

La gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations par une structure d'animation : le cas d'un Pôle de compétitivité

Cédric Poivret /ATER Université Lyon III

Laboratoire Icod

Centre Magellan - Cours Albert Thomas 69000 Lyon

Tel : 0670066162/Fax : 0478787750

E-mail : cpoivret@hotmail.com

Résumé (348 mots)

Cette communication cherche à clarifier le concept de gouvernance d'un Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO), en procédant en trois étapes.

Tout d'abord, dans une première partie, nous présenterons les différents types de réseaux territorialisés d'organisations, puis nous développerons le concept de gouvernance, en listant les différents types de gouvernance envisageables dans un réseau (Ehlinger et *al.*, 2007). Cela nous amènera à opter pour l'étude d'une gouvernance particulière, celle prise en charge par une structure d'animation.

Afin de bien comprendre ce mode de fonctionnement d'un réseau territorialisé d'organisations, nous avons opté pour l'étude de cas d'un Pôle de compétitivité, le Pôle Plastipolis, qui regroupe des entreprises plasturgistes situées principalement en Franche Comté et en Rhône Alpes, et plus particulièrement celles situées dans la Plastic Vallée, à savoir le territoire situé autour de la ville d'Oyonnax. Les données ont été recueillies principalement par entretiens, mais aussi par observation et analyse de documents. Nous présenterons et justifierons l'utilisation de notre méthodologie de recherche qualitative dans une seconde partie.

Enfin, dans une troisième partie, nous listerons les freins à un fonctionnement efficace des RTO, ce qui nous amènera à mettre en évidence les actions qu'une structure d'animation doit mettre en place. Nous identifions trois problèmes empêchant un fonctionnement par auto-organisation d'un RTO: les différences culturelles, le manque de connaissance entre les acteurs, ainsi que des compétences stratégiques et collaboratives limitées de la part des entreprises, en particulier les PME. Egalement, l'évolution technique rend de plus en plus difficile un fonctionnement par auto-organisation.

Nous montrerons alors comment une structure d'animation peut « desserrer ces freins ». Cela passe par la recherche de compromis entre les acteurs, une action de communication, afin de faire changer les représentations des individus et une action d'intermédiation ou de « broker » (Loubaresse, 2008) entre les agents qui ne se connaissent pas. Enfin, nous terminerons par un point spécifique sur la stratégie du Pôle de compétitivité que nous avons étudié.

Au delà de cette meilleure compréhension du concept de gouvernance, un apport de cette communication est de montrer qu'un fonctionnement par auto-organisation des réseaux territorialisés d'organisations n'est plus efficace.

Mots clefs : Réseau Territorialisé d'organisations, Pôle de compétitivité, gouvernance

La gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations par une structure d'animation : le cas d'un Pôle de compétitivité

Résumé (349 mots)

Cette communication cherche à clarifier le concept de gouvernance d'un Réseau Territorialisé d'Organisations (RTO), en procédant en trois étapes.

Tout d'abord, dans une première partie, nous présenterons les différents types de réseaux territorialisés d'organisations, puis nous développerons le concept de gouvernance, en listant les différents types de gouvernance envisageables dans un réseau (Ehlinger et *al.*, 2007). Cela nous amènera à opter pour l'étude d'une gouvernance particulière, celle prise en charge par une structure d'animation.

Afin de bien comprendre ce mode de fonctionnement d'un réseau territorialisé d'organisations, nous avons opté pour l'étude de cas d'un Pôle de compétitivité, le Pôle Plastipolis, qui regroupe des entreprises plasturgistes situées principalement en Franche Comté et en Rhône Alpes, et plus particulièrement celles situées dans la Plastic Vallée, à savoir le territoire situé autour de la ville d'Oyonnax. Les données ont été recueillies principalement par entretiens, mais aussi par observation et analyse de documents. Nous présenterons et justifierons l'utilisation de notre méthodologie de recherche qualitative dans une seconde partie.

Enfin, dans une troisième partie, nous listerons les freins à un fonctionnement efficace des RTO, ce qui nous amènera à mettre en évidence les actions qu'une structure d'animation doit mettre en place. Nous identifions trois problèmes empêchant un fonctionnement par auto-organisation d'un RTO: les différences culturelles, le manque de connaissance entre les acteurs, ainsi que des compétences stratégiques et collaboratives limitées de la part des entreprises, en particulier les PME. Egalement, l'évolution technique rend de plus en plus difficile un fonctionnement par auto-organisation.

Nous montrerons alors comment une structure d'animation peut « desserrer ces freins ». Cela passe par la recherche de compromis entre les acteurs, une action de communication, afin de faire changer les représentations des individus et une action d'intermédiation ou de « broker » (Loubaresse, 2008) entre les agents qui ne se connaissent pas. Enfin, nous terminerons par un point spécifique sur la stratégie du Pôle de compétitivité que nous avons étudié.

Au delà de cette meilleure compréhension du concept de gouvernance, un apport de cette communication est de montrer qu'un fonctionnement par auto-organisation des réseaux territorialisés d'organisations n'est plus efficace.

Mots clefs : Réseaux Territorialisés d'organisations, Pôle de compétitivité, gouvernance

INTRODUCTION

Le soutien des Réseaux Territorialisés d'Organisations (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007)¹ est un outil de plus en plus utilisé par les gouvernements afin de dynamiser leur industrie. Le gouvernement allemand a ainsi mis en place des Kompetenznetze, et en Italie on a été labélisés des districts technologiques, pour ne reprendre que deux exemples. En France, cette politique s'est traduite par la labellisation en 1996 de Systèmes Productifs Locaux puis en 2005 de Pôles de Compétitivité.

Lors des appels à projets de la DIACT ou de la DATAR, il était demandé à ces Pôles ou SPL de se doter d'une gouvernance.

Or ce concept de gouvernance appliqué à un réseau territorialisé, pose un problème, non pas de définition, mais d'opérationnalisation. Autrement dit, il convient désormais d'étudier l'action concrète des organes de gouvernance d'un RTO. De la sorte, nous suivons les suggestions de Chabault (2009, p.20), qui conseille d'ouvrir la « boîte noire » de la gouvernance.

Pour répondre à cette interrogation, notre raisonnement suivra les étapes suivantes. Tout d'abord, dans une première partie, nous verrons les différents types de RTO ayant été étudiés par la littérature en gestion, mais également en économie régionale. Cela nous amènera à la question de leur gouvernance, et par la même à délimiter notre question de recherche, en justifiant quel type de gouvernance nous souhaitons étudier. Puis, une seconde partie nous permettra de présenter notre méthodologie de recherche. Enfin, dans une troisième partie, nous verrons ce que fait une structure d'animation, et pourquoi elle le fait, en nous basant sur l'étude de cas du Pôle de compétitivité Plastipolis.

¹ Nous emploierons par la suite indistinctement le terme de Réseau Territorialisé d'Organisation ou son abréviation, à savoir RTO

1. DES CLUSTERS ET DES DISTRICTS INDUSTRIELS, RESEAUX AUTO-ORGANISES, AUX POLES DE COMPETITIVITE, LIEUX DE GOUVERNANCE ET DE MANAGEMENT : CLARIFICATION DES CONCEPTS ET DEFINITION DE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE

1.1 CLASSIFICATION DES RESEAUX TERRITORIALISES D'ORGANISATIONS : DISTRICTS ET SYSTEMES PRODUCTIFS LOCAUX, CLUSTERS ET POLES DE COMPETITIVITE

Nous partons du concept le plus général, celui de réseau territorialisé d'organisations (RTO), que l'on peut définir à la suite de l'article séminal d'Ehlinger et al (2007, p.156) comme des « ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production ».

Au sein de ces réseaux territorialisés, nous pouvons distinguer tout d'abord, en nous contentant du « monde théorique », les clusters des districts industriels. Redonnons les définitions « canoniques » de ces deux concepts :

- Un district industriel est une « entité socio-territoriale caractérisée par une communauté d'individus et une population de firmes regroupées dans un espace limité naturellement et historiquement. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer » (Becatinni (1990)
- “Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate” (Porter, 2000,p.16)

La première différence que nous pouvons, à la suite de Defelix et al. (2008), mettre en évidence entre ces deux concepts est la suivante : les districts ne concernent que des firmes, alors que les clusters comprennent une variété plus importante d'acteurs, en particulier les acteurs de la recherche, tels les universités, et les laboratoires de recherche privés. Egalement, selon Barrabel, Huault et Meier (2002, p.93), les districts industriels sont situés dans des secteurs « à faible intensité technologique (textile, métaux...) ». Les clusters, par opposition, seraient situés dans les secteurs de haute technologie. Cependant, nous voulons préciser, approfondir cette distinction : en fait, comme le rappelle en particulier opportunément Porter (1998), désormais tous les secteurs peuvent bénéficier des avancées de la science via la collaboration avec la recherche. Dès lors, plutôt qu'une distinction entre un district industriel

situé dans des technologies traditionnelles et un cluster situé dans les domaines « *high-tech* », nous proposerons la différenciation suivante de ces deux termes :

- Dans un district industriel : les acteurs n'ont pas la volonté d'intégrer la recherche dans leur démarche d'innovation, en conséquence, les innovations mises en œuvre sont principalement des innovations incrémentales, consistant en des améliorations des technologies et produits existants
- Dans un cluster, la recherche industrielle, scientifique, est mobilisée lors de la mise au point d'innovations, ce qui donne à ces dernières un caractère plus radical qu'au sein d'un district²

Ces deux concepts théoriques ont inspiré la politique industrielle française, qui, d'une stratégie d'aide à la construction de champions mondiaux, est passée à une action de soutien à la constitution et la consolidation de réseaux territorialisés d'organisations (Ganne, 1991), via la labellisation, en 1996, de Systèmes Productifs Locaux (SPL) et en 2005, de Pôles de compétitivité. Nous allons donner quelques éléments de bilans de ces deux mesures, afin de bien les différencier.

Les systèmes productifs locaux, ont surtout été labélisés dans des secteurs à technologie mature (bois, emballage, agro alimentaire par exemple). Ils ont eu une action concentrée sur des actions de formation (Pecqueur, 2005 ; CDIF, 2005) ou d'aide au développement commercial et très peu sur des projets de recherche et développement. Or ces caractéristiques étaient peu cohérentes avec la volonté gouvernementale de faire entrer l'économie française dans l'« économie du 21^{ème} siècle » (Pommier, 2004). Egalement, ces SPL réunissaient principalement des entreprises : les laboratoires de recherche y étaient relativement absents.

Dès lors, pour remédier aux limites de ces SPL, ont été mis en place en 2005 des Pôles de compétitivité, qui sont définis comme « la combinaison sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale, destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant » (CIADT, septembre 2004). Ces Pôles de compétitivité ont été labélisés dans des secteurs de haute technologie, ou dans des secteurs plus matures, mais qui sont censés pouvoir profiter des avancées de la recherche technique et scientifique. Ainsi, les

² Il convient bien de préciser que les choses se situent le long d'un continuum : nous considérons qu'en moyenne, un cluster est plus innovant qu'un district. Loillier et Tellier (2005, p.20) montrent bien qu'un district tend à se spécialiser autour d'un produit ou d'un domaine d'activité, auquel ils apportent dès lors principalement des innovations « marginales »

laboratoires de recherche publiques et privés sont des acteurs importants dans les Pôles de compétitivité, alors qu'ils n'avaient qu'un rôle marginal dans les SPL. La volonté affichée est clairement de mettre en place des innovations radicales.

Schématiquement, eu égard aux type de secteurs dans lesquels ils se situent et aux acteurs qu'ils regroupent, il est donc possible de rapprocher les districts des systèmes productifs locaux, et les clusters des Pôles de compétitivité.

Cependant, encore à la suite de Defelix et al (2008), nous distinguerons d'un coté SPL et Pôle de compétitivité, et d'un autre coté district industriel et cluster par le fait que dans les premiers, la collaboration correspond à une volonté politique, alors que dans les seconds, la collaboration est d'abord voulue par les industriels. Autrement dit, les Pôles de compétitivité et SPL, contrairement aux clusters ou aux districts, correspondent à une « démarche volontaire », pour reprendre les termes de Nicolas Jacquet, directeur général à la CCI de Paris et auteur d'un ouvrage sur les Pôles de compétitivité. **Or, cette démarche volontaire va passer par la création d'organisations ou de structures de gouvernance, termes que nous allons définir dans une deuxième partie.**

Toutefois, avant cela, nous pouvons synthétiser notre propos via le tableau suivant, tableau adapté de Defelix et al (2008, p.177).

	<p>La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriels)</p> <p>Absence d'organisation de gouvernance, fonctionnement par auto-organisation</p>	<p>La collaboration est reconnue par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)</p> <p>Présence d'une organisation de gouvernance</p>
<p>Les partenaires sont des entreprises, les laboratoires de recherche sont quasiment absents</p> <p>Le secteur est un secteur employant une technologie mature et l'emploi des avancées de la science pour faire évoluer cette technologie est peu envisagée</p> <p>Les innovations mises en œuvre sont principalement des innovations incrémentales</p>	<p>Districts industriels</p>	<p>Systèmes Productifs Localisés</p>
<p>Les partenaires sont des organisations variées, entreprises, laboratoire de recherche (rôle vital pour ces derniers)</p> <p>Le secteur est situé dans les hautes technologies ou dans des secteurs pouvant profiter des avancées de la science</p> <p>Les innovations mises en œuvre sont plutôt des innovations radicales</p>	<p>Clusters</p>	<p>Pôles de compétitivité</p>

Tableau 1. Les Pôles de compétitivité, une forme de collaboration inter-organisationnelle parmi les Réseaux Territorialisés d'organisations

1.2 LA GOUVERNANCE D'UN RESEAU TERRITORIALISE D'ORGANISATIONS : DEFINITION ET TYPOLOGIE

Selon Ehlinger et al. (2007), la gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations est constituée des « modes de régulation des rapports entre différentes unités » (p.155). Plus précisément il s'agit d'une « forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler des échanges entre des entités hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale » (p.158).

Ces auteurs, en se basant sur une revue de littérature des différents travaux sur ce thème, identifient trois types de gouvernance.

Tout d'abord, nous rencontrons la gouvernance par une firme focale : c'est le type de gouvernance qui a été le plus étudié, en particulier dans les années 90 (Lorenzoni et Baden Fuller (1995), Frery 1999), même si nous pouvons faire remonter les premiers travaux sur ce thème avec l'article de Perroux sur les Pôles de croissance (1955).

Cette gouvernance est caractérisée une « asymétrie des pouvoirs », ce qui finalement débouche sur des mécanismes de régulation proches de la hiérarchie au sens de Williamson (De Propis, 2001). Il s'agit là d'une limite de ce type de gouvernance : en effet, il est vraisemblable que pour qu'un réseau puisse être flexible et innovant, il fonctionne par des mécanismes plus proches de l'ajustement mutuel (Mintzberg (1982)) que de la hiérarchie. Egalement, une telle forme de gouvernance suppose que le réseau corresponde à un ensemble d'entreprises situées « le long d'une filière », autrement dit des entreprises ayant entre elles des rapports de clients fournisseurs. Or beaucoup de réseaux sont basés sur des synergies autres que celles provenant de relations clients fournisseurs : les entreprises peuvent se regrouper en réseau parce qu'elles vendent des produits aux mêmes clients (Pôle nucléaire, Pôle enfant³) ; parce que leurs produits ont des fonctions similaires (SPL de l'emballage, étudiés en particulier par Loubaresse (2008)) ou sont complémentaires (Pôle Imaginove) ; parce qu'elles emploient la même matière première (Pôle Materiala, Plastipolis), ou utilisent la même technologie (Pôle Route des lasers). Dans ce type de réseau, où parfois les entreprises n'ont pas de liens économiques direct⁴ entre elles, une gouvernance par une firme focale ne peut pas se mettre en place.

³ Nous prenons des exemples de Pôles de compétitivité, et parce que ce dispositif permet de mettre en évidence un grand nombre de réseaux, et parce que c'est un dispositif que nous connaissons particulièrement bien, car il s'agit d'un concept central de notre travail doctoral

⁴ En ce sens qu'elles n'ont rien à s'acheter les unes aux autres

Deuxièmement, Ehlinger et al (2007) identifient la gouvernance associative : il s'agit en fait de l'image classique du fonctionnement des districts industriels italiens, tels qu'ils ont été décrits dans les années 80 et 90 (Beccatini, 1990). Dans ce type de gouvernance, la coordination entre les acteurs se fait cette fois par ajustement mutuel (Mintzberg, 1982). Du fait de leur proximité culturelle, institutionnelle, les acteurs se coordonnent naturellement, sans avoir recours au contrat. Les problèmes de confiance étant limités, les coûts de transaction le sont également. Il est possible à propos de ce mode de gouvernance de parler de réseau auto-organisé, au sens d'Assens (2001).⁵

Certes au sein de réseaux territorialisés d'organisations fonctionnant de la sorte, peuvent se créer des organismes de soutien, sous forme d'associations, de syndicats ou d'agences spécialisées (Fréry, 1997), cependant, ces organisations ont une attitude réactive vis-à-vis des entreprises, consistant principalement à apporter une aide technique à ces dernières, en fonction des problèmes qu'elles rencontrent à court terme (Barrabel et al.(2007,p.615)). Le fait de faire réfléchir ces acteurs à des opportunités de développement, à des évolutions de l'environnement, ne rentrent pas dans le champ de compétences de ces organismes, ce qui peut poser problème, comme nous le verrons plus bas. D'autre part, ce type de gouvernance peut créer des phénomènes de « lock in » (Grabher, 1993), aussi bien au niveau des idées que du territoire, ce qui risque de limiter l'innovation.

Enfin, Ehlinger et al (2007) introduisent un troisième type de gouvernance pour un RTO, la gouvernance territoriale : dans ce cas, dans le cadre d'une action délibérée⁶, l'ensemble des acteurs parties prenantes au développement d'un territoire (institutionnels, hommes politiques, industriels, chercheurs, centre de formation) se regroupent au sein d'une association, et via celle-ci mettent en place une action volontaire de développement du territoire.

Dans la suite de leur article, Ehlinger et al (2007, p.166) insistent sur la nécessité de fonder « une entité formelle » pour prendre en charge la gouvernance du réseau, autrement dit une organisation de méta-management orchestrant la collaboration des acteurs publics et privés sur un territoire donné. Ces auteurs assignent alors quatre rôles à ces méta-managers: la définition d'une stratégie, la coordination de l'ensemble des relations entre acteurs du réseau, le contrôle de la mise en œuvre des stratégies et de la cohésion du réseau et l'accompagnement du développement local du territoire.

⁵ En effet, pour cet auteur, un réseau auto-organisé a trois caractéristiques : l'absence de centres disposant d'une autorité sur les membres du réseau, des relations du réseau qui émergent et qui ne résultent pas d'un effort planificateur et la régulation du réseau global par les interactions individuelles

⁶ C'est le fait qu'elle soit délibérée qui distingue une gouvernance territoriale d'une gouvernance associative

A propos de ces méta-managers, Provan et Kenis (2008, p.200) parlent de « Network Broker » « Network Administrative Organization », terme que nous reprendrons et traduirons par organe ou structure d'animation⁷. Selon ces deux auteurs, comme Teigland et Linqvist, (2007, p.771) qui utilisent le terme de « cluster organization », ces structures peuvent être plus ou moins légères en terme de ressources humaines et financières.

Comme le rappelle Chabault (2009), il est désormais nécessaire de comprendre l'action de ces méta-managers, autrement dit d'ouvrir la boîte noire de la gouvernance. Le travail de Chabault se situe au niveau de l'émergence de la gouvernance. Afin de compléter son travail, nous nous intéresserons au fonctionnement de cette dernière lorsqu'elle est suffisamment installée et légitimée.

1.3 QUELLE GOUVERNANCE ETUDIER ? NOTRE QUESTION DE RECHERCHE

Nous allons nous concentrer sur l'étude de la gouvernance par une structure d'animation, pour deux raisons. Tout d'abord, c'est, vraisemblablement le mode gouvernance des RTO le plus efficace. En effet :

- L'efficacité d'une gouvernance par une firme focale semble limitée. Comme le rappelle Lecocq (2003, p.66), un tel mode de fonctionnement se rapproche de la bureaucratie, ce qui semble contradictoire dans un environnement économique qui demande de plus en plus de la flexibilité, et risque de poser alors des problèmes dans la mise au point d'innovation (ces réseaux sont peut être plus susceptibles de phénomènes de lock in que des réseaux ouverts, « gérés » moins hiérarchiquement). Ainsi, un certain nombre de Pôles de compétitivité qui fonctionnaient selon ce mode de gouvernance ont été classés dans les groupes 2 et 3 lors de leur évaluation en 2008 par les cabinets de conseil BCG et CMI International (c'est le cas par exemple du Pôle S2E2, étudié par Chabault (2009), Pôle qui est très centré autour de STMicroelectronics Tours)⁸
- Comme nous le verrons dans notre troisième partie, la gouvernance par auto-organisation semble difficile à mettre en place, et ne plus permettre la mise au point d'innovation du fait des compétences technologiques désormais nécessaires pour mettre au point de nouveaux produits et/ou process.

⁷ Nous préférons ce terme à celui d'organisation administrative, que nous suggérerait une traduction littérale du terme employé par Provan et Kenis : le terme administratif fait plus référence dans la langue française à la bureaucratie que dans la langue américaine. Or ce type d'organisation doit éviter de se bureaucratiser.

⁸ Les groupes 2 et 3 correspondaient aux Pôles qui n'ont atteint que partiellement, voire pas du tout, les objectifs de la politique des Pôles de compétitivité.

Egalement, paradoxalement avec ce que nous venons d'affirmer, la gouvernance par une structure d'animation d'un RTO est le mode de gouvernance qui a été le moins étudié. Les clusters et les districts industriels, sont, dans la majorité des écrits, présentés et étudiés comme fonctionnant par auto-organisation. Or nous verrons qu'il n'en est rien dans les parties 3.1 et 3.2. Quant à l'« entreprise réseau » gérée par un centre stratégique ou une firme focale, elle a donné lieu à de multiples travaux (pour un recensement de ceux-ci, voir Frery (1997)), dès lors s'y intéresser ne semble pas à même d'apporter de nouvelles connaissances dans le domaine des sciences de gestion.

En conséquence, et pour des raisons de différenciation de notre travail, et du fait d'une volonté de nous intéresser à un mode de gouvernance à notre sens efficace, nous concentrerons nos recherches sur la gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations par une structure d'animation. Notre question de recherche sera donc la suivante :

Quelles actions de gouvernance une structure d'animation va-t-elle mettre en place au sein d'un réseau territorialisé d'organisations?

Nous terminerons cette partie par une remarque de clarification et de séparation des termes très importante : il est possible que l'organisation d'animation d'un Pôle, d'un SPL soit en fait « le bras armé » d'une ou plusieurs entreprises, souvent des donneurs d'ordre vis-à-vis des autres firmes. Dans ce cas, selon nous, nous nous situons dans une gouvernance par une firme focale, bien qu'il existe un organe de méta management. **Nous ne parlerons de gouvernance par une organisation d'animation que lorsque cette dernière est autonome vis-à-vis des grands acteurs de son secteur⁹.**

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 LE CHOIX DE LA METHODE DE L'ETUDE DE CAS

Nous répondrons à notre question de recherche via une étude de cas, méthodologie que Yin définit de la manière suivante : «Le cas est une enquête empirique, qui étudie un phénomène contemporain, dans son contexte, en particulier quand les frontières entre le phénomène et le

⁹ Nous dirons qu'une structure d'animation est autonome vis-à-vis des grands acteurs de son secteur lorsque ces derniers ne financent qu'une faible part de son budget de fonctionnement et que les membres de l'équipe d'animation ne sont pas liés à ces acteurs.

contexte ne sont pas clairement discernables » (Yin, 2003). Nous pouvons justifier le choix de cette méthodologie via notre question de recherche, mais aussi, via notre terrain.

Tout d'abord, nous nous situons au sein d'un champ théorique émergent. Dès lors, une approche hypothético-déductive semble peu adaptée pour répondre à notre question. Pour cela, il convient de procéder via une méthodologie plus ouverte et flexible, via des allers-retours terrains théories, ce que permet une étude de cas.

D'autre part, au niveau de notre terrain de recherche, les réseaux territorialisés d'organisations, et en particulier les Pôles de compétitivité, sont des cas complexes, aux frontières floues, et ce aussi bien au niveau sectoriel, la plasturgie étant complémentaire de nombreux secteurs, qu'au niveau institutionnel, le Pôle possédant des liens très forts avec d'autres acteurs du développement local (CCI, syndicat professionnel, centre technique). Du fait du caractère difficilement discernables des frontières entre le pôle de compétitivité Plastipolis et le contexte dans lequel ce dernier évolue, ce terrain est donc relativement approprié à une approche via une étude de cas.

2.2 LES CHOIX EN TERMES DE TERRAINS

Il convient d'apprécier la qualité des terrains s'offrant à nous pour répondre à notre questionnement. Eu égard au fait que nous ne pouvons pas faire d'étude comparative internationale, nous avons le choix entre étudier un ou plusieurs Pôle de compétitivité et un ou plusieurs SPL. Les raisons qui nous ont conduits à choisir un Pôle de Compétitivité sont les suivantes : tout d'abord, les Pôles de compétitivité ont une attitude plus active vis-à-vis des entreprises que ne l'avaient les SPL. Des études ont ainsi montré que ces derniers avaient surtout un rôle réactif vis-à-vis des entreprises (Barrabel, Huault, Meier, 2007, p.615 ; Ginsbourger, Lefèvre, Pallez 2006, p.11), dès lors étudier un SPL aurait conduit à trouver un rôle de gouvernance limité, et par la même aurait donné des résultats limités à notre question. D'autre part, les Pôles de compétitivité représentent plus l'avenir de la politique industrielle française que les SPL, dès lors, ils sont un sujet de recherche plus « porteurs ».

Une question reste à résoudre : devons nous étudier un ou plusieurs cas ? Cette question peut se résumer à un arbitrage entre profondeur et généralisabilité des résultats de notre recherche.

Par opportunisme méthodique (Girin, 1990) –nous avons mis énormément de temps à trouver un Pôle acceptant d'être l'objet de nos investigations, et nous n'en avons trouvé qu'un seul

acceptant d'être l'objet d'une investigation en profondeur-, mais aussi du fait d'une volonté d'étudier en profondeur notre terrain, nous avons opté pour l'étude d'un seul cas, le Pôle de compétitivité Plastipolis. Ce dernier regroupe des entreprises plasturgistes situées principalement¹⁰ en Franche Comté et en Rhône Alpes, et plus particulièrement celles situées dans la Plastic Vallée, à savoir le territoire situé autour d'Oyonnax, qui est le berceau de la plasturgie française. Toutefois, ce Pôle est relativement représentatif des « Pôles de PME » que nous avons pu appréhender plus ou moins directement lors notre travail doctoral (Up tex, Arve industrie, Micro techniques). Dès lors, son étude nous permet d'espérer que nos résultats sont relativement généralisables. Il s'agit d'un cas que nous pouvons qualifier de « typique » (David, 2005).

2.3 LES SOURCES D'INFORMATIONS

Pour notre étude de cas, nous avons mobilisé les sources suivantes :

- De manière prioritaire, les entretiens, à ce jour au nombre de 28. Ceux-ci ont eu lieu avec l'ensemble des membres de l'équipe d'animation, des industriels, des chercheurs (privés et publics), des institutionnels. Ces entretiens ont été dans leur grande majorité enregistrés, et ont duré de 36 minutes à 2h45. Nous avons également eu quelques contacts informels qui ont pu nous apporter des éléments de réponse à notre question, ainsi que des éléments de triangulation de certaines données.
- Des documents : articles de journaux, documents internes du Pôle
- Des comptes rendus d'observation d'ateliers organisés par le Pôle
- Des retranscriptions de deux vidéos : une table ronde autour de Nicolas Sarkozy, organisée fin février 2008 à laquelle participait le président du Pôle de compétitivité, et le film de présentation du Pôle Plastipolis, disponible sur Internet

La plupart de ces documents ont été analysés et codés à l'aide du logiciel N-Vivo. Le codage a été de type émergent, dans le cadre d'une approche plutôt inductive (Allard-Poesi, 2003, p.275), ou du moins, basé sur des allers retours terrain-théorie.

3. LES FREINS A L'AUTO ORGANISATION D'UN RTO : QUELLES ACTIONS POUR L'STRUCTURE D'ANIMATION DANS UN POLE DE COMPETITIVITE ?

Un RTO ne fonctionne pas entièrement par auto-organisation (la gouvernance associative selon Ehlinger et al (2007)) car il existe en son sein des blocages à l'innovation et la

¹⁰ Ce Pôle comprend également des membres situés en Normandie ou en Vendée

coopération (3.1). D'autre, part, l'évolution technologique moderne rend peu efficace un fonctionnement informel ou par auto organisation (3.2). La tâche de la structure d'animation va consister principalement à essayer de lever ces freins (3.3).

La structure de notre raisonnement sera la suivante. Dans les parties 3.1 et 3.2, nous verrons de manière générale pourquoi l'auto-organisation n'est pas possible, en nous appuyant principalement sur des arguments généraux, même si nous ferons référence à un exemple de notre terrain dans la partie 3.2.

La partie 3.3 sera réservée quant à elle à la présentation de nos résultats de recherche : nous verrons en fait comment les problèmes généraux peuvent être traités par l'structure d'animation du Pôle que nous étudions.

3.1 LES FREINS A L'AUTO-ORGANISATION

Plusieurs mondes différents, au sens de Boltanski et Thévenot (1991) sont présents dans un réseau territorialisé d'organisations, surtout lorsqu'on souhaite étudier des RTO ayant vocation à devenir des Pôles de compétitivité. Schématiquement, dans ces derniers, nous pouvons distinguer trois acteurs présents: les industriels, les scientifiques et les pouvoirs publics. Ceux-ci ont des cultures différentes, ce qui pose des problèmes de coordination. Il est possible de mettre en évidence des différences culturelles entre industrie et recherche (3.1.1), ainsi qu'entre pouvoirs publics (au sens large) et entreprises (3.1.2).

Conséquence de ces différences, ces mondes manquent de connaissance réciproque, et dès lors il peut y avoir un déficit de réseaux sociaux au sein de ce district (3.1.3).

Enfin, plusieurs études ont montré que les PME présentes dans les districts industriels, pouvaient manquer de compétences stratégiques et d'appétence à la collaboration, ce qui peut là encore bloquer le fonctionnement efficace du RTO et empêcher l'apparition de ce que les économistes appellent les externalités positives (3.1.4).

3.1.1 Les différences culturelles entre l'industrie et la recherche

En nous basant sur les travaux de Mailhot et Mesny (2001), de Cyert et Goodman (1997), et ceux d'Aggeri, Fixari et Hatchuel (1998), nous pouvons identifier des différences entre chercheurs et industriels sur trois points : la méthode : le laboratoire est plutôt scientifique, alors que l'entreprise est plus pragmatique ; l'horizon temporel : cette différence est très clairement recensée là aussi par les deux premiers « couples » d'auteurs mobilisés ci-dessus ; la publication : le processus scientifique est fédératif, ce qui implique de faire connaître ses recherches, alors que le processus d'innovation industrielle est ségréatif ce qui implique de

garder les « secrets de fabrique », afin justement de se créer un avantage concurrentiel (Aggeri, Fixari et Hatchuel, 1998), dès lors, entre scientifiques et industriels peuvent se produire des conflits autour de ces problèmes de publications.

3.1.2 La culture des pouvoirs publics : incompréhensions potentielles avec les entreprises

Le cabinet de conseil Ernst&Young (2007) a effectué un rapport sur les relations entre les agglomérations de communes et les entreprises¹¹. Les résultats en sont les suivants : les entreprises attendent des agglomérations une action sur l'immobilier, les transports, et l'agencement de zones industrielles, alors que ces agglomérations attendent des entreprises des retombées en termes de taxe professionnelle, d'emploi et de notoriété. Les pouvoirs publics peuvent également avoir une vision trop locale des collaborations à mettre en œuvre, ce qui peut poser problème aux entreprises, pour qui la création d'avantage concurrentiel passerait par des collaborations avec des acteurs situés hors de leur territoire d'origine.

3.1.3 Des mondes qui manquent de connaissance réciproque

Conséquence et cause des différences culturelles vues ci dessus, les acteurs regroupés sur un territoire ne se connaissent pas. Autrement dit, il existe des trous structuraux (Burt, 1992) dans le réseau social, ce qui pose des problèmes pour la mise en place de collaboration et empêche ainsi le développement d'une dynamique coopérative.

Egalement, du fait de ce manque de connaissance et des différences culturelles, se posent vraisemblablement des problèmes de confiance entre les acteurs, ce qui peut là encore gêner la mise en place de coopération.

3.1.4 Des entreprises manquant de compétences stratégiques et de capacité à collaborer

Comme l'ont montré les travaux de Julien et Marchesnay (1990), de nombreuses PME ont une stratégie plus réactive que proactive. Nous retrouvons bien ce phénomène dans les RTO « vieillissants » que sont les districts, comme le montre l'étude d'Alberti (2004) sur le district

¹¹ Il s'agit des agglomérations de communes, soit un type particulier d'administrations. Cependant, ce rapport montre bien quelles divergences d'intérêt les entreprises peuvent avoir avec les administrations et les hommes politiques.

industriel italien de Como ou encore celle de Mendez et Bardet (2009) concernant le secteur de la parfumerie situé en Provence Alpes Cotes d'Azur.

De même, Dussuc (1992), dans une analyse d'entreprises d'Oyonnax au début des années 90 trouvait des comportements stratégiques problématiques, témoignant d'un manque de compétence et de ressources gestionnaires¹² dont la crise actuelle a montré les dangers. Un industriel avait ainsi déclaré, montrant le caractère très contraint de sa stratégie : « On investit dans la CAO, on reste dans le marché automobile, ou on n'investit pas la dedans et on se fait éjecter. C'est clair : on n'est pas tellement maître de la décision. La CAO, c'est une obligation du marché ». Egalement, dans ce travail, un manque crucial de compétences commerciales avait été mis en évidence chez certains industriels, plus industriels que commerçants, ce qui la encore pose problème quand la demande commence à se raréfier et que les marchés tendent à devenir hyper concurrentiel (D'aveni, 1995).

De plus, le territoire dans ce cas peut renforcer ce problème de manque de compétence stratégique: en effet, la proximité géographique peut renforcer l'imitation (Pouder et Saint John, 1996). Dès lors les stratégies s'institutionnalisent, passent de génération en génération, ce qui finit par poser problème en cas de changement dans l'environnement économique. Aussi, du fait de ce phénomène d'institutionnalisation, qui est en fait un phénomène d'homogénéisation, les entreprises, trop proches stratégiquement les unes des autres, peuvent mettre en place un processus compétitif si intense qu'il finit par desservir tous les acteurs. Porter (1981,1986), Fliegstein (1996) ont montré que lorsque concurrence devient trop violente, elle finit par devenir néfaste à l'ensemble du secteur, ce qui engendre des effets négatifs dont même le client pâtit.

Enfin, de manière plus générale, de nombreuses PME possèdent une culture du secret et ont par la une faible appétence à la collaboration (là encore, voir Julien et Marchesnay (1990)), ce qui constitue évidemment un frein à l'auto organisation.

3.2 LES LIMITES DE L'AUTO ORGANISATION : UN MODE DE FONCTIONNEMENT QUI N'EST PLUS ADAPTE A L'INNOVATION DANS L'ECONOMIE MODERNE

Le fonctionnement par auto-organisation d'un RTO, mode de fonctionnement dans lequel les connaissances circulent via des contacts informels dans des lieux tels que les cafés, semble être historiquement situé dans des périodes où le développement de produits pouvait être le

¹² Termes entendus ici dans le même sens que celui que leur ont donné Barney (1991) ou Grantt (2007)

fait de « géniaux bricoleurs », qui d'ailleurs souvent ne comprenaient pas réellement ce qu'ils faisaient. En effet, les innovations de ces derniers étaient plus le fait du hasard et de l'intuition que d'une réflexion sur les propriétés des matériaux ou les mécanismes de fabrication (De Gennes et Badoz, 1999).

Reprenons, pour illustrer cela, un exemple : celui du développement des premières presses à injecter à Oyonnax, tel qu'il était raconté par Raveyre et Saglio (1984). Dans leur texte, ces deux auteurs précisent que « Pendant une période relativement longue, l'innovation est ainsi considérée comme le patrimoine commun aux oyonnaxiens. Chacun contribue à bricoler sa presse en changeant les buses d'injection, en améliorant le refroidissement des moules, en automatisant les mécanismes de contrôle du cycle de production....Mais ces améliorations sont bientôt imitées, reprises et transformées par d'autres. » (p.162) Or un tel développement collectif, basé sur l'imitation et les bruits de couloirs, ou plutôt, de café, est désormais impensable sur les presses à injecter « modernes » : ces machines sont maintenant des objets technologiquement trop complexes pour être « bricolées ». Désormais, l'innovation reste collective, mais passe par des collaborations formalisées: c'est grâce à des collaborations formelles, avec des entreprises complémentaires ou avec des laboratoires de recherche, que les entreprises de presse à injecter¹³ développent désormais leurs machines.

Egalement, un certain nombre d'industriels rencontrés soulignent le manque de profondeur des relations informelles : ce n'est pas avec des conversations au restaurant, au café, qu'une entreprise peut développer son avantage concurrentiel dans le système économique et technologique moderne. Une entreprise a intérêt à discuter de plus en plus avec ses concurrents, fournisseurs et clients, mais il est préférable de le faire dans un cadre formalisé, qui souvent permettra des conversations et des réflexions plus approfondies que celles faites lors de conversations informelles.

3.3 COMMENT DESSERER CES FREINS, OU COMMENT METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE PAR UNE STRUCTURE D'ANIMATION AU SEIN D'UN RTO

Par rapport aux quatre tâches assignées par Ehlinger et al (2007) aux méta-managers, nous préférons diviser les actions managériales d'une structure d'animation en deux parties :

¹³ Nous avons rencontré la responsable de la R&D de la dernière entreprise française de presses à injecter

définition d'une stratégie puis mise en œuvre de cette dernière, principalement par la mise en place de collaborations entre les acteurs.

De cette division, nous retiendrons trois tâches principales pour la structure d'animation d'un pôle de compétitivité : la gestion des conflits et la recherche de compromis (3.3.1), la communication (3.3.2), pour modifier les perceptions des acteurs, la diminution des trous structureaux et la création de liens sociaux (3.3.3).

Nous terminerons en faisant un point sur la stratégie du pôle de compétitivité que nous étudions (3.3.4). Nous verrons quelles doivent être les caractéristiques de cette dernière pour donner des résultats, autrement dit résoudre le paradoxe de vouloir faire appliquer une stratégie sans avoir d'autorité hiérarchique sur les acteurs en charge de la mettre en œuvre. Nous montrerons à cette occasion que le fait de définir une stratégie peut donner des éléments de réflexion aux entreprises pour sortir de pratiques qui ne sont plus adaptées aux données de leur environnement, à savoir les problèmes vus dans les parties 3.1.3 et 3.2.

3.3.1 La gestion, la prévention des conflits et la recherche de compromis

La structure d'animation aura une action de gestion des conflits entre les acteurs, lorsqu'il s'agira de définir sa stratégie puis de faire collaborer les différents acteurs au sein de projets.

Ainsi, pour trouver ces compromis, lors du processus de définition d'une stratégie, le pôle de compétitivité Plastipolis fait animer chacun de ces axes stratégiques par un binôme composé d'un industriel et d'un scientifique, et ceci afin d'« équilibrer une vision économique et une volonté de recherche fondamentale » (**Dossier de candidature à l'éligibilité du pôle de compétitivité Plasturgie, page 14**). Également, le pôle doit trouver des compromis avec certains hommes politiques qui lui reprochent de « trop regarder hors de la vallée ».

Dans les collaborations, les entreprises reconnaissent avoir certaines « divergences culturelles » avec les chercheurs. Cependant, nous n'avons pas identifié de conflits graves liés à ces différences culturelles. Cela est du tout d'abord à la spécificité de notre terrain, au sein duquel la plupart des chercheurs se définissent comme des « chercheurs appliqués », donc relativement proches des attentes des industriels. Également, l'équipe d'animation du Pôle a en rôle en amont des projets. En effet, lors de la phase de construction des projets, cette équipe d'animation aide les acteurs à l'origine du projet à trouver des partenaires ayant des attentes convergentes avec les leurs, afin d'éviter tous malentendus et conflits futurs :

« Et qu'est ce que vous faites pour qu'ils aient envie de travailler ensemble, vous... qu'est ce que fait Plastipolis ?

Et bien c'est surtout de vérifier, c'est dans la phase préparatoire qu'ils soient sur la même longueur d'onde, pas qu'ils aient la même stratégie mais qu'ils aient une stratégie complémentaire, qu'ils aient, qu'il y ait pas d'antagonisme, de bien valider ça, pour que ça n'éclate pas plus tard, et le fait qu'ils soient complémentaires, qu'ils ont des stratégies convergentes » (**entretien avec le délégué général du Pôle, octobre 2008**)

3.3.2 La communication, pour modifier les perceptions des acteurs

Afin de faire participer les acteurs à la dynamique du Pôle de compétitivité, autrement dit leur faire changer d'habitude aussi bien au niveau de la collaboration que de l'innovation, une action de communication auprès des entreprises, des laboratoires est nécessaire, comme le montre l'extrait suivant de l'entretien que nous avons eu avec un membre de l'équipe d'animation de Plastipolis :

« Donc est ce que vous communiquez sur l'intérêt de collaborer, et là aussi est ce que vous commencez à voir les choses qui bougent, à voir un impact ?

oui, c'est lent mais oui, moi j'ai vraiment l'impression que oui, quand je parle de collaboration et que je parle de projets gagnants-gagnants, j'ai l'impression que ça commence à évoluer (*petit rire léger*), que les gens commencent... enfin j'ai l'impression que ça se détend aussi, par exemple dans les projets, parfois les premières réunions sont un petit peu , on se regarde un petit peu de travers en se disant comment est ce que je vais récupérer plus d'informations qu'en donner, on a un petit peu l'impression que c'est ça au début, et puis que petit à petit en fait on a l'impression d'aller vers une réelle collaboration, des échanges qui sont plus francs, peut être constructifs, en tout cas, et quand on tiens ce discours de collaboration même avec les PME on a l'impression que ça porte, en leur disant grosso modo que les vrais concurrents ils sont chinois, ils sont peut être aussi un peu allemand parce que l'allemand est bien devant, ils sont japonais, et que le fait de faire des projets à plusieurs même si c'est plusieurs PME et bien on arrive à être plus fort que si on fait tout seul donc ça porte, moi je trouve que ça porte» (**Entretien avec un membre de l'équipe d'animation, janvier 2009**)

La communication de l'équipe d'animation du Pôle amène les entreprises à changer de mentalité vis-à-vis de la collaboration. La communication est vitale, « essentielle » pour

reprandre les termes d'un des membres de l'équipe d'animation,¹⁴ car c'est un des seuls moyens pour l'équipe d'animation de faire changer les acteurs de comportements, du fait de l'absence d'autorité hiérarchique dans la relation membre du Pôle-structure d'animation.

Selon certains acteurs, cette communication a vraiment introduit un changement de mentalité important parmi les industriels oyonnaxiens, qui étaient très individualistes. Une précision : il est vraisemblable que le rôle de communication est plus important pour une structure d'animation que pour une firme focale. En effet, la firme focale dispose de certains moyens coercitifs pour faire appliquer la stratégie qu'elle a décidée, ce qui n'est pas le cas d'une structure d'animation.

Cette communication doit être structurée autour d'une stratégie, stratégie qui doit être différente des stratégies « naturelles » des acteurs, car ces derniers, comme nous l'avons vu ci-dessus dans notre partie « généraliste », sont parfois trop court-termiste, et trop peu centrés sur l'innovation.¹⁵ Nous terminerons d'ailleurs notre travail en étudiant plus en détail la stratégie du Pôle.

3.3.3 Diminuer les trous structureaux et créer des réseaux sociaux

Il existe deux manières de créer des liens sociaux :

- Un acteur rencontre la structure d'animation, avec une demande, un projet, plus ou moins bien formulé, et cet acteur de gouvernance joue alors le rôle de « broker » (Loubaresse, 2008): il met en contact l'acteur ayant une demande avec d'autres acteurs ayant potentiellement la solution à la demande.
- La structure d'animation organise des réunions, qui permettent aux acteurs qui ne se connaissaient pas auparavant de se rencontrer. Il y a ainsi création d'un capital relationnel, qui pourra être mobilisé par la suite par les acteurs

Clergeau, Detchessahard et Quinio (2000, p.35) nomment le premier mode de mise en relation « intermédiation acteur » et la seconde « intermédiation réseau ». Ces deux modes de mise en relation permettent de faire naître des projets, comme nous allons le montrer à l'aide de notre cas. Le Pôle Plastipolis fait émerger des projets via une action d' « intermédiation réseau », lorsque certains projets naissent lors de réunions organisés par le Pôle ou d'autres organismes

¹⁴ Qui est une autre personne que celle que nous venons de citer.

¹⁵ Le fait qu'ils soient dotés d'une stratégie différencie les Pôles de compétitivité des Systèmes productifs Locaux, qui étaient le dispositif public antérieur de soutien aux réseaux territorialisés d'organisation. En effet, les SPL répondait plus aux demandes exprimées par leurs adhérents qu'ils n'amenaient ces derniers à se doter d'une véritable réflexion stratégique (Barrabel et al (2007), a propos des SPL situés dans la Vallée de l'Arve ou Technic Valley)

complémentaires de ce dernier, mais également via une action de type intermédiation acteur, comme le montre l'extrait ci-dessous :

« Un projet de R&D en fait, c'est quelqu'un qui vient nous voir avec une idée, et après vous essayez de voir quel centre de compétence peut l'aider, quelles entreprises seraient intéressées

certains arrivent avec des idées déjà très arrêtées, on a des exemples de gens qui arrivent avec une idée, et c'est tout, donc on essaye de bien , on essaye de les orienter vers des gens qui pourront faire murir cette idée, la consolider, dans les chambres de commerce, chez les consultants, il y a des gens qui , d'autres arrivent avec des choses beaucoup plus précises, recherchent des partenaires, soit au niveau scientifique, soit au niveau industriel, qu'ils ne connaissent pas...ils ont des idées bien construites, donc il faut, je dirai, élargir l'équipe, donc là on les aide à ça » **(entretien avec le délégué général du Pôle, novembre 2006)**

Enfin, les réseaux créés ainsi peuvent non seulement permettre la mise en place de collaboration, mais également le développement de relation coopérative (Nalebuff, Brandenburger 1996) entre les acteurs, afin de limiter les inconvénients d'une concurrence non régulée comme nous l'avons vu ci-dessus.

Nous pouvons reprendre à ce propos l'action de Plastipolis, notamment en ce qui concerne les moulistes. Le fait d'organiser des réunions en effet, a permis de développer des contacts entre ces acteurs, contacts qui ont donné naissance à deux types de démarches coopératives : tout d'abord, une collaboration commerciale, afin de conquérir des parts de marché à l'international -plusieurs moulistes se sont associés pour créer une structure de démarchage à l'international- , mais aussi, une limitation de l'intensité des manœuvres concurrentielles : par exemple, nous avons identifié des échanges de commandes entre deux entreprises : l'un prend une commande, trop grosse pour sa capacité de production, puis il se partage après le travail avec un de ses « confrères »¹⁶.

3.3.4 La définition d'une stratégie et sa mise en œuvre : comment concilier un fonctionnement bottom up et le fait d'avoir une stratégie ?

Le fait de définir une stratégie, pour un Pôle, permet d'indiquer des voies de développement aux entreprises ayant des compétences stratégiques limitées. Elle permet ainsi de sortir des

¹⁶ Terme employé par le dirigeant d'une de ces deux sociétés : ce terme est intéressant, il traduit un changement de mentalité et une volonté de limiter l'intensité concurrentielle, afin d'améliorer le contexte sectoriel.

limites d'un fonctionnement « trop » informel. Cependant, le fait de définir une stratégie pour des acteurs sur lesquels la structure d'animation ne dispose pas de pouvoirs hiérarchiques pose des problèmes, comme nous allons le voir.

A partir de nos données, nous pouvons affirmer que la stratégie de Plastipolis peut être qualifiée de :

- Large¹⁷ : en effet, ce le Pôle regroupe des entreprises différentes, au niveau des marchés, des technologies employées. Dès lors, pour fédérer cette hétérogénéité, il convient d'adopter une stratégie large. Par exemple, concernant l'axe matériaux de la stratégie de Plastipolis, dans le dossier de labellisation (p.95), il est envisagé d'améliorer les performances des matériaux concernant « leur tenue thermomécanique, l'allégement, la durabilité, la tenue à des contraintes spécifiques, la stabilité des propriétés dimensionnelles, la tenue au feu, la résistance aux agents extérieurs, la recyclabilité, l'aspect, le toucher, la transparence, la souplesse, la dureté.... ». A propos de cette stratégie, le délégué général du Pôle parle d'« orientation communes », qui ne « rigidifiaient pas trop le système »
- Contrainte par l'environnement, en ce sens qu'elle est fortement inspirée des « roads maps » européennes concernant la plasturgie. La stratégie résulte des grandes avancées que l'on peut attendre des chercheurs et des industriels dans les prochaines années. Notons cependant, et cela rejoint le point développé juste ci-dessus, que cette stratégie laisse des marges de manœuvres aux industriels : par exemple, lorsqu'on évoque les polymères bio sourcés, les possibilités de trouver des sources biologiques pour les polymères sont très larges.
- Evolutive ou émergent au sens de Mintzberg et Waters (1982), sachant s'adapter aux contraintes en terme de ressources des entreprises. En effet, certaines entreprises, du fait de compétences internes limitées, ne pouvaient s'insérer dans une dynamique innovation purement technologique. Dès lors, en particulier sous l'impulsion de son président Daniel Goujon, Plastipolis ne promeut plus seulement l'innovation technologique, mais également l'innovation globale, qui touche les ressources humaines, le développement commercial, marketing et international des entreprises¹⁸

¹⁷ Il est donc possible de rapprocher cette stratégie de la stratégie ombrelle telle qu'elle est définie par Mintzberg et Waters (1985)

¹⁸ Notons que cette définition de l'innovation rappelle fortement celle de Schumpeter (1912), qui définit l'innovation comme la fabrication de nouveaux biens, mais également comme la mise au point de nouvelles méthodes d'organisation, ou de production, la découverte de nouveaux marchés et de nouvelles sources d'approvisionnement.

Nous terminerons cette partie par un paradoxe, qui a notre sens nous permettra de mieux comprendre pourquoi le Pôle Plastipolis a adopté une stratégie large, contrainte et évolutive. Un grand nombre d'extrait d'entretiens nous montre que le ce Pôle de compétitivité a un mode de fonctionnement bottom-up. Le terme est employé par les membres du Pôle. Nous avons là un paradoxe, a priori : « théoriquement », si le Pôle, au niveau de ses projets de R&D, fonctionne de manière bottom-up, alors nous avons un fonctionnement par auto-organisation, ou encore par gouvernance partagée. En effet, un fonctionnement purement bottom up signifierait que concrètement, les projets arrivent au Pôle et, que de ces projets, la stratégie émerge (Assens (2001) identifie une stratégie émergente comme une des conditions pour parler de gouvernance partagée ou de réseau auto-organisé). L'idée même d'une stratégie autonome portée par le Pôle serait impensable dans un tel cadre.

Or nous avons vu que le Pôle a une stratégie. Comment expliquer alors un fonctionnement « bottom up » et l'existence de cette stratégie ?

Tout d'abord en rappelant deux caractéristiques de la vision : son caractère large et le fait qu'elle provient des contraintes économiques et technologiques de l'environnement dans lequel évolue le Pôle. Le caractère large de la vision stratégique donne de la liberté aux acteurs et permet ainsi à Plastipolis de « capturer » un plus grand nombre de projets, quant au caractère contraint de la stratégie il fait naturellement converger les projets déposés par les acteurs avec la stratégie du Pôle. En effet, ceux-ci sont, du fait des contraintes technologiques, économiques de l'environnement dans lequel ils se trouvent, fortement incités à développer tel ou tel type de projet, sur telle ou telle thématique. Or comme le Pôle a repris ces thématiques pour définir sa stratégie, les projets des acteurs et la vision de Plastipolis convergent.

Nous pouvons cependant nous interroger si cette insistance sur le caractère bottom-up du fonctionnement du Pôle ne correspond pas partiellement à un discours, à un effet de style, nécessaire dans un environnement où Plastipolis n'a pas l'autorité hiérarchique sur les acteurs¹⁹. En effet, les projets sont retravaillés pour rentrer dans la stratégie, certains sont refusés- « les projets qui sont pas dans les objectifs du Pôle on les prend pas » (**entretien avec le délégué général, janvier 2007**). Egalement, nous pourrions parler de faux Bottom up ou Bottom up provoqué : comme nous l'avons évoqué ci-dessus la communication, du Pôle

¹⁹ Ce qui distingue encore une fois bien la gouvernance du Pôle Plastipolis d'une gouvernance plus centrée autour d'une ou plusieurs firmes focales. Une gouvernance de ce type pourrait utiliser des mécanismes plus hiérarchiques

incite les entreprises, les laboratoires à proposer des projets sur des sujets correspondant à la stratégie du Pôle

CONCLUSION

Les Réseaux Territorialisés d'Organisations, contrairement à ce qu'une présentation « angélique » (Mendez, 2005) des choses pourrait faire croire, sont des objets ayant besoin d'être managés. Comme le rappellent, Lauriol, Perret et Tannery (2008), le territoire n'est pas un concept naturel, mais un construit, dès lors, un RTO, qui est par définition situé sur un territoire, est également un objet à construire, autrement dit à gérer et à manager.

A la suite de notre recherche, nous pensons que l'étude de la stratégie d'un organe de gouvernance peut se révéler une voie de recherche intéressante. Plusieurs questions restent à notre sens en suspens : Les caractéristiques de cette dernière sont-elles impactées par le secteur dans lequel évoluent les firmes du cluster ? Les secteurs émergents doivent-ils ainsi par exemple donner naissance à des stratégies plus floues ?

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F., Fixari D, Hatchuel A., (1998), L'innovation à l'INRA : vers de nouveaux principes d'intégration du rapport science/innovation, *Cahier CGS*
- Alberti F.,(2004), The Crisis of the Industrial District of Como: A Longitudinal Analysis of Its Évolution, *20th Egos Colloquium, Ljubljana, July 2004*
- Allard-Poesi F.,(2003), Coder les données, in Giordanno Y. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, Caen , p.245-290
- Assens, C.,(2001), Stability and plasticity in self-organized networks, *European Journal of Economic and Social Systems*, 14, 4, 311-332
- Barrabel M., Huault I., Meier O., (2002), Emergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept "d'encastrement structural", in Huault I. *La construction sociale de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter*, p.87-112
- Barrabel M, Huault T, Meier O.,(2007), Changing Nature and sustainability of the model of industrial district : The case of Technic Valley in France, *Growth and change* ,38,4, 568-594
- Barney, J.B.,(1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120
- Becattini G., (1992), Le district marshallien, une notion socio-économique, in Benko G., Lipietz A. , *Les régions qui gagnent*, PUF, p.35-55
- Boltanski C. et Thevenot L., (1991), *De la justification*, Gallimard
- Chaubaud D., (2009), Modalités d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité, *XVIIIème conférence annuelle de l'AIMS*, Grenoble, 3-5 juin 2009
- Clergeau C., Detchessahar M., Quinio B., (2000), Les politiques de développement technologique : contenu, organisation et évaluation de la fonction d'intermédiation technologique, *Politiques et management public*, 18,2, 25-42
- Cyert R.M., Goodman P.S., (1997), Creating effective university-industry alliances: an organizational learning perspective, *Organizational Dynamics*, 25, 4, 45-57
- D'aveni R., (1995), *Hypercompetition*, Vuibert

David A., (2004), Etude de cas et généralisation scientifique, XIIIème conférence annuelle de l'AIMS, Le Havre

De Propis L.,(2001), Systemic Flexibility, Production Fragmentation and cluster Governance, *European Planning studies*, 9, 6,739-753

Defélix C, Culié J.D., Retour D.,Valette A, (2008), Travailler au sein d'un pôle de compétitivité : un défi pour la gestion des ressources humaines ? , in Beaujolin-Bellet R., Louart P., Parlier M., *Le travail, un défi pour la GRH*, Paris, Éditions de l'Anact, p. 174-191.

De Gennes P.G. et Badoz (1994), *Les objets fragiles*, Plon

Dussuc B. (1992), Mémoire de DEA

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? *Revue Française de Gestion*, 170, 1, 155-171

Ernst&Young (1998), *La plasturgie française à l'horizon 2005*

Ernst&Young(2007), Des Pôles de compétitivité aux Pôles d'attractivité, disponible http://www.grandesvilles.org/IMG/pdf_300204931.pdf

Fligstein, N. (1996), "Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions", *American Sociological Review*, 61, 4, 656-673

Fréry F., (1997) Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée, Actes de la Conférence AIMS, Montréal , juin 1997

Frery F., (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert

Ganne B. (1991) Les approches du local et des systèmes industriels locaux : esquisse de bilan critique du cas français, *Sociologie du Travail*, 4, 545-576

Ginsbourger F., Lefebvre P., Pallez F., (2006), *Le rôle des SPL dans la stimulation de l'innovation*, Paris: DIACT.

Girin J., (1990), L'analyse empirique des situations de gestion, in Martinet A-C, *Épistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, Paris p.141-182

Grabher G.,(1993) The weakness of strong ties: A network theory revisited. p. 255-277 in Grabher G. *The Embedded Firm*, Routledge, Londres

Grant R.M. (2007) *Contemporary Strategy Analysis : concepts, techniques, applications*, Wiley-Blackwell

Julien P.A et Marchesnay M., (1990), *la Petite entreprise*, Vuibert, Paris

Lauriol, Perret et Tannery F. (2008), Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique, *Revue Française de Gestion*, 34, 184, 91-103.

Lecocq X.(2003) , Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels, Thèse de doctorat, IAE de Lille

Loiller T. et Tellier A., Structure, fonctionnement et performance des réseaux territoriaux d'innovation :bilan et perspective de recherche, *Cahier de recherche 35, Ecole de management de Normandie*

Lorenzoni G., Baden-Fuller C. (1995), Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners, *California Management Review*, 32, 3, 146-163

Loubaresse E. (2008) Caractéristiques et rôles des brokers interorganisationnels :Le cas des réseaux locaux d'organisation, Thèse de doctorat, Université Paris II

Mailhot C et Mesny A (2004), L'hybridité de la théorie à la pratique, Gerer la recherche en partenariat entre l'entreprise et l'Université, *Gérer et comprendre*, 78,19-32

Mendez A. (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels», *Revue International sur le travail et la société*, 3, 2, 756-786.

Mendez A. et Bardet M. (2009), Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME, *Revue Française de Gestion*, 190,1, 123-142

Mintzberg H (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation

Mintzberg H. et Waters J.A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 3, 257-272.

- Pecqueur B., (2005), Territoires : le phénomène cluster , *Sciences humaines*, septembre-octobre, 44-46
- Nalebuff, B., Brandenburger A.(1996) *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial
- Perroux F. "La notion de pôle de croissance", *Économie Appliquée*, 1, 307-320
- Pommier P. (2004), "SPL et Pôles de Compétitivité," DATAR
- Porter M. (1981), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris
- Porter, M.E, (1998), Clusters and the New Economics of competition, *Harvard Business Review*, 76,6,77-90
- Porter M.E. (2000), "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy", *Economic Development Quarterly*, 14, 1, 15-34
- Pouder R., St John C., "Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation", *Academy of Management Review*, 21, 4, 1996, 1192-1225
- Provan K.G , Kenis., (2008) , Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 2, 229-252
- Raveyre M.F., Saglio J., (1984), Les Systèmes Industriels Localisés : Eléments Pour une Analyse Sociologique des Ensembles de P.M.E. industriels, *Sociologie Du Travail* , 2, 157-175.
- Yin R.K. (2003), *Case study research*, Sage, Londres