

Gouvernance, dynamique collaborative et innovation dans un technopôle : quels leviers mobiliser ?

1341

RESUME

La littérature sur les technopôles distingue deux types de technopôles, linéaires et interactifs (Cooke, 2001) dont les performances d'innovation varient en fonction de leur capacité à stimuler des liens de coopérations étroits entre les différentes parties prenantes, entreprises, recherche et formation. Nous inscrivant dans le courant émergent de la Knowledge Based View of Clusters (Bahlmann & Huysman, 2008; Maskell, 2001), nous interprétons cette distinction sous l'angle de la gouvernance et des mécanismes mobilisés pour favoriser l'innovation. En effet, souvent négligée dans les études sur les modèles territoriaux d'innovation, la gouvernance territoriale s'avère être un déterminant de la performance d'innovation des entreprises co-localisées, en particulier au travers des mécanismes qu'elle met en œuvre pour favoriser la création de synergies et de réseaux d'innovation.

L'originalité de notre recherche repose sur le repérage et l'analyse des mécanismes mobilisés par la gouvernance pour faciliter les dynamiques sociales et institutionnelles favorables à la création de connaissances nouvelles et au développement de l'innovation. Nous adoptons pour cela une grille d'analyse s'articulant autour de trois leviers, politique, normatif et cognitif, qui se déclinent en neuf principaux mécanismes permettant la création d'un environnement institutionnel favorable. En nous appuyant sur le cas du technopôle Savoie Technolac, nous analysons la façon dont ces leviers sont mis en œuvre par la gouvernance. Les premiers résultats de cette recherche permettent de comprendre comment, au travers de la mobilisation de certains de ces mécanismes, la gouvernance réussit à amorcer l'évolution de ce technopôle de type plutôt linéaire vers un modèle plus interactif.

Mots clés : gouvernance, innovation, technopôle, processus institutionnel

INTRODUCTION

La littérature sur les technopôles fait apparaître que, malgré l'importance de son potentiel de recherche et d'innovation, le technopôle est souvent caractérisé par la faiblesse des relations interentreprises et des synergies entreprises - recherche (Asheim, 2007; Castells & Hall, 1994; Cooke, 2001), limitant ainsi l'innovation à l'échelle collective. Cooke (2001) distingue à ce titre deux types de technopôles : le premier, de type « linéaire », se fonde sur l'agglomération localisée d'entreprises et d'instituts de formation et de recherche sans liens entre eux. Le second, de type « interactif », repose sur une approche planifiée de soutien des entreprises basé sur la stimulation de liens étroits de coopération entre entreprises et entre université et industrie. Si les technopôles de type 2 constituent un modèle de performance d'innovation (Cooke, 2001), l'évolution d'un modèle linéaire à un modèle interactif nécessite une véritable transformation de l'espace en réseau d'innovation (Longhi & Quéré, 1993b). Dans cet article, l'objectif est de comprendre le rôle joué par la gouvernance d'un technopôle à travers notamment sa capacité à favoriser une dynamique collective d'innovation propre au modèle interactif (Leloup, Moyart, & Pecqueur, 2005; Lévesque, Klein, & Fontan, 1998).

La gouvernance est un sujet souvent négligé dans les études sur les systèmes de production localisés (De Propriis & Wei, 2007). Certains travaux récents ont montré l'importance d'une gouvernance territoriale ou locale dans la création et l'intégration de réseaux d'innovation au sein de clusters (Bocquet & Mothe, 2009; Ehlinger, Perret, & Chabaud, 2007; Leloup et al., 2005). Pour autant, peu de recherches empiriques se sont intéressées spécifiquement aux mécanismes mis en œuvre par cette gouvernance territoriale pour favoriser la création de synergies et de réseaux d'innovation. Par gouvernance territoriale, nous entendons « *un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches* » (Colletis et al., 1999, p.34). L'originalité de cette recherche repose sur le repérage et l'analyse des mécanismes mobilisés par la gouvernance d'un technopôle pour favoriser un tel processus d'institutionnalisation. Nous appliquons à cette analyse une grille de lecture proposée par Lawrence et Suddaby (2006) dans le cadre de la création de processus institutionnels au sein d'organisations. Ils retiennent trois principaux leviers : politique, normatif et cognitif sur lesquels la gouvernance peut agir pour engager des actions permettant d'instaurer un climat propice aux collaborations et synergies entre les membres du technopôle et à la création et diffusion de ressources spécifiques au technopôle. Cette approche a le mérite d'offrir une conceptualisation suffisamment compréhensible et

générale des mécanismes à mettre en œuvre pour le soutien de l'innovation dans le cadre d'une gouvernance territoriale.

En nous appuyant sur le cas du technopôle Savoie Technolac, situé au Bourget-du-Lac (Savoie), nous analysons la façon dont ces leviers sont mis en œuvre, ou non, par la gouvernance du technopôle et la perception qu'en ont les entreprises. Des membres de la gouvernance et une vingtaine d'entreprises adhérentes du technopôle ont ainsi été interviewés. L'originalité de cette analyse qualitative repose sur la confrontation de ces deux représentations, permettant d'offrir des perspectives différentes et plus riches du phénomène étudié (Eisenhardt & Graebner, 2007)

La première partie de cette communication introduit le cadre théorique. Après avoir décrit les spécificités des technopôles, en précisant les caractéristiques des deux types, linéaire et interactif, mis en évidence dans la littérature, nous considérons les mécanismes mis en œuvre par la gouvernance au service de cette dynamique d'innovation. Une description du technopôle Savoie Technolac à l'aide de faits stylisés ainsi que les résultats de l'enquête qualitative sont détaillés dans la deuxième partie. Enfin, nous discutons ces résultats et proposons des voies de réflexions utiles à destination des membres de la gouvernance.

1. TECHNOPOLES ET DYNAMIQUES D'INNOVATION

Le phénomène technopolitain, et les parcs technologiques qui y sont associés, ont connu un fort développement dans la majorité des pays développés à la fin des années soixante-dix et dans les années quatre-vingts (Doloreux, 1999; Longhi & Quéré, 1991). Ils s'inscrivent dans une perspective dynamique comme un outil privilégié des politiques publiques pour soutenir le développement de l'innovation technologique. Si les technopôles peuvent se définir, de façon très générale, par la concentration, sur un espace géographique délimité, d'entreprises de haute technologie, petites et grandes, et d'organismes de recherche et de formation, privés ou publics (Massard & Torre, 2004), les nombreuses études empiriques sur cette forme agglomérée territoriale font état de grandes disparités au regard du soutien à l'innovation (Antonelli, 2000; Castells & Hall, 1994; Cooke, 2001; Lévesque et al., 1998; Longhi & Quéré, 1991). Dans cette première partie, nous proposons de caractériser les technopôles en fonction de la place et du soutien accordés à l'innovation : dans la lignée de la typologie proposée par Cooke (2001), nous distinguons les technopôles s'inscrivant dans une vision linéaire de ceux adoptant une vision interactive de l'innovation (1.1). Dans la perspective du courant de la Knowledge-Based View of Clusters (KBVC) (Arikan, 2009; Bahlmann & Huysman, 2008; Maskell, 2001), nous interprétons cette distinction sous l'angle

de la gouvernance de ces technopôles et des mécanismes mobilisés pour favoriser l'innovation.

1.1. DES TECHNOPOLES LINEAIRES AUX TECHNOPOLES INTERACTIFS

La notion de technopôle recouvre un ensemble hétérogène qui renvoie à différentes formes d'organisation industrielle. Castells et Hall (1994) proposent une typologie basée sur l'étude empirique des principaux milieux technologiques innovateurs dans le monde. Ils distinguent ainsi quatre types de technopôles : les complexes industriels de haute technologie tels que la Silicon Valley ou la Route 128 près de Boston et autour du MIT, les cités scientifiques (« *science cities* ») qui sont plus des complexes de recherche scientifique sans lien territorial direct avec l'industrie, le programme technopolitain japonais et enfin les parcs technologiques ou « *science parks* » qui résultent principalement d'initiatives publiques de développement économique du territoire (Sophia Antipolis en France, Cambrigde au RU ou le parc Hinschu au Japon sont les exemples emblématiques de ce type de technopôle). « *Outil de l'action publique nationale en matière de développement économique et de soutien à l'innovation* » (Quéré, 1996), ces parcs technologiques ou technopôles ont connu un fort développement en France dans les années 80 et sont l'expression de politiques d'aménagement du territoire (Doloreux, 2002). Ils s'organisent autour de trois fonctions principales (Faberon, 1990) : l'accueil des entreprises, la fertilisation croisée et les synergies locales entre milieux scientifiques, industriels et financiers, la composante scientifique étant indissociable du concept de technopôle.

La littérature sur les technopôles (Castells & Hall, 1994; Lévesque et al., 1998) permet de distinguer un certain nombre de facteurs inhérents à la création d'un technopôle :

- a) la présence d'institutions de recherche et de formation ;
- b) des incitations fiscales ou financières favorables ;
- c) la disponibilité du terrain (en particulier dans le cadre d'implantations industrielles);
- d) un marché du travail local caractérisé par une forte mobilité de travailleurs qualifiés (Longhi, 1999);
- e) un bon réseau de communication (accessibilité réseau autoroutier, ferroviaire et aéroport) et de télécommunication, et
- f) une attractivité du technopôle renforcée au travers notamment de la qualité de l'environnement, de la flexibilité bureaucratique et enfin de l'image véhiculée.

Cependant ces facteurs critiques ne conditionnent en rien le succès de ces technopôles, en particulier dans un objectif de développement et de soutien de l'innovation. Ainsi, malgré la multiplication des modèles technopolitains dans les pays développés, un certain nombre

d'études empiriques mettent l'accent sur l'existence d'une disparité forte en termes de performance d'innovation. Les technopôles français en particulier se distingueraient par la faiblesse des relations inter-firmes (Carluer, 2006) et l'absence de synergies entre firmes et laboratoires de recherche sur le site (Castells & Hall, 1994; Cooke, 2001; Rallet & Torre, 2007), et ce malgré d'importants investissements en matière de services à l'innovation et d'infrastructures dédiées. Une interprétation possible de ce paradoxe est proposée par Cooke (2001) qui distingue deux politiques technopolitaines de l'innovation : « *linéaire* » et « *interactive* ».

Les technopôles français auraient tendance à s'inscrire dans ce premier type de « technopôle linéaire » dans lequel l'agglomération est induite et aucun effort institutionnel n'est fait pour créer du lien entre acteurs co-localisés, un des objectifs premiers étant la commercialisation de surfaces industrielles (Doloreux, 2002; Quéré, 1996). Cette faiblesse des interactions peut s'expliquer par la volonté explicite des politiques de fournir une infrastructure d'accueil à des entreprises de haute technologie sans chercher prioritairement à relier, au démarrage en tout cas, potentiel scientifique et/ou universitaire et potentiel industriel (Doloreux, 1999; Longhi & Quéré, 1991; Quéré, 1996). Lorsque ces relations existent, elles restent essentiellement verticales (Lazaric, Longhi, & Thomas, 2008; Longhi & Quéré, 1993a), opérant dans un seul domaine d'activité (les STIC) et regroupant souvent les mêmes acteurs, ce qui entraîne un risque de « sclérose innovatrice » (Debos, 2008). Lévesque et al. (1998) confirment la faiblesse des relations contractuelles dans les technopôles français. Seules les PME les plus importantes réussissent à s'intégrer dans un réseau permanent de relations marchandes (Lévesque et al., 1998).

A l'inverse, les technopôles « *interactifs* » rejettent la conception linéaire de l'innovation, vue alors comme un processus dynamique d'apprentissage qui prend place dans un « milieu » local (Antonelli, 2000; Camagni, 1991; Maskell & Malmberg, 1999) et pour lequel les institutions sont appelées à jouer un rôle central (Cooke & Morgan, 1998). Le succès de ce type de technopôle ne repose plus seulement sur l'existence d'infrastructures, de ressources génériques et d'une main d'œuvre qualifiée. Il dépend surtout d'un ancrage territorial fort, de liens plus étroits entre université et industrie et de l'importance des réseaux, sociaux et/ou contractuels, entre les entreprises qui permettent de créer et de diffuser des ressources spécifiques au technopôle (Cooke, 2001). Les universités, en tant que « *générateurs de technologie* », ont aussi un rôle particulier et fondamental à jouer dans le soutien de l'innovation (Castells & Hall, 1994) : au travers des connaissances nouvelles générées (appliquées ou fondamentales) ou de la formation spécifique permettant de créer un

marché du travail local qualifié et spécialisé mais aussi par le rôle direct joué sur le développement de l'entrepreneuriat via le soutien apporté aux spin-offs (Longhi, 1999). La complémentarité des activités et compétences disponibles sur le site et la dynamique du marché local du travail - deux dimensions à la base des processus d'apprentissage locaux et de la formation d'un réseau innovateur (Longhi & Quéré, 1991) - se fondent sur une forte synergie entre entreprises et institutions locales (Boekholt & Van der Weele, 1998; Lévesque et al., 1998).

Dans cette perspective interactive de l'innovation, que certains assimilent à la Knowledge-Based View of Clusters (Arikan, 2009; Bahlmann & Huysman, 2008; Maskell, 2001), la simple co-localisation d'acteurs sur un technopôle ne permet pas de générer des synergies, et donc de soutenir efficacement et sur le long terme l'innovation. La connaissance étant alors considérée comme la principale ressource stratégique du cluster (Bahlmann & Huysman, 2008), le rôle de la gouvernance est essentiel pour comprendre les dynamiques sociales et créer et soutenir les interactions au sein des technopôles, souvent caractérisés par un grand nombre de petites entreprises moins à même de saisir les opportunités d'innovation (Bocquet & Mothe, 2010).

1.2. LA GOUVERNANCE DES TECHNOPOLES AU SERVICE DE CETTE DYNAMIQUE

L'émergence d'un technopôle interactif s'appuie sur la mise en place d'une gouvernance territoriale entendue comme un « *processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches* » (Colletis, Gilly, & al., 1999). Par la place qu'elle accorde aux dynamiques sociales (et institutionnelles) dans le processus de création et de diffusion de connaissances nouvelles, et donc d'innovation, l'approche par la KBVC (Bahlmann & Huysman, 2008; Maskell, 2001) nous semble être une base intéressante pour appréhender les mécanismes mis en œuvre par cette gouvernance territoriale qui restent paradoxalement peu étudiés. Ce courant met en avant le caractère multidimensionnel des clusters (s'éloigner de la simple perspective économique pour adopter une perspective socio-économique) et confère un nouveau rôle à la gouvernance d'un technopôle. Elle ne doit plus seulement gérer la croissance économique du pôle mais avant tout chercher à comprendre les dynamiques à la fois institutionnelles et organisationnelles à l'œuvre dans le technopôle (Bahlmann & Huysman, 2008). Adoptant l'approche de la KBVC, Arikan (2009) recense les principales faiblesses des clusters à développer l'innovation et met en avant le déficit fréquent d'un environnement institutionnel approprié au sein du cluster afin de soutenir la confiance et les relations coopératives entre ses membres. Il milite pour un plus grand nombre de recherches

mettant en évidence les mécanismes à mettre en œuvre par les gouvernances locales afin de développer et maintenir une telle dynamique (Arikan, 2009). Dans cette optique et en adoptant une démarche similaire sur le processus d'institutionnalisation dans un pôle de compétitivité (Chabault, 2008), nous proposons une grille de lecture, issue des travaux de Lawrence et Suddaby (2006) ¹ qui distingue trois leviers constitutifs de la gouvernance dans ce processus : *politique, normatif et cognitif* qui se déclinent en neuf principaux mécanismes permettant la création d'un environnement institutionnel. (cf. figure 1).

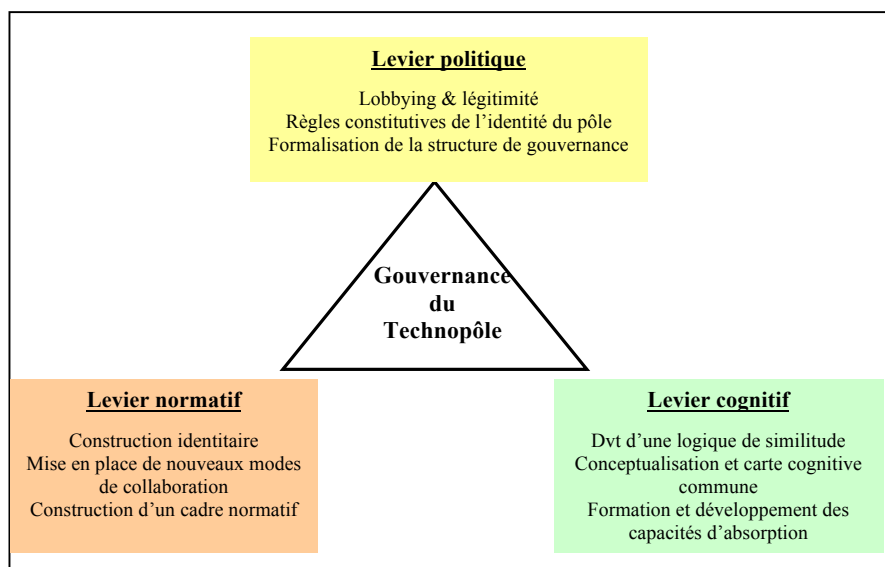


Figure 1 - Principaux leviers et mécanismes de la gouvernance du technopôle dans le cadre d'un processus d'institutionnalisation

Nous détaillons ci-après chacun des leviers en mettant l'accent sur les mécanismes et modalités correspondantes dans le cadre de la gouvernance d'un technopôle.

Le levier politique permet de définir le cadre de coopération et les règles de fonctionnement au sein du technopôle. Lawrence et Suddaby (2006) définissent les pratiques institutionnelles de nature politique comme « *la construction de règles, de droits de propriétés et de frontières qui définissent l'accès aux ressources matérielles* » (*ibid*, p.15). Ils distinguent trois mécanismes : *advocacy*, *defining* et *vesting* qui correspondent respectivement 1) aux mécanismes de reconnaissance, 2) à la mise en place d'un système de règles constitutives et non coercitives et 3) à la formalisation de la structure de gouvernance. Les mécanismes de reconnaissance mis en œuvre par la gouvernance du technopôle ont une forte dimension politique. Ils permettent de renforcer la cohésion du pôle en interne et sa reconnaissance à l'extérieur et d'obtenir, de la part de ses membres peu ou pas

¹ Ils ont fait une revue de littérature systématique des études empiriques publiées depuis 1990 dans les trois principales revues scientifiques en gestion : *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* et *Organization Studies*. Ils ont ainsi pu observer 9 pratiques distinctes au travers desquels les acteurs engagent des actions résultant dans la création de nouvelles institutions. Ils ont regroupé ces pratiques dans trois grandes catégories que nous retenons comme principaux leviers : politique, normatif et cognitif.

institutionnalisés, une certaine « *légitimité cognitive* » (Human & Provan, 2000; Lawrence & Suddaby, 2006; Suchman, 1995). Des actions de lobbying auprès des institutions territoriales et gouvernementales afin de s'assurer de l'allocation des ressources et de leur implication tout au long de la vie du technopôle, des actions de communication externe (institutionnelle, participation à des salons sous bannière commune...) et de promotion du technopôle comme outil de développement économique, peuvent constituer des mécanismes de reconnaissances mobilisables par la gouvernance. L'élaboration d'un certain nombre règles constitutives permet de réduire les risques d'opportunisme des acteurs engagés dans des projets de coopération au sein du technopôle (Brousseau, 2000). Parmi ces règles, nous retenons la mise en place de modalités de coopération au sein du technopôle (modalités d'entrée/sortie, définition des rôles, statuts et responsabilités des membres du technopôle) et de mécanismes d'incitation et de sanction. Enfin, la formalisation de la structure de gouvernance est le troisième mécanisme politique dans la construction d'une proximité institutionnelle. Après s'être assurée de sa reconnaissance et légitimité à l'extérieur, avoir mis en place un ensemble de règles permettant de définir clairement les règles formelles de coopération, la gouvernance doit instaurer des mécanismes de contrôle et de supervision pour réguler les jeux de pouvoir inhérents aux collaborations d'innovation à l'intérieur d'un technopôle et assurer un suivi des projets collaboratifs internes au technopôle.

Le tableau 1 résume les mécanismes et modalités du premier levier politique.

Leviers	Mécanismes	Modalités
Levier politique	Mécanismes de reconnaissance	Mise en place d'actions de lobbying , de publicité institutionnelle (« corporate », participation à des salons, des groupements d'intérêts...) afin d'acquérir une légitimité cognitive à l'extérieur du pôle. Permet d'assurer l'allocation des ressources matérielles ou du capital social et politique nécessaire à la création de nouvelles structures et pratiques institutionnelles. Importance d'une communication constante avec l'environnement territorial.
	Elaboration de règles constitutives de l'identité du technopôle	Ces règles constitutives permettent de définir les conditions d'entrée, de sortie des membres, leur statut au sein du pôle. Permet de définir le cadre de travail et de coopération des membres (contrats), les dispositifs d'incitation et de sanction (systèmes de garantie, répartition de la rente, résolution des conflits) pour faire émerger une confiance organisationnelle.
	Formalisation de la structure de gouvernance	Mise en place de mécanismes de contrôle, de supervision, de résolutions des conflits et de garantie . Equipe de coordination, CA, CD, indépendance et allocation de l'autorité. Mise en place de modalités de contrôle opérationnel. Permet de réguler les jeux de pouvoir.

Tableau 1 – Mécanismes et modalités du levier politique de la gouvernance

Le levier normatif s'intéresse à l'évolution des normes et des valeurs propres aux entreprises afin de construire une stratégie et une identité communes au technopôle et générer ainsi une logique d'appartenance entre les membres (Torre, 2006). L'idée principale de ce levier est de faire évoluer les normes existantes et d'en développer de nouvelles, spécifiques au technopôle, afin de favoriser les relations de coopération. Trois mécanismes peuvent être distingués : la construction d'une identité forte, l'évolution des associations normatives et la construction d'un cadre normatif (Lawrence & Suddaby, 2006). La construction identitaire du

technopôle (« *constructing identities* ») est une étape essentielle dans la construction d'une proximité institutionnelle puisqu'elle permet de créer un sentiment commun d'appartenance à une entité qui possède ainsi une image cohérente et une légitimité vis-à-vis des ses membres comme des organisations extérieures au technopôle. Le second mécanisme (« *changing normative associations* ») consiste à repérer les institutions au sens de routines, habitudes de collaboration, réseaux d'influence existant avant la constitution du technopôle ou s'étant développés en parallèle afin de les mobiliser pour créer de nouveaux référentiels de collaboration auxquels toutes les parties prenantes du technopôle pourront adhérer. La gouvernance doit être force de propositions pour instaurer de nouveaux modes de collaboration, changer les comportements souvent individualistes et opportunistes des PME (Arikan, 2009) pour les faire évoluer d'une logique de compétition à une logique de coopération. La création de relations de confiance est un déterminant essentiel de la constitution de collectifs au niveau local dans la mesure où elle facilite la circulation des idées, des connaissances et des savoir-faire à l'intérieur du groupe, l'adhésion des parties prenantes à une stratégie commune (Dupuy & Torre, 2004). Cette confiance institutionnelle canalise les comportements individuels et réduit les risques d'opportunisme (Granovetter, 1985). Le dernier mécanisme (« *constructing normative networks* ») vise à créer une véritable logique d'appartenance qui définit les règles et les routines à l'œuvre dans le technopôle. La gouvernance doit exercer un pouvoir fédérateur en favorisant les interactions entre les parties prenantes et l'émergence de réseaux via la constitution de projets communs, de groupes de travail, l'intégration des nouveaux entrants, le déploiement de synergies entre les PME, les grandes entreprises et la communauté scientifique. Le renforcement des réseaux sociaux existants ou le développement de nouveaux au sein du technopôle participent aussi à la performance d'innovation du technopôle (Eisingerich, Bell, & Tracey, 2010).

Le tableau 2 résume les mécanismes et modalités mobilisés dans le levier normatif.

Leviers	Mécanismes	Modalités
Lever normatif	Construction d'une identité forte	Etape essentielle à l'institutionnalisation puisqu'elle permet de définir la relation que l'acteur entretient avec le pôle. Cette identité forte doit également être perçue à l'extérieur : travail de communication interne et externe.
	Instauration de nouveaux modes de collaboration	La gouvernance du pôle doit être force de propositions pour instaurer de nouveaux modes de collaboration entre les parties prenantes. Travail de fond à réaliser pour assurer le changement de comportement des acteurs : passer d'une logique de compétition à une logique de coopération. Instaurer une confiance organisationnelle .
	Construction d'un cadre normatif	Créer une logique d'appartenance entre les membres du technopôle. Pouvoir fédérateur de l'instance de gouvernance du pôle qui doit rassembler les différentes parties prenantes et favoriser leurs interactions via les projets, ou groupes de travail. Identifier et mobiliser les réseaux sociaux existants pour en créer de nouveaux centrés autour des projets du pôle. Important travail d'intégration à réaliser entre PME et communauté scientifique par ex.

Tableau 2 – Mécanismes et modalités du levier normatif de la gouvernance

Le levier cognitif définit les mécanismes permettant de mutualiser et diffuser les connaissances nécessaires à la mise en place d'une carte cognitive commune afin de favoriser

le soutien de l'innovation. Comme nous l'avons vu auparavant, en particulier au travers de l'approche KBVC, le pilotage et la gestion des connaissances au sein du technopôle constitue un véritable enjeu pour la gouvernance (Bahlmann & Huysman, 2008; Bocquet & Mothe, 2010) et pour la performance d'innovation des entreprises (Suire & Vicente, 2008; Torre, 2006). Là encore, trois mécanismes peuvent être distingués : 1) la création d'une logique de similitude (« *mimicry* ») qui facilite l'adoption de nouvelles pratiques, 2) la constitution d'une carte cognitive commune au travers d'un mécanisme de conceptualisation (« *theorizing* ») et 3) le développement des capacités d'absorption des entreprises du technopôle au travers d'actions de formation (« *educating* ») qui permettront, aux PME en particulier, de mieux saisir les opportunités de collaboration. Le premier mécanisme s'attache à la capacité des acteurs publics et privés à organiser les réseaux et à imposer les connaissances nouvellement créées comme des standards technologiques, allant de soi (« *taken-for-granted* », Lawrence et Suddaby, 2006, p.25). En mettant l'accent sur les problèmes actuels et les défauts des anciennes pratiques, la gouvernance facilite l'acceptation de nouvelles pratiques, par exemple de collaborations et permet aux acteurs de s'approprier par eux-mêmes les avantages de ce nouveau mode de collaboration et de légitimer son action *de facto*. Deuxième mécanisme : élaborer des concepts clés autour desquels se cristallise la communication de la gouvernance et se constitue un socle commun de connaissances. Troisièmement, au travers d'actions favorisant la formation et l'apprentissage interactif, la gouvernance du technopôle a un rôle d'assistance, de pivot (Bocquet & Mothe, 2010) ou de catalyseur (Wegloop, 1995) des capacités d'absorption individuelles des entreprises afin de fluidifier et accélérer la diffusion des innovations. Le rôle joué par les incubateurs, ou les universités dans la mesure où elles soutiennent le développement de spin-offs, est primordial dans ce mécanisme. Le tableau 3 résume mécanismes et principales modalités du levier cognitif.

Leviers	Mécanismes	Modalités
Levier cognitif	Développer une logique de similitude	Juxtaposer les anciens et les nouveaux modèles afin de rendre la nouvelle proposition à la fois plus compréhensible et accessible aux utilisateurs, en mettant notamment l'accent sur les problèmes actuels et les défauts de l'ancienne pratique. Par ex. peut permettre aux acteurs de s'approprier par eux-mêmes de nouveaux modes de collaboration sans remettre en cause la légitimité de la gouvernance d'opérer ces changements.
	Conceptualisation & carte cognitive commune	Développer un socle commun de connaissances par la mise en place de stratégies de production et de transfert des connaissances communes au pôle et spécifiques aux différentes parties prenantes. Importance de la codification de ces connaissances.
	Volet Formation et développement des capacités d'absorption	Rôle de la gouvernance : « facilitateur » ou « catalyseur » de l'innovation au travers d'actions améliorant les capacités d'absorption et d'interaction des PME du pôle afin de fluidifier et accélérer la diffusion de l'innovation. Sensibilisation auprès des PME des enjeux de la dimension recherche et formation. Importance des incubateurs et soutien au développement des spin-offs.

Tableau 3 – Mécanismes et modalités du levier cognitif de la gouvernance

L'objectif de la seconde partie est de confronter cette grille d'analyse des mécanismes de gouvernance à un technopôle existant, *Savoie Technolac*, pour saisir le rôle joué par la

gouvernance sur la dynamique collaborative. Cette lecture attentive nous permettra de comprendre dans quelle mesure Savoie Technolac peut être associé à un technopôle linéaire ou à un technopôle interactif.

2. LE CAS DU TECHNOPOLE SAVOIE TECHNOLAC

Après une description de la méthodologie de recherche utilisée (2.1.), nous introduisons notre terrain de recherche au travers des éléments sous-jacents à sa création à sa structure actuelle et précisons l'activité d'innovation des entreprises à l'aide de quelques faits stylisés issus d'une étude quantitative menée en juin 2009 auprès des entreprises de Savoie Technolac (2.2). Nous proposons ensuite d'analyser, au travers d'une série d'entretiens qualitatifs, la façon dont la gouvernance a pu, ou non, mobiliser les mécanismes évoqués dans notre partie théorique afin de créer un environnement institutionnel propice au développement des coopérations et synergies d'innovation au sein du technopôle (2.3).

2.1. METHODOLOGIE

Notre recherche qualitative, de nature exploratoire, s'appuie sur un ensemble de données primaires issues d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1h30, menés auprès de deux catégories d'acteurs : 18 dirigeants parmi une sélection d'entreprises représentatives de la structure du technopôle en termes de taille et de secteur d'activité et trois membres de la gouvernance, à savoir le directeur général, la directrice de l'innovation et le directeur de la création d'entreprises, en charge de la pépinière. La confrontation de ces deux représentations permet d'offrir une perspective multi-acteurs du phénomène étudié et limite le biais des entretiens semi-directifs qui poussent les répondants à créer du sens *a posteriori* (Eisenhardt & Graebner, 2007). Les entretiens ont été menés en deux vagues : les représentants des entreprises ont été interrogés entre février et mars 2009 et ceux de la gouvernance en novembre 2010. Ils ont tous été enregistrés, intégralement retranscrits et validés par les répondants. (cf tableau 4 pour un résumé des sources mobilisées et Annexe A pour le détail des 18 entreprises rencontrées).

Deux guides d'entretien différents ont été réalisés : le premier, destiné aux entreprises, s'inscrit dans une démarche globale cherchant à saisir les perceptions et pratiques d'innovation des entreprises engagées dans le technopôle et se structure autour de deux grands thèmes : l'activité d'innovation de l'entreprise et l'influence de l'appartenance à Savoie Technolac, notamment au travers des actions mises en place par la gouvernance. Le second guide s'adresse aux membres de l'équipe en charge de l'animation du technopôle et s'articule autour de trois thèmes : 1) Structure du pôle et de sa gouvernance ; 2) Gouvernance et Innovation et 3) Rôle de la gouvernance dans les projets d'innovation. Enfin, de

nombreuses données secondaires, internes et externes (site internet, plaquettes institutionnelles, newsletters, catalogue, rapports d'études, articles de presse...) viennent compléter nos sources (Yin, 2003). Le contenu des entretiens et des sources secondaires a ensuite été « mis en forme », plutôt que codé (Hauch & Elidrissi, 2009; Strauss & Corbin, 1990) afin de faire ressortir les idées centrales de l'interviewé sur les trois thèmes structurants : les leviers politiques, normatifs et cognitifs mobilisés par la gouvernance pour favoriser l'innovation. L'analyse des données a été faite selon une grille d'analyse de contenu thématique qui reprend les trois leviers et neuf mécanismes mis en évidence dans la partie précédente.

Sources d'information	Données primaires		Données secondaires
	Entretiens réalisés	Acteurs interviewés	
GOUVERNANCE	4	DG – 30/11/2010 DI – 23/01/2009 & 30/11/2010 DCE – 30/11/2010	Newsletters Interpôle et STL Mag ; site internet et plaquette institutionnelle « Solar Innovation Campus » ; Annuaire SIC ; Plaquette Ecolac 2010 ; N° spécial Eco des Pays de Savoie N°21 sur la Solar Vallée.
ENTREPRISES - créées sur ST - non créées sur ST	18 <i>13</i> <i>5</i>	Entretiens réalisés entre le 4/02/2009 et le 12/03/2009	Sites internet des entreprises rencontrées

DG = Directeur général / DI = Directeur de l'Innovation / DCE = Directeur de la Création d'Entreprise

Tableau 4 – Sources des données mobilisées

2.2. DU PROJET SAVOYARD INITIAL D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE A L'EMERGENCE D'UN ECOSYSTEME D'INNOVATION AUTOUR DU SOLAIRE

Savoie Technolac est un technopôle labellisé² créé en 1987 en Savoie, au Bourget-du-Lac. Véritable enjeu d'aménagement du territoire, ce technopôle est né de la volonté des acteurs politico-économiques de créer *ex nihilo* un parc technologique associant université, recherche et nouvelles technologies sur le modèle de la Silicon Valley, alors très en vogue à l'époque. Le technopôle fait face aujourd'hui à un défi important : opérer un recentrage sur le secteur du solaire et impliquer les entreprises du technopôle dans la dynamique d'innovation et de synergies créée conjointement par l'implantation de l'INES – Institut National de l'Energie Solaire – et du pôle de compétitivité Tenerrdis, dédié aux énergies renouvelables.

2.1.1. La genèse : « un projet savoyard pour les savoyards »

Un évènement extraterritorial est à l'origine de la création du technopôle Savoie Technolac : la fermeture de la base aérienne du Bourget-du-Lac, décidée en 1983 par le ministère de la Défense. La disponibilité d'une telle superficie de terrain, dans un environnement privilégié au bord du lac, suscite convoitises et appropriation du projet par les

² Label européen CEEI – Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation – délivré par EBN – European Business Network en 2003. ST est également membre du réseau RETIS, regroupant les technopôles, CEEI et incubateurs de France.

collectivités et la population locales. Ce nécessaire réaménagement du territoire intervient au moment de la candidature de la Savoie aux Jeux Olympiques, portée par la figure emblématique de Michel Barnier, qui fédère les acteurs politiques, civiques, économiques et universitaires autour du projet. Elément du patrimoine savoyard, Savoie Technolac porte en lui une composante territoriale forte avec un encastrement institutionnel et culturel prononcé. Comme le précise son directeur, « *la vocation de Savoie Technolac, c'est de nourrir le territoire.* »

La dimension économique s'impose rapidement du fait de la nécessité de trouver de nouveaux débouchés pour l'économie savoyarde confrontée à deux menaces : d'une part, le désengagement progressif des grands groupes industriels qui avaient fait la richesse de la Savoie avec la « houille blanche » et autour desquels un tissu de sous-traitants s'était formé, et d'autre part la dépendance à l'égard de la mono-activité touristique tournée autour de la neige. A la différence de certains technopôles émergents à la même époque, Savoie Technolac résiste à la tentation de s'engager dans une logique commerciale et foncière (ventes de terrain et développement d'une simple zone d'activité) pour privilégier « *la notion de réseau et d'animation économique, donc d'un effort public en faveur du regroupement d'acteurs qui n'ont pas forcément l'habitude de collaborer.* » (JJD)

L'état des lieux des forces en présence, qui s'appuie en particulier sur les savoirs clés développés au niveau de l'Université de Savoie nouvellement créée, permet de dégager quatre thématiques sur lesquelles le collectif en charge de développer ST s'appuie pour créer des filières économiques fortes et attirer des entreprises innovantes : 1) les matériaux composites, 2) l'intelligence artificielle, 3) l'ingénierie du bâtiment et 4) l'environnement. Par ailleurs, la décision, dès le démarrage et en précurseur en France, d'adopter la fibre optique sur le site et de négocier des accords avec France Telecom pour installer le haut débit donne au technopôle une dimension « nouvelles technologies » qui lui permet rapidement d'attirer des entreprises innovantes en lien avec les télécommunications.

2.1.2. 20 ans après...pari innovation réussi ?

En 2010, le technopôle concentre, sur un site de 77 hectares, 210 entreprises, 21 centres de recherche et 69 formations supérieures scientifiques et techniques proposées par l'Université de Savoie, l'ESC Chambéry et l'ENSAM. Savoie Technolac est caractérisé³ par

³ Les statistiques descriptives qui suivent sont issues d'une précédente enquête menée en juin 2009 auprès des entreprises sur le site. Les entreprises de services à la personne ayant été exclues de notre population mère, la base de sondage comprend 125 entreprises sur les 180 du fichier communiqué par la gouvernance de ST au moment de notre enquête. Nous avons envoyé à tous les dirigeants des questionnaires via internet. Après deux relances, nous avons obtenu 88 questionnaires valides, ce qui porte à 70,5% le taux de réponses de cette enquête.

une large proportion de Très Petites Entreprises (TPE) de moins de 10 salariés et majoritairement indépendantes. La grande majorité des entreprises (87,5%) sont engagées dans des activités de services, et pour près de 60% d'entre elles dans les services aux entreprises intensifs en connaissance (KIBS : activités de conseil, d'ingénierie ou de R&D). En ce qui concerne le profil d'innovation des entreprises du technopôle, la plupart sont engagées dans des activités d'innovation technologique : 55,7 % d'entre elles disent avoir introduit des innovations « produit » au cours des trois dernières années, 52,3% des innovations de services et 39,8% des innovations de processus. Si leurs marchés restent essentiellement locaux ou nationaux, près d'un tiers des entreprises sont aussi membres d'autres clusters d'innovation (clusters de recherche ou pôles de compétitivité en région Rhône-Alpes ou en France). La faiblesse des relations avec les clients et les fournisseurs est clairement observée dans ce technopôle. Moins de 5% des entreprises interrogées disent avoir collaboré avec des tels acteurs. Toutefois, près de 16% d'entre elles déclarent avoir collaboré avec des établissements d'enseignement supérieur et, fait intéressant, 45,5% à avoir eu des projets d'innovation en collaboration avec des partenaires (entreprises ou recherche) présents sur Savoie Technolac, sur la période de l'enquête (2006-2008).

Par rapport aux filières présentes à la création du technopôle, celle des matériaux composites n'a pas vraiment émergé, seules quelques entreprises subsistent sur le site. Les domaines d'excellence autour desquels le pôle s'organise aujourd'hui sont principalement tournés sur les nouvelles technologies avec une forte proportion d'entreprises présentes dans 1) les secteurs de l'informatique, l'électronique et les TIC, mais aussi autour de 2) la conception et la fabrication d'équipements industriels, 3) les matériaux nouveaux et 4) les éco-techniques et l'énergie solaire. Cette dernière filière est la plus récente et correspond à une véritable volonté de reconversion économique opérée il y a une dizaine d'années alors que les projets des filières initiales s'étiolaient. L'implantation de l'INES – Institut National de l'Energie Solaire – sur le site du technopôle en 2005, la création du pôle de compétitivité TENERDIS dédié aux énergies renouvelables la même année et l'augmentation accélérée ces dernières années de la création, sur ST, d'entreprises dans le domaine du solaire concrétisent la montée en puissance d'une filière sur le territoire savoyard. Le nouveau label du technopôle « *Solar Innovation Campus* ® » lancé en 2010 confirme la volonté du technopôle d'occuper un positionnement fort dans la filière de l'énergie solaire.

Savoie Technolac présente ainsi une image contrastée d'un technopôle à l'activité d'innovation relativement forte, avec des caractéristiques de collaboration à l'intersection

entre un technopôle linéaire et interactif et qui se trouve, au moment de notre étude, confronté à une problématique de changement.

2.3. LE ROLE DE LA GOUVERNANCE SUR L'INNOVATION DANS LE TECHNOPOLE

Afin de cerner le rôle joué par la gouvernance de Savoie Technolac sur l'innovation des entreprises adhérentes et sur cette potentielle évolution d'un technopôle linéaire à un technopôle plus interactif, nous mobilisons la grille de lecture mettant en œuvre les trois mécanismes identifiés dans la première partie, à savoir les leviers politique, normatif et cognitif.

2.3.1. Levier politique

L'encastrement de Savoie Technolac dans la vie politique est très fort. Au-delà du nécessaire réaménagement du territoire évoqué dans la genèse du technopôle, l'évolution de Savoie Technolac est marquée par trois figures emblématiques, toutes très engagées dans la vie politique, autant sur le plan national que local : tout d'abord, Michel Barnier, ministre à l'époque, charismatique et « fédérateur », ensuite Jean-Pierre Vial, conseiller général et sénateur de la Savoie, un temps homme de l'ombre et depuis son élection à la présidence du technopôle, véritable « patron » et stratège visionnaire de Savoie Technolac. La troisième figure emblématique de ST est celle de Jean Therme qui, bien que n'intervenant pas directement dans la gouvernance du technopôle, va avoir une influence décisive sur son orientation actuelle. Directeur du CEA à Grenoble mais « savoyard de cœur, un *bouju* », il va œuvrer, en étroite collaboration avec Jean-Pierre Vial dès la fin des années 90, à la création et l'implantation de l'INES sur le site de Savoie Technolac, donnant ainsi une impulsion forte au développement d'une filière solaire sur la Savoie.

« Le solaire, on y avait pensé il y a quelques années et ça a fait flop. Pourquoi ? Parce qu'il n'y avait pas les politiques derrière. C'est aussi pour ça qu'en mettant un Jean-Pierre Vial, sénateur de la Savoie, et un Jean Therme, directeur du CEA, avec ses portes d'entrée au ministère, les deux, on va et on dit : 'le solaire, c'est l'avenir'. (...) Le développement économique, ça ne peut pas se faire sans les élus. De grands projets, ça ne se fera pas sans les élus. » (DI).

Si les actions de lobbying au niveau national jouent un rôle certain dans la construction de la légitimité du technopôle, l'enjeu est avant tout local, comme le précise le directeur du pôle qui oppose l'échelle nationale des pôles de compétitivité à celle locale des technopôles :

« le technopôle, c'est une initiative locale, pas nationale, qui n'a qu'une vocation, c'est de rendre service à la population locale, donc on est sur de la politique locale, pas de la politique nationale (...) on comprend bien que l'action publique est capitale ». (DG)

Dans ce contexte, la gouvernance du technopôle adopte un modèle de gouvernance territoriale publique qui s'articule autour d'une structure autonome, un syndicat mixte, le SYPARTEC, regroupant des délégués des communautés d'agglomération voisines et du

Conseil général qui le finance à 61%. Cette structure s'organise en conseil syndical, avec ses élus (21 personnes) et son budget propre. Elle définit les orientations stratégiques et budgétaires et fonctionne un peu de la même façon qu'un conseil municipal. Le pouvoir est concentré entre les mains du président, Jean-Pierre Vial mais le conseil est malgré tout modérateur et dispose d'un vrai pouvoir délibérant. L'équipe d'animation, sous la direction du président et d'un directeur général, également présent depuis les tout-débuts du technopôle, rassemble treize salariés autour de trois directions opérationnelles – 1) création d'entreprises, incubation, implantation, 2) innovation et 3) développement international - et une fonctionnelle (DAF). Cette structuration, récente (2006), a pour objectif d'améliorer le potentiel innovant du technopôle en favorisant la création d'entreprises innovantes et le développement à l'international.

La sélection à l'entrée des entreprises se fait au travers d'un comité d'agrément, comité pluriel qui rassemble élus, chefs d'entreprise, universitaires et des personnes qualifiées telles que des banquiers ou des experts. Se réunissant 3 ou 4 fois par an, ils statuent sur les projets sélectionnés par l'équipe opérationnelle de ST. Les critères de sélection ont évolué depuis les débuts du technopôle, l'innovation prenant rapidement le pas sur la haute technologie et sa définition étant parfois entendue de façon très large :

« Assez vite malgré tout, au bout de quatre ou cinq ans, on a trouvé que haute technologie, c'est très restrictif et qu'au fond, il fallait ouvrir la porte à l'innovation. (...) de temps en temps, les gens se demandent pourquoi on a telle ou telle boîte. De temps en temps, l'innovation va se nicher relativement loin (...) d'où l'intérêt d'avoir des boîtes dynamiques, qui ont un certain tempérament, comportement culturel et qui peuvent apporter au système. » (DG)

Il est intéressant de noter que le comité d'agrément est le seul dispositif de gouvernance stratégique dans lequel on retrouve les entreprises, qui sont plutôt cantonnées à des dispositifs de gestion opérationnelle (l'ARIST qui gère la restauration ou l'ASST la copropriété du site). Ceci peut expliquer en partie le faible engagement des entreprises interrogées sur leur implication dans les actions de la gouvernance. On note toutefois une différence entre les entreprises nées sur le site, en particulier celles étant passé par la pépinière d'entreprises qui connaissent la structure et ont conservé des relations particulières avec les membres de l'équipe de gouvernance : « dès qu'on a en besoin pour mettre des actions en place, ils sont là. » (DI) et les autres qui avouent ne pas vraiment savoir qui fait quoi :

« Je ne sais pas à quoi ils servent » ENT 11 ; « CJ, je la rencontre de temps en temps mais je n'ai appris que très récemment et de façon informelle qu'elle était directrice de l'innovation. Je ne connaissais d'ailleurs pas la nature de sa mission exacte » ENT 12

Enfin, en ce qui concerne les mécanismes formels de contrôle, de supervision ou de garantie à l'égard des entreprises adhérentes, la gouvernance de Savoie Technolac n'est pas engagée dans une formalisation de ce type. Si les membres de la gouvernance ont des comptes

à rendre à l'égard des acteurs publics sur leur budget, leurs actions en faveur du soutien économique et de l'innovation, ils ne font pas mention d'indicateurs précis de suivi des projets d'innovation en cours comme on le retrouve dans les pôles de compétitivité :

« On a la pression de nos commanditaires, du politique, qui aujourd'hui regarde nos résultats au travers, justement, du nombre d'entreprises créées, accompagnées, sur le nombre d'emplois créés sur le territoire et de synergies... toutes les notions liées à l'innovation. » DCE

La structuration de la gouvernance se fait plutôt autour des notions d'accompagnement, de suivi des entreprises, voire de maternage, et la pépinière joue un rôle important dans la définition d'un cadre de travail et de coopération entre les entreprises et la gouvernance.

« Il y a vraiment une structuration pour mettre en place un réel – et ça c'est une action volontaire – un réel dispositif d'accompagnement à l'incubation, à la création d'entreprise. » (DCE).

« Mon rôle, c'est vraiment de mettre les gens dont c'est le métier les uns en face des autres et de vérifier, malheureusement, qu'ils le font parce qu'on n'a pas tous la même conscience professionnelle. » DI

2.3.2. Levier normatif

Le levier normatif mobilisé par la gouvernance s'articule autour de la construction identitaire du technopôle et de l'instauration de nouveaux modes de collaboration qui vont façonner le cadre de normes et de valeurs dans lequel évoluent les parties prenantes du technopôle afin de créer une logique d'appartenance liant les acteurs entre eux.

La construction identitaire du technopôle est un processus bien maîtrisé par la gouvernance qui se focalise sur les notions d'innovation, de haute technologie, de proximité, d'environnement. Malgré les critiques qui peuvent surgir, en particulier sur l'ADSL ou la qualité environnementale inégale des bâtiments, les entreprises interrogées sont unanimes sur la notoriété et l'image très positive véhiculée par Savoie Technolac. Cette image « high-tech », innovante, d'un cadre de vie et de travail dans un environnement préservé (verdure, proximité du lac, montagnes) rejaillit à la fois en interne (peu de répondants envisagent de partir et citent le cadre comme un élément de cohésion) et surtout en externe auprès de leurs clients qu'ils n'hésitent pas à faire venir sur le site. L'une des entreprises interrogées, filiale d'un gros groupe allemand, a décidé d'utiliser le site comme centre de formation et « vitrine de la technologie XX » auprès de ses clients et de ses vendeurs.

« Technolac, ça donne une bonne image, c'est pratique, bien situé par rapport à Lyon. » ENT1

« On bénéficie du rayonnement collectif de Technolac. (...) Ca parle clairement depuis quelque temps. »

ENT 9 ; « Un cadre de vie propice qui donne envie de travailler » ENT 3 ; « Ca donne ce côté entreprise nouvelles technologies, on est dans un Technoparc, donc c'est un atout à ce niveau là. » ENT 18

Toutefois, si les membres de la gouvernance s'accordent sur la place de l'innovation dans l'identité du technopôle (« Le rôle majeur d'un technopôle, c'est l'innovation et de créer l'innovation » DI ; « Nous, notre spécificité, c'est l'innovation » DCE), la place laissée à l'environnement est beaucoup moins prépondérante dans les discours des institutionnels que

dans celui des entreprises. En outre, la réorientation sur le solaire brouille l'identité du pôle pour de nombreuses entreprises qui ne se reconnaissent pas dans cette filière et se sentent abandonnés. En effet, un effort important de repositionnement de l'identité du technopôle a eu lieu ces dernières années, aboutissant fin 2009 au lancement d'une véritable marque constitutive de Savoie Technolac : Solar Innovation Campus ®, déclinée sur la nouvelle plaquette de présentation du technopôle et sur le nouvel annuaire recensant tous les acteurs de ST. Cet effort de communication vise aussi à construire *a posteriori* une certaine légitimité du technopôle dans le domaine – la Solar Vallée - alors que cette reconversion est bien plus le fait de la volonté de deux « visionnaires » : « A l'époque, il y a 10 ans, c'était un sacré pari parce que personne n'y croyait » DG.

Cette nouvelle identité impose une nécessaire réflexion de la part de la gouvernance sur la mise en place de nouveaux modes de collaboration afin d'intégrer les entreprises, encore majoritaires, n'étant pas dans le solaire et la recherche. Les liens entre université et recherche sont en particulier encore trop faibles. Peu de synergies sont constatées, de l'avis des entreprises interrogées et des membres de la gouvernance. Les instituts de formation sur le site – université et école de commerce principalement – constituent avant tout un réservoir de main d'œuvre locale pour près de la moitié des répondants. Quelques projets, cependant, émanent de collaborations entre laboratoires de l'Université de Savoie et entreprises du site. Les outils de mise en relation recherche / entreprises proposés par la gouvernance, « Amphis pour entreprises » ou « RDV – Recherche Développement Valorisation » sont globalement bien connus mais peu utilisés, par faute de temps...ou d'intérêt ! Pourtant une demande existe, trois de nos répondants ont fait état de tentatives de rapprochement qui n'ont pas abouti : faute d'interlocuteurs valables, différence de culture en termes de temps et d'argent... Ce décalage est constaté par la gouvernance qui a pourtant mis beaucoup d'énergie en œuvre à la création du technopôle pour intégrer l'université dans le processus de création :

«Ils n'étaient absolument pas dans la logique de collaborer avec les entreprises. Leur projet, c'était d'installer les sciences molles ici. On a du les convaincre de mettre les sciences dures » DG

Les collaborations ont cependant peu évolué et le constat est sévère :

«Ca a un peu bougé mais pas beaucoup, pas beaucoup. C'est très mou. C'est très, très mou.(...) On peut pas tirer constamment l'université, c'est un boulet » DG

Pour pallier ce déficit de dynamique, la gouvernance a récemment mis en place une mission Enseignement Supérieur qui reporte directement au directeur général et qui a pour vocation :

« de continuer la dynamique, la cadence, pour pousser l'université dans le bon sens, y compris l'amener à croître, à acquérir les compétences qu'il lui faut si elle veut survivre parce que l'université c'est quand même un système qu'on a beaucoup, beaucoup de mal à faire bouger. » DG

La faiblesse des synergies et interactions pour des projets d'innovation n'est pas seulement liée au monde universitaire mais se constate également auprès des entreprises et

milite pour trouver de nouvelles façons de collaborer qui impliqueront davantage les entreprises, souvent demandeuses mais prises par le temps.

« L'émulation entre les dirigeants, elle n'est pas présente ici. Ce n'est pas la Silicon Valley, les synergies ne sont pas évidentes ». ENT 7

« Je n'ai pas l'impression qu'on essaye de fédérer les entreprises sur le pôle » ENT 14

*« Je regrette qu'il n'y ait pas un club de dirigeants sur Technolac. C'est lamentable, lamentable, y a rien, c'est le désert(...) il faudrait une table ouverte aux dirigeants dont le but serait de **mettre en réseau des entreprises qui innovent**. »* ENT 11

La gouvernance de ST a conscience de son rôle dans la mise en relation et le développement des coopérations interentreprises sur le site pour l'innovation. Des dispositifs informels et génériques existent déjà et sont bien connus et utilisés par tous les répondants : les services de restauration et de crèche, une association culturelle et sportive, le club Ecolac dédié à la protection de l'environnement de ST ou l'organisation de manifestations annuelles telles que la Technolac Fiesta ou le Solar Event Family. Bien que participant à la création de certains réseaux sociaux et d'une communauté de «technopolitains», ces outils ne créent pas un sentiment d'appartenance suffisant pour lier les entreprises autour de projets collaboratifs.

« Les collaborations ont besoin d'un catalyseur, un truc qui fait étincelle. » DG

La gouvernance du technopôle lance alors, fin 2009, deux initiatives qui rencontrent actuellement un succès grandissant : les « *Business Lunchs* » et les « *Solar Meetings* ».

Le premier est un outil développé par et pour les chefs d'entreprises uniquement, qui se rencontrent une fois par mois à la pause déjeuner et décident du thème de la rencontre le jour même. Ces rencontres rassemblent entre 3 et 15 personnes et ont concerné, sur un an et demi d'existence, environ 30% des entreprises du pôle. Si, dans les premiers temps, les Business Lunchs étaient plutôt centrés sur l'échange de bonnes pratiques de gestion d'entreprise (administratives, législatives), les derniers ont évolué vers des échanges plus « business », débouchant même sur une collaboration d'innovation entre deux membres :

« L'objectif, c'est du business. Depuis 3, 4 mois, on commence à avoir vraiment du business qui en sort. Au début, on apprend à se connaître, on apprend à se faire confiance et puis maintenant on va plus loin. » DI

Une évolution significative de ce réseau s'est concrétisée par l'organisation, début 2011, d'un Business Lunch à plus grande échelle qui a mis en relation plus d'une cinquantaine d'entreprises du technopôle. Issu également de ce nouveau dispositif, le besoin de constituer une véritable communauté de chefs d'entreprises de ST. Il s'est traduit par le lancement d'un nouveau site internet mi-janvier 2011 avec un blog et un espace communautaire dédié aux adhérents de ST. Le lancement du second outil de mise en relation, les *Solar Meetings*, est encore plus récent et date de novembre 2010. Il est à l'initiative du directeur général de ST alors que « *personne n'y croyait* » (DG), « *au départ ni l'INES, ni Tenerrdis, ni même les gens de l'équipe de ST n'y croyaient* » (DI). Première initiative de rencontres d'affaires autour

du solaire, elle a rassemblé sur trois jours plus de 220 participants, de France et d'Europe, avec l'objectif affiché : « *le solaire, vous pouvez faire des affaires avec* » (DI). Cet outil s'inscrit plus précisément dans l'ancrage du technopôle dans la filière Solaire et Energies renouvelables et vise à donner les moyens aux entreprises du technopôle d'intégrer cette dynamique générée par le lancement d'une nouvelle filière.

2.3.3. Levier cognitif

Le dernier levier constitue une étape supplémentaire dans le soutien de l'innovation par la gouvernance puisqu'il s'attache à développer et à gérer un patrimoine cognitif commun et spécifique au technopôle. Dans le cadre de Savoie Technolac, la mobilisation du levier cognitif par la gouvernance passe à la fois par l'organisation des relations au sein d'un écosystème d'innovation, au travers en particulier de la pépinière d'entreprise, et par le processus de conceptualisation autour du solaire.

La pépinière d'entreprise joue un rôle particulier sur le technopôle puisque plus de la moitié des entreprises du site ont été incubées sur Savoie Technolac via le dispositif de la pépinière. Si le rythme des créations était relativement faible jusqu'au début des années 2000 (5 par an), la structuration de l'outil par la gouvernance a permis le développement d'un véritable dispositif d'accompagnement des entreprises innovantes qui se concrétise aujourd'hui par plus d'une vingtaine de créations par an, la moitié d'entre elles évoluant dans domaine du solaire et des énergies renouvelables. Cette montée en puissance s'est traduite par une augmentation considérable de la superficie des bâtiments dédiés à la pépinière d'origine (1100 m²) et la création d'une pépinière exclusivement dédiée au solaire (le LAMA) de 2300 m². Au-delà de l'apport en termes d'hébergement physique (bureaux à loyer modéré) et du suivi individuel du porteur de projet, ce qui est intéressant dans la structure de la pépinière de ST, c'est l'accent mis à la fois sur l'accompagnement collectif et la mise en réseau au travers de la mise en place d'un « *écosystème entrepreneurial d'innovation, c'est ça notre leitmotiv aujourd'hui* » (DCE). L'écosystème rassemble toutes les ressources, les moyens nécessaires à la création et au soutien des entreprises innovantes : 1) de la formation au travers du développement de la « Base Académie » qui permet de développer les compétences managériales des porteurs de projet, 2) de la mise en réseau auprès des institutionnels de l'innovation (CRITT, OSEO par ex.) et des « *investisseurs de proximité* », l'association Savoie Angels s'étant constituée en 2005 sur le technopôle, et 3) des actions d'animation au sein de la pépinière. La dimension collective et collaborative est très forte et se ressent dans les entretiens menés auprès des entreprises incubées sur Savoie Technolac, en particulier les plus récentes. La perception qu'elles ont des actions de la gouvernance pour le soutien de

l'innovation est meilleure que celle des entreprises non incubées ou plus anciennes. Elles ont surtout développé une bonne connaissance des parties prenantes de l'écosystème qui leur permet de développer des relations d'affaires ou de collaboration plus rapidement. Le sentiment d'une proximité cognitive entre elles est plus développé.

« Le démarrage dans la pépinière permet de rencontrer et d'être en relation complète avec tous les interlocuteurs : agence éco, le CRITT, l'équipe de Savoie Technolac... » ENT 2

Le passage par la pépinière crée un langage, un système de pensée communs, une certaine logique de similitude qui facilite les interactions. Le directeur de la pépinière cite à ce propos une collaboration récente entre deux entreprises de la pépinière et qui a débouché sur une innovation commune dans le secteur du solaire :

« Voilà, typiquement parce qu'ils se sont rencontrés, ils ont discuté dans nos formations (...) c'est pas nous qui leur avons dit : développe ça ! mais... plus si affinités, comme on dit, ça discute et ça permet d'avancer. » DCE

Le deuxième mécanisme mis en œuvre par la gouvernance dans le cadre du levier cognitif est relatif à la conceptualisation de la dimension solaire. La gouvernance parle de « concept Solar Innovation Campus® ». On a vu auparavant l'importance de ce recentrage sur l'évolution identitaire du technopôle. En positionnant Savoie Technolac comme la référence incontournable dans le solaire, la gouvernance souhaite mobiliser et intégrer toutes les initiatives autour de cela et constituer une plateforme commune de connaissances sur le technopôle. En parallèle de la mission Enseignement supérieur pour développer les synergies avec l'université, une mission Solaire Savoie a récemment été mise en place par la gouvernance. Cette mission a pour objectif de favoriser les synergies, l'essaimage et les transferts de technologie à partir de l'INES en s'assurant que les fruits de ce travail retomberont bien dans l'escarcelle de Savoie Technolac.

« JP Vial souhaite que, quand on dit : « le solaire », hop Savoie Technolac ! A partir de là, ça veut dire, on fait un évènement sur le solaire, on appelle ST, il y a un projet de recherche sur le solaire, on appelle ST, on cherche une boîte, on cherche d'abord sur ST. ST doit rayonner sur toute la Savoie et si possible plus loin. » DI

Les connaissances étant une ressource stratégique, la gouvernance de Savoie Technolac travaille à la mise en place sur le site, en collaboration avec l'INES et l'Université de Savoie, d'une plateforme solaire-énergie-bâtiment qui a pour objectif « d'être le leader dans tout ce qui touchera à la formation dans le solaire » (DI). Cette plateforme s'organise autour de trois volets : 1) la formation, initiale, continue et aux formateurs des métiers liés au solaire, 2) la labellisation avec l'ambition de délivrer à terme un label national et 3) la diffusion des informations. Ce nouveau dispositif, en cours de réalisation, vient renforcer la mission de « catalyseur » de la gouvernance dans la mesure où il vise à construire un socle commun de

connaissances codifiées et normalisées dans le secteur du solaire et des énergies renouvelables.

3. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de ce papier était d'analyser le rôle de la gouvernance sur l'innovation des entreprises localisées dans un technopôle. Nous avons pour cela eu recours à une grille d'analyse mettant en évidence neuf mécanismes regroupés en trois leviers principaux : un levier politique, un levier normatif et un levier cognitif (Lawrence & Suddaby, 2006). Cette grille, appliquée normalement aux processus institutionnels mis en œuvre dans le cadre d'organisations, est mobilisée dans notre cas pour étudier l'impact d'une gouvernance territoriale publique sur l'innovation d'un technopôle, et en particulier sur l'évolution d'un technopôle de type linéaire à un technopôle de type interactif (Cooke, 2001).

L'étude du technopôle Savoie Technolac est intéressante à double titre : d'une part, du fait des problématiques particulières liées à sa gouvernance publique - à la différence d'autres formes agglomérées territoriales très étudiées en ce moment que sont les pôles de compétitivité caractérisés plutôt par une gouvernance mixte (privée / publique) – qui relègue les entreprises « à la marge », dans des actions opérationnelles et non stratégiques, si ce n'est la sélection des nouveaux entrants. Ainsi, la question de l'efficacité d'une gouvernance dans laquelle les entreprises, et en particulier les PME qui représentent la majorité de la population du technopôle, ne sont pas présentes peut s'avérer légitime. D'autre part, l'émergence récente d'une nouvelle filière autour de laquelle se cristallisent un grand nombre d'actions et d'efforts de communication de la gouvernance vient relancer une certaine dynamique à la organisationnelle et institutionnelle. Au vu des résultats de l'enquête empirique, nous allons essayer de répondre à la question suivante : la gouvernance de Savoie technolac réussit-elle à dynamiser les interactions d'innovation et à faire basculer le technopôle d'un modèle globalement linéaire à un modèle interactif ? Joue-t-elle véritablement son rôle de catalyseur de l'innovation auprès des entreprises de Savoie Technolac ?

La mobilisation des trois leviers par la gouvernance ne s'est pas faite de façon égale. Le levier politique est plus mobilisé dans sa composante institutionnelle qu'organisationnelle. Les actions de lobbying sont constantes, ancrant le technopôle dans le territoire et lui assurant une forte légitimité institutionnelle. Cependant, les entreprises sont peu intégrées dans ces mécanismes : elles n'ont aucun poids dans la définition de la stratégie du technopôle, il n'y a pas précisément de règles définissant les limites de coopérations, de dispositifs d'incitation ou de sanction particuliers. La structure de gouvernance est plus axée sur l'animation du

technopôle et l'accompagnement des entreprises que sur la mise en place de projets collaboratifs ciblés qui seraient pilotés par des entreprises ou des instituts de recherche, comme on peut le voir dans les pôles de compétitivité. Ces inégalités dans la mobilisation du levier politique sont peut-être liées au fait que la gouvernance est publique et donc avant tout confrontée à des enjeux d'aménagement du territoire au niveau local qu'à des problématiques de compétitivité nationale comme dans le cas des pôles de compétitivité.

Le levier normatif, autour des mécanismes de construction identitaire, de mise en place de nouveaux modes de collaboration et de construction d'un cadre normatif commun, nous semble plus mobilisé dans son intégralité, bien que pas encore totalement maîtrisé. La récente construction identitaire du technopôle autour du solaire facilite la mise en place d'un cadre de référence commun et une identification plus rapide. Cependant, les entreprises dédiées au solaire étant encore peu nombreuses sur le technopôle malgré une augmentation exponentielle, la gouvernance doit profiter de cette concentration autour d'un thème fort pour redynamiser les synergies université – entreprises, plutôt faibles, trouver de nouveaux modes de collaboration entre les entreprises et générer une nouvelle communauté. Il est encore trop tôt pour conclure sur l'efficacité des nouveaux outils de mise en relation mais il est intéressant de noter que d'essentiellement informatifs (petits déjeuners thématiques, RDV, amphes pour entreprises), ces dispositifs deviennent beaucoup plus relationnels et orientés vers la concrétisation de relations d'affaires et de collaborations (Business lunches ; Solar meetings). L'accent est également mis sur la mobilisation et le soutien des réseaux sociaux. En tant qu'observateur sur une période de près de deux ans, nous avons cependant été surpris par la dynamique générée par cette nouvelle identité sur les actions proposées par la gouvernance pour renforcer le potentiel d'innovation des entreprises du technopôle au travers d'actions plus ciblées de mise en réseau. Il serait intéressant de refaire aujourd'hui une série d'entretiens auprès des entreprises interrogées pour constater si leurs perceptions ont aussi évoluées.

Enfin, la dimension cognitive du dernier levier est particulièrement bien mobilisée au travers d'un concept fort : l'organisation des dispositifs de gouvernance au sein d'un écosystème d'innovation centré sur le solaire. Le développement d'une plateforme centrée sur la formation vient compléter efficacement le dispositif. On peut cependant regretter l'absence dans le dispositif d'entreprises de taille moyenne, avec une certaine ancienneté sur le technopôle, qui permettraient de faire le lien entre « l'ancien et le nouveau » technopôle pour éviter le risque d'un technopôle à deux vitesses : linéaire pour les entreprises n'ayant pas réussi le virage sur le solaire et interactif pour les autres.

Cette recherche a permis de mettre en évidence différents leviers et mécanismes sur lesquels la gouvernance d'un technopôle peut jouer pour construire un environnement institutionnel et organisationnel propice au développement d'interactions d'innovation. Nous ne pouvons cependant pas apporter de réponse catégorique à notre question de départ qui était de savoir si la gouvernance du technopôle avait réussi à faire évoluer le technopôle d'un modèle linéaire à un modèle interactif. Certains résultats laissent à penser que la récente mobilisation de Savoie Technolac autour du concept fédérateur du solaire devrait faciliter l'évolution du technopôle. Des recherches ultérieures, longitudinales, permettraient de confirmer ces premiers éléments de réponses. Les mécanismes de gouvernance mobilisés autour des trois leviers mériteraient aussi d'être affinés et enrichis en les confrontant à d'autres terrains. Nous pensons en particulier aux pôles de compétitivité dans lesquels la gouvernance est confrontée à des problématiques similaires de soutien de l'innovation au travers du développement de synergies et de relations de coopérations.

REFERENCES

- Antonelli, C. 2000. Collective Knowledge Communication and Innovation: The Evidence of Technological Districts. *Regional Studies*, 34(6): 535-547.
- Arikan, A. T. 2009. Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters. *Academy of Management Review*, 34(4): 658-676.
- Asheim, B. 2007. Differentiated Knowledge Bases and Varieties of Regional Innovation Systems. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 20(3): pp. 223-241.
- Bahlmann, M. D., & Huysman, M. H. 2008. The emergence of a knowledge-based view of clusters and its implications for cluster governance. *The Information Society*, 24(5): pp.304-318.
- Bocquet, R., & Mothe, C. 2009. Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue Française de Gestion*, 35(190): pp. 101-122.
- Bocquet, R., & Mothe, C. 2010. Knowledge governance within clusters: the case of small firms. *Knowledge Management Research & Practice*.
- Boekholt, P., & Van der Weele, E. 1998. Southeast Brabant: a regional system in transition In H.-J. Braczyk, P. Cooke, & M. Heidenreich (Eds.), *Regional innovation systems: the role of governances in a globalized world*: 48-71. London: Routledge.
- Brousseau, E. 2000. La gouvernance des processus de coopération. In B. Bellon, C. Voisin, & A. Plunket (Eds.), *La coopération industrielle*: 26. Paris: Economica.
- Camagni, R. 1991. *Innovation networks: spatial perspectives*. London: Belhaven Press.
- Carlier, F. 2006. Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique. *Géographie, économie, société*, 8(2): 193-214.
- Castells, M., & Hall, P. 1994. *Technopoles of the World: The making of 21st Century Industrial Complexes*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Chabault, D. 2008. *Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley*. Paper presented at the XVIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nice.
- Colletis, G., Gilly, J.-P., & al. 1999. Construction territoriale et dynamiques économiques. In J.-P. Gilly, & J. Menville (Eds.), *Entreprises et Territoires*, Vol. 48: 26-46. Toulouse: PUM.
- Cooke, P. 2001. From technopoles to Regional Innovation Systems: The Evolution of Localised Technology Development Policy. *Canadian Journal of Regional Science*, 24(1): 21-40.
- Cooke, P., & Morgan, K. 1998. *The associational economy: Firms, regions and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- De Propriis, L., & Wei, P. 2007. Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District. *Urban Studies*, 44(12): 2465-2486.
- Debos, F. 2008. Les pôles d'excellence : facteurs de synergie en termes de communication inter-organisationnelle permettant une approche intégrative et holistique de l'innovation, *Archives ouvertes*, www.hal.archives-ouvertes.fr.
- Doloreux, D. 1999. Technopoles et trajectoires stratégiques : le cas de la ville de Laval (Québec). *Cahiers de Géographie du Québec*, Vol. 43(n°119): 211-235.
- Doloreux, D. 2002. What we should know about regional systems of innovation. *Technology in Society*, 24(3): pp. 243-263.
- Dupuy, C., & Torre, A. 2004. Confiance et proximité. In B. Pecqueur, & J.-B. Zimmermann (Eds.), *Economies de proximités*: 65-85. Paris: Lavoisier.
- Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. 2007. Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisation? *Revue Française de Gestion*, n° 170(2007/01): 155-171.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.

- Eisingerich, A., Bell, S. J., & Tracey, P. 2010. How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness and environmental uncertainty. *Research Policy*, 39: 239-253.
- Faberon, J.-Y. 1990. Technopoles et développement. *Revue française de science politique*, 40(1): 46-63.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(N°3 (Nov., 1985)): 481-510.
- Hauch, V., & Elidrissi, D. 2009. Les pôles de compétitivité et la stratégie d'innovation des PME : le cas du pôle mondial SCS, *Actes de la conférence annuelle de l'AIMS*. Grenoble.
- Human, S. E., & Provan, K. G. 2000. Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2): 327-365.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. 2006. Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, & T. B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*, 2nd ed. Londres: Sage.
- Lazaric, N., Longhi, C., & Thomas, C. 2008. Gatekeepers of Knowledge versus Platforms of Knowledge: From Potential to Realized Absorptive Capacity. *Regional Studies*, 42(6): 837-852.
- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, 7(4): 321-332.
- Lévesque, B., Klein, J.-L., & Fontan, J.-M. 1998. Les systèmes industriels localisés : état de la recherche Montréal: UQAM.
- Longhi, C. 1999. Networks, Collective Learning and Technology Development in Innovative High Technology Regions - The Case of Sophia-Antipolis. *Regional Studies*, 33(4): 333-342.
- Longhi, C., & Quéré, M. 1991. La technopole comme système industriel localisé : éléments d'analyse et enseignements empiriques. *Economies et Sociétés*, 32(Série "Progrès et Croissance"): 21-41.
- Longhi, C., & Quéré, M. 1993a. Innovative networks and the technopolis phenomenon: the case of Sophia-Antipolis. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 11: 317-330.
- Longhi, C., & Quéré, M. 1993b. Systèmes de production et d'innovation, et dynamique des territoires. *Revue économique*, 44(4): 713-724.
- Maskell, P. 2001. Towards of Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster. *Industrial & Corporate Change*, 10(4): 921-943.
- Maskell, P., & Malmberg, A. 1999. Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2): 167-185.
- Massard, N., & Torre, A. 2004. Proximité géographique et innovation. In B. Pecqueur, & J. B. Zimmermann (Eds.), *Economies de proximités*: p.185-206. Paris: Hermès France, Editions Lavoisier.
- Quéré, M. 1996. Les technopoles et la notion de politique technologique. In N. Massard (Ed.), *Territoires et politiques technologiques : comparaisons régionales*: 143-159. Paris: L'Harmattan.
- Rallet, A., & Torre, A. 2007. Faut-il être proches pour innover ensemble ? In A. Rallet, & A. Torre (Eds.), *Quelles proximités pour innover ?* Paris: L'Harmattan.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. 1990. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques* (1e ed.). Londres: Sage publications.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.

- Suire, R., & Vicente, J. 2008. Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. *Revue française de gestion*, 184(4): 119-136.
- Torre, A. 2006. Clusters et systèmes locaux d'innovation : retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité. *Région et Développement*, 24: 15-43.
- Wegloop, P. 1995. Linking firm strategy and government action: towards a resource-based perspective on innovation and technology policy. *Technology in Society*, 17(4): 413-428.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research design and methods* (3ème ed.). Londres: Sage.

ANNEXE A – Tableau récapitulatif des entreprises interrogées sur Savoie Technolac

N° Ent.	Métier	Secteur d'activité	Fonction	Statut	Effectif	Age	Création ST
1	Ingénierie, conseil	Services et conseils aux entreprises, commerce	Responsable antenne Savoie	Filiale	2	5	Non
2	Agence de communication	Services et conseils aux entreprises, commerce	Co-gérants	Indep.	4	5	Oui
3	Editeur de magazines	Services et conseils aux entreprises, commerce	DG	Filiale	25	6	Oui
4	Editeur progiciels	Informatique, électronique et TIC	Directeur associé	Indep.	16	9	Non
5	Agence de communication	Services et conseils aux entreprises, commerce	Gérant	Indep.	5	3	Oui
6	Agence de communication	Services et conseils aux entreprises, commerce	Gérant	Indep.	2	7	Oui
7	Ingénierie, conseil	Services et conseils aux entreprises, commerce	Directeur CSA	Filiale	240	13	Non
8	Ingénierie, conseil	Services et conseils aux entreprises, commerce	Gérant	Indep.	3	13	Oui
9	Distributeur de composants électroniques	Services et conseils aux entreprises, commerce	DGA Sud Ouest Europe	Filiale	100	24	Oui
10	Cabinet d'architecte	Services et conseils aux entreprises, commerce	Gérant	Indep.	12	4	Oui
11	Editeur progiciels	Informatique, électronique et TIC	DG	Indep.	24	10	Non
12	Industrie / Polissage nanomatériaux	Conception et fabrication d'équipements industriels	Président	Indep.	20	15	Oui
13	Editeur progiciels, solutions software	Informatique, électronique et TIC	Président	Spin off	6	5	Oui
14	Téléphonie mobile : développement hardware et software	Conception et fabrication d'équipements industriels	Responsable dpt Hardware	Indep.	400	8	Non
15	NT de moulage : vente de brevets et savoir-faire	Conception et fabrication d'équipements industriels	PDG	Indep.	15	9	Oui
16	Ingénierie, conseil	Services et conseils aux entreprises, commerce	Directeur antenne Chambéry	Filiale	16	9	Oui
17	NT de traçabilité : brevets et vente de savoir-faire	Conception et fabrication d'équipements industriels	PDG	Indep.	11	5	Oui
18	Solutions marketing cartes de fidélisation	Informatique, électronique et TIC	Président	Indep.	5	3	Oui