

Analyse des innovations managériales dans le fonctionnement des pôles de compétitivité. Approche par l'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste

PERES Raphaële

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Aix-Marseille Université

raphaele.peres@univ-amu.fr

Résumé :

La politique industrielle des pôles de compétitivité lancée en 2004 par la France a connu plusieurs phases. Elle se retrouve aujourd'hui à un tournant majeur de sa mise en œuvre. Les financements publics de l'Etat sont en baisse et l'échéance présidentielle de 2017 peut amener des modifications dans la conduite de cette politique industrielle nationale qui voit sa troisième phase s'achever. Ce contexte incertain oblige les pôles de compétitivité à changer leur modèle économique. Les pôles de compétitivité, fer de lance de l'innovation technologique, sont aujourd'hui amenés à se tourner vers d'autres formes d'innovation pour assurer leur pérennité. Les innovations non technologiques portent sur des formes organisationnelles comme des mécanismes de coordination, des modes de gestion en fonction de la culture organisationnelle de l'organisation et des interactions sociales (Bouchard, Lévesque, 2014). Elles constituent un appui pour les pôles en matière de fonctionnement ; leur permettant de surmonter un contexte incertain. Les innovations sociales sont un levier de changement en matière de valeurs et de pratiques (Harrisson, Klein, 2010).

L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale structure son processus selon quatre champs : le territoire, le modèle économique, la gouvernance et l'empowerment (Richez-Battesti, 2008 ; Besançon, 2013). Ces derniers permettent de mener à bien un processus d'innovation sociale qui peut, via le changement de pratiques, être la réponse face à l'environnement incertain des pôles de compétitivité. En effet, si les pôles de compétitivité s'appuient sur le processus d'innovation sociale, ils permettront à leurs membres de mettre en œuvre des projets en accord avec le territoire, qui trouveront un écho dans le développement économique régional. Le pôle de compétitivité, en développant ses ressources sur l'accompagnement des entreprises, sur le montage de projets et de consortiums, tout en leur permettant de rencontrer de futurs partenaires et notamment des grands donneurs d'ordre, pourra justifier son autofinancement et l'accroissement de prestations payantes à valeur ajoutée. Le renforcement d'un management participatif peut conduire le pôle à une large implication de ses membres ce qui peut être une force dans une période d'instabilité. En s'appuyant sur ces quatre champs, les pôles de compétitivité développent des outils. Ces instruments de l'expression du processus d'innovation sociale dans les pôles, conduisent à des innovations managériales qui peuvent se développer selon quatre perspectives : institutionnelle, fashion, culturaliste et rationnelle (Birkinshaw *et al.*, 2008). Elles peuvent être mises en place à un niveau macro par un pays ou un secteur industriel ou à un niveau plus méso par une organisation, voire micro par les managers de l'organisation.

Cette recherche qualitative exploratoire menée dans deux pôles de compétitivité de la région PACA grâce à des entretiens semi-directifs, met en évidence les innovations managériales mises en place dans les pôles, en fonction du processus d'innovation sociale. Nous retrouvons des innovations managériales dans les quatre champs de l'innovation sociale selon trois perspectives, pouvant aider les pôles de compétitivité dans leur contexte incertain.

Mots-clés : innovation sociale, innovation managériale, pôles de compétitivité

Analyse des innovations managériales dans le fonctionnement des pôles de compétitivité. Approche par l'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste

INTRODUCTION

Le phénomène de mondialisation, l'augmentation des échanges économiques qui en découle, pousse la France en 2004 à mettre en œuvre une nouvelle politique industrielle : les pôles de compétitivité. Ces regroupements d'organisations sur des thèmes précis ont été créés pour permettre à la France, et plus particulièrement à des territoires donnés, d'être compétitifs, de développer leur croissance et l'emploi via l'innovation. « Un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire bien identifié et une thématique donnée, des entreprises petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Il a vocation à soutenir l'innovation, favoriser le développement des projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants.¹»

Depuis leur création, les pôles de compétitivité ont connu trois phases, dont les deux premières ont été évaluées. Elles révèlent notamment un désengagement financier de l'Etat, ramenant en 2009 à 60% le financement étatique, au lieu de 80% en 2008². Par conséquent, les pôles sont incités à accroître leurs ressources propres pour équilibrer les finances de l'Etat et l'autofinancement³. De plus, les pôles de compétitivité, dans un souci de visibilité à l'international, sont encouragés à se positionner soit au niveau national, soit au niveau régional,

¹ www.competitivite.gouv.fr (Mars, 2017)

² Chiffres extraits du rapport d'évaluation des pôles de compétitivité réalisée par Boston Consulting Group et CM International, 18 Juin 2008

³ Extrait du rapport d'évaluation des pôles de compétitivité réalisée par le consortium Bearing Point-Erdyn-Technopolis ITD, 15 Juin 2012

par filière⁴. La politique des pôles de compétitivité voit arriver des échéances qui amèneront des changements. Les élections présidentielles de 2017 pourront modifier cette politique comme cela avait été annoncé par Emmanuel Macron en 2016, alors Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique. De plus, la phase trois des pôles de compétitivité s'achève en 2018 et l'Etat, en partenariat avec les Régions, devra définir un nouveau contrat de performance des pôles de compétitivité.

Par ailleurs, l'innovation, leitmotiv des pôles de compétitivité, évolue dans sa prise en compte. En effet, généralement elle repose sur l'amélioration de l'efficacité, de la rentabilité et de la compétitivité des systèmes productifs et s'exprime donc d'un point de vue économique (Klein, Laville, Moulaert, 2014). Mais l'innovation n'est pas uniquement technologique, elle peut être organisationnelle, institutionnelle ou sociale (Bouchard, Lévesque, 2014 ; Lévesque, 2014). Ces innovations non technologiques amènent de nouvelles normes et pratiques en étant vectrices de changement (Alter, 2010 ; Harrisson, Klein, 2010). L'innovation sociale plus particulièrement se met en place au niveau européen puisque l'Horizon stratégique 2020 implique l'innovation sociale (Richez-Battesti, Vallade, 2012) et souhaite « systématiser » les pratiques d'innovation sociale afin de créer de nouvelles « opportunités pour innover pour tous les secteurs » (*Guide to social innovation*, 2013, p.1). Au niveau national, la France lance en 2014 la loi ESS, Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire qui soutient l'innovation sociale dans sa définition et dans la mise en œuvre de pratiques et de projets via des financements.

Les pôles de compétitivité ont la possibilité de se tourner vers l'innovation sociale et modifier leur fonctionnement pour répondre aux exigences de leur futur contexte, mais **dans quelle mesure l'innovation sociale peut-elle accompagner les pôles de compétitivité dans cette dynamique ?**

Dans la continuité des travaux de Chabault (2013), mettant en avant les innovations managériales présentes dans les pôles de compétitivité, nous ferons le lien dans une première partie entre les quatre champs de l'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste et l'innovation managériale. Ces deux formes d'innovation interviennent à l'heure où l'innovation technologique n'est plus la seule source de performance et de différenciation pour les organisations (Le Roy *et al.*, 2013a). Puis, nous justifierons notre terrain de recherche de deux pôles de compétitivité de la région PACA étudiés grâce à une méthodologie qualitative de type exploratoire. Enfin, nous mettrons en exergue les innovations managériales développées par les

⁴ Extrait du rapport d'évaluation des pôles de compétitivité réalisée par le consortium Bearing Point-Erdyn-Technopolis ITD, 15 Juin 2012

pôles de compétitivité étudiés suivant quatre perspectives, en faisant le lien avec les quatre champs de l'innovation sociale.

1. INNOVATION MANAGERIALE, ORGANISATIONNELLE ET SOCIALE

Cette première partie permet de mettre en avant les notions d'innovation sociale et d'innovation managériale d'un point de vue théorique. Dans une première sous-partie, nous verrons comment nous passons d'une innovation technologique à d'autres formes d'innovation qui paraissent d'autant plus évidentes dans ce contexte d'incertitude. Puis, nous nous focaliserons sur le processus d'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste, structuré par quatre champs, qui représenteront notre modèle d'analyse des innovations managériales dans le fonctionnement des pôles de compétitivité.

1.1 DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE A D'AUTRES FORMES D'INNOVATION

« L'innovation est à la mode » (Harrisson, Klein, 2010, p.1). Elle se place au centre de la société (Callon, 2010) en interpellant tous les acteurs ; à la fois les entreprises, les acteurs publics, les chercheurs ou les citoyens. L'innovation dans le sens commun fait référence à l'innovation de type technologique dont le leitmotiv est la recherche permanente de profit, de rentabilité et de compétitivité (Harrisson, Klein, 2010). Mais l'innovation ne peut être purement et uniquement technologique car elle produit des changements, donne aussi des réponses innovantes à des problèmes sociaux (Harrisson, Klein, 2010). Cette innovation non technologique était déjà présente chez Schumpeter avec la prise en compte des notions de « routine », de « combinaisons nouvelles », de « normes » (Alter, 2010, p.142) ; au-delà de la figure de l'entrepreneur-innovateur comme garant de la diffusion de l'innovation dans une perspective économique (Tremblay, 2010 ; Alter, 2010).

Nous pouvons mettre en avant deux formes d'innovation non-technologiques : les innovations sociale et managériale.

La première est, selon Dandurand (2004, 2005), passée par trois phases, partant d'une non-reconnaissance avant les années quatre-vingts, à la mise en place de pratiques managériales spécifiques ou de méthodologie de travail ; lui permettant d'être considérée comme un élément clé de développement de l'organisation et de la société. Concernant sa définition, Harrisson et Vézina (2006, p.130) mettent en avant l'objectif d'amélioration du bien-être de la société, « la performance économique et sociale » et la résolution de problèmes via une coordination de différents acteurs qui créeront de « nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions ». Ainsi, l'innovation sociale développe-t-elle de « nouvelles solutions, de

nouveaux procédés de création et de diffusion de ces solutions » via une hétérogénéité d'acteurs qualifiée de « *constellations of actors* » (Howaldt, Schwarz, 2010, p.16).

La seconde, l'innovation managériale, s'est construite en lien avec les innovations organisationnelle, administrative et de management (Damanpour, Aravind, 2012). Comme l'innovation sociale, l'innovation managériale insiste sur les pratiques et les structures nouvelles. (Le Roy *et al.*, 2013b). Mais la notion de nouveauté est relative (Dubouloz, Bocquet, 2013) car elle est perçue au niveau de l'organisation. Ainsi, même si « les pratiques, procédés ou structures » (p.132) existent déjà dans d'autres organisations, elles peuvent tout de même être caractérisées d'innovations managériales pour l'organisation qui les met en place pour la première fois. Nous retenons cette prise en compte de la nouveauté car la marge d'action des pôles de compétitivité peut être limitée eu égard à la politique nationale qui donne un cadre de référence en matière de fonctionnement. Les innovations managériales des différents pôles peuvent donc se retrouver dans plusieurs réseaux. En outre, l'innovation managériale implique également une recherche d'amélioration, de création de valeur voire de performance (Le Roy *et al.*, 2013b), comme l'innovation sociale.

Rappelons qu'à l'avenir, les pôles de compétitivité sont amenés à se modifier, notamment sur un plan financier. En effet, les évaluations des deux précédentes phases de cette politique nationale tendent vers une réduction des financements de l'Etat et une augmentation de l'autofinancement des pôles. Ce dernier peut être envisagé soit par des partenariats privés soit par la facturation de prestations de la part du pôle à ses membres. Dans ce cadre, le pôle de compétitivité doit de mettre en œuvre des innovations managériales. Celles-ci garantiraient à ses membres une valeur ajoutée du fait de ses prestations afin de ne pas perdre d'adhérents, en particulier des TPE qui ne pourraient se permettre de payer des prestations supplémentaires.

Mais concrètement, comment faire ?

Les quatre perspectives de l'innovation managériale sont autant de pistes de réflexion : « *institutional perspective* », « *fashion perspective* », « *cultural perspective* », « *rational perspective* » (Birkinshaw *et al.*, 2008, p.827). Les deux premières donnent un cadre de référence à l'émergence, au développement et à la diffusion des innovations managériales via des groupes d'influence. Ces derniers peuvent être un grand groupe, un secteur industriel ou encore un pays, considérés comme force de proposition et légitimes dans leur démarche. Les deux dernières perspectives s'expriment à un niveau méso, voire individuel. En effet, elles analysent les conditions d'émergence des innovations managériales, en lien avec la culture organisationnelle de l'organisation ainsi que leur mise en œuvre par les managers. Nous pourrions donc mettre en avant des innovations managériales d'un point de vue macro

concernant la politique des pôles de compétitivité et à un niveau plus micro dans le fonctionnement même des pôles.

Les innovations managériale et sociale se rencontrent dans leur domaine d'action à savoir le management. A l'inverse de l'innovation technologique, celles-ci portent sur le fonctionnement d'une structure, dans son management et dans les pratiques que l'organisation va mettre en place. Elles proposent des solutions nouvelles en lien avec le contexte dans lequel elles interviennent. Notre recherche souhaite mettre en lumière les innovations managériales présentes dans le fonctionnement des pôles de compétitivité, en lien avec la mise en place d'un processus d'innovation sociale. Celui-ci, dans sa perspective institutionnaliste, se structure selon quatre champs qui permettront d'envisager le fonctionnement global des pôles de compétitivité.

1.2 LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE DANS UNE PERSPECTIVE INSTITUTIONNALISTE

Il existe deux conceptions de l'innovation sociale, soit en tant que résultat, soit en tant que processus, (Richez-Battesti, 2008 ; Besançon, 2013) afin de répondre à un besoin social pour améliorer le bien-être de la société (Harrisson, Vézina, 2006 ; Klein, Laville, Moulaert, 2014). L'innovation sociale en tant que résultat se caractérise par un produit ou un service et repose sur l'accessibilité et la logique de service (Besançon, 2013). En d'autres termes, le résultat de l'innovation sociale doit être accessible par tous les individus, grâce à une logique de service. Celle-ci s'appuie sur l'économie de la fonctionnalité (Vaileanu-Paun, Boutillier, 2012) en donnant une place fondamentale à l'expérience de servuction. La coopération entre le prestataire et le bénéficiaire plutôt que le bien en lui-même, prend une importance particulière. Le résultat de l'innovation sociale est l'accès pour tous à ce bien-être, grâce à une coproduction de l'expérience de servuction.

L'innovation sociale en tant que processus (Besançon, 2013) fait référence aux acteurs et au territoire via lequel elle va se construire. Elle émerge d'un territoire spécifique (Cloutier, 2003 ; Richez-Battesti, 2008 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012 ; Klein, 2014) et met en relation les acteurs de ce territoire. L'hétérogénéité des acteurs qui participent à l'élaboration du processus d'innovation sociale ainsi que leur coopération et leur coordination (Richez-Battesti, 2008) sont deux conditions au fonctionnement du processus d'innovation. En d'autres termes, le processus d'innovation sociale, en intégrant des acteurs hétérogènes issus d'un territoire, émane de la société pour répondre au mieux à ses besoins.

Nous nous intéressons au processus d'innovation sociale et non à son résultat, afin d'observer les innovations managériales mises en œuvre dans le fonctionnement d'un pôle de compétitivité. En effet, notre recherche ne s'intéresse pas à la finalité des projets du pôle ou des produits développés par ses membres mais à la manière dont ils sont conduits.

1.2.1 Quatre champs qui structurent le processus d'innovation sociale

L'innovation sociale en tant que processus fait référence aux travaux du CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales). Ce laboratoire de recherche met en avant la perspective institutionnaliste (Richez-Battesti *et al.*, 2012) du processus d'innovation sociale qui se structure selon quatre champs (Besançon, 2013) en s'appuyant sur des pratiques, règles et normes permettant de transformer la société (Klein, Harrisson, 2010). Les quatre champs du processus d'innovation sociale sont : le territoire, le modèle économique, la gouvernance et l'empowerment.

En premier lieu, le processus d'innovation sociale se construit à partir du **territoire** (premier champ de l'innovation sociale) et de ses acteurs. En ce sens, l'innovation sociale est dite « territorialisée » et « ancrée sur le territoire » (Richez-Battesti *et al.*, 2012, p.22-23). Le territoire constitue un domaine à part entière de l'innovation sociale (Hillier *et al.*, 2004 ; De Muro, 2007 ; Besançon, Guyon, 2013) qui se construit en lien avec le développement territorial au niveau régional ou local ; devenant le support de partenariats locaux (Cloutier, 2003). Le territoire est alors vu « comme produit de l'action collective » (Saucier *et al.*, 2010, p. 383) où il devient un « cadre institutionnel autonome » et le lieu de l'action publique caractérisé de « dimension politique ».

Le territoire en tant que produit de l'action collective implique la participation d'acteurs hétérogènes. Callon (2010) parle de « nouveau régime d'innovation » amenant « de nouvelles formes d'organisation des activités économiques » favorisant le collectif avec des acteurs diversifiés et hétérogènes. Selon Cloutier (2003, p.38), le processus d'innovation sociale ne peut se réaliser sans une diversité d'acteurs qui peut prendre la forme « d'alliance stratégique, de partenariat, ou simplement de réseaux d'acteurs diversifiés ou d'équipes multidisciplinaires ». Il s'agit du deuxième champ de l'innovation sociale, à savoir le **modèle économique**. Ces acteurs multiples détiennent différentes ressources. On parle alors d'hybridation de ressources marchandes et non-marchandes (Besançon, 2013).

Cette hétérogénéité d'acteurs pose la question de la coordination et de la coopération pour que le processus d'innovation sociale se déroule correctement (Cloutier, 2003). Il s'agit du troisième champ : la **gouvernance**. Selon Besançon (2013), elle doit être participative du fait d'une

diversité d'acteurs et inclusive car il y a une volonté d'inclure tous ces acteurs dans la gouvernance. Les différents acteurs peuvent être des acteurs privés, publics, des usagers, des salariés d'organisations (Cloutier, 2003). Cette gouvernance de type participatif permet une coconstruction puis une coproduction du processus d'innovation sociale par tous les acteurs. Enfin, dans cette hétérogénéité d'acteurs, certains peuvent se détacher du groupe et exercer une influence lors du processus d'innovation sociale ; il s'agit de **l'empowerment** (Besançon, 2013). Il est considéré comme le pouvoir d'agir, « prenant forme dans l'action collective et la prise de parole citoyenne et démocratique » (Besançon, 2013, p. 58). Il peut être de deux formes : individuel par la « prise de pouvoir des individus dans l'organisation » (Besançon, 2013, p.60) ou organisationnel c'est-à-dire la « capacité de changement des politiques publiques par les organisations » (Besançon, 2013, p.60). A noter que la spécificité de l'innovation sociale est d'intégrer les individus ou organisations généralement exclus de la prise de décision (Cloutier, 2003 ; Hillier *et al.*, 2004).

1.2.2 Application dans les pôles de compétitivité

Selon Balas (2010), le pôle de compétitivité implique une pluralité d'acteurs qui co-construisent le réseau. Ainsi, les pôles de compétitivité, pour remédier au manque de compétitivité de la France, instaurent une volonté forte en matière d'innovation tout en faisant « coopérer des acteurs hiérarchiquement indépendants au sein d'un même territoire » (Chabault, 2010, p.136). En d'autres termes, ce type de réseau s'appuie sur un développement local issu du marché ; s'inspirant des clusters portériens. Si nous prenons la définition de Ehlinger *et al.*, (2007, p.160) concernant les pôles de compétitivité, ceux-ci expriment « la combinaison sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherches publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant ». Nous retrouvons bien dans les définitions les quatre champs du processus d'innovation sociale à savoir : un espace géographique pour le territoire, différents types d'acteurs pour le modèle économique, une co-construction du réseau qui sous-entend une coordination et une gouvernance. Enfin, l'indépendance de chacun des acteurs peut nous laisser penser à des influences naturelles de certains de ces acteurs sur d'autres et donc d'un empowerment.

De manière plus précise, Peres (2017) a observé ces quatre champs du processus d'innovation sociale dans les pôles de compétitivité (voir schéma 1, ci-dessous).

Schéma 1. Le processus d'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste dans le fonctionnement des pôles de compétitivité. Le cas de la région PACA.

Territoire	<p><i>Acteurs issus du territoire</i> : les membres du pôle sont issus de la Région PACA</p> <p><i>Projet commun de territoire</i> : la mission du pôle est de contribuer au développement économique du territoire. Les membres mettent en œuvre des projets de territoire</p> <p><i>Mise en réseau</i> : ces projets pour le territoire sont portés par des consortiums</p>
Modèle Economique	<p><i>Acteurs hétérogènes</i> : au sein des pôles nous retrouvons différents types d'acteurs publics et privés</p> <p><i>Hybridation des ressources</i> : les membres ont accès à de l'accompagnement et de l'animation du pôle</p>
Gouvernance	<p><i>Acteurs hétérogènes</i> : <i>ibid</i> territoire</p> <p><i>Coordination</i> : au sein de l'équipe des permanents et au sein des consortiums</p> <p><i>Participative, démocratique</i> : instances de gouvernance du pôle</p>
Empowerment	<p><i>Rapports de pouvoir</i> : différentes sources d'influence : financeurs, grands donneurs d'ordre</p> <p>Organisationnel, individuel : organisationnel à l'échelon du pôle exercé par la Région ; individuel au sein du pôle exercé par les GDO</p>

Source : Auteur

Le pôle de compétitivité intègre le territoire dans son fonctionnement. Les membres du pôle sont issus de la région sur laquelle ils se situent et mettent en œuvre des projets pour le territoire, en accord avec ses besoins. Pour la région, le pôle représente un outil de développement économique. Les membres du pôle sont de nature hétérogène, puisque nous retrouvons des laboratoires de recherche, des grands groupes appelés grands donneurs d'ordre qui sont généralement les membres fondateurs des pôles de compétitivité, des entreprises de différentes tailles (ETI, TPE, PME) mais surtout des petites entreprises car le tissu économique de la région PACA ne comporte que très peu de grandes entreprises industrielles. De plus, concernant les ressources des pôles, elles sont de deux ordres. En effet, un pôle de compétitivité a pour mission d'accompagner ses membres dans la recherche de projets et le montage de projets. Cela signifie trouver des partenariats et des financements afin que les consortiums puissent développer des projets de territoire et trouver des marchés. La deuxième mission des pôles concerne l'animation. Il s'agit de faire en sorte que les acteurs du réseau se rencontrent, généralement que les TPE rencontrent les grands donneurs d'ordre qui représentent leurs clients. Afin de coordonner cet ensemble, il existe différents niveaux de gouvernance. Le statut d'association du pôle lui confère des instances de gouvernance. Puis une équipe opérationnelle d'administratifs règle les affaires quotidiennes du pôle. De plus, une coordination est nécessaire dans les consortiums qui réunissent des acteurs différents, afin que les projets voient le jour.

Enfin, il existe des influences de plusieurs acteurs. Tout d'abord la Région et l'Etat sont financeurs de ces organisations émanant d'une politique publique. Ensuite, au sein du pôle, les grands donneurs d'ordre exercent une influence sur les petites entreprises puisqu'ils représentent des clients potentiels pour ces TPE.

Les pôles de compétitivité mettent en place un processus d'innovation sociale dans leur fonctionnement. Nous allons maintenant déterminer, via les quatre champs qui structurent notre analyse, si nous pouvons faire émerger des innovations managériales.

2. ETUDE DU PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE DANS LE FONCTIONNEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE : VERS DES INNOVATIONS MANAGERIALES

Nous verrons dans cette partie la méthodologie qualitative de type exploratoire utilisée pour analyser deux pôles de compétitivité de la région PACA. Puis, nous présenterons et discuterons les résultats, en mettant en avant les innovations managériales, structurées par les quatre champs de l'innovation sociale.

2.1 UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE EXPLORATOIRE POUR METTRE EN EVIDENCE DES INNOVATIONS NON TECHNOLOGIQUES AU SEIN DE DEUX POLES DE LA REGION PACA.

Une première partie de cette recherche a été menée avec des entretiens d'experts (Berthier, 2016). Ce type d'entretien très ouvert permet d'appréhender au mieux la notion d'innovation sociale d'après les différents acteurs et donc au-delà de la littérature et des différentes écoles de pensées. Ainsi, le choix des personnes interrogées a-t-il volontairement impliqué des universitaires et des acteurs privés et publics travaillant sur l'innovation sociale. Puis, cette recherche exploratoire qualitative et inductive (Mucchielli, 2004, Thietart *et al.*, 2014) s'est poursuivie via une étude de cas unique (Yin, 2008), de type instrumentale (David, 2004) afin de comprendre un phénomène complexe en profondeur. Il s'agit du processus d'innovation sociale dans le fonctionnement de pôles de compétitivité comme réponse au contexte incertain qu'ils connaissent et les innovations managériales qui en découlent. Des entretiens semi-directifs ont été menés dans deux pôles de compétitivité de la région PACA (voir le tableau des répondants ci-dessous). Bien que nous ayons étudié deux pôles de compétitivité, nous considérons notre recherche comme une étude de cas unique dite enchâssée (Yin, 2008). Le cas

unique est représenté par la politique publique industrielle décliné en sous-unités d'analyse : les pôles de compétitivité choisis.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits pour être analysés (Evrard *et al.*, 2009) selon une analyse de contenu thématique (Bardin, 2003 ; Miles, Huberman, 2003). De plus, des données secondaires ont été récoltées afin de contextualiser le cas d'une part, et de comprendre au mieux nos sous-unités d'analyse d'autre part ; car les documents ont été donnés lors de nos entretiens. Ceci nous permet de réaliser une triangulation des données dans l'analyse de nos résultats.

Tableau 1. Récapitulatif des répondants

Répondants	Fonction	Temps de l'entretien
R.1	Secrétaire général pôle n°1	1h08
R.2	Directeur Général pôle n°1	30 minutes
R.3	Responsable formation, pôle n°2	1h20
R.4	Chargé de mission innovation, pôle n°2	1h10
R.5	Secrétaire générale volet corse, pôle n°1	52 minutes
R.6	Directeur Général, pôle n°2	57 minutes
R.7	Responsable programme système autonome, pôle n°2	1h07

Source : Auteur

Notre étude a été menée dans deux pôles de compétitivité de la région PACA. Dans un souci d'anonymat, nous ne nommerons pas ces deux pôles de compétitivité. Le pôle n°1, créé en 2005 regroupe 545 membres dans le domaine des énergies décarbonées dans un objectif de transition énergétique. Le pôle n°2, est issu d'une fusion en 2015 de deux pôles de compétitivité. Il accueille environ 600 membres dans le domaine de la sécurité globale.

2.2 LES OUTILS DU PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE COMME INNOVATIONS MANAGERIALES

La présentation des résultats de la recherche présentera les différents champs de l'innovation sociale et leurs outils, que nous caractériserons d'innovation managériale en lien avec les quatre perspectives explicitées précédemment. Nous discuterons ces résultats en mettant en avant les innovations managériales mise en place dans ce processus d'innovation sociale. Puis, nous expliquerons de quelle manière l'innovation sociale peut être une réponse à la situation que connaissent les pôles aujourd'hui.

2.2.1 Les outils à la mise en œuvre d'un processus d'innovation sociale

Les pôles de compétitivité ont un avenir incertain du fait des échéances des années 2017-2018. En effet, elles marquent à la fois la fin de la troisième phase de la politique nationale et une échéance politique pouvant la modifier : « *Le contrat de performance se termine en 2018, après il faut voir aussi les directives de l'Etat* » (R.5).

La politique des pôles de compétitivité peut les amener à fusionner dans un souci de visibilité au niveau international : « *j'aurais tendance à imaginer quand même qu'on ira inévitablement vers une réduction du nombre de pôles* » (R.7). En effet, selon les évaluations menées par l'Etat, le nombre de pôles est trop important pour le territoire national qui perd en cohérence. L'idée est d'avoir des pôles mondiaux, dont les préoccupations, les thèmes de recherche portent sur l'ensemble du territoire national avec des antennes régionales qui pourront permettre une certaine spécificité dans les domaines d'action.

Du côté financier, il y a une baisse des financements étatiques : « *Les financements sont en baisse forcément comme tout le monde* » (R.6). Les pôles de compétitivité doivent donc trouver des solutions pour augmenter leurs ressources : « *On va nous demander d'avoir de plus en plus d'autofinancement, de rapporter une plus grosse partie de nos propres ressources* » (R.6). Cet autofinancement provient de la facturation aux membres du pôle de prestations en matière d'accompagnement et d'animation. Nous avons soulevé le risque de potentiels départs de TPE/PME, ne pouvant se permettre de payer pour des services. Mais les pôles sont confiants vis-à-vis de la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter à leurs membres : « *Il faut être plus « pro » d'une année sur l'autre. C'est peut-être pas très gênant de demander à mes membres de payer plus chers mais tant qu'ils s'y retrouvent, tant que je rapporte plus de valeur ben c'est bon* » (R.6). Même si les membres payent davantage de prestations, ils seront tout de même gagnants car le pôle leur permettra de monter des projets, de vendre leur technologie, d'accroître leur réseau, d'accéder à des marchés, éléments fondamentaux pour développer au mieux son entreprise. Mais pour que le pôle de compétitivité apporte de la valeur ajoutée à ses membres, il doit mettre en place des outils pour gérer au mieux l'accompagnement des entreprises et l'animation du pôle : ce sont les innovations managériales.

Le premier champ du processus d'innovation sociale que nous avons mis en avant est le territoire. Dans les deux pôles étudiés, le territoire est la région PACA. En tant que région stratégique, le développement économique est une de ses compétences. Le pôle de compétitivité peut venir en soutien sur cette compétence et permettre à ses membres de participer au

rayonnement et au développement régional en matière économique par la mise en œuvre de projets de territoire.

Pour répondre au mieux aux besoins de la région PACA, les deux pôles de compétitivité s'appuient sur les OIR (Opérations d'Intérêt Régional) : « *les pôles de compétitivité ont une part importante là-dedans, dans les OIR et nous sommes force de proposition sur ces OIR là.* » (R.1). Ces OIR sont une innovation de la nouvelle présidence de la région PACA. Elles ont pour objectif de dynamiser l'économie de la région dans différents domaines comme l'énergie, la technologie, la santé. Ces OIR peuvent constituer un support, une aide pour les pôles de compétitivité. Ils sont conscients de l'opportunité que représentent ces OIR car en s'appuyant sur celles-ci, les pôles seront en total accord avec les intentions de la région en matière de développement économique. Concrètement, en suivant les OIR, les projets mis en œuvre par les membres du pôle seront bénéfiques pour la région et trouveront des financements et des acquéreurs. A noter que les pôles de compétitivité ont été force de proposition dans la mise en œuvre de ces OIR : « *Nous allons leur proposer et essayer de les influencer pour qu'ils choisissent telle ou telle opération d'intérêt régional.* » (R.1). Ceci a permis de mettre en avant, dans les domaines soutenus, les thèmes de recherche des différents pôles, toujours dans un objectif de développement de projets en accord avec les besoins régionaux.

Le deuxième champ du processus d'innovation sociale est le modèle économique qui implique une hétérogénéité des acteurs et des ressources. Comme nous l'avons vu, le pôle de compétitivité implique par nature la présence d'acteurs différents. Concernant les projets, ils sont nécessairement menés par des consortiums ; soit parce que les TPE/PME ne peuvent arriver seules à mener un projet, soit il s'agit d'une obligation européenne pour le financement de projets. En matière de ressources marchandes et non-marchandes, nous ne nous focaliserons pas sur ce que chaque type d'acteur peut apporter lors de la mise en œuvre d'un projet. Notre recherche se situe au niveau méso du pôle de compétitivité et analyse son fonctionnement sans s'attacher spécifiquement à la réalisation de projets. En revanche, nous mettons en évidence les ressources que les différents membres peuvent retrouver en termes d'animation du pôle – caractérisée par Chabault (2013) d'innovation managériale – et d'accompagnement des entreprises. Brièvement, l'animation du réseau constitue la mise en relation des membres du pôle. L'accompagnement quant à lui représente l'aide que va apporter le pôle aux membres pour développer leurs opportunités, à savoir, augmenter son nombre de projets, participer à des projets de grande envergure, trouver de nouveaux marchés, monter des dossiers de financement.

Cet accompagnement ne se déroule pas de la même manière dans les deux pôles. En effet, le pôle n°2 ne développe pas d'outils particuliers pour répondre à cette mission mais s'appuie sur l'expérience de l'équipe des permanents, qui réalisent donc un accompagnement sur mesure. En revanche, dans le pôle n°1 un outil informatique existe, il s'agit d'une plateforme avec un *workflow* : « *Nous avons un workflow projet. [...] donc le porteur de projet dépose l'idée, dépose le projet et ce projet va cheminer informatiquement* » (R.1). Cette plateforme permet au porteur de projet de déposer son projet de manière virtuelle. Ainsi, celui-ci peut être vu par l'équipe des permanents du pôle et plus particulièrement les ingénieurs projets qui pourront apporter leur aide et leur expertise tout au long de la mise en œuvre du projet en le modifiant directement en ligne. Chacun, ingénieur ou porteur de projet, pourra visualiser l'avancée du projet qui sera mise à jour. De plus, cette plateforme avec *workflow* permet une sécurité totale évitant d'éventuels problèmes liés à la propriété intellectuelle. Outre cet outil informatique, l'accompagnement dans le pôle n°1 peut se faire comme dans le pôle n°2 c'est-à-dire au cas par cas grâce à l'expérience des équipes : « *c'est essentiellement de l'accompagnement individuel que nous réalisons. Il n'y a pas d'outils il y a notre expérience, notre savoir-faire* » (R.1) ; « *alors vraiment on n'a pas d'outils propres, parce que en fait notre but c'est vraiment d'aiguiller* » (R.4).

Concernant l'animation du pôle, des événements sont organisés pour que les différents membres se rencontrent et surtout aient accès aux grands donneurs d'ordre. Ces événements sont des rencontres en B to B : « *cette année nous avons organisé une rencontre d'affaires [...] presque 380 rendez-vous* » (R.1) ; « *Oui c'est essentiellement des rencontres SAFE Day, c'est quelque chose, c'est 200 personnes et c'est des conférences, des ateliers, c'est un consortium de grands donneurs d'ordre* » (R.3). D'autres types d'événements d'une moindre importance sont organisés tout au long de l'année comme des petits déjeuners thématiques ou encore des *workshops* permettant de faire émerger les problèmes d'une ville par exemple pour que les membres du pôle développent ensuite des projets en lien.

En marge de ces missions d'accompagnement et d'animation, le pôle n°2 a développé une instance spécifique aux PME. Il s'agit du collège des PME animé par les deux vice-présidents du pôle et qui est réservé aux PME. Celles-ci sont invités à y prendre part afin de faire remonter les besoins spécifiques de ces organisations : « *Le collège PME qui construit un peu ses messages pour le pôle dire ben voilà on aimerait que vous fassiez plus ceci ou plus cela* » (R.7).

Pour que les pôles de compétitivité fonctionnent et réalisent leurs missions, les différentes instances de gouvernance se coordonnent : il s'agit du troisième champ du processus

d'innovation sociale. Nous reprenons les travaux de Chabault (2013) et corroborons les deux niveaux de gouvernance au sein des pôles.

Tout d'abord, une gouvernance s'exprime via des instances de gouvernance. Les pôles de compétitivité ont un statut d'association avec un conseil d'administration, qui définit la stratégie du pôle, une assemblée générale et des bureaux exécutifs. De plus, pour faire fonctionner le pôle au quotidien, une équipe d'administratifs, d'ingénieurs, appelée « équipe des permanents » ou « équipe opérationnelle » conduit le pôle en termes d'animation et d'accompagnement. Ces équipes fonctionnent de manière très participative puisqu'on parle de « *middle management* » (R.3), « *d'osmose* » (R.1) et de « *cohésion d'équipe* » (R.1). Ceci se traduit par des réunions de travail régulières ou la mise en place de *task force* sur certains projets : « *Nous organisons toutes les semaines une réunion d'équipe d'une demi-journée. Ça peut paraître très lourd mais ça nous permet d'échanger tous les lundis matin sur les réalisations que chacun a fait, sur ce qu'ils vont faire, sur leurs attentes, sur leurs besoins ça permet de créer des synergies.* » (R.1).

Au-delà de cette cohésion, il existe au sein des pôles de compétitivité des influences de certains acteurs membres ; il s'agit de l'empowerment, dernier champ du processus d'innovation sociale.

Comme nous l'avons explicité dans notre contexte, l'Etat et la Région financent les pôles de compétitivité. Il existe donc une influence financière de ces entités sur les pôles, mais pas uniquement puisqu'elles décident également de la stratégie : « *La stratégie est définie par l'État, la feuille de route elle est discutée avec l'État et la Région. C'est de la co-construction État / Région* » (R.2). Dans le contexte incertain de la politique des pôles, ils représentent un élément fiable donnant la marche à suivre. En 2018, avec le nouveau contrat de performance, la stratégie de la nouvelle phase des pôles de compétitivité sera donnée. La feuille de route quant à elle, construite par le pôle en lien avec l'Etat et la Région lui permettra d'inscrire les différentes actions à mener de manière précise. L'influence au sein d'un pôle de compétitivité peut également venir des grands donneurs d'ordre : « *j'ai un grand donneur d'ordre qui dit je veux réaliser une étude sur les smartgrid, à ce moment-là on fait du commercial* » (R.1). Cette influence n'est pas forcément néfaste pour les plus petites entreprises. Au contraire, la présence de ces grands donneurs d'ordre implique l'existence de projets nouveaux de manière régulière. Le pôle de compétitivité peut s'appuyer sur ces grands donneurs d'ordre pour mettre en place des prestations pour trouver des partenaires et monter des projets.

2.2.2 Les innovations managériales dans les pôles de compétitivité via un processus d'innovation sociale

Nous discuterons nos résultats via notre grille d'analyse qui correspond au processus d'innovation sociale et donc aux quatre champs de celui-ci. Ainsi, nous mettrons en lien les différents outils du processus d'innovation sociale avec les quatre perspectives des innovations managériales.

Concernant la variable territoire, nous mettons en avant comme outil les opérations d'intérêt régional, mis en place par la région PACA. Les OIR comme innovation managériale s'inscrivent dans une perspective institutionnelle puisqu'elles émanent d'une volonté politique régionale. Il y a une volonté forte de la part de la région PACA, exacerbée depuis la nouvelle présidence, pour soutenir le tissu économique local et plus particulièrement les entreprises. Si les financements reçus par les pôles diminuent, cela pourrait faire penser à une diminution du nombre de projets engagés par le pôle. Mais les OIR sont justement un levier pour développer des projets. De plus, dans l'optique d'un changement de positionnement des pôles, qui pourraient devenir mondiaux avec des antennes dans les régions, ces dernières seront déjà ancrées sur le territoire.

Venons en à présent au modèle économique du pôle de compétitivité, c'est-à-dire aux ressources que celui-ci offre à ses membres en termes d'accompagnement de projets. Celui-ci se matérialise par une plateforme avec un *workflow* (pôle n°1). Cette innovation managériale mise en place pour un suivi optimal des projets des membres s'inscrit dans une perspective rationnelle. En effet, cet outil a été développé par les managers du pôle de compétitivité pour répondre au mieux aux attentes de leurs membres. Le *workflow* modifie les pratiques concernant l'accompagnement des entreprises et plus particulièrement le processus de suivi de projets. Le porteur de projet est à jour des modifications apportées à son projet en instantané. De plus, il permet à plusieurs ingénieurs d'intervenir sur le projet qui s'en trouvera enrichi par différentes visions ; ceci en respectant la propriété intellectuelle des entreprises. Néanmoins, cette innovation managériale correspond au fonctionnement du pôle de compétitivité et donc à la culture organisationnelle qu'il souhaite mettre en place. Le pôle n°1 est basé sur un fonctionnement en équipe où l'ensemble de l'équipe opérationnelle amène son expérience pour aider le consortium. Nous pouvons alors considérer cette innovation managériale dans une perspective culturaliste.

Mais les pôles de compétitivité sont ouverts à d'autres innovations managériales pour mener à bien leur mission et contenter au mieux les membres puisque le savoir-faire et l'expérience des

ingénieurs projets est essentielle dans l'accompagnement des membres. Si ces agents développent de nouveaux procédés pour aider les membres dans leur montage de projet, il s'agira d'innovations managériales s'inscrivant dans une perspective rationnelle. Concernant l'animation du réseau, les différents évènements organisés s'inscrivent dans une perspective rationnelle. En effet, ils sont mis en place par les managers de l'équipe opérationnelle des pôles en fonction des besoins et des demandes de leurs membres.

Le collègue PME quant à lui est une innovation managériale qui s'inscrit dans une perspective rationnelle. Ce collègue n'existe ni dans l'autre pôle de compétitivité ni dans les statuts des pôles de compétitivité.

D'un point de vue global, les missions des pôles à savoir l'accompagnement et l'animation correspondent à une vision institutionnelle puisque tous les pôles doivent mener à bien ces objectifs. Mais, chaque pôle de compétitivité est libre de mener ces missions comme il le souhaite et en accord avec son propre fonctionnement (innovation managériale culturaliste) et les besoins de ses adhérents (innovation managériale rationnelle).

Le champ « modèle économique » du processus d'innovation sociale permet au pôle de compétitivité de remplir ses missions envers les adhérents. Les différentes innovations managériales développées en termes d'animation du réseau et d'accompagnement des membres sont une réelle valeur ajoutée pour les acteurs du pôle. Elles contribuent à la performance du pôle puisqu'elles ont une incidence directe sur le nombre et la qualité de projets mis en œuvre. Les pôles de compétitivité pourront augmenter le nombre de leurs prestations payantes afin de pallier le manque de financement et augmenter leur part d'autofinancement.

La gouvernance via les instances de gouvernance des pôles s'inscrit dans une perspective institutionnelle d'innovation managériale puisque la politique nationale des pôles exige ce fonctionnement. Les instances de gouvernance en tant qu'innovation managériale permettent aux adhérents de participer à la vie du pôle de compétitivité, de connaître sa stratégie. L'implication des membres dans la gouvernance des pôles via l'assemblée générale permet de rendre compte de la situation vécue par les pôles et des décisions qui seront prises.

En revanche, l'équipe des permanents est libre de s'organiser comme elle l'entend. Nous observons un management participatif, considéré comme une innovation managériale (Le Roy *et al.*, 2013b), via la mise en place de réunions régulières afin de pouvoir échanger librement sur les différents projets. Des *task force* ou groupes de travail sont également créés afin de créer une réelle cohésion et dynamique de groupe. Le management participatif comme innovation

managériale s'inscrit dans une perspective culturaliste puisqu'il fait référence à l'identité organisationnelle du pôle. Mais les outils développés pour mener à bien ce management participatif sont quant à eux des innovations managériales de type rationnel puisque chaque équipe de chaque manager peut développer de nouvelles pratiques dans la conduite du pôle. D'un point de vue opérationnel, le management participatif appliqué dans l'équipe des permanents est une valeur ajoutée pour les adhérents au niveau de leur accompagnement.

L'influence qui pèse sur les pôles de compétitivité vient des organisations institutionnelles : la Région et l'Etat construisent le contrat de performance et la feuille de route des pôles de compétitivité, en leur donnant une marche à suivre et un budget correspondant. Dans la poursuite des travaux de Chabault (2013) qui met en avant la feuille de route et le contrat de performance comme innovations managériales impliquant une certaine influence, nous les inscrivons dans une perspective institutionnelle. Ces documents sont importants pour le pôle car ils déterminent son avenir.

Le tableau récapitulatif des résultats (voir tableau 2 ci-dessous), permet de mettre en exergue les différentes innovations managériales que l'on retrouve au sein des pôles, en fonction des quatre champs de l'innovation sociale. Nous remarquons que la « *fashion perspective* » n'est pas représentée car il ne s'agit pas de notre objet de recherche. En effet, nous ne nous sommes pas intéressés aux offreurs et demandeurs d'innovations managériales, ni à leur légitimité, ni à leur propagation dans les pôles de compétitivité. En revanche, trois niveaux d'innovations managériales sont représentés dans les quatre champs du processus d'innovation sociale. Nous avons des innovations managériales émises par la politique nationale des pôles de compétitivité mais également par la culture organisationnelle des pôles ou encore par les managers eux-mêmes.

Tableau 2. Rapport entre les innovations managériales au sein des pôles de compétitivité et les champs du processus d'innovation sociale.

	Perspectives de l'innovation managériale		
Champs de l'innovation sociale	Institutional Perspective	Cultural Perspective	Rational Perspective
Territoire	OIR		
Modèle économique		Accompagnement Animation	Plateforme avec workflow Collège PME Accompagnement individuel Rencontres d'affaire SAFEDAY Petits déjeuners thématiques Workshop
Gouvernance	Instances de gouvernance (CA, AG)	Management participatif de l'équipe des permanents	Réunions de travail Task force
Empowerment	Feuille de route Contrat de performance		

Source : Auteur

Le processus d'innovation sociale met en évidence le fonctionnement du pôle de manière complète et les innovations managériales lui permettent de répondre au contexte incertain dans lequel il se trouve. En effet, au niveau du territoire, les OIR sont importantes car si les pôles de compétitivité sont en phase avec ce que souhaite mettre en place la Région en termes de développement économique, la région continuera à soutenir les pôles et à les financer malgré la baisse des cotisations étatiques. De plus, si à terme les pôles de compétitivité deviennent des antennes régionales, ils auront déjà un lien fort avec l'échelon région et seront ancrés sur le territoire.

Le modèle économique des pôles de compétitivité est un élément essentiel pour leur survie. Les ressources que les pôles offrent à leurs membres constituent des innovations managériales avec une certaine valeur ajoutée, indispensables pour faire face à leur contexte incertain. Le développement de ces innovations non technologiques représente une plus-value que les pôles doivent développer pour contrer leurs « concurrents » que sont les Instituts de Recherche

Technologique ou les Sociétés d'Accélération de Transfert Technologique, considérés comme des organisations œuvrant pour l'innovation technologique. Par ailleurs, les pôles de compétitivité doivent être sûrs de l'adhésion de leurs membres, via des instances de gouvernance efficaces faisant participer l'ensemble de la communauté afin qu'elles se sentent concernées par les affaires du pôle. De plus, un meilleur suivi des projets, permis par un travail de groupe constitue un atout. L'influence de l'Etat et de la Région via les documents produits sera nécessairement présente car les pôles de compétitivité incarnent une politique industrielle nationale s'exprimant à un échelon local. Néanmoins, la baisse du soutien financier de l'Etat devra diminuer son influence et permettre aux pôles de développer des innovations managériales suivant un processus d'innovation sociale.

CONCLUSION

Cette recherche contribue à la prise en compte d'autres formes d'innovations portant non pas sur la technologie mais sur les procédés et les pratiques managériales. Les pôles de compétitivité connaissent aujourd'hui un environnement incertain. Notre recherche qualitative exploratoire fait émerger du terrain des questions quant à l'avenir des pôles de compétitivité. En effet, en raison des baisses de financement, les pôles doivent assurer leur autofinancement pour fonctionner et mener à bien leurs missions envers leurs membres. De plus, une restructuration quant à leur nombre et leur positionnement est envisagée. Les innovations non technologiques peuvent être une réponse face à ces situations nouvelles. Ainsi, les quatre champs du processus d'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste (Richez-Battesti, 2008 ; Besançon, 2013) répondent au fonctionnement des pôles de compétitivité. Pour chacune de ces variables présentes dans les pôles, nous mettons en avant des innovations managériales. Celles-ci sont également répertoriées selon quatre perspectives (Birkinshaw *et al.* 2008). Nous faisons donc le lien entre innovation sociale et innovation managériale dans le fonctionnement des pôles de compétitivité. Au-delà de ce lien, nous mettons en avant le processus d'innovation sociale et les innovations managériales qu'il engendre comme réponse au contexte incertain des pôles de compétitivité.

En effet, en s'appuyant sur le territoire et notamment via les OIR, le pôle de compétitivité peut assurer à ses adhérents des financements de projets. De plus, dans l'optique d'un repositionnement mondial des pôles avec la création d'antennes régionales, ces dernières seront d'ores et déjà ancrées sur le territoire, permettant aux adhérents de mener à bien des projets de territoire. De plus, l'accompagnement des entreprises et l'animation du réseau sont la clé de voute de la bonne santé des pôles de compétitivité. En développant des innovations

managériales, les pôles favorisent la mise en œuvre de projets. Les membres peuvent voir une valeur ajoutée à leur appartenance à un pôle de compétitivité. Celui-ci peut alors développer des prestations et créer de l'autofinancement. La gouvernance au sein du pôle s'exprime par ses instances. L'assemblée générale des pôles instaurée par son statut associatif, est un outil nécessaire pour rendre compte de la situation du pôle. Il est impératif pour les membres de connaître les actions menées au sein du réseau auquel ils appartiennent et prendre conscience de son contexte. En outre, le management participatif que nous avons mis en évidence, est un atout pour les membres et leur accompagnement dans leurs projets. Enfin, l'influence de l'Etat et des grands donneurs d'ordre peut être vue sous un angle positif. En effet, ces entités assurent aux pôles de compétitivité une existence. Nous avons vu que les innovations managériales émanent de la politique des pôles, des pôles eux-mêmes ou encore des managers. Ainsi, les pôles essaient de répondre au mieux aux attentes des adhérents en leur assurant une valeur ajoutée, ce qui dynamise le pôle et lui confère une certaine performance, nécessaire pour leur avenir. Les équipes opérationnelles qui gèrent le pôle au quotidien sont dans la même dynamique en termes d'accompagnement des entreprises et d'animation du réseau. Le processus d'innovation sociale est une grille d'analyse optimale pour que les pôles de compétitivité se saisissent de leur avenir et développent des innovations managériales dans un objectif de pérennité. Ces contributions ne sont pas uniquement théoriques puisqu'elles permettent aux managers des pôles de comprendre et de prendre en compte le processus d'innovation sociale comme solution au contexte incertain des pôles. Néanmoins, notre recherche souffre d'une validité externe faible. Une enquête qualitative de plus grande envergure dans d'autres pôles permettrait de répertorier de nouvelles innovations managériales dans le processus d'innovation sociale des pôles de compétitivité. Cette comparaison inter-pôles pourrait être bénéfique pour ces réseaux qui pourraient échanger sur leurs pratiques et trouver de nouveaux procédés.

BIBLIOGRAPHIE

Alter, N. (2010), On ne peut pas institutionnaliser l'innovation, *in* J.L. Klein et D. Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec.

Balas, N. (2010), Les pôles de compétitivité, ou l'hégémonie du cluster portérien. Essai critique sur la performativité du management stratégique, *in* F. Palpacuer., M. Leroy et G. Naro (eds.) *Management, mondialisation, écologie: regards critiques en sciences de gestion*, Ed. Hermès

Bardin, L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France

Besançon, E. (2013), L'innovation sociale en pratiques solidaires : processus, résultat, impacts et changements, in E. Besançon., N. Chochoy et T. Guyon (dir) *L'innovation sociale : principes et fondements d'un concept*. L'Harmattan.

Besançon, E et Guyon, T. (2013), Les principales approches de l'innovation sociale, in E. Besançon., N. Chochoy et T. Guyon (dir) *L'innovation sociale : principes et fondements d'un concept*. L'Harmattan.

Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M. J. (2008), Management innovation, *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, p.825-845

Bouba-Olga, O. et Grossetti, M. (2008), Socio-économie de proximité, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 311-328.

Bouchard, M.-J et Lévesque, B. (2014), L'économie sociale et l'innovation. L'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale. in B. Levesque., J.M. Fontan., J.L Klein (dir) *L'innovation sociale : Les marches d'une construction théorique et pratique*. Presses de l'Université du Québec.

Callon, M. (2010). L'innovation sociale : quand l'économie redevient politique, in J.L. Klein., D. Harisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec.

Chabault D (2010), Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité, *Management & Avenir* (n° 36), p. 130-151.

Chabault D (2013), Du design organisationnel aux pratiques managériales. Le cluster à la source d'innovations managériales, *Revue française de gestion*, n° 235, p. 149-160.

Cloutier, J (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale ?, *Cahier du CRISES*, n°ET0314

Damanpour, F., et Aravind, D (2012), Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents, *Management & Organization Review*, vol. 8, n°2, p.423-454.

Dandurand, L (2004), Et si on parlait d'innovation sociale, *Recherches innovations* 1, 3-6.

Dandurand, L (2005), Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative, *Revue française d'administration publique* 115, 77-382.

David, A (2004), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Colloque AIMS*.

De Muro, P., Hamdouch, A., Cameron, S et Moolaert, F. (2007), Organisations de la société civile, innovation sociale et gouvernance de la lutte contre la pauvreté dans le Tiers-Monde, *Mondes en développement* 139, 25-42.

Dubouloz, S et Bocquet, R (2013), Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus ? *Revue française de gestion*, n° 235, p. 129-147.

- Ehlinger, Sylvie., Perret, Véronique et Chabaud, Didier (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, *Revue française de gestion*, n°170, p. 155-171.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E (2009), *Market, fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod, Paris, 4^e édition.
- Harrisson D et Klein, J-L. (2010), Introduction, in J.L. Klein., D. Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec.
- Harrisson, D et Vezina, M (2006), L'innovation sociale : une introduction, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 129-138.
- Hillier, J., Moulaert, F., Nussbaumer, J (2004), Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, *Géographie, économie, société* 6, 129-152.
- Howaldt, J et Schwarz, M (2010), Social Innovation: Concepts, research fields and international trends, *Rapport d'expertise International Monitoring*.
- Klein J.L. (2014), Innovation sociale et développement territorial. in J.L Klein., J.L Laville et Moulaert F. *L'innovation sociale*. Eres.
- Le Roy, F *et al.*, (2013a), Introduction, *Revue française de gestion* (n° 235), p. 71-75.
- Le Roy, F *et al.*, (2013b), L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives, *Revue française de gestion*, n°235, p. 77-90.
- Lévesque, B (2014), La contribution de la « nouvelle sociologie économique » à l'analyse des territoires sous l'angle de l'économie plurielle, in B. Levesque., J.M. Fontan., J.L Klein (dir) *L'innovation sociale : Les marches d'une construction théorique et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Miles, B et Huberman, M (2003), *Analyse des données qualitatives*. De Boeck
- Mucchielli, A (2004), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Colin.
- Richez-Battesti, N (2008), Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité. L'expérience des banques coopératives, *Marché et organisations* 7, 36-51.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F et Vallade, D (2012), L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?, *Innovations* 38, 15-36.
- Richez-Battesti, N., et Vallade, D (2012), Éditorial. Innovation sociale, normalisation et régulation, *Innovations*, n°38, p. 5-13.
- Saucier, C., Lemmssaoui, A., Bouchard, M.J., Fontan, J.M., Jouve, B., Klein, J.L., Levesque, B et Mendell, M. (2010), Axe 3 – Développement et territoire, in J.L. Klein., D. Harrisson (dir)

L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés. Presses de l'Université du Québec.

Talbot, D (2008), Les institutions créatrices de proximités, Institutions as creators of proximities, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 289-310.

Thietart, R.-A *et al.* (2014), *Méthodes de recherche en management.* Dunod

Tremblay, H (2010), Innovation sociale et société innovante : deux versants d'une nouvelle réalité, in J.L. Klein., D. Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés.* Presses de l'Université du Québec.

Vaileanu-Paun, I et Boutillier, S (2012), « Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? », *Innovations*, (n°37), p. 95-125

Yin, R.K (2008), *Case Study Research, Design and Methods.* Sage Publications.

Zimmermann, J.B (2008), Le territoire dans l'analyse économique, *Revue française de gestion* 184, 105-118.