

POLES DE COMPETITIVITE AGROALIMENTAIRES :
ENTRE ENCASTREMENT ET RECHERCHE DE LEGITIMITE

Karim Messeghem, Professeur des Universités
Université Montpellier 1 – ERFI
UFR AES – Avenue de la Mer - C.S. 59640
34960 MONTPELLIER cedex 2
Karim.messeghem@univ-montp1.fr

Agnès Paradas, Maître de conférences
Université d'Avignon – ERFI
74 rue Louis Pasteur
84 029 Avignon cedex 1
Agnes.paradas@univ-avignon.fr

François Fulconis, Maître de conférences
Université d'Avignon – Cret-Log
IUT – Site Agroparc
337 Chemin des Meinajaries – BP 1207
84 911 Avignon Cedex 9
Francois.fulconis@univ-avignon.fr

Jérôme Joubert, Maître de conférences
Université d'Avignon – PRATIC
74 rue Louis Pasteur
84 029 Avignon cedex 1
Jerome.joubert@univ-avignon.fr

Résumé

Des initiatives ont été entreprises ces dernières années pour renforcer la logique relationnelle dans les filières agroalimentaires. Elles peuvent prendre des formes aussi diverses que les Systèmes Productifs Localisés ou les pôles de compétitivité. Quel est l'avenir de ces projets collaboratifs impulsés par l'Etat ? Comment se positionne-t-il par rapports aux nombreux autres dispositifs ? Parviennent-ils à créer une véritable dynamique réticulaire source d'innovation ?

L'objectif de cette contribution est de mieux comprendre la manière dont peuvent se construire les dynamiques réticulaires. Elle vise également à s'interroger sur la légitimité de telles structures. Pour répondre à ce double questionnement, nous avons mobilisé la littérature sur l'encastrement et le courant sociologique néo-institutionnel, particulièrement adapté pour comprendre la construction de la légitimité.

Cette réflexion s'appuie sur une étude qualitative menée auprès du Pôle Européen d'Innovation Fruits et Légumes (PEIFL). Nous avons adopté une lecture contextuelle en tenant compte de l'histoire du territoire étudié. Cette étude montre que les pôles de compétitivité contribuent à renforcer les échanges interpersonnels dans les relations amont-aval même si certains freins persistent.

Mots clés

Pôle de compétitivité, pouvoir, légitimité, réseau, innovation

POLES DE COMPETITIVITE AGROALIMENTAIRES : ENTRE ENCASTREMENT ET RECHERCHE DE LEGITIMITE

INTRODUCTION

Des initiatives ont été entreprises ces dernières années pour renforcer la logique relationnelle dans les filières agroalimentaires. Elles peuvent prendre des formes aussi diverses que les Systèmes Productifs Localisés (Fourcade, 2006) ou les pôles de compétitivité (Gundolf et al., 2007). Les pôles de compétitivité sont des dispositifs mis en place en 2005 par le comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT). La France compte aujourd'hui 71 pôles dont une quinzaine relèvent de l'agroalimentaire (exactement treize pôles sont suivis par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche).

Les pôles de compétitivité ont été créés en s'inspirant de la littérature sur les clusters (Porter, 1990 ; Harrison, 1992 ; Saxenian, 1994) qui trouvent ses origines dans les travaux de Marshall (1890). Pour Porter (1998, p. 199), un cluster est « *un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement, interdépendantes et liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs* ». Ces réseaux sont censés favoriser l'innovation grâce notamment aux relations interpersonnelles. Peut-on dans un territoire donné décréter de telles relations ? Quel est l'avenir de ces projets collaboratifs impulsés par l'Etat ? Comment se positionnent-ils par rapports aux nombreux autres dispositifs ? Parviennent-ils à créer une véritable dynamique réticulaire source d'innovation ? Ces différentes questions conduisent finalement à s'interroger sur les conditions de succès de l'impulsion d'une dynamique relationnelle dans un territoire et dans un secteur d'activité.

L'objectif de cette contribution est de mieux comprendre la manière dont peuvent se construire les dynamiques réticulaires dans un territoire. Elle vise également à s'interroger sur la légitimité de structures comme les pôles de compétitivité. Pour répondre à ce double questionnement, nous avons mobilisé la littérature sur l'encastrement et le courant sociologique néo-institutionnel, particulièrement adapté pour comprendre la construction de la légitimité.

Cette réflexion s'appuie sur une étude qualitative menée auprès du Pôle Européen d'Innovation Fruits et Légumes (PEIFL) situé à Avignon. Des entretiens ont été réalisés courant 2007 auprès des membres du conseil d'administration et de la direction du pôle. Nous avons adopté une lecture contextuelle en tenant compte de l'histoire du territoire étudié. Cette étude montre que les pôles de compétitivité contribuent à renforcer les échanges interpersonnels dans les relations amont-aval même si certains freins persistent.

Dans une première partie, nous montrerons comment se construisent dans l'agroalimentaire les dynamiques réticulaire et comment s'institutionnalisent les pôles de compétitivité en tant que réseau. Nous présenterons ensuite le cadre de l'étude sous un angle méthodologique et contextuel, en indiquant également comment le PEIFL contribue à renforcer les relations interpersonnelles. Une lecture en termes de légitimité sera utilisée. Enfin, une discussion concernant la dynamique des relations interpersonnelles pourra être engagée.

1- L'EMERGENCE DES POLES DE COMPETITIVITE AGROALIMENTAIRES

Dans l'agroalimentaire, des initiatives sont prises pour favoriser le rapprochement entre l'ensemble des acteurs de l'amont à l'aval. Les relations ont souvent été caractérisées par de l'autorité et un risque d'opportunisme. Ce contexte est peu favorable au développement de relations de coopération et à l'innovation. Dans un territoire donné, le renforcement de la proximité entre les acteurs permet d'atteindre cet objectif (Saxenian, 1994 ; Ferray 2002). Peut-on impulser des relations réticulaires dans un territoire donné entre des acteurs appartenant à différents maillons de la filière ? Après avoir discuté des relations entre innovation et réseau, nous présenterons les caractéristiques des réseaux dans l'agroalimentaire. Nous montrerons comment les pôles de compétitivité en tant que réseau doivent construire leur légitimité pour parvenir à impulser une dynamique d'innovation.

1.1- RESEAU ET ENCASTREMENT

La construction de relations dans le cadre d'un réseau réduit le risque d'opportunisme (Gulati, 1995) et augmente la confiance (Detchessahar, 1998 ; Ingham et Mothe, 2003 ; Brulhart, 2005). L'inscription des entreprises dans un réseau peut constituer un moyen pour renforcer leur comportement entrepreneurial et donc leur potentiel d'innovation (Ingham et Mothe, 2003 ; Simsek, 2003). Simsek et al. (2003) le montrent à partir du modèle de l'encastrement structurel de Granovetter (1985), enrichi de la notion de *sensemaking* de Weick (1995). Ces auteurs mettent l'accent sur trois dimensions de l'encastrement pour expliquer la relation entre l'encastrement inter-firmes et le comportement entrepreneurial, défini en termes d'innovation, de prise de risque et de proactivité (Miller et Friesen, 1982 ; Covin et Slevin, 1989 ; Messeghem, 2003).

L'encastrement structurel correspond à l'architecture du réseau, c'est-à-dire aux propriétés des liens noués entre les organisations. Simsek et al. (2003) mettent l'accent sur la fermeture (closure) du réseau, c'est-à-dire sur la propension des membres du réseau à privilégier des relations avec des entreprises appartenant au réseau plutôt qu'extérieures.

L'encastrement relationnel fait référence à la qualité des échanges dyadiques et en particulier au caractère réciproque de l'échange. Cette dimension renvoie à des notions comme la confiance, la réputation, les sanctions et les obligations.

L'encastrement cognitif exprime la proximité entre les membres du réseau en termes de représentations, d'interprétations et de systèmes de signification. Pour Simsek et al. (2003), la similarité cognitive peut être appréciée au niveau de l'industrie conformément aux enseignements des approches sociologiques néo-institutionnelles (Scott, 1995).

Ces trois formes d'encastrement sont liées et renforcées par la construction de sens dans une logique de co-évolution.

L'analyse de la relation entre encastrement et comportement entrepreneurial ne fait pas l'objet de consensus. Pour dissiper cette ambiguïté, Simsek et al. (2003) proposent de distinguer deux formes de comportement entrepreneurial : l'un radical et l'autre incrémental. Un fort encastrement favoriserait un comportement entrepreneurial incrémental alors qu'un réseau avec des relations plus faibles, de nombreux trous structurels (Burt, 1992) serait plus propice à un comportement entrepreneurial radical.

Le schéma suivant présente le modèle de Simsek et al. (2003).

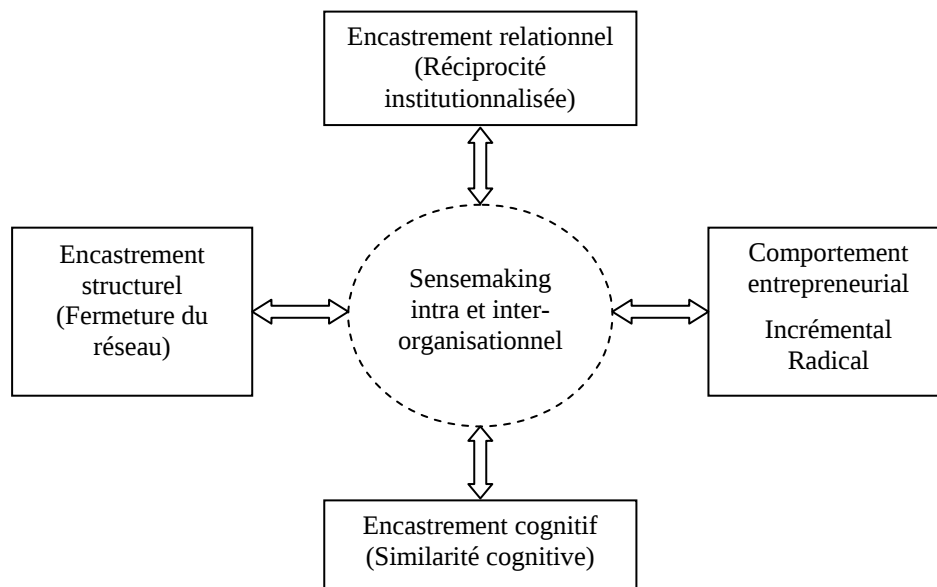


Figure 1- Relation entre l'encastrement interfirmes et le comportement entrepreneurial
(Source : Simsek et al., 2003)

Simsek et al. (2003) parlent de réseau en général, sans s'intéresser à un secteur d'activité ou un mode d'organisation en particulier. Les réseaux peuvent prendre différentes formes : district, cluster, système productif localisé (SPL), pôle de compétitivité... La terminologie

n'est guère stabilisée. Nous nous focaliserons sur les notions de SPL et de pôle de compétitivité qui constituent notre objet d'étude.

1.2- LES RESEAUX DANS L'AGROALIMENTAIRE : DES SPL AUX POLES DE COMPETITIVITE

La notion de système productif localisé (SPL) permet de tenir compte de la dynamique réticulaire entre PME et d'autres formes d'organisations. Basée sur la proximité relationnelle et cognitive, elle contribue à favoriser des projets en commun. Courlet (2000) propose de définir le SPL comme « *un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherche et de formation, interfaces etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte...* » (p. 32).

Dans le champ de l'agroalimentaire, cette forme de réseau est connue sous le nom de système agroalimentaire localisé (SYAL). Fourcade (2006) évoque trois caractéristiques partagées par ce mode d'organisation qui peuvent être mises en résonance avec les caractéristiques de l'encastrement structurel évoqué par Simsek et al. (2003) :

- une dimension territoriale marquée par un ancrage local et un degré d'ouverture plus ou moins fort vers l'extérieur. Dans le modèle de Simsek et al. (1993), elle correspond à la dimension structurelle de fermeture du réseau.
- une dimension dynamique qui met en jeu des « *processus d'adaptation, de transformation et d'évolution continue* » (Fourcade, 2006, p. 185). A travers cette dynamique, les membres du réseau s'engagent sur un sentier de dépendance qui conduit à un partage de croyances, de normes ou de valeurs. Cette deuxième dimension conduit à un renforcement de l'encastrement cognitif.
- des logiques d'action similaire qui s'expriment en termes d'apprentissage et d'organisation. Elles peuvent prendre la forme de relations de coopération voire de coopération (Koenig, 1996 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996). Ces logiques traduisent ainsi l'encastrement relationnel.

Selon Fourcade (2006), les SPL dans l'agroalimentaire présentent des spécificités liées aux enjeux auxquels ils sont confrontés. Deux enjeux majeurs sont évoqués. Le premier réside dans la nature de l'environnement et plus précisément dans la nature des relations amont-aval. Les organisations sont soumises à des pressions amont qui tiennent aux exigences en termes de développement durable, auxquelles il faut ajouter les exigences de sécurité alimentaire et de nutrition. Les pressions en aval sont liées aux exigences de la grande distribution.

Fourcade (2006) évoque un second enjeu qui « *réside dans la construction de systèmes spécifiés* ». Confrontées aux pressions de l'environnement, les organisations privilégient de nouvelles formes de solidarité. Les pôles de compétitivité constituent une réponse organisationnelle à ce nouveau défi.

Le pôle de compétitivité peut être vu comme une forme de SPL dans lequel la dynamique réticulaire s'exprime en termes d'innovation. Ce mode d'organisation est construit selon le modèle de la triple hélice évoqué par Etzkowitz et Leydesdorff, (2000). Pour ces auteurs, « *The common objective is to realize an innovative environment consisting of university spin-off firms, tri-lateral initiatives for knowledge-based economic development, and strategic alliances among firms (large and small, operating in different areas, and with different levels of technology), government laboratories, and academic research groups. These arrangements are often encouraged, but not controlled, by government, whether through new "rules of the game," direct or indirect financial assistance...* » (p. 112).

D'après l'article 24 de la loi de finance 2005 du 30 décembre 2004, « *les pôles de compétitivité sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en oeuvre des projets de développement économique pour l'innovation* ».

Dans cette définition, l'Etat n'apparaît pas de façon explicite : les trois principaux acteurs au cœur de la dynamique d'innovation sont les entreprises, les organismes de recherche et les établissements d'enseignement supérieur. L'Etat joue pourtant un rôle clé en sélectionnant et en évaluant les pôles et en proposant des incitations financières à travers des financements et des exonérations fiscales. Ces incitations doivent favoriser dans un territoire donné l'émergence de projets collaboratifs innovants. Comme le soulignent Calmé et Chabaud (2007, p. 21), ce volontarisme s'oppose au « *processus d'émergence d'innovations au sein des clusters spontanés (qui) est généralement un mécanisme inductif, « bottom-up », plus qu'une approche « top-down* ». Avant que l'encastrement socio-territorial impulsé par les pôles de compétitivité se matérialise, ces dernières doivent parvenir à s'imposer comme des acteurs légitimes.

1.3- POLE DE COMPETITIVITE ET RECHERCHE DE LEGITIMITE

La mise en place d'un pôle de compétitivité peut être vue comme un processus réticulaire mais aussi comme un processus d'institutionnalisation. Ce processus éminemment politique reflète le pouvoir relatif et les intérêts de groupes organisés (Fligstein, 1997 ; Maguire et al.,

2004). Il peut faire émerger un nouvel ordre caractérisé par des positions sociales qui vont contraindre les choix et les actions des acteurs. Certains acteurs ou groupe d'acteurs vont jouer un rôle déterminant. Fligstein (2001, p. 108) montrent comment certains acteurs participent au processus d'institutionnalisation « *pour produire des règles d'interaction qui stabilisent leur situation vis-à-vis d'autres acteurs plus ou moins puissants* ». DiMaggio (1988) introduit la notion d'entrepreneur institutionnel pour expliquer l'émergence de nouvelles institutions : « *New institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly* » (p. 14). Fligstein (2001) considère que les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs caractérisés par une compétence sociale qui consiste à obtenir la coopération des autres au sein de leurs champs : « *some actors are more socially skillful in getting others to cooperate, maneuvering around more powerful actors, and knowing how to build political coalitions in life* » (p. 107). Ces acteurs doivent construire une coopération au sein de leurs groupes mais également avec des représentants d'autres groupes.

Cette idée est développée par exemple par Mangematin et al. (2005) et Chabault (2007). Mangematin et al (2005) évoquent le rôle d'entrepreneurs institutionnels dans l'apparition de clusters. Certains acteurs peuvent en effet impulser une dynamique collaborative à l'intérieur d'un territoire. Pour y parvenir, ils doivent compenser le poids de la nouveauté pour reprendre la terminologie de Stinchcombe (1965) en construisant leur légitimité.

La légitimité est une notion au cœur du courant sociologique néo-institutionnel. Suchman, l'un des tenants de ce courant propose une définition largement admise dans la littérature : « *la légitimité est une perception généralisée ou une supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées à l'intérieur d'un système construit socialement de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (p. 574).

La légitimité présente un caractère multidimensionnel (Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). Suchman (1995) suggère d'en distinguer trois principales formes :

- La légitimité cognitive traduit ce qui est tenu pour acquis. La proximité des acteurs au sein du réseau favorise la construction partagée de sens. Cet encastrement cognitif favorise l'échange d'information et le partage des représentations. Dans l'agroalimentaire, la sécurité alimentaire constitue une exigence partagée par l'ensemble des acteurs de la filière.
- La légitimité morale ou sociopolitique renvoie aux normes, aux valeurs et aux règles qui s'imposent. Elle est liée à l'encastrement cognitif et relationnel. Les échanges entre les membres du réseau vont permettre de faire ressortir les normes admises et les valeurs à

encouragées. Dans les filières agroalimentaires, les débats autour du développement durable ou de la nutrition relèvent de cette forme de légitimité.

- La légitimité pragmatique fait référence au « *calcul de l'intérêt personnel de l'audience proche d'une organisation* » (Suchman, 1995, p. 578). Quel intérêt peut-on retirer d'un échange avec l'organisation ? Cette conception de la légitimité correspond en partie à celle défendue par la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Elle peut être mise en relation avec l'encastrement relationnel décrit par Simsek et al. (2003). Dans les relations au sein du réseau, ces auteurs font référence à la confiance, aux normes, à la réputation, aux sanctions et aux obligations. La légitimité pragmatique de structures comme les pôles est posée dans la mesure où elles peuvent apparaître comme une strate supplémentaire captant de nouvelles ressources.

Cette première partie a permis de caractériser les relations réticulaires dans l'agroalimentaire. L'apparition des pôles de compétitivité en favorisant les relations interpersonnelles crée un contexte propice au développement de l'innovation. Pour relever ce défi, ces structures doivent parvenir à construire leur légitimité. L'étude menée auprès du PEIFL nous permettra de voir comment le Pôle parvient à enclencher une dynamique relationnelle et à construire sa légitimité.

2. LE CONTEXTE DE L'ETUDE

2.1. METHODOLOGIE

Dans le cadre d'une recherche collective portant sur plusieurs pôles de compétitivité dans le Sud de la France, une étude de cas (Yin, 1994) plus ciblée concernant le PEIFL a été menée. Les premières conclusions sont principalement issues de données émanant des membres de la gouvernance, soit les initiateurs, les responsables et les membres du Conseil d'Administration.

Le PEIFL constitue un terrain propice à l'observation de relations entre des petites entreprises dans le cadre de relations amont-aval, puisque 73 % des organisations représentées sont des PME ou des TPE, et que les fruits et légumes sont des produits présents tout au long d'une filière qui part de la semence jusqu'à la grande distribution, en passant par la production et les différents niveaux de transformation.

La recherche repose sur l'exploitation de sources primaires et secondaires. Les sources primaires ont été recueillies à la suite d'entretiens enregistrés et concernent les 8 acteurs suivants :

- Deux dirigeants de petites entreprises : une entreprise de production de 38 salariés et une entreprise de recherche de 17 salariés (appartenant à une structure nationale de 282 salariés) ;
- Le Président du PEIFL, dirigeant d'une PME de 444 salariés, dont 198 basés à Avignon ;
- La chargée de Mission du PEIFL ;
- Le Directeur du PEIFL ;
- Trois acteurs institutionnels : le Président de l'INRA, le Président du CRITT (également dirigeant d'une entreprise de transformation) et le Président de l'UAPV.

Les entretiens en face-à-face d'une durée d'une à deux heures ont été enregistrés et retranscrits, permettant une représentation fidèle des propos. Ces interviews ont été menées à l'aide d'un guide semi-directif déclinant trois grands thèmes : la gouvernance, les logiques de coordination et les dispositifs, chacun de ces thèmes étant décomposé en sous-thèmes. La construction du guide d'entretien repose sur des données issues de rencontres des responsables du pôle et d'une réflexion commune de l'équipe autour des premières informations disponibles.

Par une analyse de contenu (Hlady Rispal, 2002), les informations ont pu être traitées et réparties à partir de la lecture des textes retranscrits. De nombreux thèmes ont émergé de cette analyse. Les choix de priorité d'analyse ont porté sur la légitimité et le pouvoir, mais aussi les ressources, les modes de coopération et les rôles de chacun. Il ne s'agit pas dans ce chapitre d'analyser les discours et leur structure mais bien de faire un état des contenus.

Les conclusions présentées dans cette contribution sont soumises à des impératifs de confidentialité qui ne permettent pas d'attribuer nominativement les propos qui ont servi à construire la réflexion. Lorsque cela n'est pas précisé, les illustrations en italique dans le développement sont donc des citations des différentes personnes interrogées.

Les données secondaires ont été utilisées comme des données confirmatoires ou infirmatives (Hlady Rispal, 2002), mais elles sont également venues compléter un historique souvent trop récent dans les entretiens. Les sources secondaires sont principalement constituées de l'étude très approfondie d'Annie Lamanthe sur le tissu agro-industriel de la basse vallée du Rhône (2001, 2004, 2005) et d'une enquête plus générale permettant de faire le point sur l'activité de 40 pôles (KPMG, 2006). Les sources en ligne proposées par le PEIFL ainsi que certains documents fournis par les responsables du Pôle ont pu également améliorer la compréhension du contexte.

Les résultats ci-dessous présentent une synthèse illustrée par des verbatim, des données obtenues auprès de ces différentes sources.

2.2. HISTOIRE ET FONDEMENTS DU PEIFL

Né d'une volonté politique claire, le PEIFL s'est constitué à partir de relations interpersonnelles existantes. Sous la pression d'un besoin de lisibilité et d'efficacité presque immédiate la gouvernance s'est rapidement organisée, soucieuse d'intégrer tous les acteurs et leurs préoccupations. Ces acteurs appartiennent au départ aux métiers de la transformation, rejoints très vite par les principaux organismes de recherche et d'enseignement de la région. Les producteurs sont également sollicités tout comme la grande distribution dont la présence reste encore assez discrète. Le profil, l'implication, les nombreuses connaissances et les compétences reconnues du Président, ainsi que l'accompagnement engagé du Directeur et de sa structure d'origine ont permis de développer dans le Pôle un maillage très rapide des principaux représentants de la filière agroalimentaire régionale. Aujourd'hui, 8 personnes travaillent au management du Pôle, des projets et des activités qu'il développe, comme le musée ou le laboratoire d'analyse sensorielle.

La mission principale du PEIFL porte sur le développement de projets d'innovation permettant de réunir plusieurs protagonistes. Pour cela, le Pôle accompagne les porteurs de projets, favorise les contacts et facilite les démarches. La création du Pôle est encadrée par des principes stricts : une association présidée et animée par le secteur privé dans laquelle financement (présence des institutions) et gouvernance ne se mélangent pas. De plus les projets labellisés doivent toujours être des projets partenariaux avec au moins deux entreprises et un centre de recherche ou un centre technique.

L'histoire de la filière sur le territoire permet également de comprendre les conditions de mise en place du Pôle. Les travaux de Lamanthe (2001, 2004, 2005) décrivent de manière détaillée la façon dont les relations se sont construites dans la filière Fruits et Légumes (F&L) en Provence et plus précisément dans ce qui s'apparente à un Système Productif Localisé Agroalimentaire, situé dans le Sud du Vaucluse et le Nord des Bouches du Rhône, ce qui correspond aujourd'hui à la zone d'intervention du PEIFL. Selon l'auteur, la dynamique émerge dès la fin du 19^e Siècle, sur la base de la production de fruits et légumes primeurs associée à des métiers d'expédition. Peu à peu, les activités de transformation s'installent et s'industrialisent. Progressivement, tout un système se met en place, de la production jusqu'à la distribution. Il est « *composé essentiellement de PME, et s'y articulent des activités entretenant des activités productives, économiques, commerciales et fondées sur des liens interpersonnels* » (Lamanthe, 2004).

Traditionnellement les entreprises de transformation et de négoce, constituées de petites entreprises familiales, s'approvisionnaient de façon exclusive auprès de producteurs locaux,

lesquels proposaient une gamme très diversifiée de fruits et légumes dont la production était répartie sur l'année. Les années 80 marquent le début d'une rupture. Sous la pression d'une distribution de plus en plus concentrée, d'une concurrence renforcée par l'ouverture des marchés, et de la multiplication des normes, les entreprises développent des stratégies d'augmentation des volumes et de resserrement des coûts et recherchent un accroissement de leur valeur ajoutée. De plus en plus de PME sortent de l'état d'esprit « *traditionnel* » pour pratiquer une « *gestion plus distanciée, moins médiée par du relationnel et des arrangements interindividuels* » (Lamanthe, 2005). Les années 90 sont celles de la réduction des gammes de produits proposés, liée à une intensification et une concentration de l'agriculture. Les structures accentuent leur mécanisation et l'agriculture capitaliste devient plus productive mais aussi de plus en plus fragile dans un contexte concurrentiel dominé par les prix.

Progressivement, les transformateurs ont fait appel à des producteurs plus éloignés, au Sud de l'Europe ou dans le Maghreb. Ils se sont moins approvisionnés auprès des producteurs locaux. Ainsi, il semble y avoir « *de bonnes relations de cohabitation mais peu de liens économiques* » (Lamanthe, 2004). Même si certains acteurs prônent le pragmatisme en acceptant une situation où chacun travaillerait de son côté, cela peut créer des tensions pour trois raisons principales. La première tient aux nouveaux enjeux de développement durable et à la nécessité probable de raisonner à terme en économies de transports et d'énergie, de « *bilan carbone* ». La deuxième raison tient à la volonté des acteurs de la filière de se différencier pour parvenir à contourner une concurrence en termes de prix qui s'intensifie même au niveau de la transformation. La troisième enfin, renvoie au risque de voir se délocaliser des industries de transformation si les transactions entre producteurs et industriels devenaient totalement inexistantes. Les principaux acteurs du PEIFL doivent donc, comme dans le passé, réfléchir aux meilleures façons de travailler ensemble dans une perspective de mise en synergie positive pour le territoire.

2.3. LES PREOCCUPATIONS DES DIFFERENTS ACTEURS

La spécificité du PEIFL tient au fait qu'il intègre les différents éléments de la filière F&L, de la production à la distribution. Alors que la plupart des pôles renvoient à des problématiques relevant exclusivement du Ministère de l'industrie, le PEIFL s'insère également dans les préoccupations du Ministère de l'agriculture. Cette situation particulière pose bien sûr des questions quant à l'intégration des attentes des différents acteurs de la filière agroalimentaire qui ne poursuivent pas toujours les mêmes objectifs. Chacun des groupes d'acteurs, composés

pour la plupart de petites entreprises, présente des préoccupations et des attentes différentes qu'il s'agit de comprendre.

La production, constituée d'agriculteurs ou d'entreprises agricoles en situation difficile, recherche des débouchés qui assurent des marges plus confortables. *« Ils visent la survie, parce que ce n'est pas toujours facile pour eux »*. La représentation de ces acteurs au sein du Pôle passe principalement par les structures représentatives et non directement par les entreprises agricoles. Le monde agricole est très structuré et il y a beaucoup d'autres organisations régionales qui aident l'agriculture. Cette dernière privilégie souvent les créneaux *« de bouche »*, certainement plus rentables et moins contraignants, ce qui ne laisse pas beaucoup de débouchés pour la transformation locale. *« La faible importance des productions locales, c'est un constat qui perdure »*. Les producteurs ne semblent pas toujours en phase avec les évolutions proposées par l'Europe et la marque Européenne des pôles peut quelquefois entraver les relations. *« L'orientation européenne du pôle est parfois suspectée d'être en défaveur des producteurs locaux ... »*.

La recherche *« apporte les résultats de son travail, mais a besoin de sous et de la caution des utilisateurs, des agriculteurs ou des industriels. Ca leur donne une tribune, c'est une façon de justifier leur travail et d'aller chercher des financements supplémentaires »*. Même si la recherche est largement représentée au sein du PEIFL, l'INRA en constitue un acteur majeur. Le PEIFL offre également des opportunités de mise en réseaux et de communication. Toutefois, la recherche vit quelquefois difficilement le grand écart nécessaire entre la recherche fondamentale et les projets de R&D appliqués. *« Il y a un décalage entre les besoins des PME en matière de développement et les exigences de la recherche universitaire »*.

Les industriels de la transformation apportent une valeur ajoutée économique pour eux et la Région et produisent une partie des débouchés pour l'agriculture. *« L'industrie de transformation, c'est 290 établissements et 9000 salariés »*. Certains aimeraient trouver localement les produits à transformer pour une meilleure différenciation : *« il faut que d'emblée, on ait une réflexion commune sur la création de différence »*. Les industriels peuvent être intéressés par des projets leur permettant de s'approvisionner sur place mais aussi par les synergies développées par exemple en termes de formations.

La grande distribution peut apporter des débouchés mais aussi *« faire émerger des questions auxquelles on ne pense pas »*. Il semblerait qu' *« il n'y ait pas assez de distributeurs »* dans le Pôle. Ils pourraient pourtant avoir une action majeure dans la connaissance des besoins des

consommateurs. Ainsi, la distribution est susceptible de jouer un rôle important dans le développement du pôle en exprimant des « *demandes porteuses* ».

Concernant la formation, enfin, « *il y avait des racines déjà solides, 2 500 étudiants chaque année dans la filière de l'alimentation avec des projets importants* ». L'enjeu se situe dans la capacité des différentes institutions de formation à s'harmoniser pour présenter une offre cohérente. C'est « *l'une des missions du pôle, que les formations F&L correspondent vraiment aux besoins de la filière* ». L'offre de formations d'ingénieurs est actuellement inexistante sur la région mais les embauches ne semblent pas difficiles, la Région étant attractive malgré les prix élevés de l'immobilier. Un projet se situe à ce niveau. D'autres besoins ont été identifiés comme certains métiers de la grande distribution ou certains emplois de techniciens. Des métiers en périphérie (comme la maintenance) semblent également peu pourvus. La dynamique du Pôle pourrait inciter des écoles privées et des institutions publiques à coopérer pour améliorer l'offre et sa visibilité. Mais là encore on assiste à un choc des cultures renforcé par des « *liens qui ont pu être cassés entre formation et industriels* ».

Le Pôle doit ainsi composer avec ces différents acteurs d'une large filière qui ont pour la plupart des intérêts divergents. Les relations entre ces acteurs méritent d'être analysées.

3. LE PEIFL : ENTRE RESEAU ET QUETE DE LEGITIMITE

Par nécessité, les relations dans la filière existaient historiquement. L'action des responsables de la gouvernance a renforcé ou ravivé certaines de ces relations tout en en créant de nouvelles. « *Les relations pré existaient très nettement. Ca les a rendues plus visibles, ça a structuré les interactions et leur a donné un cadre* ». L'observation des modes de coopération et de leur évolution permet alors de mieux comprendre comment s'est créé et comment évolue le Pôle.

3.1. LE PROCESSUS D'ENCASTREMENT ET D'INSTITUTIONNALISATION

Le lancement du pôle apparaît à la fois comme une phase de construction d'un réseau et comme une phase d'institutionnalisation de ces relations. Il est donc possible de retenir deux niveaux d'analyse : l'un en termes socio-économiques et l'autre en termes sociopolitiques.

La logique socio-économique

Pour analyser cette logique sociopolitique, le modèle de Simsek et al. (2003) peut se révéler utile. Les formes d'encastrement décrites par ces auteurs se manifestent en particulier les formes relationnelles et structurelles. Au départ, en 2005, il apparaît clairement que ce sont les rapports de confiance implicites qui ont facilité la construction du Pôle, les participations au

Conseil d'Administration et les adhésions. Si certains acteurs étaient là parce qu'« *il fallait y être ... il vaut mieux être dedans que dehors, si ça marche on est dedans, si ça ne marche pas on sort, moi je suis là pour attendre et voir, beaucoup aussi participaient parce que le Président a appelé, j'ai confiance en lui* ». Ainsi, la confiance a permis de réunir différents intervenants qui se connaissaient et entretenaient des relations presque amicales, et les spéculations positives sur le devenir du Pôle ont motivé d'autres acteurs plus éloignés. La phase de construction, pour être rapide et opérationnelle, est une phase de séduction cela étant renforcé par le fait que l'« *on a construit avant que les règles du jeu soient totalement définies* ». Personne n'est réellement obligé de participer d'autant que les organismes de conseil, d'accompagnement ou de financement sont relativement développés dans le secteur agroalimentaire régional. C'est le temps des partenariats et des prises de conscience avec « *une mayonnaise qui prend* » pour certains participants : « *les gens ont commencé à échanger, à s'apprécier, même s'ils n'avaient jamais bossé ensemble* ». Mais l'essentiel des relations préexistaient puisque pour certains, « *le Pôle n'a pas augmenté la quantité de relations, elle les a juste rendues plus visibles, leur a donné un cadre* ».

A l'encastrement relationnel et structurel succède un encastrement cognitif fondé sur l'échange et la construction partagée de sens. Si les relations interpersonnelles au début apparaissent davantage dans le domaine de la transformation (le Président à l'écoute des industriels, il sait leur parler), cela n'a pas empêché les initiateurs de montrer une volonté déterminée à faire appel à des représentants des différents groupes de la filière. Dans ce cadre, les relations se construisent progressivement. Par exemple, « *on a construit ensemble ce que pouvait être le contenu du partenariat recherche-filière F&L ... Maintenant on a appris à se comprendre* ». Une compétence reconnue de ce Président est donc de savoir établir les liens et le dialogue. La volonté exprimée du Président est « *de faire en sorte que les objectifs soient connus, que chacun des partenaires se sente bien, puisse être entendu, qu'il n'y en ait pas un qui écrase l'autre et que chacun puisse s'y retrouver* ».

Les relations de confiance semblent indispensables à la résolution des problèmes, mais aussi au renforcement du secteur vis-à-vis du monde extérieur. A propos par exemple d'annonces biaisées auprès du grand public qui pourraient être dénoncées, il peut s'agir à un moment de « *se serrer les coudes* ». « *Le monde de l'agroalimentaire risque de perdre la face. Le Pôle peut servir à ça aussi. Je suis sûr que je peux parler en tête à tête avec certains, ça crée de la confiance et c'est positif* ». Cette confiance serait donc un outil de légitimation. En plus d'être bâti sur des relations de confiance, le Pôle peut également en favoriser le développement. « *Il faut qu'il y ait une écoute mutuelle. Il faut que l'on puisse dire à l'autre ce que l'on pense* » et

cela d'autant plus dans un milieu où intervient la recherche, souvent très discrète sur ses innovations en cours, par protection. « *Cette espèce de dialogue, le Pôle peut l'apporter, et c'est important pour la coopération. La peur de certaines PME de mettre en collectif des projets de recherche* » est évoquée. Sans le développement de nouvelles relations de confiance, la coopération attendue n'aura pas lieu.

Le modèle de Simsek et al. (2003) permet de mettre en exergue le rôle du réseau dans le développement de projets d'innovation. Ces auteurs montrent que le développement de relations réticulaires peut constituer un moyen pour renforcer le comportement entrepreneurial et donc le potentiel d'innovation. La mission du PEIFL était de favoriser l'émergence de comportements entrepreneuriaux radicaux. Les projets labellisés jusqu'à présent valorisent des innovations à caractère radical en s'appuyant sur des compétences très souvent extérieures au territoire du pôle. La Région PACA incite le Pôle à travers le dispositif PRIDES (Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire) à valoriser des projets davantage ancrés dans la région et pouvant avoir un caractère incrémental. Les responsables du pôle ont évolué sur cette question et reconnaissent l'intérêt de ces projets dont le contenu technologique est moins marqué. Le Pôle a notamment aidé au développement d'un projet dans la filière tomate permettant de valoriser la production locale au niveau de la transformation.

La figure 1 présente une adaptation du modèle de Simsek et al. (2003) au PEIFL.

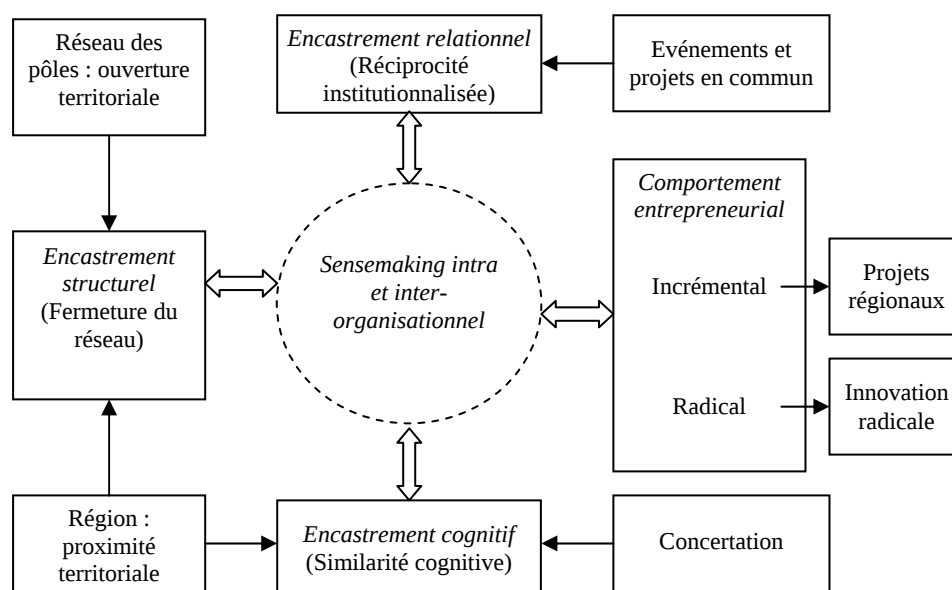


Figure 1 : Relation entre l'encastrement interfirmes et le comportement entrepreneurial au sein du PEIFL (Adapté de Simsek et al., 2003)

La logique sociopolitique

L'approche néo-institutionnelle permet de comprendre le processus d'institutionnalisation à travers sa dimension sociopolitique. Historiquement, le Pôle a émergé d'une volonté politique forte. Il fallait trouver des personnalités prêtes à s'investir dans ce projet, reconnues par les acteurs de la filière et dont le carnet d'adresses permettait de démarrer rapidement et efficacement. L'actuel Président s'est investi bien en amont de la labellisation du Pôle. « *Il n'y avait personne d'autre qui voulait en prendre la responsabilité* ». Le Président est « *une personnalité forte qui a créé une dynamique à partir de structures qu'il connaissait bien. La personne clé, c'est le Président, c'est clair... Le carburant du pôle, c'est lui* ». Il est reconnu dans la profession par ses fonctions et par son expérience de chef d'entreprise et d' élu socioprofessionnel. Il a eu des responsabilités nationales, a créé des organismes reconnus dans le monde agroalimentaire, ce qui lui donne une visibilité et une légitimité importantes. « *J'ai une certaine reconnaissance qui m'a donné cette légitimité de réunir tous les acteurs* ». L'autre acteur important dès l'origine du Pôle est le Directeur et sa structure d'origine qui offre des services aux acteurs de la filière agroalimentaire. Aujourd'hui encore, cette structure opère un véritable « *transfert de technologie et de méthodologies* » vers le Pôle qui profite ainsi de savoir faire et d'assistance dans son fonctionnement. Cette structure a également transféré des ressources humaines, puisque c'est son Directeur et une assistante qui sont partis vers le Pôle. La réputation du Directeur, de « *sérieux et de confidentialité* », le précède et permet là encore d'attirer des acteurs vers le Pôle. Il apparaît donc clairement que ce sont les relations préexistantes et la légitimité des leaders qui ont facilité la mise en route rapide et efficace du Pôle. Le Président et le Directeur actuels constituent donc dès le départ un « *tandem* », véritable moteur de la dynamique du Pôle. « *C'est peut-être ce duo qui permet au pôle d'exister* ». Ces personnes à la tête de la gouvernance du Pôle peuvent être qualifiée d'entrepreneur institutionnel.

Certaines personnes interrogées mettent l'accent sur l'aspect très consensuel des prises de décision au sein du Conseil d'Administration. Cette situation semble progresser par rapport à des débuts où « *on avait l'impression que ça avançait sans nous* ». Toutefois, la gouvernance semble quelquefois devoir avoir recours à des méthodes plus autoritaires. Et le Président, en plus de sa qualité de rassembleur doit montrer quelquefois d'autres facettes : « *même s'il y a un directeur général, c'est un régime assez présidentiel* ». Ces prises de positions relèvent certainement de la nécessité de passer « *d'une phase politique qui a permis la naissance du pôle à une phase plus fonctionnelle, plus opérationnelle* ». Elles doivent pourtant trouver le

parfait équilibre entre l'implication et la démotivation. Des réflexions émergent à propos des décisions prises au sein du CA. « *Certains projets avancent sans qu'il y ait débat au sein du CA ... on ne nous demandait pas de valider, on nous le présentait, on nous disait c'est comme ça ... La rapidité politique prend le pas sur une structuration nécessaire* ». Ce qui constitue un avantage à la création peut toutefois également provoquer certaines difficultés. La perception de groupes informels détenant le pouvoir apparaît. « *Il y a des gens qui se connaissent et ils discutent dans d'autres cadres que le CA du Pôle* ».

L'évidence de ces tensions s'impose lorsque l'on revient aux conditions de la création du Pôle et à sa « *commande* » politique. Il est alors inévitable que malgré les bonnes volontés, certaines oppositions idéologiques émergent de temps en temps. Sur ces querelles politiciennes se greffent les « *vieilles tensions qui remontent* » entre agriculteurs et transformateurs.

Si la coopération est recherchée à l'intérieur du Pôle, la même logique semble poursuivie à l'extérieur. Le choix de l'activité fruits et légumes par exemple a été porté par une consultation des acteurs présents sur le territoire, mais aussi par une volonté de ne pas concurrencer d'autres pôles émergents. Les régions frontalières concernées par cette activité ont également été sollicitées pour améliorer la dynamique générale. De nombreux réseaux existent, dont un réseau spécial sur les pôles de compétitivité. Les acteurs prennent conscience qu'à tous les niveaux, les alliances indispensables peuvent être génératrices de valeur. Ce mécanisme de création de valeur peut être observé en interne. Certains acteurs insistent par exemple sur la valorisation possible de leurs actions par le Pôle qui renforce leur légitimité en améliorant leur visibilité.

Toutes ces relations sont visiblement influencées par la légitimité des différentes forces en présence. Les processus apparaissent comme très complexes de par la multiplicité des types de légitimité et des interactions qui s'opèrent entre ces dernières.

3.2. RESSOURCES ET LEGITIMITE : LE DELICAT EQUILIBRE

Les pôles s'étant construits dans un environnement actif et étant eux-mêmes porteurs de nombreuses dynamiques, l'étude de la légitimité dans le cadre du PEIFL peut être déclinée en trois grandes catégories.

3.2.1. La légitimité morale du Pôle

Selon Suchman (1995, p. 579), « *la légitimité morale reflète une évaluation normative positive de l'organisation et ses activités* ». L'activité du Pôle contribue-t-elle au bien-être social ?

La position de la Région PACA (Provence – Alpes – Côte d’Azur) en termes agroalimentaire apporte une légitimité « *naturelle, car avec Languedoc Roussillon et Rhône Alpes, c’est une grande partie de l’agroalimentaire français* ». Cette légitimité est volontairement renforcée par les liens tissés entre le PEIFL et les régions alentour. Certains contacts ont « *reçu un très bon accueil* », d’autres semblent plus difficiles. Ce maillage constitue « *un atout qui peut amener à avoir d’autres partenaires* » et donc plus d’opportunités. Là encore des éléments personnels et politiques conditionnent quelquefois la réussite des démarches.

La pression viendrait davantage du monde extérieur sous une forme institutionnelle. La filière agroalimentaire est une filière qui évolue beaucoup du fait de l’intensification de la concurrence, de la modification des modes d’alimentation, des enjeux de santé publique, du projet européen ou des transformations technologiques. Les pouvoirs et institutions publiques donnent des orientations à cette filière et engagent ses acteurs à s’impliquer dans les changements. Ainsi certains projets liés aux orientations phytosanitaires, écologiques ou génétiques incitent les protagonistes concernés à se regrouper pour pouvoir échanger sur des problèmes qui souvent les dépassent. « *Bruxelles est en train de supprimer progressivement les produits chimiques et ça déséquilibre profondément le monde agricole* ».

Un des enjeux majeurs concerne, nous l’avons vu, l’intégration de la filière et le rapprochement entre producteurs locaux et transformateurs locaux. « *On peut être de très bons transformateurs, mais si on n’a pas l’approvisionnement local, la légitimité s’étiole, on devient des importateurs. On a toujours intérêt à avoir au moins une partie de ses approvisionnements qui viennent de la région d’implantation, ne serait-ce que pour des raisons de légitimité ou de communication* ». Ainsi, la conscience d’un nécessaire rapprochement est présente. Le Pôle semble ainsi porteur d’espoirs. « *Ca peut commencer à faire exercer certains réflexes ... on peut inverser les réflexes et s’approvisionner sur la proximité* ». Par exemple, certains projets visant à améliorer les temps et la compétitivité des productions locales pourraient permettre de s’approvisionner terroir tout en améliorant le rapport qualité / prix des produits. Là où le Pôle semble pouvoir jouer le rôle le plus déterminant, c’est dans les domaines à forte valeur ajoutée : plats cuisinés, frais transformé, 4° gamme, etc.. Il est toutefois « *beaucoup trop tôt pour affirmer que le Pôle rapproche l’agriculture et la transformation. Les trois partenaires (transformation, distribution, production) se débrouillent pour faire des marges sur le dos de l’autre tout en étant alliés pour sauver la filière* ». La distribution est souvent absente dans les entretiens. Il est possible de penser qu’elle l’est relativement dans le Pôle, même si une présence officielle est constatée. Pourtant, à chaque évocation, elle apparaît comme déterminante dans l’avenir de la

filière. *« L'équilibre varie tout le temps avec une domination de la distribution »*. Globalement, l'optimisme émerge : *« par rapport aux tensions, les gens sont restés dans le Pôle, parce que oui, aujourd'hui il y a un intérêt à travailler ensemble dans la filière »*.

Un autre enjeu renvoie à la création d'emplois et d'activités dans la filière régionale. De manière générale, la filière F&L préoccupe les pouvoirs publics par rapport aux défis de l'alimentation saine et des problématiques de nutrition actuelles. *« Ce sont des sommes considérables en termes de santé »*. Cette légitimité est renforcée par les actions économiques locales. L'installation du centre de recherche mondial d'une usine de transformation de F&L ou l'accueil du Congrès Mondial des F&L sont cités comme exemples valorisant la force du Pôle. Toutes les actions pouvant développer une réputation d'excellence du Pôle sont bienvenues. *« La venue d'un salon ou d'une conférence des Etats Unis, ça peut amener un regard particulier sur cette Région et son dynamisme ... dans compétitivité, il n'y a pas que le prix, il y a aussi la qualité »*. Tout cela peut attirer de nouvelles activités. A propos de cette création d'activités deux axes de légitimation semblent perceptibles. D'un côté la création identifiable directement grâce aux projets déposés, ce qui s'est peu développé pour l'instant : *« il faudrait qu'il arrive des dossiers de créateurs, j'en ai vu assez peu »*. De manière beaucoup plus diffuse et difficile à mesurer, l'impact du développement du PEIFL sur des créations qui ne passerait pas par le Pôle mais en seraient une conséquence directe. *« Il y a une dynamique de création d'emplois par le Pôle, ça a déjà commencé »*. Et là se situe la capacité du Pôle à créer une dynamique en attirant les activités. *« Le positionnement du Pôle F&L sur Avignon est un centre d'intérêt important pour attirer les entreprises en Vaucluse »*. Sûrement par crainte de perdre justement une certaine légitimité, certains enjeux peu recevables par la société sont évités. *« Les OGM ? pas entendu parler au Pôle ... »* pour l'instant. *« 90 % des équipes de recherche travaillent sur la création variétale, mais la société n'est pas prête à l'entendre »*. En plus de ces questions pour l'instant peu envisageables, d'autres restent sur le papier car difficilement recevables par la profession, largement préoccupée par de nombreux autres soucis. *« Le gros de la production, ils ont des exigences réglementaires, phytosanitaires, économiques, de marché, de prix de vente »*. C'est le cas du développement durable qui appartient pourtant aux axes stratégiques et aux critères d'évaluation des projets à labelliser : *« on l'a tellement peu mis en avant que je l'avais oublié »*. Son corollaire, le bilan carbone apparaît comme un moyen plus légitime d'aborder l'écologie sur le plan commercial. *« Le bilan carbone c'est un mouvement qui arrive assez vite, par la distribution qui se pose des questions sur les produits mis en rayons ... c'est un facteur qui fait que le consommateur aujourd'hui est prêt à payer plus cher »*. Producteurs,

transformateurs, distributeurs, consommateurs ... Le développement durable apparaît ainsi comme un enjeu de légitimité qui se situe au cœur de stratégies et d'attentes divergentes. Et les projets sur la thématique développement durable se multiplient progressivement : éco produits, gestion des déchets, emballages bio dégradables, économies d'énergie. Mais à coté de cette tendance, une autre poussée va dans le sens inverse avec la consommation snacking et la praticité service.

3.2.2. La légitimité pragmatique du Pôle

Le deuxième type de légitimité renvoie à la justification de l'existence du Pôle dans son environnement proche et à l'intérêt que peuvent y trouver les acteurs. Cet intérêt existera à condition que le Pôle ne capte pas des ressources pour proposer un service existant déjà par ailleurs.

La grande difficulté qui peut être rencontrée pour un organisme comme le Pôle est de ne pas faire doublon. La suspicion de départ était : *« est-ce que ça n'est pas un maillon politique de plus ? Une annonce de plus ? »* La mise en avant de la recherche et de l'innovation semble constituer la particularité des pôles. Toutefois de nombreuses méthodes de travail ou actions existaient déjà ailleurs : groupes de travail, intervention dans les écoles, petits déjeuners ... *« Si le Pôle va sur tous les domaines d'intervention, il va se retrouver sur des domaines où il y a déjà d'autres acteurs ».*

Cette difficulté est renforcée par le fait que la plupart des personnes impliquées souffrent d'un *« déficit de temps »* : *« le temps, on en donne beaucoup, on est très sollicités, on ne peut pas être partout et développent logiquement des comportements opportunistes : on est obligé de faire des choix qui nous rapportent immédiatement ».* Or, les projets d'innovation sont souvent de longue haleine. Deux visions s'affrontent : d'une part celle de la recherche *« désirant remplir sa mission de service public en travaillant sur le long terme »*, et d'autre part celle des entreprises en *« quête de résultats immédiats »*. Le PEIFL est confronté à la difficile mission de faire comprendre l'enjeu de l'innovation par des actions originales requérant le moins d'énergie possible de la part des adhérents et ménageant les attentes divergentes. *« Les forces en présence sont toutes dynamiques, le problème c'est que les cultures sont différentes... Je ne dis pas qu'il y a conflit, mais il peut y avoir une conception différente des intérêts et des priorités et de ce que l'on peut réellement faire ».*

Une des missions du Pôle est bien sûr d'accroître sa visibilité et d'attirer des forces vives et des moyens en multipliant les adhérents et acteurs impliqués. Pour cela, des actions sont mises en place et le PEIFL communique régulièrement à travers les manifestations, les projets

développés ou son site Internet. Cette communication vise à renforcer une légitimité vis-à-vis de l'extérieur mais met quelquefois en danger les équilibres internes. Deux critiques émergent de ces démarches. La première concerne la mise en avant du Pôle, vécue quelquefois comme excessive. *« Le problème, c'est que le Pôle récupère ... on fait des manifestations et le seul organisateur affiché c'est le Pôle ... Ca n'est peut être pas intentionnel ... juste un effet de ... raccourci ! »* La seconde critique tient au contenu de cette communication. *« Au début, on travaillait trop sur le décor et pas assez sur le contenu »*. Il faut apparemment éviter de rester dans *« les effets d'annonce politiques »*. Mais les participants sont conscients que la communication externe du Pôle apporte également *« une lisibilité en région, au niveau national et international »*.

3.2.3. La légitimité cognitive du Pôle

Enfin, le troisième type de légitimité est principalement lié à la construction d'une représentation partagée collective autour des missions du PEIFL.

Dès le départ, la constitution du Pôle et de sa gouvernance s'est opérée avec une volonté assez claire de légitimation. Les acteurs les plus représentatifs et sérieux ont été contactés. *« C'est pas un positionnement léger, pour nous, d'avoir un représentant national au CA »*. Chaque acteur qui avait accepté d'être là y avait clairement sa place en tant que représentant légitime d'une organisation représentative et légitime, elle aussi.

La communication en interne fait partie des actions visibles et délibérées du Pôle. *« Il faut que le Pôle facilite la rencontre des acteurs »*. Cette communication passe par des actions formelles comme les groupes de travail ou les conventions dans le cadre des projets. Mais il y a également tout l'informel par la mise en relation de gens qui ne se connaissaient pas. *« C'est du vrai réseau ... un lieu de rencontre avec des personnes que l'on ne croise pas d'habitude »*. Pour la gouvernance, ce rôle facilitant les échanges semble primordial : *« c'est le cœur du réacteur des pôles, le point fort »*. Cela apparaît d'autant plus important que *« le monde agricole s'est éloigné du monde industriel et les repères sont différents ... et c'est là que le Pôle joue un rôle : c'est le lieu de dialogue pour confronter les différences d'appréciations et de points de vue sur les choses à faire. La confrontation au niveau local de toutes les forces vives est très positive du point de vue de la synergie »*. Les responsables du Pôle deviennent alors des points d'entrée pour réorienter chacun vers les besoins de la filière. Il s'agit de faire venir le plus grand nombre d'adhérents et de faciliter encore et encore le dialogue. *« Il y a certainement beaucoup d'entreprises qui sont restées à l'écart. Il faudrait*

qu'en matière d'innovation et de PME on arrive à toucher plus de monde ». Toutefois, cette synergie ne profite pas à tous.

Le développement des projets constitue la raison d'être et la mission principale du PEIFL. *« Les pôles ont leur utilité puisqu'ils accompagnent entre 20 et 30 projets de R&D par an »*. Cette affirmation est contrebalancée par d'autres qui affirment que de toute façon grand nombre de projets auraient existé. Toutefois, un des atouts reconnu par tous les acteurs est la rationalisation et l'aide à la formalisation qu'apporte le Pôle. *« Le fait que le Pôle soit arrivé nous a incités à structurer les projets que l'on avait »*. L'accompagnement permet également de mettre en valeur les projets et de proposer des trames correspondant aux financeurs. Le Pôle a aussi tracé de nouveaux axes de financement. Et les projets devant rapprocher différentes organisations, il a fallu *« prendre des rendez vous avec des équipes et des entreprises »*. Les contacts permettent d'améliorer les contenus. Donc plus que de l'innovation pure, la valeur ajoutée se situe dans une innovation partagée et, on peut le supposer, mieux adaptée aux besoins du terrain. L'attention doit être portée aujourd'hui sur les procédures d'évaluation des dossiers. Le passage du démarrage au rythme de croisière demande que le groupe des experts s'élargisse : *« il y a un risque de consanguinité, les gens se connaissent »*.

Cette troisième partie nous a permis de mieux comprendre les enjeux sociopolitiques du PEIFL. La lecture néo-institutionnelle retenue souligne à la fois sa recherche d'efficacité et de légitimité (DiMaggio et Powell, 1983). Les relations interpersonnelles nouées en son sein sont apparues comme déterminantes pour atteindre ce double objectif. La partie discussion nous permettra de dresser un premier bilan de la mise en place de cette structure et de mettre en perspectives nos premiers résultats avec la littérature.

DISCUSSION

La discussion des résultats portera principalement sur l'inévitable dynamique des relations interpersonnelles. Après la période de démarrage, le Pôle s'engage dans une dynamique de croisière où chacun va mieux percevoir ses intérêts et exprimer davantage ses attentes. La question qui semble se poser aujourd'hui est celle d'une véritable coopération et d'une construction entre les acteurs des différents groupes de la filière.

Tout d'abord, la voix de certains acteurs de poids semble plus écoutée que d'autre. Des relations privilégiées se sont établies avec certains interlocuteurs importants pour le Pôle, tout particulièrement dans l'industrie. *« On sent que certains responsables dans des industries ont un poids auprès du Président ou du Directeur »*. Plusieurs acteurs du CA affirment que *« les*

acteurs clés, ce sont les industries, ce sont les leaders, ils ont passé du temps et mis des moyens ». La recherche, « *très demandeuse* » a progressivement pris une place importante aidée par sa situation de droit au sein du Pôle dans le cadre du développement des projets, certains organismes ayant su peser plus que d'autres.

Par ailleurs, des représentants qui affichaient des relations de proximité au départ semblent s'éloigner. Comme par exemple en ce qui concerne la représentation du monde agricole. Pourtant, « *même si le monde agricole a tendance à dire qu'il n'est pas assez représenté dans le Pôle, c'est plus un pôle agricole qu'un pôle industriel* ». En fait, il apparaît que le monde agricole est effectivement présent à travers les structures représentatives de la profession. Mais il est reconnu aussi que « *du point de vue politique, le Pôle penche du côté industriel... Mais les producteurs ont-ils vraiment la volonté ou la capacité d'être des moteurs ?* » Des petits dysfonctionnements sont évoqués par les interlocuteurs. Les avis divergent et restent à des niveaux de représentations d'acteurs. Dans les faits, les projets accompagnés par le Pôle concernent aussi bien des enjeux de production que de transformation. Les relations personnelles préexistantes donnent quelquefois l'impression aux acteurs qu'ils sont mis au pied du mur et ne décident pas grand-chose. « *Il y a un certain nombre de choses qui paraissent déjà positionnées, verrouillées* ». La vigilance des membres de la gouvernance doit rester entière pour éviter que certains se désengagent en ne se sentant pas concernés, puisque apparaissent « *des commentaires de gens qui ne se sentent pas impliqués parce qu'ils ne se sentent pas décideurs* ».

Finalement, les sources de légitimité du Pôle sont nombreuses, même si certaines doivent être nuancées. Le PEIFL va faire face à des attentes croissantes de la part de ses membres qui étaient tout à fait tolérants face à certains dysfonctionnements grâce aux relations de confiance du départ mais qui risquent de devenir de plus en plus exigeants. C'est la recherche d'un équilibre permanent qui constitue donc le ciment de cette association.

Le cas du PEIFL montre clairement l'ambivalence du rôle des relations interpersonnelles. D'une part, celles-ci apparaissent comme essentielles dans la construction et la survie du Pôle. Mais d'autre part, ces relations mettent en péril l'équilibre du Pôle si elles restent figées. La dynamique des relations et la structuration permanente du réseau semblent donc indispensables pour que le Pôle conserve une légitimité forte et permette l'acquisition et le développement de ressources pour les différents partenaires, principalement grâce à une dynamique d'innovation.

Dans la phase plus mûre qui s'annonce, la difficulté, après l'euphorie et la tolérance des commencements sera de parvenir à impliquer tous les acteurs et surtout la production et la grande distribution.

BIBLIOGRAPHIE

- Brulhart F., « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical? », *M@n@gement*, Vol. 8, n° 4, p. 167-191, 2005.
- Burt S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1992, 310 p.
- Calmé I. et Chabault D., « Les pôles de compétitivité : renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ? », *XVI^{ième} conférence de l'AIMS*, Montréal, 2007.
- Chabault D., « Les pôles de compétitivité, des organisations en quête de légitimité », *3^{ième} colloque du PESOR, Le management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité*, Seaux, mars 2007.
- Courlet C., *Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France*, Rapport final DATAR, 2000.
- Covin G.J., Slevin D.P., « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n° 1, p. 75-87, 1989.
- Detchessahar, M., « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, n° 1, p. 49-70, 1998.
- DiMaggio P., Powell W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, April, p. 147-160, 1983.
- DiMaggio, P.J., « Interest and Agency in Institutional Theory », in L.G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, Ballinger, p. 3-21, 1988.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L., « The Dynamics of Innovation : from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations », *Research Policy*, Vol.29, n° 2, p.109-123, 2000.
- Ferrary M., « Pour une théorie de l'échange dans les réseaux sociaux, un essai sur le don dans les réseaux industriels de la Silicon Valley », in I. Huault (Dir.), *La construction sociale de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter*, EMS, p. 61-86, 2002.
- Fligstein N., « Social Skill and the Theory of Fields », *Sociological Theory*, Vol.19, p. 105-25, 2001.
- Fligstein N., « Social Skill and Institutional Theory », *American Behavioral Scientist*, Vol. 40, N° 4, p. 397-405, 1997.
- Fourcade C., « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, n° 167, p. 183-201, octobre 2006.
- Granoveter M.S., « Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, n° 91, p. 481-510, 1985.
- Gulati, R. « Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n° 1, p. 85-112, 1995.
- Gundolf K., Jaouen A., Temri L., « Le comportement d'innovation des PME dans les pôles de compétitivité : un cadre d'analyse », *3^{ème} Colloque du PESOR*, Sceaux, mars 2007.
- Harrison B., « Industrial Districts: Old Wine in New Bottles? », *Regional Studies*, Vol. 26, n° 5, p. 468-483, 1992.

- Hlady Rispal M., *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 2002, 250 p.
- Ingham M., C. Mothe, « Confiance Apprentissage et au sein d'une alliance technologique », *Revue Française de Gestion*, n° 143, 2003.
- Koenig G., *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996.
- KPMG, *Les pôles de compétitivité français : prometteurs mais des défauts de jeunesse à corriger*, 2006, <http://www.kpmg.fr/Script/Publication/>.
- Lamanthe, A., « Petites entreprises à l'épreuve de la rationalisation. Le cas de la transformation des fruits et légumes en Provence des années soixante aux années quatre-vingt-dix », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 42, n° 3, p. 509-536, 2001.
- Lamanthe, A., « Le tissu agro-industriel de la basse vallée du Rhône : un système productif local en transition », *Rapport LEST*, Aix-en-Provence, mars 2004.
- Lamanthe, A., « Les industries de la conserve dans la planification des années 60 : acteurs et instruments de l'élaboration et de la diffusion d'un nouveau modèle productif », *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n° 71, 2004.
- Lamanthe, A., « La transformation du marché du travail : un éclairage à partir de l'analyse des décalages entre offre et demande dans un système productif localisé », *Sociologie du Travail*, n°1, 2005.
- Maguire, S., C. Hardy et T. Lawrence, « Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, Vol. 75, n° 5, p. 1-23, 2004.
- Mangematin V., Rip A., Delemarle A., Robinson D.K.R., « The Role of Regional Institutional Entrepreneurs in the Emergence of Clusters in Nanotechnologies », *Working paper GAEL*, 2005, <http://econpapers.repec.org/paper/gblwpaper>.
- Marshall A., *Principles of Economics*, London, MacMillan, 1890.
- Messeghem K., « Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs' », *International Small Business Journal*, Vol. 21, n° 2, p. 197-212, 2003.
- Miller D., Friesen P.H., « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, Vol.3, n° 1, p. 1-25, 1982.
- Nalebuff B., Brandenburger A., *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 1996.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row, 1978.
- Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, London, Mac Millan, 1990.
- Porter M. E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Saxenian, A.L., *Regional advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- Scott W.R., *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- Simsek Z., Lubatkin M.H., Floyd S.W., « Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective », *Journal of Management*, Vol. 29, n° 3, p. 427-442, 2003.
- Stinchcombe, P., « Social structure and organizations », in J. March (Ed.), *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally, p. 153-193, 1965.
- Suchman M.C., « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, p. 571-610, 1995.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage, London, 1995.
- Yin, R.K., *Case Study Research*, Sage publications, INC, 1994.
- Zimmerman M., Zeitz G.J., « Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 3, p. 414-431, 2002.