible par la mise en commun de moyens (nouvelles ressources ou capacités), qu'elle soit matérielle ou immatérielle, et à laquelle aucun des partenaires pris isolément ne serait parvenu. Il existe généralement dans ce cas un cloisonnement suffisant des partenaires pour protéger leurs savoir-faire spécifiques individuels. Ces savoir-faire majeurs peuvent être à forte spécificité individuelle alors que la spécificité des actifs du réseau reste faible. Le niveau d'engagement demeure contrôlé et la réversibilité du processus est possible pour chaque partenaire à quelques coûts irrécouvrables près. Ces partenariats peuvent avoir un statut provisoire : une phase test ou d'observation pour l'entreprise ou bien pour réduire les incertitudes.

Les réseaux heuristiques ont un degré d'engagement et d'influences réciproques des partenaires fort. Le réseau engendre et développe un apprentissage spécifique important, source d'une spécificité propre des actifs mêmes du réseau. Pour Bressand et Distler (1995), la mise en relation de ces actifs individuels suscite la création d'un actif nouveau en dehors de la simple compétence de coordination en vigueur dans les réseaux d'intégration (transactionnels ou d'orchestration). Ce sont finalement des accords dans lesquels la coopération est le but et non un simple moyen. Ils renvoient à un travail en commun, un processus de production de valeur et non de simple échange (Delapierre, 1991).

Les réseaux transactionnels privilégient des relations d'échange entre partenaires à partir du recours au marché, permettant de prendre en charge ou de renforcer une part de la chaîne de valeur de la firme qu'elle soit actuelle ou visée. Ce sont des coopérations où la réversibilité des engagements reste forte (retrait aisé du réseau sans en altérer par ailleurs la spécificité). A la différence des réseaux d'adjonction, ils ne s'intéressent pas à la gestion commune d'activités mais à la gestion d'activités complémentaires au sens de Richardson (1972). De tels réseaux se présentent comme une gamme de savoir-faire ou de ressources mobilisables plus ou moins individuelle suivant la nature du problème à résoudre ou de l'activité à produire. Enfin, la spécificité des actifs propres au réseau dans sa dimension collective reste faible.

Le réseau d'orchestration a un niveau de stabilité significatif. Le partenariat est lui-même générateur d'un actif spécifique plus fort, propre au réseau, avec des possibilités d'appropriation faibles de cet actif pour l'un ou l'autre des partenaires. Souvent l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie du réseau est présente. Ce savoir-faire spécifique relève d'un savoir-faire d'orchestration, de mise en musique fructueuse, de la gamme des actifs individuels des partenaires du réseau. Ce type de réseau a une incidence sur la structure elle-même du ou des secteurs concernés et favorise la logique de spécialisation. La coordination peut être en amont, au cœur ou en aval de la chaîne de valeur. Les liens établis sont de type étroits (serrés) parce que l'orchestration même des complémentarités requiert un savoir-faire spécifique, devenant un actif spécifique du réseau.

Le niveau de confiance, les modes de contrôle pour éviter les comportements opportunistes, le niveau de contractualisation, sont autant de dimensions qui vont permettre la qualité de retour sur investissement des engagements dans le réseau pour chacun des partenaires. Toute sortie du réseau provoque une remise en cause de la nature même de ce dernier.

Figure 1. Schéma récapitulatif des 4 familles de réseaux

RESEAUX	CARACTERISTIQUES	EXEMPLES
Réseaux d'adjonction Mise en commun de moyens Protection des ressources individuelles.	_ Faible actif spécifique propre au réseau ; _ Création d'un nouvel avantage.	<i>Sous-traitance de capacité. Création d'une gamme commune à l'export pour atteindre une taille critique</i>
Réseaux heuristiques Mise en commun de moyens permettant l'émergence d'une nouvelle activité. Niveau d'engagement fort des partenaires.	_ Spécificité plus forte des actifs du réseau ; _ Apprentissage fort _ Création d'un nouvel avantage.	<i>Innovation conjointe. Alliances dans le transport aérien, dans l'informatique.</i>
Réseaux transactionnels Gestion coordonnée de l'allocation de ressources dans le cadre d'activités complémentaires. Réversibilité des choix plutôt aisée avec existence d'alternatives.	_ Spécificité faible des actifs propres au réseau ; _ Coordination d'une chaîne de production.	<i>Sous-traitance de spécialité.</i>
Réseaux d'orchestration Gestion coordonnée de l'allocation de ressources dans le cadre d'activités complémentaires.	_ Spécificité forte des actifs propres au réseau ; _ Coordination d'une chaîne de production avec engagement dans des mécanismes de spécialisation.	<i>Secteur automobile : constructeurs, équipementiers, sous-traitants de 1^{er} et 2^e ordre.</i>

Source : Douard et Heitz (2003 : 32)

A partir de cette grille d'analyse Douard et Heitz (2004) présentent quatre profils d'alliances stratégiques : la gestion de l'innovation, la gestion des coûts, la gestion des synergies de gamme qui se retrouvent dans le réseau heuristique et la gestion couplée coûts-nouveaux marchés dans le réseau d'adjonction.

Cette grille nous permet de caractériser les différents types de réseaux en fonction des logiques inhérentes aux entreprises et des actifs spécifiques. Cependant, cette grille d'analyse ne prend en compte que les relations inter-entreprises. Il serait donc intéressant d'observer les réseaux entre des acteurs hétérogènes.

2.1.2.2. Les pôles de compétitivité : une structure en réseau

Le réseau est une alternative à la hiérarchie et au marché (Williamson, 1975). Ces réseaux peuvent être formels ou informels ainsi que construits ou spontanés. Assens et Jacob (2008) complètent cette caractérisation par l'autonomie et l'indépendance de ces membres. L'organisation en réseau peut se définir comme l'interaction d'au moins deux entreprises juridiquement distinctes (Heitz, 2000). Fulconis (2000 : 118) fait une synthèse de la définition des structures en réseau qu'il interprète comme « *la mise en œuvre des stratégies collaboratives entre des parties prenantes (entreprises, organismes de formation, de recherche...) impliquées sur une même chaîne de valeur. Ces parties prenantes sont juridiquement et financièrement indépendantes les unes des autres, mais « organisationnellement » interdépendantes. Qualifiées de partenaires, elles sont à distinguer de sous traitants ou de simples fournisseurs. Les multiples relations qu'elles entretiennent s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêt et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation. Les structures en réseau représentent donc un modèle d'organisation économique spécifique situé entre le marché et la hiérarchie* ». En management stratégique, ces structures en réseau sont souvent considérées comme des vecteurs de compétitivité (Snow et al., 1992 ; Voisin et al., 2004 ; Suire et Vincente, 2008 ; Fulconis et Joubert, 2009).

Fulconis et Joubert (2009) utilisent la grille d'analyse élaborée par Fulconis (2000, 2004) pour appréhender le pôle de compétitivité comme une structure en réseau. Selon cette grille, la structure possède quatre composantes : l'hétérogénéité, le partenariat, l'autonomie et la cohésion. Cette grille d'analyse est nommée HPAC qui reprend les initiales de chacune des dimensions (Fulconis, 2000 ; Fulconis, 2004).

L'hétérogénéité renvoie à deux principes. Le premier correspond à l'hétérogénéité de la structuration même des membres au sein du réseau. Assens (1996) définit ainsi deux types de réseaux : le réseau centré et le réseau fédéré. Les réseaux centrés sont organisés autour d'une unité centrale tandis que le réseau fédéré est non centré. Miles et Snow (1992) distinguent trois formes de réseaux centrés : le réseau bureaucratique, le réseau semi-bureaucratique et le réseau semi-organique. Le réseau bureaucratique forme une étoile entre une entreprise et ses sous-traitants. Le réseau semi-bureaucratique représente une organisation articulée autour d'une firme focale. Celle-ci centralise le pouvoir et exerce une influence importante sur les autres membres du réseau. A la différence du réseau bureaucratique, les relations entre l'entreprise-pilote et les entreprises-satellites s'exercent à double sens. Les connexions ne sont plus unilatérales, elles deviennent réciproques. Une troisième forme est identifiée par le réseau semi-organique. Le réseau semi-organique se compose d'un pilote autour duquel gravitent les autres membres du réseau: les firmes satellites. Le pilote centralise une partie des informations qui circulent dans la structure. De cette manière, il parvient à coordonner une partie des relations. Dans ce modèle, le pilote délègue une partie de son pouvoir auprès des firmes satellites. Celles-ci peuvent arbitrer entre différentes connexions et différents chemins sans l'intermédiaire du pilote. Cet arbitrage s'effectue directement de firme satellite à firme satellite, par la négociation ou la transaction. Assens (1996) ajoute à ce modèle le réseau organique, qu'il appelle aussi réseau fédéré. Ces derniers n'ont pas d'autorité centrale. Ce type de réseau est auto-organisé. De ce fait, tous les acteurs sont en charge de la coordination, on parle alors de réseau autorégulé ou organique. Le second principe renvoie à la diversité des entreprises qui composent les structures en réseau que ce soit par leur secteur d'activité, les métiers ou bien encore leur taille.

Le partenariat comprend l'ensemble des liens de coopérations, qu'ils soient formels ou informels, susceptibles d'être noués entre deux ou plusieurs entreprises. Les points forts de la coopération sont le transfert de savoir-faire, une confiance grandissante, une synergie et une complémentarité. Cependant, il existe une importante instabilité liée à la notion de coopération (Culié et *al.*, 2006).

L'autonomie entre les entreprises partenaires peut revêtir une dimension juridique, financière et de décision.

Enfin, la dernière dimension de cette grille d'analyse de la structure en réseau est la cohésion. Joubert et Fulconis (2009 : 188) la définissent comme : « *la force permettant aux entreprises constitutives de structures en réseau de rester unies autour d'un projet commun. Elle repose sur le respect d'un principe- volonté commune pour demeurer et évoluer ensemble – s'appuyant sur un systèmes de valeurs partagées dont la préoccupation principale est la recherche de mutualité* ».

Selon Fulconis et Joubert, les pôles de compétitivité sont des structures en réseau qui peuvent être analysés grâce à cette grille. Grâce aux propriétés d'hétérogénéité, de partenariat, d'autonomie et de cohésion, les pôles, en mettant en réseau des acteurs de la triple hélice (entreprises, recherche et formation), sont en capacité d'accroître le rythme et le niveau des innovations et partant, la valeur ajoutée pour l'ensemble (Fulconis et Joubert, 2009).

2.1.3. Le pôle de compétitivité : territoire et développement économique

L'innovation a plus de chances de réussir si elle s'insère dans des réseaux hétérogènes (Cohen et Levinthal, 1990). La dynamique d'un *cluster* d'innovation repose donc sur la capacité des acteurs à coopérer autour de projets innovants. Mais, la coordination entre des acteurs aussi différents que les entreprises, les laboratoires de recherche et les institutionnels au sein d'une structure en réseau pose un certain nombre de questions. Il est par exemple difficile de préciser comment circulent les connaissances au sein d'un pôle de compétitivité, d'en délimiter avec rigueur les frontières géographiques ou bien encore de préconiser le type de technologies pertinentes.

L'analyse par la proximité nous offre une clé d'entrée intéressante pour appréhender de manière plus précise les raisons de l'émergence et les conditions de mise en œuvre d'un pôle de compétitivité. En effet, le concept de proximité selon Gilly et Torre (2000) propose une analyse relationnelle et des interactions, et intègre la dimension du lien social entre acteurs dans l'analyse. Ce concept renvoie à l'hypothèse d'une séparation économique, géographique, entre agents (individuels ou collectifs) et donc à leur éloignement plus ou moins fort. L'idée dans les pôles de compétitivité est donc de rapprocher les différentes organisations pour accroître leur compétitivité. Le territoire n'est donc plus seulement analysé en termes de contenant (les ressources) mais doit l'être aussi en termes d'interactions potentielles.

Nous présentons dans un premier temps les termes de l'analyse de la proximité pour ensuite montrer comment elle s'applique avec pertinence aux pôles de compétitivité.

2.1.3.1. La coopération sur un territoire : une analyse par la proximité

Les typologies de la proximité sont multiples. En effet, certains auteurs prennent en compte la proximité organisée et géographique (Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Torre, 2006) d'autres y ajoutent la proximité institutionnelle (Colletis-Whal et Pecqueur, 2001), certains prennent aussi en compte la proximité technologique (Zimmermann, 2008).

Tous s'accordent à dire que, seule, la proximité géographique ne peut fonctionner pour créer une dynamique d'innovation (Rallet et Torre, 2004; Zimmermann, 2008). Cette dernière doit être couplée avec la ou les autres dimensions, mais dans le même temps, la proximité géographique est supposée faciliter la proximité organisée. Le potentiel des pôles de compétitivité réside donc dans la combinaison de ces deux proximités.

Plus précisément, la proximité géographique renvoie aux dimensions spatiales du processus productif ainsi qu'au périmètre géographique du territoire. Elle mesure la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes) pondérée par le coût temporel et monétaire de son affranchissement (Rallet et Torre, 2004).

La localisation des activités questionne les entreprises car leur performance est partiellement expliquée par la pertinence de leur lieu d'implantation : qualité de la demande locale, des infrastructures et des fournisseurs régionaux ainsi que la proximité des marchés (Gosse et Sprimont, 2010). La proximité géographique des entreprises constitue donc un moyen de faciliter les interactions. Or, si la proximité géographique constitue un moyen de faciliter les interactions, elle ne constitue évidemment pas une condition suffisante à l'émergence d'innovation à travers la coordination entre les différents acteurs territoriaux et la diffusion de connaissances (Breschi et Lissoni, 2001). Ainsi, l'efficacité de la mise en réseau des acteurs ne peut pas être seulement liée à la proximité géographique mais d'autres dimensions doivent être partagées. Rallet et Torre (2001) soulignent dans ce sens que le partage d'un certain nombre de valeurs et de règles est sans doute une condition plus essentielle à la coordination des agents que leur seule localisation les uns à côté des autres. Ainsi à côté de la proximité géographique doit être souligné l'intérêt d'une proximité organisée.

Autant, la proximité géographique est relative à la distance kilométrique entre deux entités, autant la proximité organisée est par essence relationnelle (Torre, 2006). Pour cet auteur, on entend par proximité organisée la capacité qu'offre une organisation à faire interagir ses membres. Elle renvoie donc à l'ensemble des routines implicites et explicites facilitant la coordination entre les acteurs. Boschma (2005) la décompose en proximité organisationnelle, cognitive, institutionnelle et sociale. La proximité organisationnelle permet une activation des liens révélant une proximité organisationnelle d'essence relationnelle (Boshma, 2005). Pour Gosse et Sprimont (2010), la proximité organisationnelle est plus particulièrement liée aux logiques de coordination technico-productive. Elle caractérise, par exemple la relation entre un ensemble de fournisseurs et son donneur d'ordres. La proximité cognitive fait, quant à elle, référence aux bases de connaissances et d'expertises « tacites » partagées entre deux acteurs. La proximité institutionnelle souligne l'intériorisation de normes, routines, règles, contrats, valeurs et langages communs. Elle se manifeste lorsque les acteurs produisent et partagent des représentations et des valeurs communes. Elle régule les interactions (niveau macro) entre les acteurs.

Enfin, la proximité sociale mesure l'encastrement relationnel des acteurs (niveau micro) basé sur la confiance, l'amitié, les relations familiales.

Pour Gilly et Torre, deux types de logiques entrent en jeu dans la proximité organisée : la logique d'appartenance et la logique de similitude (Gilly et Torre, 2000 : 12). La logique de similitude renvoie à l'idée que les membres d'une même organisation sont réputés partager un même système de représentations, de croyances et même de savoirs. La logique d'appartenance, quant à elle, permet à des agents d'un même réseau d'entretenir des relations interactives et de fonctionner ensemble, y compris à distance par le biais de routines de comportement communes (Boschma, 2005 ; Torre, 2006). La difficulté pour des dispositifs tels que les pôles de compétitivité est d'appréhender la logique de similitude car elle est à l'inverse de l'esprit de ce dispositif puisqu'ils doivent faire collaborer des acteurs hétérogènes pour engendrer de l'innovation. Par conséquent, si l'on suit cette grille d'analyse, l'élaboration de la logique d'appartenance représente un enjeu important pour les pôles.

La proximité organisée est susceptible d'engendrer une dynamique importante. D'une part, elle peut stimuler ou créer une dynamique d'innovation entre les acteurs situés sur un même territoire. Cela va permettre de garantir au-delà des effets purement géographiques, la base de coopération, à l'image des « milieux innovateurs » (Aydalot, 1986; Calmé et Chabault, 2007). D'autre part, elle peut permettre le développement et la croissance d'un réseau de communication et d'information dont la nature et l'intensité seront fonction de l'histoire des interactions précédentes entre les acteurs mais aussi des interactions quotidiennes de face à face (Bathelt et *al.*, 2004). Ce réseau de relations multi-niveaux liant les acteurs entre eux (partenaires de business, amis...) s'avère donc un socle indispensable, car cela signifie qu'une confiance minimale peut déjà exister auparavant entre un certain nombre d'acteurs du *cluster* et peut se renforcer progressivement au travers de relations fréquentes et répétées pour donner lieu à l'émergence d'un capital social potentiellement bénéfique pour tous les acteurs (Gulati, 1995 ; Gulati et *al.* 2000).

Cependant, la proximité ne présente pas que des avantages pour les acteurs qui l'expérimentent. De nombreuses critiques en font état. D'une part, la proximité géographique peut conduire à un phénomène de *lock in* spatial, un enfermement des membres entre eux selon le degré d'ouverture ou de fermeture des frontières du réseau. De plus, pour Bathelt et *al.*, (2004), les liens faibles entretenus par les membres d'un réseau peuvent rendre l'apprentissage long et coûteux. Les liens externes entretenus par les membres peuvent concurrencer les liens internes mettant en péril la viabilité du pôle de compétitivité. Par conséquent, les externalités positives liées à la proximité géographique peuvent être annulées (Maskell et Lorenzen, 2004). Les coopérations doivent alors être encouragées et stimulées par un support institutionnel, d'où le rôle primordial de la gouvernance au sein des pôles.

2.1.3.2. Les pôles de compétitivité : un réseau territorialisé d'organisation

L'objectif des réseaux territorialisés d'organisation (RTO) est de promouvoir des points d'appui du développement économique contemporain grâce au rapprochement géographique de compétences et de capacités d'innovation convergentes. Cela doit conduire à un renforcement des liens entre les entreprises et les organisations en présence sur le territoire. Cooke (1992) insiste sur la dimension relationnelle qui se noue entre les entreprises, les instances d'intermédiation et la société locale au sein de ces réseaux. Il parle alors de système régional d'innovation comme une conceptualisation du territoire dans sa dimension économique. Loubès et Bories-Azeau (2010) insistent quant à eux sur l'incitation des pouvoirs publics dans la mise en place des pôles de compétitivité pour que les organisations, principalement les PME, développent des projets communs à finalité économique et fortement liés au territoire et à l'environnement socio-économique d'où l'expression « *réseaux territorialisés* » (Ehlinger et *al.*, 2007 : 164).

Un réseau territorial, selon Pecqueur (2003), représente une diversité d'acteurs et d'interactions possibles. Il prend position, non pas sur des réseaux territoriaux, mais sur des réseaux inter-organisationnels avec un ancrage territorial (Edouard et *al.*, 2004 : 10).

Pour Calmé et Chabault (2007) ainsi que Mendez (2008), les pôles s'inscrivent dans la continuité des systèmes territorialisés déjà existants (Lagendijk, 2006 ; Moulaert et Sekia, 2003 ; Chabaud et *al.*, 2006) ce qui rejoint l'idée de la territorialisation des activités productives innovantes, par conséquent, de la « localisation de l'industrie ».

Les pôles de compétitivité sont un dispositif qui a pour objectif de créer une dynamique d'innovation entre les acteurs situés sur un même territoire. Au-delà des effets purement géographiques (externalités), l'objectif est aussi la création d'une dynamique d'apprentissage et d'innovation sur la base des coopérations. Si l'on considère ce dispositif comme un réseau territorial d'organisation, l'objectif est donc d'identifier les compétences distinctives territoriales ainsi que les jeux d'acteurs et les dynamiques qui s'y déroulent. La proximité géographique doit engendrer des coopérations. Pour que ces coopérations puissent exister, un important partage d'identité et de culture est nécessaire (proximité organisée).

Les pôles de compétitivité s'inscrivent donc dans une double logique : une logique de rapprochement entre système d'enseignement supérieur et de recherche d'un côté, et industrie de l'autre ; une logique spatiale ou territoriale à l'instar des *clusters* étrangers souvent pris en exemple et abondamment analysés depuis quelques années. Cet engouement pour ces effets d'agglomération se fonde sur l'idée selon laquelle la proximité géographique joue un rôle important dans la diffusion des savoirs tacites et la réalisation d'apprentissages. Au-delà de la proximité géographique, l'ambition des pôles de compétitivité est d'instituer de la proximité organisationnelle entre des acteurs économiques et institutionnels. Cette proximité organisationnelle recherchée repose en fait sur deux types de logiques (évoquées dans le paragraphe précédent) qui peuvent être articulées (Gilly et Torre, 2000). Une logique d'appartenance qui qualifie les acteurs appartenant au même espace de rapport (firmes, réseaux...) ; une logique de similitude qui qualifie les acteurs qui partagent des représentations et des savoirs. Pour les PME, l'innovation et la coopération sont souvent considérées comme un couple inséparable (Fréchet, 2004).

Par le biais de partenariats et des multiples interactions qu'ils rendent possibles, les PME peuvent espérer trouver les moyens et les compétences techniques qui leur manquent, accroître leur capacité d'absorption de connaissances, c'est-à-dire leur « capacité à valoriser une nouvelle information externe, à l'assimiler et à l'appliquer dans des buts commerciaux » (Cohen et Levinthal, 1990) et améliorer ainsi leur propre capacité d'innovation.

Tableau 1. Les dimensions de la proximité comme descripteur du territoire

Proximité	Définition	Application aux pôles	Caractéristiques
Proximité géographique	Les dimensions spatiales du processus productif - le périmètre géographique du territoire et son historique	Le périmètre géographique des pôles est le plus souvent calqué sur un découpage des régions administratives. Les pôles s'appuient fréquemment sur des modes de coopération préexistants	La distance entre la recherche d'externalité et le manque d'ouverture
Proximité institutionnelle	L'adhésion des différents acteurs à des représentations, règles d'actions et modèles de pensées communs permettant la coordination des acteurs et la production commune	Construction de règles de fonctionnement au sein des pôles et d'une identité commune autour d'un secteur d'activité et/ou d'un projet. La représentation de l'encastrement social des relations économiques (Mendez, 2005 : 759)	La confiance fondée sur des institutions communes
Proximité organisationnelle	Les modalités de partage des savoirs et des compétences techniques, organisationnelles et économiques. Cela correspond à la participation à une activité finalisée commune. Les logiques de similitudes ou d'appartenances (Gilly, Torre, 2000 : 12)	L'organisation de la gouvernance des pôles, la sélection de projets, le transfert de compétences et la coopération d'acteurs diverses. La logique de similitude est inverse à l'esprit des pôles de compétitivité dont le but est de faire collaborer des acteurs disparates. En revanche, l'élaboration de la logique d'appartenance représente un enjeu important pour les pôles.	Le contrôle situé entre opportunisme et bureaucratie

Source : Barabel et al. (2009 : 149).

Cependant, les avantages liés à l'insertion dans des réseaux d'innovation ne sont ni systématiques, ni automatiques. Dans le cas des pôles de compétitivité, c'est bien de l'interaction entre acteurs différents et complémentaires que sont censées se développer les capacités d'innovation, mais, dans le même temps, les acteurs en présence se distinguent par la nature des connaissances produites, par les règles professionnelles qui les régissent et les communautés d'acteurs qui les constituent. Un des risques majeurs de la coopération réside dans le risque relationnel associé, les partenaires pouvant faire preuve d'opportunisme par exemple (Puthod et Thevenard-Puthod, 2006). Une des conditions pour qu'un processus de coopération puisse se développer est donc l'existence d'un cadre cognitif commun (Hamel et Prahalad, 1994) même si les acteurs se singularisent par leurs compétences et leurs objectifs. Une des problématiques majeures des pôles de compétitivité est de construire cette vision commune, préalable à l'élaboration et à la diffusion de connaissances scientifiques et technologiques.

La critique la plus forte concernant les pôles de compétitivité comme réseaux territoriaux d'organisation est la tendance à surévaluer l'impact de la proximité sur l'innovation, car trop de proximité peut freiner ou bloquer l'innovation en raison de l'absence d'idées nouvelles ou parfois contradictoires. Il est donc important que ces réseaux restent toujours ouverts vers l'extérieur.

De plus, lorsque l'on parle des pôles de compétitivité comme des réseaux territorialisés d'organisation, nous devons faire face à une difficulté qui est l'existence des différences culturelles et du manque de connaissances entre les acteurs (Loubaresse, 2008). Un organe de régulation paraît donc nécessaire pour structurer ces différents acteurs aux stratégies et motivations divergentes. Même si l'existence des réseaux apparaît comme une évidence, il est particulièrement difficile de comprendre comment cette « organisation d'organisations » parvient à fonctionner. Certains auteurs axent justement leurs réflexions sur la gouvernance qui est susceptible de favoriser une certaine proximité institutionnelle entre les acteurs. Ainsi, les gouvernances des pôles doivent produire les conditions d'intégration des différents acteurs, de leurs systèmes de représentations, de leurs ressources et de leurs capacités. Nous allons donc aborder en deuxième partie les apports théoriques liés à la régulation de ce type de dispositif.

2.2. LA REGULATION : UNE REPONSE A L'HETEROGENEITE DES PÔLES DE COMPETITIVITE

Comme nous l'avons vu précédemment, la coopération entre acteurs hétérogènes n'est pas chose évidente. Les pôles sont issus d'une politique volontariste de l'Etat et les acteurs doivent par conséquent s'approprier le dispositif émergent. La gouvernance joue alors un rôle important dans sa mise en place. De nombreux travaux se sont centrés sur l'organe de régulation de ce dispositif pour aider à la mise en relation des acteurs. La gouvernance des pôles et leur pilotage font donc partie des premiers travaux qui ont porté sur cet objet de recherche.

De nombreux travaux font état de la gouvernance des pôles de compétitivité (Ehlinger et *al.*, 2007 ; Bocquet et Mothe, 2009a ; Chabault, 2009 ; Fen Chong, 2009 ; Gomez, 2009 ; Mendez et Bardet, 2009 ; Retour, 2009 ; Tixier et *al.*, 2009 ; Bardet et *al.*, 2010). Williamson (1975) définit la gouvernance comme l'ensemble des processus de coordination entre les acteurs lors de relations contractuelles. L'objectif est ici de définir la gouvernance en tant que mécanisme de coordination et d'identifier les dimensions théoriques la concernant. Pour Pérez (2003), la gouvernance se réfère à un dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une entreprise, plus largement une organisation, et les parties concernées par ladite organisation, en premier lieu ceux et celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci. Charreaux (1997 : 421) se rapporte quant à lui à la notion de *corporate governance* et définit ainsi la gouvernance des organisations 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* ». La gouvernance est ici entendue comme une forme de management des acteurs parties prenantes d'une organisation. Les pôles de compétitivité comprennent des acteurs hétérogènes ayant des ressources distinctes et intervenant dans des sphères aux cadres cognitifs hétérogènes (Mendez et Messeghem, 2009). Par conséquent, comment la gouvernance peut-elle être un support institutionnel à la coopération ?

2.2.1. La gouvernance comme support institutionnel à la coopération

La gouvernance a un rôle de support institutionnel en assurant la régulation entre les acteurs en présence. Elle doit permettre de faire converger ou au moins de rendre compatibles les différents objectifs de chacun des acteurs en vue de la performance de l'organisation (Bardet *et al.*, 2010 ; Bocquet *et al.*, 2009). La gouvernance apparaît alors comme un processus qui implique des relations, des règles et des normes envers l'ensemble des acteurs concernés (Pérez, 2003).

Cette notion implique de rassembler et de faire travailler ensemble des acteurs hétérogènes animés parfois de visions différentes. Au sein des pôles, par exemple, les grandes entreprises peuvent avoir des difficultés à coopérer avec les laboratoires de recherche. Ils n'appartiennent pas au même « monde » : ils ne sont pas dans la même temporalité et n'ont pas le même langage. La gouvernance paraît indispensable pour coordonner et faire travailler les différents acteurs, ce qui en fait l'instance de régulation qui va conduire à la performance de ces structures.

L'objectif des pôles est de coordonner différents acteurs afin d'améliorer la compétitivité française à travers des projets collaboratifs innovants. Or, la condition d'émergence d'un tel processus ne peut se faire sans avoir au préalable un projet commun, voire une vision stratégique commune (Hamel et Prahalad, 1994) même si, comme souligné précédemment, les acteurs se singularisent par leurs compétences ou leurs objectifs (Mendez et Bardet, 2009). La gouvernance d'un pôle est un dispositif de régulation locale entre une pluralité d'acteurs en situation d'interactions (Bocquet *et al.*, 2009). Elle peut, selon Ehlinger *et al.* (2007), prendre différentes formes que nous allons aborder successivement : la gouvernance par la firme focale, la gouvernance associative et la gouvernance territoriale.

La gouvernance par la « firme focale est portée par une firme que l'on nomme firme focale ou pivot qui régule les transactions au sein d'un réseau. Elle est capable d'imposer sa propre vision du pôle. Les pouvoirs et les rôles ne sont alors pas partagés de manière symétrique, ce qui débouche sur des mécanismes de régulation proches de la hiérarchie (De Propis, 2001).

Cette gouvernance peut être efficace dans la mesure où la firme focale devient un « centre stratégique élargi » en permettant une centralisation des décisions, une coordination des tâches, un climat de confiance et de réciprocité au sein du réseau (Assens, 2003).

La gouvernance associative reprend une « *combinaison d'institutions privées et spécialisées en charge de l'élaboration, de l'adaptation et de l'exécution des règles collectives* » (Ehlinger *et al.*, 2007 : 164) courante dans les districts industriels (au travers des comités de district), et répartit la fonction de pilotage et de régulation entre les membres. La coordination se déroule ici par ajustement mutuel. On y retrouve des caractéristiques telles que la confiance et les faibles coûts de coordination entre les acteurs. Les organismes de soutien de cette gouvernance se retrouvent souvent sous la forme d'associations, de syndicats, d'agences spécialisées. Alberti (2001) souligne que l'absence d'un centre gouvernant constitue une faiblesse majeure pour certains districts, en particulier ceux qui présentent une forte diversité de leurs membres. De plus, dans ce type de gouvernance, l'innovation peut être limitée du fait du phénomène de *lock-in* (enfermement) au niveau des idées. Cette inertie peut en effet s'avérer préjudiciable.

La gouvernance territoriale reprend les modes de construction de règles et d'instances de pilotage sur un territoire (Mendez et Mercier, 2006 ; Gilly et Wallet, 2001). C'est donc un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement (Gilly et Wallet, 2001). Ce mode de gouvernance, censé s'incarner dans des structures plus formalisées et bien identifiées, répond donc à la nécessité d'intégrer la diversité des acteurs en présence et paraît donc, *a priori*, particulièrement adapté aux pôles. A la différence de la gouvernance associative, la forte formalisation permet d'intégrer la diversité des acteurs, la complexité de leurs interrelations, et de pallier les risques de *lock in* spatial, de sur-spécialisation ou encore de captage du dispositif et des ressources par quelques acteurs. Le support institutionnel doit permettre de faire correspondre les objectifs des différents acteurs et d'assurer une régulation entre ces derniers. Cependant, les pôles de compétitivité, qui sont une structure en réseau dynamique, ne suivent pas un seul modèle de gouvernance.

En fonction des contextes, des situations et des acteurs, ils construisent leur propre gouvernance, évoluant d'une forme à l'autre. Le fait que la gouvernance des organisations puisse évoluer et avoir diverses configurations démontre la dynamique de cette dernière (Chabault, 2010 ; Mendez et Bardet, 2009).

2.2.2. Une caractérisation dynamique de la gouvernance

Nous avons vu précédemment que les effets de la proximité géographique pouvaient être limités voire annulés (Maskell et Lorenzen, 2004). Par conséquent, la coopération dans un pôle ne peut être systématique, il faut une entité capable de l'impulser. Un point important à aborder ici est la gouvernance des structures qui émerge également au fur et à mesure que les relations de coopération se développent au sein des pôles.

Dans leur étude sur la perspective relationnelle des stratégies coopératives, Dyer et Singh (1998) relèvent l'existence de deux types de gouvernance : la gouvernance formelle et la gouvernance informelle. La gouvernance formelle est qualifiée de normative : elle se caractérise par des arrangements contractuels et des liens institutionnels. La gouvernance informelle est fondée sur la confiance et l'encastrement (Gulati, 1995 ; Powell, 1998 ; Uzzi, 1997) et sur la réputation (Larson, 1992 ; Weigelt et Camerer, 1988). Elle se développe par le biais d'interactions fréquentes entre les acteurs ce qui engendre de la confiance mutuelle, de la réciprocité et du respect (Kale *et al.*, 2000). La gouvernance informelle émerge généralement de façon spontanée et comble les lacunes réglementaires, institutionnelles et relationnelles qui permettent d'assurer le fonctionnement des pôles et les liens de coopération entre les acteurs. Par conséquent, la gouvernance va suivre l'évolution des interactions au sein du dispositif. Pour Provan et Kenis (2008), les formes de la gouvernance dépendent de quatre dimensions : la confiance, la taille du réseau, le consensus sur les objectifs à atteindre et la cohérence dans les compétences scientifiques des acteurs. Ces facteurs sont en interaction constante et impliquent une dynamique. Mais l'évolution des modes de gouvernance est aussi le fruit du choix stratégique des acteurs parties prenantes (Gilsing, 2000).

Dans sa thèse, Chabault (2009) analyse la gouvernance des pôles de compétitivité. Pour lui, la gouvernance permet d'assurer la stabilité de ce type de dispositif. Or, les réseaux territoriaux d'organisation, comme il nomme les pôles, ne sont pas statiques. Par conséquent, il s'interroge sur les dynamiques de co-évolution de la gouvernance et des trajectoires des réseaux territoriaux d'organisation. Il met en exergue trois résultats. Tout d'abord, la gouvernance stratégique est à distinguer de la gouvernance opérationnelle. La gouvernance stratégique représente pour lui divers comités (comité de pilotage, comité de financeurs...) au sein desquels l'ensemble des parties prenantes sont représentées. Pour Chabault (2009 : 142), le rôle initial de ce premier niveau consiste à « *déterminer la stratégie, notamment technologique du pôle* ». Cette gouvernance influe sur la trajectoire des réseaux. La gouvernance opérationnelle prend en compte la structure d'animation du pôle et permet d'assurer les missions du pôle. Il aborde ensuite diverses caractéristiques de la trajectoire des réseaux pour expliquer les dynamiques de gouvernance. Pour lui, la gouvernance et la trajectoire co-évoluent à travers des mécanismes d'interactions stratégiques et des mécanismes d'apprentissage.

Les structures de gouvernance doivent permettre le développement des interactions entre les acteurs. Elles peuvent être plus ou moins structurée et formelles et fondées sur une connaissance étroite des parties prenantes. Elles peuvent aussi révéler la légitimité d'un ou plusieurs leaders pour motiver les décisions collectives acceptées par tous (Gomez, 2009). Elles apparaissent toujours comme des structures primordiales dans la mise en place des pôles de compétitivité (Mendez et Bardet, 2009 ; Chabault, 2009). Cependant, la coopération ne se décrète pas. Et les démarches de mise en réseau des pôles ne sont pas spontanées (implication des politiques, politique volontariste, ...), Gouverner l'émergence d'un réseau suppose de constamment réévaluer les bénéfices de la mise en œuvre de ce même réseau dans le cadre d'une logique conditionnelle. Cela suppose de prendre en considération les dynamiques en œuvre dans le dispositif. Nous allons donc voir maintenant les enjeux de la compréhension de la gouvernance d'un pôle de compétitivité qui passe par une réflexion sur les processus d'intégration et de différenciation et des acteurs clés ou leaders dans le pôle.

2.2.3. Les logiques en œuvre dans le pilotage des pôles

Le pilotage, dimension opérationnelle de la gouvernance d'un pôle, doit permettre de définir la stratégie du réseau, de permettre la coordination des relations et d'accompagner le développement local du territoire (Ehlinger *et al.*, 2007). Par conséquent, un des enjeux du mode de pilotage qui se met en place est d'instituer de la proximité organisationnelle entre des acteurs économiques ou institutionnels qui jusque là s'ignoraient. La participation aux structures de gouvernance est susceptible de créer ou renforcer la logique d'appartenance identifiée par Gilly et Torre (2000). En revanche, la logique de similitude ne peut être créée par un quelconque dispositif formel. Ce n'est pas parce que les acteurs vont participer au même dispositif qu'ils deviennent pour autant similaires. La mise en place d'une structure de gouvernance peut donc rapprocher des acteurs et créer un sentiment d'appartenance, mais pas fabriquer de la similarité. Les acteurs restent hétérogènes. Il est alors nécessaire de se demander comment ces acteurs peuvent travailler ensemble. C'est l'objet de la réflexion sur deux autres logiques : l'intégration et la différenciation (Lawrence et Lorsch, 1967).

La gouvernance et le pilotage des pôles de compétitivité sont au confluent de deux nécessités : il doit permettre l'intégration des acteurs, mais dans le même temps, une nécessaire différenciation doit permettre la mobilisation de tous. En effet, les acteurs n'ont pas les mêmes ressources par conséquent, le pôle ne peut agir de manière identique vis-à-vis de ces derniers. La gouvernance joue donc un rôle clé pour appréhender les tensions entre l'intégration des acteurs et leur nécessaire différenciation. Au sein des organisations, les moyens d'intégration les plus couramment utilisés sont des moyens de coordination formels : élaboration de règles communes, mise en place de structures de coordination (comités, services de liaison) et de structures transversales de type projet ; et informels : contacts directs entre managers, mobilité, développement d'une culture ou d'un projet d'entreprise... A partir de leurs travaux, Lawrence et Lorsch (1967) ont mis l'accent sur le fait qu'il était important, au sein d'une organisation, de diversifier les moyens d'intégration et de privilégier, autant que possible, la confrontation qui permet à chacun d'exprimer son point de vue de la situation. Cette analyse peut être transposée à un contexte inter-organisationnel.

On peut ainsi penser que, s'agissant de la gouvernance des pôles de compétitivité, les moyens d'intégration mis en œuvre seront d'autant plus performants qu'ils s'inscriront dans un mode de fonctionnement qui privilégiera une structure collective de décision permettant l'échange et si nécessaire, la contradiction.

Toutefois, si l'intégration est impérative, le maintien de formes de différenciation d'une autre nature entre des acteurs très inégalement dotés est tout aussi nécessaire. On peut avoir une vision négative de la différenciation qui consiste à souligner que la différenciation des usages et des modalités d'inscription des entreprises dans le dispositif est contrainte par une insuffisance de ressources, notamment cognitives. Mais, la différenciation est également une condition pour préserver la spécificité des entreprises et bénéficier des effets de la complémentarité et de la masse critique. Les travaux sur les réseaux soulignent depuis longtemps l'intérêt de mobiliser des compétences complémentaires dans le processus de création de connaissances (Hakansson et Johanson 2001, Barthélémy *et al.* 2001, ...). Pour les pôles de compétitivité qui réunissent des entreprises aux capacités très inégales, se pose la question de la distance cognitive qui va permettre l'innovation (Nooteboom 2006, Nooteboom *et al.*, 2006). Dans des structures collaboratives en effet, l'accroissement de la distance cognitive (c'est-à-dire les formes d'interprétation et de compréhension du monde) favorise l'apprentissage mutuel car la combinaison des représentations des parties prenantes ouvre de nouvelles opportunités pour le groupe. Cependant, au-delà d'une certaine distance, l'incompréhension mutuelle freine voire inhibe le processus. Dans les pôles fondés sur des entreprises très hétérogènes, la différenciation nécessaire à opérer par les gouvernances résulte de cette distance trop élevée. La différenciation est également une condition pour assurer la capacité d'absorption des entreprises (Cohen et Levinthal, 1990) et leur permettre de mener les processus d'innovation qui correspondent à leurs capacités et à leurs ressources. Cette capacité n'est pas identique pour toutes les entreprises. De plus, les entreprises mobilisent, dans les processus d'innovation, des ressources relationnelles de nature différente qui orientent la nature de l'innovation obtenue (Géraudel *et al.*, 2006). Maintenir la différenciation, c'est permettre aux entreprises de développer l'innovation correspondant aux réseaux qu'elles sont en capacité de construire et de mobiliser.

C'est aussi, malgré tout, favoriser la persistance de trous structurels (Burt 1992) permettant d'accéder à de l'information non redondante et susceptible de favoriser le développement d'idées nouvelles.

Peillon (2005) dans son travail sur les regroupements de PME met en avant qu'il peut exister deux types de coopération : les « coopérations de similitudes » et les « coopérations de différence » (Joffre et Koenig, 1992). Pour elle, ces coopérations peuvent s'apparenter à des groupements de similitude requérant une logique de contractualisation dans le pilotage de ce réseau et des groupements complémentaires où les aspects relationnels jouent alors un rôle important.

2.2.4. La régulation, une affaire d'acteurs légitimes ?

La structure de gouvernance d'un pôle comprend des acteurs qui ne disposent pas de ressources identiques. Des enjeux de pouvoir et de légitimité se jouent en son sein car les rapports de force ou de coopération qui s'y établissent vont conditionner les ressources qui seront ensuite distribuées aux différents acteurs notamment sous forme de labellisation de projets. L'architecture et la nature de la régulation de la gouvernance (Assens, 2003) expriment la hiérarchie qui s'établit entre les acteurs du fait de l'inégalité des ressources qu'ils peuvent mobiliser (Giddens, 1984). La nature du leadership dans les pôles a des conséquences sur l'orientation de la production de connaissances ou d'activités créées. Si un acteur est dominant dans la structure de gouvernance, la tentation pour lui d'imposer sa conception du pôle peut être très forte. Les travaux réalisés sur les pôles mettent en évidence une diversité des modes de pilotage institués, et l'émergence d'acteurs clés qui jouent un rôle de leader dans le dispositif.

Il est vraisemblable que la nature du leadership dans les pôles a des conséquences sur l'orientation de la production de connaissances ou d'activités créées (Mendez et Bardet, 2009). Si un acteur est dominant dans la structure de gouvernance, une forme d'intégration peut être identifiée autour des valeurs et des normes de l'acteur qui a réussi à s'imposer. Toutefois, une telle logique ne saurait être viable si elle n'est pas *a minima* acceptée, reconnue et légitimée par les différents acteurs (Ehlinger *et al.*, 2007).

L'émergence d'un acteur dominant (à condition qu'il soit légitime) peut même être une chance pour le pôle car, à l'instar du dirigeant de l'entreprise censé incarner le projet commun, l'acteur dominant dans le pôle peut, en imprimant sa vision sur la dynamique collective, assurer la cohérence de l'ensemble et de ce fait, garantir sa pérennité. Certains travaux identifient d'ailleurs la présence d'une firme leader comme un facteur de succès pour le développement d'un *cluster* (Perry 2005).

En effet, pour certains auteurs, le pivot joue un rôle très important dans le pilotage et le bon fonctionnement du réseau (Verlaque, 2008). Pour Assens (1998), le pivot peut être d'une part, le pilote du réseau. Ce pilotage pourra donc être défini comme égocentré, autour d'un acteur et pourra correspondre à un métapilotage du réseau. D'autre part, le pivot peut être garant du fonctionnement du réseau. Trois profils de managers peuvent être ainsi définis (Snow *et al.*, 1992) : l'architecte (*architect*) , le gardien (*caretaker*) et l'organisateur (*lead operator*).

L'*architect* facilite l'émergence du réseau grâce à sa vision globale et prospective des ressources et des acteurs. Le *lead operator* est un entremetteur qui met en relation les organisations pour rendre le réseau plus performant. Enfin, le *caretaker* gère le développement du réseau en pilotant le partage d'informations pour faire du réseau une organisation apprenante. Par conséquent, le rôle de la firme pivot va être la conception, la coordination et le contrôle du réseau.

L'analyse de la gouvernance des pôles de compétitivité ne peut se faire sans aborder le rôle des pouvoirs publics. Ainsi, dans ce dispositif il est important de montrer l'impact de la régulation de l'action publique dans la prise en compte des intérêts de chacun. D'après Castro Gonçalves et Tixier (2007 : 40), au sein des pôles : « *l'Etat relayé par les institutions associées (collectivités locales, organes de financement des projets) produit une forte pression coercitive et normative* ». Ces derniers peuvent être parties prenantes internes ou externes (en dehors de la structure de gouvernance) des pôles. Les institutions publiques selon leur échelle d'intervention (locale, régionale, nationale) s'impliquent de manières distinctes (Bocquet et Mothe, 2009b). Ainsi, pour Brette et Chappoz (2007), la politique des pôles se distingue de la tradition Colbertiste sur trois points.

Le premier aspect est relatif au contenu des projets collaboratifs qui n'est pas imposé par l'Etat, puis, les acteurs ont une capacité et une liberté d'action dans leur modalité de collaboration. Enfin, la région est perçue comme le niveau le plus approprié pour mener une politique d'innovation fondée sur la recherche. Mothe et Bocquet (2009b) affirment que si l'Etat joue un rôle important par le niveau de financement qu'il octroie, les institutions publiques situées à d'autres échelles ont une place prépondérante dans la structuration d'un pôle et notamment son pilotage.

Même si l'approche de la triple hélice (Etzkowitz et Leydesdorff, 2000) met en relation l'innovation et la diversité des acteurs (Science-Industries-Etat) sur un territoire, pour les tenants de cette approche, l'Etat ne doit pas forcément intervenir. Pourtant, ce dernier joue un rôle clé en sélectionnant et en évaluant les pôles de compétitivité et en proposant des incitations financières à travers des financements et des exonérations fiscales.

Au total, les structures de gouvernance facilitent le développement d'une proximité institutionnelle qui permet d'obtenir simultanément un minimum d'intégration et de différenciation. La proximité entre les acteurs est obtenue sur la base de valeurs communes et de règles partagées tout en maintenant un degré de différenciation opérationnelle suffisant, source d'innovation. Pour les structures de gouvernance, toute la difficulté réside en fait dans l'appropriation du dispositif issu d'une politique volontariste. L'objectif de l'organe de régulation est donc d'aboutir à une performance à plusieurs niveaux : collective, individuelle et territoriale. Ecrire cela équivaut à admettre que la performance d'un pôle peut être un objectif multidimensionnel. C'est l'objet de la troisième section de ce chapitre.

2.3. LA PERFORMANCE DES POLES DE COMPETITIVITE : UNE LECTURE MULTIDIMENSIONNELLE

Après six ans d'existence, la question de la performance des pôles de compétitivité s'avère primordiale et, semble-t-il, toujours aussi problématique. En effet, compte tenu de l'hétérogénéité des acteurs en présence, l'analyse des pôles de compétitivité peut donner lieu à des critères de performance variés. C'est la raison pour laquelle, pour nombre d'auteurs, la gouvernance est elle-même un facteur clé de performance (Chabault, 2009 ; Bocquet et Mothe, 2009b ; Bocquet et *al.*, 2009 ; Mendez et Bardet, 2009 ; Bardet et *al.*, 2010). Dans cette section, nous allons plutôt nous intéresser dans un premier temps aux problèmes de la mesure de cette performance puis à l'importance de la légitimité que les pôles doivent produire dans un deuxième temps.

2.3.1. Le défi de mesurer la performance des pôles

L'Etat a évalué le dispositif public en 2008. Cependant, comme nous l'avons écrit dans le premier chapitre de cette thèse, cette évaluation a engendré de nombreuses critiques. Par conséquent, qu'entendons-nous par performance ? La performance désigne dans le sens commun : « *le résultat obtenu dans un domaine précis par un individu ou une machine* » (Larousse, 2010). Cette notion est très large et revêt un caractère multidimensionnel, il peut être difficile, par conséquent, de la mesurer. Dans le cas du dispositif des pôles, la performance peut être envisagée, d'une part, comme l'atteinte des objectifs assignés par les pouvoirs publics au pôle de compétitivité lors de leur création Hussler et *al.* (2010) ou, d'autre part, comme la qualité des interactions entre les acteurs, leur capacité à coopérer au-delà du territoire géographique (Bocquet et *al.*, 2009). Pour chacune de ces approches nous présentons les indicateurs qui permettent de mesurer cette performance.

2.3.1.1. La performance : une mesure par l'innovation produite ?

L'objectif défini par l'Etat concernant les pôles est de renforcer les synergies et d'améliorer la dynamique collaborative entre les acteurs publics et privés dans le but de renforcer les capacités d'innovation et la compétitivité à long terme des entreprises. La création de richesses par le biais des innovations et d'emplois à l'échelle des territoires et des régions est souvent sous-entendue comme objectif final. L'innovation produite est donc un point crucial de la performance des pôles.

Forrest (2009) nous explique que les connaissances seront produites au sein des pôles de compétitivité si ces derniers mettent l'accent sur trois points essentiels qui conduiront à la performance de ce dispositif. Tout d'abord, la garantie de la variété est une nécessité. En effet, comme nous l'avons déjà explicité précédemment, trop d'homogénéisation peut conduire le pôle de compétitivité à devenir contre-productif. Par conséquent, ce dispositif, même s'il doit se centrer sur les connaissances locales, doit aussi favoriser l'émergence de connaissances nouvelles par son ouverture sur l'extérieur (Boschma et Ter Wal, 2007). Un deuxième point garantit pour elle l'apparition de nouvelles connaissances : la stimulation lors de l'émergence de projets qui doit se traduire par l'identification de problèmes. Elle reprend ainsi la thèse de Lester et Piore (2004) qui signalent que l'innovation est le résultat de deux processus : un processus analytique qui relève de la résolution de problème et un processus interprétatif qui rend compte de la créativité. Ces deux processus peuvent être perçus à la fois comme complémentaires et comme antinomiques. Lester et Piore préconisent l'intervention de l'Etat pour protéger les espaces interprétatifs. Ainsi, les pôles ne peuvent se contenter de concevoir des dispositifs qui stimulent les échanges et la diffusion de connaissances mais doivent axer leur démarche sur l'élaboration de dispositifs qui favorisent l'apparition de problèmes à résoudre. Le troisième élément qui fonde pour Forrest le développement de l'innovation est l'adaptation entre l'offre de compétences et la demande. Pour elle, les organismes de formation ont un rôle primordial à jouer dans la production de connaissances. Cependant, elle pointe les difficultés liées à notre système éducatif et de formation à accompagner les dynamiques d'innovation.

Forrest explique cette difficulté par les logiques de spécialisation, de segmentation des savoirs entretenus par les grandes écoles et les organismes de formation ainsi que le manque de rationalité créative qui conduit à un cloisonnement entre la création et l'exploitation. Forrest conclut en expliquant que les organismes de formation doivent apporter des « ingénieurs ingénieux » au sein des pôles : c'est-à-dire capables d'appliquer des connaissances et dotés d'une rationalité créative (Le Méhauté et Storck, 2009).

La mesure de l'innovation est donc primordiale au sein des pôles de compétitivité mais comment la mesurer ? Hussler et *al.* (2010) dans leur étude sur les différents pôles proposent de prendre en compte une analyse des données liées aux différents pôles de compétitivité sur le territoire. L'hypothèse au cœur de leur raisonnement est que la morphologie des pôles influence leur performance. Ils s'intéressent entre autres à l'évolution du nombre d'entreprises présentes, le nombre de projets collaboratifs labellisés, le nombre de brevets déposés pour identifier la recherche et le développement. A partir des tableaux de bord des 71 pôles en 2009, 12 variables ont été retenues pour analyser la performance des pôles en fonction des objectifs poursuivis par le gouvernement. Le tableau ci-dessous présente les différents indicateurs retenus pour mesurer la performance.

Tableau 2. Les indicateurs de performance d'un pôle de compétitivité

Objectif	Indicateur retenu
Accroissement de la productivité	Variation du nombre de groupe étrangers membres sur la période (en %)
	% de PME réalisant plus de 5% de leur CA à l'export
Renforcement de l'innovation	Nb de brevets déposés/nb d'entreprises membres
	Nb d'articles scientifiques produits/nb d'entreprises membres
	Nb de projets labellisés /nb d'entreprises membres
Amélioration de la dynamique	Nb de mises en relation par le pôle de PME avec des business angels/nb d'entreprises membres
	Nb de formations mises en place/nb d'entreprises membres
Collaborative	Implication des collectivités locales dans le financement des activités du pôle (%)
	Apparition de tous les types d'acteurs (PME, GE, labos et organismes de formation) parmi les bénéficiaires des financements publics du pôle
Création d'emplois	Variation du nb d'emplois (%)
	Variation du nb d'entreprises membres (%)
	% d'entreprises créées entre 2006 et 2008

Source : Hussler et al. (2010 : 9)

Leur analyse, en croisant les données entre la caractérisation des pôles et la performance, va leur permettre de distinguer différents types de pôles. Cependant, le choix des critères de performance est uniquement basé sur des données quantitatives et ne permet pas de renforcer l'analyse concernant la compréhension d'un autre type de performance que celle liée aux objectifs des pôles.

Une critique majeure peut être faite à la mesure de la performance sous l'angle de l'innovation. S'intéresser seulement à l'innovation ne prend pas en compte la pérennité du dispositif. En effet, pour Gordon et McCann (2000), les entreprises n'ont pas intérêt à coopérer au-delà de leurs intérêts immédiats. Par conséquent, les relations de coopération sont alors appréhendées sur du court terme. Or, un des principes du dispositif est d'ancrer les entreprises localement pour éviter les délocalisations et créer de l'emploi. Par conséquent, cette mesure de la performance n'est pas suffisante pour appréhender le dispositif dans sa globalité.

2.3.1.2. La performance : une mesure par les interactions produites ?

La performance est ici entendue comme dépendante de la qualité des interactions entre les acteurs et de leur capacité à coopérer au-delà du territoire géographique (Bocquet *et al.*, 2009). Bocquet et Mothe (2009a) insistent sur le fait qu'il est nécessaire d'analyser les déterminants de la performance et de définir la performance. Pour elles, la performance peut être analysée d'après trois niveaux : individuelle, collective et territoriale.

Un premier niveau mesure la performance individuelle par les entreprises au sein des dispositifs avec comme indicateurs la croissance du chiffre d'affaires, leur taux d'innovation, etc... La performance individuelle pour une entreprise s'évalue non seulement en termes d'économies de coûts, mais aussi– et surtout – d'accroissement de son potentiel et de ses capacités d'innovation. La performance collective est saisie quant à elle, à l'échelle du pôle. Cette dernière prend en compte les effets liés à l'agglomération spatiale des activités. Elle peut prendre en compte des effets de diffusion vers des activités complémentaires, la dynamique coopérative des pôles à travers le nombre d'entreprises impliquées dans des projets par exemple. La performance territoriale représente un troisième niveau et résulte des effets de proximités, notamment les externalités pécuniaires avec un bassin d'emploi dynamique, la présence d'une main d'œuvre qualifiée ainsi que l'accès à des infrastructures. Elle peut être mesurée ici par le maintien de l'industrie dans une région (Bocquet *et al.*, 2009).

Pour Bocquet et Mothe (2009a), la mesure de la performance ne peut pas se faire sur les mêmes critères pour les différents pôles. Ainsi, peut-on attendre le même type de performance d'un pôle essentiellement composé de PME ou bien d'un pôle composé de grandes entreprises ? Elles distinguent la performance de pôles « proches de districts industriels », des pôles « proches des *clusters* à l'anglo-saxonne ou à la Porter ». La performance des pôles proches des *clusters* peut être mesurée par la production et la diffusion de connaissances pour soutenir la dynamique d'innovation tandis que les pôles

proches des districts seront évalués en termes d'économies de coûts et d'allocation de ressources existantes soit à partir des interactions existantes.

Tableau 3. Principaux déterminants et nature de la performance dans le district industriel et le *cluster*

Principaux déterminants de la performance	District	Cluster
Diversité _ des membres _ des activités _ de la taille des membres _ des marchés cibles _ du capital	<i>Faible</i> <i>Faible</i> <i>Faible</i> <i>Faible</i> <i>Faible (familiale)</i>	<i>Forte</i> <i>Forte</i> <i>Forte</i> <i>Forte</i> <i>Forte</i>
Intensité de l'innovation	<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
Type d'innovation	<i>Incrémentale</i>	<i>Radicale</i>
Barrières à l'entrée/sortie	<i>Fortes</i>	<i>Faibles</i>
Modes de coordination	<i>Concurrence et coopération « naturelle »</i>	<i>Concurrence et coopération organisée (par les entreprises)</i>
Performance économique et sociale, à l'échelle du territoire	<i>PIB local, taux d'emploi, revenus, etc...</i>	<i>PIB local, taux d'emploi, revenus, etc...</i>
Performance collective, à l'échelle du district ou du cluster	<i>Externalités (accès à un bassin d'emploi dynamique et qualifié, à des infrastructures de qualité, à des connaissances communes)</i>	<i>Externalités et échanges volontaires de connaissances</i>
Performance à l'échelle des entreprises	<i>Economies des coûts</i>	<i>Economies de coûts et innovation</i>

Source : Boquet et Mothe (2009a : 116)⁵

⁵ La différence entre innovations incrémentale et radicale est conforme à celle retenue par l'enquête communautaire sur l'innovation (OCDE, 1997). Elle repose essentiellement sur le degré de nouveauté de l'innovation introduite par l'entreprise considérée. L'innovation incrémentale implique un produit ou un procédé « nouveau pour l'entreprise » uniquement. L'innovation radicale implique un produit ou un procédé « nouveau pour l'industrie »

Peut-on affirmer que les pôles choisissent de se spécialiser dans la recherche d'un certain type de résultats, ou la performance commune est-elle imposée par la forme même des pôles ? De même si un type de pôle apparaît plus efficace pour un type de mission, est-ce à dire que l'ensemble de ses membres ne briguent que cet objectif, ou les acteurs se répartissent-ils l'ensemble des missions assignées aux pôles, seuls certains réussissant à avoir un effet significatif et visible au niveau collectif ? La voie reste ouverte pour de nombreux travaux sur la question.

Les pôles de compétitivité ont six ans d'existence ; mais, au-delà de l'ancienneté, deux facteurs au moins semblent de nature à expliquer la difficulté de la mutation. Tout d'abord, la nature des savoirs construits et mobilisés par les entreprises qui composent le pôle (savoirs pratiques ou cognitifs) ainsi que les interactions plus ou moins solides au sein des pôles. Faut-il pour autant chercher à uniformiser ces pôles ? Un tel effort paraît non seulement inutile mais peut-être même contre-productif (Bocquet *et al.*, 2009). Il ne faut pas oublier que les pôles ont été soumis, au moment de leur création, à des injonctions multiples et potentiellement contradictoires : renforcer les capacités d'innovation des entreprises mais, également, soutenir le développement économique local. Or, l'atteinte simultanée de ces objectifs suppose l'existence d'entreprises développant des stratégies différenciées d'innovation et d'ancrage territorial.

2.3.2. La légitimité d'un pôle : condition à sa pérennité

Plusieurs travaux sur les pôles mettent l'accent sur la question de la légitimité (Castro Gonçalves et Tixier, 2007; Messeghem et Paradas, 2009, Chabault, 2009). Pour eux, les pôles en tant qu'acteurs collectifs sont à la recherche de légitimité. Suchman (1995 : 574) la définit comme « *la perception ou l'hypothèse généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». Pour Suchman, il existe un lien positif entre la légitimité d'une organisation d'une part et d'autre part sa performance.

Adler et Kwon (2002 : 33) renforcent cette affirmation en ajoutant que « *le succès des organisations dépend de leur habileté à maîtriser non seulement leurs activités techniques, mais aussi le défi symbolique de créer et de maintenir leur légitimité. La légitimité apparaît alors comme un construit social qui s'avère être un enjeu majeur pour la pérennisation des organisations* ». Par conséquent, la légitimité doit être appréhendée au sein des pôles notamment lorsqu'ils sont en émergence.

La légitimité est un statut conféré par des acteurs sociaux qui se révèle pleinement dans des contextes où les frontières interinstitutionnelles sont floues (Deephouse, 1996 ; Dacin, 1997). Elle est appréhendée comme une perception des acteurs, une vision extérieure de l'organisation.

Suchman (1995) distingue trois formes de légitimité. Tout d'abord, la légitimité pragmatique qui repose sur le calcul. Ainsi, l'action est légitime si elle répond aux intérêts des acteurs. Ensuite, la légitimité morale qui reflète une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités. Contrairement à la légitimité pragmatique, le jugement ne concerne pas les effets bénéfiques de l'activité ou de l'organisation sur l'évaluateur mais reflète la croyance selon laquelle l'activité est « *the right thing to do* » (Suchman, 1995 : 579). Enfin, la légitimité cognitive renvoie à l'idée que l'organisation ou l'action dont il est question est nécessaire, voire inévitable.

Au sein des pôles de compétitivité cohabitent des acteurs pour lesquels l'appartenance au pôle relève de processus de légitimation divers et potentiellement contradictoires. Par conséquent, les différents types de légitimité coexistent voire même interagissent (Messeghem et Paradas, 2008). Ce sont ces contradictions que les structures de gouvernance doivent surmonter. Leur rôle est de produire la légitimité du pôle vis-à-vis de son environnement dans le but d'attirer des industriels, des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, de les faire adhérer au projet du pôle, mais également dans le but de permettre aux projets émanant du pôle de trouver des sources de financement. Mais les gouvernances sont elles-mêmes constituées d'acteurs qui ont construit leur propre représentation du pôle et de sa légitimité. Toute la difficulté réside dans la confrontation et l'intégration de ces légitimités multiples (Mendez et Bardet, 2009).

Pour Messeghem et Paradas (2009), les conditions nécessaires à l'innovation au sein d'un pôle sont la construction d'une forme d'organisation légitime et le développement de relations de proximité (Saxenian, 1994). L'encastrement socio-territorial des pôles de compétitivité va prendre du temps compte tenu de sa logique « top down », par conséquent, ils doivent s'imposer comme une organisation légitime. Ainsi, ces auteurs s'intéressent aux trois formes d'encastnements décrites par Simsek et al. (2003) des entrepreneurs au sein d'un pôle de compétitivité et vont les mettre en parallèle avec les trois formes de légitimité. Pour ces auteurs, l'encastrement structurel correspond à « *l'architecture du réseau, c'est-à-dire aux propriétés des liens noués entre les organisations* » (Messeghem et Paradas, 2009 : 166). Cette forme d'encastrement peut engendrer selon Simsek et al. (2003) une fermeture du réseau. Les membres préféreront ainsi entretenir des relations entre eux plutôt qu'avec l'extérieur. L'encastrement relationnel exprime les échanges, leur qualité ainsi que leur réciprocité. Cette dimension fait référence à des notions comme la confiance, la réputation, les sanctions et les obligations. L'encastrement cognitif renvoie à la proximité entre les membres du réseau en termes de représentations, d'interprétations et de systèmes de signification. Le caractère multidimensionnel de la légitimité peut être mis en relation avec les formes d'encastnements que nous venons de décrire.

Tout d'abord, l'encastrement structurel peut se référer à la légitimité pragmatique. Quel intérêt peut-on retirer d'un échange avec une organisation ? Quels avantages avons-nous à développer des liens forts au sein de ce dispositif ? Le questionnement autour de la légitimité pragmatique des pôles apparaît d'autant plus pertinent car un de leurs objectifs est de capter de nouvelles ressources pour de nouveaux investissements. Ensuite, l'encastrement relationnel fait référence à la légitimité morale. Ainsi, comme l'expliquent Messeghem et Paradas (2009 : 169) : « *les échanges entre les membres du réseau vont permettre de faire ressortir les normes admises et les valeurs à encourager* ». Le pôle de compétitivité va donc servir de diffuseur de valeurs et de normes partagées au sein d'un champ organisationnel. Enfin, l'encastrement cognitif se rapporte à la légitimité cognitive. La proximité des acteurs au sein du réseau favorise la construction partagée de sens, l'encastrement cognitif qui s'y produit va permettre l'échange d'informations et le partage des représentations.

Pour ces auteurs, l'accroissement du potentiel d'innovation d'un territoire, donc la performance d'un pôle, ne peut se faire sans ces deux dimensions : le renforcement de la légitimité d'un pôle et son encastrement.

Une des critiques faite aux recherches sur la légitimité est qu'elles s'intéressent plus particulièrement aux effets du processus plutôt qu'au processus de légitimation lui-même. (Phillips et *al.*, 2004). Pourtant, s'agissant des pôles de compétitivité, comme c'est le cas pour d'autres organisations et méta-organisations, la prise en compte de la légitimité s'avère particulièrement pertinente pour aller au-delà des seuls objectifs économiques des acteurs dont on sait depuis longtemps qu'ils poursuivent d'autres buts que celui d'être performants économiquement.

2.4. CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objet de faire le point sur les différents travaux qui ont été réalisés depuis maintenant six ans sur les pôles de compétitivité. Il s'est tout d'abord interrogé sur la caractérisation de ce dispositif à travers ses modèles fondateurs : le *cluster* et le district industriel. Sa caractérisation en tant que réseau et plus particulièrement en tant que réseau territorial d'innovation a permis d'appréhender son mode de structuration. L'examen des travaux sur la gouvernance des pôles montre combien la régulation de ce type de dispositif devait être en mesure de prendre en compte l'hétérogénéité des parties prenantes en souscrivant à une double logique d'intégration et de différenciation. Enfin, l'analyse de la littérature a montré que la performance des pôles pouvait être appréhendée, non seulement sous l'angle de la production d'innovation, mais également de la coordination entre les acteurs et de leur nécessaire légitimité. Cependant, l'examen attentif de la littérature sur les pôles montre que si les travaux sur les processus d'émergence ou de régulation des pôles sont nombreux, rares en revanche sont ceux qui s'intéressent aux logiques d'insertion des acteurs, à l'aspect intentionnel ou non de leur intégration au sein des pôles. C'est ce que ce travail doctoral se propose de faire à partir des ressources que les différentes parties prenantes viennent chercher et de l'intensité des liens mobilisés au travers de leur participation au pôle.

Pour Chabault (2009), ce sont l'antériorité des relations ainsi que la perception des acteurs qui expliquent en partie leur insertion au sein de ce dispositif. Nous souhaitons approfondir cette question qui nous semble essentielle. Les pôles de compétitivité en tant que méta-organisation ne disposent pas d'autorité hiérarchique sur leurs adhérents. Par conséquent, l'implication de ces derniers ne peut résulter d'actes d'autorité. Elle va dépendre d'autres facteurs. Même si la généalogie des pôles, l'antériorité de certaines relations, ou les structures de gouvernance peuvent permettre d'expliquer l'efficacité du dispositif, la compréhension des logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles est importante à la fois pour le chercheur qui analyse le dispositif et pour la gouvernance qui cherche à répondre aux besoins et aspirations des membres du pôle. C'est tout l'objet de ce travail.

PARTIE 2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES TERRAINS

CHAPITRE 3. PERSPECTIVES EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE

En sciences de Gestion, les thèses de « terrain » (Berry, 2000) sont de plus en plus répandues. Un exemple est la montée en puissance des bourses Cifre qui favorise les thèses menées au plus près du terrain. Cependant, de nombreuses thèses en gestion s'impliquent aussi dans des projets de recherche des laboratoires qui peuvent être très appliqués.

Dans son ouvrage faisant référence, Raymond-Alain Thiétart (2007) distingue quatre grandes étapes dans une recherche : la conception, la mise en œuvre, l'analyse puis la diffusion des résultats. La conception de la recherche se dédie dans un premier temps au positionnement épistémologique, à la définition de l'objet de recherche ainsi qu'aux choix de méthodes d'exploration utilisées. Dans un second temps, la définition et la réalisation du plan d'investigation se déroulent soit pour les recherches « quantitatives » par la détermination de l'échantillon à étudier et la mise au point des questionnaires à administrer soit pour les recherches « qualitatives » par les campagnes d'interviews ou des observations de longue durée et l'insertion sur des terrains en fonction des questions de recherche. L'analyse et la discussion des résultats se feront dans un troisième temps, pour terminer par la diffusion. Pourtant, peu de recherches de « terrain » se déroulent dans cet ordre (Berry, 2000). Cet auteur nous explique que la difficulté d'une thèse de « terrain » est de se retrouver toujours en perpétuel mouvement. En effet, pour lui le terrain n'est pas inerte et cela peut entraîner un processus réversible des étapes dans le déroulement d'une thèse.

La thèse que nous avons réalisée peut être qualifiée de thèse « de terrain ». Elle ne s'est pas déroulée dans un ordre linéaire. L'objectif de ce chapitre est donc d'explicitier le parcours doctoral qui a conduit à la production finale, d'en retracer les étapes et de fournir au lecteur les choix épistémologiques et méthodologiques que nous avons réalisés.

Après la description du processus de déroulement de la thèse, nous aborderons le statut épistémologique de cette dernière. Puis nous présenterons la méthodologie mobilisée dans ce travail de thèse qui relève d'une approche qualitative par étude de cas que nous détaillerons dans une troisième partie. Nous préciserons alors nos méthodes de collecte et de traitement des données. Ce chapitre met donc en exergue autant le parcours de recherche lui-même que les choix méthodologiques qui ont conduit à la mobilisation des données collectées.

3.1. UNE THESE DE « TERRAIN »

Bien souvent, les thèses de « terrain » ne se déroulent pas dans un ordre linéaire. Au départ, les lectures sont rarement profitables et, qui plus est, les hypothèses défendues émergent de manière progressive et bien souvent à la fin de la thèse. Cela renvoie à la difficulté du jeune chercheur qui a constamment la sensation d'être en transgression dans la mise en œuvre de son projet doctoral. Nous prenons donc le parti de nous détacher des normes académiques classiques pour pouvoir expliquer réellement le processus de recherche qui a été le nôtre dans le cadre de ce projet doctoral.

L'accès au « terrain » par les chercheurs (notamment les plus jeunes) est parfois complexe. En effet, les entreprises notamment laissent difficilement pénétrer des chercheurs au sein de leur organisation. Deux logiques se distinguent dans l'accès au « terrain » : celle du demandeur et celle du « demandé » (Berry, 2000). Le demandeur a élaboré une problématique précise et veut la nourrir par une observation approfondie. Il se heurte alors bien souvent à de multiples refus de la part des organisations. En effet, ces dernières sont parfois réfractaires à l'idée d'être étudiées et ont du mal à appréhender l'objectif poursuivi dans les projets scientifiques. Le doctorant en recherche de « terrain » peut alors entrer dans une longue errance. Ainsi, lorsqu'il aura enfin trouvé son terrain, il peut toujours lui être difficile de poser les questions qui l'intéressent de peur d'essuyer un nouveau refus. Il est donc compliqué d'arriver avec une problématique de recherche déjà construite et de trouver un terrain qui se prête à son opérationnalisation. Le processus de recherche peut donc paradoxalement être plus aisé lorsque la demande émane du terrain.

Lorsque les thèses commencent par une demande provenant du terrain, l'entrée sur ce dernier n'est alors plus une difficulté. Cependant, lorsque c'est le cas, arriver avec une problématique définie peut conduire à d'importantes difficultés ou incohérences. A l'inverse, initier un travail de recherche à partir de la demande d'un acteur socio-économique conduit à la difficulté de faire émerger une problématique scientifique qui débouchera sur des résultats académiques.

Dans notre cas, la demande n'émanait pas du terrain, mais la question initiale de la thèse élaborée en vue d'obtenir un financement consistait à étudier les capacités d'absorption des PME au sein du dispositif pôle de compétitivité. Rapidement, cette question est apparue lors de l'immersion sur le « terrain » comme un non-sens. En effet, le dispositif pôle de compétitivité était alors trop « jeune » pour percevoir les logiques d'innovation entre les différents acteurs présents au sein de ces dispositifs. Il nous a donc fallu construire notre problématique en interaction avec le terrain (Thiéart, 2007). Ce travail a, par conséquent, dû concilier opportunisme et méthode (Berry, 2000). C'est ce que nous allons expliciter dans les parties qui suivent dans ce chapitre.

3.1.1. La prédominance du terrain (2005-2008)

Ce projet doctoral ne peut s'expliquer sans sa généalogie. Dire que cela a été un parcours non linéaire relève sans doute d'une évidence car peut-on dire qu'il existe des parcours de thèse linéaires ? Nous allons dans cette partie reconstruire le processus d'insertion sur le terrain qui passe par son inscription au sein d'un projet de recherche plus large.

L'immersion sur le « terrain » commence dans le cadre d'un stage de Master Professionnel en Economie Sociale au sein du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) en mai 2005. L'objectif de ce stage était de s'intéresser à la mise en place d'un observatoire de la trajectoire socio-économique des acteurs de la ville de la Ciotat. L'idée était de regarder les opportunités liées à la mise en place d'un projet partenarial comprenant des chefs d'entreprises, des acteurs locaux ainsi que des chercheurs afin de produire des connaissances sur le tissu économique de la ville (Bardet, 2005).

Cette recherche prenait appui sur une étude effectuée par une équipe de chercheurs du LEST : l'équipe DYPMET qui venait de se terminer. Cette dernière portait sur *les modes de transition du tissu productif régional* à partir de l'analyse des transformations sur le long terme de quatre tissus productifs observés en région Provence Alpes Côte d'Azur : les activités agro-industrielles de la Basse Vallée du Rhône, les activités aromatiques et de parfumerie à Grasse, le bassin minier de Provence de la Haute Vallée de l'Arc et le chantier naval de la Ciotat (Garnier et *al.*, 2004).

Par cette étude, les auteurs constatent que les territoires qui connaissent des transitions peuvent le faire soit par rupture soit en continuité. Les « transitions-continuités » prennent en compte le maintien des activités traditionnelles et leur transformation. L'évolution s'opère alors selon une certaine continuité, en filiation plus ou moins importante avec les anciennes, c'est le cas pour les activités agro-industrielles de la Basse Vallée du Rhône ainsi que les activités aromatiques et de parfumerie à Grasse. Les « transitions-ruptures » sont identifiées lorsque les activités traditionnelles ont disparu et donnent lieu à des reconversions radicales. C'est le cas pour la reconversion du bassin minier de Provence et l'émergence des activités de micro-électronique de la Haute Vallée de l'Arc de même pour la fermeture du chantier naval de la Ciotat et la création d'activités nouvelles à la Ciotat, Géménos et Aubagne.

Pour le mémoire du master, il a donc été nécessaire de s'approprier les éléments d'une recherche antérieure pour comprendre les enjeux de la mission. Cela s'est traduit par notre immersion de deux jours par semaine dans une association de chefs d'entreprise : Athélia Entreprendre basée à la Ciotat. L'insertion dans cette ville et auprès des chefs d'entreprise s'est faite sans difficulté majeure puisque les chercheurs qui nous accompagnaient étaient déjà connus des acteurs leaders de ce territoire. Cependant, l'observatoire des entreprises à la Ciotat n'a jamais vu le jour. En revanche, à la fin de l'année 2005, une nouvelle politique industrielle se mettait en place sur les territoires : les pôles de compétitivité. Ces derniers, comme nous l'avons dit auparavant, regroupent des acteurs hétérogènes sur des territoires, ce qui doit assurer leur plus grande compétitivité. Sur chacun des quatre territoires étudiés par l'équipe DYPMET (Garnier et *al.*, 2004), un pôle de compétitivité allait émerger.

Par conséquent, un nouveau projet de recherche porté par le LEST en association avec deux autres laboratoires de recherche : le GREQAM et le PRATIC et avec pour principaux financeurs le Conseil Régional de PACA, le Conseil général des Bouches-du-Rhône et deux Communautés d'Agglomération allait voir le jour pour une durée de deux ans (2006-2008). Les quatre pôles étudiés sont : le pôle de compétitivité Solutions Communicantes Sécurisées (SCS) qui prenait appui sur le territoire du bassin minier, mais également sur Nice ; le pôle Fruits et Légumes qui émergeait des activités agro-industrielles de la Basse Vallée du Rhône ; le pôle Parfums, Arômes Saveurs et Senteurs, localisé à la fois à Grasse et autour de Forcalquier et le Pôle Mer, Sécurité, Sûreté et Développement Durable basé principalement autour de Toulon. Cette recherche portait sur l'articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux et plus précisément sur la mise en œuvre de ces quatre pôles et sur leur capacité réelle à susciter et installer durablement de la coopération nécessaire à la création de ressources scientifiques et techniques attendues. Elle a donné lieu à un rapport remis aux commanditaires en 2008 (Mendez, 2008).

Suite à nos différents travaux consécutifs lors de nos mémoires de master professionnel et recherche (Bardet, 2005 et Bardet, 2006), l'insertion dans ce projet de recherche est parue naturelle. Allocataire de recherche depuis octobre 2006, dès le commencement du projet doctoral nous avons fait partie intégrante des équipes du pôle PASS et du pôle Mer. Le choix de ces deux terrains ne s'est pas fait par hasard. Pour l'un, le pôle Mer, notre immersion pendant presque un an à La Ciotat nous donnait l'envie de comprendre comment ce dispositif allait être saisi ou non par les acteurs de cette ville. De plus, notre connaissance du terrain nous en facilitait son accès. Pour l'autre, le pôle PASS, l'intérêt était ici d'avoir un autre terrain qui appartenait à une logique de transition-continuité contrairement à la ville-usine de la Ciotat qui était plus dans une logique de transition-rupture (Garnier et *al.*, 2004). L'insertion sur ce terrain fut également facilitée par l'un des membres de l'équipe qui avait déjà rencontré les principaux acteurs économiques du territoire lors de l'étude précédente. Par conséquent, les deux premières années de la thèse (2006-2008) ont été consacrées à ce projet de recherche, à la collecte et au traitement des données et à la participation à la rédaction d'un rapport (Mendez, 2008).

Le fait de prendre la position de thèse de « terrain » s'explique non pas par le fait d'avoir bénéficié d'un contrat CIFRE dans une entreprise mais par la totale immersion nécessaire pour appréhender les deux terrains étudiés et leurs logiques propres. Cette phase s'est accompagnée de multiples rencontres et réunions. Cependant, la littérature académique ne faisait pas encore partie des priorités du travail. Comme nous l'explique Berry (2000 : 92), le doctorant s'imprègne uniquement de lecture sur son sujet: *« il arrive à prendre intérêt à des ouvrages qui proposent des grilles de lecture générales donnant sens aux péripéties qu'il vit, ou à des textes rapportant des observations avec lesquelles il voit des rapprochements »*.

C'est ainsi que le choix de cas qui fondent le « terrain » de cette thèse s'est effectué tant en continuité avec des études précédentes qu'en rupture avec elles du point de vue de la perspective adoptée qui, finalement, a conduit lors de l'analyse à préférer celle de l'étude relationnelle de ces dispositifs.

Nous allons maintenant aborder la deuxième phase du processus de thèse, celle liée à la construction d'une problématique de recherche et à la rédaction du manuscrit.

3.1.2. La valeur de l'intuition (2009-2011)

Cette troisième phase qui est la plus longue selon nous, passe tout d'abord par un « arrachement au terrain ». Cette phase bien souvent s'explique par un recul face au terrain, une nécessaire coupure physique avec ce dernier pour en faire une bonne analyse. Néanmoins, quelle analyse en tirer ? Selon Berry (2000 : 92), le doctorant réalise un jour *« qu'une bonne thèse n'est pas dans la continuité tranquille avec le terrain »*. Il est souvent difficile de transformer l'expérience vécue pendant l'immersion sur le terrain en problématiques scientifiques. De plus, dans notre cas, les multiples lectures découlant de cette période ont traversé les frontières disciplinaires et il a été parfois difficile de les transposer en idées argumentées dans le domaine de la gestion.

Dans cette phase, les idées sont tout d'abord généralement intuitives et éparpillées. Cela demande donc un effort considérable pour les argumenter et les valider car l'objectif est d'arriver à leur transformation en idées fécondes, argumentées et organisées.

Pour Berry (2000), le déclic peut être déclenché par une lecture qui donne sens à une réflexion encore confuse et donne des repères pour avancer. Cette lecture peut se trouver dans un autre champ que la gestion. Ce fut pour nous la sociologie avec son analyse sur les réseaux sociaux. Le fait d'avoir mobilisé dans un premier temps, les apports théoriques de ce concept au sein de la sociologie nous a permis, dans un second temps, d'accéder à la littérature de cette analyse en sciences de gestion. Mais, encore faut-il, dans notre cas, que cette littérature puisse éclairer les données récoltées sur le « terrain ». Pendant un an et demi, nous nous sommes efforcée d'apprendre à lire et interpréter nos données qui avaient été récoltées *a priori* afin de leur donner un sens. La fin de cette phase s'est traduite par la période de rédaction qui est plus ou moins longue selon les personnes mais qui relève toujours d'une course contre le temps. De plus, l'envie de faire mieux et de lire plus est éminemment présente. Mais, une bonne thèse est une thèse terminée. Malgré notre envie d'élargir nos lectures et d'approfondir notre réflexion, il a fallu à un moment donné se décider à finir.

3.2. LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Pour David et *al.* (2000), trois points nécessitent d'être soulignés concernant les sciences de gestion. Tout d'abord, l'opposition entre la démarche inductive et la démarche hypothético-déductive doit être surmontée pour aborder une boucle récursive entre abduction, déduction et induction. De plus, l'opposition entre le positivisme avec les méthodes quantitatives et le constructivisme associé aux méthodes qualitatives doit être dépassée. Enfin, les différentes approches méthodologiques, qu'il s'agisse de l'observation, de la construction d'outils ou de modèles, de recherche-action ou de recherche-intervention, doivent être intégrées au sein d'un même schéma conceptuel. Ainsi « *les sciences de gestion loin d'être un parent pauvre des sciences dites expérimentales ou « exactes », en constituent, au contraire, une potentielle généralisation épistémologique et méthodologique* » (David et *al.*, 2000 : 107).

3.2.1. Une recherche d'inspiration interprétative

Il existe trois principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion : le positiviste, l'interprétativisme et le constructivisme. Pour Perret et Seville (2007) le projet du positivisme est d'expliquer la réalité ; pour l'interprétativisme, ce sera avant tout de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la reconstruire. Nombreux sont les chercheurs en sciences de gestion qui se réclament du courant constructiviste. Cependant, il n'existe pas d'école identifiée mais plutôt de multiples constructivismes (Perret et Seville, 2007). Bien souvent cette posture qui regroupe un large éventail de postures épistémologiques, est opposée au positivisme. En effet, l'une construit la réalité tandis que l'autre l'observe. Les questions de posture épistémologique sont délicates car bien souvent, il existe une confusion dans l'esprit du chercheur entre les caractéristiques de l'objet et l'épistémologie de la recherche (Charreire et Huault, 2002).

Tableau 4. Regard sur les trois grandes approches épistémologiques

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	
Objectif de la recherche	Découvrir la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou perdre la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses

Source : Allard-Poesi et Maréchal (2007 : 40)

Nous constatons que les paradigmes interprétativiste et constructiviste partagent un certain nombre de principes structurants notamment en ce qui concerne la vision de la réalité et la relation entre le sujet et l'objet. En revanche, ils relèvent de conceptions particulières quant au processus de création de la connaissance et ses critères de validité. Quand l'interprétativisme a principalement pour projet de comprendre la réalité à partir des interprétations des acteurs, le constructivisme cherche à construire une représentation utile pour l'action (Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

Le positionnement épistémologique de ce travail doctoral s'inscrit dans une perspective interprétativiste. L'interprétativisme comme nous l'avons signalé précédemment cherche à expliquer le « pourquoi » d'une situation en distinguant la compréhension de l'explication. La compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité engendre un processus de création de connaissance. Le chercheur va alors chercher à comprendre la réalité aux travers des interprétations qu'en font les acteurs. Sa démarche va donc en priorité prendre en compte les pratiques sur les faits. Cela se traduit par la prise en compte des intentions, des motivations, des attentes ainsi que des croyances des acteurs (Perret et Seville, 2007). Nous nous situons dans cette perspective ce qui implique « *une compréhension des significations que les gens attachent à la réalité sociale* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007 : 40). En effet, nous avons cherché à appréhender le dispositif pôles de compétitivité ainsi que les logiques d'insertion des acteurs en son sein. Si les faits et les structures organisationnelles, qui encadrent et sont le produit tout à la fois du comportement des acteurs sont importants, les perceptions et l'expérience subjective des acteurs importent tout autant car elles permettent la compréhension des logiques d'insertion des acteurs au sein d'un dispositif public.

Il est parfois difficile de s'interroger sur la fiabilité des énoncés scientifiques (épistémologie) sans étudier la logique de raisonnement qui les fonde. De même, la logique des raisonnements et les critères de fiabilité des résultats scientifiques sont-ils à la fois source et conséquence des méthodologies utilisées.

3.2.2. Le choix d'un raisonnement de type abductif

En ce qui concerne le processus de production et d'analyse des données, trois grandes formes de raisonnements sont utilisées en sciences de gestion : l'abduction, la déduction et l'induction. Nous allons présenter ces trois formes pour ensuite expliciter notre choix.

David et al (2000) reprennent les trois types de raisonnements logiques qui permettent de générer des connaissances et d'élaborer des stratégies d'actions en milieu complexe (Avenier, 1989) : la déduction, l'induction et l'abduction.

Ces trois logiques sont plus complémentaires qu'antagonistes et elles sont traditionnellement utilisées en sciences de gestion (Koenig, 1993 ; David et *al.*, 2000 ; Charreire et Durieux, 2007). Nous allons appréhender ces trois modes de raisonnements à l'aide du tableau présenté ci dessous.

Tableau 5. Trois formes de raisonnement : déduction, induction et abduction

Déduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle) B. Ces haricots viennent du sac. (cas) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence)
Induction	B. Ces haricots viennent du sac. (cas) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle)
Abduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac. (cas)

Source : David et *al.*, 2000 : 85

La déduction (ABC) correspond à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B). C'est un moyen de démonstration.

L'induction (BCA) consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique est vraie. L'induction vise une généralisation.

L'abduction (ACB) correspond à l'élaboration d'une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permet de retrouver la conséquence si la règle est vraie. L'abduction cherche à élaborer des conjectures.

Quelques critiques peuvent donc être formulées face à ces différentes logiques de mobilisation de connaissances. D'une part, la logique purement déductive ne permet pas d'étudier les situations nouvelles où il n'existe pas de théorie générale et cela peut parfois aboutir à ne pas comprendre les transitions ou les changements. D'autre part, adopter une démarche totalement inductive c'est prendre le risque de se contenter simplement de procéder par généralisations et intégrations successives des données, dans l'espoir de faire émerger des résultats novateurs.

On gagne en richesse avec les découvertes mais on méconnaît l'importance des résultats dans l'ensemble des autres possibles.

Pour leur part, Charreire et Durieux (2007) distinguent deux grands processus de production de connaissances : l'exploration et le test. Le test consiste dans la mise à l'épreuve d'un objet théorique. L'exploration se rapporte à la découverte ou à l'approfondissement d'une organisation ou d'un fonctionnement. Cette production de connaissances par l'exploration peut engendrer deux grands objectifs : la recherche de l'explication et/ou la recherche de la compréhension. L'exploration peut se diviser en trois voies possibles : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride (Charreire et Durieux, 2007).

D'une part, l'exploration théorique vise à opérer un lien entre au moins deux champs théoriques jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines. L'exploration empirique quant à elle, consiste à explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet : le chercheur travaille alors sans *a priori*. D'autre part, l'exploration hybride permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures. Le chercheur procède par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche.

Pour Charreire et Durieux (2007), l'exploration hybride se rapporte à une démarche abductive. En effet, la recherche abductive consiste à faire des allers-retours entre les données empiriques et les dimensions théoriques et conceptuelles pour appréhender des situations empiriques tout au long du processus de recherche. Cela donne lieu à la construction progressive de connaissances en rapport avec des savoirs déjà acquis (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Le chercheur s'appuie donc sur ces connaissances théoriques pour donner de la contenance à ses observations empiriques, en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. Ce faisant, ce processus de production de connaissance hybride permet de dépasser les critiques faites aux processus de type déductif et inductif. En ce qui nous concerne, notre raisonnement prend essence autant dans une logique abductive que par l'exploration, ce que nous allons plus particulièrement développer dans le paragraphe suivant.

La compréhension de la mise en place des pôles de compétitivité était l'objectif principal de la recherche contractuelle à laquelle nous avons participé. Cet objet de recherche est complexe et multidimensionnel, nous en voulons pour preuve les multiples travaux et thèses qui se sont multipliés sur ce thème. Nous avons donc choisi de traiter de la question de la mise en œuvre des pôles à partir d'un de ses aspects : l'analyse des logiques d'insertion des acteurs en leur sein. Nous avons travaillé en prenant appui sur un travail empirique initial important tout en recherchant dans nos lectures des cadres d'interprétation des données que nous collections. Notre démarche est de l'ordre de l'exploration hybride et repose sur un mode de raisonnement abductif.

3.2.3. Le protocole méthodologique qualitatif

Il existe différents processus de résolution d'une question de recherche. Ils vont dépendre des choix méthodologiques effectués. Comme nous l'avons expliqué en introduction de ce chapitre, notre entrée dans le processus de recherche s'est faite par le biais d'un projet de recherche où la démarche méthodologique était déjà élaborée. Malgré cela, nous reconnaissons la validité de l'approche qualitative et de la méthodologie par étude de cas pour aborder la compréhension de ce dispositif. En effet, notre recherche a pour objectif de comprendre les logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles de compétitivité. Par conséquent, nous considérons que l'étude des phénomènes « en situation » permet de comprendre cette réalité complexe. Il existe en effet, une multitude de perceptions des logiques d'insertion au sein des pôles de compétitivité, 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 une méthodologie spécifique que nous allons expliciter ci-dessous.

3.2.3.1. La méthode d'étude de cas

Il n'existe pas de lien univoque entre un positionnement épistémologique interprétativiste et le choix d'une méthode de recherche qualitative. Cette dernière demeure tout de même majoritaire au sein de la posture interprétativiste. L'approche qualitative est généralement bien adaptée à l'exploration et à la construction d'hypothèses sur un domaine pas assez connu (Miles et Huberman, 2003) ou en transition comme c'est le cas de notre objet. Certes comme nous l'avons vu dans le second chapitre, les recherches sur les pôles de compétitivité ont été nombreuses depuis cinq ans. Cependant, les études précédentes n'ont pas pris en compte les logiques d'insertion et d'émergence de ce type de dispositif et le rôle des acteurs y prenant part. De nombreux travaux se sont focalisés sur les questions de gouvernance et de pilotage, certes essentielles dans le cas d'une méta-organisation, mais il n'a pas été fait d'analyse des raisons qui conduisent les différentes parties prenantes à s'inscrire dans le dispositif. L'approche qualitative est définie par son objectif de compréhension et d'explication d'un phénomène complexe dans une démarche structurée (Yin, 2003). Elle permet donc la recherche de significations, la compréhension des processus dans des situations fortement contextualisées. Jodelet (2003) insiste même sur le fait que le recours aux méthodes qualitatives est l'unique méthode pour appréhender la découverte de phénomènes émergents ainsi que le caractère évolutif et dynamique des données inscrites dans un contexte spatio-temporel qui peuvent entraîner une diversité de perspectives adoptées par les acteurs qui s'y sont engagés. Pour les mêmes raisons, elles autorisent une vision plus complète des différentes causes d'un phénomène et, éventuellement de leurs interactions (Miles et Huberman 2003 : 27). Par contraste, il est difficile dans les études quantitatives de prendre en compte un contexte social et ces dernières donnent une place peu importante aux relations de causalité.

Lorsque l'on se pose des questions sur le « comment » et le « pourquoi », l'étude de cas est la stratégie à privilégier (Yin, 2003). Elle vise à la compréhension des dynamiques au sein d'environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989).

Le chercheur porte ainsi une attention particulière à un phénomène contemporain dans un contexte spatio-temporel et il tente d'analyser un phénomène sur lequel il a peu de contrôle.

Yin (2003 : 13) définit la méthode des cas par : « *une approche empirique qui interroge un 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* ». Cette dernière permet donc de comprendre une situation, des déterminants et d'en donner une représentation. L'étude de cas peut être utilisée pour décrire, mais également tester ou générer une théorie (Eisenhardt, 1989).

Le choix a été fait dans ce travail doctoral de comparer deux cas de mise en place de pôles de compétitivité en région PACA. Nous avons donc fait un choix important d'arbitrage entre l'étude approfondie d'un cas et une étude multi-cas (Yin, 2003). Notre approche empirique est une approche qualitative basée sur deux études de cas. Nous avons fait le choix d'une étude multi-cas ou multi-sites selon les termes de Miles et Huberman (2003). Face à la question de recherche de cette thèse relative aux logiques d'insertion des acteurs, la comparaison entre deux cas nous a paru pertinente. De plus, la comparaison peut permettre de tirer des généralités, de trouver des récurrences dans le cadre de notre thèse portant sur un dispositif public mais aussi d'analyser les spécificités liées à leur ancrage dans un contexte spatio-temporel. Miles et Huberman (2003 : 307) expliquent dans le même temps la difficulté de l'analyse multi-cas par l'identification « *des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local, afin de développer ensuite des prescriptions plus fines et des explications plus puissantes* ».

Ce choix d'études de cas multiples se justifie par ailleurs par notre volonté d'apporter une comparaison des pôles entre eux. Dans sa thèse, Chabault (2009) aborde la comparaison de plusieurs pôles de compétitivité. Il défend l'idée qu'une comparaison ne peut être faite si les cas présentent des similitudes.

Quatre traits communs sont requis : un contexte d'émergence et une labellisation commune, des logiques d'actions similaires, un contexte institutionnel, un territoire et un ancrage consulaire communs susceptibles de limiter la variance institutionnelle et un statut légal identique (structure associative) et un complexe réglementaire commun (guidé par l'Etat). Fen Chong (2009) rejoint les propos de l'auteur sur le premier et le dernier item. Concernant, le territoire commun, même si plusieurs des pôles qu'elle étudie dans sa thèse se trouvent dans la région île de France, il ne lui paraît pas pertinent de faire apparaître que les pôles qui s'inscrivent sur un même territoire engendrent une limitation de la variance institutionnelle. De plus, les logiques d'actions similaires vont à l'encontre de l'idée que défend sa thèse à savoir que les pôles sont d'abord le fruit d'une politique avec différents objectifs pas toujours conciliables.

3.2.3.2. La comparaison de deux pôles de compétitivité

Analysant un phénomène complexe, incluant des variables qualitatives et aux frontières floues, nous avons mis en œuvre une méthode d'analyse qualitative reposant sur l'étude de deux cas : le Pôle Mer et le Pôle PASS. Comme nous venons de le dire, la méthode de l'étude de cas nous semble la plus appropriée car elle permet de retracer les processus dans leur contexte (Yin, 2003). En outre, l'étude de cas rassemble au sein d'une même démarche, une variété de techniques de collecte des données (entretiens, observations, analyse documentaire..) ce qui facilite la triangulation et le croisement des résultats obtenus (Yin, 2003). Plusieurs recherches révèlent l'utilité des analyses comparatives sur plusieurs cas dans divers contextes territoriaux, industriels et concurrentiels (Mendez, 2008 ; Chabault 2009 ; Fen Chong, 2009). Nos deux cas : le pôle Mer et le pôle PASS nous permettent de rendre compte des caractéristiques et de la complexité du fonctionnement des pôles. Ils visent à une meilleure compréhension de la mise en place d'un dispositif public et aux logiques d'acteurs y prenant part.

Impulsée par une politique volontariste, la création des deux pôles de compétitivité, PASS et Mer, relève d'une généalogie très différente. Ils se distinguent par leur niveau d'influence, l'un est à vocation mondiale tandis que l'autre est national.

La comparaison entre plusieurs pôles à vocations différenciées (à vocation mondiale et nationale) doit permettre d'envisager certains facteurs de contexte susceptibles d'expliquer la diversité des situations et de relativiser ainsi les schémas observés.

Ces deux pôles représentent chacun des secteurs d'activités très différents, des entreprises de tailles différentes ainsi qu'un nombre d'adhérents différents. En prolongement du travail réalisé par l'équipe DYPMET du LEST, il est également crucial de souligner que l'un des pôles (PASS) s'inscrivait dans une trajectoire de transition-continuité tandis que l'autre (Mer) avait connu une trajectoire d'évolution de type « rupture ». Malgré leur implantation récente au moment de l'étude, les pôles se doivent donc d'être envisagés dans une perspective historique. Ils s'inscrivent dans la trajectoire productive et territoriale des tissus industriels sur lesquels ils s'appuient et sont destinés à contribuer à son orientation future. Par conséquent, il paraissait particulièrement pertinent de se poser la question des logiques d'acteurs y prenant part. C'est justement par le fait de ces différences que la comparaison nous semble valable et d'autant plus pertinente. Effectivement, nous nous référons sur ces deux terrains au même type d'acteurs avec l'utilisation de la même grille d'entretien. Car notre collecte de données, il est important de le souligner, a été très fortement structurée par la problématique de l'équipe de recherche à laquelle nous appartenions. Il faut également dire que l'idée de comparer ces deux pôles n'a pas émergé immédiatement. Nous avons donc procédé à une comparaison *a posteriori*. Cela n'a pas été sans contraintes pour l'analyse mais cela a également permis de faire émerger certaines perspectives théoriques et de mettre en débat certaines hypothèses émanant du terrain.

Enfin, même si les deux pôles étudiés pour cette thèse sont basés sur la région PACA, leurs logiques d'action ou bien leur influence institutionnelle sont distinctes. Comment deux territoires inscrits dans un même contexte institutionnel, en région Paca, ont-ils su s'emparer de ce dispositif issu d'une politique industrielle ? La thèse défendue ici reprend l'idée que les membres des pôles poursuivent des logiques différentes et ce, dès leur insertion au sein de ce dispositif.

3.3. LES DONNEES : COLLECTE ET TRAITEMENT

Nous allons dans cette section plus particulièrement décrire la collecte ainsi que le traitement des données auquel nous avons procédé.

Pour mettre en œuvre nos études de cas, nous avons retenu la méthode de collecte des données par entretiens ainsi que l'observation. Nous allons dans cette partie expliquer le niveau d'analyse pris en compte, le recueil des données avec leur grille d'analyse puis le traitement de nos données.

3.3.1. L'unité d'analyse et d'observation

Un des arbitrages importants dans la stratégie de l'étude de cas consiste à déterminer le niveau d'analyse appréhendé. Dans notre cas, est-ce un pôle de compétitivité ? Est-ce l'individu ? Est-ce un type d'acteurs ? Le choix de notre niveau d'analyse dépend de notre question de recherche. Nous nous intéressons aux logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles de compétitivité. Par conséquent, notre objet d'étude est le pôle de compétitivité mais son appréhension se fait à travers les acteurs (individus ou organisations suivant le cas) qui représentent les différentes parties prenantes des pôles de compétitivité étudiés.

Comme nous l'avons dit précédemment, c'est la question de recherche posée qui détermine les unités d'analyse qui doivent être choisies (Rispal, 2002). Ces unités d'analyse peuvent se situer en dehors des frontières de l'organisation étudiée si l'on est dans un objectif de spécification des situations observées. C'est le cas pour notre thèse. En effet, nous nous sommes intéressée aux logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles mais pour répondre à cette question nous nous sommes attachée également aux acteurs ayant choisi de ne pas y adhérer.

Rispa (2002) souligne également que les catégories les plus souvent retenues dans les recherches en gestion ciblent les acteurs, les actions et le contexte. Par conséquent, nous considérons que pour appréhender les logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles de compétitivité, il est nécessaire de procéder à une analyse multi-niveaux, allant d'une unité d'analyse la plus micro : l'adhérent ou le non adhérent du pôle à un niveau plus macro (même si le terme est partiellement impropre) : l'environnement institutionnel. Pour Musca (2006), choisir plusieurs niveaux d'analyse au sein de différents cas permet d'ailleurs d'introduire une base de comparaison, du contraste, entre les situations et permet d'enrichir les visions émergentes. Nous avons donc rencontré des acteurs situés à différents niveaux : des membres des deux pôles de compétitivité, des membres participant à des projets collaboratifs, des acteurs qui n'ont pas voulu s'insérer dans les pôles, des acteurs dirigeants des structures de gouvernance, des parties prenantes des collectivités territoriales ainsi que des acteurs du développement économique territorial. Nous avons donc effectué pour cette recherche 55 entretiens dont 21 pour le pôle Pass et 28 pour le pôle Mer. Parmi ces entretiens, 27 ont été effectués auprès d'industriels dont 2 grandes entreprises pour le pôle PASS et 5 pour le pôle Mer. Pour le pôle PASS, nous avons interrogé 8 PME dont 2 avaient fait le choix de ne pas adhérer au pôle. Concernant le pôle Mer, nous avons interrogé 9 PME dont 3 qui ne sont pas adhérentes au pôle. Nous avons réalisé 4 entretiens auprès d'organismes de formation sur le pôle Mer et 2 sur le pôle PASS. Nous avons effectué des entretiens auprès de deux laboratoires de recherche sur chacun des deux sites. Les entretiens auprès de la structure de gouvernance sont au nombre de 7 pour le pôle PASS et 5 pour le pôle Mer. Ces différentes investigations ont été complétées par 6 entretiens auprès des collectivités territoriales et des acteurs du développement économique.

Nous avons rencontré des individus mais les individus ne constituaient pas notre niveau d'analyse mais notre niveau d'observation. Ces individus nous intéressaient au titre des organisations qu'ils représentaient car les organisations sont notre unité d'analyse. Dans le même temps, notre inscription au cours des premières années de thèse dans un projet de recherche plus large nous a permis de construire une analyse du pôle à différentes échelles.

Notre objectif étant d'analyser la manière dont les acteurs s'insèrent au sein d'un pôle, deux niveaux d'analyse étaient absolument nécessaires à prendre en compte. Ces deux niveaux d'analyse ont d'ailleurs été mobilisés par le projet de recherche plus large dans lequel nous nous inscrivons (Mendez, 2008). Un premier niveau micro s'attache à l'analyse des motivations et attentes des parties prenantes des pôles dans l'objectif de comprendre leurs logiques d'insertion. Qui sont ces acteurs qui viennent participer au pôle ? Pourquoi s'y engagent-ils ? Qu'en attendent-ils ? Comment perçoivent-ils le dispositif et les stratégies et comportements des autres parties prenantes ? Le deuxième niveau correspond à la caractérisation du pilotage des pôles de compétitivité étudiés car les logiques d'insertion des différents acteurs se construisent en interaction avec les modes de pilotage du dispositif. Comment est piloté le dispositif ? Quels sont les moyens à disposition des membres des pôles ? Suivant quelles modalités organisationnelles ?

A ces deux niveaux d'analyse, trois dimensions sont apparues importantes et ont été systématiquement prises en compte dans la collecte des données : 1/ le rapprochement science-industrie qui est la mission première des pôles, et sa traduction dans les stratégies d'entreprises ; 2/ les logiques de gouvernance et de pilotage et leur rôle facilitateur ou pas de la dynamique d'innovation ; 3/ l'inscription des pôles dans les territoires (en prolongement du travail réalisé par Garnier et *al.*, 2004). L'idée était ici que les pôles sont les héritiers des territoires (en partie) et qu'il existe par conséquent des dépendances de sentier. Pour les saisir, il faut se demander quelles sont les entreprises qui sont associées à ces pôles. Toutes les entreprises ne sont pas incluses dans les pôles de compétitivité, en vertu de quelle histoire, de quelle trajectoire industrielle ou territoriale s'opèrent ces processus d'inclusion ou « d'exclusion » ? Comment sont-elles rentrées au sein du pôle ? Pour ce projet doctoral les différentes dimensions ont été appréhendées cependant, nous avons été particulièrement attentive à l'analyse de la troisième dimension.

3.3.2. Le recueil des données

3.3.2.1. La sélection des interviewés

Le projet de recherche dans lequel s'inscrit cette thèse fait suite à un projet précédent mené sur les mêmes territoires (Garnier et *al.*, 2004). Par conséquent, l'équipe de recherche était déjà connue de certains acteurs parties prenantes des pôles de compétitivité, ce qui a particulièrement facilité la prise de contact. Le travail empirique pour étudier les pôles de compétitivité a été réalisé de la manière suivante. Par le biais des relations antérieures, nous avons pu mettre en œuvre notre stratégie d'investigation et « rebondir » d'un acteur à un autre pour comprendre les dynamiques en œuvre dans la construction et l'émergence de ce dispositif. Nous avons donc procédé par entretiens semi-directifs sur ces territoires par le biais des premières personnes interrogées puis nous avons été mise en contact avec d'autres suivant une technique « boule de neige » en cherchant à identifier des « informants-clés » (Glaser et Strauss, 1967). De ce point de vue, la prise de rendez vous avec les acteurs s'est apparentée à une démarche « d'opportunité planifiée » (Pettigrew, 1990) alliant créativité intellectuelle, énergie entrepreneuriale et habileté à gérer des liens avec des entreprises (Giroux, 2003).

De manière plus précise, l'investigation sur chacun des pôles s'est effectuée à partir de deux entrées distinctes. Une première comprenant une entrée « générale » sur le pôle d'un côté à partir des structures de gouvernance et de l'autre côté une entrée par les stratégies des différents acteurs académiques et industriels partis prenante des projets du pôle. Nous avons été particulièrement attentive à la généalogie des pôles. A Grasse en particulier la question s'avérait singulièrement pertinente car il existait traditionnellement peu de coopération sur ce territoire (Garnier et *al.*, 2004 ; Mendez et Mercier, 2006).

3.3.2.2. Les outils mobilisés

Dans un premier temps, nous avons réalisé des entretiens et des observations avec les membres des structures de gouvernance ainsi que des organes de pilotage (comités de pilotage, diverses commissions...) de chacun des deux pôles. Puis, nous avons rencontré les différents partenaires institutionnels de la ville, du Conseil Général et du Conseil Régional. Dans un troisième temps, nous avons mené des entretiens auprès des chefs d'entreprise ou bien des personnels porteurs des projets. Nous avons mené des entretiens, non seulement auprès d'entreprises qui ont décidé d'appartenir au pôle, mais également auprès d'autres qui avaient refusé d'en devenir adhérentes. Les entretiens représentent donc notre apport principal de collecte des données. Nous allons décrire les entretiens auxquels nous avons participé, préciser les types d'acteurs avec lesquels nous nous sommes entretenue ainsi que les observations effectuées. Ce travail empirique relève d'une immersion sur les terrains entre janvier 2007 et juin 2008.

_ Les entretiens semi-directifs

Toutes les personnes interrogées (soit 55 entretiens) ont accepté que l'entretien soit enregistré. L'enregistrement permet de se concentrer sur l'animation de l'entretien et les relances sans se préoccuper du risque de perdre certaines informations. L'un des risques de l'entretien est que l'individu ne parle pas librement ou bien « mystifie » la réalité. La garantie de l'anonymat doit donc être particulièrement crédible. Lorsque des idées supplémentaires étaient données avant ou après l'entretien (hors enregistrement), lors d'une discussion plus informelle avec la personne interrogée, nous les notions à la fin de la retranscription pour qu'elles fassent l'objet d'un codage. Les entretiens ont été intégralement retranscrits.

Les acteurs rencontrés ont été multiples. Aux entretiens individuels se sont ajoutés quelques entretiens collectifs. Ces entretiens d'une durée de deux à quatre heures ont été menés auprès des différents membres de la gouvernance du pôle, des chefs d'entreprise, de quelques laboratoires de recherche et des représentants de l'Etat et des collectivités

locales. Nous avons également participé à des réunions (commission formation pour le pôle PASS et des salons et assemblées générales pour le pôle Mer). Les tableaux ci-dessous représentent les entretiens effectués sur les deux pôles de compétitivité suivant le type d'acteurs.

Tableau 6. Répartition des entretiens réalisés par catégorie d'acteurs

Pôle	Catégories d'acteurs				
	Structure du pôle	Industrie	Recherche	Formation	TOTAL
Pôle Mer	5	17	2	4	28
Pôle Pass	7	10	2	2	21
Total	12	27	4	6	49

Tableau 7. Répartition des acteurs publics interrogés

Catégories d'acteurs	Etat	Région	Département	Organismes Financeurs	TOTAL
Nombre d'entretiens	2	2	1	1	6

Nous avons donc effectué 55 entretiens concernant cette recherche. Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien, dont une partie a été le fruit d'un travail collectif car devant permettre de collecter de l'information pour l'ensemble du projet de recherche (Mendez., 2008). Cela a parfois rendu l'analyse des données dans le travail doctoral plus ardue car notre réflexion ayant évolué au fur et à mesure de l'avancée de la thèse, il n'a pas toujours été facile de travailler sur des données qui avaient été collectées dans un contexte particulier.

_ Le guide d'entretien

Les différents entretiens ont été conduits sur la base d'un guide similaire pour les deux terrains d'étude. Ces entretiens de type semi-directif ont été organisés autour de quatre grands thèmes.

1/ la genèse du pôle ; qui étaient les acteurs à l'origine du pôle ? Quand le processus avait-il débuté ? Quel était l'objectif de création du pôle ?

2/ l'organisation stratégique et opérationnelle de la gouvernance du pôle : quels étaient les acteurs dominants dans le pilotage des pôles (universitaires, industriels, dans ce cas, lesquels ?). Comment s'organise la gouvernance du pôle ? Quelles sont ses structures opérationnelles ?

3/ la caractérisation des trois « espaces » constitutifs du pôle : industriel, professionnel, d'innovation ; L'important était ici d'appréhender les différents espaces dans lesquels s'insèrent les pôles: l'espace professionnel avec la construction des qualifications, des compétences, des professionnalités et des mobilités individuelles ; quelles sont les structures de formation présentes dans le pôle ? Quelles formations sont concernées ? Quels sont les besoins identifiés en matière de compétences, qualifications ? Quels projets de formations ? L'espace industriel en termes de spécialisation, de réseaux de coopération et de sous-traitance et d'espace de concurrence, quelles entreprises ? Quelles sont les relations entre les grandes entreprises et les petites entreprises (structures et rapports de forces)? L'espace d'innovation en termes de construction et de circulation des connaissances scientifiques et technologiques. Quelles sont les universités ? Quels laboratoires de recherche ? Quels types de projets ? Comment les identifier ? Quels sont les critères de labellisation ? L'objectif était de caractériser les pôles du point de vue de leurs performances potentielles (on était au début du processus) en termes de création d'entreprises, d'emplois et d'investissement des marchés.

4/ le fonctionnement des projets. Sur cette thématique il s'agissait de comprendre la généalogie des projets, d'identifier les ressources perçues par le projet, les parties prenantes du projet (structures, individus), la nature des ressources échangées (connaissances scientifiques et / ou technologiques, produits, individus au travers de

mobilités), les acteurs qui les portent et la nature des relations établies (formelles ou informelles ; individuelles ou collectives ; directes ou intermédiées) ; la nature des traductions opérées entre les systèmes et les possibilités de fertilisations croisées entre les systèmes de connaissances scientifique et technologique ainsi que les rapports qui s'établissent entre grandes entreprises, PME, TPE et centres de formation et de recherche en matière de circulation de la connaissance scientifique et technologique : coopération, concurrence, rapports de domination, négociation et/ou conflits...

Cette grille a dû être adaptée selon le type de personnes rencontrées (entreprises, institutionnels ou membres de la gouvernance). Les entretiens menés auprès des acteurs institutionnels ont été centrés autour de leur rôle et de leur action auprès des différents pôles, en focalisant sur le pôle étudié. Cependant, étant donné la temporalité de notre venue sur le terrain (2007-2008, c'est-à-dire en phase de mise en route des pôles), certains points n'ont pas pu être abordés en profondeur comme le suivi des projets ou bien même la qualification des différents espaces professionnels. Cette grille a cependant permis d'élaborer la monographie des deux pôles que nous allons présenter dans le chapitre suivant. Dans notre travail de thèse, nous n'avons évidemment exploité qu'une partie de ce matériau. Nous verrons un peu plus loin le type d'analyse de contenu à laquelle nous avons procédé.

Des observations ont également été faites impliquant la diversification des méthodes de collecte des données et permettant la triangulation de ces dernières. Nous avons sollicité les deux pôles lors de nos entretiens pour participer à certains moments collectifs de ces structures. Nous avons donc été conviée pour le pôle PASS à deux réunions de la commission formation ainsi qu'à une présentation du pôle lors d'une rencontre inter-entreprises. Concernant le pôle Mer, nous avons assisté à l'assemblée générale du pôle ainsi qu'à la présentation du pôle Mer au Salon Nautique. Nous n'avons pas pu assister (malgré nos demandes répétées) aux réunions thématiques du fait du caractère confidentiel des éléments qui s'y échangeaient. Ces observations nous ont permis de percevoir des moments collectifs des pôles. Ces moments d'observation ont été précieux car ils nous ont permis de resituer les récits des individus et les dynamiques que nous percevions dans leur contexte.

De plus, des données secondaires ont été récupérées principalement *via* les structures de gouvernance des pôles. Pour les deux pôles de compétitivité nous avons eu accès à leur dossier de labellisation, à certaines fiches projets ainsi qu'à leur dossier de presse. Nous étions aussi destinataires de la lettre du pôle Mer. Pour compléter ces informations, nous avons bien évidemment consulté le site internet des pôles de compétitivité ainsi que sur celui des deux pôles.

3.2.3. Le processus d'analyse des données

3.2.3.1. La codification des données

La codification des données passe par la mise en place de codes afin de respecter l'anonymat des interviewés et de faciliter le processus d'analyse. Ces codes reprennent les différents niveaux d'analyse appréhendés précédemment. Par conséquent, tous les entretiens et les *verbatim* utilisés dans ce travail sont codés.

Le codage a d'abord porté sur les différents acteurs des pôles de compétitivité : les entreprises, les laboratoires de recherche, les organismes de formation et les structures de gouvernance des pôles. Les institutionnels sont représentés également, ainsi que les associations regroupant des industriels bien qu'elles ne fassent pas partie des pôles.

Concernant le pôle Mer, les entretiens qui y ont été effectués sont codés de 00 à 22 suivant l'ordre chronologique des entretiens réalisés. Les personnes interrogées représentant la gouvernance du pôle sont repérées par la lettre G suivant le numéro d'entretien, les entreprises par la lettre E, les laboratoires de recherche par la lettre L et les organismes de formation par la lettre F. Le numéro affiché, par exemple (14E) pour un industriel du pôle PASS, est suivi de l'année au cours de laquelle les entretiens ont été effectués (14 E-2007).

Concernant le pôle PASS, les entretiens qui y ont été effectués sont codés de 30 à 51 suivant l'ordre chronologique des entretiens. Les personnes interrogées sont repérées de la même manière que sur le pôle Mer : les représentants de la gouvernance du pôle sont repérés par la lettre G suivant le numéro d'entretien, les entreprises par la lettre E, les laboratoires de recherche par la lettre L et les organismes de formation par la lettre F. Là également, le numéro affiché est suivi de l'année au cours de laquelle les entretiens ont été effectués (32G-2008).

Les entretiens menés auprès des acteurs institutionnels sont numérotés de 60 à 65 et le numéro est suivi du sigle CT puis de l'année de l'entretien. Un entretien effectué avec un représentant du Conseil Régional sera inscrit de la manière suivante : (62CT-2007).

3.2.3.2. Le processus d'analyse des récits

Ainsi que nous l'avons précisé précédemment, la grille d'entretien avait en partie été élaborée en fonction de la recherche effectuée dans un projet plus large que ce projet doctoral. L'intérêt était de regarder à partir de l'étude de quatre cas les modalités de mise en place des politiques publiques sur un territoire. Au cours de la thèse, la participation à la rédaction du rapport à partir de la réalisation des monographies a constitué une première étape dans l'analyse des données. La seconde étape que nous allons présenter ici a consisté à prendre de la distance par rapport à ce premier travail d'analyse afin d'en extraire une question de recherche qui nous était propre à partir des données récoltées sur nos deux terrains : le pôle PASS et le pôle Mer. Par conséquent, suivant nos intuitions et la première analyse des données issues de la rédaction des monographies des deux pôles, nous avons mis en place une codification des entretiens concernant les logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles de compétitivité.

Le processus de codage des données consiste à « *décomposer les contenus d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer dans les catégories définies en fonction de l'objectif de recherche* » (Allard-Poesi et al., 2007 : 498). Une catégorie ou un code rassemble donc des fractions de *verbatim* qui ont une signification similaire ou qui renvoient au même thème.

Le codage passe d'abord par le choix d'une unité d'analyse de discours. Des démarches comme l'analyse statistique lexicale requièrent de faire un choix bien précis sur ce point (mot, phrase, paragraphe, page...). Dans une démarche comme la nôtre, fondée avant tout sur l'interprétation du chercheur, nos segments peuvent être quelques mots, une phrase ou tout un paragraphe. Une unité de sens correspond dans notre démarche à des segments de *verbatim* très différents. Les données émergentes du terrain sont donc établies ici à partir de nos intuitions de chercheur alimentées par les lectures que nous faisons parallèlement au travail empirique.

Miles et Huberman (2003 :12) insistent sur le fait que le codage des données n'est pas une préparation à l'analyse mais qu'il en est une partie intégrante. C'est particulièrement vrai lorsque le codage est faiblement pré-structuré, ce qui était notre cas. En effet, il implique le raffinement progressif des catégories à mesure que l'on code, avec l'émergence de concepts stables. Il provoque aussi la structuration progressive de catégorie en sous-catégories, reliées par des relations de causalité, de ressemblance ou de complémentarité. La structuration de cette arborescence est donc un élément central du processus d'interprétation des données. A cet égard, dans notre cas, l'arborescence constitue, en soi, l'un des principaux résultats de l'analyse.

Face au nombre important d'entretiens (55), le logiciel Nvivo 8 a été mobilisé pour gagner en clarté et en temps d'analyse. Ce logiciel de traitement des données qualitatives permet la codification des données et offre la possibilité de les relier entre elles. Un arbre des codes s'est construit progressivement et a permis d'organiser de façon hiérarchique nos codes et nos catégories. Cet arbre des codes comprend des données historiques et contextuelles et s'intéresse évidemment plus particulièrement aux logiques d'insertion des acteurs.

L'arborescence consiste en cinq items. Ces items font référence à des hypothèses potentielles de réponses à notre question de recherche. Parmi ces items, les antécédents de coopérations étaient pour nous fondamentaux.

En effet, il était important de comprendre les antécédents de coopérations étant donné que les pôles de compétitivité n'étaient pas le premier dispositif public sur ces territoires et qu'ils s'inscrivaient en outre dans des territoires ayant une histoire industrielle longue. Par conséquent, nous avons distingué au sein de cet item les coopérations formelles et informelles. Les coopérations formelles nous permettaient d'appréhender les dispositifs existants que ce soit par le biais d'associations d'entreprises ou bien de projets collaboratifs. Les coopérations informelles nous permettaient de distinguer les types de relations entretenues par les acteurs rencontrés mais ne s'inscrivant pas dans un dispositif de coopération structuré.

Les ressources détenues par les acteurs représentent un second item. Les catégories au sein de ce dernier se sont construites en reprenant les catégories identifiées par les auteurs de l'approche par les ressources⁶. A partir des catégories existant dans cette littérature et en reprenant les entretiens, nous avons choisi de retenir trois catégories pour analyser les ressources détenues par les entreprises : les ressources financières, relationnelles et de Recherche et Développement⁷. Pour répondre à notre question de recherche, il paraissait pertinent d'appréhender les ressources détenues par les acteurs en comparaison avec les ressources recherchées qui constituent le troisième item de cette arborescence. En effet, le logiciel mobilisé ici permet la comparaison entre les items.

Les ressources recherchées prennent en compte le discours des acteurs concernant ce qu'ils viennent chercher au sein des pôles de compétitivité. Cet item est particulièrement important pour comprendre les logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles de compétitivité.

⁶ Par exemple, Grant (1991) fait une classification des ressources en six catégories : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, organisationnelles ainsi que la réputation. Hall (1992) s'intéresse quant à lui à la notoriété, au savoir-faire, à la culture, aux réseaux, aux ressources spécialisées, aux bases de données, aux relations aux parties prenantes, aux contrats, aux droits de propriété ainsi qu'aux secrets commerciaux. Verdin et Williamson (1992) présentent quant à eux les actifs liés aux inputs, au processus de production, à la distribution, aux consommateurs et à l'infrastructure (capital humain, capacité financière, systèmes d'information, savoirs et relations publiques). Miller et Shamsie (1996) distinguent les ressources entre ressource discrète, systémique et ressource fondée sur la propriété et sur le savoir.

⁷ Par comparaison, Soto Maciel (2007) fait une classification des ressources utilisées au sein des districts industriels qui sont de cinq ordres : les informations, les connaissances, les ressources économiques, le capital humain et les ressources matérielles.

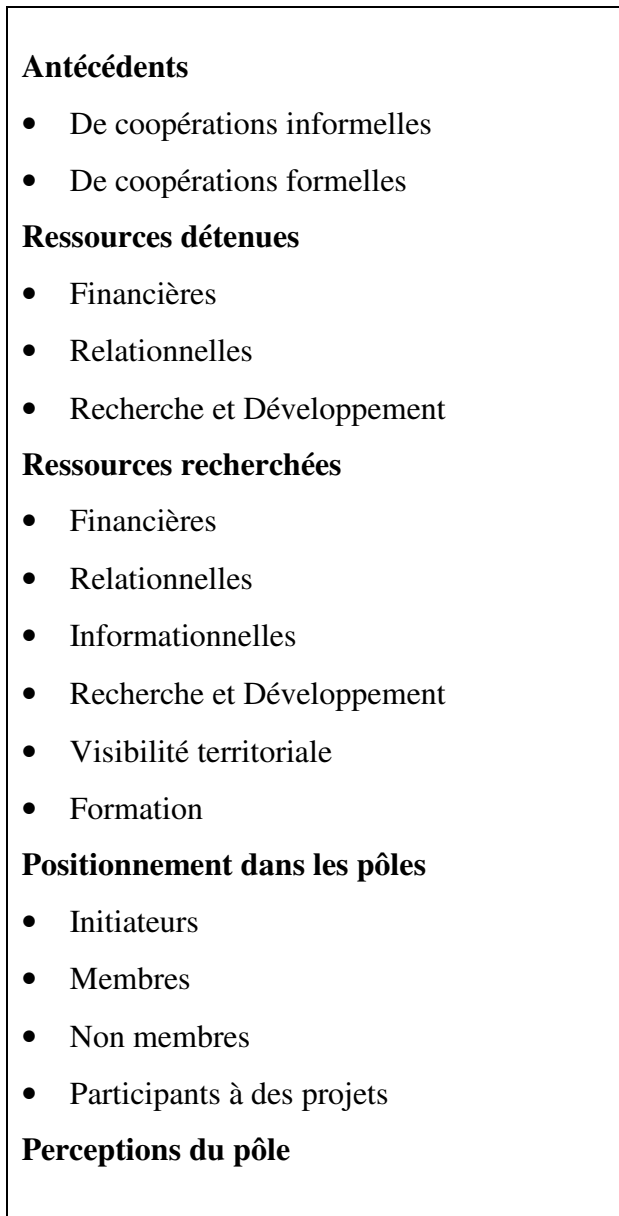
Six catégories émergent des données : les ressources informationnelles, les ressources de formation, les ressources liées à la visibilité du territoire, les ressources relationnelles, les ressources financières ainsi que les ressources liées à la recherche et au développement (ressources humaines, cognitives, en équipement).

Un quatrième item est relatif au positionnement des acteurs au sein du pôle. Cet item permet de décrire la logique d'entrée des acteurs. Il reprend la catégorie d'acteurs à savoir les membres fondateurs, ceux qui sont à l'origine du pôle (les initiateurs), les membres du pôle, les non membres du pôle et ceux qui, parmi les membres, participent à des projets. Ces catégories d'acteurs peuvent se chevaucher. En effet, beaucoup d'acteurs à l'origine de la construction des pôles sont dans le même temps inscrits dans des projets. En nous intéressant au rôle et au statut des acteurs dans leur insertion au sein du pôle, par exemple leader d'un projet ou bien non adhérent, cette catégorisation très simple donnait déjà des indications sur les représentations des différents acteurs.

Enfin, un dernier item est relatif aux perceptions que les acteurs ont du pôle. Nous avons fait le choix de ne pas catégoriser les perceptions entre, par exemple, perception positive ou négative afin de ne pas perdre la richesse des représentations des acteurs.

A la différence d'autres travaux sur les pôles, notre grille d'analyse a émergé en grande partie de façon exploratoire, du « terrain ». Les dimensions de l'arborescence ont suivi des critères hétérogènes. Dans certains cas, des critères analytiques permettaient d'organiser l'information. C'est le cas des ressources recherchées. Dans d'autres cas, les catégories ont émergé à partir du discours des acteurs et des données. C'est le cas du quatrième item relatif au positionnement des acteurs.

Figure 2. Arbre des codes



3.4. CONCLUSION

Ce chapitre avait pour objectif d'explicitier notre parcours et notre démarche de recherche qui ne correspondent pas aux canons académiques habituels. Notre thèse est une thèse « de terrain » et en tant que telle, la collecte et le traitement des données relèvent d'une démarche largement exploratoire et pour partie inductive. Nous avons détaillé notre démarche de recherche de la façon la plus transparente possible. Le fait que le traitement des données n'émergent pas d'un cadre conceptuel pré-construit mais des données elles-mêmes s'explique par le parcours de recherche. Mais nous nous sommes efforcée de travailler de manière logique et cohérente et de mettre en œuvre une démarche méthodologique en phase avec notre positionnement épistémologique. Analysant un phénomène complexe, incluant des variables qualitatives et aux frontières floues, nous mettrons en œuvre une méthode d'analyse qualitative reposant sur l'étude de deux cas. Cette dernière nous a semblé particulièrement appropriée car elle permet de retracer les processus dans leur contexte (Yin, 1994).

CHAPITRE 4. LES CAS : PÔLES PASS ET MER

« Il faut respecter le caractère obstiné du monde empirique, c'est celui-ci le principe cardinal de la science empirique » (Blumer, 1969)

Dans la région Provence Alpes Côte d'Azur, on dénombre onze pôles de compétitivité. Parmi ceux-ci, on trouve un pôle mondial, le pôle Solutions Communicantes Sécurisées (SCS), spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication, un pôle à vocation mondiale, le pôle Mer Paca qui est un de nos terrains d'étude. Enfin, il existe neuf pôles nationaux en Paca : les pôles Capenergies, Eurobiomed, Optitec, Parfums Arômes Saveurs et Senteurs (PASS) qui est notre second terrain d'étude, Pégase, Risques, Trimatec, EAU et enfin le Pôle Européen d'Innovation de Fruits et de Légumes (PEIFL).

Dans ce chapitre nous allons présenter les deux pôles de compétitivité que nous avons étudiés dans le détail dans le cadre de notre recherche: le pôle PASS et le pôle Mer. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur les quatre champs qui ont structuré la grille d'entretien que nous avons présentée dans le chapitre précédent à savoir: la genèse du pôle, l'organisation de sa gouvernance, la caractérisation des différents espaces professionnels et industriels qui le composent et enfin, la mise en place des projets collaboratifs. L'objectif de ces deux monographies est de donner au lecteur suffisamment d'informations sur ces pôles pour assurer une contextualisation des résultats que nous présenterons plus loin. Il est également d'extraire des éléments susceptibles de permettre une comparaison (qui, dans notre cas, restera non systématique) de leurs logiques de construction incontestablement différentes. Ces deux pôles se distinguent par leur niveau d'influence, l'un est à vocation mondiale tandis que l'autre a un périmètre national, par des secteurs d'activités différents, par la présence d'entreprises de différentes tailles ainsi qu'un nombre d'adhérents différent (donc une masse critique inégale).

Ces deux pôles de compétitivité sont situés sur des territoires qui ont subi des évolutions voire des ruptures importantes (Mendez et Mercier, 2006). Nous avons donc une lecture en partie territoriale du dispositif qui nous conduit à nous intéresser à la manière dont les acteurs s'emparent localement de cet instrument de politique industrielle.

Certains auteurs nous disent que le succès de cette politique est lié à l'histoire des territoires. Suivant cette idée, l'analyse des pôles de compétitivité, leur nombre comme leur répartition, ne peut se faire sans comprendre la genèse des territoires dans lesquels ils s'inscrivent.

Nous présenterons dans un premier temps le pôle PASS pour ensuite aborder la logique de construction du pôle Mer.

4.1. LE POLE PARFUMS AROMES SAVEURS ET SENTEURS (PASS)

Le pôle Parfums, Arômes, Saveurs, Senteurs est un pôle d'envergure nationale implanté en région PACA. Il couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de la filière aromatique puisqu'il abrite aussi bien des activités agricoles dans la production de plantes à parfum et aromatiques que des activités industrielles dans les arômes, la parfumerie, la cosmétique, les colorants, les biocides, l'industrie agro-alimentaire et agro-aromatique. Il a été labellisé par décision du CIADT le 12 juillet 2005. L'objectif affiché est dès l'origine d'être un moteur pour le développement et la valorisation de la filière qui s'étend sur le périmètre Provence Alpes Côte d'Azur élargi aux zones limitrophes (Drôme Provençale). Son ambition est de : « *renforcer nos atouts pour être compétitif vis à vis d'une concurrence de plus en plus prononcée sur le plan International et un contexte réglementaire Européen de plus en plus difficile.*⁸ ». Cette stratégie doit donc être resituée dans un contexte de pression réglementaire sur les produits chimiques avec la nouvelle réglementation européenne sur les substances chimiques (REACH)⁹ adoptée en décembre 2006.

⁸ Site officiel du pôle PASS : <http://www.pole-pass.org>

⁹ La procédure REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) prévoit l'enregistrement, sur une période de 11 ans, d'environ 30000 substances chimiques. Les entreprises qui produisent ou importent plus d'une tonne d'une substance chimique par an devront l'enregistrer dans une

La mise en œuvre de ce pôle doit être resituée dans un contexte de forte évolution pour l'industrie. Dans les filières arômes, saveurs, senteurs, l'industrie a longtemps été caractérisée comme mettant en œuvre des savoirs de type « artisanal », liés aux pratiques ancestrales dans une activité dont l'origine est très ancienne. Mais ce dernier quart de siècle a vu un très fort développement des techniques. L'espace de qualification de l'industrie aromatique et de la parfumerie a fortement évolué depuis trente ans sous le triple effet des stratégies de diversification des entreprises, de leur industrialisation de plus en poussée et, de leurs politiques de qualité tournées vers l'obtention des labels ISO si précieux sur les marchés des produits, même si ces évolutions ont concerné les entreprises de façon souvent inégale. Par conséquent de nouveaux métiers sont apparus dans les industries aromatiques et cosmétiques, en particulier des métiers de plus en plus attachés à la chimie fine. C'est donc dans un contexte *a priori* propice à l'innovation que se met en place le pôle PASS.

Les lignes suivantes sont consacrées à la description détaillée de la genèse de ce pôle, de son organisation, de ses modes de gouvernance ainsi que des spécificités de son espace industriel et professionnel pour aboutir à la question des projets et du dispositif en oeuvre.

4.1.1. Genèse du pôle de compétitivité PASS

Avant 2005, il existait déjà des formes de gouvernance de l'activité aromatique à Grasse d'une part, et dans le Pays de Forcalquier d'autre part. Cependant, les territoires avant le pôle étaient inégalement structurés. Dans la région de Grasse, l'activité aromatique est présente depuis le 16^{ème} siècle. Au cours des dernières décennies, l'industrie grasse a connu des mutations importantes qui ont profondément modifié sa structure interne (Mendez et Mercier 2005, Mendez et Mercier 2006).

base de données centrale gérée par la nouvelle agence européenne des produits chimiques. REACH garantit également que l'expérimentation animale est limitée au strict minimum et que le recours à des méthodes alternatives est encouragé (source : http://ec.europa.eu/enterprise/reach/index_fr.htm)

L'industrie grasse est réputée pour sa culture du secret et pour la difficulté des entreprises locales à coopérer entre elles. Cependant, à la suite des restructurations opérées dans les années 80 (implantation d'entreprises extérieures, rachat et fermetures d'établissements), l'évolution de la géographie entrepreneuriale locale a contribué à l'émergence d'initiatives visant à développer les relations inter-entreprises. En 2003, Grasse a ainsi obtenu le label de SPL auprès de la DATAR. Le SPL Arômes et Parfums est ainsi animé par le Club des Entrepreneurs¹⁰ qui est l'un des membres fondateurs du pôle. A l'ouest de la région PACA, existait également un SPL porté par le Pays de Haute Provence qui est sa structure d'animation. Comme les « Pays » (et de manière générale, toutes les collectivités territoriales) ayant été exclus des structures de gouvernance des pôles, c'est l'UESS (Université Européenne des Saveurs et Senteurs) localisée à Forcalquier dans le département des Alpes-de-Haute-Provence qui représente le SPL au sein de la gouvernance de PASS.

Le pôle PASS a été labellisé en juillet 2005. Sa création, comme pour un certain nombre d'autres pôles équivalents (comme le pôle PEIFL par exemple), est le résultat d'un processus volontariste aussi bien de la part des acteurs politiques locaux que des représentants de l'Etat en PACA. Le pôle bénéficie en particulier en 2005 du soutien de deux acteurs de poids : le Président du Conseil Général des Alpes Maritimes qui est alors Ministre Délégué à l'Aménagement du Territoire, et le Préfet des Alpes Maritimes. Le Préfet a au moment du lancement du pôle une vision bien particulière de ce qu'il peut être puisque la proximité avec le site de Sophia Antipolis à Nice lui fait imaginer un pôle unique autour des Sciences de la Vie et auquel aurait élargi le pôle grasseois de l'aromatique. Cependant, les syndicats professionnels, convoqués dès l'origine du processus (en particulier le SNIAA et PRODAROM)¹¹ n'adhèrent pas à ce projet – dont un premier handicap est de faire resurgir la rivalité entre la vieille industrie grasse et le site High Tech de Sophia) et ils réussissent à le convaincre de la pertinence d'un pôle autonome.

¹⁰ c'est un club interprofessionnel de 90 membres dont l'objet est de valoriser la dynamique économique du territoire et promouvoir le savoir faire particulier de Grasse.

¹¹ PRODAROM est le Syndicat National des Fabricants de Parfums et Produits Aromatiques et le SNIAA est le Syndicat National des Industries des Arômes Alimentaires.

Le pôle PASS a donc bénéficié lors de sa création à la fois de la décision du gouvernement d'élargir le périmètre des pôles et d'un fort soutien politique et institutionnel local.

Le pôle est donc né en partie de la réunion de deux SPL. Toutefois, ces deux SPL n'ont pas le même degré de légitimité au sein de leur territoire ou de leur système productif. Implanté sur le territoire de Haute Provence, le SPL Saveurs-Senteurs semble avoir une solide légitimité parmi les acteurs productifs les plus importants localement puisqu'ils en assurent le leadership. A Grasse, le SPL ne couvre pas tout le périmètre de l'industrie aromatique. Il réunit une quarantaine d'entreprises dans la filière arômes et parfums, mais essentiellement des petites voire des très petites entreprises. Jusqu'à la création du pôle de compétitivité, pour forcer le trait, la géographie politique grasseoise s'organisait entre PRODAROM et les grandes entreprises d'un côté, et le SPL et les petites entreprises de l'autre. A Grasse, le SPL Arômes et Parfums semble relativement peu légitime aux yeux des entreprises leaders ainsi que du syndicat professionnel.

La genèse du pôle permet à la fois de localiser son centre de gravité (Grasse) et constitue un premier indice de la difficulté des entreprises qui le composent de se saisir d'un dispositif qui exige un minimum de ressources cognitives. Dans le cas du pôle PASS, ce sont des acteurs collectifs qui ont été moteurs dans le processus d'émergence du pôle qui a commencé à la fin de l'année 2004. Les membres fondateurs du pôle, qui sont d'ailleurs membres du bureau de l'association (instance dirigeante du pôle) sont en fait différents groupements ou syndicats professionnels :

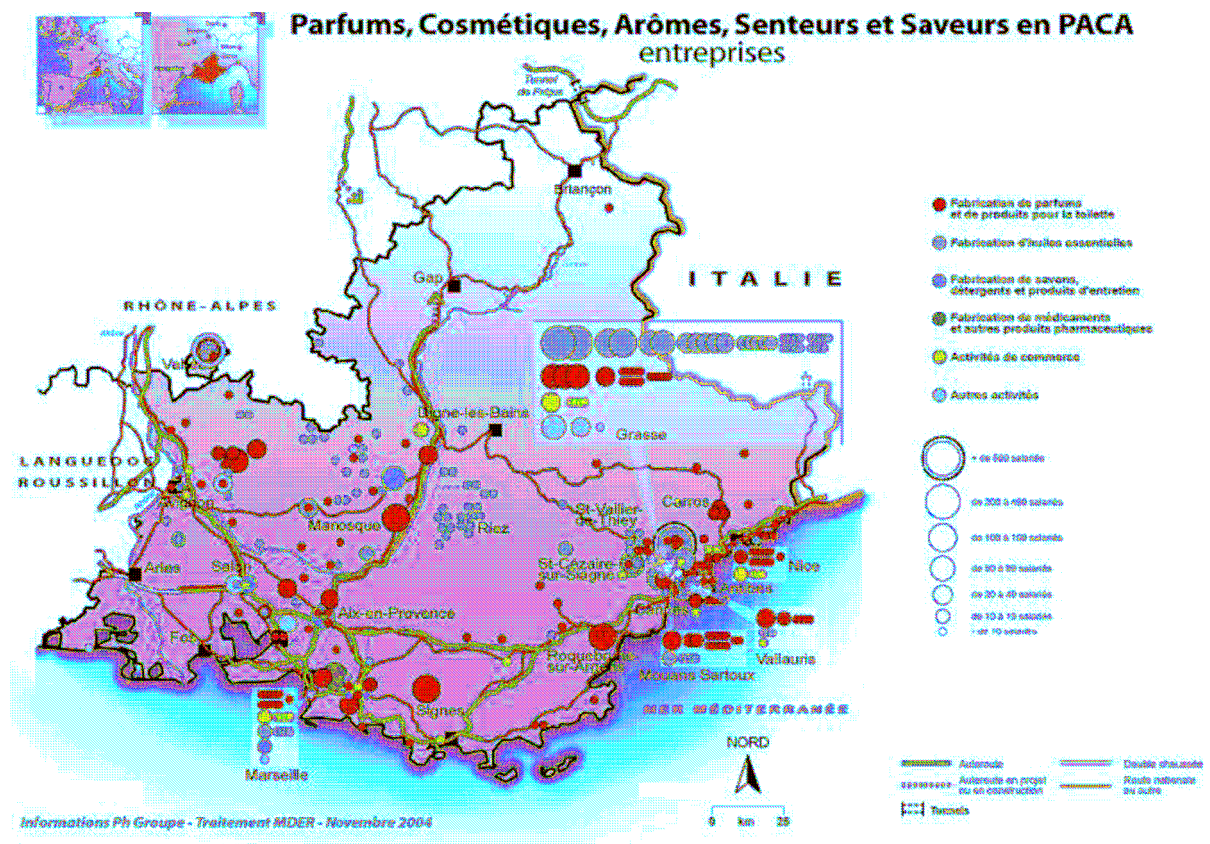
- PRODAROM (Syndicat National des Fabricants de Produits Aromatiques) qui regroupe une cinquantaine de fabricants de matières premières ;
- le SNIAA (Syndicat National des Industries Aromatiques Alimentaires) qui représente également une cinquantaine de fabricants ;
- la COSMED qui est l'association de la filière cosmétique, créée à Marseille en 2000, à l'initiative d'une douzaine de PME/PMI, et qui regroupe plus de 300 PME.

- l' ONIPPAM, Office National Interprofessionnel des Plantes à Parfum, Aromatiques et Médicinales, établissement public sous la tutelle des Ministères de l'Agriculture et de l'Economie et des Finances, qui suit l'évolution des productions et des marchés des plantes à parfum, aromatiques et médicinales (PPAM) ainsi que les aspects réglementaires les concernant.
- A ces derniers, s'ajoute l'Université Européenne des Saveurs & des Senteurs (UESS) installée à Forcalquier, dans les Alpes de Haute Provence. Elle propose des formations transversales, techniques et réglementaires pour les entreprises des filières senteurs et saveurs.
- Et enfin, le club des entrepreneurs du Pays de Grasse structure d'animation du SPL Arômes et Parfums, labellisé en 2003 par la DATAR.

D'un point de vue géographique, le pôle a d'emblée une structure clairement bi-polaire, les deux composantes s'opposant sur bien des critères. D'une part, à l'est, autour de Grasse, le pôle regroupe les acteurs de l'industrie aromatique clairement situés en amont de la filière, dont certains de grande taille. Dans la région de Grasse, la moitié des entreprises a moins de 50 salariés, le quart moins de 10. Une dizaine d'entreprises seulement a plus de 100 salariés. D'autre part, à l'ouest, sur un arc qui va de Marseille à la Haute-Provence, le pôle rassemble des productions agricoles en amont de la filière et des entreprises cosmétiques, souvent de très petite taille et situées complètement en aval de la filière. Dans la filière cosmétique, seulement 20% des entreprises ont plus de 20 salariés, et 50% ont moins de 10 salariés.

Cette bi-polarisation géographique et sectorielle s'accompagne d'une très grande hétérogénéité du point de vue des ressources.

Figure 3. Les entreprises du pôle PASS



Source : Document interne Pôle Pass

Le pôle PASS est donc un pôle national issu de SPL, dont les caractéristiques viennent à la fois d'un héritage historique et d'une logique territoriale affirmée. Au début de l'année 2008, le pôle comprenait soixante-dix adhérents dont une cinquantaine d'entreprises, six centres de recherche et six organismes de formation. Plus de 70% des entreprises sont des PME. Son objectif est d'être « *un moteur pour le développement et la valorisation de la filière qui s'étend sur le périmètre PACA* »¹². Son objectif est de devenir, à terme, un pôle mondial dans les filières du parfum, des arômes, des cosmétiques et des produits agro-aromatiques. De lourds efforts en R&D doivent permettre de faire face aux pressions réglementaires de plus en plus fortes. Reste à comprendre l'organisation de sa gouvernance.

¹² <http://www.pole-pass.fr/index.php/?Accueil> (26.05.2008)

4.1.2. Organisation de la gouvernance du pôle PASS

Quels sont les organes qui contrôlent et régulent le fonctionnement du pôle ? Après avoir pris la mesure des règles de fonctionnement communes et dégagé les responsabilités des uns et des autres en matière d'animation et de prise de décision dans le pôle, notre intérêt se portera plus précisément sur la façon dont elles ont généré avec plus ou moins de succès des démarches collectives.

4.1.2.1. Les instances de la gouvernance du pôle PASS

Le pôle regroupe en 2008 environ 90 membres, dont 67 entreprises (+ de 70% de PME-PMI).

Il est organisé en une association constituée de trois catégories de membres.

Tout d'abord, les membres actifs (1) qui sont regroupés au sein de trois collèges. Le premier collège représente les membres fondateurs qui sont au nombre de six, et que nous avons présentés précédemment : il s'agit des six syndicats et associations ayant œuvré à la création du pôle. Le second représente les entreprises tandis que les scientifiques et les laboratoires de recherche publics sont dans un troisième collège. En 2008, six centres de recherche étaient adhérents du Pôle PASS : le CRIEPPAM, Centre régionalisé Interprofessionnel d'Expérimentation en Plantes à Parfum ; le Laboratoire de chimie analytique, qualilogie, nutrition qui fait partie de l'UMR INSERM 476-INRA 1260, Université de la Méditerranée ; le Laboratoire Chimie et Environnement-Université de Provence ; le Laboratoire de Chimie des Molécules Bioactives et des Arômes, UMR CNRS- UNSA. Les organismes ou établissements de formation étaient représentés par Asfo Grasse ; Formasup PACA ; l'IPAG (école de commerce) ; l'UESS ; l'Université de Provence ; l'UNSA, l'Université de Corse le Lycée Théodore Maulnier.

Enfin, sont également membres de ce collège 6 autres organismes de conseil ou des membres appartenant à l'environnement scientifique propre au pôle : Accès Conseil (une entreprise qui conçoit des actions de formation spécifiques à la création d'entreprise) ; le Centre de Promotion des entreprises ; la CCI de la Drôme ; le Comité interprofessionnel des huiles essentielles (Cihef) ; Total ; et le syndicat agricole des fleurs et plantes aromatiques (Safpa).

Ensuite, les membres d'honneur (2) constitués pour l'essentiel des collectivités territoriales avec la Communauté d'Agglomération Pôle Azur Provence (CAPAP), la Communauté d'Agglomération de Sophia Antipolis (CASA) et le Pays de Haute Provence. Ces trois membres sont dispensés de cotisations, mais il faut noter que ce sont eux qui financent principalement la gouvernance.

Quant au troisième type de membres (3), il est composé par les bienfaiteurs, personnes physiques ou morales ayant rendu des services financiers à l'association.

La gouvernance de PASS est constituée d'un Conseil d'Administration de dix membres (issus de syndicats, d'associations, de représentants d'entreprises et d'universitaires) ainsi que d'un bureau de six membres. Ce bureau est composé d'un président, de trois vice-présidents, d'un secrétaire et d'un trésorier qui sont les membres fondateurs du pôle. Les projets sont évalués par le Conseil Scientifique (10 membres experts issus de l'industrie, du monde académique et de la recherche) puis labellisés par le Conseil d'Administration¹³.

Un autre élément de la gouvernance du pôle à retenir est l'existence d'une commission formation mise en place en octobre 2006, elle-même subdivisée en deux sous-commissions sur chacun des territoires (Est et Ouest de la Région). Son objectif est d'évaluer les besoins et d'harmoniser les programmes de formation afin de les rendre compatibles avec le marché de la filière.

¹³ <http://www.pole-pass.fr/index.php/?Poleorganisation> (20.05.2008)

Une gouvernance opérationnelle composée d'« Hommes projets » est également répartie entre l'est et l'ouest du pôle pour développer une démarche volontariste de recherche de projets auprès des entreprises. Cette dernière doit mettre en œuvre la stratégie et les activités du pôle. Ces opérationnels appartiennent à des syndicats professionnels, dirigent des organismes de formation ou sont consultants. Seul le Délégué général travaille à temps plein pour le pôle. Les autres personnels du pôle sont mis partiellement à disposition par certains membres fondateurs.

4.1.2.2. Les parties prenantes du pôle PASS

Les acteurs dominants dans le pôle sont très clairement les acteurs industriels, soit au travers des syndicats qui émargent au Conseil d'Administration, soit les dirigeants d'entreprises *intuitu personae*. Cette domination des acteurs industriels est telle que la présidence du Conseil Scientifique est assurée pendant plusieurs années par un industriel, PDG de la plus grande entreprise grasse et la mieux positionnée sur le plan international¹⁴. Pendant une brève période à l'origine, le Conseil Scientifique avait été d'abord présidé par un universitaire, Michel Lazdunski, qui, pour des raisons de santé, a ensuite laissé la place. Le président du Conseil Scientifique a semblé néanmoins bénéficier d'une légitimité scientifique suffisante aux yeux de tous les acteurs rencontrés (il est ingénieur chimiste). Il est important de souligner ce point car la présidence du CS est stratégique dans la mesure où le CS est l'instance qui évalue les projets demandant à être labellisés.

Plusieurs membres de la gouvernance soulignent que la mise en place du pôle PASS doit beaucoup à l'engagement du Président de son Conseil Scientifique. Il insuffle au pôle sa propre vision de la coopération inter-entreprises dans un pôle tel que PASS, structuré autour de l'industrie aromatique. Pour lui, la base de la viabilité du pôle se résume en une phrase : « *on ne mettra en commun que ce que l'on n'a pas* ».

¹⁴ Ce n'est qu'en juin 2011 que la présidence du Conseil Scientifique revient à une personnalité du monde académique, Marie-Florence Grenier-Loustalot, Directrice de Recherche au CNRS, et Déléguée Régionale du CNRS pour la Côte d'Azur depuis 2007.

Bien que très fortement engagé dans la gouvernance du pôle auquel il consacre beaucoup de temps, il prend soin dans le même temps de laisser ses projets de recherche, qui servent davantage la compétitivité de son entreprise, en dehors du pôle : *« Moi, je n'ai pas arrêté mes autres projets qui étaient en cours ex avec l'ADEME, car cela me rapporte beaucoup, beaucoup plus... Cela sert ma compétitivité à moi sans que je doive la partager avec une entreprise ou un laboratoire »* (Grande entreprise pôle PASS-39E-2007). Cela signifie que, compte tenu des caractéristiques structurelles de l'activité aromatique, la mutualisation des moyens et des ressources est inenvisageable, les entreprises ne sont pas disposées à mettre en commun des savoirs¹⁵. Elles réalisent ensemble des projets transversaux susceptibles d'intéresser l'ensemble de l'industrie, pour répondre à des problèmes réglementaires, mais ces projets ne doivent pas être de nature à fournir un avantage concurrentiel immédiat à l'une d'entre elles.

Certains de nos interlocuteurs ont toutefois soulevé la question de la légitimité des membres du CS. Sa composition initiale était héritée de la volonté du préfet qui avait soutenu la création du pôle dans le but de le faire tendre vers les sciences de la vie et la santé. Un interlocuteur va jusqu'à remettre en question la compétence des membres du CS qui ne seraient pas les mieux placés, compte tenu de leur spécialité pour évaluer des projets portant sur le cœur de métier du pôle.

4.1.2.3. L'orientation stratégique du pôle PASS

L'ambition affichée du pôle (cf. le paragraphe ci-dessous repris du site web) et confirmée par l'entretien avec le président de PASS, est à sa création de faire en sorte que *« les industries réunies dans le pôle deviennent un pôle mondial majeur de caractérisation et d'évaluation des ingrédients des parfums, des arômes, des cosmétiques, et des produits agro aromatiques »*.

¹⁵ Ceci apparaît aux interlocuteurs extérieurs à cette activité comme totalement étrange car elles travaillent les mêmes plantes et réalisent toutes les mêmes essences, selon des procédés qu'elles considèrent comme leur « secret de fabrique », qui assoit leur propre réputation vis-à-vis de leurs clients.

Cette stratégie doit, pour être comprise, être resituée dans le contexte de l'édiction d'une série de nouvelles normes européennes et mondiales sur les produits chimiques, avec la nouvelle réglementation européenne sur les substances chimiques (REACH) adoptée en décembre 2006, qui doit prendre effet en 2012. Cette stratégie plutôt défensive est clairement exprimée par les acteurs du pôle qui réaffirment, en communiquant sur leur stratégie, que l'effort de R&D réalisé par le pôle doit répondre aux défis que représente le développement de ces normes réglementaires.

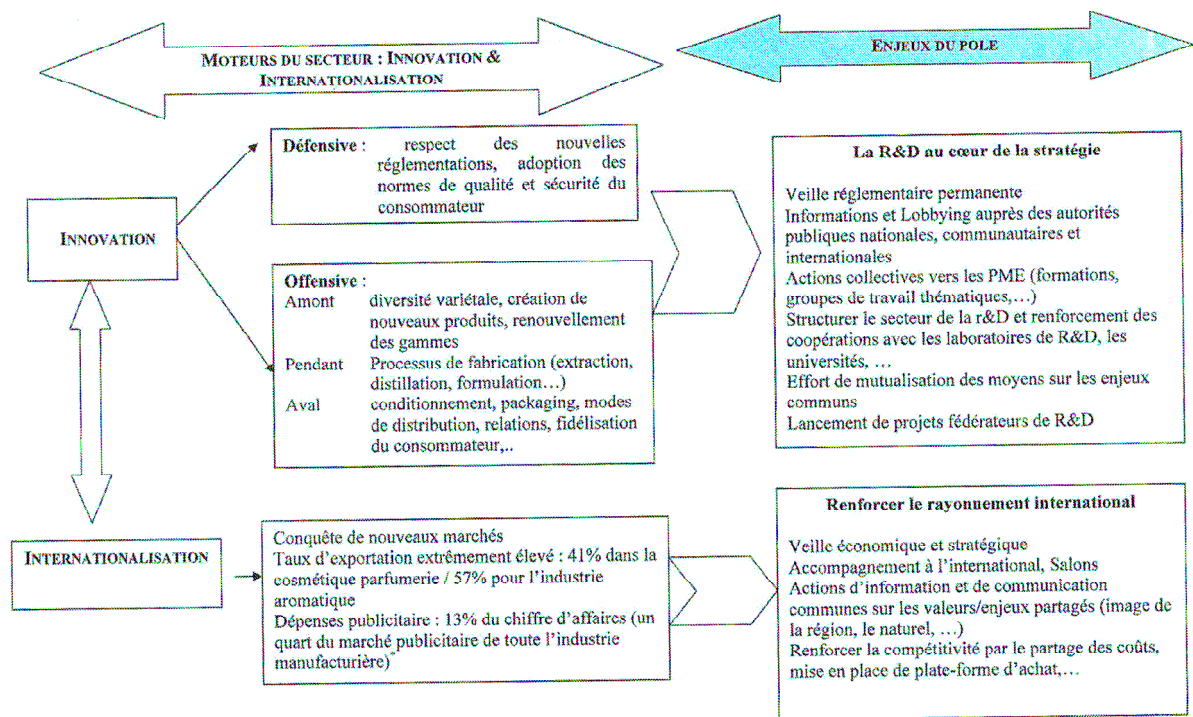
La stratégie du pôle est ensuite déclinée sur deux axes :

- . renforcer la R&D et l'innovation dans la stratégie des entreprises, en particulier des PME ;
- . soutenir l'internationalisation des entreprises du pôle.

Si l'évolution de la réglementation européenne apparaît comme une source de fragilisation pour les entreprises de l'industrie aromatique et de la parfumerie – et de ce point de vue le pôle apparaît comme une ressource potentielle mobilisable à la fois individuellement et collectivement –, la fragilité structurelle de l'industrie aromatique grasse est également soulignée par certains interlocuteurs. Les restructurations des années 80 ont abouti à ce qu'une part significative de l'emploi du territoire est concentrée au milieu des années 2000 dans deux entreprises. Si elles venaient à disparaître, ou si elles venaient à passer sous le contrôle de sociétés extérieures au territoire, l'industrie locale serait en péril. Là également, le pôle a vocation à stabiliser les activités et à renforcer leur compétitivité en contribuant à mailler le tissu industriel local de relations de coopération formelles. Les projets collaboratifs qui sont l'enjeu et le résultat attendus du pôle doivent y contribuer. Toutefois, on verra qu'une divergence d'appréciation voit le jour entre les acteurs du pôle sur ce que doivent être ces projets collaboratifs, tant sur leurs finalités que dans leurs modalités.

Par ailleurs, des objectifs plus offensifs sont également exprimés : plusieurs interlocuteurs mentionnent la volonté de faire du pôle un centre mondial de connaissances reconnu autour des produits naturels, ce qui est une manière d'exploiter à la fois un savoir-faire technique maîtrisé par plusieurs entreprises grassoises et la réputation de culture florale de la Ville de Grasse, inscrite depuis plusieurs siècles dans l'imaginaire collectif même si on sait qu'aujourd'hui celle-ci est quasi-inexistante sur Grasse. Le regain d'intérêt pour les matières naturelles – donc des composants floraux s'agissant des parfums – s'inscrit parfaitement dans cette perspective. Le développement du marché par rapport à la filière « parfums, arômes, senteurs, saveurs » devrait se faire par le biais des produits naturels, de la cosmétique orale ou cosméceutique, le développement de l'aromathérapie et de la phytothérapie. Elle pourrait s'appuyer sur la forte demande de produits de confort en Europe, USA et Japon et sur l'ouverture de nouveaux marchés dans les pays émergents

Figure 4. La stratégie affichée du pôle PASS



Source : Document interne Pôle PASS

La gouvernance du pôle est toutefois marquée par sa réactivité. Elle a manifesté une réelle capacité d'adaptation puisque l'opportunité de la labellisation PRIDES (Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire) mise en place par la région PACA, a été saisie pour répondre à la diversité des besoins des entreprises. Les PRIDES paraissent en effet plus adaptés aux attentes des PME¹⁶. Il en résulte une double opportunité pour les entreprises adhérentes au pôle. D'une part, cette labellisation permet l'octroi de financements supplémentaires orientés vers des projets de R&D plus modestes ; d'autre part, elle est pragmatique en donnant la possibilité aux PME de prendre part à un espace d'actions collectif non prévu par le dispositif initial. Le risque d'aboutir à l'éclatement de l'ensemble du pôle ne doit cependant pas être négligé.

L'histoire du pôle PASS ainsi que son organisation spécifique conditionnent un espace productif tout aussi particulier, qu'il convient de caractériser plus en détail.

4.1.3. Caractérisation de l'espace productif du pôle PASS

Le pôle PASS se présente comme un espace socio-institutionnel constitué d'entreprises présentant des compétences scientifiques dans le domaine des industries des composants de la parfumerie. Il ambitionne de développer et de mettre en œuvre des projets à caractère innovant, associant des entreprises et des équipes ou laboratoires de recherche ou de formation.

4.1.3.1. La composition du pôle PASS

L'examen des données fournies par le tableau de bord des pôles de compétitivité montre que PASS est un pôle de petite taille, avec une forte présence de groupes français et de PME, même si le taux de PME dans les pôles nationaux est encore supérieur.

¹⁶ Les PRIDES financent en effet des actions collectives plus modestes (le budget maximum est de 20 000 euros) dans six domaines : le commerce international, l'appropriation des TIC, la formation, la GRH, la responsabilité sociale et environnementale et l'innovation. Cette dernière n'est donc qu'un objectif parmi d'autres.

Le taux d'exportation est très élevé, ce qui est traditionnellement le cas dans l'industrie aromatique et de la parfumerie où les entreprises, même de petite taille, sont habituées à aller chercher des débouchés dans des régions très éloignées (Amérique du Nord, Asie). Ce taux d'exportation marque le maintien de la compétitivité des entreprises de la région qui continuent d'exploiter un savoir-faire reconnu et une image de la Provence valorisée internationalement.

Tableau 8. Principales caractéristiques du pôle PASS

	PASS	Ensemble des pôles à vocation nationale
Nationalité ¹⁷ française des entreprises	92 %	88 %
PME	72 % (33 sur 46)	84 % (2 805 sur 3 337)
Salariés des établissements impliqués	5262	453 084
Taux d'exportation	52,1 %	27,7 %
Proportion des PME exportatrices	77,4%	40,6 %
Intentions de financement en 2006	1575 Keuros	221 142 Keuros

Source : Tableau de bord des pôles de compétitivité, DGE / SESSI / INSEE / DIACT, 2007 (mise à jour juin 2008)

Le pôle PASS couvre l'ensemble de la chaîne de valeur: des activités agricoles dans la production de plantes à parfum et aromatiques aux activités industrielles dans les arômes, la parfumerie, la cosmétique, les colorants, les biocides, l'industrie agro-alimentaire et agro aromatique. Le pôle est organisé autour de quatre sous filières (source : <http://www.pole-pass.org>)¹⁸.

¹⁷ La nationalité du contrôle est celle du pays de localisation de l'entreprise tête de groupe (la France pour les entreprises indépendantes).

¹⁸ Ces données concernent les différentes filières dans leur ensemble. Toutes les entreprises qui émergent à ces filières ne sont pas adhérentes au pôle, loin s'en faut.

Tout d'abord, la filière aromatique du pays de Grasse : 70 établissements de taille variable, soit 65% de l'industrie des matières premières aromatiques générant 3.500 emplois directs et près de 13.000 emplois indirects. Son chiffre d'affaires est estimé à 650 millions d'euros, avec 70% réalisé à l'export.

Ensuite, la filière des plantes à parfums aromatique et médicinales (PPAM) en Provence Alpes Côte d'Azur et Drôme sud soit: 2.250 producteurs (60% de la population nationale des PPAM, 52% du Chiffre d'Affaire global des PPAM). A cela s'ajoute la filière Saveur Senteur en Haute Provence. Il s'agit de productions agricoles avec une démarche de qualité AOC, avec 70 entreprises qui représentent 800 emplois.

Enfin, il faut associer la filière cosmétique répartie dans toute la région, mais dont la concentration est plus élevée dans la région marseillaise : environ 200 entreprises avec plus de 5.000 emplois (source : pôle Pass).

Toute la chaîne des compétences de l'industrie des cosmétiques et de la parfumerie est donc présente et susceptible d'être mobilisée, voire articulée au sein du pôle : depuis la production de matières premières nécessaires (huiles essentielles, produits naturels, produits de synthèse), jusqu'à la formulation et la réalisation de produits finis (cosmétiques, parfums, savons...) en passant par la conception de compositions aromatiques ou d'excipients. Cependant, au moment de notre étude peu d'entreprises étaient réellement adhérentes au sein du pôle.

Tableau 9. Les chiffres clés du pôle PASS

Chiffres clés du pôle Parfums, Aromes, Saveurs, Senteurs (PASS)			
	Région PACA	Autres régions	Total France
Nombre total d'établissements du pôle	43	5	48
Nombre d'établissements du pôle hors organisations professionnelles	40	4	44
dont chimie	12	2	14
dont parfumerie, pharmacie	6	0	6
Nombre d'établissements de moins de 10 salariés	11	3	14
Ensemble des salariés du pôle hors organisations professionnelles	4 983	16	4 999
dont chimie	2 572	16	2 588
dont parfumerie, pharmacie	1 354	0	1 354
Nombre de salariés dans les établissements de moins de 50 salariés	403	16	419
Nombre de salariés du secteur R&D	544	0	544
dont R&D publique	524	0	524
Nombre d'ingénieurs en entreprise (hors secteur R&D)	482	0	482

Source : Insee - CLAP - Effectifs au 1.1.2005

Plus précisément, lors de la création du pôle en 2005, on comptait environ soixante adhérents dont une quarantaine d'entreprises. En Juin 2008, le pôle représente 90 adhérents et environ soixante-dix entreprises (67 exactement) dont plus de 70% de PME. Le nombre d'adhérents augmente, mais on le voit assez modestement¹⁹. L'objet de ce travail est précisément de comprendre ce qui motive ou pas les entreprises à entrer dans un pôle.

¹⁹ A l'été 2011, le pôle comprend environ 120 adhérents.

Mais, compte tenu de ce que nous savons déjà de l'industrie aromatique, il est possible que le manque de mobilisation pendant les trois premières années s'explique en partie par les réticences historiques entre les entreprises à coopérer. Nous essaierons de comprendre plus loin si, à ces réticences historiques, s'ajoutent des difficultés liées au fonctionnement même du pôle.

Tableau 10. Les établissements membres du pôle PASS

Nombre d'établissements d'entreprises membres du pôle	50
dont établissements d'entreprises appartenant à un groupe	25
Nombre d'entreprises impliquées dans le pôle	46
dont PME*	33
Nombre de groupes impliqués dans le pôle	23
dont groupes français	19
dont groupes européens (hors France)	2
dont groupes étrangers (hors Europe)	2

* Entreprises de moins de 250 salariés.

Source : Sessi - Recensement auprès des pôles, Insee Ficus 2005, LiFi-Diane 2005

Il existe donc un fort décalage entre les forces potentielles que constituent tous les adhérents des syndicats professionnels membres du pôle et le nombre relativement faible de celles qui ont adhéré. L'analyse des membres du pôle, filière par filière fait bien apparaître un décalage entre la présence des associations et syndicats professionnels et le potentiel d'adhésions (et de compétences) qu'ils représentent et l'engagement des entreprises.

Deux points sont à souligner. Sur l'ouest du territoire (autour de Forcalquier), les entreprises adhérentes au pôle sont pour la plupart des « spin off » de l'Occitane (la plus importante PME de cette région).

Par conséquent ce sont des anciens salariés de l'Occitane qui ont décidé de monter leur propre entreprise : *« Avec les collègues (entreprises à proximité sur le même secteur d'activité), on est 6 ou 8 il est très difficile de travailler ensemble, on est concurrent mais on n'a pas les mêmes clients » (PME adhérente pôle PASS- 49 E-2008).*²⁰

Pour le côté Est, l'inscription des entreprises au sein du pôle est différente. Schématiquement, ce territoire est à la base structuré entre de grosses associations professionnelles qui représentent les « grosses » entreprises et un SPL qui représente les « petits ». Le pôle est alors apparu comme une opportunité de synergie sur ce territoire pour faire face aux pressions réglementaires de plus en plus fortes. Dans ce secteur d'activité, la culture du secret est prégnante et les grosses entreprises sont des entreprises familiales régnant depuis plus d'un siècle sur l'espace industriel de cette ville. *« Une des grosses difficultés du pôle PASS, c'est que l'on est dans le monde de la parfumerie, un monde où il n'y a pas de brevets, où tout est secret. La difficulté est d'essayer de faire travailler des entreprises ensemble. Jusqu'à la création du pôle, il n'y a jamais eu cette volonté de travailler ensemble. Les grosses entreprises ont leur équipe de R&D et n'ont jamais voulu travailler ensemble » (Membre de la gouvernance pôle PASS- 31G-2007).* Le pôle de compétitivité est ici le moyen de trouver un équilibre, de réduire les distances. Or, la volonté de certains industriels n'était pas de mettre en commun, de créer de la synergie mais d'imposer leur propre vision, on l'a vu *« On ne mettra en commun, que ce que l'on n'a pas »*. De l'avis des acteurs interrogés, la création du pôle PASS a néanmoins permis une mise en réseau des entreprises qui n'avaient pas l'habitude de communiquer mais malgré les « bonnes volontés », aucune stratégie collective n'a émergé à ce jour.

²⁰ Il est intéressant de noter l'Occitane qui a joué un rôle structurant dans la mise en œuvre du pôle PASS sur le côté Ouest a toujours refusé de nous recevoir.

4.1.3.2. Un pôle aux compétences en tension

On ne peut comprendre la stratégie du pôle vis-à-vis de la formation si on ne comprend pas la problématique des compétences dans l'industrie aromatique. Pendant longtemps le recrutement dans l'industrie aromatique s'est fait sur le choix d'une main d'œuvre locale peu ou pas qualifiée, formée sur le tas, par « compagnonnage ». Or, avec les nouvelles normes européennes et les nouvelles techniques qui se propagent, l'accent porte beaucoup plus sur la qualité et la volontaire rapidité d'acquisition des nouvelles compétences. Ces évolutions ont conduit à de nouveaux types d'emplois et de qualification. Les chefs d'entreprises recrutent des ouvriers, techniciens supérieurs et cadres de plus en plus qualifiés. Cependant, dans l'industrie aromatique, nombre de métiers sont considérés comme étant « en tension », c'est-à-dire que les entreprises peinent à recruter et ce, de façon chronique. Les raisons sont connues depuis longtemps : image négative de l'industrie, niveaux de salaires insuffisants notamment lorsqu'ils sont rapportés au coût de la vie dans la région, concurrence d'autres secteurs ou encore inadéquation entre offre et demande de formation.

Cependant, lors d'entretiens auprès de chefs d'entreprises, plusieurs d'entre eux nous ont expliqué qu'ils continuaient de former une part significative de leur personnel en interne, en particulier « leurs nez ». En effet, ils recrutent pour la plupart des « gens du coin » qui sont « nés dans les champs de Jasmin » et préfèrent les former à la culture de leur entreprise. Nous nous situons ici dans ce qu'un entrepreneur a qualifié « d'industrie artisanale ». Malgré les évolutions récentes évoquées précédemment, les machines utilisées dans certaines entreprises ou les méthodes de production restent les mêmes depuis des années. La construction des compétences des parfumeurs est ainsi tout à fait emblématique de la question de la formation dans l'industrie aromatique et en corollaire dans le pôle PASS qui constitue un autre point de tension. Cette construction est duale : d'une part, elle exige l'acquisition de connaissances techniques, scientifiques, voire industrielles et économiques qui peut s'opérer par le système de formation ; d'autre part, le métier de parfumeur comprend toujours une composante artistique irréductible et son apprentissage repose sur l'expérience, la pratique et la répétition. D'où la difficulté d'élaborer une offre de formation parfaitement ajustée.

4.1.4. Les projets collaboratifs

L'objectif affiché des pôles est la mise en place de projets de recherche collaboratifs. Les animateurs de la gouvernance de ce pôle sont en charge de l'émergence et du montage de projets. Dans cette section, nous présentons les différentes étapes de la constitution de ces projets et l'aspect de leur financement concernant le pôle PASS.

La première étape consiste en l'émergence d'intention de projet. Là également le pôle a fait le choix d'une polarisation de la recherche de projets. Il joue dès le départ un rôle très volontariste estimant que peu d'entreprises sont en capacité d'être spontanément à l'origine de projets collaboratifs. C'est donc la structure organisationnelle du pôle (un chargé de projet à l'est et un chargé de projet à l'ouest) qui est en charge de l'émergence et du montage des projets. Les chargés de projet redoublent d'effort pour faire face à la pénurie de propositions. Cette première étape s'appuie principalement sur leurs réseaux. En effet, il n'existe pas de groupe de travail au sein de ce pôle excepté la commission formation. Par conséquent, ce sont les animateurs qui vont démarcher les entreprises, les laboratoires de recherche, les universités pour la mise en place de projets. Côté Ouest, la structure de gouvernance aide même à la rédaction des projets.

L'obtention du label pôle de compétitivité PASS est la seconde étape du projet. C'est le conseil d'administration après avis du conseil scientifique qui labellise les projets au sein de ce dispositif bi-polaire. Ces organes se réunissent en fonction des projets proposés. Une fois la labellisation octroyée par le pôle, les recherches de financement sont à effectuer.

La troisième étape correspond au financement des projets de recherche. Concernant le pôle PASS, compte tenu de la diversité des financements possibles, nombres d'entreprises n'avaient pas les ressources pour mener elles-mêmes les démarches auprès des différents organismes financeurs (ANR, FUI...). Ce sont donc les chargés de projets qui s'en sont préoccupés. Cependant, de nombreux échecs liés à la non attribution des financements escomptés pour les projets déposés a conduit à un découragement de la part de certains acteurs.

Malgré les efforts déployés, les résultats obtenus au cours des premières années de fonctionnement du pôle sont restés modestes. En trois ans (2005-2008), seuls neuf projets de R&D ont été labellisés et uniquement deux d'entre eux ont obtenu des financements par le FUI. Les propositions de projets sont venues principalement des entreprises les plus importantes, comme l'atteste le projet Immunosearch (PME adhérente au pôle PASS-40 E-2007).

Figure 5. Immunosearch

ImmunoSearch est une start-up créée en 2006. Il s'agit d'une société de service et de recherche en immunotoxicologie dédiée aux industries des parfums, des arômes, et de la cosmétique. Les deux grandes entreprises grassoises en sont actionnaires. Cette start-up travaille principalement avec des centres de recherche localisés à Nice et son projet phare sur « la définition de biomarqueurs pour le contrôle de l'inocuité de molécules utilisées en parfumerie et cosmétiques » est financé par le FUI (Fonds Unique Interministériel). Ses dirigeants sont des chercheurs issus de l'industrie, très qualifiés (ils sont titulaires de doctorat), et leur projet s'est naturellement construit par la mobilisation de leurs propres réseaux socioprofessionnels, scientifiques et industriels tout à la fois. Pour eux, les chargés de projets ne sont pas une réelle ressource.

Source : élaboration personnelle

Après avoir abordé la logique de construction du pôle à vocation nationale : le pôle PASS, nous allons maintenant présenter le pôle de compétitivité Mer à vocation mondiale.

4.2. LE POLE MER

Le pôle Mer s'est construit sur un tissu productif régional dense avec des ressources très anciennes d'un point de vue industriel, urbain, professionnel avec le soutien et la présence de l'Etat.

Ce tissu productif régional peut être défini à partir de quatre éléments constitutifs de son territoire. Tout d'abord, l'espace des activités industrielles maritimes (1) qui allait du Golfe de Fos jusqu'à Toulon (Garnier, 1979 ; Garnier, 2000). Ensuite, sa configuration sociale et urbaine (2) est polarisée autour d'un petit nombre de grandes entreprises. A cela s'ajoute historiquement une très grande homogénéité professionnelle et culturelle du salariat (3) opérant dans cet espace. Enfin, il faut noter l'importante présence de l'Etat dans la régulation des secteurs d'activité (4). A la spécificité du tissu productif régional s'ajoutent les particularités d'un espace productif naissant.

Prenant appui tout au long du littoral de la région Provence Alpes Côtes d'Azur, le pôle Mer se caractérise par l'émergence d'un espace productif nouveau, beaucoup moins ancré territorialement depuis les années 60. Il relève d'un système technique différent et se trouve porté par des acteurs hétérogènes.

Il se définit aussi par quatre éléments. Tout d'abord, il existe un changement sectoriel (1). En effet, les nouvelles activités se situent principalement dans le domaine de la recherche et du développement. Par conséquent, ses nouvelles activités ne sont que faiblement liées aux activités de la Défense de la Marine Nationale mais sont, en revanche, principalement héritières des entreprises, des institutions de recherche issues du monde de la Mer. Ensuite, le territoire du pôle Mer a connu un changement de nature entrepreneuriale et organisationnelle (2). Les nouvelles activités sont essentiellement portées par des PME ou bien des établissements délocalisés de petite taille alors qu'auparavant il était essentiellement constitué de grandes entreprises ou d'établissements publics dans la construction et la réparation navale. De plus, l'Etat (3) demeure très présent soit par sa position de financeur de projets de recherche et développement, soit parce qu'il est un client des opérateurs de ce territoire. Le dernier élément relève quant à lui d'une nature plus sociologique (4). Les acteurs du nouvel espace relèvent de la sphère de la connaissance, de la science et de ses applications technologiques. La figure de l'ingénieur a remplacé celle de l'ouvrier qualifié.

4.2.1. Genèse du pôle de compétitivité Mer

Le pôle Mer a une vocation mondiale. Son réseau repose historiquement sur une association de chefs d'entreprise : Toulon Var Technologie (TVT) et sur l'impulsion d'une grande entreprise DCNS. Il s'inscrit plus dans une logique de « *cluster* » dans le sens où ce sont les entreprises qui se sont emparées de cette politique volontariste contrairement à son « frère jumeau » basé en Bretagne dont la création (montage du dossier) est portée avant tout par des institutions. Nous détaillerons plus loin ces différents éléments.

Le pôle de compétitivité Mer a été créé sous l'impulsion de l'entreprise de la Direction des Constructions Navales (DCN) et grâce à l'appui de Toulon Var Technologie (TVT). L'implication de DCN, devenu depuis DCNS (2007), dans ce dispositif public relève de la restructuration des industries de Défense. En effet, la réorganisation des industries navales et le changement de statut de DCN ont conduit à cette implication. En juin 2003, DCN est passée du statut d'administration à celui d'entreprise privée même si son capital est entièrement constitué par des capitaux publics. Cela a amené l'entreprise à définir de nouvelles stratégies de développement. Suite à une impulsion du Ministère de la défense, DCN s'est investie dans la création du pôle mer PACA. Pour la mise en place du pôle, DCN a entraîné ses partenaires basés à Toulon. Trois entreprises ont émergé : CNIM (200 personnes), ECA (300 personnes) et PRINCIPIA (120 personnes). DCN étant implantée très fortement à Toulon (environ 2 500 personnes sur ce site), cet ancrage territorial n'est pas sans conséquence sur le périmètre du pôle.

A l'inverse, le lien avec TVT s'explique par la « proximité géographique ». L'implication de TVT dans la création du pôle s'explique par l'alignement entre les sous-objectifs assignés au pôle et la raison d'être de cette association, à savoir créer les conditions favorables à l'émergence d'un territoire innovant et compétitif sur Toulon et plus largement en région PACA.

TVT avait déjà un réseau de PME et de laboratoires (100 membres environ) avec le projet « *Marine et Submarine Network* » reconnu par un CIADT en septembre 2004 (Crespy, 2006)²¹. Lors de l'émergence du pôle et durant la durée de notre étude, l'association TVT abrite dans ses locaux, l'association du pôle Mer. Cependant, TVT et la structure de gouvernance du pôle (SGP) ne se recoupent pas, TVT ayant gardé un périmètre d'intervention plus large.

Concernant les volets recherche et formation, l'IFREMER et les universités de Toulon, Nice et Aix-Marseille sont apparus dès la création du pôle.

Par conséquent, le pôle Mer est avant tout d'origine industrielle : c'est DCN qui a monté les dossiers en faisant appel aux personnes avec lesquelles elle avait l'habitude de travailler, soit une trentaine d'entreprises. Ce pôle n'est pas créé *ex nihilo* et il se situe plutôt dans une logique d'émergence « bottom up » en prenant appui sur le réseau de DCN comme sur celui de TVT. Au fil des années, cette implication industrielle s'est renforcée (les entreprises sont aujourd'hui plus de 240), ce qui peut être perçu comme un problème, car ne laissant que peu de place aux structures institutionnelles.

La vocation mondiale du pôle Mer est une autre de ses spécificités. Il est le seul à l'heure actuelle en France à avoir "un frère jumeau" : le pôle Mer Bretagne. La plus value de cette organisation est la disparition de doublons sur le territoire français. Lors de l'initiation des pôles, le gouvernement avait choisi de n'en labelliser qu'un nombre restreint. Afin d'en assurer la labellisation, les porteurs du projet ont dû suivre les injonctions des services de l'Etat, à savoir que ce pôle soit inter-régional avec la Bretagne : la labellisation de ces pôles étaient en jeu. Le montage de ce projet a été facilité par le fait qu'un grand nombre d'entreprises étaient présentes sur les deux sites. Le pôle de compétitivité Mer est labellisé depuis le 12 juillet 2005 et depuis 2007, il a également bénéficié du label PRIDES accordé par le Conseil Régional PACA.

²¹ En 2002, lors d'une étude menée dans toutes les régions françaises sur les technologies-clés par le Ministère de l'Industrie, les sciences et technologies marines sont apparues comme un atout pour la région, avec un nœud de réseau à Toulon. Tant du côté de la DRRT que du Conseil Régional, cet élément a été repris dans les discours afin de faire émerger à terme un pôle d'excellence dans ce domaine.

L'objectif du pôle Mer PACA, tout comme celui de Bretagne, est de répondre à deux enjeux attachés à la mer: la sécurité et le développement durable. Le domaine du secteur maritime est au sein de ce pôle décliné en cinq thèmes : sécurité et sûreté maritimes ; ingénierie, maintenance et services navals ; exploitation des ressources énergétiques marines ; exploitation et valorisation des ressources biologiques marines et environnement et génie côtier.

L'objectif affiché du pôle est de développer une économie maritime d'envergure internationale. Pour ce faire il veut : devenir un acteur majeur du « *homeland security* » ; construire une offre de produits et de services innovants pour le secteur naval ; faire de la région un centre d'expertise international dans la maîtrise du milieu marin et de ses risques environnementaux ; développer les services associés ainsi que devenir un pôle d'excellence dans les technologies sous-marines, appliquées à l'exploitation pétrolière mer profonde.

Ces objectifs sont affichés clairement sur la page du site web du pôle Mer. Reste à savoir si les acteurs du pôle partagent la même vision et si les actions menées permettent de réaliser de tels objectifs.

4.2.2. Organisation de la gouvernance du pôle Mer

Nous distinguerons dans cette partie la gouvernance dite plus opérationnelle et une autre plus stratégique liée à la mise en place des pôles de compétitivité.

La gouvernance opérationnelle comprend la structure de gouvernance du pôle, un comité d'orientation stratégique, un comité de pilotage, un comité de coordination et sept groupes de travail thématique. Nous présenterons le rôle et les fonctions de chacune de ces différentes composantes.

4.2.2.1. Les instances de la gouvernance du pôle Mer

Dès la création du pôle, une gouvernance avec une équipe d'ingénierie a été mise en place. Elle est composée de six personnes : un directeur, une directrice adjointe, un secrétaire général, deux chefs de projets et une assistante.

Son apparente indépendance est nuancée par l'appartenance d'un membre de l'ingénierie à DCN et d'un autre en disponibilité de la DGA. La gouvernance du pôle tient lieu de facilitateur pour le montage de projet. Elle se rapproche d'un organe extérieur des entreprises : une sorte de «service juridique et financier déconcentré». La fonction des opérationnels de la gouvernance ne sert pas seulement à l'émergence de projets et de mise en réseau des acteurs mais aussi à un rôle de «prestataires de service ». Les opérationnels font ici le travail d'instruction des dossiers, de réseau avec les partenaires financiers.

Outre son équipe d'animation, le système de gouvernance du pôle Mer s'appuie sur plusieurs instances : un comité d'orientation stratégique, un comité de pilotage, un comité de coordination et sept groupes de travail thématiques.

Tout d'abord, un comité d'orientation stratégique consultatif peut être saisi par le président du pôle. D'une part, il valide la stratégie thématique du pôle et d'autre part, il est l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics. Il est composé d'acteurs institutionnels pour la plupart : des représentants de l'Etat, des collectivités territoriales et du monde scientifique et économique ainsi que du président du comité de pilotage. Il se réunit une fois par an. Le président de ce comité est un membre du collège des collectivités territoriales. Ensuite, il faut y ajouter le comité de pilotage, qui est composé de trois collèges dont six personnes issues de grandes entreprises, six de PME et six de laboratoires de recherche. Ce dernier se réunit tous les mois. De surcroît, un comité de coordination avec la Bretagne se réunit aussi une fois par mois pour vérifier les projets des deux pôles. Très rapidement se mettent enfin en place sept groupes de travail thématiques se rattachant aux cinq thèmes du pôle de compétitivité Mer qui sont : naval et nautisme, ressources énergétiques marines, ressources biologiques marines, environnement et aménagement côtier, sécurité et sûreté maritime. D'autres thèmes transversaux conduisent ensuite à la création de trois autres groupes de travail : la formation, l'international et les financements privés.

4.2.2.2. Les parties prenantes du pôle Mer

Les acteurs dominants du pôle Mer apparaissent très vite comme les entreprises liées aux activités de défense, alors que les entreprises liées à la plaisance et majoritairement localisées à la Ciotat sont restées en retrait. L'association TVT est surtout apparue comme l'association d'« hébergement » du pôle Mer qui, avec son équipe d'animation se charge de son pilotage. Si l'entreprise DCN est reconnue par plusieurs comme l'acteur incontournable du pôle MER, on ne peut affirmer qu'elle occupe une position hégémonique. L'équipe d'animation met en avant sa totale objectivité et neutralité dans les choix des projets ainsi que le recours à des experts extérieurs pour évaluer ces projets.

Le pôle de compétitivité Mer s'appuie sur un réseau de Pme/Pmi mais également sur des grands acteurs étatiques : Marine Nationale, DGA, DCN, Thalés et de grands organismes de recherche et formation (IFREMER, CNRS, Universités, Grandes Ecoles..) implantés dans les deux régions : Bretagne et PACA.

Les acteurs publics concernés par les pôles de compétitivité sont les services de l'Etat et les collectivités territoriales. En ce qui concerne les acteurs publics et les pôles, plusieurs niveaux d'engagement sont à prendre en compte: le financement de la gouvernance du pôle, le degré d'implication dans les instances de gouvernance – comités des financeurs et comité d'orientation stratégique – et le financement des projets. A la suite de l'évaluation nationale des pôles au premier semestre 2008, la question de la reconduite des financements est posée : plusieurs options se dessinent. La pérennisation des financements étatiques, un financement plus conséquent de la part des membres, notamment de la part des entreprises, pourrait être envisageable. Cependant, cela suppose que celles-ci y trouvent un intérêt. Un possible désengagement, partiel ou total de l'Etat, fait craindre aux collectivités territoriales qu'elles aient à accroître leur soutien, dans une logique de substitution à l'Etat.

4.2.2.3. L'orientation stratégique du pôle Mer

Les ambitions affichées du pôle sont à sa création : l'investissement de 200 millions d'euros en 5 ans ; la pérennisation de 5000 emplois et la création de 3000 dans les 3 à 5 ans ; un leadership européen dans le domaine des technologies marines et sous-marines. On peut d'ailleurs se demander comment le pôle compte alors associer la restructuration des industries de défense et la mise en synergie de projets innovants conduisant à des stratégies plus offensives que défensives.

Le comité des financeurs réunit les financeurs potentiels des projets de R&D collaboratifs, notamment les collectivités territoriales. C'est dans cet espace que se discutent et se décident les financements qui viendront abonder les financements obtenus soit au titre du fonds unique interministériel, soit au titre des agences (ANR, AII).

Le mode de gouvernance du pôle constitue un système ouvert et qui reste attractif pour les PME –TPE. En effet en juillet 2007, 15 PME sont partenaires des 20 projets ayant trouvé un financement. Quatre d'entre elles sont même leaders. Cette situation provient sans doute pour partie de la préexistence de réseau de PME et de laboratoires « Marine et Submarine Network ». Comme nous l'évoquions plus haut, il existe trois collègues au sein du comité de pilotage.

De plus, si nous nous centrons sur la mise en place du collège PME au sein de ce pôle, nous pouvons constater que ce dernier a ensuite changé de forme après la création du pôle mer. En effet, à l'origine ce collège se composait d'entreprises de moins de 500 salariés et on trouvait des filiales de grandes entreprises. Cela posait problème aux petites entreprises. Il a été décidé de changer la définition des PME et d'adopter celle de l'Union Européenne (UE) à savoir qu'une PME doit être composée de moins de 250 salariés et doit avoir moins de 25% de son capital contrôlé par une grande entreprise. Cela permet de répondre aussi aux aides qui sont souvent versées aux PME selon les critères de l'UE. Ce changement est révélateur des stratégies en termes d'acteur et d'orientation du pôle pour améliorer la participation des PME.

En ce qui concerne les organismes de recherche il apparaît que la mise en place de groupes thématiques et son mode de gouvernance ont pu constituer un système ouvert et attractif pour les organismes de recherche. Par exemple rapidement l’Ifremer participe à différents groupes thématiques au sein du pôle et en coordonne un.

Cependant, le pôle de compétitivité Mer a pu être perçu par certains acteurs industriels comme un dispositif de plus imposé par l’Etat et comme un dispositif qui renforce la domination de DCNS. Cette crainte a pu constituer un frein à l’entrée de certaines entreprises. Or, la démarche engagée par l’équipe d’animation du pôle repose sur la communication de leurs efforts quant à l’objectivité. Ainsi, le directeur du pôle est venu plusieurs fois sur le site des anciens chantiers navals de La Ciotat mais la méfiance est restée trop importante. Le fait de déposer à la structure de gouvernance des fiches projets, de mettre en commun certaines ressources effraie certaines entreprises, principalement des PME. C’est contre ces réticences que la structure de gouvernance, en communiquant toujours plus, et en assurant au mieux un rôle de « prestataires » de service en dossier de financement de projets s’est efforcé de lutter pour préserver le pôle et garantir sa pérennité.

Il n’en demeure pas moins que le pôle mer, à vocation mondiale, présente un intérêt stratégique certain et est resté sous l’œil attentif du Ministère de la Défense.

4.2.3. Caractérisation de l’espace productif du pôle Mer

Comme son nom l’indique, les membres du pôle Mer ont des activités qui « touchent » à la mer. Etant donné que ce domaine est très large, le pôle Mer est avant tout un réseau hétérogène quand aux acteurs qui le composent, aux secteurs d’activités, ou encore à la taille des entreprises. Le pôle Mer se caractérise par un « environnement de tous les métiers qui touchent à la mer ». Cela pose des problèmes de frontière et d’adhésion à l’objectif commun.

4.2.3.1. La composition du pôle Mer

Les données présentées ci-après datent de 2006, nous ne les avons pas réactualisées car ce qui nous intéresse ici dans ce projet doctoral est la compréhension du dispositif dans sa phase d'émergence et les logiques d'insertion des acteurs.

Tableau 11. Secteurs d'activités et filières présentes dans le pôle Mer

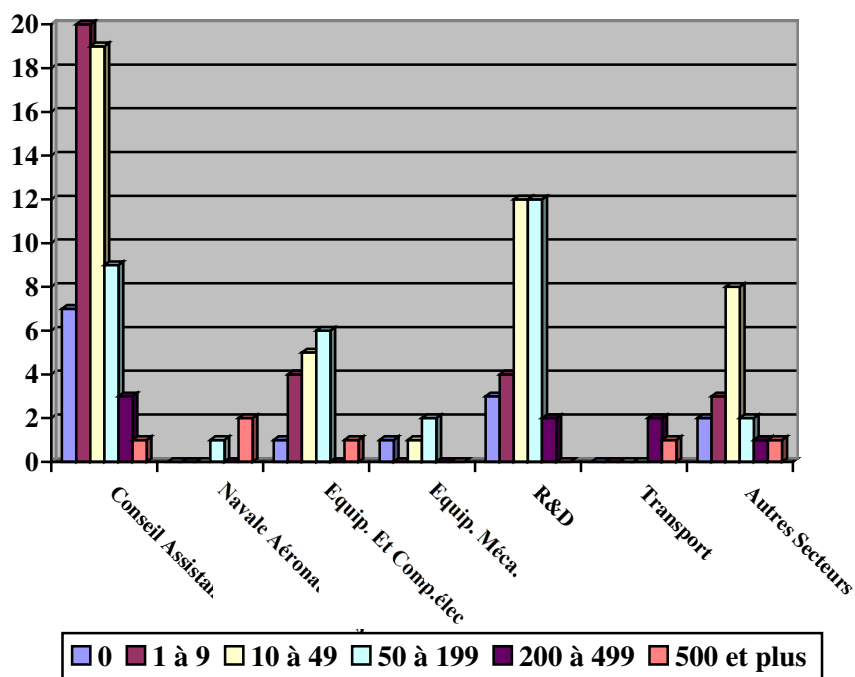
Pôle Mer – PACA : chiffres clés	Région PACA	Autres Régions	Total France
Nombre total d'établissements du pôle	126	14	140
Nombre d'établissements du pôle hors organisations pro	122 43	14 2	136 45
Nombre d'établissements de moins 10 salariés			
Ensemble des salariés du pôle hors organisation professionnelle	9498	3660	13158
Nombre de salariés dans les établissements de moins de 10 salariés	1237	52	1289
Nombre de salariés du secteur R&D	1815	362	2177
Nombre d'ingénieurs en entreprise (hors secteur R&D)	2460	52	2512

Source : INSEE (2006)

A l'origine de la création du pôle Mer, on note un nombre important de PME. Il représente environ 9500 salariés dont moins de 2000 sont des ingénieurs en recherche et développement. Les chiffres de ce tableau corroborent les informations sur l'évolution du tissu productif du pôle Mer qui témoigne de la substitution de la figure de l'ouvrier qualifié par l'ingénieur R&D.

Figure 6. Répartition selon le secteur d'activité des établissements du pôle Mer (2008)

Répartition des établissements selon le secteur d'activité et la taille.



Source : Document interne Pôle Mer.

La majorité des établissements faisant partie du pôle s'inscrivent dans le domaine du conseil et de l'assistance (51) puis dans l'équipement et composants électriques et électronique (17). Par contre en termes de salariés, trois établissements du domaine de la construction navale et aéronautique concentrent à eux seuls près d'un quart des emplois. Encore une fois, ces informations reprennent l'idée suggérée au début de cette section concernant le développement de nombreuses petites structures industrielles.

« De nombreux secteurs sont présents dans le pôle : conseils et assistance (24 % des salariés), construction navale et aéronautique (17 %), transport (17 %), R&D (17 %). Le pôle Mer-PACA compte au total environ 13 150 salariés dont 2 500 ingénieurs, soit 19 % des effectifs. Les salariés sont très qualifiés : la moitié sont cadres ou exercent une profession intellectuelle supérieure contre 30 % dans plusieurs pôles» (Insee , 2005 : 11).

La question de l'articulation entre la formation et l'emploi est une préoccupation des membres du pôle. Celle-ci est confiée à une commission spécifique, créée dès son origine. Elle a adopté, dans une première étape, une démarche relativement classique de mise en regard des besoins futurs estimés des entreprises par rapport aux formations existantes.

Ce recensement a été réalisé en organisant les données par thèmes structurant de l'activité du pôle : Naval et nautisme, ressources énergétiques marines, ressources biologiques marines, environnement et aménagement côtier, sécurité et sûreté maritime. Pour chacun d'eux, les résultats font apparaître les formations concernées, les besoins en emplois déclarés par les entreprises enquêtées et les adéquations qualitatives ou quantitatives entre offre et demande de formation.

4.2.3.2 Un pôle implanté dans un territoire aux ressources attractives

Alors que son centre de gravité officiel est situé à Toulon, le pôle est susceptible de mobiliser des ressources allant de Fos à Menton et dont la nature se révèle nettement contrastée entre l'Est et l'Ouest de la région.

L'Ouest regroupe plutôt des ressources de deux types : d'une part celles qui sont associées aux activités du premier port civil français de Marseille-Fos et d'autre part, celles, devenues plus rares et qui sont associées aux activités de réparation navale marseillaise. Il s'agit de ressources fortement liées au trafic maritime intercontinental et dont l'éventail se déploie depuis le "hard" des infrastructures portuaires sophistiquées jusqu'aux "soft" des services spécialisés (logistique, auxiliaires des transports, assurances, etc.) en passant par les multiples services aux entreprises du secteur (fournisseurs et sous-traitants plus ou moins industrialisés). Il s'agit donc ici de ressources anciennement ancrées dans la métropole marseillaise et portées par des acteurs eux aussi anciennement insérés dans cette partie de la région.

L'Est regroupe plutôt des ressources liées aux vocations plus récentes de développement scientifique et technologique (notamment Sophia Antipolis), résidentielle et touristique (Côte d'Azur) avec ce que cela comporte de présence d'établissements de recherche-développement dans le domaine de l'environnement, de l'instrumentation et de tout ce qui est associé à la fréquentation des ports et des chantiers de réparation-maintenance en grande plaisance. Il s'agit donc de ressources plus "soft" portées par des acteurs dont les professionalités nouvelles et les cultures sont traditionnellement moins ancrées dans le territoire régional.

Enfin, à l'ouest comme à l'est, des ressources technologiques liées à la sécurité (du transport, des processus productifs et de l'environnement) se sont progressivement implantées et développées. Mobilisées aujourd'hui dans le pôle de compétitivité "Risques", fédérées depuis le technopôle de l'Arbois mais présentes aussi à Sophia Antipolis, ces ressources constituent un élément essentiel d'attractivité pour les entreprises et institutions technologiques insérées dans le pôle Mer.

4.2.4. Les projets collaboratifs

L'objectif affiché des pôles est la mise en place de projets de recherche collaboratifs. Les groupes de travail au sein du pôle Mer sont un des outils qui a permis de susciter l'émergence des projets en raison des échanges entre les acteurs. Nous allons également décrire les différentes étapes de la constitution de ces projets et le rôle du pôle mer dans leur financement.

La première étape consiste en l'émergence d'intentions de projet lors de groupes de travail ou spontanément au sein du pôle. Concernant les groupes de travail, sept groupes existent au sein de la Structure de Gouvernance du pôle. Ils représentent les cinq thèmes constitutifs du pôle Mer : Sécurité et sûreté maritime ; Ingénierie, maintenance et services navals ; offshore pétrolier ; énergies renouvelables ; Exploitation et valorisation des ressources biologiques marines ; environnement et génie côtier. Un membre de l'équipe d'animation du pôle est responsable d'un ou plusieurs groupes.

Des projets peuvent cependant émerger à la marge de ces groupes de travail, avec d'autres partenaires que ceux présents dans ces réunions. Dans ce cas, la fiche de synthèse du projet arrive spontanément au pôle, comprenant les budgets, l'identification du porteur de projet et de ses partenaires, la nature de l'innovation, le marché et le calendrier d'action.

L'obtention du label pôle de compétitivité Mer est la seconde étape du projet. Elle peut durer environ deux mois. Cette fiche de projet est présentée au Comité de pilotage qui se réunit une fois par mois et qui est composé de 19 membres issus des 3 collèges (entreprises de plus de 250 personnes, entreprises de moins de 250 personnes, organismes de recherche et de formation). Le projet est jugé recevable ou non. Il est possible au cours de cette étape d'avoir recours à des experts extérieurs au pôle pour appuyer le projet. Si le comité de pilotage valide ce projet, ce dernier est envoyé au comité de pilotage et de coordination interrégionale. Le comité de pilotage et de coordination interrégionale (Bretagne- PACA) va alors identifier s'il y a redondance ou non entre projets issus de PACA et de Bretagne. Si la redondance est vérifiée, ils vont se mettre en contact avec les porteurs des deux projets pour proposer une possibilité de coopération entre eux. Si un accord est possible, le projet sera labellisé pôle Mer lors d'un comité de pilotage. Cette labellisation ne garantit cependant pas le financement mais donne accès aux moyens financiers.

Par conséquent, la troisième étape comprend l'accès aux financements. Cette phase peut durer environ un an. C'est l'équipe d'animation du pôle qui va orienter le projet vers des financeurs. En fonction de la typologie des projets, la structure de gouvernance oriente les dossiers vers certains appels à projets des financeurs. Une fois que le projet arrive aux financeurs, un expert est nommé pour juger de la recevabilité du dossier. Après l'obtention des financements le projet peut se mettre en place suivant le calendrier d'action prévu à cet effet. Etant donné la temporalité de la mise en œuvre des projets, au moment de notre étude, très peu d'entre eux avaient déjà débuté.

A titre indicatif, les différents projets labellisés au sein du pôle Mer durant la durée de notre étude était de 82 projets labellisés en juin 2008, En février 2007, 44 projets étaient labellisés dont neuf portés par des PME et onze par des organismes de recherche. En février 2006, 21 projets étaient financés dont cinq portés par des PME. Par conséquent, durant les trois premières années de vie du pôle, le nombre de projets labellisés a été en constante évolution.

4.3. CONCLUSION

Le pôle PASS se caractérise par 4 traits principaux : sa très forte « identité PME », son clivage géographique et sectoriel, son histoire qui a durablement marqué son sort et son essor et le petit nombre de projets qui ont abouti (c'est-à-dire qui ont été financés). Si certains de ces traits – surtout son « identité PME » – ont largement infléchi la genèse et l'histoire de la vie du pôle, le faible nombre de projets qui ont abouti tient à d'autres raisons : le secteur réunit beaucoup de petites activités qui sont aux marges de la chimie sans que des perspectives de recherche communes autres que réglementaires fassent l'objet d'un large consensus entre toutes les parties prenantes.

Le risque de proposer ou de recommander certaines actions collectives répondant à des exigences communes bute rapidement sur la limite des actions propres à certains acteurs du pôle et court le risque d'être en contradiction avec le principe de la non concurrence. Malgré la volonté de ses initiateurs, les entreprises du pôle ont eu du mal à se retrouver autour d'une dynamique de recherche : elles sont restées prisonnières de la loi du secret qui caractérise leurs affaires. Et à trop vouloir « faire ailleurs », c'est-à-dire ailleurs que dans les orientations stratégiques intéressant directement les entreprises, celles-ci n'ont pas su et pu « faire ensemble ». Ce qu'a sanctionné d'ailleurs l'évaluation de 2008 réalisée par le BCG.

Quant au pôle mer, il s'est construit en filiation avec des ressources très anciennes d'un point de vue industriel, urbain, professionnel avec le soutien et la présence de l'Etat. C'est effectivement sur ce socle de ressources passées qu'émergent des ressources nouvelles en termes d'activités, de formes organisationnelles au sein des entreprises, de groupes professionnels centrés sur d'autres savoir-faire et une présence de l'Etat plus diluée et partagée avec d'autres collectivités. L'impératif du développement technologique a ensuite reconfiguré les processus en cours. Le Pôle émerge également de toute une série de dispositifs et politiques publics portés par l'Etat et les collectivités territoriales allant des SPL aux *clusters*.

Dans ce contexte le Pôle Mer apparaît comme l'instance nécessaire pour reconstruire de la synergie entre des ressources réparties entre l'est et l'ouest de la région. Le Pôle Mer permettrait alors de dynamiser des entreprises qui auraient plutôt vocation à industrialiser les projets d'innovation en gestation. La capacité du pôle Mer à contribuer à structurer le développement économique régional a d'ailleurs été reconnue par l'évaluation du BCG en 2008, puisque le pôle, à l'origine à vocation mondiale est devenu à partir de là un pôle mondial (Boston Consulting Group, 2008).

PARTIE 3. RESULTATS ET DISCUSSION

CHAPITRE 5. L'INSERTION DANS LES PÔLES A TRAVERS LES RESSOURCES RECHERCHEES

Comme nous l'avons vu dans le chapitre deux, les pôles de compétitivité ont fait l'objet depuis 2005 de nombreux travaux qui se sont efforcés de les caractériser, de comprendre leurs modes de régulation ou encore de mettre en évidence les sources de leur performance. Nous avons choisi, quant à nous, de nous poser la question des logiques d'insertion des différents acteurs qui choisissent de participer au dispositif. Pour y répondre, nous examinons dans ce chapitre les ressources recherchées par les différents acteurs qui sont partie prenante des pôles. A partir de l'analyse de la littérature sur les ressources et de nos entretiens, six grands types de ressources ont été identifiés : les ressources liées au financement, les ressources liées à la formation, les ressources informationnelles, les ressources liées à la recherche et au développement, les ressources liées à la visibilité du territoire et les ressources relationnelles. S'intéresser aux ressources recherchées par les membres des pôles permet de prendre en considération la dynamique en œuvre dans l'émergence de ces derniers. En effet, ne pas se centrer sur les ressources possédées par les acteurs, qu'il s'agisse des firmes ou des laboratoires de recherche mais élargir l'analyse aux ressources recherchées nous paraît être la condition pour une meilleure compréhension des logiques d'insertion des acteurs dans le dispositif. L'analyse des données montre que les acteurs recherchent rarement une seule ressource. Les entreprises vont souvent chercher à entretenir mais aussi à développer des nouvelles ressources financières, informationnelles, relationnelles, technologiques et politiques. Comme nous allons le constater, elles cherchent des subventions et d'autres types d'aides financières, elles échangent de l'information sur des opportunités de marché, sur leurs concurrents, sur les politiques industrielles en cours. Elles établissent de nouveaux contacts et échangent des compétences sur l'aspect législatif ou technologique. Enfin, elles peuvent aussi chercher une légitimité à l'échelle du territoire.

Dans tous les cas, face aux manques ou aux nouveaux besoins de ressources, aux risques du marché ou bien pour diminuer leurs coûts de transaction, les entreprises ont besoin de coopérer. Ces relations permettent de pallier les carences individuelles de chaque entreprise.

Dans une première section, nous allons distinguer les comportements de recherche de ressources des différents acteurs partie prenante des pôles en isolant les Pme, les grandes entreprises et les laboratoires de recherche. Dans une seconde section, nous proposons une lecture par type de ressources qui permet de faire ressortir les spécificités de chacun des pôles que nous avons étudiés et conduit à contextualiser les résultats.

5.1. LES STRATEGIES DE RECHERCHE DE RESSOURCES DES PARTIES PRENANTES

Cette partie va identifier les ressources recherchées par les différents acteurs et examiner le lien avec leur processus d'insertion au sein des pôles de compétitivité. Nous organisons cette partie en fonction de six types de ressources : les ressources liées au financement, les ressources liées à la formation, les ressources informationnelles, les ressources liées à la recherche et au développement, les ressources liées à la visibilité du territoire et les ressources relationnelles.

Nous allons donc présenter les types de ressources en les décrivant, en les illustrant et en les mettant en perspective selon le type d'acteurs et le type de pôles.

5.1.1. Les stratégies d'accès aux ressources des PME

Compte tenu de leurs différences structurelles, PME, grandes entreprises et laboratoires de recherche se distinguent par leur stratégie de recherche de cette ressource.

5.1.1.1. Bénéficiaire d'un accès facilité aux ressources financières

L'objectif d'insertion des PME dans les pôles semble être fortement orienté par la recherche de ressources financières. Les PME semblent de plus être les grandes bénéficiaires de l'accès à des financements en particulier de la part de certains financeurs tels le Conseil Régional ou bien encore OSEO ANVAR. Pour nombre d'acteurs, les PME sont donc les « grandes gagnantes » des pôles de compétitivité.

« Je pense que les grands bénéficiaires aujourd'hui sont les PME notamment les financements qu'on trouve aujourd'hui sont pour les PME, et cela renforce notre engagement – combinaison des compétences » (PME adhérente du pôle Mer-13 E-2008).

Mais, même lorsque l'entrée dans le pôle ne permet pas d'accéder directement à davantage de moyens financiers, les PME utilisent le pôle comme un acteur de lobbying clé pour trouver de nouvelles opportunités de financement.

« Il est un acteur de lobbying pour le financement de nos projets car quand on est une PME on ne peut pas aller à Bruxelles facilement [...] c'est un vrai frein actuellement pour arriver à certains financements » (PME adhérente au pôle Mer-04 E-2007).

A l'inverse, les entretiens montrent que ces financements ne peuvent constituer qu'un complément pour les PME, notamment du fait des temporalités de la labellisation des projets et du « retour » des ressources financières, bien trop longues.

« On se rend compte que si une PME comptait sur ce projet pour vivre elle aurait de sérieux problème. Cela peut être un complément, une partie du développement mais cela ne peut pas être le corps business d'une entreprise » (PME adhérente Pôle Mer-10 E-2007) « On nous accuse de faire la chasse à la prime alors qu'au bout de trois ans on n'a toujours pas de prime » (PME adhérente pôle PASS-39 E-2007).

Nous avons d'ailleurs observé un certain découragement de la part des dirigeants de PME lorsque les financements mettent du temps à être obtenus ou que les financements octroyés sont moins importants que ceux prévus initialement.

« La labellisation ce n'était pas le plus difficile puisque statistiquement il y a plus de projets labellisés que de projets financés ». (PME adhérente pôle Mer-12 E- 2007).

Cependant, aussi bien dans le pôle Mer que dans le pôle PASS, des PME ont su élaborer de véritables stratégies pour accroître leurs chances d'obtenir des ressources financières. C'est le cas de la création d'une société à partir d'un projet déposé au sein du pôle. Pour les acteurs industriels, la création de cette PME est stratégique car si elle n'obtient pas de financement la société ne démarre pas, pas plus que le projet. Or, certains projets peuvent être importants pour la crédibilité et la viabilité du pôle. Les ressources financières recherchées peuvent donc révéler un jeu complexe d'interdépendances entre les intérêts des industriels et du pôle lui-même.

« Le gros avantage d'avoir créé une société autour du pôle est que si vous ne nous donnez pas l'argent la société ne démarre pas et le pôle ne démarrera pas. On a joué là dessus » (PME adhérente pôle PASS-40 E-2008).

5.1.1.2. Accéder à des ressources en R&D

Pour les PME, la participation à un pôle de compétitivité devient stratégique dans un contexte d'exacerbation de la concurrence. Elles se tournent vers les pôles pour créer des partenariats dans l'espoir de développer leurs capacités d'innovation *via* les moyens de R&D proposés.

Elles font ainsi un choix stratégique d'insertion dans des réseaux qui vont leur permettre d'avoir accès à des moyens de R&D qu'elles ne possèdent pas par le biais de projets collaboratifs, voire d'accéder à de nouveaux partenariats qui peuvent leur ouvrir de nouvelles opportunités de marché ou les aider à se maintenir sur leur marché traditionnel.

« [E.] est plutôt équipementier, [C.] plus du offshore...cela nous amène à avoir une réflexion de R&D...car avec la concurrence, [E.] est obligé d'innover. Ce qui nous emmène au pôle Mer...et à ce qu'[E.] soit plutôt moteur dans la création du pôle Mer et être pro actif dans la R&D [...] stimuler l'innovation pour nous permettre de nous maintenir sur nos marchés traditionnels, ça c'est de la R&D dans le sens où on aide à monter des projets et valider des idées. Il faut avoir un retour sur l'investissement. ». (PME pôle Mer-04 E-2007).

Cependant, pour un certain nombre de PME, l'innovation n'était alors qu'un concept relativement abstrait et constitue presque une découverte lors de leur insertion dans le pôle. La structure de gouvernance des pôles doit alors jouer le rôle d'animateur et de coordinateur pour intégrer ces PME dans les projets collaboratifs. Les PME trouvent alors au sein du pôle des ressources méthodologiques nécessaires à l'élaboration des réponses aux appels d'offres.

« si les PME n'ont pas de business plan, ils n'ont pas de chance ou au contraire leur dire de mettre en avant l'aspect innovation, recherche suivant à qui ils s'adressent...pour certaines PME il faut leur tenir le porte plume dans l'écriture des projets » (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2007).

En fait, dans les deux pôles, la situation est très inégale suivant les entreprises. Certaines PME sont très peu familières du milieu de la recherche et viennent chercher des ressources méthodologiques en premier lieu, d'autres en revanche sont presque des laboratoires de recherche en elles-mêmes. La ressource en R&D qu'elles viennent chercher n'est pas de même nature que les PME plus traditionnelles que nous évoquions précédemment.

Elles viennent chercher des connaissances, des partenariats supplémentaires et n'ont pas besoin d'apport méthodologique particulier. Ces PME innovantes adossées à des projets de recherche et développement sont souvent gérées par des chercheurs déjà à l'interface entre recherche et industrie.

« Nous on vient de l'industrie donc aucun souci. On est déjà dans l'espace intermédiaire recherche-industrie en plus ce sont des chimistes. Donc, en tant que science, moi j'ai travaillé avec des chimistes dans la recherche au sein d'un grand groupe. C'est eux qui découvrent, tout est chimie. Quand on veut collaborer, il faut faire l'effort de comprendre le langage de l'autre » (PME pôle PASS-40 E- 2008).

5.1.1.3. Trouver de nouvelles sources d'information

Les petites entreprises, généralement déficitaires en structures de veille, ont également largement expliqué leur choix de s'insérer dans le pôle par la possibilité d'avoir de nouvelles informations notamment concernant l'accès à de nouveaux marchés. Cette éventualité est étroitement liée à l'accès à l'information. Les informations qu'ils vont chercher en adhérant au pôle peuvent représenter d'importants enjeux économiques.

« L'apport a été de permettre de nous faire connaître des activités que l'on faisait dans l'offshore pour les appliquer dans la marine. Pour le transfert, on a pu appliquer un certain nombre de nos savoir faire dans le domaine off shore dans le domaine naval, transfert sur des problèmes d'antennes pour des sous-marins [...] le pôle nous a permis de rencontrer des acteurs qu'on ne rencontrait pas comme [V.], comme on essaye de faire des transferts de technologie dans le domaine des éoliennes. Le projet [R] avec [V.], projet dont l'objectif est de développer des systèmes autonomes de désalatisation dans des zones en utilisant des énergies renouvelables. » (PME pôle Mer-08 E -2007).

Lorsque le pôle (c'est le cas du pôle Mer) met en place des réunions thématiques, cela permet aux entreprises de mieux cibler leurs intérêts. Ainsi, les entreprises peuvent plus facilement aller chercher les ressources dont elles ont besoin pour investir un nouveau secteur.

« Ce qui est intéressant à regarder par rapport au groupe de travail c'est l'implication dans tel ou tel secteur et les ressources recherchées par les PME. Certaines boîtes peuvent être dans plusieurs thèmes ». (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2008).

Cet enjeu informationnel des pôles peut être démultiplié lorsque les entreprises s'engagent dans plusieurs pôles de compétitivité. Certaines PME font le choix de s'insérer, non pas dans un mais dans plusieurs pôles, non pas pour aller chercher des connaissances scientifiques et techniques supplémentaires mais pour avoir accès à une palette de marchés potentiels plus larges :

« Je milite très fortement pour des rapprochements inter-pôle. Aux interfaces il y a beaucoup de choses intéressantes. Je milite pour que des innovations qui soient faites dans un secteur on puisse les apporter dans un autre secteur [...] On était aussi intéressé par SCS à partir des satellites, que par la Photonique à cause des instruments d'observation de la terre que Risque parce que l'aménagement du territoire, les risques sont dans notre domaine mais le domaine de la mer est tout de même notre fond de commerce numéro un. [...]. Moi je me suis occupé du pôle Mer car c'est quand même celui qui a priori concentrait la plus part de nos compétences et nos marchés potentiels » (PME Pôle Mer-12 E-2007).

Dans des périodes de fort changement réglementaire et technologique, l'insertion dans un pôle peut permettre également la mise en place d'une défense collective par l'échange d'informations relative à une nouvelle réglementation par exemple. C'est le cas sur le pôle PASS où la norme REACH impose un changement dans les façons de procéder des industriels.

« L'aspect réglementaire est un enjeu collectif. Lobbying fort pour essayer d'influencer Reach vers des produits naturels : cela a été un échec car ils n'ont pas compris. Il faut qu'il nous donne les moyens de rendre supportable la réglementation au niveau des entreprises » (PME pôle PASS-44 E-2008).

Parfois même, l'insertion dans le pôle permet d'avoir accès à des opportunités de marché en dehors du pôle grâce aux relations établies au sein de ce dernier. La structuration du pôle permet la mise en relation d'acteurs bien au-delà de son périmètre.

« Permet également de faire du business hors du pôle grâce aux connaissances nouées via le pôle, par exemple pour les jeunes entreprises qui sortent de pépinières, le pôle offre un terrain pour travailler. Cela n'existait pas auparavant peut être dû au fait que le pôle est plus structuré, peut être cela est dû à cette structuration par filière ? » (Membre de la gouvernance pôle Mer-03G-2007).

5.1.1.4. Faire du pôle un espace d'opportunités relationnelles

Certaines PME viennent donc clairement dans les pôles de compétitivité car elles souhaitent accéder à de nouveaux marchés ou de nouveaux clients. Pour certaines, cela signifie précisément rechercher des relations avec les grandes entreprises. Le pôle leur apparaît comme une opportunité à saisir. Ainsi, ce réseau formel leur permet de rentrer en contacts avec de grands donneurs d'ordre et des clients potentiels.

« Le pôle permet d'être dans un réseau et être à la fois avec des décideurs et des clients potentiels, le pôle a permis de stimuler la R&D, l'innovation avec les intentions de projet où on peut s'associer plus facilement »[...] « m'intéresse aux pôles car permet d'être dans un réseau, de se faire des partenariats...nous permet de gagner du temps. D'activer et de réactiver des contacts. Exemple dans les projets européens on passe beaucoup de temps à trouver des partenariats pertinents...même si le pôle n'est pas notre seul lieu de rencontres : avec conférences, work shop...» (PME pôle Mer-04 E-2007).

D'autres à l'inverse ne veulent pas s'intégrer au pôle ou restent à la marge de celui-ci car elles ont peur des grands donneurs d'ordre. Cela peut provoquer une réelle difficulté pour les structures de gouvernance des pôles. Ces dernières doivent redoubler d'efforts pour les intégrer.

« Ce n'est pas évident d'associer les PME dans des projets coopératifs hormis les PME innovantes qui ont l'habitude de faire ça et qui le font naturellement mais c'est un petit nombre malgré tout. Les autres elles ont envie mais ne savent pas comment faire, elles sont frileuses, elles ont peur, elles ont peur de la relation avec les grands groupes, elles n'ont pas les temps...enfin il y a tout un tas de bonnes raisons qui font que c'est assez difficile et qu'il faut arriver à les rassurer, leur donner confiance et puis les aider autant que faire ce peut » (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2007).

Cependant, pour nombre d'entre elles, le pôle, par sa structuration, leur permet d'approfondir des relations ou bien de trouver de nouveaux partenariats. En effet, les projets collaboratifs doivent, on l'a vu, comporter des PME, par conséquent ces dernières font parties intégrantes de tous les projets et apportent généralement une ressource financière supplémentaire.

« Parfois on s'est intégré dans des projets en fonction de nos compétences. Lorsque nous étions porteurs nous cherchions nos partenaires par le biais du pôle et par le biais de nos relations professionnelles. Partenaires qu'on n'aurait pas trouvés sans le pôle, ou que nous serions allés chercher beaucoup plus loin. On peut faire des partenariats plus faciles si l'on est dans une même logique de pôle » (PME Pôle Mer-04 E-2007).

Cependant, cette problématique ne concerne pas toutes les PME mais principalement les PME innovantes, c'est-à-dire celles qui possèdent déjà des ressources en R&D (chercheurs, connaissances, équipements). C'est pour ces dernières que la collaboration entre science et industrie prend particulièrement sens. Pour elles, la recherche de relations avec les grandes entreprises relève moins d'une logique de recherche de nouveaux marchés que d'une logique de partage de connaissances et d'innovation.

« Par contre pour nous ce qui était le plus important c'était de participer à des groupes de projet au sein des pôles, l'endroit de rencontres, les creusets des projets et où les synergies, les barrières et les fractures se résorbent un peu entre les recherche/industrie et grands groupes/PME. Même si nous étions le contre exemple plutôt que la norme. Nous voulions contribuer à tenter de réduire les problèmes de communication entre les personnes. En pensant qu'avec un peu plus de confiance et d'intérêts mutuels y'avait plus de chance que ce soit bénéfique pour tout le monde » (PME pôle Mer-12 E-2007).

5.1.1.5. Bénéficiaire d'un effet « territoire »

Au-delà des ressources financières, cognitives ou informationnelles, certaines PME viennent chercher un accès à leur propre territoire, et ce, de plusieurs manières. Elles signalent ainsi que le pôle rend visible une concentration de ressources sur un territoire local. Elles expriment très clairement la visibilité territoriale engendrée par le pôle qui leur permet d'avoir accès à certaines compétences locales dont elles ignoraient l'existence jusqu'alors. Auparavant, elles allaient chercher les ressources dans leur réseau de connaissances ce qui ne correspondait pas toujours à un périmètre local. Elles apprécient alors la possibilité d'accéder à certaines ressources dont l'exploitation est rendue plus facile par la proximité géographique.

« Le point positif du pôle est que cela nous permet de connaître le tissu industriel local, stimuler la recherche, les rencontres » (PME pôle Mer-04 E-2007).

Ensuite, les entreprises perçoivent le pôle comme un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics auxquels elles n'accèdent pas toujours facilement. Elles veulent donc s'insérer au sein du pôle pour pouvoir avoir accès aux collectivités territoriales car certaines PME peuvent avoir des difficultés à lire le territoire et les institutions. Le pôle devient alors un traducteur, un facilitateur pour ces dernières.

« Certaines PME ont des difficultés à lire le territoire et les institutions » (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2008).

Enfin, les entreprises, lorsqu'elles s'insèrent au sein d'un pôle de compétitivité, peuvent se situer dans un objectif de défense de la filière sur un territoire, certains acteurs parlent même de défense de l'identité régionale.

« j'ai voulu en être pour faire partie de la photo. Pour la pédagogie et le transfert de connaissances. Défendre l'identité régionale » (PME Pôle PASS-44 E-2008).

5.1.2. Les stratégies d'accès aux ressources des grandes entreprises

5.1.2.1. Accéder aux ressources financières

Contrairement aux PME, pour les grandes entreprises, la recherche de financements dans les pôles n'est pas vitale car ils ont généralement suffisamment de ressources économiques en interne à déployer sur des activités de R&D. Cependant, pour certains types de subventions, la labellisation du projet *via* le pôle devient un point de passage obligé.

« Il n'y a pas forcément plus de financements liés à la création des pôles, par contre pour que le projet vive il y a beaucoup de financements qui doivent passer par la labellisation du pôle. De toute façon pour monter un projet comme [G.] en dehors des pôles c'était possible mais il fallait s'autofinancer » (Grande entreprise pôle Mer-10 E-2007).

De plus, pour certains, il existe une volonté de capter des fonds publics pour les acheminer vers des activités privées, même si ces projets pourraient être financés par des moyens internes. Pour d'autres, le fait que les pôles de compétitivité donnent accès à des financements incite les entreprises à en faire partie.

« Avant il n'y avait pas autant la structuration du réseau, le fait qu'il y ait des financements fait que les entreprises viennent ». (Membre de la gouvernance du pôle Mer-03G-2007).

Enfin, les ressources recherchées par les grandes entreprises passent bien évidemment par le montage de projets collaboratifs et les demandes de subventions associées.

Cependant, les grands donneurs d'ordres profitent du financement de la recherche et du développement *via* les laboratoires de recherche ainsi que de l'innovation *via* les PME au sein des projets collaboratifs pour rester innovants et compétitifs.

« Les grands donneurs d'ordre profitent de la recherche et du développement via le financement de l'Etat, via les PME. Cela permet de chercher sur d'autres secteurs et d'orienter, voire de se saisir des idées des PME » (Institutionnels-64 CT-2007).

5.1.2.2. Accéder aux ressources de R&D des laboratoires publics et des PME

Pour les grandes entreprises, ce n'est donc pas l'accès à des ressources financières supplémentaires qui est la motivation majeure de leur participation à un pôle de compétitivité. L'objectif des grandes entreprises est d'accroître leur capacité d'innovation, notamment radicale, pour rester compétitifs. Pour cela la possibilité d'accéder plus facilement à la recherche publique présente un intérêt certain.

« Nous on veut rester sur du haut de gamme. Défense Systèmes ; uniquement de l'innovation ; nos concurrents, par exemple [G.] sont beaucoup plus gros que nous. Dans ce cadre nous coopérons avec le pôle Mer (09E =membre) et le pôle Pegase (09 E= associé) » (Grande entreprise pôle Mer-09 E-2007)

De même, pour les grandes entreprises, il est plus facile de passer du temps ou de mettre des moyens financiers dans l'activité de recherche et développement car ils ont plus de moyens que les PME. Cependant, pour les grandes entreprises, la rencontre avec les PME au sein des pôles présente pour elles un certain nombre d'avantages. Elle leur permet d'avoir accès aux idées de ces dernières. Or, ce sont dans les petites entreprises que se nichent parfois des idées très créatives et qui par conséquent peuvent être source d'innovation radicale.

« La R&D chez les grands est financée par des programmes via l'Etat. Les grands donneurs d'ordre profitent de la R&D via le financement de l'Etat, via les PME. Cela permet de chercher sur d'autres secteurs et d'orienter, voire de se saisir des idées des PME » (Institutionnel- 64CT-2008).

5.1.2.3. Accéder à de nouvelles informations et faire du pôle un espace relationnel

Certaines grandes entreprises doivent se réorienter, trouver de nouvelles niches. Comme pour les PME, le pôle de compétitivité apparaît alors pour elles comme une opportunité pour développer de nouveaux marchés *via* les contacts créés en son sein.

« Le pôle est un vecteur essentiel pour faire connaissance, développer de nouveaux produits, accéder à de nouveaux marchés » (Grande entreprise pôle Mer-18 E-2008).

Parfois, les grandes entreprises décident d'accéder au pôle *via* leurs clients et les opportunités qu'elles peuvent saisir. C'est pour cela qu'elles sont bien souvent dans plusieurs pôles à la fois.

« L'aéronautique avec les matériaux composites. Transfert de savoir-faire depuis notre activité de lance-missiles. On en a discuté avec nos clients [...]. On va rentrer ainsi dans [A.]. Notre objectif est d'être un des premiers équipementiers de [A.] voir le premier en composites dans les cinq ou dix ans à venir. Cela nous situe dans le pôle de compétitivité de Toulouse ». (Grande entreprise-pôle Mer-09 E- 2007).

L'insertion dans le pôle peut se faire *via* les projets collaboratifs en lien avec des relations établies auparavant. L'antériorité des relations est importante notamment pour l'insertion dans le pôle et surtout pour la mise en place des projets collaboratifs.

« Les partenariats se sont constitués sur des réseaux existants à ma connaissance. Je pense que pour des grosses sociétés le partenariat existe déjà, on puise dans le réseau, ce qui peut être intéressant c'est que pour certaines problématiques le pôle peut permettre de découvrir des compétences locales qu'on ignorait. Les compétences nationales, on les connaît mais pour des compétences locales le pôle peut nous permettre de découvrir des personnes qui ont les mêmes compétences à Marseille, à Aix ou à Toulon » (Grande entreprise Pôle Mer-10 E-2007).

Enfin, que ce soit pour les grandes entreprises ou les PME, la création des pôles a engendré une amélioration des relations fécondant des projets collaboratifs. Pour certaines grandes entreprises et PME, les relations sont devenues des relations de partenariats plus que de dépendances.

« Les PME disaient : « ça nous intéresse d'élargir via le pôle car possibilité de pas être dans des relations bilatérales avec les grandes entreprises »s. Du côté des grandes entreprises, l'apport des PME se fait via leur capacité d'innovation technologique et l'attente des PME c'est d'avoir accès au réseau à l'export des grandes entreprises » (Institutionnel-64CT -2007).

5.1.2.4. Bénéficiaire d'un « effet territoire »

Pour les grandes entreprises, il existe également un intérêt à participer à un pôle de compétitivité du point de vue de la visibilité territoriale qu'il contribue à développer. L'objectif est clairement exprimé par les grandes entreprises de recourir à travers leur insertion au sein du pôle à une légitimité, une visibilité du territoire, mais également sur le territoire. Ces grandes entreprises veulent être connues et reconnues en tant qu'acteur clé du territoire. Et ce d'autant plus que les ressources qu'elles possèdent leur permettent de s'insérer au sein du dispositif sans que cela ne représente un investissement trop coûteux.

« Le pôle de compétitivité a une structure sur Toulon donc dommage de ne pas y être et ensuite il paraît difficile d'obtenir des financements en dehors du pôle » (Grande entreprise pôle Mer-10 E-2007).

De plus, le pôle peut constituer un affichage intéressant en termes de communication pour une grande entreprise. Le pôle Mer, par exemple, est né sous l'impulsion d'une grande entreprise. Cette dernière exprime clairement le fait que le pôle est une vitrine de son secteur d'activité. Il peut leur permettre d'avoir une renommée locale, nationale voire internationale.

« [D] a décidé de montrer qu'elle existait même si elle était un peu connue dans le paysage toulonnais. Mais elle a décidé de s'ouvrir de se faire connaître au même titre que [E]...et y a eu l'opportunité en 2004 de l'annonce de la création des pôles de compétitivité » (Grande entreprise pôle Mer-13 E-2008).

Enfin, le pôle peut témoigner de la renommée d'un secteur industriel. Plus particulièrement, à travers sa mise en place et le développement de projets, il peut permettre d'accroître la visibilité d'un secteur, visibilité qui rejaillit positivement sur les entreprises qui le composent.

« En fait, le pôle a permis de faire apparaître plus fortement la vocation industrielle de cette partie de la région. Il peut permettre une plus grande visibilité de l'industrie dans l'après crise de la construction navale. L'off shore était associé à l'organisation de l'industrie du pétrole » (Grande entreprise pôle Mer-09 E-2007).

5.1.3. Les stratégies d'accès aux ressources des laboratoires de recherche publics

5.1.3.1. Bénéficiaire de financements supplémentaires

Comme pour les PME et les grandes entreprises, les laboratoires de recherche viennent dans un pôle pour rechercher des financements *via* les projets collaboratifs auxquels ils participent. Dans le même temps, un peu comme les PME, les organismes de recherche sont des acteurs incontournables des projets collaboratifs. En effet, pour être financés les projets doivent comporter au moins un laboratoire de recherche.

Les laboratoires de recherche sont la plupart du temps à la recherche de crédits pour financer leur recherche. Par conséquent, ils doivent aussi s'insérer dans les pôles pour obtenir des financements pour leurs projets. Pour eux, s'insérer dans des projets va leur permettre d'acquérir des équipements et du matériel.

« Nous on y retrouve notre compte, on va acquérir des équipements (185000€), il s'agit d'équipements auxquels on n'aurait jamais eu accès sans cette activité mais on ne va pas avoir des retombées financières à long terme ». (Laboratoire de recherche pôle PASS-43L-2008).

Toutefois les laboratoires de recherche peuvent obtenir des financements publics sans être obligés de passer par les pôles de compétitivité. Construire et mettre en œuvre des projets de recherche collaboratifs est une activité quotidienne des laboratoires de recherche, mais l'obtention d'un financement auprès de l'ANR n'exige pas nécessairement une labellisation par un pôle de compétitivité. Les laboratoires de recherche sont ainsi peut être moins incités que les autres partenaires à s'engager dans le processus de labellisation. Ce qui n'est pas sans soulever des critiques de la part des autres parties prenantes.

« Ici ce n'est pas les PME qui nous posent problème c'est les laboratoires qui se réveillent à la dernière minute, qui nous le [projet] proposent alors qu'ils l'ont déjà déposé...Bon donc on essaie de se battre pour qu'ils arrivent dans le pôle avant que le projet soit labellisé, pas après car cela ne sert à rien, c'est ridicule. Le projet doit être soumis dans le pôle s'ils veulent avoir le label. Le label donnant une prime donc c'est ce qui est intéressant pour les laboratoires de passer par un pôle de compétitivité ». (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2008).

5.1.3.2. Une incitation limitée à aller chercher des ressources en R&D

Les laboratoires de recherche publics ne sont pas les seuls pourvoyeurs de ressources de recherche et développement au sein des pôles. Les grandes entreprises possèdent des services de R&D et donc peuvent apporter des ressources cognitives, ainsi que des ressources en équipement. Toutefois, les interlocuteurs que nous avons rencontrés ont du mal à percevoir les ressources détenues par les entreprises privées comme de réelles opportunités pour eux. Les entretiens font apparaître diverses difficultés pour eux dans leur choix de s'insérer ou non au sein des pôles. Tout d'abord la valorisation de la recherche fondamentale passe par le biais de publications. Or, les industriels ne veulent pas forcément que les projets sur lesquels ils collaborent ensemble soient publiés. Ensuite, il existe encore de fortes réticences dans le milieu académique pour valoriser la recherche effectuée à l'interface avec l'industrie. La science noble reste celle qui donne lieu à des publications dans des revues référencées. C'est donc à un problème de reconnaissance et de carrière que les chercheurs publics sont également confrontés.

« Au niveau publication on essaie que les recherches réalisées dans le cadre des pôles soient publiables – les industriels ne veulent pas forcément qu'on publie, on se situe à l'amont du projet et cette partie est publishable et ne gêne en rien les industriels c'est en amont et ne peut leur porter préjudice »
(Laboratoire de recherche pôle PASS-43L-2008).

Pour essayer de minimiser ce problème, les pôles de compétitivité peuvent encourager les laboratoires de recherche à faire évoluer leur recherche par le biais de financements. Cela va généralement de la recherche fondamentale vers une recherche plus appliquée, plus en relation avec les besoins des entreprises.

« Un effet d'aubaine d'un autre côté, ça nous a obligé à dévier de nos recherches plus fondamentales. Le pôle de compétitivité n'a rien modifié du fonctionnement interne. Créer des contacts avec des entreprises mais ça n'a jamais débouché sur des contrats parce qu'on refuse d'être un sous-traitant analytique, on devient une entreprise et on n'est plus un labo de recherche – on renvoie (les demandes) à la Société [T.E.]. Mais c'est vrai que par le biais des pôles on a été plus visible : on a été contacté par le pôle Pégase – on est connu comme labo atmosphérique ». (Laboratoire de recherche pôle PASS-43L-2008).

Contrairement aux acteurs industriels, les laboratoires de recherche n'ont jamais mentionné être entrés dans les pôles de compétitivité pour venir y chercher de l'information, en exploiter les réseaux ou pouvoir être considérés comme un acteur du territoire. On voit donc bien la persistance d'un clivage entre industriels d'un côté et scientifiques de l'autre, qui malgré les rapprochements mis en évidence par les tenants de la Triple Hélice continuent d'avoir des objectifs et des contraintes bien distincts.

5.2. LES RESSOURCES : MOTEURS DIFFERENCES DE L'INSERTION

5.2.1. La ressource financière : une ressource-clé

L'explicitation des ressources recherchées par les différents acteurs laisse penser que la ressource financière est à première vue une des principales motivations de l'insertion des différents acteurs au sein d'un pôle, et ce quel que soit l'acteur auquel on s'intéresse (petite ou grande entreprise, laboratoire de recherche).

Mais cette ressource revêt différents aspects économiques : dans les faits, elle peut signifier aussi bien la recherche de subventions auprès des différents organismes publics, que la recherche de fonds liée à la mise en place des projets collaboratifs au travers de nouveaux équipements ou bien la recherche de bourses doctorales. Deux éléments sont importants à préciser concernant les ressources financières liées aux pôles de compétitivité.

Tout d'abord, comme nous l'avons dit dans les chapitres précédents, les pôles de compétitivité peuvent augmenter les possibilités d'accéder à des financements mais n'ont pas eux-mêmes d'autonomie ou de capacité réelle de financement. Entrer dans un pôle de compétitivité, cela veut dire accroître ses chances d'obtenir un financement public, pas d'obtenir une garantie de financement.

« Vous savez le pôle labellisé avec son conseil scientifique mais cela veut pas dire que nous avons un financement, c'est un droit à rechercher des financements » (Membre de la gouvernance pôle PASS-33G-2007).

De plus, l'octroi de subvention est dépendant du type d'organisations parties prenantes. En effet, suivant les organismes financeurs, les subventions sont plus facilement octroyées à certaines organisations. Les PME par exemple accèdent plus facilement aux subventions d'OSEO ANVAR.

« ...c'est que les PME qui sont financées alors que le FUI finance des labos, les PME, les grands groupes et il faut que ce soient des projets collaboratifs, au moins deux entreprises et un laboratoire. La région a dit « moi je ne financerai que les Pme et les laboratoires, pas les groupes, et ils s'associent avec OSEO ANVAR donc les financeurs cela sera la région et OSEO Anvar et déjà cela limite le type de projet et ils ont demandé à ce que ce soit des projets inférieurs en budget à 1 million d'euros. Alors que les projets du FUI c'est entre quelques centaines de kilos euros et 15 millions d'euros... »
(Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2007).

Ces deux caractéristiques de l'aspect financier des pôles ne sont d'ailleurs pas sans poser quelques problèmes. Tout d'abord, s'agissant du fait que les pôles ne sont que des intermédiaires pour accéder à des financements, pour les industriels et les laboratoires de recherche, le pôle est parfois perçu uniquement comme un passage obligé, une strate supplémentaire pour pouvoir accéder aux financements. Par conséquent, le dispositif est alors perçu de manière d'autant plus négative si les financements ne sont pas octroyés. « L'argent des pôles » n'est considéré que comme une redistribution de crédit existant auparavant et le pôle est alors perçu comme un passage obligé supplémentaire pour accéder à des ressources. Le pôle apparaît comme une structure supplémentaire sans réelle valeur ajoutée.

« Le pôle de compétitivité n'a pas l'autonomie de financement. Ce qui est pour moi inadmissible. On devrait doter le pôle de 50 millions ou de 100 millions par an. C'est là que cela ne marche pas et que cela ne peut pas marcher. Cela n'a rien changé par rapport au système précédent puisque tout ce qui est recherche va chercher le financement au même endroit avec une structure en plus. On a simplement changé l'aiguillage avec un point d'accumulation » (Grande entreprise pôle Mer-09 E-2007).

La difficulté à laquelle les pôles doivent également faire face est de réussir à faire financer des projets nécessitant des moyens importants car sinon il existe un risque que ces grandes entreprises se tournent vers d'autres pôles.

« Nous, nous aurions choisi de faire avancer la technologie sur des projets nécessitant de gros moyens financiers. Ce que fait Pegase. Ce que nous décidons de faire au sein du pôle Mer n'est pas faisable. On fait plaisir à tout le monde et on ne ressent pas le développement d'un marché ». (PME pôle Mer, 09 E-2007).

Une stratégie des pôles consiste alors à cibler des organismes financeurs pour monter des projets qui correspondent à leurs attentes et non plus d'aller chercher des financements pour des projets émanant uniquement des acteurs.

En effet, pour contenter leurs adhérents et accroître les chances de financement des projets, ceux-ci doivent correspondre aux logiques et aux normes des financeurs. Ce point a été soulevé par les structures de gouvernance des deux pôles étudiés mais aussi par différents acteurs industriels ou de la recherche qui reprochent parfois aux pôles de calibrer des projets en fonction de leur chance de financement et non de leur intérêt scientifique.

« Pour la formalisation et la construction des projets, on regarde la cible du financeur » (Membre de la gouvernance pôle Mer-02G- 2008).

Les ressources financières sont, par définition, des ressources rares. Il existe des tensions autour des financements entre les acteurs, notamment entre les laboratoires de recherche et les entreprises quelle que soit leur taille, mais également entre les PME et les grandes entreprises. En effet, pour les laboratoires de recherche, leur participation à des projets collaboratifs peut être perçue comme un apport de recherche et de développement gratuit pour les entreprises.

« En réalité, les entreprises viennent chercher des fonds pour travailler, ce qui aboutit à la fin à une diminution des moyens pour les laboratoires, ça revient à se partager le gâteau qui ne grossit pas. Tous les labos qui ne participent pas au pôle et qui font des expérimentations vont avoir du mal. Les entreprises sont dans une logique opportuniste pour pouvoir bénéficier de recherche R&D à moindre coût, alors que j'ai été trop idéaliste vis-à-vis du pôle ». (Laboratoire de recherche pôle PASS-43L-2008).

De plus les structures de gouvernance des deux pôles ont montré dès l'origine une réelle volonté d'intégrer les PME au sein des projets collaboratifs.

Il est vrai que ces dernières donnent accès à de multiples financements et requièrent par conséquent un intérêt tout particulier pour les deux pôles.

« Les aides pour un certain nombre de choses sont conditionnées pour répondre à la définition des PME de l'UE et cela veut dire que derrière cela implique un certain nombre de mesures à prendre parce que ce n'est pas évident d'associer les PME dans des projets coopératifs hormis les PME innovantes qui ont l'habitude de faire ça et qui le font naturellement mais c'est un petit nombre malgré tout (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G - 2007).

Mais pour les grandes entreprises, les PME peuvent paraître opportunistes et s'insérer dans des projets uniquement pour obtenir des subventions. Certaines pensent qu'elles sont des « chasseurs de prime » et que cela peut s'apparenter à de la concurrence déloyale : les fonds publics servent à la compétitivité privée d'une entreprise.

« C'est difficilement acceptable pour ces grandes d'accepter que les PME soient aidées par des fonds publics ... » (Membre de la gouvernance pôle PASS-31G– 2007).

En définitive, la recherche de ressources financières est une motivation importante dans le processus d'insertion des acteurs au sein des pôles mais elle suscite dans le même temps certaines difficultés et tensions. La ressource financière joue le rôle d'incitation à la collaboration mais la lenteur du processus qui conduit à sa distribution peut décourager certaines entreprises de poursuivre leur engagement.

L'accès aux ressources financières peut également susciter des jalousies entre les différents acteurs parties prenantes du pôle. En effet, certains organismes financeurs privilégient par exemple les PME pour l'octroi de subventions. Par conséquent, nombreux sont les pôles à inciter ces dernières à entrer dans des projets pour avoir accès à de plus importantes subventions. Les grandes entreprises manifestent alors leur mécontentement vis-à-vis de ces passagers clandestins qu'elles considèrent comme opportunistes.

Enfin, nombreux sont ceux qui contestent le fait que les pôles n'aient pas d'autonomie financière et que ces structures soient réduites à jouer un rôle de labellisation et d'interface.

5.2.2. Les ressources liées à la recherche et au développement : un enjeu concurrentiel

Le développement de capacités d'innovation est au cœur de la problématique des pôles de compétitivité. Par conséquent, il est normal que les ressources liées aux activités de recherche et de développement soient au cœur des motivations des acteurs qui choisissent de s'insérer dans les pôles de compétitivité. Toutefois, selon leurs tailles et leurs ressources propres, toutes les entreprises ne viennent pas chercher le même type de ressource en R&D au sein des pôles. Lorsqu'elles sont de grande taille et possèdent des services de R&D, elles sont plutôt à la recherche de ressources cognitives (connaissances offertes par les laboratoires de recherche publics ou idées émanant de petites entreprises créatives). Pour les petites entreprises, c'est à la fois l'accès à des connaissances et la possibilité de faire reconnaître leur créativité qui est en jeu. Pour les laboratoires de recherche, ils ont du mal à reconnaître l'espace industriel comme un pourvoyeur de ressources en R&D.

Cependant, pour les industriels une question récurrente se pose : pourquoi innover à plusieurs lorsqu'on peut le faire seul ? Car se pose inévitablement la question de la protection des connaissances co-produites. Les pôles de compétitivité ont pour objectif de changer la donne. Les pôles peuvent permettre d'acquérir des avantages comparatifs à travers le développement de projets *via* le développement d'innovations de produits par rapport à un marché. C'est pour cela que certains industriels s'insèrent dans le pôle, cela leur permet d'avoir accès à de l'innovation. Mais la réponse à cette question est loin d'être évidente comme le montre cet extrait d'entretien ci-dessous d'un industriel soucieux de sa propre compétitivité. Car certains considèrent que la ressource recherche et développement mise en commun doit reposer sur des éléments qui ne vont pas relever de la compétitivité directe des entreprises présentes.

En effet, si les informations partagées entre les acteurs mettent en péril la survie des entreprises, alors les industriels ne voudront plus s'insérer au sein du pôle et travailler ensemble. Pour les acteurs industriels, même si l'objectif des pôles est de faire de l'innovation, pour eux, cette innovation doit rester sur des éléments transversaux et pas sur le cœur de métier des entreprises.

« On ne mettra en commun que ce que l'on n'a pas. Si moi j'ai une compétitivité dans un domaine, je ne vais pas aller l'exploiter dans le pôle pour le partager avec [D.] ou [C.]. Je poursuis ma recherche, je prends mon brevet et j'essaie de l'exploiter. Très difficile de faire travailler 2 grassois. On est toujours dans le participatif mais excusez moi mais la R&D ce n'est pas du socialisme à la Proudhon. La coopération ne se décrète pas et la coopération dans la compétitivité peut exister pour une part dans la R&D à partir du moment où ce n'est pas un facteur de division individuelle ».
(Grande entreprise pôle PASS-39 E-2007).

Mais cette problématique est surtout exprimée au sein du pôle PASS. On reconnaît là la culture du secret qui est très présente au sein de l'industrie aromatique et de la parfumerie grassoise.

« Ici, on se positionne sur des process transverses plus que sur de l'innovation produit. L'innovation est là, défense de produit. Cela peut être de la défense de produit comme le projet que l'on a sur les parfums d'ambiance qui ont souffert de la campagne médiatique d'il y a un an ou deux sur les dangers des émanations des parfums d'ambiance. Donc, les gens se sont fédérés et répondent par un projet collectif. C'est plus comme cela qu'il faut le prendre au niveau du rôle du pôle ». (Membre de la gouvernance pôle PASS-36G-2007).

Sur le pôle PASS, le développement de projets de recherche doit permettre de pérenniser les activités industrielles *via* le renforcement de leur compétitivité. Cela doit passer par la mise en œuvre de projets qui répondent aux enjeux internationaux de la filière :

« Faire des projets de recherche pour pérenniser les différentes activités. D'abord stabiliser, éviter les délocalisations et ensuite développer des produits et de l'économie. Car le but ultime est de rester compétitif »
(Membre de la gouvernance pôle PASS-30G-2007).

Sur le pôle Mer, le développement de projets doit se faire pour montrer qu'il existe un réel potentiel d'innovation sur le territoire. Nous sommes comme nous l'avons dit précédemment dans un contexte de restructuration des industries de la défense sur ce territoire. Par conséquent, la mise en relation *via* les projets collaboratifs doit permettre de rendre le territoire plus attractif.

« Donc l'idée du pôle de compétitivité est aussi de montrer qu'il y a un savoir faire, qu'il y a des gens qui sont capables d'innover, de porter des projets et d'être source de développement » (Membre de la gouvernance pôle Mer-02G-2007).

On voit bien ici, s'agissant de l'accès aux ressources de R&D, un effet de contexte particulièrement fort lié à la trajectoire des territoires productifs dans lesquels s'insèrent ces pôles de compétitivité.

Toutefois, l'enjeu du partage de ressources de R&D est également présent sur le pôle Mer. Mais dans ce cas, ce sont les PME qui expriment leurs réticences. En effet, une des logiques d'insertion dans le pôle est liée à la capacité d'innovation des PME par rapport aux Grandes entreprises. En effet, certaines grandes entreprises explicitent clairement leur manque de réactivité par rapport aux PME. Pour elles, ce sont les PME qui ont les capacités d'innovation et la réactivité, tandis qu'eux ont les moyens financiers et humains pour aider les PME à développer les nouveautés.

Cependant, les PME expriment une réelle crainte que leurs idées de projets proposées ne soient récupérées par les grandes entreprises puisque ces dernières ont davantage de moyens. Le pôle doit alors être garant de la confiance entre ses membres.

Concernant les ressources liées à la R&D, un des enjeux des pôles concerne principalement les laboratoires de recherche et plus particulièrement la capacité des entreprises à travailler avec les laboratoires de recherche publics, ce qui reste une difficulté pour un certain nombre d'entre elles. Les acteurs évoquent cette difficulté lorsqu'ils font partie intégrante de projets de recherche collaboratifs.

Une des motivations principales des acteurs industriels à s'insérer dans les pôles est bien souvent la possibilité d'avoir des relations avec des laboratoires de recherche du fait des ressources en connaissances qu'ils apportent. Or, dans le même temps c'est cette relation qui est difficile. La difficulté principale réside dans la compréhension du langage et des temporalités des uns et des autres. Les laboratoires de recherche sont sur des temporalités plus longues et des objectifs de publications alors que les industriels sont sur un temps plus court et dans une logique de résultats immédiats. Ils ne veulent pas forcément que ces derniers soient publiés pour préserver ainsi la mise en place de nouveaux produits sur le marché. L'insertion des acteurs au sein des pôles peut s'expliquer par le fait d'aller chercher des ressources en recherche et développement pour rester compétitif sur leur secteur d'activité. Par conséquent, si dans la mise en place de projets, les acteurs n'ont pas réussi à s'entendre, il est à craindre que ces acteurs quittent le pôle ou deviennent des partenaires passifs.

La création d'une entreprise issue d'un projet de R&D du pôle peut alors permettre de lier les différents objectifs des parties prenantes. Ainsi, lorsqu'il existe des secteurs d'activité où la défiance est prédominante, la création d'une entreprise peut peser sur la volonté d'insertion des acteurs industriels ainsi que des laboratoires de recherche. Le fait de monter un consortium peut rassurer les acteurs, car les relations entre les uns et les autres sont contractualisées, et prévoit la protection des uns et des autres.

En conclusion, la recherche de ressources en recherche et développement, ressource essentielle dans la mise en œuvre des pôles de compétitivité, se traduit principalement à travers la mise en place de projets collaboratifs. Cependant, deux mises en garde peuvent être faites à propos de cette ressource. La première est liée à la difficulté de coordination entre les différents acteurs issus de monde différents aux temporalités et aux langages distincts. La seconde est liée à la nécessité de maintenir un niveau de confiance entre les acteurs pour pouvoir se lier et développer des projets innovants ensemble.

5.2.3. L'accès à des ressources informationnelles : un élément de compétitivité clé pour les entreprises

Nous avons vu précédemment que les entreprises s'insèrent au sein des pôles de compétitivité dans un objectif de captation d'informations réglementaires, économiques... Il est intéressant de resituer cette recherche d'informations dans le contexte de chaque pôle, car les entreprises du pôle Mer ou du pôle PASS ne viennent pas chercher tout à fait le même type d'information auprès du pôle.

Au sein du pôle Mer, les ressources informationnelles de type juridique ou réglementaire semblent moins intéresser les industriels qui sont partie prenante. Cela peut s'expliquer par diverses raisons. Le pôle Mer s'est construit sous l'impulsion d'une grande entreprise et dans une logique de restructuration des activités de défense. Les acteurs de ce pôle sont donc par conséquent plus dans une logique d'ouverture, de valorisation de leur savoir-faire, de changement de secteur d'activité beaucoup plus que dans le pôle PASS. Les entreprises qui viennent dans le pôle Mer cherchent à bénéficier d'opportunités de marchés et à diversifier leur activité : passer du civil au militaire et réciproquement.

« Tous les projets du pôle sont à vocation civile c'est vrai que le pôle mer a des grands industriels de la défense, des petits aussi...mais ce qu'ils cherchent dans le pôle c'est finalement à diversifier leur activité. Soit développer des technologies pour le civil qui leur serviront pour le militaire ou alors inversement » (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2007).

Le pôle PASS s'est quant à lui construit sur une logique que nous avons qualifiée de défensive. L'arrivée de la norme REACH mise en place par l'Union Européenne a fait se regrouper au sein du pôle divers acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. La ligne stratégique du pôle s'est construite autour de la dimension réglementaire du secteur d'activité aromatique. Les entreprises viennent chercher auprès du pôle à la fois des informations réglementaires sur les implications de cette norme REACH mais également des opportunités dans la recherche de solutions.

« Un des fondement de ce pôle est la réglementation avec les nouvelles exigences de l'autorité publique » (Membre de la gouvernance pôle PASS-34G-2008).

De plus, la particularité de la gouvernance du pôle PASS est d'être quasi exclusivement composée d'associations d'entreprises ou bien de syndicats professionnels dont l'objet propre est de remplir des obligations juridiques et financières vis-à-vis de leurs adhérents. D'ailleurs de nombreux adhérents du pôle sont également des adhérents de ces différentes organisations. Les propositions qui émanent du pôle sont donc des « offres de service » comme élaborer des dossiers de demande de projet, siéger dans les instances européennes pour avoir des informations et réaliser des activités de lobbying. Par conséquent, il est logique que la dimension réglementaire apparaisse plus particulièrement au sein du pôle PASS.

« Les syndicats Prodarom et SNIAA n'ont aucune action économique, uniquement une action réglementaire. Par contre Cosmed est dans son rôle ce n'est pas un syndicat mais une association. D'où l'attrait de certaines entreprises pour le pôle » (Membre de la gouvernance pôle PASS-30G-2007).

La difficulté des pôles face à la ressource informationnelle est cependant de réussir à attirer les acteurs indispensables pour accéder aux informations, qu'il s'agisse des nouvelles opportunités de marché sur le pôle Mer, ou pour trouver une solution face à une norme réglementaire comme REACH sur le pôle PASS.

L'enjeu est alors pour les pôles d'apporter une information pertinente, originale et non redondante par rapport à celle que les différentes parties prenantes peuvent trouver par leurs propres moyens. Le risque est alors que les acteurs se désengagent car ils peuvent trouver les ressources dans d'autres réseaux dans lesquels ils sont déjà présents.

« mais je suis par ailleurs membre d'un groupe important, qui a ses propres compétences, on a accès à beaucoup d'info que le pôle redistribue, mais qui ne me sont pas nécessaires dans mon cas particulier. Ex REACH : cela fait des années qu'on est dedans : on a des équipes,...on est très avancé,... 200 chercheurs ! » (PME pôle PASS-42 E-2008).

Enfin, une des principales logiques d'insertion des différents acteurs est de faire de la veille économique et commerciale en s'insérant dans le pôle. L'insertion dans les pôles pour les acteurs industriels peut être une source d'information importante pour le développement de leur marché par exemple. Cette volonté d'insertion dans des réseaux formels pour faire de la veille peut leur permettre de gagner du temps. Cette logique est principalement le fait des PME car ces dernières ont beaucoup moins de moyens que les grandes entreprises pour prospecter de nouveaux clients et de nouveaux marchés. Cependant, si ce réseau n'est pas suffisamment ouvert, si ses frontières sont trop fermées, les informations risquent d'être redondantes et les membres du pôle n'auront pas accès à des informations pertinentes. Le pôle de compétitivité doit par conséquent rester dans une dynamique d'ouverture et d'accueil de nouveaux partenaires susceptibles d'élargir les perspectives des adhérents.

5.2.4. Les ressources liées à la visibilité du territoire et sur le territoire : une valeur ajoutée des pôles de compétitivité

Un des rôles attribués aux pôles de compétitivité est d'être un des acteurs privilégiés de l'aménagement du territoire, même si ce rôle n'a pas toujours été parfaitement explicité. Par conséquent, son articulation avec le territoire est fondamentale. Ce qui est apparu plus surprenant en revanche a été de constater que nombre d'acteurs, notamment les industriels des pôles, voyaient un enjeu territorial dans la mise en œuvre des pôles et dans leur propre participation au dispositif.

En fait, le pôle peut être perçu pour les industriels comme un maillage entre trois dimensions ou trois niveaux : une filière, un territoire et des entreprises. En participant au pôle de compétitivité, les acteurs veulent se rendre visibles sur le territoire, car le pôle joue un rôle d'intermédiaire et d'interface pour accéder à de l'information, de nouveaux marchés, de nouveaux partenaires industriels et commerciaux, mais ils souhaitent contribuer à la visibilité accrue du territoire dans lequel ils s'inscrivent.

Il est plus surprenant que le pôle ait été mentionné par certains acteurs comme pouvant être le garant de l'identité régionale. Il doit permettre de valoriser l'image du territoire, les savoir-faire présents sur ce dernier ainsi que les compétences industrielles. Les acteurs s'insèrent alors dans le pôle pour accroître leur visibilité sous couvert d'une concentration de compétences sur un territoire délimité par le périmètre d'un pôle. L'identité territoriale s'en retrouve logiquement renforcée : Grasse avec les parfums, Toulon avec les industries de la défense et non plus uniquement ses activités touristiques.

Enfin, l'aspect lobbying est très important sur cette dimension. Le pôle devient dans certains cas le champion d'une filière sur un territoire, il doit en assurer la défense par sa capacité à soutenir la compétitivité des entreprises présentes. Pour ce faire, il est attendu qu'il devienne un des interlocuteurs privilégiés des acteurs publics sur le territoire. Il doit avoir un rôle de liaison entre les différents protagonistes sur ce dernier. Il devient alors un traducteur, un facilitateur notamment pour les PME sur le territoire. Pour les grandes entreprises, il doit leur permettre d'accroître leur visibilité sur le territoire : être connu et reconnu, acquérir une certaine légitimité territoriale.

Toutefois, pour les deux pôles, l'histoire fait que cette ressource fait l'objet d'enjeux clairement liés aux contextes locaux. Pour le pôle Mer, sa volonté d'avoir une visibilité territoriale s'explique par un enjeu de développement économique sur le territoire ainsi que par un positionnement sectoriel et un affichage industriel. Cela doit se traduire par son emplacement dans un lieu symbolique qui permettrait la reconnaissance de tous et donnerait une visibilité à l'international.

La mise en place d'un technopôle de la mer doit servir cet objectif.

« c'est important d'avoir une visibilité notamment pour l'international. On sait identifier de l'extérieur où est la tête de réseau et c'est visible c'est à dire que quand on reçoit des délégations ; quand on va à Sophia Antipolis c'est physique ce n'est pas que virtuel. Donc le réseau il existera toujours au niveau régional et c'est sur qu'il n'est pas question de mettre tout le monde au même endroit cela serait ridicule mais par contre ceux qui veulent y être il faut qu'ils puissent s'y implanter et ça sera comme ça avec la création du technopole de la mer ». (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2008).

De plus, le pôle Mer, pour être perçu comme un important acteur institutionnel, doit faire un important travail de lobbying. L'idée est de montrer qu'il existe un savoir-faire sur le territoire et que les industries sont présentes. En effet, le département du Var a tendance à être uniquement représenté par le tourisme et l'aspect industriel est trop peu pris en compte selon les dires des interviewés.

« Travail de lobbying auprès des collectivités locales [...] Le pôle est vu alors comme un acteur institutionnel crédible pour ce genre de démarche » (Membre de la gouvernance pôle Mer, 03G-2007).

Au sein du Pôle PASS, deux logiques s'opposent entre les membres. D'une part certains sont sur des logiques de « vente » du territoire au travers du pôle de compétitivité, tandis que d'autre part, est exprimée une logique plus orientée sur la défense des industriels même si *in fine* la volonté exprimée par la gouvernance est de parvenir à une cohésion de l'ensemble des membres et à une convergence des points de vue.

« Le vœu du pôle est d'avoir une action homogène territorialement et sectoriellement parlant. Une complémentarité eut égard à la chaîne de valeur de la filière » (Membre de la gouvernance pôle PASS-36G-2007).

D'une part, le pôle PASS a un attachement très fort au territoire. Sa constitution s'est effectuée à l'origine pour contribuer au développement régional comme beaucoup de pôles de compétitivité à vocation nationale.

« Les pôles sont des dispositifs pour la recherche, pour la formation, pour l'innovation mais le pôle PASS a vraiment la particularité d'avoir un attachement très fort au territoire. Une chaîne très ouverte sur l'extérieur mais très cohérente et qui produise tout ». (Organisme de formation pôle PASS-38F-2007).

D'autre part, le pôle PASS désire accroître la visibilité des industriels sur le territoire ainsi qu'à l'international. Cet affichage doit passer par l'identification d'un savoir-faire spécifique sur ce territoire.

« on veut devenir un pôle mondial, un centre mondial de la connaissance et du développement du produit naturel. Tout ce qui peut y avoir autour. Recherche fondamentale et recherche appliquée – puis devenir un centre reconnu de normes européennes voir mondiales » (Membre de la gouvernance pôle PASS-30G-2007).

En conclusion, les pôles de compétitivité ont une assise territoriale. Ils ont parfois pour rôle d'être des aménageurs du territoire, de valoriser le savoir-faire existant localement. Et c'est cela que les industriels viennent chercher en participant au dispositif. Cette « ressource territoriale » est cherchée principalement par les acteurs industriels dans une quête de reconnaissance de leur savoir-faire, de visibilité sur le territoire ainsi que de lobbying face aux acteurs publics. Pour que cette ressource puisse être acquise par les différents acteurs, l'équipe d'animation de la structure de gouvernance du pôle joue un rôle très important. C'est à cette dernière d'exercer son influence auprès des collectivités territoriales, des acteurs publics. Un des moyens des pôles pour faciliter cette visibilité territoriale est d'avoir une entité propre sur le territoire. Pour le pôle Mer, la solution résiderait dans la construction d'un technopole de la mer qui permettrait que la région PACA et principalement le département du Var soit enfin reconnu comme une région industrielle et non plus seulement touristique par les pouvoirs publics.

5.2.5. Les ressources liées aux relations : un moyen d'accéder à d'autres ressources

L'idée même au fondement des pôles de compétitivité était le développement de projets collaboratifs. L'objectif était donc de créer des instances, des dispositifs, des outils qui permettent de lier les individus ou les organisations ou tout du moins de les faire se rencontrer pour qu'ils puissent ensuite collaborer. Il est donc normal que les différents acteurs industriels et de recherche mentionnent la ressource relationnelle comme une raison de leur venue dans le pôle. Mais cette ressource est particulière. Elle existe en tant que telle -les entreprises ou les laboratoires de recherche viennent dans le pôle pour nouer des contacts-, mais elle a dans le même temps un statut particulier car elle est une ressource nécessaire pour obtenir d'autres ressources. Nous avons ainsi observé dans les diverses ressources déjà exposées que la ressource relationnelle apparaissait à diverses reprises. Nous faisons cependant le choix de placer cette ressource au même niveau d'analyse que les autres pour la description des données. Nous nous intéressons ici à la volonté des acteurs de nouer des contacts dans leur insertion dans le pôle, à l'activation ou la réactivation des contacts pour trouver des partenariats pertinents, en bref à ce que certains acteurs appellent « l'effet réseau ».

De ce point de vue, même s'il existait sur ces territoires des relations, des réseaux de différentes natures, l'institutionnalisation des relations par le biais de la mise en place des pôles de compétitivité a constitué une incitation supplémentaire pour les différents acteurs à collaborer. La plupart des acteurs présents dans les pôles désirent entrer en contact avec des organisations qui vont leur permettre d'acquérir des ressources financières supplémentaires, de gagner du temps sur de futurs projets d'innovation ou bien encore d'accéder à de nouveaux marchés. La mise en réseau par la formalisation des relations est donc une donnée importante dans les logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles car le pôle formalise et structure les relations.

Ainsi, le pôle de compétitivité Mer permet à travers l'organisation de réunions thématiques de faire du « réseautage-networking ». Le pôle permet d'avoir accès à des clients à travers la mise en place de groupes de travail ce qui conduit parfois à l'élaboration de projets collaboratifs.

« Cela permet aux membres de se rencontrer et de se connaître. Avant pas d'espaces pour se rencontrer. Cela permet ensuite de proposer des projets ensemble » (Membre de la gouvernance pôle Mer-03G-2007).

Sur le pôle PASS, la mise en place de ce réseau formel permet aux acteurs de se rencontrer. La mise en relation est donc un enjeu important des structures de gouvernance des pôles. Cependant, nous constatons que pour tous les projets déposés entre 2006 et 2008 sur ce pôle, les acteurs y participant avaient déjà des antécédents de collaboration. Ce qui tendrait à montrer que le pôle ne viendrait que faciliter et orienter les collaborations. Certains acteurs s'insèrent dans les pôles car de nombreux partenaires antérieurs s'y retrouvent. En effet, même si la volonté des pôles est de créer de nouveaux partenariats entre des acteurs qui ne se connaissaient pas auparavant, nos données nous montrent que bien souvent la venue des acteurs dans le pôle s'effectue par des liens avec des adhérents antérieurs à la constitution du pôle. Les projets collaboratifs sont le lieu où l'on retrouve les relations préexistantes. Lors des trois premières années de vie des deux pôles étudiés les projets labellisés et financés reposaient en grande partie sur l'antécédent des relations entre les parties prenantes.

« Tous les projets en cours au pôle PASS, c'est des gens qui avaient déjà l'habitude de travailler ensemble avec les universitaires ou les universitaires avec les industries » (Membre de la gouvernance pôle PASS-37G-2007).

Toutefois, certains acteurs mentionnent le rôle majeur du pôle pour leur faire accéder à des partenaires dont ils ignoraient l'existence jusqu'alors.

Les pôles de compétitivité PASS et Mer sont donc bien des points de rencontres réguliers qui permettent la formalisation des relations et une meilleure connaissance du tissu local.

« *On n'aurait pas eu le pôle, on n'aurait pas rencontré [V.]* » (PME pôle Mer-08 E-2007) et « *le pôle a institutionnalisé des relations* » (Membre de la gouvernance pôle PASS-30G-2007).

Les pôles sont aussi un moyen de permettre aux différents acteurs de pouvoir communiquer ensemble et d'apprendre le langage de partenaires dont ils ne sont pas familiers car pour la plupart, la difficulté réside dans la compréhension du langage, des temporalités des uns et des autres, de réussir à faire dialoguer les uns et les autres.

« *L'[I., un laboratoire de recherche] font du web sémantique sur le web : le sémantique c'est jouer sur le sens multiple des mots. Notre difficulté est la gestion informatique des données de biologie, on ne se comprend pas même si cela s'améliore car on prend du temps pour se comprendre. Le langage est la première barrière et on doit essayer de se demander en quoi leurs outils peuvent nous être utiles ? Il faut adapter nos questions à leurs outils et vis et versa* ». (PME pôle PASS-40 E-2008).

De plus, les pôles sont également un tremplin pour nouer des relations en dehors du dispositif lui-même. Lorsque la rencontre entre les acteurs est fructueuse, elle peut donner lieu à des projets en dehors du pôle. En effet, la confiance instaurée dans la relation au fur et à mesure des échanges au sein des pôles peut conduire les acteurs à poursuivre la relation et à développer des projets en dehors du pôle.

Enfin, nous avons observé que la participation au pôle pouvait permettre de modifier les relations entre les différents acteurs. Certains des protagonistes interrogés nous ont précisé que le fait de s'insérer dans un pôle leur permettait de changer les rapports entretenus auparavant avec d'autres partenaires. C'est notamment le cas des liens de dépendance que peuvent entretenir certaines PME avec des grandes entreprises qui tendent à se transformer en relations de partenariat, ou bien celui des relations science-industrie qui sont améliorées par une meilleure compréhension du langage de l'autre.

A l'inverse, c'est pour les mêmes raisons que certaines entreprises choisissent de ne pas s'insérer au sein des pôles. Certaines PME restent « frileuses » quant à leur désir d'entrer dans ce type de réseau formel car elles ont peur de la puissance des grandes entreprises et de ses implications sur leur capacité d'innovation.

« Les PME du site du DIAM [site de l'ancien chantier naval de La Ciotat] ont peur de se faire manger par [D.] qui a travaillé de manière épisodique sur les yachts » (Institutionnel –64CT- 2008).

En conclusion, cette ressource est fondamentale. Nous la retrouvons de manière transversale dans toutes les ressources recherchées par les entreprises. En effet, que l'on s'insère dans un pôle pour obtenir des financements, de ressources en R&D par le biais de projets collectifs, des opportunités de marchés, toutes ces ressources ne peuvent être obtenues sans établir de relations avec d'autres.

5.2.6. Les ressources liées à la formation : le grand absent des motivations des entreprises

La dimension de la formation est une des données des pôles dès leur origine, puisque dans la définition même des pôles, il est stipulé que le dispositif doit rassembler des entreprises, des laboratoires de recherche et des organismes de formation. La formation doit contribuer au soutien et au développement de la compétitivité des entreprises au même titre que les ressources en R&D apportées par les laboratoires de recherche publics. Or, alors même que les universités et de nombreux acteurs de la formation sont présents au sein des pôles dès l'origine, les différentes parties prenantes, en particulier les industriels, sont peu loquaces sur cette ressource.

Pourtant, les représentants des gouvernances en pressentent tout l'enjeu et l'intérêt, et nos observations montrent qu'ils se structurent assez rapidement pour fournir une offre de formation en direction de leurs adhérents.

« Un des enjeux avec les pôles c'est donc d'avoir autre chose que le financement de la R&D, cela peut être comme dans le cas de [...] le financement de formations à la propriété industrielle ou la présentation des acteurs académiques » (Institutionnel-63CT-2007).

Qu'il s'agisse de PASS ou de Mer, les deux pôles étudiés ont mis en place dès l'origine de leur création des groupes de travail ou des commissions destinées à réfléchir sur cette ressource et à faire des propositions concrètes. Lors de nos entretiens, ce sont essentiellement les structures de la gouvernance qui ont mentionné cette ressource et ses enjeux. Malgré son absence du discours des différentes parties prenantes (industriels et laboratoires de recherche) il nous a paru judicieux de l'évoquer ici et d'explicitier les dispositifs mis en œuvre par les pôles à cet égard.

Le pôle Mer a mis en place un groupe de travail sur la formation avec des membres du pôle représentant les différents organismes de formation continue ou initiale sur le territoire. L'objectif de ce groupe de travail est de faire un état des lieux des formations et d'interroger les entreprises sur leurs besoins en matière de qualifications et de formations pour ensuite pouvoir leur proposer des formations en adéquation avec leurs besoins. Ce diagnostic devait permettre par la suite de faire une comparaison avec les compétences existantes dans les laboratoires de recherche et au sein des entreprises et les mettre en relation.

« donc quelles sont les compétences qui existent dans les entreprises, quelles sont les compétences qui existent dans les laboratoires pour essayer de voir justement s'il n'y a pas des trous dans la raquette » (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2007).

Ce travail devait permettre d'élaborer des outils tels un annuaire des compétences ou un catalogue de formations pour accroître la visibilité du pôle ainsi que son attractivité, notamment auprès des PME.

Cependant, la mise en place de cette commission formation et l'élaboration de nouveaux outils ne s'est pas accompagnée de nouvelles adhésions de PME et TPE. Un membre de la gouvernance du pôle a même confessé qu'il était illusoire de faire de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) avec les PME, considérant qu'il ne pourrait au mieux qu'élaborer une cartographie des compétences.

« Dans les PME, on peut faire de la cartographie mais illusoire de faire de la GPEC » (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2008).

Au sein du pôle Mer, l'objectif de la mise en place d'un dispositif de formation était lié à la restructuration des industries de la défense. En mettant au cœur du pôle à la fois les ressources humaines à partir de la formation des salariés, et le développement de projets innovants *via* les collaborations entre les laboratoires de recherche et les entreprises, l'objectif était de montrer que le territoire du pôle était créateur de valeur et ainsi participait à la restructuration des activités de défense.

« Si on ne fait pas valoir nos capacités, nos compétences, les gens, les décideurs à Paris diront : « est-ce pertinent d'entretenir 1800, 2000 personnes à Toulon, est-ce qu'il ne serait pas plus judicieux d'aller les installer aux Pays-Bas parce qu'il y a des compétences là bas ? » (Membre de la gouvernance pôle Mer-02G-2007).

Cependant, malgré les volontés affichées par le pôle en 2007, le bilan de l'action de ce groupe de travail est resté relatif en 2008. La formation n'a fait l'objet que de peu de réactions. Quelques projets de formation ont été labellisés par le pôle Mer : une formation de soudure, deux masters, mais ces projets restent à la marge du pôle. De plus, l'entreprise à l'origine de la création du pôle a lancé elle-même un plan d'apprentissage mais à l'extérieur du pôle ce qui n'accroît pas sa légitimité.

« [...] lance un plan d'apprentissage mais à l'extérieur du pôle. Il faut que les membres s'impliquent. Sinon on sous-utilise l'outil pôle Mer » (Membre de la gouvernance pôle Mer-01G-2008).

S'agissant du pôle PASS, compte tenu de la structuration du Pôle, il était évident pour certains des animateurs de la structure de gouvernance, qu'un pôle fondé uniquement sur une logique de recherche et de développement n'était pas réalisable. Par conséquent, l'accent a été mis dès le départ sur les compétences, la formation, le développement international et l'exportation.

« Un pôle de compétitivité qui serait basé uniquement sur de la R&D serait difficile à mettre en œuvre. On a mis dès le départ l'accent sur les compétences, la formation et le développement international et l'exportation (Organisme de formation pôle PASS-35F-2007).

Une des actions du pôle, tout comme le pôle Mer, a été d'élaborer un annuaire des compétences. L'objectif était d'aboutir à une plate-forme commune de compétences à l'ensemble des métiers et que cette dernière puisse être transférable aux différents acteurs du pôle.

« L'idée est de mettre en place avec l'ASFO Grasse une plate forme de compétence. Un des outils sera une bourse de l'emploi que les entreprises adhérentes pourront consulter » (Organisme de formation pôle PASS-38F-2007).

Pour remplir ces différentes missions, le pôle PASS a mis en place deux commissions formation. Une sur le côté Est avec l'ASFO Grasse et une sur l'Ouest avec l'UESS comme animateur. La commission formation reposait en fait principalement sur l'UESS et l'ASFO Grasse. Contrairement au pôle Mer, c'est la commission au sein du pôle PASS qui labellise les projets de formations. Elle doit par conséquent inciter les différentes organisations à présenter des projets et inciter les entreprises à former leurs salariés. Cela explique en partie le fait que deux sous-commissions aient existé sur le territoire du pôle. Ces deux sous commissions locales, une sur l'Ouest et une sur l'Est, faisaient un recueil des besoins de formation et de présélection de labellisation des projets de formation. La commission formation donnait son avis et le CA du pôle validait directement ces projets de formations. Formellement c'est bien le CA qui labellise, mais il n'a jamais remis en cause les propositions de la commission.

Cela s'explique par le fait que les deux entités (UESS et ASFO Grasse) ont chacune sur leur territoire une présence ancienne et sont connues des différentes industries présentes. Elles présentaient donc toutes les deux une bonne connaissance des métiers de la filière ainsi que des acteurs locaux et avaient ainsi une forte légitimité.

« l'ASFO Grasse et l'UESS ont une très forte connaissance du terrain. Une connaissance métier très forte, donc des compétences requises pour intégrer les industries aromatiques » (Membre de la gouvernance pôle PASS-36G-2007).

Les grandes entreprises au sein du pôle PASS ont semblé fortement intéressées par la démarche GPEC de la commission formation mais concernant les petites entreprises, au moins sur la période étudiée, la démarche n'était pas encore intégrée. Une explication peut être liée au fait que les grandes entreprises sont tenues de renseigner une partie formation conséquente dans leur bilan social. Par conséquent, le travail sur la formation effectuée par le pôle leur permettait de gagner du temps. De plus, elles ont les ressources nécessaires pour mettre à disposition du personnel pour assister à ces réunions et fournir les données nécessaires au fonctionnement de la commission.

« Les grosses participent parce que ça les intéressent mais chez les petits ce n'est pas encore entré dans les mœurs » (Organisme de formation pôle PASS-35F-2007).

Autant la formation est souvent apparue comme « le parent pauvre » dans la plupart des pôles de compétitivité, autant elle est apparue comme une dimension importante et intéressante dans le pôle PASS car susceptible de rassembler l'ensemble des acteurs industriels parties prenantes. De plus, les membres du pôle ont souvent évoqué un problème de valorisation des formations au sein de l'université.

Passer par le pôle pouvait leur permettre d'avoir un répertoire des différents laboratoires de recherches ainsi de que leur domaine de compétences pour pouvoir ensuite les mettre en relation avec leurs préoccupations.

« Divers projets de formation ont été labellisé ou sont en cours de labellisation par le pôle PASS. Sur l'Ouest les projets au sein du pôle sont un DU de cosmétologie, un DU d'huiles essentielles et à l'Est une licence pro et un master plus générique » (Organisme de formation pôle PASS-35F-2007).

Dans quelques cas, la formation n'a pas constitué un but en soi, elle était aussi un moyen pour obtenir des financements ou bien élargir la visibilité du pôle. A titre d'exemple, nous pouvons citer la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou bien encore la labellisation de Masters pour élargir la visibilité du pôle. Finalement, la formation dans un pôle de compétitivité, pourtant dimension constitutive du pôle, ne s'est pas avérée un élément déterminant dans l'insertion des différents acteurs et a plus été un instrument de pilotage pour les structures de gouvernance.

5.3. CONCLUSION

L'analyse par les ressources permet d'observer autrement les logiques d'entrée dans les dispositifs publics. Elle permet de montrer la dynamique des acteurs face à l'émergence du dispositif pôle de compétitivité.

Traditionnellement, l'analyse par les ressources est plutôt focalisée sur les ressources détenues par les entreprises et les quelques travaux qui, sur les pôles, se sont posés la question des ressources, ont effectivement plutôt identifié que certains acteurs souffraient d'une absence de ressources essentielles pour leur bonne insertion dans les pôles.

Mais, si l'observation des ressources détenues par les acteurs est importante, la compréhension des ressources recherchées constitue un facteur clé dans l'analyse de la mise en place d'un pôle et de sa dynamique. Censés fournir des ressources variées, les pôles sont vus comme des espaces susceptibles de renforcer ou pourvoir des financements, de la formation, de la recherche et du développement, ou encore de l'ancrage dans le territoire. Une analyse par les ressources recherchées par les acteurs est donc un bon analyseur de leurs logiques d'insertion et conduit à une appréhension pragmatique des pôles, susceptible d'apporter des réponses concrètes aux questions que se posent leurs gouvernances.

CHAPITRE 6. L'IMPORTANCE DES LIENS DANS LA CONSTRUCTION DES LOGIQUES D'INSERTION DES ACTEURS AU SEIN DES PÔLES DE COMPETITIVITE

Dans la mise en place des pôles de compétitivité, deux dimensions sont unanimement soulignées par les auteurs qui se sont intéressés au dispositif. D'une part, la mobilisation et la fédération des acteurs locaux dans un tel projet de développement et, d'autre part, la capacité d'appropriation par les acteurs parties prenantes du dispositif. Par conséquent, le pôle doit prendre en compte les représentations de chacun pour permettre une mobilisation importante des acteurs ainsi que leur cohésion. Dans le chapitre précédent, nous avons décrit et analysé les ressources que les différents acteurs parties prenantes viennent chercher dans les pôles et qui les incitent à s'insérer ou non au sein du dispositif. Ce faisant, parmi toutes ces ressources, nous avons pu constater l'importance d'une ressource particulière dans les logiques d'insertion des acteurs : la ressource relationnelle. C'est la prégnance de cette ressource qui nous conduit à approfondir nos réflexions par une analyse des liens mobilisés lors de l'insertion des acteurs au sein de nos deux pôles.

Les liens peuvent être de différentes formes, d'une part, ils peuvent être formels ou informels et d'autre part, forts ou faibles. Les pôles révèlent eux-mêmes des disparités importantes de ce point de vue. Dans certains cas, ils ont institutionnalisé des relations qui préexistaient alors que dans d'autres cas, ils ont « simplement » constitué une opportunité pour capter des ressources que l'Etat promettait de mettre à leur disposition (Mendez et Bardet, 2009). Par conséquent, les pôles non seulement créent ou échangent des ressources distinctes, mais également de manière distincte.

Nous allons nous intéresser dans une première section de ce chapitre à la description des liens mobilisés ou recherchés par les acteurs lors de leur insertion au sein des pôles. Cette description des différents liens va nous permettre d'aboutir dans une seconde section à une qualification des logiques d'insertion des acteurs.

En effet, s'intéresser aux logiques d'insertion des acteurs, à l'origine des dynamiques de coopération, *via* les ressources recherchées et les liens entretenus, nous apparaît primordial pour appréhender notre objet. Ces différentes dimensions vont nous permettre de différencier, non seulement les logiques selon les acteurs, mais également de comparer leur mise en œuvre, voire mise à l'épreuve suivant les pôles. Les deux pôles mobilisés pour cette analyse sont distincts de par leur taille, leur secteur d'activités et leurs membres. Par conséquent, il est pertinent de les comparer suivant la logique d'insertion des acteurs. L'idée étant dans ce chapitre de regarder plus particulièrement la dimension relationnelle dans la mise en place d'un dispositif public. Ce chapitre débouchera dans une troisième section sur des éléments de discussion reprenant les dimensions retenues dans le chapitre deux, à savoir, la nature des pôles, leur mode de régulation et leur performance.

6.1. LES ACTEURS ET LES LIENS

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, les acteurs ont besoin de ressources, et pour les obtenir, ils vont les chercher en s'insérant dans des réseaux formels, au moins en apparence. L'accès à ces réseaux peut être qualifié par des liens. Pour Grossetti (2009 : 46) les liens décrivent : « *des connexions, mais il ne s'agit pas d'interconnexions éternelles entre des identités fixes* ». Pour Degenne et Forsé (1994), l'acteur garde une marge de liberté dans la mobilisation ou non de ses réseaux. En fonction de ses objectifs, il peut choisir d'activer ou non ses relations. Cette mobilisation passe par des liens. Les liens sont entendus ici comme les liens entre les organisations. La notion de lien trouve son origine au cœur des travaux de Granovetter dont : « *la force est une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* » (Granovetter, 2000 : 46). Ces liens inter-organisationnels ou inter-individuels peuvent se décomposer de deux manières distinctes en fonction de l'intensité de la relation.

D'une part, les liens forts qui sont source de confiance et procurent une certaine sécurité et, d'autre part, les liens faibles qui donnent accès aux informations disponibles en dehors des cercles sociaux familiers (Granovetter, 2000). Ces liens inter-organisationnels peuvent s'incarner dans des liens formels qui représentent les partenariats formels par le biais de coopérations au sein de projets antérieurs au pôle de compétitivité ou par l'adhésion à d'autres structures inter-organisationnelles qui permettent l'échange d'informations. Mais il existe aussi des liens informels et bien souvent tacites qui sont caractérisés principalement par les rapports de confiance entretenus entre les acteurs. Ces deux types de liens (formels et informels) nous intéressent particulièrement pour comprendre les coopérations existantes et antérieures au dispositif mis en place. Le choix a été fait de classer ces liens en fonction des acteurs et de la force de ces liens : liens forts et liens faibles (Granovetter, 1973 ; 2000). Les acteurs entretiennent cependant une multitude de liens qui n'ont pas les mêmes bénéfices. Pour cet auteur, les liens forts ont moins d'importance que les liens faibles du fait de l'intensité de la nouveauté des informations partagées *via* les liens faibles. Par conséquent, l'idée de cette première section est d'identifier l'importance des liens dans l'insertion des acteurs au sein d'un pôle de compétitivité puis de les comparer sur les deux dispositifs étudiés.

6.1.1. Caractérisation des liens

Ce sont les liens qui nous permettent de comprendre en partie l'action économique (Granovetter, 1973, 1985 ; Burt, 1992). En France, Grossetti (2007) a bien mis en évidence que ce sont la création et le déplacement des liens qui constituent un facteur clé pour comprendre la création de nouvelles entreprises. Dans cette partie, nous allons donc nous intéresser aux liens entretenus par les différents acteurs. Ce ne sont pas seulement les liens existants qui vont être ici pris en compte mais également les intentions de créer de nouveaux liens par les acteurs. Cela va nous permettre d'identifier les liens forts existants et les liens faibles à partir de nos données. Ainsi, les liens seront donc qualifiés de liens forts ou de liens faibles en fonction des acteurs.

6.1.1.1. Les liens mobilisés par les PME : de la dépendance à l'interdépendance

Les rapports entre les entreprises sont d'abord ou principalement définis par la concurrence. Cependant, la complexification de l'environnement économique et social dans un contexte de mondialisation conduit à des situations d'incertitude de plus en plus fréquentes. Dans ce cadre, la vitalité des entreprises et notamment celle des PME repose de plus en plus sur la coopération nécessaire au renforcement des ressources internes et à l'innovation. Elles vont chercher de l'information ainsi que d'autres ressources, financières, humaines, en s'insérant dans des réseaux formels ou informels en mobilisant des liens. Cependant, un grand nombre de PME possèdent une culture du secret et ont une faible appétence à la collaboration (Julien et Marchesnay, 1988). Comment surmontent-elles alors ce « handicap » et, s'agissant des pôles, quels sont les liens qu'elles mobilisent pour accéder au dispositif et aux ressources qu'il est susceptible de leur apporter ?

Tout d'abord, certaines PME entretiennent des liens de sous-traitance avec les grandes entreprises. Ces liens peuvent être qualifiés de formels (contractualisation de la relation) et engendrent des rapports de dépendance avec les grandes entreprises. Par conséquent, ces dernières étant souvent à l'origine des pôles, elles mobilisent les PME avec lesquelles elles ont des relations, souvent de longue date. Les PME sont elles-mêmes souvent désireuses d'entretenir des liens plus étroits avec leur donneur d'ordres. Certains des acteurs interrogés nous ont précisé qu'ils désiraient entretenir des liens plus étroits avec leur donneur d'ordres ou bien que c'était ce dernier qui les avait fortement incités à entrer dans le pôle. L'insertion dans le pôle se fait donc ici par des liens que nous qualifions de forts et formels. Cependant, les PME ne sont pas toujours actives dans des projets et ceux auxquels elles participent se font souvent avec leur donneur d'ordres.

« Nous avons toute une activité dans le domaine maritime avec [D.]. [...] Le pôle nous permet d'approfondir nos relations locales notamment avec [D.], de proposer des solutions d'ingénierie plus importantes pour sortir de la modélisation » (PME pôle Mer- 08 E- 2007)

Ensuite, les PME dites « innovantes » s'insèrent généralement dans le pôle par le biais des projets collaboratifs. Ainsi, ce sont les parties prenantes ou les décideurs du pôle qui viennent les solliciter. Les entreprises viennent alors dans le pôle en fonction des compétences qu'elles peuvent apporter. Les liens généralement entretenus dans ce cas sont des liens formels et faibles. Les PME ne sont pas en situation de dépendance, elles sont bien souvent perçues comme des éléments indispensables au rouage des pôles en tant que contributeur net de ressources servant aux projets collaboratifs.

« Pour nous ce qui est le plus important, c'était de participer à des groupes de projets au sein des pôles, l'endroit de rencontre, les creusets des projets et où les synergies, les barrières et les fractures se résorbent un peu entre recherche/industrie et grands groupes/PME » (PME pôle Mer- 12 E –2007).

Pour finir, certaines PME ne se sont pas insérées dans les pôles. Une des explications majeures de ce choix réside dans les liens entretenus avec d'autres réseaux. Ainsi, certaines PME de l'ancien site du chantier naval à la Ciotat (site du DIAM) perçoivent très négativement l'entreprise à l'origine du pôle Mer. Elles ont peur que cette dernière s'approprie leur capacité d'innovation. Elles n'ont, cependant, jamais été en contact avec elle que ce soit par le biais d'autres réseaux ou dans des partenariats antérieurs. De plus, le réseau formel lié à leur filière auquel elles adhèrent toutes (Riviera Yachting Network) ne veut pas s'insérer dans le pôle Mer. Par conséquent, les liens forts entretenus avec ce dernier les conduisent, en plus de leur défiance, à ne pas s'insérer dans le pôle Mer.

« Riviera yachting Network sont nos interlocuteurs de la filière [...]. Le pôle Mer n'est pas tourné vers les actions du site du DIAM, trop connoté Toulon, la Seyne, pas du tout sur le marché du yacht » (PME non adhérente pôle Mer-07 E –2008).

Les PME non adhérentes du pôle PASS que nous avons rencontrées ont quant à elles de la méfiance vis-à-vis de l'entreprise leader du pôle. Les liens entretenus avec cette dernière ne sont pas du même niveau.

La relation de dépendance que cette grande entreprise entretient avec les PME de son territoire implique pour certaines d'adhérer au pôle et pour les autres de s'en éloigner.

« Qu'est-ce qui nous ferait franchir le pas pour adhérer au pôle PASS ? Une opportunité, un homme ressource...c'est un petit monde tout le monde se connaît donc on attend de voir... » (PME non adhérente pôle PASS- 46 E-2008).

En conclusion, les PME mobilisent des liens formels qui peuvent être forts ou faibles suivant les contextes, lors de leur insertion au sein des pôles. Elles cherchent de nouveaux clients, de nouveaux contrats, de nouveaux projets. Les rapports qu'elles entretiennent avec les autres acteurs du pôle sont bien souvent des liens professionnels. Le pôle leur permet tout de même d'approfondir ces liens et parfois de modifier les relations de dépendance entretenues avec certains décideurs en rapports d'interdépendance. Cependant, de par les liens qu'elles entretiennent au sein d'autres réseaux, certaines PME refusent d'adhérer aux pôles. La concurrence entre les membres et la redondance des informations transmises par le pôle avec certains dispositifs auxquels elles adhèrent déjà les conduisent à ne pas activer les liens pour s'insérer dans le dispositif.

6.1.1.2. Les pôles : un dispositif tissé sur les liens des grandes entreprises

Le tissu industriel est fortement composé de PME. En PACA, peu de grandes entreprises sont présentes. Ces quelques grandes entreprises sont bien souvent à l'origine des pôles. Cette partie va nous permettre de définir les liens qu'elles entretiennent avec les autres acteurs du territoire.

Tout d'abord, bon nombre de grandes entreprises représentent « le noyau dur » à l'origine de la création des pôles. En effet, lors de l'appel à projet des pôles de compétitivité, elles sont souvent à l'initiative de l'élaboration du dossier de labellisation.

Elles ont alors regroupé un certain nombre de leurs partenaires, généralement les entreprises les plus importantes de la région pour répondre collectivement à cette politique industrielle. Les liens entretenus entre ces entreprises « créatrices » sont des liens forts et principalement informels, fruits de nombreuses années de collaboration et de connaissances mutuelles.

« On s'est réuni plusieurs fois avant que les pôles ne soient lancés, puis l'appel à projet des pôles est arrivé et on a été les initiateurs du pôle Mer »
(Grande entreprise pôle Mer– 09 E-2007).

Ensuite, les grandes entreprises peuvent entretenir des liens forts avec le paysage politique local ou national et peuvent alors se sentir « investies » d'une mission concernant la mise en place du pôle. Elles sont alors « créatrices » par devoir et mettent à disposition leurs ressources humaines et financières pour la mise en place de ce dispositif. Les liens mobilisés quant à leur insertion sont informels et forts.

« Par amitié pour [cite un acteur politique]. Je me suis senti avoir un ordre de mission et advienne que pourra » (Grande entreprise pôle PASS- 39 E-2007).

Enfin, les grandes entreprises qui ne sont pas à l'origine des pôles, mais qui y sont adhérentes, le rejoignent du fait des liens d'amitié qu'elles ont construits sur le territoire avec les « créateurs » des pôles ou par le biais des collaborations existantes dans des projets antérieurs. Cependant, leur implication en leur sein reste marginale. Ainsi, ces liens peuvent être qualifiés de formels (convention antérieure de partenariats), d'informels (liens d'amitié), mais aussi de liens forts mais n'engendrent pas de collaboration soutenue au sein des pôles lors de leur émergence.

« Structure sur Toulon donc dommage de ne pas y être et puis le directeur de [V.= 10 E] est ami avec le directeur de [D.=entreprise à l'origine du pôle] »
(Grande entreprise pôle Mer-10 E-2007).

Ces différentes grandes entreprises en s'insérant dans les pôles entraînent de nombreuses PME dans leur sillage. En conclusion, les grandes entreprises entretiennent bien souvent des liens forts et informels avec les acteurs « décideurs » du territoire. Lorsqu'elles sont à l'origine du dispositif cela les incite à proposer des projets, à développer une stratégie pour le pôle. Cependant, lorsqu'elles ne sont pas à l'origine de la genèse du pôle, elles restent en retrait quant à leur participation dans ce dernier. En conséquence, les liens mobilisés par les grandes entreprises ont une importance concernant leur insertion dans le pôle et le rôle qu'elles vont y jouer.

6.1.1.3. L'opportunité des liens pour les laboratoires de recherche

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les laboratoires vont principalement rechercher des ressources financières lors de leur insertion dans le pôle. Cependant, cette volonté première ne cache pas le rôle des liens entretenus. Ces derniers vont faciliter ou non leur insertion dans ces pôles.

Parfois les laboratoires sont déjà en contact avec des entreprises et voient dans le pôle l'opportunité de faire financer leurs projets. Certes, les laboratoires visent des ressources mais cette opportunité émane des relations antérieures. En effet, les contacts déjà élaborés avec les entreprises les aident au montage de projets collaboratifs qu'ils vont développer au sein des pôles. La place de ces liens est d'autant plus importante qu'il est souvent difficile de faire dialoguer ces acteurs entre eux (ils n'ont pas le même langage ni les mêmes temporalités). Par conséquent, si des liens existent déjà, du fait de collaborations antérieures, le développement de projets en est facilité. Les liens caractéristiques sont plutôt des liens forts et formels.

« Au sein des pôles, nous travaillons avec des gens avec qui nous avons l'habitude de travailler » (Laboratoire de recherche pôle Mer-11L-2007).

Par ailleurs, à côté de cette volonté des laboratoires, volonté soutenue par des liens forts et formels préexistants, ces derniers se retrouvent aussi mobilisés par les structures de gouvernance des pôles.

En effet, les laboratoires de recherche font partie intégrante des pôles de compétitivité. Pour le financement des projets au sein de ce dispositif, il est nécessaire qu'ils en soient parties prenantes. Par conséquent, les structures de gouvernance des pôles vont parfois chercher des laboratoires de recherche pour les impliquer directement au sein de projets déjà plus ou moins élaborés. Quand le laboratoire de recherche est mobilisé par la structure de gouvernance, les liens sont alors qualifiés de liens faibles.

« *[Une entreprise du pôle PASS] cherchait des analyses à faire dans le domaine de la chimie atmosphérique et nous avons été contactés par les animateurs du pôle PASS pour conduire les analyses expérimentales* »
(Laboratoire de recherche pôle PASS- 43L-2007).

Le chapitre précédent a permis de mettre en évidence que les laboratoires de recherche au sein des pôles étaient des fournisseurs essentiels en matière de ressources en R&D. Par conséquent, leur insertion se fait généralement directement sur les projets de recherche. Ils y viennent parfois du fait de l'antériorité de leurs relations avec certaines entreprises mais aussi par la reconnaissance de leur compétence par les structures de gouvernance. Les liens peuvent être forts, mais cela reste relativement rare (et très inégal suivant les pôles et les disciplines) du fait que les différents « mondes » au sein desquels sont rattachés les entreprises et les laboratoires de recherche ont encore du mal à se rapprocher. Les liens mobilisés sont donc le plus souvent faibles et c'est à la structure de gouvernance des pôles que revient le rôle de réussir à les identifier sur le territoire.

Tableau 12. Les liens mobilisés par les acteurs dans leur insertion au sein d'un pôle

Les Acteurs Parties Prenantes	PME	Grandes Entreprises	Laboratoire de Recherche
Liens mobilisés pour l'insertion dans le pôle	Liens Formels Liens Faibles Liens Forts	Liens Informels Liens Forts	Liens Formels Liens Faibles

Source : élaboration personnelle

6.1.2. Quels liens pour quel territoire ?

Chaque pôle de compétitivité peut être appréhendé comme un réseau d'acteurs dont l'insertion est dépendante des ressources qu'ils recherchent mais aussi des liens qu'ils vont mobiliser. Cela explique pour partie la dynamique des acteurs quant à leur insertion ou non au sein de ces dispositifs. Mais les pôles ayant un ancrage territorial fort, il est important de s'interroger sur l'inscription de ces liens eux-mêmes dans le territoire. Les terrains étudiés pour ce travail doctoral sont distincts de par le tissu industriel qu'ils représentent, le contexte de leur émergence et par l'existence ou non de relations antérieures entre les acteurs prenant part au pôle. Par conséquent, nous allons voir maintenant que, dans des contextes institutionnel, politique et économique divergents, la force des liens entretenus entre les acteurs va être inégale. Il importe alors de s'interroger sur les points de comparaison constatés entre les deux terrains étudiés.

6.1.2.1. De la culture du secret...

Au sein du pôle PASS, peu d'acteurs industriels se sont réellement et massivement engagés dans le dispositif. Ce sont les associations d'entreprises et les syndicats professionnels qui, de par leurs adhérents, permettent au pôle d'obtenir une masse critique suffisante. Plusieurs explications peuvent venir argumenter ce constat. Tout d'abord, les entreprises présentes dans le pôle sont essentiellement des PME, voire des TPE, qui ont peu de ressources notamment en R&D. Ensuite, la structure d'animation du pôle n'a peut être pas su rendre abordables aux entreprises les possibilités offertes par les partenariats. Enfin, la compréhension de ce constat ne pourrait être complète sans la connaissance de l'histoire de ce territoire où la culture du secret prédomine, et de la nature des liens qui s'y sont construits.

Ainsi, comme nous l'avons montré dans le chapitre quatre, si quelques grandes entreprises sont présentes sur ce territoire, soit qu'elles soient des entreprises locales, soit qu'il s'agisse de filiales de grandes entreprises, seule une grande entreprise exerce une réelle influence au sein du pôle de compétitivité.

Le pôle est donc structuré autour d'une grande entreprise et de PME, et ce sont principalement les associations d'entreprises et les syndicats qui l'animent, mais en y projetant la vision stratégique de la grande entreprise. La difficulté pour le pôle PASS est que les syndicats professionnels ne représentent pas parfaitement leurs adhérents. Ils ne peuvent remplacer les entreprises si elles n'adhèrent pas elles-mêmes au pôle. Le pôle PASS est donc traversé par une tension forte entre un leader aidé et conforté par l'appareil des syndicats professionnels et des PME qui adhèrent sans réelle motivation (voire n'adhèrent qu'indirectement au travers de leur syndicat professionnel). La vision de l'entreprise leader du pôle est remise en cause par certains acteurs. Elle paraît trop fermée pour certains, trop centrée sur les relations déjà existantes, et ne prend pas en considération les réalités industrielles et cognitives très différentes suivant les entreprises, ce qui peut conduire à un manque d'ouverture.

« Dans un pôle il faut rassembler. Or, on a exclu » (Membre de la gouvernance pôle PASS- 34G-2007).

De plus, les entreprises présentes sur ce territoire sont en grande concurrence les unes avec les autres. Elles appartiennent à la même filière et ont généralement leur propre laboratoire (même si dans certains cas il est plutôt modeste). Par conséquent, les liens entretenus avec les laboratoires de recherche ou les autres entreprises sont souvent des liens de concurrence. Il est difficile pour eux de penser pouvoir collaborer ensemble. La spécificité du secteur d'activité implique aussi que les produits déposés sur le marché ne soient ni brevetés ni brevetables. Par conséquent, les liens entretenus entre les industriels sont forts car ils se connaissent (la plupart des chefs d'entreprise sont des gens du cru) mais ils ne peuvent pas mettre en commun leurs connaissances du fait de la spécificité de leur cœur de métier. Cela se traduit par la quasi-absence de projets communs sur le territoire avant la création du pôle. Plusieurs membres de la structure d'animation du pôle, que ce soit sur l'Est ou sur l'Ouest, expliquent leur difficulté à faire collaborer les acteurs parties prenantes du dispositif.

« Nous avons des difficultés à faire travailler ensemble cette filière »
(Membre de la gouvernance pôle PASS- 31G-2007)

L'histoire du territoire, avec une culture du secret présente de par les spécificités du secteur, conduit les entreprises à avoir des difficultés, importantes et anciennes, à coopérer. Cependant, les liens entretenus par les entreprises peuvent être qualifiés de liens forts mais informels. Ils se connaissent tous, « *la parfumerie est un petit monde, fait de secrets* » (Membre de la gouvernance pôle PASS- 34G-2007). Par conséquent, certaines informations s'échangent : « *tout se sait, mais rien ne se dit* » (PME pôle PASS- 44 E-2008). Cependant, la parfumerie étant un « monde » fermé sur lui même pour protéger les secrets de fabrication, la mise en réseau avec le pôle de compétitivité n'a pas produit l'effet escompté. Ici, la force des liens forts a plutôt induit un manque de coopération du fait d'un ancrage territorial particulier.

6.1.2.2. ...Au secret défense

Le pôle Mer est identifié principalement par les industries de la défense. Cependant, la volonté de l'entreprise [D.] à l'origine du pôle, était de construire un pôle ouvert avec une thématique large : la Mer. Le pôle a donc regroupé différents acteurs issus de différentes filières avec « la Mer » pour point d'ancrage. Nous allons nous intéresser aux liens mobilisés dans la construction de ce pôle.

Tout d'abord, le pôle Mer est principalement structuré autour d'une grande entreprise et de ses sous-traitants ainsi qu'autour d'un réseau de PME représenté par l'association Toulon Var Technologie (TVT). Les liens entretenus entre les membres de TVT sont des liens forts. De même, l'entreprise [D.] en tant que grand donneur d'ordres a des liens forts et antérieurs au pôle avec ses sous-traitants. Par conséquent, de manière générale pour l'ensemble des acteurs, les liens entretenus par les acteurs initiateurs du pôle Mer sont des liens forts. Ainsi, lorsque l'on demande à certains interviewés pourquoi ils sont entrés dans le pôle, ils nous répondent spontanément qu'ils sont « *des équipementiers de [D.]* » (PME pôle Mer- 18 E-2008).

De plus, le choix de la thématique de la Mer a été fait à l'origine pour ouvrir ce dispositif au maximum d'organisations, l'objectif étant d'aider à la restructuration des industries de la défense.

Ce choix s'est révélé positif car les entreprises à l'origine du pôle ont réussi à attirer d'autres entreprises issues de cercles plus éloignés. Les liens forts ont donc joué un rôle important dans la mise en place du pôle. Cependant, la grande ouverture du pôle a engendré le développement de liens faibles et formels. Ainsi, la mise en place, par la gouvernance du pôle, de cinq groupes thématiques a permis aux acteurs de se rencontrer autour de centres d'intérêts proches. Ces liens entretenus sur la base de coopérations formelles trouvent leur traduction dans la mise en place des projets. Nombreux sont les interviewés qui nous ont dit que le choix du pôle d'avoir ouvert le dispositif à toutes les organisations qui « touchent à la mer » conduit les entreprises à faire de nouvelles rencontres en s'insérant dans ce dernier. Par conséquent, la thématique du pôle implique la mobilisation de liens faibles.

« Il existe une dissymétrie entre les entreprises mais il faut prendre conscience que chacun a des contraintes différentes. Les PME et les laboratoires sont plus suiveurs au niveau des projets par contre il existe beaucoup d'attentes vis à vis des groupes » (Grande entreprise pôle Mer – 13 E-2008)

Enfin, pour certains acteurs, la dimension militaire du pôle, principalement liée à l'industriel de l'armement à l'origine du pôle, est encore très présente. Ce grand donneur d'ordres et la culture qu'il impose au pôle conduit, pour certains, à faire de la rétention d'informations. Pour certains acteurs, certaines informations ne circulent pas assez. Les acteurs expliquent cela par le manque de connaissances des uns et des autres ainsi que par la culture militaire présente dans le pôle. Nous pouvons donc qualifier les liens entretenus dans le pôle comme des liens faibles.

« On se rend compte dans les pôles, que beaucoup de gens sont au courant de beaucoup de choses mais que cela ne s'échange pas naturellement...il faut y aller doucement [...]. Dans le pôle Mer, il y a des gens qui ont une culture secret-militaire ». (PME pôle Mer- 12 E-2007)

Ainsi, la restructuration des industries de la défense conduit les acteurs à se regrouper tout en s'ouvrant aux autres. Par conséquent, même si les liens forts sont mobilisés pour construire le noyau dur du pôle et attirer certaines entreprises, ce sont les liens faibles qui prennent ici toute leur importance.

Les ressources recherchées et les liens entretenus avec le territoire et les acteurs y prenant part conduisent les organisations à avoir différentes logiques d'insertion au sein des pôles. De grandes tendances apparaissent selon le type d'acteurs ou bien les territoires sur lesquels elles s'inscrivent. Ces logiques peuvent être qualifiées de politique, économique ou bien technologique.

6.2. LES LOGIQUES D'INSERTION AU SEIN DES PÔLES

Dans cette deuxième section, nous explicitons, à partir de nos données, les trois logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles de compétitivité. Les liens mobilisés et les ressources recherchées conduisent à l'insertion ou non des acteurs parties prenantes dans les pôles. L'analyse de ces deux dimensions fait clairement apparaître des stratégies et des dynamiques caractéristiques de l'insertion des acteurs. Chacune d'entre elles nous paraît procéder d'une logique d'action typique qui se rapporte au fondement des choix qui conduit les acteurs à s'insérer ou non au sein des pôles. Ainsi, rendre compte des logiques d'insertion interroge sur les origines et les logiques de construction de ces regroupements. Dans cette thèse, nous appréhendons les logiques d'insertion comme des motivations qui mènent les acteurs à intégrer les pôles en fonction des liens qu'ils mobilisent avec les acteurs des pôles et des ressources qu'ils vont chercher au sein de ce dispositif. Ce terme conjugue des éléments symboliques et factuels à travers les représentations, les perceptions des acteurs, tant du pôle et des ressources que ce dernier peut leur apporter, que des pratiques concrètes d'intégration et de participation dans le dispositif. Ces logiques sont hétérogènes, néanmoins, de grandes tendances peuvent être distinguées. Trois logiques différenciées apparaissent dans nos données concernant les membres des pôles et peuvent être qualifiées de : technologique, politique et économique.

D'autres logiques d'action peuvent être associées aux acteurs qui n'y adhèrent pas. C'est de ces trois logiques, exprimées et informées par les différentes intentions de recherche de ressources et de liens entretenus, qu'il sera question maintenant.

6.2.1. Quelles logiques d'insertion pour quels acteurs ?

Tout d'abord, la logique d'action économique est, celle qui, *a priori*, est dans le rapport de similitude le plus étroit avec la création des pôles. En effet, un acteur institutionnel nous a même fait entendre que les financements octroyés aux acteurs s'insérant dans un pôle étaient faits pour « *appâter le poisson* » (Institutionnel – 63CT-2007), pour inciter les acteurs à se regrouper. Cependant, cette logique ne prend pas en compte uniquement les ressources financières recherchées. Elle fonctionne en cohérence avec les ressources informationnelles et relationnelles recherchées à travers la mise en œuvre du pôle ainsi qu'avec des liens forts et faibles mobilisés par les acteurs. Ensuite, la logique d'action technologique représente le cœur des pôles. Ainsi, rechercher des ressources en R&D, des informations sur leur secteur d'activité et des ressources relationnelles en s'insérant dans ce dispositif peut être couplé avec les liens faibles mobilisés par les acteurs. Le fondement de cette logique d'action, est ici, la volonté d'accroître sa capacité d'innovation par l'accès aux différents types de ressources relevant de la R&D. Enfin, la logique d'action politique concentre les ressources recherchées liées à la visibilité du territoire, aux ressources relationnelles ainsi qu'à la recherche d'informations. Cette logique s'appuie sur les liens forts mobilisés par les acteurs quant à leur insertion au sein des pôles. Nous allons voir comment ces trois logiques d'insertion se mettent en œuvre en fonction des différents acteurs.

6.2.1.1. Les PME : acteurs stratégiques des pôles

Les PME sont des acteurs hétérogènes. De par leurs caractéristiques : leur taille, leur secteur d'activité ou encore leurs ressources en R&D, elles n'ont pas les mêmes logiques d'action quant à leur insertion au sein des pôles de compétitivité. Nous distinguons ici les PME dites innovantes, des PME sous-traitantes, ou encore des PME dites traditionnelles.

Les PME dites innovantes s'insèrent dans les pôles pour y chercher de nouveaux contacts, des informations concernant de nouveaux marchés ainsi que l'opportunité de développer de nouveaux projets innovants. Par conséquent, les ressources qu'elles recherchent prioritairement au sein des pôles portent sur les informations, les relations et la R&D. Les liens à partir desquels elles opèrent au sein des pôles sont souvent des liens faibles, car ces PME sont rapidement identifiées pour leur compétence, leur capacité d'innovation par les équipes d'animation du pôle. Parfois, elles s'insèrent spontanément dans le pôle, parfois c'est le pôle qui vient les chercher. Leur entrée dans le pôle se fait généralement au sein de projets collaboratifs qui sont bien souvent leur cœur de métier. En effet, elles ont les capacités cognitives pour appréhender le pôle de compétitivité dans son ensemble. Par conséquent, la logique d'insertion qui caractérise ces PME innovantes est la logique technologique représentée par des liens faibles et la recherche de ressources informationnelles, relationnelles et en R&D.

Les PME sous-traitantes se sont, quant à elles, insérées dans le pôle *via* leur grand donneur d'ordres. Ces PME s'insèrent alors pour améliorer leurs relations avec ce dernier et développer de nouveaux contrats. Les ressources recherchées sont donc de nature relationnelle, informationnelle et financière. Elles peuvent être adhérentes au pôle sans être dans des projets collaboratifs mais sont « mobilisables » à tout instant. Lorsqu'elles s'insèrent dans des projets, ces derniers sont généralement pilotés par leur donneur d'ordres. Par conséquent, les liens ici peuvent être qualifiés de liens formels qui peuvent être forts et faibles en fonction de l'antécédent de la relation qu'entretiennent ces PME avec leur donneur d'ordres. Ainsi, la logique d'action dominante pour ces PME sous-traitantes est une logique économique qui mêle liens forts et liens faibles, et la recherche de ressources informationnelles, relationnelles et financières.

Enfin, pour les PME dites traditionnelles, l'insertion dans un pôle de compétitivité n'est pas chose aisée. En effet, ces dernières ont des difficultés à s'approprier le dispositif car elles ne disposent pas de ressources cognitives, financières et humaines suffisantes.

Ainsi, lorsqu'elles s'insèrent dans le pôle (les PME non adhérentes que nous avons rencontrées relevaient toutes de cette catégorie de la PME dite traditionnelle), elles se positionnent beaucoup plus dans une logique d'aménagement du territoire. Ainsi, les ressources qu'elles vont rechercher sont principalement l'accroissement de leur visibilité sur le territoire et le développement de leur pouvoir de lobbying auprès des institutionnels *via* le pôle car elles ne disposent pas assez de ressources en interne. Les liens mobilisés sont donc généralement des liens forts. Ces PME sont identifiées et considèrent qu'elles jouent un rôle de défenseur de « l'identité régionale ». Elles ont cependant des difficultés, malgré les efforts de la gouvernance, à s'insérer dans des projets collaboratifs. Par conséquent, ces PME dites traditionnelles sont dans une logique d'action politique lors de leur insertion au sein du pôle en mobilisant des liens forts et la recherche de ressources principalement liées à la visibilité du territoire et aux ressources relationnelles.

« La nécessité pour notre entreprise est de jouer son rôle social dans son environnement afin de conforter son rôle et aussi de défendre la filière : on peut assurer notre survie en se battant, en agissant en commun au service d'un territoire ». (PME adhérente Pôle PASS-42 E-2008)

Les PME étant une cible essentielle et, quantitativement, un acteur majeur des pôles, il est nécessaire, pour leurs structures de gouvernance, de bien prendre en compte leurs logiques d'insertion en fonction de leurs caractéristiques. Si ces logiques ne sont pas prises en compte rapidement, cela peut conduire à un désengagement très rapide de leur part car elles ne possèdent pas les ressources nécessaires pour « perdre leur temps » dans ce type de dispositif public qui leur apparaît souvent complexe, chronophage et potentiellement (ce qui est un paradoxe), dévoreur de ressources.

6.2.1.2. Les grandes entreprises : acteurs de la faisabilité des pôles

Deux logiques d'action semblent être présentes chez les grandes entreprises dans leur insertion au sein des pôles : la logique politique et la logique technologique.

D'une part, les grandes entreprises sont souvent à l'origine des pôles comme nous l'avons vu précédemment. Leur insertion est liée à la création même du dispositif. Leur appropriation de la politique industrielle des pôles en fait des dépositaires de la « culture » du pôle. En effet, nous avons souvent évoqué au cours de ce travail le fait que ces grandes entreprises puissent imposer leur propre vision au sein du dispositif. Par conséquent, leur logique d'action, lorsqu'elles sont « créatrices » du pôle, est une logique politique liée à la recherche de la ressource que nous avons qualifiée de « visibilité du territoire ». Elles veulent consolider une assise territoriale, devenir un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, ainsi qu'obtenir un maximum d'informations sur leur territoire, leur secteur d'activité. Les liens mobilisés lors de leur insertion sont des liens forts. Elles ne s'insèrent pas dans le pôle pour avoir de nouvelles relations mais pour accroître leur visibilité et devenir un acteur incontournable auprès des pouvoirs publics.

D'autre part, la logique technologique est aussi très présente au sein des grandes entreprises. En effet, ces dernières possèdent de nombreuses ressources en interne : humaines, financières, technologiques. Pour conforter leur capacité d'innovation, elles viennent chercher au sein des pôles des ressources cognitives auprès des laboratoires de recherche publics. Toutefois, du fait de leur taille ou de leur structure, elles peuvent avoir du mal à s'adapter aux contraintes du marché et doivent sans cesse se renouveler. Par conséquent, par le biais des pôles de compétitivité, les PME peuvent leur apporter une capacité d'innovation qu'ils n'ont pas. Ainsi, les logiques d'action de certaines grandes entreprises sont d'abord technologiques. A travers le pôle, elles vont chercher des ressources en R&D, des informations ainsi que de nouvelles relations.

Par conséquent, les liens mobilisés quant à leur insertion dans ce type de dispositif sont des liens faibles, elles « traquent » l'idée innovante à travers l'établissement de nouveaux partenariats.

« Dans le monde industriel, rien n'est jamais acquis. On est en état de crise en permanence » (Grande entreprise pôle MER- 09 E- 2007).

Les grandes entreprises ont souvent mis à disposition leurs ressources internes pour la mise en place des pôles. Seulement, leur insertion au sein de ces dispositifs implique aussi pour elles de rechercher de nouvelles ressources et de mobiliser de nouveaux liens, ce qui conduit à des logiques d'actions qui sont soit d'ordre technologique soit politique.

6.2.1.3. Les laboratoires de recherche : acteurs de la capacité d'innovation des pôles

Les laboratoires de recherche sont perçus par les autres membres du pôle comme les acteurs qui ont la capacité d'innovation nécessaire pour mener à bien des projets collaboratifs. Leur implication fait partie du cahier des charges des pôles, puisque les projets collaboratifs doivent obligatoirement réunir deux entreprises au minimum et un laboratoire de recherche. Mais quelles sont leurs logiques d'actions ? Quel est le fondement de leur choix de participer ou pas au dispositif ? Nos données nous indiquent que c'est principalement la ressource financière qui est recherchée par ces acteurs lors de leur insertion dans les pôles. En effet, de par leur cœur de métier, ce ne sont pas les ressources en R&D qu'ils vont chercher. Leur vocation n'est pas de traduire les connaissances qu'ils produisent en produit vendable sur un marché. De plus, les difficultés de compréhension du langage et des temporalités avec les industriels les conduisent à peu s'impliquer dans les structures de gouvernance des pôles (d'autant que dans les structures de gouvernance ce ne sont pas les laboratoires qui peuvent siéger, mais leurs tutelles), ni d'avoir la volonté de rechercher de nouveaux partenariats. Cependant, sur nos deux terrains, nous avons constaté que pour les projets déjà financés dans les pôles entre 2006 et 2008, la plupart des partenaires, dont les laboratoires, se connaissaient ou avaient déjà monté un projet antérieur ensemble.

Parfois, certains laboratoires se sont aussi insérés dans les pôles parce que leur expertise (et donc leurs ressources cognitives) avait été identifiée sur le territoire par des membres du pôle. Par conséquent, l'insertion des laboratoires au sein des pôles relève d'une logique économique mobilisant un *mix* de liens forts et de liens faibles.

Ces éléments nous permettent de noter l'importance de la compréhension des logiques d'inscription des parties prenantes pour que le pôle de compétitivité en tant qu'organe de régulation puisse mobiliser certains acteurs. Ces derniers n'ont pas tous la même stratégie d'insertion ni le même degré d'implication. Certaines organisations peuvent appartenir à différents pôles et ne pas avoir les mêmes logiques d'insertion dans chacun de ces pôles.

Ces trois logiques sont à l'œuvre chez l'ensemble des acteurs des pôles de compétitivité. Une seule logique permet rarement d'expliquer l'insertion d'un acteur dans un pôle. Pour comprendre cette dernière, il faut plutôt comprendre la combinaison des trois logiques que nous avons identifiées. Plus encore que les logiques propres à chaque catégorie d'acteurs, il convient d'évoquer ici les configurations auxquelles donne lieu l'interaction de ces différentes logiques sur les deux pôles étudiés. Suivant le territoire, la prégnance de telle ou telle logique va s'en trouver modifiée.

Tableau 13. Les logiques d'insertion des acteurs au sein d'un pôle

	Les ressources recherchées	Les liens mobilisés	<u>Les logiques d'insertion</u>
PME « innovantes »	Informationnelles Relationnelles R&D	Liens Formels Liens Faibles	Logique Technologique
PME « sous traitantes »	Informationnelles Relationnelles Financière	Liens Formels Liens Faibles Liens Forts	Logique Economique
PME « traditionnelles »	Relationnelles Visibilité du territoire	Liens Informels Liens Forts	Logique Politique
Grandes Entreprises « créatrices » du pôle	Visibilité du territoire Informationnelles	Liens Informels Liens Forts	Logique Politique
Grandes Entreprises	Informationnelles Relationnelles R&D	Liens Formels Liens Faibles	Logique Technologique
Laboratoire de Recherche	Financière	Liens Formels Liens Forts Liens Faibles	Logique Economique

Source : élaboration personnelle

6.2.2. Logiques d'insertion et territoires

Il est intéressant ici de pouvoir constater que certaines des logiques d'action identifiées précédemment n'ont pas la même importance suivant les pôles. La comparaison de nos deux terrains en termes de ressources recherchées et de liens mobilisés montre l'importance de l'historicité des relations, et plus largement des logiques d'action.

Cela souligne la nécessité d'inscrire l'analyse des relations dans le temps et de ne pas les appréhender uniquement suivant une logique synchronique. Ainsi, pouvons-nous dire que le passé contribue à expliquer les logiques d'action présentes dans la mise en place des pôles et que ces logiques d'actions sont peut-être à même d'éclairer le futur de ces dispositifs. Nous constatons ainsi que la logique d'action politique est dominante sur PASS contrairement au pôle Mer qui relève principalement de la logique d'action technologique.

6.2.2.1. Le pôle PASS : une stratégie défensive et une logique politique

Le regroupement des acteurs au sein du pôle PASS est, on l'a vu, lié à la mise en oeuvre de la norme européenne REACH. Cette nouvelle régulation implique un mode de fonctionnement différent pour les entreprises liées aux parfums et aux arômes. Tous les interviewés dans leur logique d'insertion dans le pôle nous ont expliqué qu'une part importante de la stratégie du pôle relevait de la volonté de contrecarrer cette nouvelle régulation. Par conséquent, la stratégie du pôle peut être qualifiée de défensive (Mendez (Dir.), 2008 ; Mendez et Bardet, 2009 ; Bocquet et *al.*, 2009 et Bardet et *al.*, 2010).

Le regroupement des acteurs est alors lié à une logique politique. En effet, le pôle en tant que représentant des PME (car le pôle est essentiellement composé de PME) doit pouvoir devenir un interlocuteur auprès de différentes instances et être un acteur de lobbying auprès des instances locales, nationales et internationales pour faire face à la pression réglementaire de plus en plus présente dans ce secteur en vue de défendre la filière. De plus, comme nous l'avons dit précédemment, les liens entretenus sur ce territoire sont des liens forts, « tout le monde se connaît », il repose d'ailleurs sur deux SPL. Cependant, ces liens forts n'engendrent pas, à l'époque de nos entretiens, la coopération tant espérée.

Dire que la logique prédominante dans le pôle Mer est une logique d'action politique est possible, non seulement si on s'intéresse aux ressources recherchées et aux liens mobilisés par les acteurs parties prenantes des pôles, mais également si on analyse l'histoire de ce territoire. Ainsi, Garnier et *al.* (2004) considéraient ce tissu productif comme un tissu inscrit dans une trajectoire d'évolution de type « transition – continuité ». Ce secteur, faisant face à de multiples bouleversements liés à la mondialisation, à une pression réglementaire de plus en plus forte, continuait d'exister sans changer radicalement son mode de fonctionnement. Ce constat reste le même quelques années plus tard (Bardet et *al.*, 2008b). Ainsi, la culture du secret perdure et les pressions réglementaires s'accroissent sur les entreprises de cette filière. Par conséquent, la logique d'action relative à leur volonté de continuer dans la même démarche de défense de leur territoire et de leur filière reste, pour elles, une logique d'action de type politique. La notion de transition-continuité est toujours en marche.

Cependant, le pôle doit, pour continuer à exister, développer des projets innovants et attirer un certain nombre de membres supplémentaires. C'est toute la difficulté du travail de la structure de gouvernance du pôle qui est ici mis à mal lorsqu'elle cherche à inciter les entreprises à développer une logique d'action technologique. En effet, le pôle a structuré son action autour de la norme REACH (le peu de projets labellisés sont d'ailleurs en lien avec cette dernière). Une question se pose alors : que deviendra-t-il une fois cette réglementation « digérée » ? La structure du pôle pour anticiper cet événement part à la conquête de projets car l'avenir du dispositif en dépend. Il est cependant difficile de faire coopérer des organisations qui n'ont pas de raisons de le faire, voire ont de bonnes raisons de ne pas le faire.

« Les pôles, j'y crois. Les projets collaboratifs, non » (Membre de la gouvernance pôle PASS- 30G-2007).

Le pôle PASS par la spécificité de l'évolution de son tissu productif qui relève d'un principe de « transition-continuité » (Garnier et *al.*, 2004) est dans une logique d'action politique liée à la défense de son territoire et de sa filière. Cependant, le but des pôles de compétitivité est le développement de projets innovants pour augmenter la compétitivité des territoires.

Le pôle PASS, après les premières années d'activité n'a pas réussi à orienter sa stratégie dans ce sens. On peut espérer qu'il s'agit simplement d'une difficulté passagère, liée à la mise en route du dispositif. On peut craindre que ce « retard à l'allumage » ne soit lié à des causes structurelles plus profondes, anciennes, et donc plus difficiles à surmonter même à long terme.

6.2.2.2. Le pôle Mer : une stratégie offensive et une logique technologique

Le regroupement des acteurs au sein du pôle Mer sous l'impulsion d'une grande entreprise [D.] est principalement lié aux restructurations des industries de la défense. Cette restructuration impose aux entreprises de s'ouvrir sur de nouveaux marchés, de nouveaux secteurs d'activité. Par conséquent, la stratégie de ce pôle peut être qualifiée de stratégie offensive (Bardet et *al.*, 2008a).

Le regroupement des acteurs est dans ce pôle fortement structuré par une logique technologique. En effet, le pôle par sa thématique très large autour des activités de la Mer implique de nombreux acteurs en son sein qui ne se connaissaient pas forcément auparavant et n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. Ainsi, le pôle doit réussir à faire coopérer des acteurs dont les logiques d'action sont pour beaucoup le transfert de leurs savoir-faire dans un autre secteur d'activité. La ressource en R&D représente un enjeu pour ces acteurs, de même que les ressources relationnelles et informationnelles. De nombreux projets collaboratifs ont d'ailleurs été déposés au sein du pôle. Mais même si les premiers projets labellisés étaient relatifs à des projets antérieurs avec des partenaires pour la plupart déjà connus, rapidement de nouveaux liens ont été établis *via* le pôle et la mise en place de groupes thématiques. Dans cette logique d'action, les liens mobilisés sont donc des liens faibles qui produisent la rencontre avec de nouveaux partenaires.

Comme pour le pôle PASS, dire que la logique prédominante dans le pôle Mer est une logique d'action politique est possible, non seulement si on s'intéresse aux ressources recherchées et aux liens mobilisés par les acteurs parties prenantes des pôles, mais également si on analyse l'histoire de ce territoire. Ainsi, Garnier et *al.* (2004) considéraient que ce tissu productif était inscrit dans une trajectoire d'évolution de type « transition – rupture ». Suite à la fermeture des chantiers navals et à la privatisation de nombreuses entreprises, les industriels ont dû trouver de nouvelles opportunités de marché. Le pôle Mer s'inscrit dans cette trajectoire de « transition – rupture » en incitant, par le biais de projets collaboratifs, les entreprises à étendre leur domaine d'activité. Le fait que beaucoup d'entreprises du site du DIAM de la Ciotat ne souhaitent pas s'insérer dans ce pôle renforce encore cette idée. En effet, la logique technologique prédominante et la thématique large choisie autour de la Mer peuvent faire « peur » à certaines PME ou bien elles peuvent ne pas avoir les ressources nécessaires pour s'insérer dans un tel dispositif.

« Beaucoup de choses existaient avant les pôles et c'est la genèse de tout ça. Après continuer à être performant sans que le poids du passé ne soit un boulet. Pas facile car souvent le passé est associé à certaines spécificités locales, à certains soutiens locaux qui sont plus tout à fait en phase avec l'approche globale des multinationales...c'est sûrement un point de rupture dans le système » (PME innovante pôle Mer – 12 E – 2007).

Cependant, le pôle doit, pour continuer à exister, acquérir une légitimité auprès de ses membres même si le pôle permet la rencontre entre entreprises et laboratoires de recherche. Ces derniers peuvent, après avoir élaboré des partenariats au sein du dispositif, décider de monter des projets en dehors de celui-ci car l'accès aux financements peut être long. Par conséquent, le pôle doit sans cesse se renouveler et s'efforcer de devenir un acteur incontournable pour les organisations en présence. Les membres de la structure de gouvernance du pôle pour renforcer son poids ont œuvré à la création d'un « technopole de la mer » pour lui permettre d'avoir une assise territoriale.

Le pôle Mer par sa volonté d'ouverture sur de nouveaux marchés relève d'un principe de transformation de type transition-rupture (Garnier et *al.*, 2004) qui s'exprime dans une logique d'action technologique identifiée à partir de son implication dans des projets de R&D, du développement des ressources relationnelles et informationnelles et des liens faibles qui sont entretenus entre les acteurs du territoire dans son ensemble. Cependant, pour assurer sa pérennité, il désire non plus être identifié comme le pôle de la grande entreprise en armement [D.] mais comme le « technopole de la Mer » ce qui le conduirait à obtenir une légitimité face aux pouvoirs en place. Par conséquent, la logique d'action politique devient de plus en plus présente sur ce pôle et paraît être une condition de sa pérennité.

Les deux pôles analysés nous conduisent à insister sur le caractère pluriel de ces logiques et sur le caractère interactif des rationalités économiques et sociales qu'elles traduisent. L'analyse menée par les ressources et les liens entretenus entre les acteurs nous apprend de nouveaux éléments concernant la mise en place des pôles de compétitivité. Nous allons donc reprendre dans une troisième section les éléments relatifs à la nature, la régulation et la performance des pôles à partir de nos résultats.

6.3. DISCUSSION DES PRINCIPAUX RESULTATS

Cette dernière section va mettre en débat les différents éléments présentés le long de cette thèse qui nous ont permis de caractériser les logiques d'actions des acteurs lors de leur insertion au sein des pôles à partir de l'analyse des ressources recherchées et des liens mobilisés. Nous avons cherché à savoir quelles étaient les ressources recherchées par les différents acteurs parties prenantes, pour quelle intensité de liens mobilisés et pour quelle logique d'action. Nous allons nous intéresser à voir ce que nous apportent ces résultats empiriques concernant la nature des pôles, leur régulation et leur performance.

Nous allons nous centrer dans cette section sur la dimension sociale du pôle. En effet, il est établi que les organisations économiques sont encastrées socialement (Granovetter, 1985 ; Mendez, 2005 ; Bevort et Lallement, 2006). Nous reviendrons dans un premier temps sur la nature des pôles de compétitivité, car l'analyse des ressources, en particulier des ressources relationnelles, apporte une caractérisation supplémentaire au dispositif. Les pôles de compétitivité peuvent, selon leur mode de fonctionnement, se rapprocher de la logique des districts ou des *clusters*. Mais quelle que soit leur logique de fonctionnement, une caractéristique commune des pôles est l'importance des liens faibles et des liens forts dans la construction de ce type de réseau formel. Dans un second temps, nous reviendrons sur les questions relatives à la régulation des pôles. Nous verrons que là aussi, le travail empirique réalisé sur les liens mobilisés par les acteurs permet de mettre en évidence les jeux d'acteurs, et donc la nature éminemment sociale des structures de gouvernance qui se traduit par l'importance de la gouvernance informelle et de l'identification des acteurs clés. Enfin, la performance des pôles sera appréhendée à partir des concepts d'encastrement et de découplage relatif à la légitimité des pôles, pour conclure sur la nécessité de prendre en compte le caractère multidimensionnel de l'innovation produite au sein d'un pôle pour l'appréhension de cette performance.

6.3.1. La nature des pôles

La section précédente nous a permis d'établir trois grandes tendances quant aux logiques d'insertion des acteurs au sein du dispositif pôle : la logique technologique, politique et économique. Nous allons maintenant nous intéresser aux conséquences de cette identification sur la nature des pôles.

6.3.1.1. Les logiques d'insertion : indices de caractérisation des pôles

Comme nous l'avons dit précédemment, le dispositif pôle de compétitivité est principalement analysé à partir de deux catégories analytiques et empiriques : le district industriel et le *cluster*. Ces catégories peuvent être utiles *a priori* pour caractériser les pôles. Après avoir analysé nos terrains, il est également pertinent de revenir sur ces catégories et de les réinterpréter à partir de nos résultats empiriques. En effet, nous l'avons précisé tout au long de ce travail, le dispositif des pôles de compétitivité est en lui-même hétérogène. Ce sont pour partie les logiques d'action des acteurs lors de leur insertion au sein des pôles qui vont influencer sur la nature de ces pôles et qui vont orienter le pôle vers une catégorie plutôt qu'une autre.

Ainsi, dans le pôle PASS, les logiques d'actions des acteurs relèvent principalement d'une logique d'action politique. Elle se caractérise par des liens sociaux très forts et une proximité géographique liés à l'histoire de leur territoire. Dans ce pôle, deux éléments sont particulièrement importants pour comprendre l'insertion des acteurs dans le pôle : il s'agit de l'identification d'un savoir-faire local et de la reconnaissance de l'importance de la filière. Par conséquent, l'insertion des acteurs dans ce pôle s'est souvent effectuée par la volonté de défendre leur territoire. Dans le même temps, l'encastrement historique, social et relationnel du pôle fait que la culture du secret continue de dominer les relations entre acteurs et conduit à une difficulté à la coopération. Le regroupement au sein de PASS est cependant lié à une volonté des acteurs de faire face, ensemble, à une réglementation toujours plus importante dans leur secteur d'activité. Nous considérons donc que ce pôle se rattache partiellement à la catégorie des districts même si la collaboration entendue pour le district n'y est pourtant pas très présente.

Les logiques d'action des acteurs lors de leur insertion au sein du pôle Mer relèvent principalement de la logique d'action technologique. En effet, pour faire face aux restructurations des activités de la défense, les entreprises veulent s'ouvrir à de nouveaux marchés et doivent en conséquence, effectuer des transferts de technologies sur de nouveaux secteurs d'activité. Les liens mobilisés sont plutôt des liens faibles, l'objectif est d'établir de nouveaux contacts, de trouver de nouveaux clients, de développer de nouveaux produits notamment par le biais des relations science-industrie. En conséquence, le pôle Mer se rapporte principalement à la catégorie des *clusters* même s'il s'en différencie principalement du fait que les collaborations sont suscitées et renforcées par les pouvoirs publics.

6.3.1.2. De la nécessité des liens forts à l'obtention des liens faibles

Comme nous venons de le voir, la construction d'un réseau formel est dépendante des motivations à la coopération des acteurs. Les différents types de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle sont importantes pour appréhender le bon fonctionnement du dispositif (Barabel et *al.*, 2009). Cependant, nous considérons que l'analyse de la proximité ne peut expliquer totalement le regroupement des acteurs et leur coopération. Même si, la politique industrielle volontariste des pôles a conduit les acteurs à se regrouper pour obtenir des moyens financiers, ce sont les ressources recherchées par les acteurs et surtout les liens entretenus et mobilisés par ces derniers qui vont expliquer leur insertion au sein de ces dispositifs. Par conséquent, ce n'est pas uniquement parce que les acteurs se trouvent sur un même territoire ou qu'ils ont une vision commune que la coopération peut être suscitée et mise en œuvre. C'est l'intensité des liens entretenus, antérieurs à l'existence du pôle, qu'il paraît primordial d'appréhender.

Ainsi, les liens entretenus dans des coopérations antérieures impliquent en partie une logique d'insertion différente au sein du dispositif. Ce ne sont pas seulement les liens entretenus au sein du pôle qui nous paraissent pertinents pour la construction de ce dernier mais les différents liens tissés par les acteurs (notamment avant l'existence du pôle) qui les conduisent à les mobiliser ou non pour accéder à certaines ressources.

Comme le soulignent Degenne et Forsé (1994), l'acteur garde une marge de liberté dans la mobilisation ou non de ses réseaux et peut choisir des stratégies d'accumulation de capital social en fonction de ses objectifs. Le capital social est ici entendu comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* » (Bourdieu, 1980). Il représente donc les avantages qu'un individu peut retirer en fonction de son appartenance à un groupe social (Baret, 2006).

Par conséquent, l'appréhension du dispositif pôle ne peut être complète si l'on regarde uniquement sa mise en place formelle. En effet, comme nous l'avons vu, les liens sociaux entretenus avec d'autres organisations peuvent conduire les acteurs à s'insérer ou non dans ce dispositif. Il nous paraît donc incontournable d'identifier le réseau informel d'un pôle. Ce dernier peut alors être appréhendé à partir des relations inter-organisationnelles. La notion de réseau social prend alors tout son sens (Baret et al., 2006). Ce sont les travaux sur les réseaux sociaux qui expliquent que les phénomènes économiques sont souvent : « *dépendants de la structure des relations interpersonnelles qui favorisent la circulation de l'information et donc améliore la coordination et engendre un actif relationnel* » (Dibiaggio et Ferrary, 2003 : 111). Le réseau social est alors entendu comme : « *un ensemble de relations qui n'implique en lui-même ni conscience organisatrice, ni sentiment d'appartenance, ni frontière* » (Grossetti, 2009 : 44).

D'après l'approche par les réseaux sociaux, les acteurs mobilisent des liens pour aller chercher des ressources et ces liens peuvent eux-mêmes être considérés comme une ressource à part entière. Ces liens peuvent être qualifiés de forts ou de faibles. Pour mobiliser ces liens faibles, il est nécessaire d'avoir une socialisation extra-économique des acteurs (Dibaggio et Ferrary, 2003) qui peut être traduite par une expérience commune au sein d'une même organisation comme une association d'entreprises ou bien un projet collaboratif (Saxenian, 1994 ; Granovetter, 1973). L'intensité des liens mobilisés nous aide quant à la compréhension de ce réseau social, qui, par nature, « *n'est pas soumis à des règles strictes, officielles* » (Larousse, 2010).

Nos données ne nous ont pas permis d'accéder à toutes les relations interpersonnelles entre les acteurs du pôle et leurs relations à l'extérieur. Cependant, par les logiques d'insertion au sein du pôle et les liens mobilisés pour y accéder, nous pouvons confirmer l'importance des liens dans la construction d'un pôle. Ainsi, à travers l'insertion ou la non insertion de certains acteurs dans les pôles, nous avons constaté que certains n'adhéraient pas car leur présence dans d'autres réseaux formels et les liens entretenus avec ces derniers les conduisaient à avoir une mauvaise perception du pôle et des ressources que ce dernier pouvait leur apporter.

Dans la littérature, les liens faibles ont un rôle essentiel car ils permettent l'accès à des réseaux non redondants et par conséquent à de nouvelles informations ou de nouveaux partenariats (Granovetter, 1973 ; Hills et *al.*, 1997 ; Singh et *al.*, 1999). Les liens forts, quant à eux, permettent un accès à des informations contextuelles, aux ressources utiles à la reconnaissance d'opportunités (Jack et Anderson, 2002 ; De Koning, 2003 ; Jack, 2005 ; Lechner et *al.*, 2006). Pour Jack (2005), les liens faibles sont activés en prenant appui sur les liens forts (« levier »). Ces derniers jouent un rôle important de médiation pour activer les liens faibles.

En conséquence, il nous est apparu que la fréquence des interactions permises par les liens forts était nécessaire pour construire le pôle en tant que tel. Ainsi, ce sont les acteurs entretenant des liens forts qui sont à l'origine de la création des pôles mais ce sont les liens faibles qui permettent au pôle d'atteindre une masse critique et de développer de nouveaux projets. Le lien faible favorise, par nature, l'émergence de la diversité dans le réseau. En effet, nous avons pu constater que les acteurs en s'insérant dans les pôles mobilisaient différentes intensités de liens qui pouvaient se traduire par une implication au sein du pôle plus ou moins importante.

Cependant, le réseau du pôle a des frontières qui sont définies par le fait d'être adhérent ou non et, de nombreux acteurs, nous ont dit passer par le pôle pour créer cet *actif relationnel* et ensuite développer de nouveaux projets à l'extérieur de ce dernier. Le pôle doit donc garder des frontières relativement ouvertes car ce sont les liens faibles qui conduisent à la fidélisation des membres ou à son attractivité. L'objectif est donc que le réseau reste ouvert, que ses frontières soient mobiles pour qu'il puisse sans cesse se renouveler et s'adapter en fonction des demandes de ses adhérents.

C'est donc le besoin d'accès aux ressources qui peut parfois créer du lien ou mobiliser ce lien, et qui le contraint à être maintenu dans le temps. C'est ce qui permet de stabiliser les relations dans le réseau (Verlaque, 2008). Cependant, les liens entretenus avec l'extérieur vont avoir aussi toute leur importance car les acteurs ont des stratégies dynamiques et renouvellent régulièrement leurs choix en fonction des bénéfices qu'ils en attendent. C'est donc à l'organe de régulation du pôle que revient de maintenir les acteurs en son sein et de toujours veiller à un renouvellement des ressources à échanger ou à créer.

6.3.2. La régulation des pôles

L'identification des logiques d'action des acteurs quant à leur insertion au sein du dispositif peut permettre aux structures de gouvernance de prendre en compte les liens mobilisés par les acteurs et les ressources qu'ils vont y chercher. En explicitant les stratégies relationnelles des acteurs, nous ne cherchons pas à identifier une « gouvernance des relations » existantes au sein des pôles, mais à apporter un ensemble de connaissances susceptible de permettre aux organes de régulation de ces structures d'élaborer différentes stratégies qui soient les plus adéquates avec les objectifs des membres parties prenantes et du territoire dans lesquels ils s'inscrivent. Nous montrerons dans un premier temps que la gouvernance informelle est essentielle pour comprendre les modes de régulation des pôles, puis nous verrons qu'un rôle clé des structures de gouvernance est d'identifier des acteurs clés pour permettre aux différentes parties prenantes d'obtenir les ressources recherchées.

6.3.2.1. De la gouvernance informelle...

S'il est vrai que la gouvernance apparaît importante dans la mise en place des pôles de compétitivité, cette dernière doit être distinguée entre d'une part, la gouvernance stratégique et la gouvernance opérationnelle qui représentent la gouvernance formelle, et d'autre part la gouvernance informelle. La gouvernance stratégique conduit à définir les grandes lignes directrices de la mise en place et du développement d'un pôle.

La gouvernance opérationnelle, comme son nom l'indique, permet d'appliquer les décisions et de mettre en œuvre les stratégies du pôle. Si la gouvernance formelle joue un rôle important dans la mise en place et le développement du dispositif à travers sa gouvernance stratégique et opérationnelle, la prise en compte de la gouvernance informelle paraît primordiale. Ainsi, prendre en compte les jeux des acteurs et les intentions qui motivent leur insertion à travers les ressources qu'ils recherchent et l'intensité des liens mobilisés au sein du dispositif peut conduire à une meilleure régulation du dispositif et influencer sa performance.

Les réseaux peuvent être gouvernés par des mécanismes de régulation économiques mais aussi par des mécanismes sociaux (Ehlinger et *al.*, 2007). Mendez (2005 : 4) le confirme en insistant sur le fait que les recherches soutiennent : « *l'encastrement social des relations économiques qui se tissent entre entreprises* ». Ainsi, parler de gouvernance informelle revient à aborder la gouvernance sociale des réseaux (Jones et *al.*, 1997). Pour ces auteurs, les formes de gouvernance du réseau s'appuient sur le contrôle et la coordination sociale, la socialisation professionnelle, les sanctions collectives et la réputation, bien plus que sur une autorité légale. Ce sont les interactions fréquentes entre les acteurs qui permettent l'émergence d'une confiance mutuelle, le respect et la réciprocité qui se traduit par l'émergence d'une gouvernance informelle (Kale et *al.*, 2000). Pour Chabault (2009), la gouvernance informelle se base sur la confiance et la reconnaissance des acteurs et engendre une auto-régulation des relations et influence la gouvernance formelle. Cependant, lorsque l'hétérogénéité des acteurs est manifeste, le réseau peut adopter une gouvernance davantage formalisée et centralisée autour d'acteurs clés légitimes (Human et Provan, 2000), susceptibles d'améliorer la coordination et créer des liens de confiance (McEvily et Zaheer, 2004 ; Provan et Kenis, 2008). Il est donc indispensable, lorsque l'on s'intéresse au rôle de la gouvernance, de dépasser la structure formelle et de comprendre les mécanismes informels à l'œuvre car les liens œuvrent à la régulation du dispositif.

L'étude de nos deux cas confirme l'existence de ces deux types de gouvernance : formelle et informelle. Ainsi, même si la gouvernance se veut collective, dans le cas du pôle PASS comme dans celui de Mer, c'est une entreprise dominante qui coordonne et oriente les décisions et les projets.

Au sein du pôle PASS certains acteurs nous ont dit qu'ils avaient eu des difficultés à s'insérer dans le pôle, qu'ils y recevaient très peu d'informations et que les grandes entreprises du pôle ne voulait pas mettre en commun leur ressources. Par conséquent, la régulation de ce type de dispositif peut se faire à travers une gouvernance informelle qui influe sur la possible insertion des acteurs, sur les frontières du pôle et sur la stratégie *via* les la labellisation des projets collaboratifs. Cette gouvernance informelle peut parfois aller à l'encontre des objectifs affichés par la gouvernance formelle.

Ainsi, l'intégration d'un acteur au sein d'un pôle est liée à son propre choix mais aussi au « bon vouloir » des autres membres du réseau. En effet, la gouvernance informelle du pôle joue ici un rôle important à travers l'acceptation de certains acteurs dans le pôle qui peut se traduire par l'acceptation de leur statut d'adhérent mais aussi par leur volonté de partager ou non leurs ressources. Les notions de pouvoirs et de jeux d'acteurs prennent ici toute leur importance. Ainsi, les relations peuvent être asymétriques et peuvent générer des situations de dépendance dans les relations d'échange. Au sein des pôles de compétitivité, les relations d'échange sont au fondement même de l'existence du pôle, mais celles-ci varient en fonction des parties prenantes investies dans la coopétition. La structure d'animation du pôle peut alors avoir un rôle régulateur dans cette asymétrie de pouvoir, si tant est qu'elle puisse endosser ce rôle. Mercier (2010) souligne que les acteurs sont souvent partagés entre des intérêts divergents en fonction des rôles qu'ils peuvent accumuler : « *le caractère d'ubiquité des parties prenantes complique la représentation que l'on peut se faire des intérêts* ».

Par conséquent, les relations inter-individuelles semblent impacter la coordination entre acteurs. Ces relations peuvent alors être perçues comme un mode de gouvernance implicite permettant la coopération entre acteurs (Saxenian, 1994). Il est donc nécessaire, pour aborder la régulation de ce type de dispositif, d'en identifier les acteurs clés.

6.3.2.2. ...A l'identification des acteurs clés

Les acteurs, lors de leur insertion au sein des pôles, vont chercher des ressources. Ces dernières peuvent être multiples et s'entremêler. Il est par conséquent primordial pour les structures de gouvernance de fournir ces ressources, de les créer ou de permettre aux acteurs d'y accéder. Ces ressources vont elles-mêmes être apportées par d'autres acteurs. Un rôle majeur de la gouvernance est donc d'identifier les acteurs clés légitimes en fonction des ressources recherchées par les organisations. Les pôles sont d'ailleurs perçus par les acteurs comme une source de ressources notamment parce qu'ils autorisent de nouvelles interactions. C'est donc tout l'objet du travail de gouvernance qu'elle puisse faire du pôle un passage nécessaire, un « pont » entre les ressources détenues par les différents acteurs.

De plus, le pôle doit être capable de produire des ressources spécifiques car : *« plus la spécificité des actifs propres au réseau est importante, plus on tend vers des situations de stabilité dans le temps de la coopération. A l'inverse, plus la spécificité des actifs du réseau est faible, plus on tend vers des situations d'instabilité ou de moindre pérennité dans le temps de la coopération »* (Douard et Heitz, 2004 : 192). Autrement dit, plus les ressources au sein d'un pôle de compétitivité sont spécifiques et difficiles à trouver sur le marché, plus ses membres resteront liés. A partir de l'identification des trois logiques d'action des acteurs, la gouvernance des pôles peut ainsi prendre en compte les ressources qu'elle doit détenir et les moyens d'y accéder.

Ainsi, pour les pôles à dominante technologique, le renouvellement des ressources devra se faire principalement sur des ressources en R&D et informationnelles tandis que dans un pôle à dominante politique, celui-ci devra se focaliser sur la captation de ressources liées à la visibilité du territoire. Enfin, pour les pôles à dominante économique, les ressources seront sans surprise centrées sur l'aspect financier et informationnel.

Cependant, l'identification de ressources spécifiques au sein d'un pôle peut engendrer certains désavantages. Ainsi, l'opportunisme des acteurs peut être intensifié compte tenu de l'avantage que peut procurer une ressource rare : *« l'opportunisme des acteurs s'intensifie d'autant plus que la spécificité des actifs croît, tout simplement parce qu'ils essaieront de tirer profit de la possession d'une technologie ou d'un savoir-faire peu courant, quitte à manquer aux engagements pris dans la relation d'échange »* (Paché et Paraponaris, 2006 : 36). Par conséquent, l'organe de régulation des pôles de compétitivité doit réussir à protéger ses membres de ces pratiques. La force du réseau informel et de sa gouvernance peut être ainsi un garant de ces pratiques opportunistes. En effet, les membres étant liés les uns envers les autres, les acteurs ont des attentes mutuelles. Un manquement aux règles du réseau de la part d'un membre peut conduire à son exclusion par la force de la gouvernance informelle que nous avons vue précédemment.

Par conséquent, prendre en compte les liens sociaux mobilisés dans la recherche de ressources permet d'enrichir l'analyse à partir de la théorie des ressources sociales développée par Nan Lin et *al.* (1981) à la suite de Granovetter (1975). Cette approche consiste à dire que ce n'est pas la nature du lien qui prime dans la relation mais que ce sont les ressources accessibles par ce lien. Pour ces auteurs, ce sont les ressources sociales qu'ils définissent par : *« la richesse, le statut, le pouvoir ainsi que les liens sociaux des personnes directement ou indirectement liées à l'individu »* qui vont être déterminantes. Burt (1992) complètera cette approche en élaborant la notion de « trou structural ». Pour lui, l'acteur qui a des contacts avec deux groupes sociaux distincts qui n'ont pas de relations devient un point de passage obligé et est considéré comme un « trou structural ». Les « trous structuraux » permettent au sein de réseaux formels d'acquérir plus d'informations et une diversification de ces informations. L'identification de ces acteurs est primordiale dans la mise en place de réseaux. Ainsi, chaque acteur est détenteur d'un lien social, source potentiel de capital social qui se matérialisera en fonction des intérêts à voir se matérialiser ce lien (Burt, 1992).

De plus, la complémentarité des membres d'un réseau est cruciale pour son bon fonctionnement (Dyer et Singh, 1998). Comme nous l'avons montré tout au long de ce travail, les organisations qui composent les pôles de compétitivité relèvent d'une grande hétérogénéité. C'est de leur interaction que va découler la coopération. Ces interactions se caractérisent par des liens formels ou informels entre ces organisations. Ainsi, plus il existe d'hétérogénéité dans un réseau, plus il existe de relations entre des groupes distincts et plus l'existence de liens faibles est forte. Ce qui revient à dire que plus l'hétérogénéité est importante, moins l'homophilie²² existe et plus la probabilité qu'un lien soit faible est élevée. A l'inverse, plus l'homogénéité est importante, plus il y a homophilie et moins il existe de chance pour qu'un lien soit faible. Pour Degenne et Forsé, « *les liens forts sont responsables de l'intégration locale, alors que les liens faibles assurent l'intégration globale du réseau* » (1994, p 227). Avoir un pôle essentiellement composé de liens forts, comme c'est le cas pour le pôle PASS, empêche ce dernier de parvenir à une intégration globale. Il reste alors centré sur une dynamique territoriale, d'aménagement du territoire, de structuration territoriale. A l'inverse, avoir un pôle où les liens entre les acteurs sont principalement faibles peut parfois impliquer une perte de repère pour ces derniers et un désengagement de leur part.

Cependant, comme le soulignent Mendez et Mercier (2005), une trop grande hétérogénéité des acteurs peut constituer un obstacle à la coopération du fait de l'absence de référentiel commun. A l'inverse, une trop grande homogénéité empêche parfois la coopération puisque les entreprises se considèrent alors comme concurrentes.

Ici, se trouve alors le nécessaire travail des structures de gouvernance, à savoir d'identifier les acteurs indispensables permettant d'être des « trous structuraux ». C'est tout le difficile équilibre du travail des structures de gouvernance d'intégrer, sans exclure et différencier sans écarter.

²² conduit à ce que l'individu tisse plus facilement des liens avec d'autres (« alters ») avec lesquels il partage des attributs sociaux (origine géographique, classe sociale, niveau de diplôme, etc.)

6.3.3. La performance des pôles

Bien souvent, les auteurs qui travaillent sur les relations inter organisationnelles dans des dispositifs économiques s'intéressent principalement à l'échange des connaissances produites et l'expliquent par le biais des ressources informationnelles transférées ou des capacités cognitives des acteurs (Cohendet et *al.*, 1998 ; Storper, 1997, Dibiaggio et Ferrary, 2003) ou traitent encore du management des connaissances à partir du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Par conséquent, peu d'auteurs abordent la question de la mobilisation des liens dans le choix des acteurs de s'insérer dans un réseau formel tel qu'un pôle de compétitivité. Cet angle d'attaque choisi dans ce travail nous permet de rendre compte de l'aspect relationnel des pôles quant aux logiques d'insertion des acteurs. Ainsi, pour aborder la performance du pôle, nous nous intéresserons à la légitimité du pôle au travers du principe d'encastrement et de découplage puis, à l'importance de la notion d'innovation au sein d'un pôle de compétitivité.

6.3.3.1. La légitimité d'un pôle : de l'encastrement au risque de découplage

La légitimité est relative à la perception des acteurs (Suchman, 1995 ; Messeghem et Paradas, 2009). Au sein des pôles de compétitivité étudiés, deux visions du dispositif par les acteurs se détachent. Pour certains acteurs le pôle peut être perçu comme un « *facilitateur de temps et d'argent* » tandis que, pour d'autres, il est vu comme une strate administrative supplémentaire.

Par conséquent, les pôles, pour assurer leur pérennité, doivent répondre aux attentes des acteurs et faire de ce dispositif un « réceptacle » pour l'acquisition de nouvelles ressources. L'activité économique lorsqu'elle est dépendante des structures sociales et en particulier des réseaux sociaux se définit par la notion d'encastrement (Grossetti et Bès, 2003). Nous constatons ici l'importance de l'encastrement des acteurs au sein de ce pôle. Nous avons abordé, dans le chapitre deux, la typologie élaborée par Messeghem et Paradas (2009) concernant les différents types d'encastrements et leurs relations avec les différents types de légitimité.

Notre analyse portant sur des organisations hétérogènes et les intentions d'acteurs lors de leur insertion au sein des pôles, la notion d'encastrement social sera appréhendée ici de manière générale

Pour Grossetti et Bès (2001), l'encastrement social peut se définir « *comme un processus d'accroissement de la dépendance d'une forme sociale par rapport à une autre* ». Pour cet auteur, l'encastrement ne peut être appréhendé sans le principe de découplage qui est relatif « *le processus réciproque d'autonomisation d'une forme par rapport à une autre. Lorsqu'une relation s'extrait du collectif elle s'en découple* ». Par conséquent, pour éviter le processus de découplage, les pôles doivent paraître aux yeux des acteurs comme légitimes. De plus, Dibiaggio et Ferrary (2003) ajoutent que peu importe la raison de l'encastrement, qu'il soit issu des acteurs eux-mêmes ou incités par des relations antérieures, il joue un rôle fondamental dans la mise en place d'un dispositif. Ainsi pour ces auteurs : « *l'encastrement social des acteurs s'avère fondamental, qu'il soit prédéterminé par l'appartenance à des réseaux extra-économiques (ethnies, universitaires ou entrepreneuriaux) ou le fruit d'une volonté d'auto-encastrement des acteurs* » (Dibiaggio et Ferray, 2003 : 127).

A partir de nos données empiriques, nous identifions trois éléments indispensables pour fonder la légitimité des pôles, permettre l'encastrement des acteurs en leur sein et éviter les risques de découplage.

En premier lieu, le pôle doit être capable d'être légitime sur son territoire. En effet, on l'a bien vu, la ressource « visibilité du territoire » revêt une dimension importante pour les acteurs industriels interrogés. Il est important pour eux que le pôle puisse être perçu comme un acteur incontournable. Les stratégies mises en place par les structures de gouvernance de nos deux pôles se distinguent mais elles ont pleinement conscience de l'importance de cette capacité. C'est la raison pour laquelle la gouvernance du pôle Mer veut faire de ce dispositif un technopôle de la Mer, avec un lieu géographique défini. Le pôle PASS, quant à lui est déjà sur un territoire identifié par les parfums et les arômes avec les territoires de Grasse et Forcalquier. Pour la gouvernance du pôle, la stratégie va davantage consister en la constitution d'une force de lobbying auprès des instances européennes et internationales.

Sa légitimité va découler de sa force de persuasion auprès des pouvoirs en place. Bien que la politique des pôles de compétitivité soit nationale, la légitimité au niveau régional est essentielle pour ces deux pôles.

Ensuite, les structures de gouvernance des pôles doivent permettre (ou faciliter) l'obtention de financements pour leurs adhérents. Elles doivent donc mettre en place des stratégies de labellisation et de financement qui vont leur permettre d'obtenir des subventions en fonction des projets de recherche déposés. De même, cela suppose d'avoir une équipe d'animation qui va pouvoir concourir à la viabilité du dispositif. Si la labellisation des projets ne permet pas d'accéder à des financements, le pôle de compétitivité ne joue pas son rôle. C'est en tout cas ainsi que ses membres le perçoivent. L'objectif est d'éviter que le pôle ne soit perçu comme une strate administrative supplémentaire, un passage obligé, une caisse supplémentaire. Pour ce faire, il est donc important de nouer des contacts avec les financeurs qui vont accroître les chances de financement des projets labellisés.

Enfin, la structure de gouvernance doit être en capacité de faire se coordonner les acteurs en présence. Comment rapprocher les différents acteurs qui ont des langages et des temporalités différentes ? Comment construire des relations de partenariat avec les différents membres ? La difficulté dans les deux pôles étudiés se trouve principalement au niveau des laboratoires de recherche et de certaines PME. Les pôles de compétitivité ont été créés dans une logique « top down », les acteurs doivent par conséquent se réapproprier le dispositif, réussir à construire *a minima* une vision commune du pôle.

Ces trois éléments, issus de nos observations empiriques, sont importants pour assurer la pérennité d'un pôle et peuvent être rapprochés de la typologie élaborée par Suchman (1995). Ils renvoient à des formes de légitimité cognitive, pragmatique ou encore relationnelle, et parfois à un *mix* des trois. Un pôle pour être performant, doit être légitime. Cette performance peut aussi être appréhendée par les innovations produites.

6.3.3.2. La performance par l'innovation : un concept multidimensionnel

La performance d'un pôle de compétitivité peut (doit même !) être abordée à partir de la notion d'innovation. Cependant, cette innovation peut revêtir différentes acceptions. L'innovation technologique ou industrielle est souvent mise en avant pour les pôles de compétitivité, car ils ont été créés dans le but de soutenir la capacité d'innovation des entreprises françaises.

Lorsqu'on aborde l'innovation technologique, les auteurs s'intéressent principalement aux connaissances produites à partir de l'intensité des liens. Pour eux, lorsqu'il existe une grande proximité cognitive entre les acteurs, la redondance des informations échangées, peut paradoxalement aboutir à un manque d'innovation (Jack et Anderson, 2002 ; Chabaud et Ngijol, 2010). Ainsi, pour Elfring et Hulsink (2003), dans les situations d'innovation incrémentale, les liens faibles jouent un rôle plus important grâce à l'accès qu'ils permettent à des réseaux non redondants. Dans le cas de l'innovation radicale, les liens forts sont plus importants car ils permettent des échanges dans la confiance et l'accès à des connaissances tacites. De Koning (2003), dans une étude auprès d'entrepreneurs ayant créé avec succès des entreprises, nous montre que les liens faibles permettent de rechercher et d'analyser de l'information tandis que les liens forts permettent aux entrepreneurs de peaufiner leur idée et de valider la pertinence de leur modèle. Nos résultats empiriques sont cohérents avec ces travaux. Ainsi que nous l'avons déjà souligné, liens forts et liens faibles sont nécessaires au fonctionnement des pôles et ils contribuent à leur performance en donnant accès à de l'information privilégiée aux acteurs. Mais ils peuvent aussi entraver l'innovation s'ils sont trop intenses à l'intérieur du pôle car ils peuvent empêcher les acteurs de s'ouvrir à l'extérieur du réseau, ce que confirment Tremblay (2005) ou Julien (2005). La difficulté est qu'il n'existe pas d'indice précis permettant d'évaluer le niveau optimal de ces liens (Tremblay, 2007).

Mais, même au sein des pôles de compétitivité, les liens peuvent être vus autrement que comme de simples outils ou instruments au service de l'innovation technologique. Nos résultats ont mis en évidence qu'au sein des pôles, les acteurs mobilisent et développent des liens plus ou moins denses en lien avec leurs stratégies d'accès aux ressources. La performance des pôles, que le législateur a également ancrés dans le territoire dans une perspective de développement local, doit être appréhendée aussi à partir de cette capacité des pôles à favoriser ou produire ce maillage entre les acteurs. Cela conduit alors à raisonner en termes d'innovation institutionnelle, voire sociale, et pas seulement en termes d'innovation technologique.

En ce sens, les pôles de compétitivité (et leur analyse) contribuent à renouveler les réflexions sur la performance des *clusters*. Les pôles, forme d'organisation en réseau alternative au marché et à la hiérarchie, conduisent différents types d'acteurs (les entreprises, les organismes de formation et les laboratoires de recherche) à coopérer ensemble par le biais de projets innovants. Les interactions et les échanges qui en résultent conduisent à des innovations technologiques (de produits, de process), mais ces innovations à leur tour peuvent contribuer à la création d'emplois sur les territoires et à l'amélioration de la qualité des emplois (en créant des emplois plus qualifiés, plus stables et mieux rémunérés (Tremblay, 2007)). Par conséquent, les pôles peuvent être appréhendés comme des « institutions pour la collaboration » ainsi que les appelle Porter-Emons (cité dans Ketels, 2003) qui favorisent l'innovation sociale et plus seulement technologique. L'innovation sociale est ici entendue comme « *toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* » (Bouchard, 1999 : 2). Par conséquent, l'innovation sociale est directement reliée au processus de création et de la mise en œuvre de l'innovation technologique (Defelix et *al.*, 2007).

L'intérêt d'appréhender l'innovation d'un point de vue social pour les pôles est de permettre leur appréhension la plus globale. Ainsi, ce dispositif, de manière générale, prend en compte des relations formelles, informelles, inter-organisationnelles et interpersonnelles, marchandes et « hors-marché ». Cela engendre des stratégies, des modes d'organisation, des technologies et des ressources qui peuvent être appréhendées comme autant de vecteurs d'innovation sociale. Comme le soulignent Depret et Hamdouch (2009 :24) : *« l'innovation prend aujourd'hui d'autres formes d'organisation que les clusters concurrentiels et géocentrés. Ces formes sont à la fois plus complexes, plus ouvertes (spatialement et au niveau relationnel), plus évolutives (dans le temps et dans l'espace) et plus imbriquées (au plan organisationnel) les unes dans les autres »*. Cependant, en fonction des problématiques régionales ou sectorielles, les pôles inventent de multiples solutions organisationnelles pour y répondre. Mais, ces innovations nécessitent d'une part de prendre en compte les objectifs variés des acteurs et d'autre part, une coopération minimale entre des acteurs diversifiés (Defelix et al., 2007). Ces auteurs reprennent les travaux de Callon et Latour et la théorie de la traduction pour expliquer que : *« l'art de l'innovation c'est ainsi l'art d'utiliser de bons porte-parole et d'intéresser les autres acteurs »* (Defelix et al., 2007 : 5). Ce sont donc les réseaux (inter-organisationnels et inter-personnels) qui sont le fondement de ces dispositifs et non l'inverse (Depret et Hamdouch, 2009).

Ainsi, les pôles de compétitivité ne sont pas seulement un réseau formel institutionnellement produit, ils sont aussi un maillage de réseaux formels et informels, anciens ou nouveaux. Par conséquent, leur performance ne peut être abordée seulement à partir de l'innovation technologique. Pour être appréhendé dans sa totalité, ce dispositif doit être perçu comme un vecteur potentiel d'innovation sociale. Pour assurer leur performance et leur viabilité, les pôles doivent regrouper le maximum d'adhérents. Cependant, du fait de la composition du tissu industriel français, de nombreuses PME font partie des pôles de compétitivité. Ces dernières qui sont souvent à la recherche de ressources s'insèrent dans ce type de dispositif pour en acquérir. Néanmoins, le manque de ressources détenues par certaines entreprises, notamment des ressources cognitives, conduit les pôles à s'adapter en fonction des attentes de ses différentes parties prenantes.

Par conséquent, l'innovation technologique, qu'elle soit radicale ou incrémentale, ne doit pas être la seule manière d'aborder la performance d'un pôle. Analyser les pôles comme un vecteur d'innovation sociale nous paraît être un angle d'attaque intéressant concernant la compréhension des enjeux stratégiques qui s'y déroulent d'un point de vue territorial, relationnel ou économique.

6.3.4. CONCLUSION

Parmi toutes les ressources que les différents acteurs parties prenantes viennent chercher dans les pôles et qui les incitent à s'insérer ou non au sein du dispositif, une est particulièrement importante : il s'agit de la ressource relationnelle. C'est sur la base de ce constat que nous avons décidé d'approfondir l'analyse par les ressources recherchées par une analyse des liens mobilisés lors de l'insertion des acteurs au sein de nos deux pôles.

Le travail empirique et comparatif effectué sur le pôle PASS et sur le pôle Mer montre que les liens peuvent être de différentes formes, d'une part, ils peuvent être formels ou informels et d'autre part, forts ou faibles. Les pôles révèlent eux-mêmes des disparités importantes de ce point de vue. Dans certains cas, ils ont institutionnalisé des relations qui préexistaient alors que dans d'autres cas, ils ont « simplement » constitué une opportunité pour capter des ressources que l'Etat promettait de mettre à leur disposition (Mendez et Bardet, 2009). Par conséquent, les pôles non seulement créent ou échangent des ressources distinctes, mais également de manière distincte.

Pour les différents acteurs, les liens mobilisés sont de différentes natures et sont susceptibles de modifier les relations entretenues avec les autres parties prenantes du pôle. Ainsi, les PME mobilisent souvent des liens formels qui peuvent être forts ou faibles suivant les contextes, lors de leur insertion au sein des pôles. Elles cherchent de nouveaux clients, de nouveaux contrats, de nouveaux projets. Un résultat intéressant est que l'insertion dans les pôles peut parfois modifier les relations de dépendance entretenues avec d'autres entreprises (en particulier leurs donneurs d'ordres pour les entreprises sous-traitantes) en rapports d'interdépendance. Les grandes entreprises peuvent activer des liens forts, formels et informels.

Mais le résultat le plus marquant concernant ces grandes entreprises est que leur positionnement initial dans le dispositif influence significativement leur insertion par la suite. Celles qui n'ont pas contribué (et pas pesé) au démarrage du pôle restent plutôt en retrait dans le fonctionnement du dispositif. Quant aux laboratoires de recherche, les liens mobilisés pour s'insérer dans le dispositif sont plutôt des liens faibles et il revient aux structures de gouvernance de consolider les relations entre entreprises et laboratoires de recherche.

L'analyse des différents liens, combinée à celle des ressources recherchées, nous a permis de qualifier les logiques d'insertion des acteurs, et de les qualifier dans des contextes différents que sont les pôles Mer et PASS. Fondées sur des stratégies de recherche de ressources, trois logiques d'actions apparaissent relatives à l'insertion des acteurs au sein d'un pôle : la logique économique, technologique et politique. Ces trois logiques sont à l'œuvre chez l'ensemble des acteurs des pôles de compétitivité, et une seule logique permet rarement d'expliquer l'insertion d'un acteur donné dans un pôle. Pour comprendre cette dernière, il faut plutôt comprendre la combinaison des trois logiques que nous avons identifiées. A cela s'ajoute la nécessité de prendre en compte le contexte particulier de chaque pôle dans lequel ces logiques sont mises en œuvre. Suivant le territoire et le pôle, la prégnance de telle ou telle logique va s'en trouver modifiée.

L'importance de la ressource relationnelle dans le fonctionnement des pôles de compétitivité nous permet enfin de revenir sur la nature des pôles, leurs modes de régulation et l'appréhension de leur performance. Les pôles de compétitivité peuvent, selon leur mode de fonctionnement, se rapprocher de la logique des districts ou des *clusters*. Mais quelle que soit leur logique de fonctionnement, une caractéristique commune des pôles est l'importance des liens, faibles et forts, dans la construction de ce type de réseau formel. Le travail empirique sur les deux pôles a mis en évidence que ce sont les acteurs entretenant des liens forts qui sont à l'origine de la création de ces pôles mais ce sont les liens faibles qui permettent au pôle d'atteindre une masse critique et de développer de nouveaux projets. D'où le rôle fondamental des structures de gouvernance pour créer ou activer de nouveaux liens.

De ce point de vue, le travail de recherche a permis de montrer la forte réalité des jeux d'acteurs, et donc la nature éminemment sociale des structures de gouvernance qui se traduit par l'importance de la gouvernance informelle et de l'identification des acteurs clés. Enfin, pour conclure, nous voulons insister sur la nécessité d'appréhender la performance des pôles d'un point de vue multidimensionnel. Les pôles de compétitivité ne sont pas uniquement des instruments de politique industrielle, en contribuant au maillage fin des territoires, ils sont potentiellement vecteur d'innovation sociale.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Depuis quelques années, les politiques industrielles en France incitent aux regroupements, comme c'est le cas avec la création des pôles de compétitivité. Ces regroupements visent à améliorer les performances des organisations, à favoriser les transferts de connaissances et de compétences ou encore à accroître les capacités d'innovation des uns et des autres. Dans le cas des pôles, cette volonté de « faire ensemble », de mettre les intérêts individuels au service d'un objectif commun est-elle restée au niveau du discours ou a-t-elle produit une augmentation de la performance et de la compétitivité des acteurs visés ? Ce travail doctoral nous a permis d'observer que les pôles avaient « produit des choses », qu'ils étaient devenus des acteurs importants et qu'ils avaient contribué aux enjeux de compétitivité des marchés concernés par le dispositif. Cependant, les pôles ont pris naissance sur la base de groupements professionnels ou de SPL. Leur mise en place est liée à l'histoire des territoires dans lesquels ils s'insèrent ainsi qu'aux caractéristiques et stratégies des acteurs y prenant part. Un examen attentif de la littérature a pourtant mis en évidence que, si les travaux sur les processus d'émergence ou de régulation des pôles sont prédominants, rares en revanche sont ceux qui s'intéressent aux logiques d'insertion des acteurs, à l'aspect intentionnel ou non de leur intégration au sein des pôles. Par conséquent, notre démarche de recherche, démarche exploratoire et largement inductive avec une méthodologie qualitative d'analyse de deux cas, a consisté à mettre au jour les logiques d'insertion des acteurs sur les pôles étudiés. Même si ces deux pôles se distinguent de par l'origine de leur création, leur secteur d'activité, leur taille ou encore la composition de leurs membres, une comparaison a pu être mise en place *a posteriori*. S'intéresser aux logiques d'insertion des acteurs a ainsi permis de mettre en évidence plusieurs résultats.

1. Les apports de la recherche

Les pôles de compétitivité sont un espace collectif dynamique, voire mouvant. Leurs membres sont des acteurs hétérogènes, ils entrent et sortent du dispositif au gré des adhésions, et donc de leurs intérêts. Les pôles, on l'a évoqué à différentes reprises, ont intérêt à maintenir un haut niveau d'attractivité. Par conséquent, la compréhension des logiques d'insertion de leurs membres est stratégique. Nous avons cherché à savoir précisément comment les différents acteurs se saisissent du dispositif pôle de compétitivité. En nous appuyant sur les ressources recherchées et les liens mobilisés par les différents acteurs, nous avons pu identifier trois types de logiques d'insertion. Au total, ce sont trois niveaux de résultats que la thèse a produits.

Le premier niveau de résultats de la thèse concerne les ressources recherchées par les acteurs lors de leur entrée dans le pôle. C'est la première motivation des acteurs pour participer au dispositif : acquérir ou renforcer des ressources. Nous avons ainsi constaté que pour les PME, leur insertion dans le pôle est liée à la possibilité d'obtenir un accès facilité aux ressources financières, aux ressources en R&D, de trouver de nouvelles sources d'information et de faire du pôle un nouvel espace d'opportunités relationnelles ainsi que d'acquérir un « effet territoire ». Pour les grandes entreprises, le pôle leur permet principalement d'accéder aux ressources de R&D des laboratoires publics mais aussi des PME et également de bénéficier d'un « effet territoire ». Les laboratoires de recherche, quant à eux, accèdent principalement aux pôles pour bénéficier de financements supplémentaires. Par conséquent, les ressources ont différents degrés d'importance en fonction des acteurs. La ressource financière apparaît être une ressource clé suscitant la venue des acteurs, mais la ressource R&D est elle aussi très présente. Cependant, elle revêt un caractère différent suivant les cas, toutes les entreprises ne viennent pas chercher les mêmes ressources de R&D, cela peut aller des ressources cognitives à l'accès aux infrastructures de recherche. Les informations échangées ont, elles aussi, leur importance mais en fonction des deux types de terrains étudiés, on observe que les organisations ne viennent pas chercher les mêmes informations.

Les ressources liées à la visibilité du territoire et sur le territoire ont une importance considérable et prennent en compte le contexte socio-économique dans lequel les pôles se sont créés. Enfin, la ressource relationnelle est omniprésente et a un statut particulier. En effet, les acteurs viennent dans le pôle pour y accéder mais elle est aussi un moyen d'accéder à d'autres ressources. Par conséquent, la ressource relationnelle nous est apparue primordiale et devoir faire l'objet d'un traitement particulier.

Le second niveau de résultats de la thèse concerne les liens et plus particulièrement l'intensité des liens mobilisés par les acteurs lors de leur insertion. Les liens mobilisés par les PME vis-à-vis des autres organisations peuvent être qualifiés de liens de dépendance et d'interdépendance. Les données de terrain montrent d'ailleurs que les pôles peuvent être favorables à certaines PME en transformant des liens de dépendance en liens d'interdépendance entre des organisations entre lesquelles existait une asymétrie forte en termes de rapports de force. Les grandes entreprises entretiennent principalement des liens forts avec les autres acteurs lorsqu'elles sont à l'origine des dispositifs. Enfin, les laboratoires de recherche mobilisent des liens pour s'insérer directement dans des projets collaboratifs. L'intensité des liens mobilisés lors de l'insertion des acteurs peut ensuite être combinée, articulée, avec les ressources recherchées et ainsi conduire à l'identification de trois grandes catégories de logiques d'insertion pour les acteurs.

Le troisième niveau de résultats de la thèse concerne l'identification de trois logiques d'insertion : la logique technologique, la logique économique et la logique politique. La logique technologique est une logique dans laquelle les acteurs recherchent une combinaison de ressources principalement liées à la R&D, aux informations et aux relations tandis que les liens mobilisés sont des liens faibles. La logique économique est une logique dans laquelle les acteurs recherchent une combinaison de ressources financières, informationnelles et relationnelles, les liens peuvent être forts ou faibles. Enfin, dans la logique politique, les acteurs recherchent la ressource « visibilité du territoire » et relationnelle. Les liens mobilisés dans cette logique sont principalement des liens forts. La comparaison entre les deux terrains d'étude montre que, si les logiques d'insertion sont présentes dans les deux cas, elles ne s'expriment pas toujours de manière similaire, en particulier s'agissant de la logique politique.

Cependant, les deux pôles se différencient également par la logique d'insertion prédominante (logique d'insertion politique pour PASS *versus* logique d'insertion technologique pour Mer).

A ces résultats, nous voudrions ajouter l'apport du travail réalisé pour les acteurs de terrain. L'intérêt méthodologique de cette recherche est lié à notre forte implication sur le terrain. En effet, avoir une problématique issue du terrain permet d'être au plus près des préoccupations des acteurs ce qui paraît primordial pour une thèse en sciences de gestion. Ainsi, s'intéresser aux logiques d'insertion des acteurs peut permettre aux organes de gouvernance de mieux appréhender les ressources qu'ils doivent proposer et mobiliser au sein de leur pôle. Les entretiens ont également montré que les acteurs pouvaient venir chercher des ressources au-delà du pôle, que celui-ci pouvait dans certains cas n'être qu'un sas ou un marche-pied vers d'autres opportunités. Pour les structures de gouvernance, cela signifie être en capacité de garder le réseau ouvert pour permettre d'avoir toujours de nouvelles informations et de développer de nouveaux liens faibles, en plus de réussir à intégrer le maximum de PME pour assurer la masse critique du pôle, de faire coopérer les acteurs, et de mutualiser certaines ressources. Ces résultats ne sont d'ailleurs sans doute pas propres aux pôles de compétitivité et sont certainement applicables à d'autres types de dispositif public.

2. Les limites de la recherche

Ce travail présente toutefois un certain nombre de limites.

La première limite que nous souhaitons aborder est la temporalité de notre enquête (2006-2008). Ainsi, avoir débuté ce projet par le terrain nous a permis de nous immerger très rapidement au cœur des préoccupations des pôles et de nos objectifs de recherche. Cependant, la nécessité de s'extraire du terrain ne nous a pas permis de continuer à arpenter ce dernier. Par conséquent, seule la phase de mise en place des pôles a pu être appréhendée. Il serait donc intéressant de pouvoir retourner sur les terrains pour constater l'évolution des pôles, des territoires sur lesquels ils s'appuient et pouvoir mesurer les progrès des collaborations mises en place.

La deuxième limite est liée à ce qui a, dans le même temps, constitué l'opportunité de la thèse. Comme nous l'avons précisé, le travail de terrain a pris place dans le cadre d'un contrat de recherche qui a fortement pesé sur la nature des informations récoltées. La grille d'entretien était relative à un projet de recherche plus large et qui par conséquent, ne nous a pas permis d'analyser plus finement l'influence des liens dans la mise en place du pôle. Car au départ, nous ne savions pas précisément ce que nous souhaitions analyser dans notre thèse indépendamment du projet de recherche collectif. Le réseau formel que constitue le pôle n'a donc pas pu être appréhendé dans sa totalité car il a été impossible de remobiliser les acteurs préalablement rencontrés après la fin de l'étude initiale. Les entretiens recueillis ne prennent donc pas en compte tous les membres du pôle, il aurait été intéressant de faire une cartographie des liens entretenus entre les membres du pôle au travers de projets en commun et ce suivant une analyse longitudinale.

La troisième limite découle des précédentes. A partir de l'analyse du terrain, les ressources recherchées ont été définies comme premier niveau d'analyse pour appréhender l'insertion dans un pôle. Or, nous ne considérons pas que les ressources recherchées sont les seuls éléments liés à l'insertion dans un pôle. Il aurait été intéressant de mettre en parallèle les ressources recherchées et les ressources obtenues, en centrant notre regard sur les liens mobilisés. N'étant pas retournée sur le terrain après 2008, il n'a pas été possible de voir si les acteurs avaient obtenu satisfaction, s'ils avaient réussi à réellement accéder aux ressources qu'ils étaient venus chercher. Cela nous aurait permis de pousser notre analyse pour voir en quoi les pôles de compétitivité peuvent être réellement structurants pour les acteurs parties prenantes. Cela nous aurait permis de mesurer la capacité du pôle à contribuer au développement d'une dynamique coopérative. Il aurait été également souhaitable de voir en quoi les pôles de compétitivité permettent d'améliorer les capacités de coopération entre les différents acteurs en agissant sur les liens qu'ils mobilisent.

Enfin, nous aurions pu, en retournant sur le terrain, aborder l'impact des logiques d'insertion sur le rôle que jouent les acteurs dans les projets de recherche. En fonction des logiques d'insertion des acteurs dans les dispositifs, observe-t-on plus ou moins de coopération ? Une analyse des projets collaboratifs constituerait un prolongement pertinent du travail réalisé ici.

3. Les perspectives

Nombreuses sont les perspectives de recherche pour l'avenir concernant ce sujet d'étude. Ainsi, la phase 2.0. des pôles de compétitivité arrive bientôt à échéance (2009-2012). L'Etat va-t-il reconduire tous les pôles ? Va-t-il continuer à financer les différents niveaux de pôles ou bien va-t-il se concentrer principalement sur les pôles mondiaux ? Quel est l'avenir des projets collaboratifs impulsés par l'Etat ? Au-delà des pôles de compétitivité, la réflexion menée ici pourrait être prolongée par une analyse d'autres secteurs et d'autres dispositifs qui n'entrent pas dans le périmètre des pôles.

Il nous semble ainsi qu'il serait pertinent de s'intéresser à la mise en place d'un pôle de compétitivité sur d'autres secteurs d'activité. Ainsi, pour Saxenian (1994), il existe des environnements plus ou moins favorables à l'innovation. L'analyse de nos deux cas nous a permis de centrer nos recherches sur deux secteurs industriels distincts. Il serait pertinent au regard des résultats apportés concernant ce dispositif de s'intéresser à d'autres secteurs d'activité dans le domaine des services par exemple. Le secteur du sport que nous avons commencé à investiguer grâce à des opportunités professionnelles récentes nous conduit à penser qu'il pourrait être un terrain pertinent. En effet, il rassemble des acteurs hétérogènes dans un objectif d'accroissement de la compétitivité. Ainsi, une réflexion a déjà été entamée concernant le regroupement d'organismes distincts au sein du secteur sportif et sa structuration sous forme de *cluster* (Bardet et al., 2011). De plus, l'appréhension de la gouvernance du mouvement sportif peut être mise en parallèle avec l'appréhension de la régulation des pôles de compétitivité (Bardet et Dimeglio, 2011). Par conséquent, une recherche approfondie autour de la mise en place d'un pôle de compétitivité autour du sport pourrait être menée et permettrait d'approfondir et de transférer les résultats obtenus ici.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler P.S. et Kwon S.W., 2002, « Social Capital: prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 17-40.
- Alberti F. (2001), "The Governance of Industrial Districts: a Theoretical Footing Proposal", *Liuc Papers*, vol. 5, n° 82, janvier, Serie Piccola e Media Impresa, pp. 1-31.
- Aliouat B. (2010), *Les Pôles de Compétitivité – Gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Hermes-Lavoisier, Paris, 446 p.
- Allard-Poesi F. et Marechal G. (2007), « Construction de l'objet de recherche » in Thiétart R.A., *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, Dunod, Paris, pp. 34-57.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (2007), « Analyses de représentations et de discours », R.A. Thiétart, *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, Dunod, Paris, pp. 492-518.
- Amissé S. et Muller P. (2011), « Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters : l'exemple de filières du végétal spécialisé », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 1/février, pp. 115-149.
- Assens C. (1996), « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *Flux*, n° 23, pp. 38-42.
- Assens C. (1998), *La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises*, Thèse de doctorat de gestion, soutenu en janvier à l'Université Paris-Dauphine, 247 p.
- Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol. 7, n° 4, pp. 49-59.
- Assens C. et Jacob R. (coordinateurs du numéro) (2008), « Les réseaux d'entreprises : une perspective manageriale internationale », *Management International*, vol 13, n° 1.
- Avenier M.J. (1989), « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Economies et Sociétés*, n° 14, pp. 199-218.
- Avenier M-J et Gavard-Perret M-L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education, Paris, 384 p.
- Aydalot P. (1986), *Milieus innovateurs en Europe*, Paris, GREMI, 361 p.

- Bagnasco A., (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*, Bologna, Il Mulino.
- Barabel M., Chabault D., Meier O. et Tixier J. (2009), « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », *Revue Management&Avenir*, vol. 5, n° 25, pp. 144-163.
- Bardet M. (2005), *Un projet d'observatoire des mutations socio-économiques de la Ciotat. Utilité et formes d'une gestion partenariale*, Mémoire de Master 2 Economie Sociale, Management des Projets et des Compétences, Université de la Méditerranée, 102 p.
- Bardet M. (2006), *Le métier de dirigeant de PME aujourd'hui. Le cas des entreprises du bâtiment*, Mémoire de Master 2 Economie du Travail, Gestion des Ressources Humaines et Innovation, Université de la Méditerranée, 123 p.
- Bardet M., Bel M., Crespy C., Garnier J., Mercier D. et Pérocheau G. (2008a), « Le pôle Mer », in Mendez A. (Dir), *Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux ? Une mise en perspective historique et comparative de cinq pôles de Provence-Alpes-Côte d'Azur*, Rapport d'étude, Conseil Régional PACA, Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix, Communauté d'Agglomération Pôle Azur Provence, Conseil Général des Bouches du Rhône, LEST, juillet, Aix en Provence, 350 p.
- Bardet M., Courault B. et Mendez A. (2008b), « Le pôle PASS : un pôle écartelé entre des logiques antagonistes », in Mendez A. (Dir), *Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux ? Une mise en perspective historique et comparative de cinq pôles de Provence-Alpes-Côte d'Azur*, Rapport d'étude, Conseil Régional PACA, Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix, Communauté d'Agglomération Pôle Azur Provence, Conseil Général des Bouches du Rhône, LEST, juillet, Aix en Provence, 350 p.
- Bardet M., Bocquet R., Mendez A. et Mothe C. (2010), « Performance et Gouvernance des pôles à dominante PME », in B. Aliouat (Ed), *Les pôles de compétitivité, Gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Hermes-Lavoisier, Paris, 448 p.
- Bardet M. et Dimeglio I. (2011), « La performance des organisations sportives au regard de la gouvernance des pôles de compétitivité », in Montchaud S. et Dantin P. (Eds), *Le modèle sportif français, Bilan et perspectives*, Hermes-Lavoisier, Paris, 352 p.
- Bardet M., Cicut N. et Millereux V. (2011), « Les clusters : un enjeu pour le développement du sport et de ses organisations ? », *Revue Européenne de Management du Sport*, n°29, avril, pp. 44-53.

- Baret C. (2006), « Capital social et gestion des ressources humaines », in Allouche (coord.), *L'encyclopédie de gestion des ressources humaines*, 2ème édition, Vuibert, Paris.
- Baret C., Huault I., Picq T. (2006), « Management et réseaux sociaux, Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, n°163, pp. 93-106.
- Barthélémy J., Fulconis F. et Mothe C. (2001), « Les coopérations interorganisationnelles: une approche théorique transversale », in Martinet C.A. et Thiétart R.A. (coord.), *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, pp. 293-306.
- Bathelt H., Malmberg A., Maskell P. (2004), « Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation », *Progress in Human Geography*, vol. 28, n° 1, pp. 31-56.
- Beccatini G. (1992), « Le district marshallien : une notion socio-économique », in Benko G. et Lipietz A. (Dir), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 35-55.
- Bejean S. et Gadreau M. (1997), « Concept de réseau et analyse des mutations récentes du système de santé », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 81, pp. 77-97.
- Berry M. (2000), « Diriger des thèses de « terrain » », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 62, décembre, pp. 88-97.
- Bevort A. et Lallement M. (Dir) (2006), *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*, La Decouverte-MAUSS, Paris. 321 p.
- Blanc C. (2004), *Pour un écosystème de croissance*, La Documentation Française, Paris, 81 p.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bocquet R. et Mothe C. (2009a), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 190, pp. 101-122.
- Bocquet R. et Mothe C. (2009b), « Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME », *Revue Canadienne de Sciences Régionales*, vol. 32, n° 3, pp. 411-426.
- Bocquet R., Mendez A., Mothe C., Bardet M. (2009), « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management & Avenir*, n° 25, pp. 227-244.
- Boschma R. (2005), "Proximity and Innovation: A critical assessment", *Regional Studies*, vol.39, n° 1, February, pp. 61-74,

- Boschma R. A. et Ter Wal, A. (2007), "Knowledge networks and innovative performance in an industrial district The case of a footwear district in the South of Italy", *Industry and Innovation*, vol. 14, n° 2, pp. 177-199.
- Boston Consulting Group et CM International (2008), *Evaluation des pôles de compétitivité, synthèse du rapport d'évaluation*. Document en ligne : http://competitivite.gouv.fr/documents/archivesAncienSite/pdf/synthese_BCG-CMI_evaluation_des_poles_de_competitivite.pdf
- Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, janvier, pp. 2-3.
- Breschi S. et Lissoni F. (2001), « Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey », *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n° 4, December, pp. 975-1005.
- Bressand A et Distler C. (1995), *La planète relationnelle*, Paris, Flammarion.
- Brette O. et Chappoz Y. (2007), "The French Competitiveness Clusters : toward e new public policy of innovation and research ?", *Journal of Economic Issues*, XLI, n° 2, June, pp. 391-398.
- Burt R. (1992), *Structural Holes, the Social Structures of Competition*, Harvard University Press, Harvard.
- Calamel L., Defelix C., Mazilli I. et Retour D. (2011), « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, vol.1 n° 41, pp. 175-193.
- Calme I. et Chabault D., (2007), « Les pôles de compétitivité : renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ? », *Actes de la conférence AIMS*, 6-9 juin, Montréal, 29 p.
- Camagni R. et Capello R. (2002), "Milieux innovateurs and collective learning: from concepts to measurement", in Acs Z., De Groot H., Nijkamp P. (Dirs.), *The emergence of the knowledge economy: a regional perspective*, Berlin, Springer Verlag, pp. 15-45.
- Carluer F. (2006), « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique ». *Géographie Economie Société*, n° 2, pp. 193-214.
- Castro Goncalves L., Tixier J. (2007), « La structuration de pôles de compétitivité: une analyse des relations de coopérations émergentes », *Actes de la conférence AIMS*, 6-9 juin, Montréal, 24 p.
- 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 – IAE de Tours*, vol.19, pp. 6-136.

- Chabaud D. et Ngijol J., 2010, « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion*, vol. 7 n° 206, pp. 129-147.
- Chabault D. (2008), « Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de la Cosmetic Valley », *Actes de la Conférence AIMS*, 28-31 mai, Nice.
- Chabault D. (2009), « *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université François Rabelais de Tours, soutenue le 27 novembre, 440 p.
- Chabault D. (2010), « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Management et avenir*, vol. 6, n° 36, pp. 130-151.
- Chabault D. et Perret V. (2011), « Pôles de compétitivité version 2.0 : les enjeux stratégiques et managériaux de la « clusterisation » des dynamiques compétitives » in Nogatchewsky G. et Pezet A. (Dir.), *L'Etat des entreprises 2011*, Collection Repères, La Découverte, Paris, pp. 31-41.
- Charreaux G. (1997), « Le gouvernement des entreprises corporate governance, théories et faits », *Economica*, Janvier, pp. 421-469.
- Charreire S. et Huault I. (2002), « Cohérence épistémologique: les recherches constructivistes en management "revisitées" », in Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J., *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Editions Management et Société, Paris, pp. 297-317.
- Charreire S., et Durrieux F. (2007), « Explorer et tester », in Thiétart R.A., *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, Paris, Dunod, pp. 58-83.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), "Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, n° 35, pp. 128-152.
- Cohendet P, Llerena P., Hubert S. et Umbhauer G. (1998), *The economics of Networks, interactions and Behaviour*, Springer, Berlin.
- Colle R. et al. (2009), « Quelle gestion des ressources humaines dans les pôles de compétitivité ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 190, pp. 143-161.
- Colletis-Wahl K., Pecqueur B. (2001), "Territories, Development and Specific Resources: what analytical framework," *Regional Studies*, vol. 35, n° 5, pp. 449-459.
- Cooke P. (1992), "Regional Innovation Systems: Competitive Regulation in the new Europe", *Geoforum*, n° 23, pp. 365-382.

- Courlet C. (2002), « Les Systèmes Productifs Localisés – Bilan de la littérature », *Etudes et Recherches sur les systèmes agraires et le Développement*, n° 33, pp. 27-40.
- Crespy C. (2006), *Une action publique hybride : permanences et transformations de la politique de recherche dans une région : le cas de Provence-Alpes-Côte d’Azur (1982-2004)*. Thèse de Doctorat en Sociologie, Université de Provence, soutenue le 12 juillet.
- Culié J.D. (2009), *Travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité : quelle influence perçue par les chercheurs sur leur carrière ? L'exemple de Minalogic*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble, soutenue le 18 décembre, 506 p.
- Culié J.D., Defelix C., Retour D., et Valette A. (2006), « Les pôles de compétitivité, laboratoires d’innovation en ressources humaines », *17^{ème} Congrès de l’AGRH*, 16-17 novembre, Reims.
- Dacin T. (1997), “Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms”, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, pp. 46-81.
- Dang R-J. (2010), « Les PME au sein des pôles de compétitivité entre interactions auto-organisées et interactions suscitées », in Aliouat (Dir.), *Les Pôles de Compétitivité Gouvernance et performance des réseaux d’innovation*, Hermes-Lavoisier, Paris., pp. 61-93.
- DATAR (2002), *Les systèmes productifs locaux*, La Documentation française, Paris, 181 p.
- DATAR (2004), *La France puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle pour les territoires*, La Documentation française, Paris, [129 p.](#)
- DATAR (2005), *Etude relative à l’implication des PME et des Systèmes de Production Locaux dans les pôles de compétitivité*, La Documentation française, Paris, 43 p.
- Daumas J-C. (2007), « Districts industriels : du concept à l’histoire, les termes du débat », *Revue économique*, vol. 58, n° 1, janvier, pp. 131-152.
- David A., Hatchuel A. et Laufer D. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d’épistémologie pour la recherche en management*, Vuibert, Paris.
- De Koning A. (2003), “Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Katz J. A. et Shepherd D. A. (eds.), JAI Press, Oxford, vol. 6, pp. 265-314.
- De Propis (2001), “Systemic Flexibility, Production Fragmentation and cluster Governance”, *European Planning studies*, vol. 9, n° 6, pp. 739–753.

- Deephhouse D. (1996), "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 1024-1039.
- Defelix C., Colle R., Rapiau 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, pp. 9-29.
- Defelix C., Colle R., Rapiau T. (2007), « Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale », *Actes de la conférence AIMS*, 6-9 juin, Montréal.
- Degenne A. et Forsé M., 2004, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, Paris, 296p.
- Delapierre R. (1991), « Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 55, pp. 135-161.
- Depret M-H. et Hamdouch A. (2009), « Les clusters et les réseaux comme fondements de la dynamique d'innovation dans l'industrie biopharmaceutique », *Séminaire du Réseau de Recherche sur l'Innovation*, 16 mars 2009, Paris.
- DIACT (2008), *L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008*, La Documentation Française.
- Dibiaggio L. et Ferrary M. (2003), « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 103, 2^e et 3^e trimestre, pp. 111-130.
- Douard J-P. et Heitz M. (2003), « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 146, pp. 23-41.
- Douard J-P. et Heitz M. (2004), « Les motivations stratégiques des coopérations interfirmes » in Voisin C. et al. (Dir) *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica, Collection Recherche en Gestion, Economica, Paris, pp. 189-203.
- Douard J-P. (2005), « Les coopérations inter-entreprises ou l'émergence de nouvelles organisations. Incidences sur le marketing : quelques points de repères », *Revue Française Marketing*, n° 155, pp. 117-132.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 660-679.
- Edouard S., Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Claret N., Geindre S. (2004), « Une approche managériale de l'organisation-réseau », in Voisin C. et al. (Dir) *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Collection Recherche en Gestion, Economica, Paris, pp. 7-24.

- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp.155-171.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.
- Elfring T. et Hulsink W. (2003), "Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms", *Small Business Economics*, vol. 21, n° 4, pp. 409-422.
- Etzkowitz H. et Leydesdorff L. (2000), "The dynamics of innovation : From National Systems and « Mode 2 » to a triple Helix of University-Industry-Government relations", *Research Policy*, n° 29, pp. 109-123.
- 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, soutenue le 11 décembre.495 p.
- Ferrary M. (2008), « L'innovation radicale : entre cluster Ambidextre et organisations spécialisées », *Revue Française de Gestion*, n° 187, pp. 109-125.
- Ferrary M. et Pesqueux Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, PUF, Paris.
- Forrest J. (2009), « Penser la production de connaissances pour repenser la politique des clusters », *Workshop La problématique des clusters : où en sommes nous ?*, INSA de Lyon, 26-27 mars.
- Fréchet M. (2004), *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*, Vuibert, Paris, 272 p.
- Fréry F. (1997), « La chaîne et le réseau », in Besson P. (Dir), *Dedans-dehors- Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris, pp.23-52.
- Fulconis F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau - Méthode d'analyse et perspectives manageriales*, Thèse en Sciences de Gestion, I.A.E., Université de Nice Sophia-Antipolis, décembre.
- Fulconis F. (2004), « Le réseau, objet de recherche en gestion - La pluralité des cadres d'analyse », in Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (Dir.), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris, pp. 59-75.
- Fulconis F. et Joubert J. (2009), « Management des pôles de compétitivité et structures en réseau : une analyse de la filière agroalimentaire », *Management et Avenir*, vol. 5, n° 25, pp. 184-206.
- Garnier J. (1979), *La crise de la construction et de la réparation navale en Provence Alpes Côte d'Azur*, DIRE, Conseil Régional de PACA. 177 p.

- Garnier J. (2000), La crise de la construction naval dans l'économie et la société provençale, *Industries en Provence*, n° 6, novembre.
- Garnier J., Lamanthe A., Lanciano-Morandat C., Mendez A., Mercier D. et Rychen F. (2004), *Les modes de transition du tissu productif régional en Provence Alpes-Côte d'Azur. Une étude comparative de quatre sites*, Rapport d'étude, Conseil Régional PACA, la DRTEFP PACA, Conseil Général des Bouches-du-Rhône, LEST, mars, Aix en Provence, 394 p.
- Garofoli G. (1994), « Développement endogène et rôle des acteurs locaux : un défi pour la théorie du développement », *Nouveaux dynamismes industriels en économie du développement*, IREPD, Série Actes et Colloques, Grenoble, pp. 493-499.
- Géraudel M., Baret C. et Mothe C. (2006), « Réseaux sociaux et ressources de l'innovation : proposition de modèle contingent », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Giddens A., (1984), *The constitution of society: outline the theory of structuration*, Cambridge, Polity Press, England.
- Gilly J-P. et Torre A. (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris, 568 p.
- Gilly J.P. et 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*, vol. 25, n° 3, pp. 553-570.
- Gilsing V. (2000), "Cluster Governance: How Clusters can adapt and renew over time?", *DRUID Phd-conference*, January, Copenhagen.
- Giroux N. (2003), « La méthode des cas », in Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS, Paris, pp.41-84.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, Adline de Gruyter.
- Gomez P.Y. (2009), « La gouvernance des pôles de compétitivité : Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles » *Revue Française de Gestion*, n° 190, pp.197-209.
- Gordon I., McCann P. (2000), « Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks ? », *Urban Studies*, vol. 37, n° 3, pp.513-532.
- Gosse B. et Sprimont P-A. (2010), « Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 36, pp. 13-34.
- Graitson D. (2000), « Les grappes industrielles : concept et méthodologie », *Conférence wallonne de l'innovation*, Wallonie, 28 janvier.

- Granovetter M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, n° 78, pp. 1360-1380.
- Granovetter M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, n° 91, pp. 481-510.
- Granovetter M. (2006), « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques*, vol. 2 n° 13, pp. 9-36.
- Granovetter M., (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer, Paris, 239 p.
- Grant R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, spring, pp. 114-135.
- Grossetti M. (2007), « Ruptures de trajectoires et créations d'entreprise », *XIVèmes Journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, 30-31 mai, Orléans.
- Grossetti M. (2009), « Qu'est ce qu'une relation sociale ? Un ensemble de médiations dyadiques », *REDES*, vol 6, juin, pp. 44-62.
- Grossetti M., Bès M-P. (2001), « Encastrement et découplages dans les relations sciences-industries », *Revue française de sociologie*, vol. 42, n°2, pp. 327-355.
- Grossetti M. et Bes M-P. (2003), « Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrements et découplages », *Revue d'économie industrielle*, vol. 103, 2^e et 3^e trimestre, pp. 43-58.
- Gulati R. (1995), « Social structure and alliances formation patterns: a longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly*, n° 40, pp. 619-652.
- Gulati R., Nohria N. et Zaheer A. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, n° 21, pp. 203-215.
- Guthmann J-F. (2008), « les pôles de compétitivité et l'intervention des agences de financement de la recherche et de l'innovation », *Réalités Industrielles/Annales des Mines*, mai, pp. 60-64.
- Hakansson H. et Johanson J. (2001), *Business Network Learning*, Pergamon, Amsterdam.
- Hall R., (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Harvard.
- Heitz M. (2000), « Les coopérations interentreprises : présentation d'une grille de lecture », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 4, décembre, pp.57-81.

- Hills G.E., Lumpkin T.G. et Singh R.P., (1997), "Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 168-182.
- Human S. et Provan K. (2000), "Legitimacy building in the evolution of small-firms multilateral networks: a comparative study of success and demise", *Administrative science quarterly*, vol. 45, n° 2, pp. 327-365.
- Hussler C., Muller P. et Rondé P. (2010), « Les pôles de compétitivité: morphologie et performances », *Actes de la conférence AIMS*, juin, Luxembourg.
- INSEE (2005), Etudes Régionales INSEE. Document en ligne
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/provence/publi/pub_elec/industrie/region/region13_com.htm
- INSEE (2006), Etudes Régionales INSEE. Document en ligne :
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/provence/publi/pub_elec/industrie/region/region13_com.htm
- Jack S.L. (2005), "The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 6, pp. 1233-1259.
- Jack S.L. et Anderson A.R., (2002) "The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n° 2, pp. 467-487.
- Jacquet N., Darmon D. (2005), *Les pôles de compétitivité, le modèle français*, La Documentation française, Collection Les études, Paris, 123 p.
- Jameux C. (2004), « D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion » in Voisin C. et al. (Dir), *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica, Coll Recherche en Gestion, pp. 45-58.
- Jodelet D. (2003), « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », in Moscovici S. et Buschini F., *Les méthodes des sciences humaines*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 139-162.
- Joffre P. et Koenig G. (1992), *Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec, Paris. 208 p.
- Jones C., Hesterly W. et Borgatti S. (1997), "A general theory of network governance; exchange conditions of social mechanisms", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 91-945.
- Julien P-A. et Marchesnay M. (1988), *La Petite Entreprise. Principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris, 288 p.

- Julien, P-A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 408 p.
- Kale P, H. Singh et H. Perlmutter (2000), « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.217-237.
- Ketels C.H.M. (2003), « The Development of the cluster concept – present experiences and further developments », NRW conference on clusters, 5 décembre, Duisburg. Document en ligne : http://www.isc.hbs.edu/pdf/Frontiers_of_Cluster_Research_2003.11.23.pdf.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, novembre, pp. 4-17.
- Lagendijk A. (2006), “Learning from conceptual flow in regional studies: framing present debates, unbracketing past debates“, *Regional Studies*, vol. 40, n° 4, pp. 385-399.
- Larousse (2010). *Dictionnaire*, Larousse. En ligne: www.larousse.fr/dictionnaires/francais-monolingue
- Larson A. (1992), “Network Dyads in Entrepreneurial Setting: A Study of the Governance of Exchanges Processes”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 76-104.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment*, Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.
- Le Méhauté A. et Storck A. (coordinateur du numéro) (2009), « La recherche dans les grandes écoles », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 235, janvier-février, 110 p.
- Lechner C., Dowling M. et Welpé I. (2006) “Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational Mix”, *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n° 4, pp. 514-540.
- Lester R.K. et Piore M.J. (2004), *Innovation. The missing dimension*, Harvard University Press, Cambridge.
- 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, soutenue le 3 décembre.
- Loubès A. et Bories-Azeau I. (2010), « Les réseaux territorialisés de PME : Quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés ? », *Management & Avenir*, n° 39, pp. 163-175.

- 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.
- Martin R. et Sunley P. (2003), "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?", *Journal of Economic Geography*, n° 3, pp. 5-35.
- Maskell et Lorenzen, (2004), « The cluster as market organisation », *Urban Studies*, vol. 41 n° 5/6, pp.991-1009
- McEvily B. et Zaheer A. (2004), « Architect of trust : the role of network facilitators in geographical clusters », Kramer R. et Cook K. (Eds), *Trust and distrust in organisations*, 1ère édition: 1999, Russel Sage, New York.
- Mendez A. (2005), « Effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, pp. 756-786.
- Mendez A. (Dir), (2008), *Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux ? Une mise en perspective historique et comparative de cinq pôles de Provence-Alpes-Côte d'Azur*, Rapport d'étude, Conseil Régional PACA, Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix, Communauté d'Agglomération Pôle Azur Provence, Conseil Général des Bouches du Rhône, LEST, juillet, Aix en Provence, 350 p.
- Mendez A. et Bardet M. (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue Française de Gestion*, n° 190, pp. 123-142.
- Mendez A. et Mercier D. (2005), « Trajectoires territoriales et « empreinte » de l'histoire : le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA », *Géographie, Economie, Société*, n° 7, pp. 347-363.
- Mendez A. et Mercier D. (2006), « Compétences-clés de territoire. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 164, pp. 253-275.
- Mendez A. et Messeghem K. (2009), « Introduction » , *Management Avenir*, vol. 5, n° 25, pp. 135-143.
- Mercier S. (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ? » , *Management et Avenir*, vol. 3 n° 33, pp. 142-156.
- Messeghem K. et Paradas A. (2008), « Pôles de compétitivité et relations amont-aval : entre pouvoir et légitimité », Gundolf K. et Jaouen A. (Dir.), *Les relations interorganisationnelles de PME*, Collection Business, Economie et Société, Hermes-Lavoisier, Paris.

- Messeghem K. et Paradas A. (2009), « L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie », *Management et Avenir*, vol. 5 n° 25, pp. 164-183.
- Métais E., (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise*, Economica, Paris.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1992), « Causes of failure in network organization », *California Management Review*, vol. 34, n° 4, pp. 53-72.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Miller D. et Shamsie J. (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 3, pp. 519-536.
- Moulaert F. et Sekia F. (2003), « Territorial Innovation Models : a Critical Survey », *Regional Studies*, vol. 37, n° 3, pp. 289-303.
- Musca G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *Management*, vol. 9, n° 3, pp. 153-173.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, avril, pp. 242-266.
- Nalebuff B. et Brandenburger A. (1996), *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.
- Lin Nan (1995), « Les Ressources Sociales: Une Théorie Due Capital Social (Social Resources: A Theory of Social Capital) », *Revue Française de Sociologie*, vol. 36, n°4, pp. 685-704.
- Nooteboom B. (2006), "Cognitive Distance in and between COP's and Firms: Wher Do Exploitation and Exploration Take Place, and How are They Connected ?", *DIME Workshop on Communities of Practice*, Durham, 27-28 october., 23 p.
- Nooteboom B., Van Haverbeke W., Duysters G., Gilsing V. et Van den Oord A. (2006), "Optimal Cognitive Distance and Absorptive Capacity", *Discussion Paper*, n° 33, Tilburg University, 31 p.
- Paché G., et Paraponaris, C. (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*. Les Éditions de l'ADREG,
URL:<http://www.asso.nordnet/adreg>.
- Pecqueur B. (2003), « Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement? », *Colloque international UMR Sagert*, 25-27 Février, Montpellier.

- Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », in Pecqueur B. et Zimmermann J.B., (Dir.), *Économie de Proximités*, Hermes-Lavoisier, Paris, pp. 13-41.
- Peillon S. (2005), « Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 18, n° 1, pp. 103-128.
- Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La découverte, Collection Repères, Paris, 124 p.
- Perret V. et Séville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. (Dir), *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, Dunod, Paris, pp. 13-33.
- Perry M. (1999), *Small firms and Network Economies*, Routledge.
- Perry M. (2005), "Clustering Small Enterprise: lessons from Policy Experience in New Zealand", *Environment and Planning C: Government and Policy*, n° 23, pp. 833-850.
- Pettigrew A. M. (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, vol.1, n° 3, pp. 267-292.
- Phillips N., Lawrence T.B. et Hardy C. (2004), "Discourse and institutions", *Academy of Management Review*, vol 29, n° 4, pp. 635-652.
- Piore, M. et Sabel C. (1984), *The second industrial divide*, Basic books Inc, New York, 368 p.
- Pommier P. (2002), *Les systèmes productifs locaux*, Paris, La Documentation française, Paris, 181 p.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London, Mac Millan.
- Porter M. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November-December, pp.77-90.
- Porter M. (2000), "Locations, Clusters and Company Strategy" in Clark, G.L., Feldman, M. & M. Gertler (Eds) *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford, pp. 253-274.
- Porter M. (2004), *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris.
- Postel-Vinay G. (2008), « Les pôles de compétitivité : état des lieux et perspectives au printemps 2008 », *Réalités Industrielles/ Annales des Mines*, mai, pp. 5-11.
- Powell W. (1998), "Learning from collaborations : knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries", *California Management Review*, n° 40, pp. 228- 240.

- Provan K.G. et Kenis P. (2008), « Modes of network governance structure, management and effectiveness », *Journal of public administration research and theory*, vol. 12, n° 2, pp. 229-252.
- Puthod D. et Thevenard-Puthod C. (2006), « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME » , *Revue Française de Gestion*, 5, n° 164, pp. 181-204.
- Rallet A. et Torre A. (2001), « Proximité géographique ou proximité organisationnelle ? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation », *Economie Appliquée*, Tome LIV, n° 1, pp. 147-171.
- Rallet A. et Torre A. (2004), « Proximité et localisation », *Economie rurale*, n° 280, mars-avril, pp. 25-41.
- Retour D. (2009), “Pôles de compétitivité, propos d'étape”, *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 190, pp. 93-99.
- Richardson G.B. (1972), “The organization of industry”, *Economic Journal*, vol. 82, September, pp. 883-896.
- Rispal M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles, 256 p.
- Ruffieux B. (1991), « Micro-systèmes d'innovation et formes spatiales de développement industriel », in Arena R. et al. (Dir), *Traité d'Economie industrielle*, Economica, Paris, pp. 373-382.
- Santos Cruz, S. et Teixeira, A. (2007). « A new look into the evolution of cluster literature. a bibliometric exercise », *FEP Working paper*, n° 257, Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto.
- Saxenian A. (1994), *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press, 226 p.
- Suchman M.C. (1995), “Managing legitimacy: strategic and industrial approaches”, *Academy of Management Review*, vol 20, pp. 517-610.
- Simsek Z., Lubatkin M.H. et Floyd S.W. (2003), “Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective”, *Journal of Management*, vol. 29, n° 3, pp. 427-442.
- Singh R.P., Hills G.E., Hybels R.C. et Lumpkin G.T. (1999) “Opportunity Recognition Through Social Network Characteristics of Entrepreneurs”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 228-241.
- Snow C., Miles R.E, Coleman H.J. (1992), “Managing 21st century network organizations”, *Organisational Dynamics*, winter, n° 20, pp. 5-19.

- Soto-Maciel A. (2007), *La constitution et les effets du capital social des dirigeants dans les réseaux interorganisationnels : le cas d'un système productif local de Méca Bourg*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3, 29 mars.
- Storper M. (1997), *The regional world : territorial development in a global economy*, Guilford Press, New York.
- Suire R. et Vicente J. (2008), « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, mai, pp. 119-136.
- Thiéart R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris, Dunod. 1^{ère} ed : 1999.
- 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.
- Torre A. (2006), « Clusters et systèmes locaux d'innovation : retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », *Région et Développement*, n° 24, pp. 15-44.
- Tremblay D-G (2005), « Les districts à l'épreuve de la diversification : le cas du triangle d'or montréalais », in R. Guillaume (Dir.), *Globalisation, systèmes productifs et dynamiques territoriales*, L'Harmattan, Paris.
- Tremblay D-G (2007), « Réseaux, clusters, communautés de pratique et développement des connaissances », *Chaire Bell en technologies et organisation du travail*, Note de recherche, n° 6, 44 p.
- Uzzi B. (1997), "Social Structure and competition in the interfirm networks : the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, n° 42, pp. 35-67.
- Verdin P.J. et Williamson O.E. (1992), *Core Competencies, competitive advantage and industry structure*, Working Paper, INSEAD.
- Verlaque A. (2008), *Coopération en réseau et mouvements stratégiques. Les marges de manœuvre stratégique des entreprises coopérantes. Application aux pôles de compétitivité*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, soutenue le 28 novembre, 405 p.
- Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S. et Edouard S. (Dir) (2004), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris, 272 p.
- Weigelt K. et Camerer C. (1988), « Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 443-454.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

- Yin R.K. (2003), *Case Study research. Design and Methods*, 1ère édition : 1994, Sage Publications, Californie.
- Zeitlin J. (1992), “Industrial districts and local economic regeneration : overview and comment”, in Pyke F., Sengenberger W., *Industrial districts and local economic regeneration*, International Institute for Labour Studies, Genève.
- Zimmermann J-B. (2008), « Le territoire dans l’analyse économique », *Revue Française de Gestion*, n° 184, pp. 105-118.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	9
INTRODUCTION	11
1. Processus de recherche	12
2. Problématique et objectifs de recherche	14
3. Architecture de la thèse	15
 <u>PARTIE 1. LES PÔLES DE COMPETITIVITE : DE L'ÉMERGENCE À LA</u>	
<u>MISE EN DÉBATS</u>	<u>19</u>
 CHAPITRE 1. LES PÔLES DE COMPETITIVITE EN FRANCE EMERGENCE	
ET MISE EN ŒUVRE.....	21
1.1. LE CONTEXTE D'APPARITION DES PÔLES DE COMPETITIVITE.....	22
1.1.1. La création des pôles de compétitivité : une origine politique via la stratégie de	
Lisbonne	22
1.1.2. L'hétérogénéité des pôles de compétitivité	24
1.1.3. Une réponse aux enjeux industriels et territoriaux	25
1.2. LES ANTECEDENTS DES PÔLES DE COMPETITIVITE.....	27
1.2.1. Les pôles : héritiers des technopôles	28
1.2.2. La proximité des pôles avec les Systèmes Productifs Localisés	29
1.3. LA MISE EN ŒUVRE DES POLES DE COMPETITIVITE.....	30
1.3.1. Les acteurs clés des pôles de compétitivité	31
1.3.2. Les pôles de compétitivité : des méta-organisations aux besoins multiples.....	33
1.3.2.1. L'animation des pôles de compétitivité.....	33
1.3.2.2. Le financement des pôles de compétitivité.....	35
1.3.2.3. L'évaluation des pôles de compétitivité	37
1.4. CONCLUSION	39

CHAPITRE 2. NATURE, REGULATION ET PERFORMANCE DES PÔLES DE COMPETITIVITE 41

2.1. LA NATURE DES PÔLES DE COMPETITIVITE : DES DIMENSIONS

MULTIPLES 42

2.1.1. Les modèles conceptuels et économiques fondateurs des pôles de compétitivité 43

2.1.1.1. Les districts industriels 43

2.1.1.2. Les *clusters* 46

2.1.2. Le pôle de compétitivité : un réseau de développement scientifique et industriel 50

2.1.2.1. Les réseaux : socle de la coopération industrielle 51

2.1.2.2. Les pôles de compétitivité : une structure en réseau 55

2.1.3. Le pôle de compétitivité : territoire et développement économique 57

2.1.3.1. La coopération sur un territoire : une analyse par la proximité..... 58

2.1.3.2. Les pôles de compétitivité : un réseau territorialisé d'organisation 61

2.2. LA REGULATION : UNE REponse A L'HETEROGENEITE DES PÔLES DE COMPETITIVITE..... 65

2.2.1. La gouvernance comme support institutionnel à la coopération 66

2.2.2. Une caractérisation dynamique de la gouvernance 68

2.2.3. Les logiques en œuvre dans le pilotage des pôles 70

2.2.4. La régulation, une affaire d'acteurs légitimes ? 72

2.3. LA PERFORMANCE DES POLES DE COMPETITIVITE : UNE LECTURE

MULTIDIMENSIONNELLE 75

2.3.1. Le défi de mesurer la performance des pôles 75

2.3.1.1. La performance : une mesure par l'innovation produite ?..... 76

2.3.1.2. La performance : une mesure par les interactions produites ? 79

2.3.2. La légitimité d'un pôle : condition à sa pérennité 81

2.4. CONCLUSION 84

PARTIE 2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES TERRAINS 87

CHAPITRE 3. PERSPECTIVES EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE..... 89

3.1. UNE THESE DE « TERRAIN »	90
3.1.1. La prédominance du terrain (2005-2008)	91
3.1.2. La valeur de l'intuition (2009-2011)	94
3.2. LE DESIGN DE LA RECHERCHE	95
3.2.1. Une recherche d'inspiration interprétative	96
3.2.2. Le choix d'un raisonnement de type abductif	98
3.2.3. Le protocole méthodologique qualitatif	101
3.2.3.1. La méthode d'étude de cas	102
3.2.3.2. La comparaison de deux pôles de compétitivité.....	104
3.3. LES DONNEES : COLLECTE ET TRAITEMENT.....	106
3.3.1. L'unité d'analyse et d'observation	106
3.3.2. Le recueil des données.....	109
3.3.2.1. La sélection des interviewés	109
3.3.2.2. Les outils mobilisés	110
3.3.3. Le processus d'analyse des données.....	114
3.3.3.1. La codification des données	114
3.3.3.2. Le processus d'analyse des récits	115
3.4. CONCLUSION	120

CHAPITRE 4. LES CAS : PÔLES PASS ET MER..... 121

4.1. LE POLE PARFUMS AROMES SAVEURS ET SENTEURS (PASS)	122
4.1.1. Genèse du pôle de compétitivité PASS	123
4.1.2. Organisation de la gouvernance du pôle PASS	128
4.1.2.1. Les instances de la gouvernance du pôle PASS	128
4.1.2.2. Les parties prenantes du pôle PASS	130
4.1.2.3. L'orientation stratégique du pôle PASS	131
4.1.3. Caractérisation de l'espace productif du pôle PASS	134
4.1.3.1. La composition du pôle PASS.....	134
4.1.3.2. Un pôle aux compétences en tension.....	140
4.1.4. Les projets collaboratifs.....	141
4.2. LE POLE MER.....	142
4.2.1. Genèse du pôle de compétitivité Mer	144
4.2.2. Organisation de la gouvernance du pôle Mer	146
4.2.2.1. Les instances de la gouvernance du pôle Mer	146
4.2.2.2. Les parties prenantes du pôle Mer	148
4.2.2.3. L'orientation stratégique du pôle Mer	149
4.2.3. Caractérisation de l'espace productif du pôle Mer	150
4.2.3.1. La composition du pôle Mer.....	151
4.2.3.2 Un pôle implanté dans un territoire aux ressources attractives	153
4.2.4. Les projets collaboratifs.....	154
4.3. CONCLUSION	156

PARTIE 3. RESULTATS ET DISCUSSION 159

CHAPITRE 5. L'INSERTION DANS LES PÔLES A TRAVERS LES RESSOURCES RECHERCHEES..... 161

5.1. LES STRATEGIES DE RECHERCHE DE RESSOURCES DES PARTIES PRENANTES	162
5.1.1. Les stratégies d'accès aux ressources des PME	162
5.1.1.1. Bénéficier d'un accès facilité aux ressources financières	163
5.1.1.2. Accéder à des ressources en R&D.....	164
5.1.1.3. Trouver de nouvelles sources d'information	166
5.1.1.4. Faire du pôle un espace d'opportunités relationnelles.....	169
5.1.1.5. Bénéficier d'un effet « territoire »	171
5.1.2. Les stratégies d'accès aux ressources des grandes entreprises.....	172
5.1.2.1. Accéder aux ressources financières	172
5.1.2.2. Accéder aux ressources de R&D des laboratoires publics et des PME.....	173
5.1.2.3. Accéder à de nouvelles informations et faire du pôle un espace relationnel...	174
5.1.2.4. Bénéficier d'un « effet territoire »	175
5.1.3. Les stratégies d'accès aux ressources des laboratoires de recherche publics.....	176
5.1.3.1. Bénéficier de financements supplémentaires	176
5.1.3.2. Une incitation limitée à aller chercher des ressources en R&D	178
5.2. LES RESSOURCES : MOTEURS DIFFERENCES DE L'INSERTION.....	179
5.2.1. La ressource financière : une ressource-clé	179
5.2.2. Les ressources liées à la recherche et au développement : un enjeu concurrentiel	184
5.2.3. L'accès à des ressources informationnelles : un élément de compétitivité clé pour les entreprises	188
5.2.4. Les ressources liées à la visibilité du territoire et sur le territoire : une valeur ajoutée des pôles de compétitivité	190
5.2.5. Les ressources liées aux relations : un moyen d'accéder à d'autres ressources .	194
5.2.6. Les ressources liées à la formation : le grand absent des motivations des entreprises	197
5.3. CONCLUSION	202

CHAPITRE 6. L'IMPORTANCE DES LIENS DANS LA CONSTRUCTION DES LOGIQUES D'INSERTION DES ACTEURS AU SEIN DES PÔLES DE COMPETITIVITE 205

6.1. LES ACTEURS ET LES LIENS	206
6.1.1. Caractérisation des liens	207
6.1.1.1. Les liens mobilisés par les PME : de la dépendance à l'interdépendance.....	208
6.1.1.2. Les pôles : un dispositif tissé sur les liens des grandes entreprises.....	210
6.1.1.3. L'opportunité des liens pour les laboratoires de recherche	212
6.1.2. Quels liens pour quel territoire ?	214
6.1.2.1. De la culture du secret... ..	214
6.1.2.2. ...Au secret défense.....	216
6.2. LES LOGIQUES D'INSERTION AU SEIN DES PÔLES	218
6.2.1. Quelles logiques d'insertion pour quels acteurs ?	219
6.2.1.1. Les PME : acteurs stratégiques des pôles.....	219
6.2.1.2. Les grandes entreprises : acteurs de la faisabilité des pôles	222
6.2.1.3. Les laboratoires de recherche : acteurs de la capacité d'innovation des pôles	223
6.2.2. Logiques d'insertion et territoires.....	225
6.2.2.1. Le pôle PASS : une stratégie défensive et une logique politique.....	226
6.2.2.2. Le pôle Mer : une stratégie offensive et une logique technologique.....	228
6.3. DISCUSSION DES PRINCIPAUX RESULTATS	230
6.3.1. La nature des pôles	231
6.3.1.1. Les logiques d'insertion : indices de caractérisation des pôles	232
6.3.1.2. De la nécessité des liens forts à l'obtention des liens faibles	233
6.3.2. La régulation des pôles	236
6.3.2.1. De la gouvernance informelle.....	236
6.3.2.2. ...A l'identification des acteurs clés.....	239
6.3.3. La performance des pôles	242
6.3.3.1. La légitimité d'un pôle : de l'encastrement au risque de découplage	242
6.3.3.2. La performance par l'innovation : un concept multidimensionnel	245
6.3.4. CONCLUSION	248

CONCLUSION ET PERSPECTIVES	251
1. Les apports de la recherche	252
2. Les limites de la recherche	254
3. Les perspectives.....	256
BIBLIOGRAPHIE	257
TABLE DES MATIERES	275
LISTE DES TABLEAUX	282
LISTE DES FIGURES.....	282
ANNEXES	283
ANNEXE 1. Les entretiens effectués pour le Pôle Mer	284
ANNEXE 2. Les entretiens effectués pour le Pôle PASS	285
ANNEXE 3. Les entretiens effectués auprès des institutionnels.....	286

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les dimensions de la proximité comme descripteur du territoire.....	63
Tableau 2. Les indicateurs de performance d'un pôle de compétitivité.....	78
Tableau 3. Principaux déterminants et nature de la performance dans le district industriel et le <i>cluster</i>	80
Tableau 4. Regard sur les trois grandes approches épistémologiques.....	97
Tableau 5. Trois formes de raisonnement : déduction, induction et abduction.....	99
Tableau 6. Répartition des entretiens réalisés par catégorie d'acteurs	111
Tableau 7. Répartition des acteurs publics interrogés	111
Tableau 8. Principales caractéristiques du pôle PASS	135
Tableau 9. Les chiffres clés du pôle PASS.....	137
Tableau 10. Les établissements membres du pôle PASS	138
Tableau 11. Secteurs d'activités et filières présentes dans le pôle Mer	151
Tableau 12. Les liens mobilisés par les acteurs dans leur insertion au sein d'un pôle.	213
Tableau 13. Les logiques d'insertion des acteurs au sein d'un pôle.....	225

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Schéma récapitulatif des 4 familles de réseaux	54
Figure 2. Arbre des codes	119
Figure 3. Les entreprises du pôle PASS	127
Figure 4. La stratégie affichée du pôle PASS.....	133
Figure 5. Immunosearch	142
Figure 6. Répartition selon le secteur d'activité des établissements du pôle Mer (2008)	152

ANNEXES

ANNEXE 1 : Les entretiens effectués pour le Pôle Mer

ANNEXE 2 : Les entretiens effectués pour le Pôle PASS

ANNEXE 3 : Les entretiens effectués auprès des institutionnels

ANNEXE 1. Les entretiens effectués pour le Pôle Mer

- 01 G : Membre de la Gouvernance. Directeur. 2007 et 2008
- 02 G : Membre de la Gouvernance. Chargé de projets. 2007 et 2008
- 03 G : Membre de la Gouvernance. Directeur Adjoint. 2007
- 04 E : Grande Entreprise. Directeur. 2007
- 05 F : Organisme de Formation. Ecole de commerce. Directeur. 2007
- 06 F : Organisme de Formation. Ecole de commerce. Directeur. 2007
- 07 E : PME non adhérente. Directeur. 2007 et 2008
- 08 E : PME. Directeur. 2007
- 09 E : Grande Entreprise. Directeur. 2007
- 10 E : Grande Entreprise. Responsable de projets. 2007
- 11 L : Laboratoire de Recherche. Directeur. 2007
- 12 E : PME. Directeur. 2007
- 13 E : Grande Entreprise. Directeur. 2008
- 14 F : Organisme de Formation. Directeur. 2008
- 15 A : Association d'entreprises non adhérente. 2008
- 16 F. Organisme de Formation. 2008
- 17 L. Laboratoire de Recherche. Chercheur. 2007
- 18 E. Grande Entreprise. Directeur. 2008
- 19 E. PME. Directeur. 2008
- 20 E. PME. Directeur. 2008

ANNEXE 2. Les entretiens effectués pour le Pôle PASS

- 30 G. Membre de la Gouvernance. Président du pôle. Président d'un syndicat. 2007
- 31 G. Membre de la Gouvernance. Conseil d'Administration. Animateur d'une association d'entreprises. 2007
- 32 G. Membre de la Gouvernance. Conseil d'Administration. Directeur d'une association d'entreprises. 2007
- 33 G. Membre de la Gouvernance. Conseil d'Administration. Secrétaire général d'une association de PME. 2007
- 34 G. Membre de la Gouvernance. Responsable de projets pour la zone Ouest du pôle. Ingénieur dans un laboratoire.
- 35 F. Organisme de Formation. Directeur. 2007
- 36 G. Membre de la Gouvernance. Délégué Général. 2007
- 37 G. Membre de la Gouvernance. Responsable de projet pour la zone Est du pôle
- 38 F. Organisme de Formation. Directeur. 2007
- 39 E. Grande Entreprise. PDG. 2007
- 40 E. PME. Directeur. 2007
- 41 E. Grande Entreprise. PDG. 2008
- 42 E. PME. Directeur Adjoint Division Parfumerie. 2008
- 43 L. Laboratoire de Recherche. Directeur de Recherche. 2008
- 44 E. PME. Directeur. 2008
- 45 E. PME. Directeur. 2008
- 46 E. PME non adhérente. Directeur. 2008
- 47 E. PME non adhérente. Directeur. 2008
- 48 L. Laboratoire de Recherche. Directeur. 2008
- 49 E. PME. Directeur. 2008
- 50 L. Laboratoire de Recherche. Directeur de Recherche. 2008
- 51 E. PME. Directeur Technique. 2008

ANNEXE 3. Les entretiens effectués auprès des institutionnels

60 CT. Conseil Général des Bouches du Rhône. 2007

61 CT. Conseil Régional de PACA. Directeur à l'Economie. 2007

62 CT. Conseil Régional de PACA. Chargé de mission. 2007

63 CT. Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE). Chargé de mission. 2007

64 CT. Direction Régionale de la Défense. 2007

65 CT. OSEO. Chargé de mission. 2007

**Quelles logiques d'insertion dans les pôles de compétitivité?
Une analyse par les ressources recherchées et les liens mobilisés.
Les cas des pôles Mer PACA et PASS (2006-2008)**

Les pôles de compétitivité sont un espace collectif dynamique. Par conséquent, la compréhension de l'intégration des organisations au sein de ce dispositif est stratégique. Cette recherche porte sur les logiques d'insertion des acteurs au sein des pôles. La méthodologie mobilisée est basée sur l'étude qualitative de deux cas : le pôle Mer et le pôle PASS basés en région PACA. Trois niveaux de résultats sont proposés. Un premier niveau concerne l'identification des ressources recherchées par les acteurs lors de leur entrée au sein des pôles, puis, un second niveau permet d'appréhender l'intensité des liens mobilisés par les acteurs lors de leur insertion. Enfin, en nous appuyant sur les ressources recherchées et les liens inter-organisationnels mobilisés par les différents acteurs, un troisième niveau de résultats nous permet d'identifier trois logiques d'insertion : technologique, économique et politique.

Mots clés : Pôles de compétitivité, Logiques d'insertion, Ressources, Liens inter-organisationnels, Pôle Mer, Pôle PASS

**What logic of inclusion in competitiveness "pôles"? An analysis by suitable
resources and links mobilized.
The case of "pôles" Mer PACA and PASS (2006-2008)**

Clusters are a dynamic collective space. Therefore, understanding the integration of organizations within this system is strategic. This research focuses on logic then insert the actors in the "pôles". Mobilized the methodology is based on the qualitative study of two cases: the "pôle" PASS and Mer based in the PACA region. Three levels of results are available. The first level concerns the identification of resources sought by the players when they enter in the pin, then a second level capture both the intensity of ties mobilized by the actors during their insertion. Finally, drawing on the resources sought and inter-organizational linkages mobilized by different actors, a third level of results allows us to identify three logical integration: technological, economic and political.

Keywords : Competitiveness "poles", Logical integration, Resources, Inter-organizational links, Pôle Mer, Pole PASS