

Les pôles de compétitivité : une forme organisationnelle à plusieurs niveaux

Audrey VERLAQUE

Doctorante

CRET-LOG

Université de la Méditerranée, Aix Marseille II

Faculté des sciences économiques et de gestion

11, rue Adolphe BONY, 83 000 Toulon

audreyverl@wanadoo.fr

Résumé :

Les pôles de compétitivité sont une nouvelle forme organisationnelle. Ils sont nés sous l'impulsion de l'Etat pour tenter de répondre aux problèmes de compétitivité rencontrés par l'économie nationale. Les pôles ont pour but de faire coopérer sur un même territoire des entreprises (PME et grands groupes), des centres de formation et des instituts de recherche, afin de réaliser des projets innovants. Ainsi, du fait de leurs caractéristiques, ils peuvent être appréhendés comme une forme de réseau spécifique. Il s'agit en fait d'un réseau territorialisé ou d'un cluster au sens de M. Porter (1998), spécialisé dans l'innovation. Ces spécificités conduisent à s'interroger sur le mode de fonctionnement de cette forme organisationnelle récente. Ainsi, le pôle de compétitivité est-il également un réseau spécifique par son mode de fonctionnement ? Pour répondre à cette question, une démarche exploratoire portant sur le pôle de compétitivité Mer PACA a été entreprise. Ce pôle est classé en pôle à vocation mondiale et a été créé en 2005. Son étude se fonde sur 34 entretiens semi-directifs réalisés auprès des membres de ce pôle, ainsi que sur des données secondaires. Les données recueillies mettent en évidence trois niveaux d'analyse du mode d'organisation des pôles de compétitivité. Le premier niveau concerne le pôle dans son ensemble. Le pôle peut alors être envisagé comme une méta-organisation. L'équipe d'ingénierie et d'animation en assure le méta-pilotage. Ce méta-réseau est perçu comme un vivier de compétences. Le deuxième niveau montre que le pôle se subdivise en sous-thèmes d'activité. Ils constituent des sous-réseaux. Les acteurs y sont regroupés sur la base de leurs compétences et de leurs objectifs de développement d'activités. Le troisième niveau d'analyse concerne les projets coopératifs. Ces projets sont organisés autour d'un acteur porteur qui joue le rôle d'un pivot. L'approche à travers ces trois niveaux permet d'appréhender l'ensemble des membres du pôle. Elle permet aussi de souligner l'importance de la confiance et du pivot dans le fonctionnement d'un pôle, caractéristiques qui sont également essentielles pour un réseau classique. Enfin, cette recherche ouvre des perspectives sur des développements futurs sur la stratégie des acteurs au sein d'un pôle de compétitivité.

Mots clés : pôle de compétitivité, réseau, spécificités, niveau d'analyse

INTRODUCTION

Les pôles de compétitivité sont une forme de relations inter-organisationnelles apparue relativement récemment. De façon globale, les pôles de compétitivité sont la réponse apportée par les instances de l'Etat français pour répondre aux problématiques rencontrées par l'économie nationale. En effet, « la France ne parvient pas à augmenter son taux de croissance et à se dégager du phénomène pernicieux de croissance molle à long terme, vécu comme une véritable malédiction » (Jacquet N. et Darmon D., 2005, p.9). Cette situation est due essentiellement à deux phénomènes qui se conjuguent : l'émergence de nouveaux pays tels que l'Inde ou la Chine qui modifient profondément le jeu concurrentiel, et l'apparition de nouveaux enjeux pour les entreprises tels que le passage à une économie de la connaissance, l'accroissement de la vitesse d'innovation, la position de l'euro face au dollar.... Partant de ce constat, une réelle prise de conscience a eu lieu au niveau gouvernemental quant au besoin de relancer la compétitivité du pays. Il est apparu, dans ce contexte difficile, que l'innovation est un facteur clé de la croissance (Jacquet N. et Darmon D., 2005).

Cette prise de conscience a enclenché un processus de réflexion gouvernementale sur les moyens de stimuler l'innovation. Ce processus, après plusieurs étapes, a conduit à la construction des pôles de compétitivité. Le 28 novembre 2004 est un jour clé pour les pôles de compétitivité. A cette date, la circulaire gouvernementale du 25 novembre 2004 est publiée au journal officiel. Cette circulaire officialise et entérine les principes des pôles, principes fixés par le gouvernement lors du CIADT¹ du 14 septembre 2004. Cette publication marque le point de départ du processus de construction des pôles de compétitivité, processus qui continue encore aujourd'hui. Les principes fondamentaux des pôles s'inspirent des modèles de réseaux territorialisés qui existaient déjà en France (les systèmes productifs locaux) et à l'étranger (les technopôles, les districts industriels, les milieux innovateurs).

Les pôles de compétitivité sont donc un objet de recherche en cours de construction. C'est pourquoi ils retiennent l'attention des chercheurs dans de nombreuses disciplines et notamment en sciences de gestion². Ainsi, dans le domaine managérial, les pôles de compétitivité sont des formes organisationnelles qui, du fait de leur jeunesse, sont encore mal connues et offrent de nombreuses perspectives de recherche.

¹ Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire

² On peut noter la multiplication de colloques sur le sujet notamment celui du PESOR le 16 mars 2007 intitulé « Le management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité » ou encore celui de LARIME du 29 juin 2007 intitulé « Systèmes d'information et pôles de compétitivité ».

Cette communication propose d'étudier les pôles de compétitivité en tant qu'objet de recherche et donc de comprendre le mode de fonctionnement de cette forme organisationnelle. Plus précisément, l'objectif est de comprendre l'organisation des liens inter-organisationnels au sein de cette structure.

Cette communication n'appréhende pas le pôle de compétitivité comme un objet totalement novateur mais montre qu'il doit être étudié à travers un certain nombre de concepts qui lui sont proches, tels que le réseau, les districts industriels..., et être positionné par rapport à ces derniers. Pour cela, dans un premier temps, la définition du pôle de compétitivité est présentée. Celle-ci est mise en perspective avec celles des concepts voisins tels que le réseau, le réseau territorialisé et ses dérivés. Le pôle de compétitivité est ainsi confronté aux autres modèles de réseaux territorialisés sur lesquels il se fonde. Cette confrontation permet de mettre en évidence les similitudes et les spécificités de ces formes et donc de présenter le pôle de compétitivité comme une forme spécifique de réseau. Ce positionnement conduit à se questionner sur les liens inter-organisationnels et le fonctionnement d'un pôle par rapport aux autres formes de réseaux. Ainsi au-delà de l'approche théorique du concept, cette communication propose d'aborder le pôle de compétitivité de façon empirique à travers l'étude du mode de fonctionnement d'un pôle de compétitivité. Pour cela, une étude exploratoire a été menée sur le pôle de compétitivité Mer PACA. Ainsi, dans un deuxième temps, le cadre méthodologique de l'étude et de son contexte sont présentés. Enfin, sur les bases de cette étude, les différents niveaux d'analyse des relations inter-organisationnelles qui existent au sein d'un pôle de compétitivité sont détaillés.

1.LE POLE DE COMPETITIVITE : UNE FORME DE RESEAU SPECIFIQUE

1.1.LE POLE DE COMPETITIVITE EN TANT QUE RESEAU...

1.1.1.Définitions d'un pôle de compétitivité et du réseau

Du fait de sa jeunesse, le terme pôle de compétitivité n'est pas encore totalement entré dans le langage commun, sa signification n'est pas connue de tous. Il semble donc pertinent, avant tout développement sur le sujet, d'en fixer la définition. Pour présenter en quoi consiste un pôle de compétitivité, le caractère récent du concept conduit à retenir la définition de la DATAR³ qui figure dans la circulaire gouvernementale du 25 novembre 2004 précédemment citée.

³ Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

Ainsi, « un pôle de compétitivité se définit comme la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagées dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs, au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale. » Cette définition pose donc les bases de ce qu'est un pôle de compétitivité.

A l'inverse, le concept de réseau est un concept plus flou. Vingt cinq ans de travaux sur le concept n'ont pas permis d'aboutir à un réel consensus sur la définition du terme. Les dénominations et les définitions du concept sont multiples. L'objet de cette communication n'étant pas de définir le réseau, nous retenons ici une définition du réseau synthétique qui résulte d'un travail de revue de littérature approfondi sur le concept, que nous avons réalisé antérieurement.

Ainsi, le réseau inter-organisationnel peut se définir comme un mode d'organisation hybride, souple, flexible, riche, dynamique et coordonné d'acteurs hétérogènes, indépendants juridiquement et financièrement. Ces acteurs sont qualifiés de partenaires, ils développent des échanges transactionnels fondés sur des relations de coopération et donc des intérêts réciproques, afin de poursuivre collectivement un objectif partagé (Paché G. et Paraponaris C., 1993, Fréry F., 1997, Fulconis F., 2000, Edouard S. et al., 2004, Pesqueux Y., 2004, Jameux C., 2004).

1.1.2. Le pôle de compétitivité : un type de réseau...

Partant de cette définition, il semble possible d'envisager le pôle de compétitivité comme un type particulier de réseau. Pour cela, la définition du réseau va être confrontée à celle du pôle de compétitivité.

Dans cette recherche, le réseau est appréhendé comme un mode d'organisation (Pesqueux Y., 2004) qui coordonne des acteurs hétérogènes (Edouard S. et al., 2004) indépendants juridiquement et financièrement (Fréry F., 1997 ; Jameux C., 2004). De ce point de vue, un pôle de compétitivité correspond à ces critères puisqu'il combine à la fois des entreprises, des centres de formation et des unités de recherche publiques et privées. Les acteurs sont donc fortement hétérogènes. Un pôle mêle à la fois des acteurs de tailles différentes (grandes entreprises et PME) et de statuts différents (privé et public). En outre, les acteurs d'un pôle sont indépendants juridiquement et financièrement. En effet, le fait de combiner ces acteurs

hétérogènes ne conduit ni à la création d'une structure commune (comme par exemple une joint-venture) ni à des prises de participation financière entre les acteurs.

De plus, les acteurs d'un réseau au sens large sont qualifiés de partenaires (Fulconis F., 2000). La coopération est l'élément central du réseau. Pour que la combinaison entre ces acteurs hétérogènes soit un pôle de compétitivité, la définition de la circulaire gouvernementale établit qu'il est nécessaire qu'ils soient engagés dans une démarche partenariale. Un pôle se fonde donc lui aussi sur une démarche de coopération inter-organisationnelle. On trouve donc là aussi une caractéristique commune au pôle de compétitivité et au réseau.

Enfin, dans un réseau classique, la coopération doit permettre aux acteurs de poursuivre et d'atteindre un objectif partagé. Le pôle de compétitivité, quant à lui, doit permettre aux acteurs qui y prennent part de développer des projets communs à caractère innovant, dans le but d'améliorer la compétitivité. Dans ce cadre, les acteurs d'un pôle ont donc également un objectif partagé. Ils coopèrent pour atteindre un objectif. Mais, à la différence du réseau classique où l'objectif commun peut concerner n'importe quel élément, le pôle se focalise seulement sur une catégorie d'objectifs : l'innovation.

Ainsi donc, un pôle de compétitivité correspond aux caractéristiques centrales d'un réseau tel que défini précédemment. Il lie plusieurs acteurs aux multiples caractéristiques qui souhaitent coopérer autour d'un projet commun. A ce titre, nous considérons le pôle de compétitivité comme une forme de réseau mais un réseau particulier.

1.1.3. ... avec des spécificités

Au-delà de ces grandes lignes caractérisant tous les réseaux, les pôles de compétitivité présentent aussi plusieurs spécificités. Même si le terme de pôle de compétitivité décrit des relations de coopération inter-organisationnelles, il ne décrit que les relations coopératives dans le domaine technologique. Un pôle de compétitivité est donc un réseau ciblé. Ce centrage sur les projets innovants est la première spécificité de ce type de réseau. Mais, les particularités d'un pôle de compétitivité se situent à deux autres niveaux.

La définition précise qu'un pôle de compétitivité existe sur un espace géographique donné. La portée de la coopération n'est donc pas globale, elle se limite à un espace géographique délimité au préalable. C'est à ce titre que les pôles de compétitivité peuvent être qualifiés de réseaux locaux ou encore de réseaux territorialisés. Un pôle est donc un réseau dans lequel les acteurs ont une proximité géographique.

Enfin, les pôles de compétitivité doivent permettre de réaliser des projets innovants. Ce type de réseau fonctionne donc autour de la réalisation de projets coopératifs. L'organisation des activités sous forme de projets est la dernière spécificité de ce type de réseau.

La dimension territoriale du pôle de compétitivité conduit à l'appréhender comme un réseau territorialisé.

1.2.MAIS UNE FORME DE RESEAU TERRITORIALISE

1.2.1.Définition

Ces pôles de compétitivité sont donc une forme de réseaux territorialisés (Ehlinger S. et al., 2007). Ainsi, même si les pôles de compétitivité sont nés récemment, ils se fondent sur l'idée de territorialité en contexte de coopération inter-organisationnelle, qui elle n'est pas nouvelle. Cette notion de territorialité a déjà été étudiée dans la littérature académique et est un élément central de plusieurs formes organisationnelles. Le terme de réseau territorialisé est en fait un terme générique qui peut désigner bon nombre de réseaux dont le champ d'action est limité à un territoire. En effet, selon S. Ehlinger et al. (2007), les réseaux territorialisés « peuvent se définir comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger S. et al., 2007, p.156). Cette définition établit bien la dimension géographique de la relation inter-organisationnelle au sein d'un réseau territorialisé. Mais, elle limite la relation à un processus productif. Or, certains réseaux territorialisés tels que les districts technologiques, les technopôles ou les pôles de compétitivité fondent leur relation sur un processus de recherche et développement. Il semble donc préférable de dire que les acteurs d'un réseau territorialisé participent collectivement à un processus permettant la réalisation d'un objectif commun. L'objectif commun peut être de n'importe quelle nature. Ainsi, ce principe de coopération sur un espace géographique proche a servi de base à la construction de nombreuses formes organisationnelles. En effet, dans la catégorie des réseaux territorialisés, on trouve à la fois les districts industriels (Thomas C. et al., 2006, Pecqueur B., 2006, Ehlinger S. et al., 2007), les « Hub and spokes » (Thomas C. et al., 2006), les « plate-formes satellitaires » (Thomas C. et al., 2006), les « state anchored districts » (Thomas C. et al., 2006), les districts technologiques (Thomas C. et al., 2006), les technopôles (Thomas C. et al., 2006), les systèmes productifs localisés (Pecqueur B., 2006), les systèmes agroalimentaires localisés (Pecqueur B., 2006), les clusters (Thomas C. et al., 2006, Pecqueur B. 2006, Ehlinger S. et al. 2007), les pôles de compétitivité (Ehlinger S. et al., 2007) ou encore les réseaux industriels de proximité ou site

industriel étendu (Chen J. et Renault S., 2004). Les réseaux industriels de proximité ou site industriel étendu ont la particularité de lier des donneurs d'ordre avec leurs fournisseurs. Les exemples les plus connus de ce type sont Smart à Hambach (Moselle) ou encore Renault à Flins (Yvelines) ou à Sandouville (Normandie).

En outre, lorsqu'il est question de réseaux territorialisés, le terme de cluster est souvent employé (Thomas C. et al., 2006, Pecqueur B., 2006, Ehlinger S. et al., 2007). Ce terme est un peu particulier car il a deux facettes. En effet, il est utilisé de manière récurrente comme terme générique pour désigner les réseaux territorialisés. Pourtant, il renvoie également à une forme organisationnelle à part entière (Calmé I. et Chabault D., 2007).

L'idée de cluster dans sa dimension généraliste a été développée par M. Porter (1998). Il présente le concept de cluster comme une nouvelle façon de penser la localisation des entreprises. Les clusters peuvent ainsi être définis comme « des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées et d'institutions dans un champ particulier⁴ » (Porter M., 1998, p.78). « Les limites d'un cluster sont définies par les liens et les complémentarités entre les industries et les institutions⁵ » (Porter M., 1998, p.79). M. Porter envisage donc le cluster comme un groupe géographiquement proche d'entreprises et d'institutions interconnectées dans un domaine particulier. Cette définition nous renvoie directement à la définition du réseau territorialisé. Le cluster peut donc être considéré comme le synonyme du réseau territorialisé ou du moins comme sa traduction française.

Par contre, le terme cluster peut aussi désigner une forme organisationnelle particulière. Il est alors qualifié de cluster high tech. Dans ce cas, le terme cluster high tech est relativement équivalent à celui de technopôles ou de pôle technologique. Il désigne un réseau dans lequel l'innovation est prépondérante et où la recherche et l'industrie sont en relation. Le cluster high tech est alors une forme de réseau territorialisé.

Parmi toutes les formes de réseaux territorialisés, les districts industriels, les milieux innovateurs, les technopôles et les systèmes productifs localisés sont des modèles qui sont souvent rapprochés des pôles de compétitivité (Castro-Gonçalves L. et Tixier J., 2007). En effet, le pôle de compétitivité en tant que mode relationnel n'est pas un modèle créé de toutes pièces, il prend appui sur des modèles de réseaux territorialisés déjà existants. En effet, « en dépit de leurs spécificités, les pôles de compétitivité ne peuvent pas être considérés comme des innovations organisationnelles de rupture mais ils s'inscrivent dans la continuité des

⁴ « geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. »

⁵ « A cluster's boundaries are defined by the linkages and complementarities across industries and institutions. »

systèmes territorialisés mis en place dans d'autres contextes » (Calmé I. et Chabault D., 2007, p.27). Il est alors nécessaire de positionner ces différents modèles les uns par rapport aux autres pour pouvoir apporter un éclairage supplémentaire sur les pôles de compétitivité eux-mêmes.

1.2.2. Les modèles internationaux

Les technopôles, les districts industriels et les milieux innovateurs sont les modèles internationaux qui ont servi de modèle pour la construction des pôles de compétitivité. Cependant, la distinction entre ces différentes formes n'est pas toujours aisée car ces termes sont parfois utilisés de façon indifférenciée.

- Les technopôles

Le terme technopôle apparaît à la fin des années soixante-dix. Les technopôles « ont été considérées pendant longtemps comme le meilleur moyen pour assurer le transfert de technologies entre la recherche et l'industrie » (Calmé I. et Chabault D., 2007, p.7). Plus précisément, il s'agit en fait de « renforcer la dynamique locale d'innovation par la multiplication des partenariats locaux entre industriels et entre recherche publique et recherche privée » (Thomas C. et al., 2006, p.7).

Pour cela, les technopôles sont « composées par des petites firmes high tech, des grandes firmes leaders sur leur marché et des organismes publics et privés de recherche, et se développant autour de plusieurs éléments de connaissances inter-reliées » (Thomas C. et al., 2006, p.3). L'idée originale des technopôles est de rassembler des firmes de haute technologie au sein d'une aire géographique bien définie (souvent de petite dimension) afin de faciliter la communication entre les scientifiques et de susciter les synergies locales en matière d'innovation technologique (Massard N. et Torré A., 2004).

Les technopôles se caractérisent par une relation forte entre recherche et industrie afin de produire de l'innovation.

Par ces caractéristiques, les technopôles sont relativement proches des pôles de compétitivité. Cependant, elles rassemblent sur un territoire des entités à fort potentiel technologique pour faire de l'innovation alors que les pôles de compétitivité fédèrent des acteurs présents au préalable dans le tissu local. Ils se différencient aussi par leur mode de construction puisque les pôles sont soumis à labellisation.

- Les districts industriels

La genèse des districts industriels se trouve en Angleterre (Marshall A., 1890), pourtant l'essentiel des travaux sur les districts industriels portent sur les districts en Italie. Cependant, les districts marshalliens ont les mêmes caractéristiques que les districts italiens. Globalement, les districts industriels sont des « réseaux de PME géographiquement concentrées, et dont l'activité économique dominante s'exerce dans des secteurs traditionnels anciens (quelquefois plusieurs siècles) » (Mendez A, 2005, p.2). Plus précisément, un district industriel peut se définir comme « une zone locale ou régionale abritant une concentration de plusieurs petites entreprises plus ou moins intégrées d'une même branche : la production de la machinerie en amont, les produits et les activités de services nécessaires au processus de production, ainsi que les réseaux support à la commercialisation en aval » (Lévesque B. et al., 1998, p.3). Les entreprises au sein d'un district coexistent et collaborent donc dans un même lieu. Le district repose sur la division du travail entre les entreprises spécialisées. La coordination entre ces petites entreprises est assurée par le marché mais aussi par la coopération et la réciprocité.

Par leur spécialisation et leur proximité géographique, « les districts industriels démontrent une remarquable capacité d'adaptation et une réactivité aux mouvements du marché dans un monde globalisé » (Pecqueur B., 2006, p.3). En effet, « la flexibilité et l'intégration sont favorisée par la proximité géographique » (Lévesque B. et al., 1998, p.4).

Par leurs caractéristiques de spécialisation et de territorialité, les districts industriels se rapprochent des pôles de compétitivité. Mais, les pôles de compétitivité ont une envergure plus large puisqu'ils concernent à la fois les PME, TPE, les grandes entreprises et les organismes de recherche.

1.2.3. Les systèmes productifs localisés : le modèle français

Ces systèmes découlent eux-mêmes des districts industriels. Ces systèmes ont été mis en place par la DATAR à la fin des années 90. Selon la définition de B. Lévesque et al. (1998), « un système local de production est constitué d'un ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité (local ou sous-régional) autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels » (p.7). Un système productif localisé (SPL) se caractérise donc par la proximité d'unités de production, de tailles différentes, qui entretiennent des liens entre elles.

Sur un plan organisationnel, le SPL repose sur l'application des règles du marché et de la coopération. Le SPL se caractérise par une forte appartenance à la région ou à la communauté locale (Lévesque B. et al., 1998).

Les pôles de compétitivité se distinguent des systèmes productifs localisés en faisant intervenir, en plus des PME et des grandes entreprises, le monde de la recherche.

1.2.4. Le cas du milieu innovateur : un modèle européen

Le milieu innovateur est une autre forme territorialisée qui a la spécificité d'être un concept plutôt européen. En effet, le milieu innovateur est étudié depuis 1985 par le GREMI⁶. Ce groupe travaille « sur l'hypothèse selon laquelle ce sont les milieux innovateurs qui génèrent l'innovation » (Crevoisier O., 1994, p.34).

De façon résumée, un milieu innovateur peut être défini comme un « espace géographique dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par apprentissage, générant des opportunités d'innovation » (Calmé I. et Chabault D., 2007, p.11). Le milieu innovateur est donc un cadre propice et favorisant l'innovation.

Ainsi, l'idée de milieu innovateur renvoie aux modalités proprement territoriales du processus de l'innovation (Pecqueur B., 2006). Le milieu innovateur insiste sur le territoire comme dispositif d'innovation (Pecqueur B., 2006).

Le milieu innovateur regroupe donc des acteurs variés : les entreprises, les institutions mais aussi des structures de support telles que les incubateurs d'entreprises (Berger-Douce S., 2001). A ce titre, le milieu n'est une donnée, il se construit par les acteurs qui le composent (Calmé I. et Chabault D., 2007).

Il semble qu'il soit possible de dire que le SPL est un milieu innovateur (Lévesque B. et al., 1998). En effet, il regroupe des acteurs qui inter-agissent sur un espace géographique. De ces interactions vont pouvoir naître et naissent des projets d'innovation. Dans cette perspective, il est aussi possible de considérer que la construction des pôles de compétitivité a pour but de créer des milieux innovateurs. Le but du pôle est de faire entrer en contact des acteurs d'un même territoire pour que de ces interactions naissent des projets innovants. Dans cette optique, la constitution des pôles de compétitivité s'est accompagnée de la création d'institutions de support. Le gouvernement a mis en place trois structures publiques comme

⁶ Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs

soutien à la politique des pôles de compétitivité : l’AII⁷, l’ANR⁸ et OSEO. L’OSEO est né du rapprochement de l’ANVAR⁹ et de la BDPME¹⁰.

L’idée de milieu innovateur est donc assez proche de celle des pôles de compétitivité.

1.2.5. Articulation des différentes formes territorialisées

Les formes d’organisation territorialisées peuvent être articulées les unes avec les autres. Cette articulation permettra ainsi de positionner les pôles de compétitivité au sein de celles-ci. Tout d’abord, il est donc possible de dire que les concepts de clusters et de pôles de compétitivité sont très proches (Thomas C. et al., 2006) puisque le pôle de compétitivité est une forme de cluster au sens générique du terme. Ainsi, C. Defélix et al. (2007) présentent les pôles de compétitivité comme « une déclinaison nouvelle et particulière des clusters au sens de Porter » (p.2) dans la mesure où l’Etat est impliqué dans la démarche. En outre, le discours assimile souvent les pôles de compétitivité aux clusters. Or, les pôles sont en fait un type particulier de clusters : des clusters innovants. A la différence des clusters au sens de M. Porter qui concernent un processus productif dans son ensemble, les pôles se concentrent sur la partie recherche et développement.

Pour hiérarchiser les différentes formes territorialisées productives, il est possible de dire que le cluster est la notion la plus large alors que le district industriel est la notion la plus stricte. Le SPL peut être vu comme une dimension intermédiaire (Pecqueur B., 2006). Les technopôles et les milieux innovateurs sont quant à eux des formes territorialisées spécialisées dans la technologie et l’innovation.

Les différentes caractéristiques des formes territorialisées sont résumées et mises en perspective avec celles des pôles de compétitivité dans le tableau 1 afin de mettre en évidence les ressemblances et les différences entre ces différentes formes et les pôles.

⁷ Agence de l’Innovation Industrielle

⁸ Agence Nationale de la Recherche

⁹ Agence Nationale de la Recherche

¹⁰ Banque de Développement pour les PME

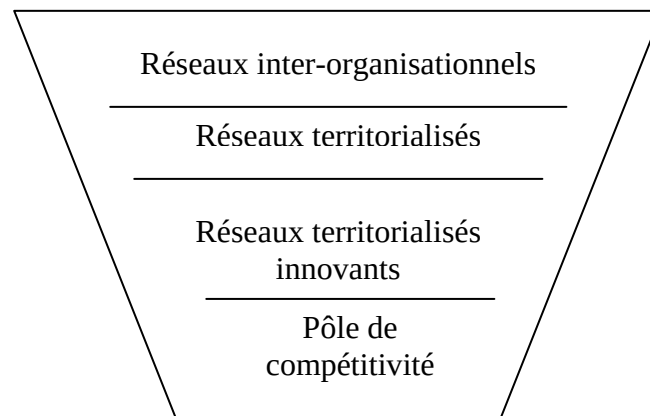
Tableau 1 : Les différentes formes de réseaux territorialisés

Formes territorialisées	Caractéristiques clés	Types d'acteurs concernés	Similitudes avec les pôles	Différences avec les pôles
Pôle de compétitivité	Labellisation des pôles Projets coopératifs innovants	PME, Grandes entreprises, Organismes de recherche publics et privés, Centres de formation		
Technopôles	Zone géographique limitée Haute technologie et d'organismes de recherche Innovation et transfert	PME, Grandes entreprises, Organismes de recherche publics et privés, Organismes de formation	Innovation Proximité géographique	Pas de labellisation Rassemblement des acteurs (pas de tissu local)
Districts industriels	Activité économique dominante s'exerce dans une même branche	PME	Spécialisation des membres Proximité géographique	Production Limités aux PME Pas de labellisation
Systèmes productifs localisés	Unités productives Relations plus ou moins forte	PME, Grandes entreprises	Proximité géographique	Production Absence des unités de recherche publiques et privées
Milieu innovateur	Interactions entre agents économiques Apprentissage, générant des opportunités d'innovation	PME, Grandes entreprises, Institutions publiques, Structures de support	Innovation Proximité géographique	Pas de labellisation

Source : Elaboration personnelle

Le pôle de compétitivité est donc une forme de réseau spécifique puisqu'il s'agit d'un cluster (réseau territorialisé). Mais, il est aussi un cas particulier de réseau territorialisé au sens où il se focalise sur la coopération innovante. Cette spécificité est représentée comme suit :

Figure 1 : Le pôle de compétitivité une forme spécifique de réseau



Source : inspiré de Daidj N. et al., 2006

Sur la base de ce positionnement du pôle de compétitivité, nous mettons en lumière une interrogation importante quant à son fonctionnement.

1.3. AVEC UN MODE DE FONCTIONNEMENT A ETUDIER

En effet, le fait de positionner le pôle de compétitivité comme une forme organisationnelle réticulaire très spécifique conduit à s'interroger sur son mode de fonctionnement. Un réseau spécifique a-t-il un fonctionnement spécifique ? Ou les relations inter-organisationnelles sont-elles les mêmes que dans un réseau classique ? En d'autres termes, les particularités du pôle de compétitivité se limitent-elles à son objet (l'innovation) et à son secteur d'intervention (un territoire géographique limité), où concernent-elles aussi le mode d'organisation des relations inter-acteurs au sein du pôle ?

Les nombreuses recherches menées sur le réseau en tant que forme organisationnelle ont montré qu'il est possible de distinguer deux structures de réseau possible : les réseaux centrés et les réseaux fédérés. « Dans le réseau centré, une entreprise est prépondérante et mobilise des actifs auprès de partenaires sans en avoir la propriété » (Jameux C., 2004, p.56). Alors que « dans le réseau fédéré, la forme réticulaire résulte d'une collaboration entre plusieurs entreprises indépendantes, développant un ensemble d'activités qui nécessitent de combiner leurs ressources respectives » (Jameux C., 2004, p.56). Cependant, le réseau centré est la forme la plus répandue. Il s'organise autour d'un acteur central appelé pivot (Miles R. E. et Snow C. C., 1992, Paché G. et Paraponaris C., 1993, Fréry F., 1997a, Assens C., 2003,

Edouard S. et al. 2004, Josserand E., 2007). D'ailleurs, « la littérature est quasi unanime: pour être performant, le réseau a besoin d'un pivot » (Dumoulin R., 2001, p.209).

Le pivot pilote le réseau (Ehlinger S et al., 2007), il doit équilibrer entre la satisfaction des objectifs de chaque membre. Ce rôle peut être assuré par un membre du réseau, on est alors dans une approche égocentrée, mais il peut également être rempli par une autorité externe au réseau ou une entité émergente, un acteur tiers, on parle alors de méta-pilotage (Josserand E, 2007). En plus d'être le pilote du réseau, F. Fréry (1997a) établit que la firme pivot a également un rôle de conception, de coordination et de contrôle. Le pivot est donc à la fois un articulateur, un animateur et un garant du fonctionnement du réseau.

Dans ce type de forme organisationnelle, la confiance est le mode de coordination essentielle (Jarillo J. C., 1998, Uzzi B., 1997, Puthod D., 1999, Richomme K., 2001, Dumoulin R. et al., 2001, Geindre S., 2002, Edouard S. et al., 2004, Voisin C., 2004, Josserand E., 2004, Lepers X., 2005). La confiance peut être définie comme « le fait de présumer que chacune des parties va se comporter de façon conforme aux intérêts mutuels » (Puthod D., 1999, p.262), ou encore, comme « la croyance qu'un partenaire de l'échange n'agira pas dans son propre intérêt aux dépens d'un autre¹¹ » (Uzzi B, 1997, p.43). Autrement dit, le réseau est fondé sur la croyance que chaque membre fera systématiquement passer la dimension collective avant la dimension individuelle.

Ainsi, sur les bases de ces caractéristiques essentielles d'un réseau, nous nous interrogeons quant à savoir si le mode de fonctionnement d'un pôle de compétitivité se rapproche ou diffère de celui du réseau classique. Pour tenter de répondre à cette interrogation, une approche empirique a été menée.

2.APPROCHE EMPIRIQUE : LE POLE DE COMPETITIVITE MER PACA

Pour apporter des éclairages à la question du mode de fonctionnement d'un pôle de compétitivité, une approche exploratoire a été menée. Du fait du caractère récent de l'objet étudié et des objectifs de description et de compréhension de la recherche, le choix de conduire une étude approfondie d'un pôle a été fait. Le pôle de compétitivité que nous avons choisi est le pôle Mer PACA.

¹¹ « The belief that an exchange partner would not act in self-interest at another's expense. »

2.1. PRESENTATION DU POLE DE COMPETITIVITE ETUDIE

Le pôle Mer PACA est un des 66 pôles labellisés lors du CIADT du 12 juillet 2005. Ce comité en donnant naissance aux pôles a souhaité les classer en trois catégories : des pôles mondiaux (d'envergure suffisante pour rivaliser à l'international), des pôles à vocation mondiale (pouvant devenir d'envergure mondiale) et les pôles régionaux. Aujourd'hui, la France comptabilise 71 pôles, le processus de labellisation s'étant poursuivi.

Le pôle Mer PACA appartient à la catégorie des pôles à vocation mondiale. Ce pôle a particulièrement retenu notre attention par son dynamisme et sa forte activité. Il regroupe plus de 200 membres, nombre en constante augmentation. Parmi ces membres, on retrouve des acteurs industriels importants et historiques du secteur maritime et défense. Le pôle Mer est un pôle tourné vers l'Europe et le Monde. De plus, il est le seul pôle de compétitivité à avoir un pôle identique sur un autre territoire. En effet, le pôle Mer PACA fonctionne en parallèle avec le pôle Mer Bretagne. Cette spécificité de fonctionnement en miroir est à ajouter à l'intérêt que nous portons au pôle Mer PACA.

La création de ce pôle se basait sur une antériorité : le réseau "Marine & SubMarine Network" qui avait été initié par TVT¹² dès 2000. Ce réseau regroupait déjà la majorité des entreprises qui composent aujourd'hui le pôle Mer PACA. Parmi ces acteurs, certains ont été à l'origine de l'élaboration du dossier de création du pôle. Il s'agissait pour la plupart d'organismes historiques importants du secteur : DCN, Thales, CNIM, Ifremer, ECA...Ce pôle de compétitivité au niveau local est perçu comme une transformation de l'association TVT.

La thématique qui regroupe tous les membres du pôle est la thématique de la mer qui est subdivisée en cinq sous-thèmes, qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les sous-thèmes d'activités du pôle de compétitivité Mer PACA

Thème 1	La sécurité et la sûreté maritime
Thème 2	L'ingénierie, la maintenance et les services navals
Thème 3	L'exploitation des ressources énergétiques maritimes
Thème 4	L'exploitation et la valorisation des ressources biologiques marines
Thème 5	L'environnement et le génie côtier

¹² Toulon Var Technologies. Il s'agit d'une association qui depuis de nombreuses années travaillent avec les industriels locaux pour créer une dynamique et du réseau autour d'eux et ainsi développer les activités au niveau local.

En termes d'organisation, le pôle Mer PACA est porté par l'association loi 1901 Toulon Var Technologies. Elle dispose de plusieurs organes de gouvernance. Tout d'abord, il y a un comité de pilotage composé de 19 membres élus pour 3 ans qui se réunie tous les mois. Parmi ces membres, on retrouve des industriels, des PME et des organismes institutionnels. Ensuite, un comité d'orientation stratégique existe, dans lequel on retrouve les collectivités territoriales. Et enfin, pour la gouvernance et la gestion quotidienne du pôle, une équipe d'ingénierie et d'animation a été mise en place. Cette équipe se compose de cinq personnes qui ont chacune en charge l'animation d'un axe de développement du pôle.

En outre, du fait de l'existence d'un autre pôle Mer en Bretagne, il existe un comité de coordination interrégional qui a pour vocation de vérifier que les projets ne se font pas en double et de coordonner les actions des deux pôles. Ce comité est composé de membres du pôle PACA et du pôle Bretagne.

2.2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'étude de ce pôle étant exploratoire, elle a été basée sur une méthodologie de recherche qualitative. « Le choix de travailler à partir de données qualitatives permet de traiter la relation comme une donnée subjective, au travers des représentations des acteurs » (Amans P. et al., 2006, p.4). Pour cela, les différents membres du pôle ont été sollicités. Dans un but d'exhaustivité et dans la mesure du possible, des acteurs intervenant dans toutes les sous-thématiques de recherche du pôle ont été rencontrés. Au total, 34 entretiens semi-directifs basés sur un guide d'entretien ont été réalisés, d'une durée moyenne d'une heure et demie. L'étude a été menée sur une période d'une année entre l'été 2006 et l'été 2007. Ces entretiens ont été réalisés auprès des membres de l'équipe d'ingénierie et d'animation (EIA) (3 entretiens), des grands industriels (11), des PME (15) et des organismes de formation et de recherche (5). Au sein de ces structures, les dirigeants et/ou les chefs de projets concernés par le pôle ont été interviewés.

Les données recueillies au cours de ces entretiens ont été complétées à la fois par les articles de presse relatifs aux phénomènes, les différents textes officiels traitant des principes de base des pôles de compétitivité et de documents émanant du pôle Mer lui-même. Cette multiplication des sources d'informations permet d'avoir la vision la plus large possible de l'objet étudié.

Sur la base de ces données issues du terrain, trois niveaux d'analyse du pôle de compétitivité, imbriqués les uns dans les autres, sont apparus. Ce mode d'organisation en « entonnoir »

conduit à considérer que le pôle de compétitivité est une forme de réseau spécifique aussi par son fonctionnement.

3.LE POLE DE COMPETITIVITE : UNE STRUCTURE A TROIS NIVEAUX DE FONCTIONNEMENT

Cette étude nous a permis de mettre à jour trois niveaux d'analyse dans un pôle de compétitivité. Ce qui nous conduit à envisager un pôle de compétitivité comme une imbrication de trois réseaux ayant des caractéristiques et des modes de fonctionnement différents. Ainsi, en premier lieu, le pôle de compétitivité est lui-même observé en tant qu'organisation. Les sous-thèmes de recherche constituent le deuxième niveau repéré. On peut les qualifier de sous-réseaux. Et enfin, le troisième niveau d'analyse se situe au plan des différents projets innovants engagés dans le cadre du pôle.

3.1. LE PREMIER NIVEAU : LE META-RESEAU

Le pôle de compétitivité Mer PACA se présente comme une organisation relativement importante puisqu'elle se compose plus de 200 membres. Ce pôle se présente donc comme un réseau aux contours bien définis. Cependant, à l'intérieur de celui-ci les relations ne sont pas vraiment organisées. Les acteurs sont tous membres mais tous ne sont pas en relation les uns avec les autres.

En effet, le pôle est perçu par la majorité des acteurs membres comme une entité à laquelle ils appartiennent et dans laquelle ils vont pouvoir venir mobiliser des acteurs en fonction de leurs besoins. Pour décrire le fonctionnement relationnel, les acteurs utilisent souvent la métaphore de la « galaxie », du « système solaire ». Plus précisément, le pôle est vu comme un ensemble de planètes et de satellites qui peuvent entrer en relation en fonction de l'attractivité de chacun. Mais, tous font partie du même univers. De façon moins imagée, le pôle de compétitivité dans son ensemble peut être assimilé à une méta-organisation ou encore un méta-réseau.

Cette méta-organisation n'est pourtant pas auto-gérée. L'EIA est au centre de celle-ci. Son rôle est perçu de la même façon par les acteurs du pôle et par les membres de l'EIA. Il y a consensus sur le fait que cette équipe joue un rôle de « catalyseur », de « fédérateur », de « facilitateur ». La tâche confiée à l'équipe est de faire entrer en relation les acteurs qui présentent des complémentarités en termes de compétences, de savoir-faire ou de matériels.

L'EIA a aussi un rôle de conseil auprès des membres du pôle. Du fait de l'existence de cette EIA, le pôle Mer PACA ne peut pas être envisagé comme un réseau fédéré puisqu'il existe une entité centrale.

Toutefois, cette entité qui anime et pilote le pôle est une équipe extérieure aux acteurs membres. Elle n'est pas un acteur du réseau. De ce point de vue, l'EIA peut être qualifiée d'acteur tiers. En effet, dans ces travaux sur le syndicat des lunetiers du Jura, S. Geindre (2001) avait mis en évidence le rôle de facilitateur de l'acteur tiers. Par contre, dans d'autres pôles, l'animation est pilotée par un industriel qui est par ailleurs membre. Dans ce cas, l'acteur central du méta-réseau est partie prenante de celui-ci, il s'agit alors d'un réseau centré classique.

Dans notre cas, envisager l'EIA comme un acteur tiers peut alors conduire à envisager le pôle de compétitivité comme un réseau centré faisant l'objet d'un méta-pilotage. Le pôle de compétitivité Mer PACA apparaît donc comme un réseau centré piloté par un tiers. Toutefois, malgré l'existence de ce pivot, les liens entre les acteurs sont relativement souples. En effet, les acteurs du méta-réseau sont mobilisés en fonction des besoins. Ce fait nous renvoie directement à une lecture nouvelle du réseau mis en exergue relativement récemment sous la dénomination de « réseau clignotant » (Amans P. et al., 2006). Le réseau clignotant « ne se veut pas être la définition d'un nouveau type de réseau mais plutôt une grille de lecture » (Amans et al., 2006, p.2). L'idée centrale est de considérer que les membres du réseau sont des nœuds (au sens topologique du réseau) et que « certains nœuds sont activés simultanément en fonction de la participation des organisations correspondantes à différents projets en fonction des opportunités à saisir ; d'où le nom de réseau clignotant » (Amans P. et al., 2006, p.1). Ainsi, tous les membres du pôle ne coopèrent pas ensemble au même moment. La participation à un projet est représentée par le clignotement. Les membres entrent en relation en fonction de la capacité des uns, en termes de ressources et de compétences, à répondre aux besoins des autres. En fait, ce qui lie de façon pérenne les membres d'un réseau clignotant « c'est la potentialité des opérations de coopération » (Amans P. et al., 2006, p.5). Tous les membres ne sont pas en relation mais tous savent qu'ils pourront un jour entrer en relation. Le pôle de compétitivité est donc très largement appréhendé par les membres comme un vivier de compétences, une source de potentiels, principalement technologiques, à la disposition de chacun.

Le pôle de compétitivité dans son ensemble peut être vu comme un réseau centré piloté par un tiers dans lequel les relations entre les membres sont modulables en fonction des besoins.

Cependant, le fonctionnement du pôle de compétitivité en réseau clignotant est complexifié par rapport au principe de base par l'organisation en sous-thématiques de travail.

3.2. LE DEUXIEME NIVEAU : LES CINQ GROUPES DE TRAVAIL

Les membres du pôle Mer PACA sont structurés en fonction de leur domaine de compétences en cinq sous-thématiques ou groupes de travail. Cependant, les sous-thèmes ne sont pas cloisonnés. Un acteur, quel qu'il soit, peut prendre part à un ou plusieurs groupes en fonction de ses compétences et ses centres d'intérêt de développement d'activités. Ces groupes peuvent être selon nous qualifiés de sous-réseaux.

La structuration en fonction des thématiques conduit à mettre en relation des acteurs, qui du fait de leur secteur commun, pour la plupart, se connaissent bien parce qu'ils ont l'habitude de travailler ensemble par ailleurs. Les relations au sein des groupes sont donc largement fondées sur la confiance, elle-même issue de l'antériorité des relations entre les acteurs. De ce fait, ces sous-réseaux sont pour partie basés sur des affinités inter-acteurs. On retrouve ici le mode de coordination des réseaux classiques.

Du fait du fort ancrage relationnel des acteurs, le principe de réseau clignotant est, dans certains cas, limité. La confiance et l'antériorité sont des facteurs qui interviennent dans le processus de sollicitation des acteurs dans le pôle, en plus des critères objectifs de compétences. Ce propos doit cependant être nuancé. L'intensité de l'influence est différente selon les thèmes d'activité. Ainsi, nous avons pu constater que ce phénomène est très présent dans les relations entre acteurs du secteur de la défense, secteur d'activité historique du pôle. A l'inverse, il est quasiment absent du thème concernant l'exploitation et la valorisation des ressources biologiques marines, secteur d'activité plus récent au niveau local et en développement.

Ainsi, le fonctionnement en réseau clignotant se fait le plus souvent en deux temps. Les acteurs vont d'abord chercher des partenaires au sein du ou des sous-réseau(x) auxquels ils appartiennent. Ils cherchent en premier lieu à coopérer avec des membres avec qui préexiste une relation de confiance. Ensuite, si tous les partenaires ne sont pas trouvés, l'ensemble du pôle est alors sollicité. Ainsi, le plus souvent, c'est au sein de ces sous-réseaux que se constituent les groupes de projets coopératifs qui sont labellisés par le pôle.

3.3. LE TROISIEME NIVEAU : LES PROJETS COOPERATIFS

Ce troisième niveau est le plus opérationnel. En effet, ce sont les projets innovants coopératifs qui sont la raison d'être des pôles de compétitivité. Concrètement, sur les bases d'une idée d'innovation, un acteur mobilise des partenaires et forme un groupe de projet coopératif. C'est dans ces projets que se structurent et s'organisent effectivement l'activité d'innovation du pôle.

Tant qu'ils ne prennent pas part à un projet, les acteurs ne sont pas particulièrement engagés. Ils font certes partie d'un même collectif, le pôle, mais n'ont pas de réelles obligations les uns vis à vis des autres.

La constitution d'un groupe de projet est le résultat du clignotement d'un ou plusieurs acteurs. Le projet regroupe donc des acteurs souhaitant coopérer autour d'une même idée innovante. Il engage les acteurs dans une coopération. A ce niveau, les acteurs s'investissent donc réellement et sont plus contraints. Le fait d'entrer dans un projet implique pour chaque acteur de réaliser la partie du projet sur laquelle il s'est engagé. Toutefois, tous les membres ne s'engagent pas dans un projet. Parmi les deux cents membres du pôle Mer PACA, on peut considérer qu'environ la moitié participe aux projets innovants, l'autre moitié sont qualifiés de « membres non actifs ».

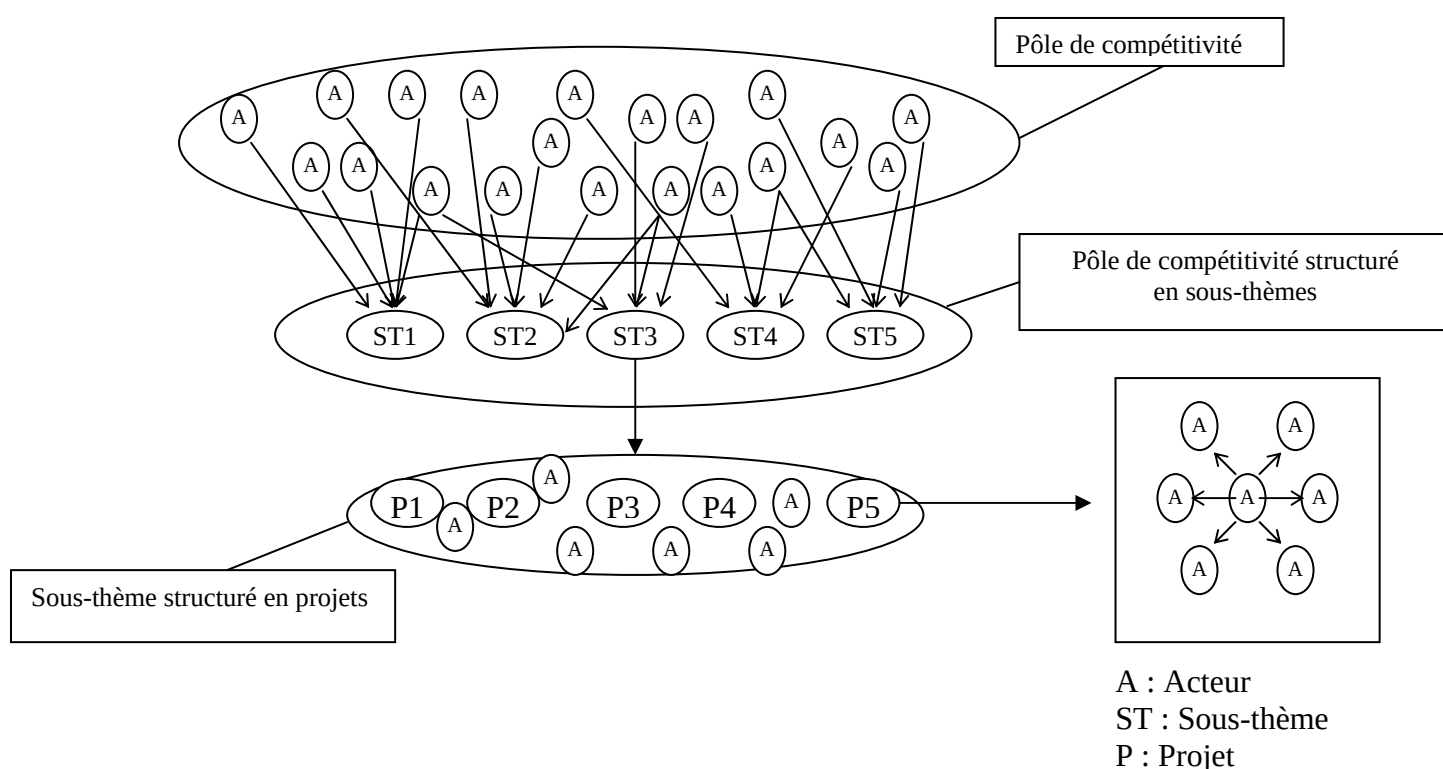
Sur le plan organisationnel, les groupes de projets se structurent autour d'un porteur de projet, qui est soit l'industriel le plus important en termes de taille, soit l'industriel central en termes de compétences. Cet acteur a un rôle de conception du projet, de coordination des différentes étapes à réaliser et de contrôle sur la qualité de la participation de chacun. Le plus souvent, le porteur de projet est l'acteur qui a clignoté parce qu'il est à l'origine de l'idée du projet. Ce porteur peut alors être assimilé à un pivot puisqu'il remplit les trois rôles que F. Fréry (1997a) attribue à celui-ci (3C : Conception, Coordination, Contrôle). Une des caractéristiques du réseau classique se retrouve donc dans l'organisation des projets coopératifs au sein du pôle de compétitivité.

Cependant, la participation à un projet n'est pas exclusive. Plusieurs combinaisons sont possibles. Les acteurs peuvent faire le choix de participer à un seul projet en tant que pilote ou en tant que simple partenaire. Mais, il peut aussi être porteur d'un projet et partenaire sur un ou plusieurs autres projets. Enfin, il peut aussi être porteur de plusieurs projets à la fois ou uniquement simple partenaire sur plusieurs projets à la fois. Ainsi, au sein du pôle Mer PACA, il existe une certaine interpénétration des projets, imbrication dans un sous-réseau mais aussi entre les sous-réseaux. Le fait qu'un acteur puisse prendre part à plusieurs projets à

la fois au sein du pôle crée du lien entre les projets, ce qui peut être source de nouvelles opportunités d'innovation et de synergies.

Nous proposons de schématiser les trois niveaux d'analyse que nous venons de présenter par la figure 2. Par souci de clarté, ce schéma n'illustre pas l'imbrication qui peut exister entre les différents projets coopératifs. Cette vision du pôle en trois niveaux a été discutée avec la direction du pôle afin de vérifier sa conformité avec la réalité.

Figure 2 : les niveaux d'analyse des relations inter-acteurs dans un pôle de compétitivité



Source : Elaboration personnelle

Enfin, il est important de noter que la participation à un ou plusieurs projets ne concerne qu'une part de l'activité des acteurs. Au-delà des activités du pôle et donc des projets innovants, les acteurs conservent leur activité classique de marché, et peuvent ainsi tout à fait être des concurrents. A ce titre, le pôle peut être vu comme une structure coopérative au sens de Nalebuff B et Brandenburger A., 1996.

4. CONCLUSIONS ET PROLONGEMENTS

Les éléments que nous venons de développer dans cette communication ont permis de mettre en évidence certaines caractéristiques d'un pôle de compétitivité, qui apportent certains éclairages quant à son mode de fonctionnement.

Dans un premier temps, un développement théorique a conduit à positionner le concept de pôle de compétitivité par rapport à des formes organisationnelles qui lui sont proches. Le travail de définition réalisé autour de ces notions a permis de montrer que le pôle peut être appréhendé comme une forme réticulaire spécifique. Ces spécificités sont en termes de champ d'influence et de domaine d'activité. Ainsi, le pôle de compétitivité est donc un réseau territorialisé ou encore un cluster au sens de M. Porter (1998). En outre, il est aussi un réseau ayant un objet spécifique, à savoir l'innovation. Ce positionnement du pôle de compétitivité en tant que réseau conduit à se demander si les caractéristiques essentielles du réseau classique, à savoir la présence d'un pivot ainsi que la coordination par la confiance, sont présentes dans les pôles.

Ainsi, dans un deuxième temps, des éléments de compréhension du mode de fonctionnement d'un pôle de compétitivité sont mis en lumière au travers de la présentation du pôle de compétitivité MER PACA. Au vu des données recueillies lors de cette étude, nous soulignons qu'un pôle de compétitivité peut s'analyser à trois niveaux différents.

Tout d'abord, il doit être étudié sur un plan global, comme un méta-réseau centré qui bénéficie d'un méta-pilotage (Josserand E., 2007) par l'équipe d'ingénierie et d'animation. Il peut alors être vu comme un réseau clignotant, c'est-à-dire comme des combinaisons d'acteurs qui se font et se défont en fonction des besoins et des opportunités du marché.

Ensuite, ce niveau général doit être dépassé pour s'intéresser aux sous-thèmes d'activités, que nous qualifions de sous-réseaux. Au sein de ceux-ci, la confiance, élément important du réseau classique, joue un rôle non négligeable. La confiance est une confiance fortement liée à l'antériorité de la relation et à la proximité géographique des acteurs.

Enfin, le dernier niveau d'analyse, et pour nous l'essentiel, est le projet coopératif. C'est à ce niveau que les acteurs coopèrent et créent de l'activité au sein du pôle de compétitivité. Au sein de ces projets, nous avons pu constater un mode de fonctionnement similaire à celui d'un réseau centré classique, le pivot étant un membre actif du réseau.

Cependant, l'étude des projets ne doit pas pour autant conduire à minimiser les deux niveaux d'analyse exposés précédemment. Ces deux niveaux d'analyse permettent d'approcher l'ensemble des acteurs d'un pôle de compétitivité et leurs objectifs, ce que ne permet pas ce

troisième niveau. Nous avons effectivement vu que tous les acteurs membres d'un pôle ne participent pas à des projets. Ainsi, se limiter à l'étude des projets entraînerait systématiquement l'omission d'une partie du pôle.

Les résultats présentés ici sont évidemment de portée limitée puisqu'ils se fondent sur l'étude d'un seul pôle de compétitivité. Or, les textes légaux fondateurs ont laissé une grande marge de liberté quant aux formes que peuvent prendre les pôles. Les modes d'organisation peuvent donc différer d'un pôle à l'autre. Ces résultats proposent donc une première grille de lecture de cette nouvelle forme de réseau territorialisé, et s'inscrivent dans une étude plus large sur les pôles de compétitivité et leur fonctionnement que nous menons actuellement.

En conclusion, la mise en évidence de ces trois niveaux d'analyse souligne certaines ressemblances en termes de fonctionnement entre les pôles de compétitivité et les réseaux. Mais soulève aussi bon nombre de questionnements complémentaires, notamment concernant les stratégies mises en œuvre par les acteurs à chacun de ces niveaux. Ainsi, quelle est la stratégie poursuivie par un acteur qui adhère au pôle ? Quelle est celle d'un acteur qui s'implique dans un projet coopératif ? Quels sont les objectifs de chacune de ces catégories d'acteurs ? Il s'agira alors de mener une recherche sur la dimension stratégique des pôles de compétitivité.

BIBLIOGRAPHIE

- Amans, P., Ayed-Zambaa, F., Descargues, R. et Loup, S. (2006), "Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME : l'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant", 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, 25, 26 et 27 octobre 2006, 13 pages.
- Amans, P. et Loup, S. (2004), "Le rôle-clé des artisans d'art dans la conservation du patrimoine : des compétences organisationnelles au réseau clignotant", 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 octobre 2004, 15 pages.
- Assens, C. (2003), "Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances", *Management International*, 7 (4), p.49-59.
- Berger-Douce, S. (2001), "Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ?", Actes de la X^{ème} Conférence AIMS, 26 pages.
- Calmé, I. et Chabault, D. (2007), "Les pôles de compétitivité : renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés?", Actes de la XVI^{ème} Conférence AIMS, Montréal, 6-9 juin 2007, 29 pages.

- Castro-Gonçalves, L. et Tixier, J. (2007), "L'émergence de l'action collective au sein des pôles de compétitivité : une analyse structurationniste", Actes du 3^{ème} colloque du PESOR : Management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité, Sceaux, 16 mars 2007, 28 pages.
- Chen, J. et Renault, S. (2004), "Les réseaux industriels de proximité", Chap.15 in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S. et Edouard, S., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Coll. Recherche en Gestion, Editions Economica, Paris, p.229-240.
- Crevoisier, O. (1994), " Dynamique industrielle et dynamique régionale : l'articulation par les milieux innovateurs", *Revue d'économie Industrielle*, 4ème trimestre, n°70, p.33-48.
- Daidj, N. Gardet, E. et Mothe, C. (2006), "Le keiretsu de production : un réseau interentreprises en mutation ?", Actes de la XV^{ème} Conférence AIMS, Annecy-Genève, 13-16 juin 2006, 30 pages.
- DATAR (2004), *La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, Vallées technologiques, Pôles de compétitivité*, rapport, février, 132 pages.
- Defelix, C., Culié, J.-D., Hatt, F., Rapiou, M.-T. et Thaize, M.-C. (2007), "Pôles de compétitivité : quels défis humains pour les entreprises innovantes ?", Actes du 3^{ème} colloque du PESOR : Management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité, Sceaux, 16 mars 2007, 16 pages.
- Dumoulin, R., Meschi, P.-X. et Uhlig, T. (2001), "Contrôle et performance des réseaux d'alliances. Analyse empirique de la situation des partenaires horizontaux", Chap.10 in Froelicher, T., Kuhn, A. et Schmidt, G., sous la direction de, *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Coll. Recherche en Management, Editions ESKA, Colloque Nancy du 21, 22, 23 octobre 1999, p.205-226.
- Edouard, S., Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., Claret, N. et Geindre, S. (2004), "Une approche managériale de l'Organisation-Réseau", Introduction générale in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S. et Edouard, S., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Coll. Recherche en Gestion, Editions Economica, Paris, p.7-24.
- Ehlinger, S., Perret, V. et Chabaud, D. (2007), "Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?", *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°170, p.155-171.
- Fréry, F. (1997), "La chaîne et le réseau", Chap. 2 in P. Besson (coord), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Série Vital Roux, Vuibert, Paris, p.23-52.
- Fréry, F. (1997a), "Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée", Actes de la VI^{ème} conférence AIMS, Montréal, 1997, 16 pages.
- Fulconis, F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice, IAE, Laboratoire RODIGE, 468 pages.
- Geindre, S. (2001), "Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique : le cas d'un syndicat professionnel", Actes de la X^{ème} Conférence AIMS, Laval, Québec, 13, 14 et 15 juin 2001, 27 pages.
- Geindre, S. (2002), "Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance", Actes du 3^{ème} colloque Métamorphose des Organisations, Université Nancy 2, Nancy-Vittel, 23-25 octobre 2002, 17 pages.
- Jacquet, N. et Darmon, D. (2005), *Les pôles de compétitivité. Le modèle français*, La documentation française, Paris, 123 pages.
- Jameux, C. (2004), "D'un modèle de référence à une classe de problèmes récurrents en gestion", Chap.2 in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S. et Edouard, S., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Coll. Recherche en Gestion, Editions Economica, Paris, p.45-57.
- Jarillo, J. C. (1988), " On strategic networks ", *Strategic Management Journal*, Vol.9, p.31-41.

- Josserand, E. (2004), *The network organisation. The experience of leading french multinationals*, Edward Elgar, 170 pages.
- Josserand, E. (2007), "Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°170, p.95-101.
- Lepers, X. (2005), "Le concept de confiance à l'épreuve des faits : le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs", Actes de la XIV^{ème} Conférence AIMS, Angers, Pays de Loire, 29 pages.
- Lévesque, B., Klein, J. L. et Fontan, J. M. (1998), "Les systèmes industriels localisés : état de la recherche", *UQAM*, 33 pages.
- Marshall, A. (1890), *Principles of Economics*, MacMillan, London,
- Massard, N., et Torr  , A. (2004), "Proximité géographique et innovation", Chap.6 in Pecqueur B. et Zimmermann J. B., *Economie de proximités*, Editions Lavoisier, Paris, p.155-183.
- Mendez, A. (2005), "Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels", *Revue Internationale sur le travail et la société*, Vol.3, n  2, 30 pages.
- Miles, R. E. et Snow, C. C. (1992), "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, Summer, p.53-72.
- Nalebuff, B. et Brandenburger, A. (1996), *La co-op  tition. Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 306 pages.
- Paché, G. et Paraponaris, C. (1993), *L'entreprise en réseau*, Le point sur les connaissances, Presses Universitaires de France, Paris, 127 pages.
- Pecqueur, B. (2006), "Le tournant territorial de l'économie globale", *Espace et Société*, n  124-125, 13 pages.
- Pesqueux, Y. (2004), "Un "modèle" de l'organisation réseau ?", Chap.1 in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S. et Edouard, S., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Coll. Recherche en Gestion, Editions Economica, Paris, p.27-43.
- Pôle Mer PACA (2007), *Bilan 2006 Perspectives 2007*, Rapport d'activité pour l'assemblée générale du 29 juin 2007.
- Porter, M. E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, p.77-90.
- Puthod, D. (1999), "La confiance, condition de la coopération et de la pérennité des alliances", Chap.12 in Froehlicher, T. et Vendemini, S., *Connivences d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, Colloque Nancy et Luxembourg des 24 et 25 mai 1997, p.261-282.
- Richomme, K. (2001), "Contribution au management relationnel. Un cas de développement de coopérative artisanale", Chap.8 in Froehlicher, T., Kuhn, A. et Schmidt, G., sous la direction de, *Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations*, Coll. Recherche en Management, Editions ESKA, Colloque Nancy du 21, 22, 23 octobre 1999, p.163-182.
- Thomas, C., Behar, C. et Barlatier, P. J. (2006), "Management stratégique d'un territoire et dynamique des connaissances : de la visibilité à la lisibilité", Actes de l'atelier AIMS Stratégies, espaces et territoires, 16 novembre, Rouen, 24 pages.
- Uzzi, B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quaterly*, n  42, p.35-67.
- Voisin, C. (2004), "La gestion des services publics de réseaux par les incitations", Chap.7 in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S. et Edouard, S., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Coll. Recherche en Gestion, Editions Economica, Paris, p.119-132.