

Capacités stratégiques synergiques et stratégie collective dans les pôles de compétitivité

1291

Résumé

Considérés comme des « machines à projets » (Fen Chong et Pallez, 2009), les pôles de compétitivité se heurtent parfois au manque de ressources et compétences de leurs membres. Cette recherche vise à mieux comprendre les processus d'émergence des projets de R&D au sein des pôles de compétitivité. Elle s'intéresse plus particulièrement à la combinaison des capacités stratégiques des membres des pôles. L'étude de cas menée au sein du pôle de compétitivité Cosmetic Valley montre notamment qu'il existe plusieurs mécanismes d'émergence des projets de R&D. LA recherche montre alors l'existence de capacités stratégiques dites « synergiques », à savoir des ressources et des compétences possédées par des entreprises, mais qui ne se révèlent qu'au contact d'autres entreprises. Le rôle du pôle de compétitivité serait alors de faire émerger ces capacités. Le modèle Activation – Signification – Révélation (ASR) est ici proposé pour décrire les trois mécanismes de mise en acte de ces capacités. La capacité du pôle à mettre en valeur les ressources et les compétences des membres du pôle constituerait alors, pour le pôle, son « cœur de compétence » (« core competence ») (Hamel et Prahalad, 1990). La recherche permet également de discuter des processus stratégiques des pôles de compétitivité. En effet, il convient de penser la stratégie des pôles, non pas dans le cadre d'une démarche rationnelle qui s'appuierait sur un ensemble d'outils et de dispositifs concrets, mais davantage comme un processus émergent qui relèverait d'une forme d'incrémentalisme logique (Quinn, 1980) reposant sur l'agrégation de sous systèmes constitués par les projets de recherches collectifs qui, une fois mis en cohérence, formeraient leur méta-stratégie.

Mots clés

Pôle de compétitivité, Ressource Based View, Méta-stratégie, Capacités stratégiques.

INTRODUCTION

Les pôles de compétitivité ont vocation à faire émerger, sur un territoire et dans une industrie particulière, des produits ou des procédés innovants : la constitution des projets de R&D collectifs constitue un enjeu majeur pour les pôles de compétitivité (Bossard et Bréchet, 2009 ; Fen Chong et Pallez, 2010).

Le point de départ de cette recherche est alors de mieux comprendre le processus d'émergence de ces projets de R&D. Des travaux se sont intéressés à l'implication des PME dans les projets de recherche (Dang, 2010) ; aux projets de recherche comme catalyseur de l'action collective (Bossard et Bréchet, 2009 ; Chabault, 2009) ; au projet comme mode de pilotage des pôles (Fen Chong et Pallez, 2009) ; mais peu d'entre eux se sont intéressés plus concrètement au processus qui mène à leur émergence, et notamment sous l'angle de la combinaison des ressources et compétences individuelles dans le cadre de ces projets collectifs. Pourtant, la question de la mise en commun des ressources et compétences est fondamentale dans le cadre des organisations collectives telles que les pôles de compétitivité. En effet, alors que la littérature en management stratégique considère la nécessité pour les entreprises d'avoir des capacités stratégiques distinctives qui leur permettent de se différencier de leurs concurrents (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993), nous cherchons à comprendre la manière dont ces capacités stratégiques peuvent se combiner au sein des pôles de compétitivité.

Ainsi, cette problématique nous amènera à porter un éclairage sur deux processus encore peu connus, à savoir la manière dont émergent les projets collectifs de R&D au sein des pôles d'une part ; et la manière dont se constitue la stratégie collective des pôles d'autre part. A cet égard, nous considérerons que la formation de la stratégie n'est pas délibérée, loin s'en faut : les capacités stratégiques se révèlent « chemin faisant ». Cet article s'inscrit donc dans une perspective de la stratégie en tant que processus émergent. Ce processus stratégique prend sa source dans la pratique quotidienne des acteurs, située et dépendante d'un contexte singulier (strategy as practice).

Cet article vise donc dans un premier temps à préciser la nature de ces capacités stratégiques qui sont en jeu lors de la formation des projets de R&D, en ayant recours à l'approche

théorique basée sur les ressources (Ressource Based View). Ensuite, la description des activités des membres du secrétariat du pôle « Cosmetic Valley » permettra de mettre en évidence l'existence de mécanismes permettant l'émergence des projets de R&D. Un modèle permettant de décrire ces mécanismes est ensuite proposé. Enfin, les conséquences de l'existence de ces mécanismes sur la formation de la stratégie collective des pôles de compétitivité sont discutées.

1. LES CAPACITES STRATEGIQUES DANS LES POLES DE COMPETITIVITE

Dans un premier temps, nous rappelons les principes de base de l'approche par les ressources. Ensuite, nous discutons de son application aux pôles de compétitivité.

1.1. APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET CAPACITES STRATEGIQUES

D'après l'approche basée sur les ressources (Ressource Based View), les choix d'allocation et de combinaison des ressources au sein de l'entreprise occupent une place centrale. Le développement de l'entreprise dépendra des ressources dont elle dispose et notamment de son aptitude à les combiner de manière originale (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991). La possession de ressources rares par une entreprise, mais aussi et surtout sa capacité à les identifier, les exploiter et les combiner déterminera sa réussite. L'approche par les ressources a ainsi permis de compléter l'analyse porterienne, qui fait dépendre l'avantage concurrentiel de l'entreprise de sa seule position originale dans le couple produit/marché. En réalité, avec cette approche, ce sont les ressources dont dispose l'entreprise qui vont conditionner son avantage concurrentiel. Ainsi, pour Penrose (1959), ce ne sont pas les ressources en elles même qui procureront un avantage à l'entreprise, mais plutôt la manière de les combiner.

Cette approche théorique va nous permettre de définir précisément le concept de capacité stratégique, qui sera mobilisé pour comprendre et analyser les processus qui mènent à la création de projets innovants au sein des pôles de compétitivité. Les capacités stratégiques sont entendues ici comme la combinaison de ressources et de compétences possédées par une organisation et qui sont susceptibles de lui procurer un avantage concurrentiel. Il convient de préciser la nature de ces ressources et compétences.

Pour Wernerfelt (1984), les ressources sont des actifs tangibles (matériels ou corporels) ou intangibles (immatériels ou incorporels). Pour Barney (1991 :101), les ressources de l'entreprise incluent les atouts, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc... contrôlés par une entreprise qui permet à celle-ci de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité. Les ressources de la firme peuvent donc être classées en trois grandes catégories : les ressources de capital physique (technologie matérielle, les dispositifs, les équipements, la localisation géographique, ou encore l'accès aux matières premières) ; les ressources de capital humain (apprentissage, expérience, jugement, intelligence, relations personnelles, etc.) ; et les ressources de capital organisationnel (structure formelle de reporting, planification formelle et informelle, système de contrôle et de coordination, relations informelles internes et externes). Pour Grant enfin (1991), il convient de distinguer ressources et capacités, et précise que les termes « capacité » et « compétence » sont utilisés de manière indifférente dans la littérature. Pour repérer les ressources d'une entreprise, il faut distinguer les ressources tangibles, intangibles et humaines. Les ressources tangibles correspondent aux actifs physiques de l'entreprise, qui apparaissent dans le bilan ; les ressources intangibles sont constituées par la marque, la réputation, ou la technologie à travers les brevets déposés ; et les ressources humaines au travers du travail quotidien des employés en termes de qualifications, de compétences, d'aptitude à la résolution des problèmes, d'expérience...

L'approche par les ressources a été pensée pour s'appliquer à une organisation, qui, par son aptitude à combiner ses ressources et compétences, gagne des parts de marché sur ses concurrents. Néanmoins, nous pensons que le concept de capacité stratégique peut être mobilisé pour appréhender la manière dont les ressources et les compétences sont combinées entre des entreprises membres du pôle de compétitivité. En effet, pour Hamel et Prahalad (1990), la stratégie réside dans la capacité à identifier les compétences centrales (celles susceptibles de générer de nouveaux produits ou services) et à les combiner pour en développer de nouvelles qui pourront à leur tour s'incarner dans de nouveaux produits ou services. Selon ces auteurs, les compétences clés sont la conséquence de « *l'apprentissage collectif au sein de l'entreprise, portant notamment sur la coordination des divers talents productifs, et l'intégration de nombreux courants techniques* » (Hamel et Prahalad, 1990, p.82). Ainsi, le rôle de la structure d'animation du pôle serait de mettre en relation les

entreprises membres du pôle afin de coordonner les divers talents productifs et l'intégration de nombreux courants techniques. Dans la même optique, Dussauge et Garette (1996) ont montré que les alliances entre firmes pouvaient constituer une alternative fréquemment employée pour avoir accès à une ressource ou à une compétence. Ces stratégies de combinaison des ressources sont d'autant plus fréquentes dans les secteurs innovants (Tywoniak, 1998). Sur le long terme, la compétitivité dérive de la capacité, pour le pôle, à construire, à un coût plus bas et plus rapidement que les concurrents, les compétences centrales qui font émerger des produits innovants.

1.2. CAPACITES STRATEGIQUES, PROJETS DE R&D ET OPEN INNOVATION DANS LES POLES DE COMPETITIVITE

Cette combinaison des ressources et compétences dans le cadre des pôles de compétitivité se matérialise selon nous dans les projets collectifs de R&D. Ces projets constituent en effet l'essence même des pôles.

En effet, c'est dans ces projets que les acteurs sont susceptibles de mettre en commun leurs ressources et compétences individuelles à travers la fertilisation croisée (Aliouat, 2010). Ces projets de R&D sont fondamentaux car ils permettent de rationaliser l'utilisation des ressources et de développer de nouveaux savoirs mais aussi des relations nouvelles par « effet d'entraînement ». Par exemple, en étudiant le pôle EMC2, Bossard et Bréchet (2009) observent que les entreprises impliquées dans les projets de R&D font évoluer leurs perspectives en termes de marchés et de technologies dans le cadre d'un cercle vertueux qui permet d'envisager d'autres projets collaboratifs. De la même manière Fen Chong et Pallez (2010 : 217) observent dans le pôle Cap digital, que l'entreprise Thales « *attend de ses participation à des pôles de pouvoir identifier ses technology providers avec lesquelles elle pourra développer d'autres projets, en bilatéral, et pas forcément dans le cadre du pôle* ». La réussite des pôles dépendrait alors de leur capacité à générer des projets de R&D. Le projet serait ainsi un mode d'organisation qui permettrait de construire et de réguler des coopérations entre des acteurs qui n'auraient pas de raison spontanée de coopérer (Fen Chong et Pallez, 2010). La constitution des projets de R&D collectifs constitue donc le cœur d'activité des pôles de compétitivité. C'est à travers ces projets que va se jouer le pôle

(Bossard et Bréchet, 2009). L'Etat, principal financeur des pôles, a d'ailleurs très largement insisté pour que les pôles structurent de manière cohérente leur processus projets.

Néanmoins, si le caractère fondamental des projets de R&D n'est pas remis en cause, la manière dont ces projets émergent questionne les leviers qui vont permettre la combinaison des ressources et compétences. En effet, on peut s'interroger sur le caractère plus ou moins émergent de ces partenariats. Le processus projet mis en place par l'Etat a été défini comme « *l'organisation, au sein d'un pôle, d'une série d'étapes qui vont de l'idée du projet à l'obtention de son financement, et, le cas échéant, jusqu'à sa phase de suivi et de capitalisation* » (Fen Chong et Pallez, 2010 : 209). Si le « processus projet » a bien été identifié par l'Etat (Figure 1) en distinguant les phases d'émergence, de constitution des partenariats, d'aide au montage, d'expertise et de sélection, de présentation aux financeurs et de suivi (DIACT, 2008), en revanche, le détail de chacune des phases reste encore méconnu. Plus particulièrement, nous nous intéressons dans cette recherche à la phase d'émergence de ces projets de recherche. C'est au cours de cette phase spécifique que les acteurs vont imaginer comment combiner leurs ressources et compétences.

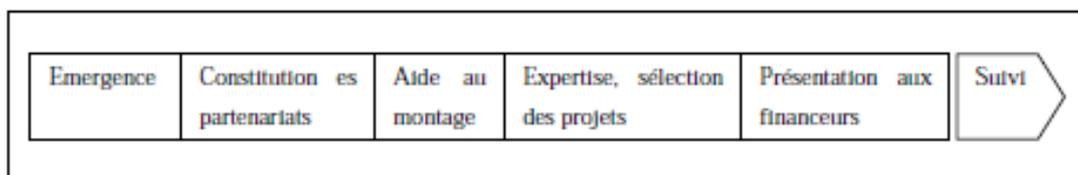


Figure 1. Structuration du processus projet dans les pôles de compétitivité (DIACT, 2008)

Le processus d'émergence des projets, et donc la phase initiale qui va permettre la synergie des capacités stratégiques, repose sur deux processus spécifiques. Le premier peut être qualifié de processus « bottom up » (ou démarche ascendante). Dans ce cas de figure, les entreprises elles mêmes, à travers leurs propres connaissances de ressources et compétences disponibles au sein d'un pôle vont-elles mêmes organiser leur (re)combinaison dans le cadre d'arrangements particuliers. La dynamique des projets de R&D réside dans ce cas assez largement sur des formes de proximité relationnelles et cognitives et sur la nature des interactions entre les parties prenantes (Dang, 2010). Les travaux relevant de cette perspective insistent sur l'analyse des liens entre les acteurs et la dimension de proximité géographique

(Grabher, 2004). C'est la confiance, la transparence et la culture commune des acteurs qui favorisent la coopération.

Dans le second cas de figure, la gouvernance opérationnelle des pôles, c'est-à-dire les acteurs en charge de leur animation (notamment technologique) vont proposer aux membres des partenariats sur la base de ressources et compétences identifiées et immédiatement disponibles. Ce second processus peut être qualifié de « top down » (ou démarche descendante) et constitue un effort de structuration endogène (Bossard et Bréchet, 2009). En effet, comme le rappelle Dang (2010 : 74) « *l'objectif ultime d'un pôle est la mise en place de mécanismes d'incitation pour améliorer les interactions entre les acteurs d'un territoire afin de faire émerger des projets de R&D coopératifs* ». Les projets de R&D constituent en ce sens un processus d'apprentissage collectif susceptible de favoriser la construction de compétences locales spécifiques (Dang, 2010).

Néanmoins, partant de ce postulat, plusieurs freins peuvent émerger de ce second processus. En effet, le caractère plus ou moins décrété de ces projets qui vont être proposés aux acteurs questionne en premier lieu la volonté des acteurs à combiner leurs capacités stratégiques. Les entreprises ont en effet tendance à dissimuler leurs idées prometteuses en matière d'innovation pour éviter le pillage de leurs ressources et compétences ou encore le phénomène de passager clandestin. Cela est cohérent avec un des points essentiels de l'approche par les ressources : les capacités stratégiques possédées par l'entreprise sont par nature « idiosyncratiques », c'est-à-dire qu'elles sont par nature spécifiques à la firme (elles sont fonction des connaissances et de l'expérience accumulée). Leur hétérogénéité et leur immobilité est la condition même de l'obtention d'un avantage compétitif durable (Barney, 1991), et de l'acquisition d'une rente (Peteraf, 1993). Ainsi, l'enjeu pour le pôle de compétitivité sera de réussir à combiner des ressources et des compétences qui sont par nature ancrées dans les organisations et protégées de la concurrence. La forte incertitude liée au contexte d'innovation nécessitera alors de prévoir en amont les processus de collaboration, la division des tâches, leur temporalité et le partage de la rente. En réaction, des travaux récents sur l'open innovation favorisent un modèle basé sur la recherche d'équilibres entre les compétences et savoir-faire internes et externes (Chesbrough, 2003). Si ce modèle d'open innovation était initialement réservé aux grandes entreprises high-tech, il devient un cadre de référence particulièrement pertinent dans le contexte des pôles de compétitivité (Chabault et Perret, 2010). Les acteurs (industriels, organismes de recherche et de formation) sont ici

amenés à « co-innover » à partir du traitement et de la valorisation de leurs connaissances respectives. Cette conception dynamique et intégrée montre ainsi tous les bénéfices potentiels des pôles. Très concrètement, en multipliant les liens entre les acteurs, les pôles peuvent offrir l'opportunité à leurs membres de développer des processus d'innovation ouverts et d'accroître l'efficacité et l'efficacite de la R&D et de l'innovation (Chesbrough, 2003).

Toutefois, ces développements montrent que la combinaison des ressources et compétences dans le cadre de projets de R&D reste problématique au sein des pôles de compétitivité. Pour l'instant, à notre connaissance, la littérature reste relativement absente faible sur ce sujet. Les développements qui suivent visent donc à mieux comprendre par quel mécanisme le pôle de compétitivité va réussir à favoriser la combinaison des capacités stratégiques des membres du pôle.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section présente la méthodologie de la recherche. Les données primaires et secondaires sont collectées à travers la méthode des cas et analysées à partir du logiciel Nvivo8.0. Enfin, le cas étudié est présenté.

2.1. STRATEGIE D'ACCES AU REEL ET METHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

La méthodologie sur laquelle s'appuie cette recherche est de nature qualitative et exploratoire. Plus particulièrement, nous avons mobilisé la méthode des cas qui permet l'appréhension de phénomènes complexes (Yin, 2003). Nous focalisons notre attention plus spécifiquement sur un cas unique : le pôle de compétitivité Cosmetic Valley. Plusieurs types de données primaires et secondaires ont été collectées. Nous avons mené 34 entretiens individuels semi-directifs en deux phases distinctes. Lors de la première phase, entre juin 2007 et septembre 2009, une série de 25 entretiens a permis de retracer l'histoire du pôle et de mieux comprendre sa trajectoire de développement; puis une seconde série de 9 entretiens entre avril et juin 2010 a permis de compléter les données. Les entretiens ont été réalisés auprès de différentes parties prenantes du pôle : les membres de la gouvernance et de la structure d'animation, des entreprises, des laboratoires de recherche, des acteurs institutionnels locaux et des représentants de l'Etat (Conseils Régionaux, DRIRE, etc.). Ces entretiens, d'une durée

variant de 47 minutes à 2h32, ont tous été enregistrés et retranscrits intégralement pour assurer une reconstitution fidèle des échanges. Afin de conserver l’anonymat des répondants, les verbatim qui en sont extraits ont tous été codés. Chaque entretien a ensuite été numéroté par ordre chronologique. Le tableau 1 synthétise les entretiens réalisés au cours des deux phases de collecte des données et précise les codes attribués.

Pôle	Organisation	Statut	Entretiens	Code
Cosmetic Valley	Industriel	PME	6	IND-PME
		Grande Entreprise	4	IND-GE
	Recherche	Privée	4	RECH-PRIV
		Publique	3	RECH-PUB
	Formation	Privée	1	FORM-PRIV
		Publique	0	FORM-PUB
	Structure de pôle	Direction	4	STR-DIR
		Opérationnel	7	STR-OP
	Acteurs publics	Acteurs publics locaux	3	INST-LOC
		Etat (ou représentants)	2	INST-ETAT
TOTAL			34	

Tableau 1. Récapitulatif des entretiens réalisés

Pour compléter ces données, nous avons également réalisé plusieurs observations non participantes, menées à différents moments clés de la vie du pôle (Assemblée Générale, etc.). Par ailleurs, afin d’enrichir les données et dans un souci de triangulation, nous avons mobilisé plusieurs données secondaires (dossiers économiques et sociaux relatifs aux pôles de compétitivité, etc.). Enfin, la participation à différents séminaires (observatoire des pôles de compétitivité de l’Ecole des Mines), à plusieurs colloques académiques et conférences professionnelles sur les pôles, a permis de croiser les données.

Les données collectées ont fait l’objet d’une analyse de contenu à partir des thèmes prédéfinis (stratégie, construction de partenariats ; projets de R&D ; gouvernance), qui a contribué à construire la réflexion exposée ci-après. La construction du dictionnaire des thèmes et de la grille de lecture s’est ainsi faite de manière itérative. En effet, les résultats de la recherche ont émergé suite à un processus itératif au sein duquel nous avons essayé de créer de nouvelles articulations théoriques entre les concepts liés aux capacités stratégiques et intégré de nouveaux concepts dans le champ des ressources et compétences. Face au nombre important de données collectées, nous avons utilisé un logiciel nous permettant de gagner en clarté et en temps d’analyse. Cette phase de codage a, par conséquent, été réalisée à l’aide du logiciel NVivo 8.0. Nous avons ainsi essayé de mieux comprendre les dynamiques collectives au sein

du pôle, la manière dont émergent les projets de R&D et la construction des stratégies collectives. Nous en venons maintenant à présenter les principales caractéristiques du cas étudié.

2.2. PRESENTATION DU CAS : LE POLE DE COMPETITIVITE COSMETIC VALLEY

En 1994, le directeur du Comité de Développement Economique d'Eure-et-Loir (CODEL) décide de créer l'association Parfums Cosmétiques. L'objectif de ce réseau est de fédérer les acteurs du secteur de la parfumerie cosmétique situés en Eure-et-Loir, afin de rendre leurs actions plus visibles sur le territoire local comme à l'international. L'association regroupe, dès sa création, 50 entreprises, essentiellement des PME, et quelques grands groupes qui se sont installés sur le département suite au mouvement de décentralisation industrielle des années 1970. L'association obtient le label Système Productif Local (SPL) en 2000, et est rebaptisée Cosmetic Valley en référence à la Silicon Valley. Considérée comme un outil de développement économique local, elle multiplie les actions de marketing territorial. En 2005, la Cosmetic Valley postule au label « pôle de compétitivité » afin de fédérer les entreprises installées dans les départements voisins et ajouter la dimension recherche qui lui fait défaut. La Cosmetic Valley est labellisée pôle national et a comme ambition de devenir rapidement le premier centre de ressources mondial en parfumerie cosmétique. Le directeur du CODEL prend la direction du pôle et constitue une équipe de huit personnes. L'extension du territoire initial de la Cosmetic Valley à trois régions administratives différentes permet d'intégrer très rapidement l'ensemble des acteurs de la filière, et tous les grands groupes du secteur adhèrent à la structure (L'Oréal, Guerlain, Shiseido, Chanel, etc.). L'adjonction de la dimension recherche modifie, néanmoins, les relations inter organisationnelles initiales et les logiques du pôle, dont la culture est davantage basée sur le marketing que sur l'innovation. Le tableau 2 présente les principales caractéristiques du pôle de compétitivité étudié.

Caractéristiques	Cosmetic Valley
Thématique industrielle	Parfums et cosmétiques
Nombre d'adhérents	181
Principaux acteurs	L'Oréal, Chanel, Guerlain
Périmètre géographique	Régions Centre, Normandie et Ile-de-France
Origine du pôle	Association créée en 1994, puis statut de SPL en 2000 et labellisé pôle de compétitivité en 2005
Objectif initial	Marketing territorial
Principales actions	Animation du réseau et communication
Ressources humaines	8 salariés

Tableau 2. Principales caractéristiques du pôle Cosmetic Valley à juin 2010.

3. L'ÉMERGENCE DE PROJETS INNOVANTS AU SEIN DE LA COSMETIC VALLEY

Dans cette partie présentant nos résultats, nous décrivons tout d'abord la dynamique d'innovation de la Cosmetic Valley, puis nous revenons sur les processus d'émergence des projets de R&D au sein du pôle.

3.1. LA DYNAMIQUE D'INNOVATION DE LA COSMETIC VALLEY

A la fin de l'année 2009, le pôle Cosmetic Valley avait validé 41 projets de recherche pour un budget total de 75 millions d'euros. Parmi les membres de ces groupes projets on dénombre 55 PME, 16 grands groupes en partenariats avec 34 laboratoires de recherche publics (source Cosmetic Valley).

L'évaluation du pôle réalisée en 2008 par le consortium BCG-CMI¹ a confirmé d'une manière générale que la Cosmetic Valley avait « *atteint ses objectifs* ». Néanmoins, la dynamique d'innovation a semblé insuffisante : « *le flux de projets est encore modeste* » (DIACT, 2008 : 7). Les projets restent limités à la fois sur le plan quantitatif mais aussi sur la qualité des partenariats envisagés : « *On a des projets qui sont de très faible envergure. Ce sont de petits projets. La plupart des projets qu'on voit c'est : « j'ai une molécule que je viens de découvrir ou que je viens d'acheter, ça peut faire un parfum ou une crème cosmétique. Comment je vais voir que ça va être efficace et que ça peut marcher ? » C'est ce genre de projets. Ce ne sont pas des projets inutiles mais ce ne sont pas de grands projets.* ». (RECH-PUB-3). Ce constat a notamment été confirmé par une recherche collective menée par les responsables de l'observatoire des pôles de compétitivité (Glaser et al., 2010).

Ces difficultés du pôle à favoriser une dynamique collective d'innovation peut s'expliquer de différentes manières. D'une part, la vocation première de la Cosmetic Valley consistait à faire du marketing territorial ; la dimension recherche n'a été intégrée qu'en 2005, suite à la labellisation. D'autre part, on peut faire le constat, en 2005, des limites structurelles du

¹ Trois ans après son lancement, le gouvernement a souhaité évaluer la politique des pôles de compétitivité, dans le but d'esquisser un premier bilan des actions engagées. Dans ce cadre, les 71 pôles ont été évalués par le consortium BCG-CMI en 2008 (DIACT, 2008).

territoire du pôle, celui-ci manquant cruellement d'acteurs de la recherche. Néanmoins, le pôle a depuis sa labellisation très largement élargi son territoire ce qui lui a permis d'intégrer de nouveaux chercheurs publics et privés (Universités de Saint Quentin, de Rouen, de Tours et d'Orléans.). Enfin, plus fondamentalement, l'analyse du cas montre des manques dans le processus d'émergence des projets de R&D. Cette situation a notamment été confirmée par l'évaluation BCG-CMI qui considérait que le pôle avait « *un processus d'émergence des projets qui pourrait être consolidé* » (DIACT, 2008), avec des projets émanant le plus souvent des acteurs eux-mêmes, davantage que de groupes de travail constitués pour cela, démontrant ainsi un manque de structuration du pôle en matière de stimulation à l'innovation. Cette première « phase » du pôle montre bien ses difficultés en matière d'innovation. La seconde « phase » du pôle, qui a débuté après l'évaluation de 2008, est marquée par une modification de sa trajectoire et de ses modes de fonctionnements. On peut noter notamment une meilleure structuration de la dimension recherche qui se concrétise par une évolution des projets de R&D. Ainsi, si pour l'année 2005 la Cosmetic Valley n'avait labellisée que 2 projets collectifs, elle en valide 14 en 2009.

Dans la partie suivante, nous revenons plus particulièrement sur le processus projet en essayant de décrypter comment les projets de recherche émergent mais surtout comment les acteurs sont susceptibles de mettre en commun leurs capacités stratégiques respectives dans le cadre de dynamiques collectives. En effet, l'objectif du pôle est bien de mettre en commun des compétences éclatées dans différentes organisations et de les rendre cohérentes dans le cadre de projets collectifs. Une chargée d'animation R&D de la Cosmetic Valley résume bien ce propos : « *l'objectif du pôle en matière d'innovation c'est quoi ? C'est d'essayer de croiser les savoir faire et les compétences pour que chacun amène sa pierre à l'édifice, pour qu'on aille plus vite et pour gagner en efficacité sur le marché* » (STR-OP-1). Ainsi peut-on s'interroger sur les processus mis en œuvre pas la Cosmetic Valley afin de faire émerger ces projets de R&D collectifs.

3.2. LES PROCESSUS PROJETS AU SEIN DE LA COSMETIC VALLEY

Le processus de sélection des projets de R&D est structuré en trois phases spécifiques (Figure 2). Tout d'abord, le comité scientifique composé de spécialistes de la recherche en parfumerie et en cosmétique évalue la pertinence scientifique des projets collaboratifs. Il assure

l'expertise et la sélection des projets. Ceux-ci sont ensuite présentés en comité de pilotage pour validation stratégique. Il s'agit de vérifier la pertinence des projets au regard des objectifs généraux du pôle. Enfin, les projets sont présentés devant le comité des financeurs pour orientation vers le guichet le plus pertinent.

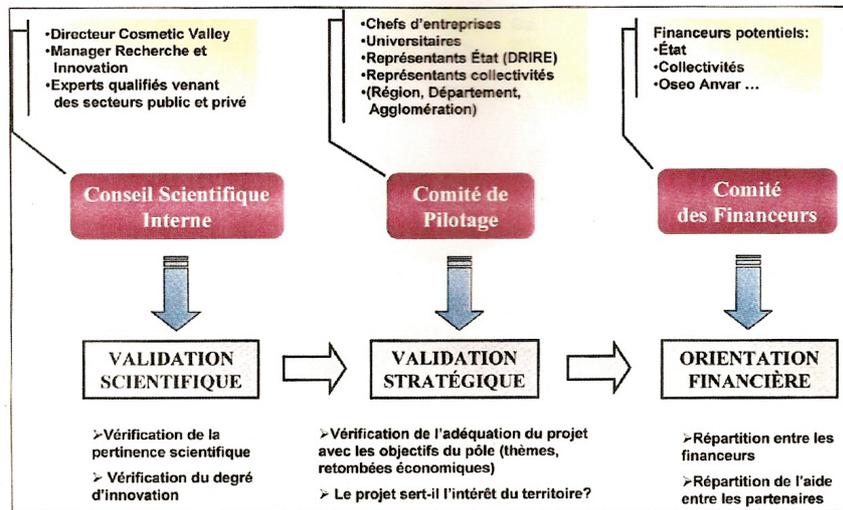


Figure 2. Processus de validation d'un projet de recherche (Source : Cosmetic Valley)

En amont de ce processus de sélection des projets, le processus d'émergence et d'accompagnement des projets de R&D peut être schématisé dans la figure ci-dessous (Figure 3). Nous nous intéressons ici plus particulièrement à la phase d'émergence des projets de R&D qui reflète le moment de rencontre entre les ressources et compétences des membres du pôle.

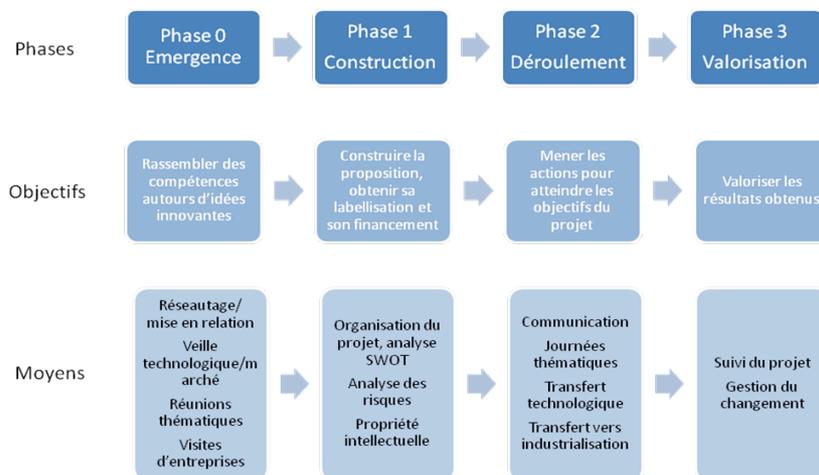


Figure 3. Le processus projet au sein de la Cosmetic Valley (Source : Cosmetic Valley)

L'analyse du cas montre deux temps spécifiques dans le processus d'émergence des projets de R&D, structurés en fonction de la disponibilité des ressources et compétences des acteurs.

3.2.1. Premier temps : mobilisation des capacités stratégiques directement actionnables

Lors de la phase d'émergence du pôle et de l'écriture du dossier de labellisation en 2005, les projets de recherche ont été proposés de manière plus ou moins artificielle par le pôle lui-même (approche top down) : « *la plupart des premiers projets, ils étaient déjà dans les cartons* » (STR-OP-1), soit à l'initiative des entreprises elles mêmes (approche bottom up) : « *au départ, chaque fois que c'est parti d'une entreprise ça a marché* » (STR-OP-1). Dans ce second cas de figure, ce sont les entreprises elles mêmes qui à travers leurs connaissances des ressources et compétences d'autres membres du pôle proposent elles mêmes un projet spécifique, dont l'organisation est presque déjà prévue en amont. Dans ce cas de figure, les projets de recherche émanent donc des entreprises elles mêmes qui ont pleinement connaissance et conscience de leurs ressources et compétences.

Si ce processus naturel ne semble pas poser de problèmes particuliers quand aux synergies entre acteurs, en revanche, la nature des acteurs qui proposent ces projets pose question. En effet, si les projets émanant spontanément des entreprises semblent trouver des ressources et compétences complémentaires dans d'autres entreprises, en revanche, les projets proposés initialement par les laboratoires de recherche ont davantage de difficultés à trouver de la résonance parmi les industriels : « *quand un labo est venu me voir avec une idée, ou avec une spécialité ou domaine particulier de compétence généralement très précis d'action et qui va proposer son modèle à des industriels, ça m'est arrivé 2 fois, et je n'ai pas réussi à trouver de partenaire industriel.* » (STR-OP-3). Cette difficulté à trouver des synergies entre les capacités stratégiques des laboratoires de R&D et les industriels provient notamment du manque de connaissances des univers respectifs des différents membres du pôle : « *C'est que souvent les chercheurs qui viennent avec une idée préconçue sont dans un modèle de recherche fondamentale très en amont, avec des technologies qui peuvent faire peur, avec parfois des difficultés de communication. Par exemple j'ai échoué sur un projet parce qu'on*

avait fait une technologie complexe très théorique qui n'est pas passé sur le plan de la communication. Quand moi j'en parlais, quand l'industriel en parlait, quand le chercheur en parlait, eh bien, au final les industriels en face n'étaient pas motivés. » (STR-OP-5).

3.2.2. Deuxième temps : mobilisation des capacités stratégiques non directement actionnables

Dans un second temps, une fois le potentiel de ressources et compétences identifié, le pôle « entre en action » pour agir comme un interlocuteur, voir comme un traducteur et mettre en cohérence les compétences des membres sur la base de leurs propres connaissances : *« maintenant on doit entrer dans une nouvelle étape qui est d'essayer quelque part de justifier ces projets de manière plus cohérente et plus visionnaire ».* (STR-OP-2). La stratégie du pôle est de passer d'une démarche de mobilisation « bottom-up » à une véritable approche « top down » en proposant de véritables axes de recherche structurants : *« je me suis dit il faut que je mette en place une stratégie qui me génère des projets, d'où je suis passé au top down. »* (STR-DIR-1). Plusieurs situations se distinguent de ce processus davantage « top down ».

D'une part, certaines entreprises seraient volontaires mais ne semblent pas réellement savoir comment partager leurs propres capacités stratégiques : *« on a aussi des entreprises qui ne savent pas vraiment comment faire, elles ont des compétences pointues dans des domaines particuliers mais elles ne savent pas les valoriser, quand on voit ça on a l'impression d'un gâchis. On essaye alors de les valoriser en les mettant en contact avec d'autres entreprises que ça pourrait intéresser. »* (STR-OP-4). C'est également ce que nous confiait un jeune dirigeant de start-up : *« c'est vraiment frustrant pour nous : on sait qu'on peut faire quelque chose avec les travaux de recherche de X, on est arrivé à un niveau de réflexion important mais très franchement on est un peu démuni, je crois qu'on a mal anticipé la chose et maintenant on ne sait pas du tout quelle suite donner à ce qu'on a développé. »* (IND-PME-1). Ce travail d'identification et de détection constitue une des missions centrale du pôle : *« on est sans cesse entrain de détecter de nouveaux talents en allant voir les gens, on regarde bien ce qu'ils font, ce dont ils auraient besoins et on coordonne tout ça ».* (STR-OP-5). Le rôle de la cellule d'animation consiste donc à faire rencontrer les partenaires : *« l'industriel, je l'accompagne, je lui présente le partenaire, je le rassure, je lui explique. »* (STR-OP-5). Cette mise en cohérence des ressources et compétences se fait parfois au hasard, suite à la demande de mise en contact de plusieurs entreprises du pôle : *« quand la petite boîte du pôle me dit*

qu'elle voudrait être en lien avec LVMH par exemple, qu'elle obtient un rendez-vous et qu'ils arrivent à monter un projet, c'est un peu le hasard, car on n'avait pas anticipé du tout qu'ils pouvaient travailler ensemble. » (STR-OP-1). Cette situation concerne les entreprises, comme nous venons de le voir, mais également les laboratoires de recherche : *« Un des points intéressant du pôle c'est que certains laboratoires universitaires s'interrogent sur ce qu'ils peuvent apporter. Et c'est un pas en avant. Ils savent ce qu'ils sont capables de faire, mais ne voient pas du tout comment s'intégrer dans cette dynamique »* (RECH-PRIV-3).

La seconde situation renvoie davantage à ce que nous pourrions considérer comme de l'indifférence de la part des entreprises vis-à-vis de leurs compétences non mobilisées. Cette situation a pu être observée à plusieurs reprises, plus particulièrement dans le cas où les entreprises n'ont pas le temps de s'investir dans le pôle ou quand le pôle a mauvaise presse (défaut de légitimité) pour ces entreprises. A ce titre, un responsable de groupe nous confiait les faits suivants : *« chez nous on a tendance à considérer qu'on a les ressources suffisantes pour mener à bien tous les projets. Mais c'est vrai qu'on n'a pas le réflexe d'aller voir ailleurs, alors qu'en réfléchissant je suis certain qu'on pourrait faire des choses intéressantes avec d'autres entreprises »* (IND-GE-2). Ici, le rôle des animateurs du pôle consiste plus particulièrement à convaincre les membres du bien fondé de la démarche et des bénéfices potentiels que chacun peut retirer de la mise en commun d'une partie de leurs compétences dans le cadre des projets de R&D collectifs.

Enfin, l'analyse du cas semble montrer qu'il existe une dernière situation plus spécifique et plus critique pour les pôles. Certaines entreprises semblent, en effet, disposer de ressources et compétences dont elles n'ont pas nécessairement conscience mais qui se révèlent suite à leur identification par les chargés de mission : *« toutes les compétences ne sont pas encore clairement identifiées »* (STR-OP-5). Souvent ancrées dans le quotidien, ces entreprises n'ont parfois plus le recul nécessaire, ni le temps, ni les moyens, ni les capacités de faire leur propre diagnostic stratégique et de se rendre compte de la richesse et de la diversité de leurs capacités stratégiques. Celles-ci ne peuvent être révélées qu'au contact d'un tiers (le chargé d'animation ou une autre entreprise) : *« On s'aperçoit, c'est marrant mais moi je ne le savais même pas, que quand on est adhérent à la Cosmetic Valley vous pouvez mener des projets dont je n'avais même pas conscience. Finalement, c'est en rencontrant la chargée d'innovation que je me suis rendu compte que j'avais un potentiel que je n'avais jamais utilisé en interne, et que je pouvais avoir des projets communs. »* (IND-PME-3). Certaines entreprises semblent

pourtant être de vraies « pépites », renfermant de véritables capacités distinctives. *« J'ai un voisin qui a créé sa boîte, vous ne pouvez pas savoir à quel point il peut être intéressant pour les grands groupes, lui non plus d'ailleurs ne le sait pas encore, il n'a pas encore assez de recul et il ne connaît pas toutes les possibilités au sein du pôle, moi j'ai vraiment l'impression qu'elles sont infinies ».* (IND-PME-1). Cet élément montre, nous semble-t-il, que le potentiel d'activation des capacités stratégiques des membres peut se démultiplier de manière importante pour faire se révéler des projets collectifs au départ inconcevables. Cette démarche que nous pourrions qualifier de « révélation » des capacités stratégiques s'est révélée très positive pour de nombreux acteurs et a permis de faire émerger une nouvelle dynamique collective : *« ça a permis une réflexion, une réorganisation de nos forces locales, de trouver ce qu'on avait comme potentiel humain et matériel et une mise en commun des choses. »* (IND-PME-4).

Nous venons de voir que l'objectif du pôle est de créer des synergies entre ses membres : il vise à créer un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas créé isolément. Néanmoins, face à la complexité des processus, à la diversité des acteurs, et à la configuration des coopérations, l'émergence de ces synergies n'est pas assurée. Dans cette perspective, la gouvernance semble jouer un rôle fondamental.

4. DISCUSSION : CAPACITES SYNERGIQUES ET PROCESSUS STRATEGIQUE

Dans un premier temps, le cas de la Cosmetic Valley permet de mettre en évidence trois mécanismes de combinaison des ressources et de compétences des pôles, qui donnent lieu à la proposition d'un modèle éclairant le processus qui mène à l'émergence de projets innovants. Ensuite, les enseignements en termes de stratégie collective des pôles sont discutés.

4.1. MODELE ACTIVATION – TIGNIFICATION – GEVELATION

Dans certaines organisations, des capacités stratégiques « excédentaires » existent (Penrose, 1959), ce qui a pu être constaté dans le cas étudié. Ces capacités stratégiques sont apparues du fait de l'implication des organisations au sein du pôle. Nous les appelons des capacités stratégiques synergiques. Les capacités stratégiques « synergiques » sont des ressources et compétences qui ne se manifestent concrètement que par leur mise en relation avec d'autres capacités stratégiques synergiques d'autres organisations. Seules, les entreprises seraient

incapables de les mobiliser. Le pôle serait le dispositif permettant d'actionner ces capacités stratégiques par ailleurs inatteignables dans une situation de concurrence classique.

Toutefois, certaines capacités sont plus difficilement identifiées que d'autres par les acteurs, comme l'ont montré les différentes situations recensées. On peut alors considérer que ces capacités stratégiques sont ancrées dans les organisations de trois manières différentes qui représentent trois couches concentriques qui permettent de comprendre le niveau d'ancrage des capacités stratégiques synergiques dans les organisations (Figure 4).

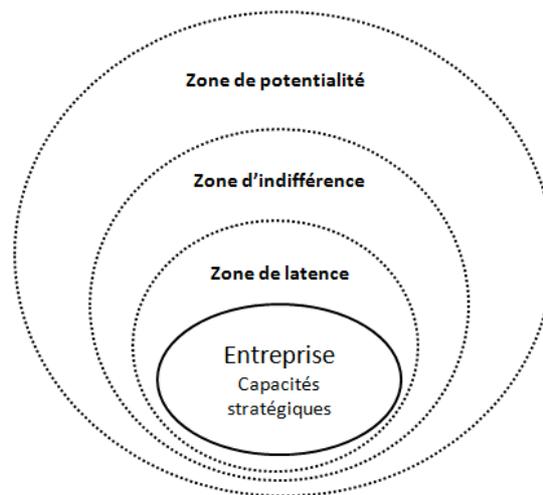


Figure 4 : Trois types de capacités stratégiques synergiques. (Source : auteurs)

- **Les zones de potentialité**: dans ce cas, l'organisation a conscience qu'elle possède des ressources et des compétences inexploitées, qu'elle souhaiterait actionner. Cependant, elle a besoin d'entrer en interaction avec d'autres organisations pour y arriver.
- **Les zones d'indifférence** : dans ce cas, l'organisation a conscience qu'elle possède des ressources et des compétences stratégiques inexploitées, mais ne voit pas leur intérêt, ni dans quelle mesure et comment elle pourrait les rendre actionnables.
- **Les zones de latence** : dans ce cas, l'organisation a des ressources et compétences inexploitées mais n'a pas conscience de leur existence.

L'un des rôles de la gouvernance du pôle consiste alors à combiner ces espaces stratégiques non mobilisés. Dans ce cadre, le métier de la gouvernance des PDC peut s'incarner dans trois mécanismes :

- **Activation** : consiste à activer des zones de potentialité. La structure de gouvernance du pôle met en relation deux ou plusieurs firmes autour d'un projet, à travers des journées de rencontre thématiques, des salons professionnels, des plateformes technologiques...
- **Signification** : consiste à donner du sens aux zones d'indifférence. La structure de gouvernance du pôle va convaincre l'entreprise de l'intérêt de ses ressources et compétences inexploitées, à travers des rencontres individualisées sous la forme de bilans des compétences organisationnelles ou de rencontres plus informelles.
- **Révélation** : consiste à révéler des zones de latence. La structure de gouvernance du pôle amène l'entreprise à réfléchir sur ses capacités stratégiques, grâce à ses relations privilégiées et ses interactions répétées avec elle.

Ces mécanismes reposent très largement sur une relation de confiance entre la structure de gouvernance et les membres du pôle. En effet, cette relation de confiance est nécessaire au regard du caractère idiosyncratique des capacités stratégiques : les entreprises ont tendance à protéger leurs ressources de la concurrence. La structure de gouvernance doit les rassurer et les amener à réfléchir sur le potentiel synergique de leurs ressources et compétences.

Ces mécanismes d'activation, de signification et de révélation (modèle « ASR ») peuvent être illustrés à travers l'exemple suivant (Figure 5) :

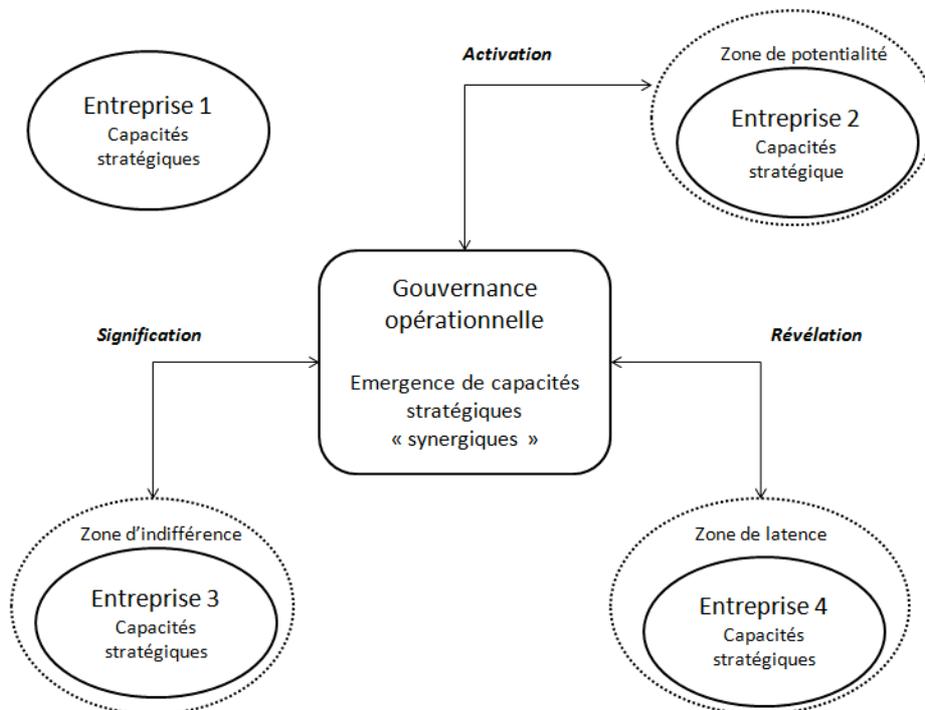


Figure 5 : Le processus d'émergence des capacités stratégiques synergiques (Source : auteurs)

Chacune des quatre entreprises est membre du pôle, et possède à sa manière une combinaison de ressources et de compétences qui lui permet de survivre sur le marché concurrentiel.

- L'entreprise 1 ne génère aucune zone de ressources et de compétences latentes, potentielles ou indifférentes.
- L'entreprise 2 génère une zone de potentialité : elle a conscience d'une ressource ou compétence mobilisable mais a besoin du concours d'une autre organisation pour l'actionner. La gouvernance du pôle va l'aider à se mettre en relation avec une autre organisation.
- L'entreprise 3 génère une zone d'indifférence : elle a conscience d'une ressource ou une compétence actionnable mais ne lui attribue aucun sens. La gouvernance du pôle va donner sens à cette capacité stratégique.
- L'entreprise 4 génère une zone de latence : elle n'a pas conscience d'une ressource ou compétence potentielle. La structure de gouvernance va l'amener à s'en rendre compte.

Le rôle du pôle de compétitivité est alors de mettre en relation ces entreprises générant ces zones, non exclusives entre elles (une capacité synergique pourra émerger de la rencontre d'une entreprise générant une zone d'indifférence et d'une entreprise générant une zone de latence, par exemple).

4.2. LE ROLE CENTRAL DE LA GOUVERNANCE DANS PROCESSUS D'EMERGENCE DES CAPACITES STRATEGIQUES SYNERGIQUES

Le rôle de la gouvernance dite opérationnelle (Chabault, 2009 ; Bocquet et Mothe, 2009) apparaît déterminant pour le processus d'émergence des capacités stratégiques synergiques et par voie de conséquence des projets de R&D. Elle constitue une compétence centrale pour les pôles mais elle dépend également des ressources et compétences disponibles dans l'équipe d'animation (Fen Chong et Pallez, 2010). Néanmoins, le processus d'émergence des projets de R&D trouve ses limites dans les capacités cognitives des chargés de missions qui ne peuvent mobiliser que les ressources et les compétences identifiées et immédiatement actionnables par les membres. L'émergence des projets de R&D nécessite, par conséquent, un important travail d'identification des stratégies individuelles, des ressources et des compétences de chacun. A cet égard, la taille et le rôle de l'équipe d'animation apparaissent

ici fondamentaux. Ces chargés de mission peuvent alors être considérés comme des traducteurs (*bridges*) ou des connecteurs centraux (*central connectors*) au sens d'Awazu (2004²). En effet, les traducteurs permettent de connecter des personnes qui n'ont pas de langage commun *a priori* et qui vont combler cet écart en favorisant les échanges entre ces individus grâce à leur capacité à comprendre plusieurs langages dans des contextes disparates. Les connecteurs centraux quant à eux ont la capacité à bien cerner les besoins des individus en savoirs (*knowledge seekers*) et les mettre en relation avec les bonnes personnes ou en leur indiquant la voie à prendre pour y arriver

L'analyse du cas montre également que la taille du pôle est importante dans le processus projet. Si en effet, ce processus peut être « artisanal » quand il y a un nombre restreint de membres, en revanche, il se complexifie au fur et à mesure de l'intégration de nouveaux membres et donc de nouvelles capacités stratégiques. La performance des pôles en matière d'innovation repose alors sur un processus davantage structuré qui permet de rationaliser l'émergence des projets. De plus le caractère dynamique du pôle et l'entrée (mais aussi la sortie) régulière de nouveaux membres vient complexifier davantage le processus projet (Chabault, 2011). Le modèle ASR peut constituer une aide précieuse pour les structures d'animation des pôles de compétitivité. Il constitue une méthodologie pour faire émerger des capacités stratégiques synergiques susceptibles d'améliorer la performance des pôles en matière d'innovation. Les chargés de missions des pôles peuvent tout d'abord activer des zones de potentialité, puis donner du sens à des zones d'indifférence et révéler des zones de latence pour faire émerger ces projets de R&D. Très concrètement, l'émergence des capacités stratégiques synergiques repose sur l'activation de certains leviers que nous pourrions qualifier de leviers ASR.

Le modèle ASR est donc une « méthode » (un processus), qui permet aux gouvernants des PDC de « faciliter » le processus de coopération, notamment dans le cadre de projets de R&D innovants collectifs. Le modèle ASR permet au final d'ouvrir encore plus la boîte noire de la gouvernance et permet de décrire un peu plus finement le métier de pilote de réseau. Il apparaît pour le pôle comme une « compétence organisationnelle générique » (Piret, 1998).

² Awazu (2004) identifie cinq types d'acteurs qui jouent un rôle clé dans la création et le transfert de savoirs au sein des réseaux. Ces acteurs prennent différentes formes : les hommes-orchestres (*boundary spanners*), les garde-barrières (*gatekeepers*), les traducteurs (*bridges*), les connecteurs centraux (*central connectors*) et les experts.

Par ailleurs, il convient de préciser que ces capacités stratégiques synergiques ne sont pas fondamentalement enfermées à l'intérieur de la structure d'un pôle. En effet, étant ancrées dans les organisations et se révélant au contact d'acteurs tiers (chargés de mission, autres entreprises, etc.), elles peuvent prendre corps suite à leur combinaison avec des acteurs extérieurs au pôle et appartenant même à d'autres pôles.

4.3. CAPACITES STRATEGIQUES SYNERGIQUES ET META-STRATEGIE

Les recherches en sciences de gestion montrent que la question de la stratégie des organisations collectives est problématique. L'architecture organisationnelle et le contexte spécifique lié à ces organisations impliquent en effet des visions divergentes sur la détermination d'une direction commune à prendre. En s'intéressant à la formation de la stratégie dans les organisations pluralistes, certains chercheurs relevant du courant de la *strategie as practice* considèrent, en effet, que ce type d'organisation serait caractérisé par une grande fragilité dans les orientations stratégiques et par une certaine forme d'inertie dans son processus de fabrique (Denis et al., 2004). La fabrique de la stratégie s'avère ainsi problématique en raison notamment de la multiplicité des objectifs et des représentations d'acteurs issus de différents groupes sociaux. Ceux-ci entraînent alors une dilution des objectifs qui empêche ces organisations d'avoir une direction clairement définie (Cooper et al., 1996). Par ailleurs, ces organisations sont caractérisées par des lieux de pouvoir diffus, des intérêts divergents et des processus de coopération reposant sur des connaissances spécifiques, ce qui complexifie davantage leurs processus stratégiques (Denis et al., 2004 ; Abdallah, 2007). L'expérience de la Cosmetic Valley montre bien que les membres des réseaux ont des objectifs stratégiques qui peuvent être identiques et qui sont donc potentiellement en concurrence. Il ne faut pas oublier que ces membres sont souvent en compétition au sein d'une même filière. En effet, comme le précise Fen Chong (2009) « *la notion de stratégie de pôle est un terme ambigu, dans la mesure où la majorité des choix d'ordre technologique les plus importants des membres restent dans le périmètre de chaque organisation* ».

La fabrique de la stratégie dans les réseaux d'innovation revient généralement à sa gouvernance (Alberti, 2001 ; Ehlinger et al., 2007 ; Chabault, 2009). En effet, pour qu'un système de gouvernance soit pertinent, il doit en effet produire une vision partagée du futur

(Camagni, 1995), formuler et proposer une véritable stratégie réseau en combinant les intérêts divergents de chacun (Alberti, 2001). En ce sens, les acteurs en charge de la gouvernance apparaissent comme des architectes sociaux agissant comme des planificateurs pour l'ensemble du réseau, chargés de l'analyse et de l'intégration des demandes variées des acteurs.

La littérature distingue généralement trois manières principales pour créer une stratégie collective qui permette de dépasser les clivages individuels. La première vision que nous pourrions qualifier d'intégrée considère que les stratégies individuelles doivent être reformulées autour d'une stratégie collective (Parker, 2007). Une deuxième conception insiste sur le rôle des leaders stratégiques qui impose sa propre stratégie au reste du réseau (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995). Les objectifs du réseau sont le plus souvent formulés autour de ceux du centre stratégique. Néanmoins, dans ces deux cas, les membres du réseau perdent généralement une partie de leur identité individuelle et le réseau se rapproche davantage de la hiérarchie (Keast et *al.*, 2005). On court alors le risque de perdre tous les bénéfices de la diversité. Enfin, la dernière perspective considère que les membres du réseau font émerger un objectif commun et une stratégie collective, tout en conservant leurs propres objectifs stratégiques. Le coordinateur du réseau sert alors de mécanisme intégrateur pour formuler et proposer des objectifs communs (Winkler, 2006). La position centrale de la gouvernance lui permet d'avoir une vision globale du réseau et de chacun des acteurs, facilitant ainsi une compréhension partagée (Winkler, 2006). Néanmoins, empiriquement, la question du consensus sur une stratégie collective et commune reste délicate à border, plus particulièrement dans le contexte des organisations où l'innovation tient une place importante.

Ce paradoxe de la gestion collective des capacités stratégiques individuelles peut, selon nous, être dépassé grâce à la notion de capacités stratégiques synergiques. En effet, selon nous, une autre manière de voir la stratégie collective consisterait à proposer une stratégie qui ne se superpose pas à celle des entreprises, mais qui soit complémentaire et qui repose sur un processus d'agrégation et d'ajustement continu des capacités stratégiques des membres du réseau qui s'expriment dans le cadre des projets de R&D: les capacités stratégiques synergiques. Il en ressort un modèle d'émergence de la stratégie collective en plusieurs étapes (Figure 6).

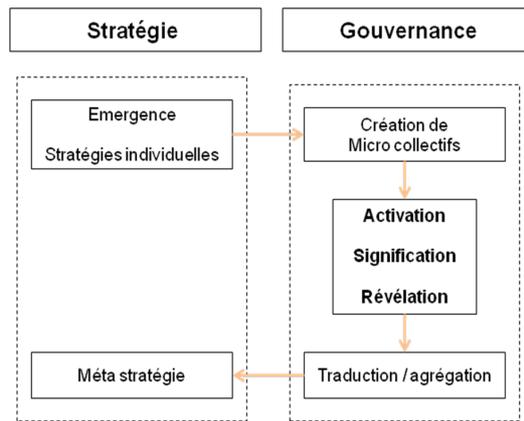


Figure 6. Processus stratégique collectif en organisation plurielle (Source : auteurs)

La stratégie de la Cosmetic Valley a été fondée initialement sur la base des ressources et compétences et des représentations d'un petit groupe d'acteurs centraux qui ont agrégé leurs capacités stratégiques dans le cadre de projets collectifs de R&D. Cette centralisation a permis la construction d'une première « version » de l'organisation et de sa stratégie. Ces projets de R&D constituent des micro-collectifs autonomes du point de vue de leur organisation et de leur fonctionnement (Bossard et Bréchet, 2009 ; Chabault, 2009). Ces micro-collectifs servent de point d'ancrage à la confrontation des intérêts individuels, à la négociation des représentations et à la co-construction progressive de la stratégie. Ils constituent des sous-systèmes³ au sens de Quinn (1980). Ils sont ensuite démultipliés à travers l'activation, la signification et la révélation des capacités stratégiques des acteurs (modèle ASR) pour former de nouveaux groupes organisés. Le pôle travail ensuite à l'intégration et à l'agrégation de ces micro collectifs pour rendre cohérent l'ensemble. La gouvernance agit alors comme un « agent de liaison » en assurant la connectivité entre les sous réseaux pour assurer la cohérence de l'ensemble. Le réseau apparaît alors clairement comme une méta-organisation (Ahrne et Brunson, 2005) où la gouvernance constitue un « méta-management » (Alberti, 2001) qui actionne une « méta-stratégie ».

³ Quinn (1980) s'est intéressé aux processus stratégiques et considère qu'ils relèvent de l'incrémentalisme logique. D'après son positionnement, la formulation de la stratégie s'effectue à travers plusieurs sous-systèmes qui rassemblent des « joueurs » autour d'un problème d'importance stratégique mais qui ne représente pas toute la stratégie. Chaque sous système a sa propre logique. La stratégie de l'organisation relève ainsi des interactions entre chaque sous systèmes.

Cette discussion montre que cette méta-stratégie met en jeu des dynamiques de savoirs et de relations. Dans le cadre des pôles, elle est davantage émergente que réellement planifiée et se construit chemin faisant. En effet, le contexte d'innovation qui caractérise ces organisations implique une forte incertitude sur la manière dont va évoluer l'environnement, ce qui exclue de fait toute pratique de planification stratégique amont. Il semble en ce sens difficile de proposer des plans formalisés pour piloter la stratégie. La construction de l'action collective relève ainsi davantage d'un processus de rationalisation a posteriori (Chabault et Martineau, 2010) au cours duquel la gouvernance donne une cohérence à un ensemble qui apparaissait jusqu'alors éclaté. Ces éléments expliquent pourquoi les responsables de pôles de compétitivité tendent à favoriser ces processus émergents à travers la création de groupes de travail et de discussion et autour de processus de pilotage décentralisés, non hiérarchiques et informels, permettant ainsi une circulation des savoirs et l'émergence de capacités stratégiques synergiques.

CONCLUSION

Cette recherche pose la question du renouvellement du portefeuille de projets de recherche des pôles de compétitivité. Le modèle ASR montre que le potentiel synergique des capacités stratégiques des pôles de compétitivité est souvent plus important qu'il n'y paraît suite au simple diagnostic des ressources et compétences de leurs membres. Il constitue une méthode simple pour les structures d'animation des pôles de compétitivité leur permettant d'avoir une démarche claire et balisée pour faire émerger de nouveaux projets de R&D. Le modèle ASR permettrait selon nous de mieux comprendre la dynamique de construction des compétences collectives, ou synergiques au sein des pôles de compétitivité. En effet, partant du principe que les capacités stratégiques que nous avons qualifié de « synergiques » sont plus fortes que la somme des capacités stratégiques initiales de chacun des membres, il semble que la performance des pôles reposerait (au moins partiellement) sur leur propre capacité à les activer, les signifier ou les révéler. Il s'agit selon nous d'une question fondamentale qui permet d'enraciner la compétitivité des pôles et qui montre bien que la réussite des pôles dépend de leur capacité à générer ces synergies.

Cette recherche mérite différents prolongements. D'une part, il conviendrait d'approfondir le type de ressources et compétences mises en commun dans le cadre de ces projets, pour mieux comprendre le pouvoir synergique de ces capacités stratégique. D'autre part, on peut

également s'interroger sur la caractère linéaire du processus ASR. On peut en effet penser que les pôles ne fassent pas ces trois phases « dans l'ordre » mais en fonction des opportunités de terrain.

REFERENCES

Abdallah C. (2007), Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation stratégique, *Revue Française de Gestion*, 33 : 174, 61-75.

Ahrne G., Brunsson N. (2005), "Organizations and meta-organizations", *Scandinavian Journal of Management*, 221, 429-449.

Alberti F. (2001), "The Governance of Industrial Districts : A Theoretical Footing Proposal", *Liuc Papers*, n°82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.

Aliouat B. (2010), « les pôles de compétitivité, gouvernance et performance des réseaux d'innovation, Lavoisier, chapitre introductif, 19-36.

Awazu Y (2004), Informal Roles and Intelligence Activities: Some Management Propositions. *Journal of Competitive intelligence and Management*. Vol 2. N°1.pp16-24

Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, n°1.

Bocquet R. et Mothe C. (2009), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue Française de Gestion*, n° 190, pp. 101-122.

Bossard V., Brechet J.P. (2009), « Régulation et projets dans les pôles de compétitivité », in *Actes de la XVIIIème conférence AIMS*, Grenoble, 2-5 juin.

Camagni R. (1995), « espace et temps dans le concept de milieu innovateur » in Rallet E., Torre A. (Eds), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, 193-210.

Chabault, D. (2009), « Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisation : une application aux pôles de compétitivité », Thèse en sciences de gestion, Université François Rabelais, IAE de Tours.

Chabault D., (2011), L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, *Revue Vie et Sciences Economiques*, juin, à paraître.

Chabault D., Martineau R., (2010), Outils de gestion et méta organisation, le rôle du contrat de performance sur la stratégie des pôles de compétitivité, *Actes du 4^{ème} atelier Stratégie, espace et territoire*, Toulouse, 18 novembre.

Chabault D., Perret V., (2010), Les pôles de compétitivité version 2.0 : Les enjeux stratégiques et managériaux de la clusterisation des dynamiques compétitives, in Pezet A. et Nogatchewsky G. (Dir.), *L'Etat des entreprises 2011*, La Découverte, collection repères, coordonné par Dauphine Recherche en Management., 2010.

Chesbrough H.W, (2003) *Open Innovation : the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.

Cooper, D.J., Hinings, C.R., Greenwood, R. & Brown, J.L. (1996). "Sedimentation and transformation in professional service firms". *Organization Studies*, 17 (4): 623-648.

Dang R. (2010), les PME au sein des pôles de compétitivité : entre interaction auto organisées et interactions suscitées, in Aliouat B. (Dir.) «Les pôles de compétitivité, gouvernance et performance des réseaux d'innovation », Lavoisier, 60-93.

Denis. J.L., Langley A., Rouleau L., (2004), "La formation des strategies dans les organizations pluralists: vers de nouvelles avenues théoriques", *Actes de la 13^{ème} conférence internationale de l'AIMS*, Vallée de la Seine, 2-4 juin.

DIACT, (2008), *L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008*, La Documentation Française.

Dussauge P. et Garette B. (1996), *Les stratégies d'alliance*, Ed. d'Organisation, Paris.

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

Fen Chong S. (2009), « *Le pilotage chemin faisant: émergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles de compétitivité* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine

Fen Chong S., Pallez F., (2010), « Le pilotage par projet dans les pôles de compétitivité », in Aliouat B. « les pôles de compétitivité, gouvernance et performance des réseaux d'innovation, Lavoisier, 199-224.

Glaser A., Gallié E.P., Mérindol V. Weil T. (2010), "the link between a cluster's governance and its capability to get collaborative research projects funded : an investigation of French clusters", *Actes du 4^{ème} atelier Stratégies, Espaces et Territoires*, Toulouse, 18 novembre.

Grabher G., (2004), « Learning in projects, remembering in networks ? Communitary, sociality, and connectivity in project ecologies », *European Urban and Regional Studies*, 11, p. 103-123.

Grant R.M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, pp.114-135.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3.

Keast R., Mandell M., Brown K., Woolcock G. (2005), "Network Structures : Working Differently and Changing Expectations", *Public Administration Review*, 64, 3, 363-371.

Lorenzoni G., Baden Fuller. (1995), "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, 37, 146-163.

Quinn J.B., (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin.

Parker R. (2007), "Networked governance or just Network Local Governance of the Knowledge Economy in Limerick and Karskrona", *Political Studies*, 55, 113-132.

Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.

Peteraf M. A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3.

Piret R.E., (1998), Stratégie, coordination et connaissance, in Laroche H. et Nioche J.P., *Repenser la stratégie : fondements perspectives*, Vuibert, pp. 205-232.

Tywoniak A.S. (1998), Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, in Laroche H. et Nioche J.P. (Dir.), *Repenser la stratégie : fondements perspectives*, Vuibert, pp. 166-204.

Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol 5 (April-June).

Winkler I. (2006), "Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 3, 119-134.

Yin R. K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.