

QUELS SYSTEMES DE GOUVERNANCE POUR LES POLES DE COMPETITIVITE CONSTITUES DE PME : ENTRE LOGIQUES D'INTEGRATION ET DE DIFFERENCIATION

Ariel Mendez
Université de la Méditerranée
LEST CNRS UMR 6123

Manuela Bardet
Université de la Méditerranée
LEST CNRS UMR 6123

Correspondance à adresser à :

Ariel Mendez
LEST UMR 6123
35 avenue Jules Ferry
13626 Aix en Provence
tel : 0442378530
fax : 0442267937
mail : ariel.mendez@univmed.fr

Résumé

Les pôles de compétitivité impliquent, dans une logique partenariale, une diversité d'acteurs qui s'engagent dans une démarche visant à créer les compétences scientifiques et techniques nécessaires à l'innovation. Or la coopération ne se décrète pas. Cette communication s'interroge donc sur les facteurs susceptibles de contribuer à l'établissement de coopérations effectives au sein de ces nouveaux dispositifs. Elle pose en particulier la question du rôle et de la place des modes de gouvernance des pôles dans le développement de capacités de coopération. Cette question est notamment cruciale dans le cas des pôles principalement constitués de PME et qui apparaissent *a priori* déficitaires en ressources de recherche-développement et en capacités de coopération. Notre cadre d'analyse s'inscrit dans la problématique classique de la dialectique intégration/différenciation développée par Lawrence et Lorsch dès 1967. La différenciation est inscrite dans la composition même des pôles. Cependant, les organisations présentes dans les pôles, notamment les entreprises, ne disposent pas toutes des mêmes ressources cognitives ou relationnelles. L'analyse d'un pôle de PME de la région PACA, le pôle PASS, montre que le rôle d'une gouvernance n'est pas de réduire à tout prix la différence entre les organisations présentes dans le pôle, mais d'assurer l'équilibre intégration/différenciation qui doit permettre l'accumulation des connaissances et le développement économique attendu.

Mots clés : pôle de compétitivité, gouvernance, intégration, différenciation, PASS

Introduction

Parmi les dispositifs successifs imaginés par l'Etat depuis plus de vingt ans, les pôles de compétitivité visent à renforcer la compétitivité de l'économie française en s'appuyant sur la promotion de synergies locales entre établissements de formation, de recherche et les entreprises (Blanc 2004). Les pôles de compétitivité impliquent donc, dans une logique d'agglomération, une diversité d'acteurs qui s'engagent dans une démarche partenariale visant à créer les compétences scientifiques et techniques nécessaires. L'objectif de ce couplage est de créer un environnement innovateur comprenant des entreprises issues de l'université ou de la recherche (spin off), des initiatives tripartites pour un développement économique fondé sur la connaissance, des alliances stratégiques entre des firmes de différentes tailles et à différents niveaux de technologie, des laboratoires publics, et des équipes de recherche universitaires. En favorisant l'implantation de structures de R&D transcendant les frontières traditionnelles institutionnelles (public/privé, académique/appliqué etc...) ainsi que la fondation de pôles scientifiques et industriels au niveau local, ces interventions publiques s'inscrivent dans une logique d'accumulation organisée des connaissances et de création de capacités d'innovation aux niveaux micro- méso- et macro-économiques. Enfin la volonté de créer une synergie entre les entreprises et la recherche passe par la mise en œuvre de projets collaboratifs qui est une voie relativement neuve dans la tradition politique française.

Or, la mise en relation et le développement de coopérations effectives et réellement productives entre des acteurs aussi différents ne se décrète pas. Et la proximité géographique d'établissements de recherche, d'enseignement et industriels censée jouer un rôle important dans la diffusion de connaissances tacites et le développement d'apprentissage ne produit pas nécessairement un système local d'innovation, synonyme d'échanges et de coopérations et ne garantit donc pas à elle seule l'existence de relations denses entre les agents économiques. Cette communication s'interroge donc sur les **facteurs susceptibles de contribuer à l'établissement de coopérations effectives au sein de ces nouveaux dispositifs**. Elle pose en particulier la question du rôle et de la place des modes de gouvernance des pôles comme ressource stratégique dans le développement de capacités de coopération. Cette question est notamment cruciale dans le cas de pôles qui apparaissent *a priori* déficitaires en ressources de recherche-développement et en capacités de coopération. Or, sur les 71 pôles labellisés, tous ne disposent pas d'une tradition de collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les entreprises, voire même entre les entreprises elles-mêmes. Certains pôles s'appuient même sur un tissu industriel pauvre en moyens de recherche-

développement ou très inégalement partagés. La question est donc de savoir comment, dans un tel contexte, les pôles peuvent jouer leur rôle de rapprochement entre la science et l'industrie censé favoriser par là l'innovation. De plus, les pôles ne sont pas des clusters « spontanés » mais une forme d'organisation territorialisée issue d'une politique volontariste de l'Etat. On peut donc faire l'hypothèse que dans cette configuration descendante, le rôle des gouvernances est majeur pour que les objectifs assignés aux pôles s'incarnent réellement dans des projets de coopération. Ces structures de gouvernance rassemblent et ont pour mission de faire travailler ensemble des acteurs et des institutions hétérogènes. Elles sont confrontées à la problématique classique de la dialectique intégration/différenciation inscrite dans les travaux de Lawrence et Lorsch dès 1967. C'est sur cette dialectique que nous centrerons nos analyses. La différenciation est inscrite dans la composition même des pôles. Cependant, les organisations présentes dans les pôles ne disposent pas toutes des mêmes ressources cognitives ou relationnelles. Le rôle des gouvernances n'est donc pas de réduire à tout prix la différence entre elles mais d'assurer l'équilibre intégration/différenciation qui doit permettre aux pôles de jouer leur rôle de synergie locale, d'accumulation des connaissances et de développement économique. Dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel sur lequel nous avons fondé nos analyses. Un deuxième temps sera consacré à la présentation de la méthodologie. Puis, dans une troisième partie, une étude de cas portant sur un pôle de compétitivité de la région PACA nous permettra d'illustrer nos propositions sur cette nécessité d'ajustement entre les logiques d'intégration et de différenciation au sein des pôles. Enfin, nous terminerons cette contribution par une discussion et une mise en perspective des résultats obtenus.

1. QUELLES FORMES DE GOUVERNANCE POUR LES POLES DE COMPETITIVITE ?

1.1. UN MODELE DE L'INNOVATION FONDE SUR UN RAPPROCHEMENT VOLONTARISTE ENTRE LA SCIENCE ET L'INDUSTRIE

1.1.1. Science et Industrie, vers la convergence ?

La création des pôles de compétitivité est à relier à l'évolution d'une conception de l'innovation et de la compétitivité industrielle qui s'étend depuis plusieurs années aussi bien dans le champ académique que dans le champ politique. Dans cette perspective, compétitivité,

innovation et territoires sont de plus en plus imbriqués. En particulier, dans un contexte de globalisation croissante de la concurrence et de territorialisation de l'usage et de la construction des ressources mobilisées par les entreprises, la compétitivité industrielle d'une nation serait liée à une spécialisation territoriale conduisant à un niveau plus élevé de productivité, de croissance et d'emploi (Steiner 1998). Cette spécialisation se traduit par le développement de grappes ou de clusters qui concentrent dans un espace géographique restreint des entreprises et des institutions interconnectées dans un champ particulier (Porter 1998, 2000). Ces phénomènes d'agglomération seraient de nature à favoriser l'innovation. Les externalités positives produites par le partage d'équipements et d'infrastructures ou la proximité de fournisseurs et de clients potentiels ne suffisent cependant pas à l'expliquer (Saxenian 1994). En matière d'innovation, la concentration d'entreprises, d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche favorise le développement de réseaux sociaux denses (Saxenian 2000), la circulation d'information formelle et informelle, et le développement des capacités d'apprentissage nécessaires à l'innovation car la proximité facilite le transfert et l'acquisition de savoir tacite et complexe (Audretsch et Feldman 1996). Par les multiples interactions possibles, les organisations accroissent leur capacité d'absorption de connaissances (Cohen et Levinthal 1990) et améliorent ainsi leur propre capacité d'innovation.

Mais les avantages liés à l'agglomération ne sont ni systématiques ni automatiques. En effet, localement les entreprises se battent pour un nombre limité de ressources et les effets positifs de l'agglomération peuvent être neutralisés par cette concurrence (Sorenson et Audia 2000), phénomène renforcé par le fait que la co-localisation peut accroître l'homogénéité des entreprises locales (Stuart et Sorenson 2001). Or, c'est bien de l'interaction entre acteurs différents et complémentaires que naissent les capacités d'innovation (Maskell et Lorenzen 2004). De plus, même si on ne peut plus considérer que les espaces de l'enseignement supérieur et de la recherche d'une part, et de l'industrie d'autre part sont totalement disjoints du fait des efforts répétés, notamment des pouvoirs publics, de les rapprocher, il n'en demeure pas moins que ces deux espaces se distinguent en partie par la nature des connaissances produites, par les règles professionnelles qui les régissent et les communautés d'acteurs qui les constituent. Les effets positifs de la logique d'agglomération qui sous-tend la mise en place des pôles de compétitivité sont conditionnels. Si les bénéfices de la coopération sont généralement acceptés et partagés d'un point de vue normatif, les conditions d'« alignement » ou de convergence des intérêts respectifs ne vont pas de soi puisqu'encore aujourd'hui, les objectifs,

modes d'incitation ou procédures d'évaluation dans les deux espaces restent différents, voire antinomiques (Dasgupta et David 1994).

Cette vision est cependant remise en question par de plus en plus de chercheurs en sciences sociales qui considèrent que, non seulement on peut faire des analogies entre les deux sphères mais qui constatent le développement de réseaux de relations de plus en plus denses entre elles. Les théoriciens de la Triple Hélice (Etzkowitz et Leydesdorff 2000) proposent ainsi de renouveler la vision des relations science-industrie en prenant en compte l'intervention de l'Etat. La dynamique d'innovation repose sur l'interaction entre trois hélices (science, industrie, Etat). Chacune possède sa cohérence interne, une dynamique, une stratégie, une capacité de changement propre mais de plus en plus tournée vers les autres systèmes. Ainsi, depuis quelques années, les entreprises multiplient-elles les alliances avec les institutions de recherche. Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche peuvent également jouer un rôle d'acteur économique, au travers des essaimages académiques (Lanciano-Morandat et Nohara 2003). A chaque mise en relation entre partenaires, l'interaction entre les différentes cohérences et dynamiques produit des réactions variées, non homogènes et non synchronisées qui bousculent les logiques internes des partenaires (« subdynamique »). Ce mouvement de réorganisation oblige chacun d'eux à effectuer des «arrangements » successifs en interne et vis-à-vis du partenariat (Etzkowitz *et alii* 2000). Dans ces processus de rapprochement, émergent des acteurs intermédiaires, individus ou catégories professionnelles, dont l'hybridation des compétences favorise, sinon l'alignement, au moins la convergence entre les pratiques, les règles et les valeurs des différents espaces (Lanciano *et alii* 1998).

1.1.2. Les pôles de compétitivité, des dispositifs aux capacités hétérogènes

Dans l'expérience des pôles de compétitivité, il est essentiel de mettre au jour les acteurs susceptibles de porter la circulation des connaissances et de favoriser les interactions attendues. Or, des travaux comparatifs portant sur les systèmes nationaux d'innovation soulignent depuis longtemps que, si la France dispose d'un potentiel académique de recherche important, en revanche, la coopération entre la recherche publique et les entreprises d'une part, et entre grands groupes et PME d'autre part est encore largement insuffisante (Barré et Papon 1998). La coopération est soumise à la mise en place de supports institutionnels aptes à faire correspondre les objectifs et à créer des référentiels communs, c'est-à-dire, qu'au-delà de la proximité géographique, le développement d'une proximité institutionnelle, synonyme de

représentations partagées, est nécessaire (Bellet *et alii* 1993). C'est donc tout le processus de production et de diffusion des connaissances qui est à soutenir, voire à constituer. C'est dans cette perspective qu'ont été pensés les pôles de compétitivité.

Cette perspective est d'autant plus importante qu'il faut bien garder à l'esprit que les pôles de compétitivité sont des systèmes territorialisés organisés, issus d'une volonté politique, et non le résultat d'une émergence « spontanée ». Les formes d'organisation territorialisées (les clusters) font l'objet d'une littérature abondante. Des travaux récents se sont efforcés de clarifier les distinctions entre elles (Moulaert et Sekia 2003). Calmé et Chabaud (2007) proposent d'organiser les formes territorialisées en prenant appui sur deux dimensions : 1/ le patrimoine cognitif à partir duquel s'effectue la diffusion de l'innovation, ce patrimoine s'organisant soit autour de savoir-faire industriels, soit autour de savoir-faire scientifiques et techniques ; 2/ l'interaction plus ou moins forte entre les acteurs présents au sein du système. La combinaison de ces deux dimensions leur permet de distinguer : 1/ les « pôles techniques » qui s'appuient sur des savoir-faire industriels et dans lesquels les interactions inter-organisationnelles sont faibles ; 2/ les districts industriels marqués par de fortes interactions industrielles et sociales tout à la fois et un patrimoine industriel dominant ; 3/ les technopôles, créés en leur temps pour créer et valoriser des connaissances de type scientifique et technique mais dans lesquels la coordination collective est souvent insuffisante ; 4/ les « milieux innovateurs », qu'ils considèrent comme la forme la plus aboutie sur les deux dimensions car reposant sur un socle cognitif important et dans lesquels les interactions inter-organisationnelles sont une composante active de la dynamique industrielle et cognitive.

Comment interpréter la mise en œuvre des pôles de compétitivité par rapport à cette classification ? Il faut ici distinguer entre l'ambition des pouvoirs publics et la réalité industrielle et relationnelle des pôles. Il est clair que l'objectif des pouvoirs publics en lançant l'appel à projets a été de favoriser, voire de provoquer lorsqu'elles n'existaient pas, le développement d'interactions entre acteurs de l'industrie et de l'enseignement supérieur et de la recherche et de contribuer, ce faisant, au développement d'un patrimoine cognitif scientifique et technique. L'intention est donc bien que les pôles de compétitivité soient, à l'identique des « milieux innovateurs », des espaces d'interactions denses destinés à produire des connaissances scientifiques et techniques. Toutefois, les premiers travaux menés soulignent l'extrême disparité entre les pôles. Dans certains cas, les pôles ont institutionnalisé des relations qui préexistaient quelquefois de longue date, dans d'autres, les pôles ont plus

constitué (au moins dans un premier temps) une opportunité pour essayer de capter des ressources que l'Etat promettait de mettre à disposition.

La différenciation opérée par les pouvoirs publics entre pôles mondiaux, à vocation mondiale et tous les autres « d'envergure nationale » entérine la diversité des situations et des capacités. Mais il nous semble qu'il ne faut pas se contenter d'opposer les pôles entre eux suivant une logique trop simpliste. On ne peut pas uniquement considérer qu'il y aurait d'un côté les pôles possédant un patrimoine cognitif élevé et dans lesquels les relations inter-organisationnelles sont élevées et de l'autre ceux dont le socle de connaissances est principalement de nature industrielle et qui n'ont pas de tradition de coopération inter-entreprises ou science-industrie. A l'intérieur des pôles, il faut admettre que la différenciation peut elle-même être élevée. Des pôles à vocation mondiale peuvent abriter des entreprises de petite taille moins bien dotées en capital cognitif, de même que les pôles de compétitivité d'envergure nationale bénéficient de la présence d'entreprises possédant un solide stock de connaissances scientifiques et techniques. Les pôles de compétitivité présentent donc une extrême hétérogénéité à la fois du point de vue du patrimoine cognitif disponible et potentiel et du point de vue de la densité des relations inter-organisationnelles. Une question majeure est donc de savoir si cette hétérogénéité peut être surmontée et comment.

Or, à cette différenciation inter et intra-pôles s'ajoute une autre donnée à prendre en considération qui est que les pôles ne sont pas issus d'une logique de développement local mais sont le résultat d'une démarche institutionnelle élaborée au niveau national. Les pôles ne sont pas une forme organisationnelle « spontanée » ou issue des territoires dans lesquels ils s'inscrivent, mais bien le résultat d'une politique volontariste. Ils relèvent d'une approche organisationnelle, donc du management (Calmé et Chabaud 2007). Toute la difficulté, en particulier pour ceux qui n'ont pas de tradition coopérative, est de s'approprier le dispositif.

Or, on connaît toute la difficulté d'émergence et surtout de pérennisation des clusters lorsqu'ils résultent d'un processus de type « bottom-up » (Atherton 2003). Lorsque le processus est de type « top-down » comme dans le cas des pôles de compétitivité, les différents acteurs ont à s'approprier les objectifs définis par les autorités, à les réinterpréter et à les adapter à leur propre contexte concurrentiel, relationnel et cognitif. Or, ces interprétations peuvent être multiples lorsque l'hétérogénéité des acteurs est élevée au sein du pôle. Dans ces conditions, le rôle des gouvernances, c'est-à-dire des instances chargées du

pilotage du dispositif, est d'autant plus important. C'est notamment le cas pour les pôles que l'on peut qualifier de pôles de PME et qui, pour un certain nombre, ont bénéficié auparavant de la labellisation SPL (Systèmes Productifs Locaux).

1.2. LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE DES POLES : ENTRE INTEGRATION ET DIFFERENCIATION

Les actions des acteurs individuels et collectifs s'inscrivent dans des espaces institutionnels qui les contraignent mais qu'elles contribuent dans le même temps à produire (Giddens 1984). Ces ensembles institutionnels combinent tout à la fois des éléments d'intégration et de différenciation et des éléments de stabilité et d'instabilité.

1.2.1. Les systèmes de gouvernance des pôles : une logique intégrative ?

La dynamique susceptible d'« armer » la compétitivité des entreprises et des territoires au travers de la mise en place des pôles suppose l'existence d'une vision stratégique partagée par les acteurs en présence. L'ambition des pôles de compétitivité - et l'enjeu des modes de pilotage et de régulation qui se mettent en place - est d'instituer de la proximité organisationnelle entre des acteurs économiques ou institutionnels qui jusque là s'ignoraient, ou de renforcer des liens déjà établis en octroyant des moyens supplémentaires susceptibles de se transformer en actifs spécifiques, socle d'une compétitivité synonyme de maintien ou de création d'emplois. Cette proximité organisationnelle recherchée repose sur deux types de logiques qui peuvent être articulées (Gilly et Torre 2000) : une logique d'appartenance qui qualifie les acteurs qui appartiennent au même espace de rapport (firme, réseau...); une logique de similitude qui qualifie les acteurs qui partagent des représentations et des savoirs.

Or, on l'a vu, les acteurs présents dans les pôles appartiennent à différents champs organisationnels. Leur proximité est donc à construire. Il s'agit là d'un enjeu de taille car cette politique scientifique et industrielle ne se réduit pas à une politique de diffusion des connaissances produites dans le champ universitaire mais se veut une politique de co-production de connaissances pour accroître la compétitivité des territoires et des secteurs concernés. Un objectif affiché est d'engager les territoires et les institutions impliquées dans un processus de spécification (Colletis *et alii* 2001) qui, outre les effets de complémentarité organisationnelle, permet une flexibilité dans le déploiement des ressources, des activités et

des compétences. Le problème est bien de fonder la capacité du territoire et de ses acteurs industriels à se redéployer dans de nouvelles combinaisons et à créer de nouvelles ressources. Or, une condition d'émergence d'un tel processus est l'existence d'un cadre cognitif commun ou d'une vision commune (Hamel et Prahalad 1994), même si les acteurs se singularisent par leurs compétences ou leurs objectifs.

Au sein d'une organisation, une vision émerge dès lors qu'elle est portée par un dirigeant ou un groupe de dirigeants aux représentations suffisamment convergentes. Dans les pôles, dispositif inter-organisationnel, le pilotage est assuré par de multiples acteurs nécessairement hétérogènes du point de vue de leurs représentations. Une des problématiques majeures des pôles de compétitivité et de leurs systèmes de gouvernance, en particulier, pour ceux qui ne s'appuient pas sur une tradition de partenariats, est de construire cette vision commune, préalable à l'élaboration et à la diffusion des connaissances scientifiques et technologiques.

Les structures de gouvernance des pôles ne peuvent donc pas être réduites à de vulgaires systèmes de pilotage. Leurs interactions définissent une forme de **gouvernance locale** qui désigne un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement (Gilly et Wallet 2001). Cette définition inscrit la gouvernance dans une perspective institutionnaliste en ce sens que c'est au cours de ce processus de confrontation, d'ajustements, voire de renoncements, que se définissent les règles formelles et informelles qui vont permettre aux acteurs d'interagir (North 1990). Les structures de gouvernance des pôles de compétitivité sont d'ailleurs reconnues comme un facteur essentiel de performance collective (Bocquet et Mothe 2008).

Plusieurs travaux sur les pôles de compétitivité développent un point de vue assez proche en mettant l'accent sur la question de la légitimité. Les pôles, en tant qu'acteurs collectifs en construction, sont à la recherche de légitimité (Castro Gonçalves et Tixier 2007, Messeghem et Paradas 2008) que Suchman (1995) définit comme « *la perception ou l'hypothèse généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (p. 574). Suchman a décliné trois formes de légitimité :

- pragmatique, elle repose sur le calcul. L'action est légitime lorsqu'elle répond aux intérêts des acteurs ;
- morale, elle reflète une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités. Contrairement à la légitimité pragmatique, le jugement ne concerne pas les effets bénéfiques de l'activité ou de l'organisation sur l'évaluateur mais reflète la croyance selon laquelle l'activité est « *the right thing to do* » (p. 579).
- Cognitive, elle renvoie à l'idée que l'organisation ou l'action dont il est question est nécessaire, voire inévitable.

Castro Gonçalves et Tixier (2007) analysant les pôles Medicen et Lyon Biopôles font l'hypothèse que le premier relève plutôt d'une légitimité de type pragmatique tandis que celle du second est davantage de nature cognitive. L'analyse de Messeghem et Paradis (2008) sur le pôle PEIFL (Pôle Européen d'Innovation Fruits et Légumes) nous semble plus réaliste dans la mesure où ils observent qu'au sein du pôle les différents types de légitimité coexistent voire même interagissent. C'est là toute la difficulté des pôles de compétitivité. En leur sein, cohabitent des acteurs pour qui l'appartenance au pôle relève de processus de légitimation divers et potentiellement contradictoires. Ce sont ces contradictions que les gouvernances doivent surmonter. Leur rôle est de produire la légitimité du pôle vis-à-vis de son environnement dans le but d'attirer des industriels, des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, de les faire adhérer au projet du pôle, mais également dans le but de permettre aux projets émanant du pôle de trouver des sources de financement. Mais les gouvernances sont également elles-mêmes constituées d'acteurs qui ont construit leur propre représentation du pôle et de sa légitimité. Toute la difficulté réside dans la confrontation et dans l'intégration de ces légitimités multiples.

1.2.2. La nécessité d'un maintien de formes de différenciation

McDonald et Belussi (2002) identifient quatre types de facteurs qui jouent un rôle dans le développement de réseaux territorialisés. Ces quatre facteurs sont : des facteurs structurels, des facteurs sociaux, des facteurs d'apprentissage et des facteurs d'intégration. On peut appliquer leur approche à la mise en œuvre des pôles de compétitivité. Les gouvernances des pôles ont effectivement à produire les conditions d'intégration des différents acteurs, de leurs systèmes de représentations, de leurs ressources et de leurs capacités. Mais, compte tenu de

l'hétérogénéité à l'intérieur des pôles, c'est davantage un équilibre entre intégration et différenciation que les gouvernances ont à instaurer.

En effet, si l'intégration est impérative, on vient de l'évoquer concernant le besoin de créer de la proximité entre les acteurs, le maintien de formes de différenciation d'une autre nature entre des acteurs très inégalement dotés est tout aussi nécessaire. On peut avoir une vision négative de la différenciation dans le cadre des pôles de compétitivité qui consiste à souligner que la différenciation des usages et des modalités d'inscription des entreprises dans le dispositif est contrainte par une insuffisance de ressources, notamment cognitives. Mais, la différenciation est également une condition pour préserver la spécificité des entreprises, et bénéficier des effets de la complémentarité et de la masse critique. Les travaux sur les réseaux soulignent depuis longtemps l'intérêt de mobiliser des compétences complémentaires dans le processus de création de connaissances et compétences nouvelles (Hakansson et Johanson 2001, Barthélémy *et alii* 2001...). Dans le cas des pôles de compétitivité qui se fondent sur la réunion d'entreprises aux capacités très inégales, la question qui se pose est celle de la distance cognitive qui va permettre l'innovation (Nooteboom 2006, Nooteboom *et alii* 2006). Dans des structures collaboratives en effet, l'accroissement de la distance cognitive (c'est-à-dire les formes d'interprétation et de compréhension du monde) favorise l'apprentissage mutuel car la combinaison des représentations des parties prenantes ouvre de nouvelles opportunités pour le groupe. Cependant, au-delà d'une certaine distance, l'incompréhension mutuelle freine voire inhibe le processus. Dans le cas de pôles de compétitivité fondés sur des entreprises très hétérogènes, la différenciation nécessaire à opérer par les gouvernances peut résulter d'une distance trop élevée.

La différenciation est également une condition pour assurer la capacité d'absorption des entreprises (Cohen et Levinthal 1990) et leur permettre de mener les processus d'innovation qui correspondent à leurs capacités et à leurs ressources. La capacité d'absorption n'est pas identique pour toutes les entreprises. A quoi sert d'intégrer des PME dans des dispositifs de collaboration dans lesquels elles sont incapables de s'inscrire ? De plus, dans les processus d'innovation, les entreprises mobilisent des ressources relationnelles de nature différente qui orientent la nature de l'innovation obtenue (Géraudel *et alii* 2006). Maintenir la différenciation, c'est permettre aux entreprises de développer l'innovation correspondant aux réseaux qu'elles sont en capacité de construire et de mobiliser. C'est aussi, malgré tout,

favoriser la persistance de trous structurels (Burt 1992) permettant d'accéder à de l'information non redondante et susceptibles de favoriser le développement d'idées nouvelles.

Mais les gouvernances ne sont pas elles-mêmes des structures dans lesquelles les parties prenantes disposent de ressources identiques. Au sein des gouvernances se jouent des enjeux de pouvoir et de légitimité car les rapports de force ou de coopération qui s'y établissent vont conditionner les ressources qui seront ensuite distribuées aux différents acteurs notamment sous forme de labellisation de projets. L'architecture et la nature de la régulation de la gouvernance (Assens 2003) expriment la hiérarchie qui s'établit entre les acteurs du fait de l'inégalité des ressources d'autorité qu'ils peuvent mobiliser (Giddens 1984). Et il est vraisemblable que la nature du leadership dans les pôles a des conséquences sur l'orientation de la production de connaissances ou d'activités créées. Si un acteur est dominant dans la structure de gouvernance, la tentation pour lui d'imposer sa conception du pôle peut être très forte. Les premières informations obtenues sur les pôles mettent en évidence une diversité des modes de pilotage déjà institués, et l'émergence d'acteurs clés qui jouent un rôle de leader dans le dispositif. Dans ce cas, la nécessité de différenciation peut s'effacer au profit d'une logique d'intégration autour des valeurs et des normes de l'acteur qui a réussi à s'imposer. Toutefois, une telle logique d'intégration ne saurait être viable si elle n'est pas *a minima* acceptée, reconnue et légitimée par les différents acteurs (Ehlinger *et alii* 2007). L'émergence d'un acteur dominant (à condition qu'il apparaisse légitime aux yeux des autres) peut même être une chance pour le pôle car, à l'instar du dirigeant de l'entreprise censé incarner le projet commun, l'acteur dominant dans le pôle peut, en imprimant sa vision sur la dynamique collective, assurer la cohérence de l'ensemble et de ce fait, garantir sa pérennité.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le travail de recherche dont nous rendons compte ici s'inscrit dans une recherche collective en cours menée par plusieurs équipes sur quatre pôles de compétitivité de la région PACA. Les résultats présentés sont donc partiels et encore exploratoires. Cette recherche est financée par plusieurs collectivités locales (le Conseil Régional, le Conseil Général des Bouches du Rhône et les deux Communautés d'agglomération d'Aix et de Grasse). L'objectif de cette recherche est de s'interroger sur les conditions de mise en œuvre et les bénéfices attendus de quatre pôles de compétitivité de la région PACA (Solutions communicantes sécurisées ; Mer, sécurité et sûreté, Développement durable ; Fruits et légumes ; Parfums, arômes, senteurs,

saveurs), et en particulier de s'interroger sur la capacité réelle des pôles à susciter et installer durablement la coopération nécessaire à la création des ressources scientifiques et techniques attendues. Le travail dont il est rendu compte porte plus spécifiquement sur le pôle PASS. Jusqu'à présent, les informations dont nous disposons ont été recueillies à partir d'observations, d'entretiens individuels et collectifs (17 au total), et de sources statistiques et documentaires, primaires et secondaires. Les entretiens, d'une durée de deux à quatre heures, ont été menés auprès des différents membres de la gouvernance du pôle : Président du Conseil d'Administration, Président du Conseil Scientifique, membres du Bureau de l'Association qui assure la gouvernance du pôle, Délégué général du pôle, Chargés de projets Est et Ouest du pôle, animateurs des Commissions Formation, deux responsables de projets labellisés, des représentants de l'Etat (DRIRE) et des collectivités locales (Conseil Régional, Conseil Général, Communauté d'Agglomération). Nous avons également participé à des réunions ou entretiens collectifs, notamment dans le cadre de la Commission Formation du pôle. Les entretiens ont tous été enregistrés avec l'accord de nos interlocuteurs et intégralement retranscrits pour assurer une reconstitution fidèle des échanges. Les entretiens auprès des membres de la gouvernance du pôle ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien de type semi-directif organisé autour de quatre grands thèmes : 1/ la genèse du pôle ; 2/ l'organisation stratégique et opérationnelle de la gouvernance du pôle ; 3/ la caractérisation des trois « espaces » constitutifs du pôle : industriel, professionnel, d'innovation ; 4/ le fonctionnement des projets. Les entretiens ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu à partir des quatre thèmes pré-définis. Les entretiens menés auprès des acteurs institutionnels ont été centrés autour de leur rôle et de leur action auprès des différents pôles, en focalisant en particulier sur les pôles étudiés. Le recueil de données auprès des différentes parties prenantes (entreprises, laboratoires de recherche) est en cours et n'a pu être exploité ici.

3. LE POLE PASS, ENTRE INTEGRATION ET DIFFERENCIATION

3.1. PRESENTATION ET HISTORIQUE DU POLE

Le pôle Parfums, Arômes, Saveurs, Senteurs est un pôle d'envergure nationale implanté en région PACA. Il couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de la filière aromatique puisqu'il abrite aussi bien des activités agricoles dans la production de plantes à parfum et aromatiques que des activités industrielles dans les arômes, la parfumerie, la cosmétique, les colorants, les biocides, l'industrie agro-alimentaire et agro-aromatique. Cette diversité est d'ailleurs un des

éléments structurants de la problématique intégration/ différenciation du pôle. Du point de vue géographique et sectoriel, le pôle se décompose en sous-filières (source : <http://www.pole-pass.org>)¹ :

- La filière aromatique du pays de Grasse qui comprend 70 établissements de taille très variable, et qui représente environ 3500 emplois dans la région (et 65% de l'industrie française des matières premières aromatiques). Son chiffre d'affaires est estimé à 650 millions d'euros, dont 70% réalisé à l'exportation.
- La filière des plantes à parfums aromatique et médicinales (PPAM) en Provence Alpes Côte d'Azur et Drôme sud soit : 2.250 producteurs (60% de la population nationale des PPAM, 52% du Chiffre d'Affaires global des PPAM).
- La filière Saveur Senteur en Haute Provence. Il s'agit de productions agricoles. Cela représente une population d'environ 70 entreprises et 800 emplois.
- La filière cosmétique répartie dans toute la région, mais avec une concentration plus élevée dans la région marseillaise : 200 entreprises avec plus de 5.000 emplois.

Au début de l'année 2008, le pôle comprenait soixante-dix adhérents dont 49 entreprises, six centres de recherche et six organismes ou centres de formation. Parmi les entreprises, plus de 70% d'entre elles sont des PME. D'un point de vue géographique, le pôle a une structure clairement bi-polaire, les deux composantes s'opposant sur bien des critères :

- à l'est, autour de Grasse, le pôle regroupe les acteurs de l'industrie aromatique clairement situés en amont de la filière, dont certains de grande taille. Dans la région de Grasse, la moitié des entreprises a moins de 50 salariés, le quart moins de 10. Une dizaine d'entreprises seulement a plus de 100 salariés.
- à l'ouest, sur un arc qui va de Marseille à la Haute-Provence, le pôle rassemble des productions agricoles en amont de la filière et des entreprises cosmétiques, souvent de très petite taille et situées complètement en aval de la filière. Dans la filière cosmétique, seulement 20% des entreprises ont plus de 20 salariés, et 50% ont moins de 10 salariés.

Cette bi-polarisation géographique et sectorielle s'accompagne d'une très grande hétérogénéité du point de vue des ressources.

Le pôle PASS a été labellisé en juillet 2005. Sa création, comme pour un certain nombre d'autres pôles équivalents (comme le pôle PEIFL par exemple), est le résultat d'un processus

¹ Ces données concernent les différentes filières dans leur ensemble. Toutes les entreprises qui émergent à ces filières ne sont pas adhérentes au pôle, loin s'en faut.

volontariste aussi bien de la part des acteurs politiques locaux que des représentants de l'Etat en PACA. Le pôle bénéficie en particulier en 2005 du soutien de deux acteurs de poids : Christian Estrosi, Président du Conseil Général des Alpes Maritimes et alors Ministre Délégué à l'Aménagement du Territoire, et Pierre Breuil, Préfet des Alpes Maritimes. Le Préfet a cependant au moment du lancement du pôle une vision bien particulière de ce qu'il peut être puisque la proximité avec le site de Sophia Antipolis à Nice lui fait imaginer un pôle unique autour des Sciences de la Vie et auquel aurait émergé le pôle grassois de l'aromatique. Cependant, les syndicats professionnels, convoqués dès l'origine du processus (en particulier le SNIAA et PRODAROM) n'adhèrent pas à ce projet - qui a le défaut de faire resurgir la rivalité entre la vieille industrie grassoise et le site High Tech de Sophia) et ils réussissent à le convaincre de la pertinence d'un pôle autonome. Le pôle PASS a donc bénéficié lors de sa création à la fois de la décision du gouvernement d'élargir le périmètre des pôles et d'un fort soutien politique et institutionnel local.

La genèse du pôle permet à la fois de localiser son centre de gravité (Grasse) et constitue un premier indice de la difficulté des entreprises qui le composent de se saisir d'un dispositif qui exige un minimum de ressources cognitives. Dans le cas du pôle PASS, ce sont des acteurs collectifs qui ont été moteurs dans le processus d'émergence du pôle qui a commencé à la fin de l'année 2004. Les membres fondateurs du pôle, qui sont d'ailleurs membres du bureau de l'association qui constitue l'instance dirigeante du pôle, sont :

- des syndicats professionnels : PRODAROM (Syndicat National des Fabricants de Produits Aromatiques) qui regroupe une cinquantaine de fabricants de matières premières et de compositions pour l'industrie de la parfumerie ; le SNIAA (Syndicat National des Industries Aromatiques Alimentaires) qui représente également une cinquantaine de fabricants.
- COSMED, l'association de la filière cosmétique, créée à Marseille en 2000, à l'initiative d'une douzaine de PME/PMI, et qui regroupe plus de 300 PME.
- L' ONIPPAM, Office National Interprofessionnel des Plantes à Parfum, Aromatiques et Médicinales, établissement public sous la tutelle des Ministères de l'Agriculture et de l'Economie et des Finances, qui suit l'évolution des productions et des marchés des plantes à parfum, aromatiques et médicinales (PPAM) ainsi que les aspects réglementaires les concernant.

- L'Université Européenne des Saveurs & des Senteurs (UESS). Installée à Forcalquier, dans les Alpes de Haute Provence, elle propose des formations transversales, techniques et réglementaires pour les entreprises des filières senteurs et saveurs.
- Le club des entrepreneurs du Pays de Grasse, structure d'animation du SPL Arômes et Parfums, labellisé en 2003 par la DATAR.

La gouvernance du pôle est constituée de plusieurs instances : le bureau de l'Association composé des 6 membres que l'on vient de mentionner, le Conseil scientifique (actuellement présidé par le dirigeant de l'entreprise leader de l'industrie grasse) qui examine les demandes de projets à labelliser, le Conseil d'Administration (10 membres) qui labellise les projets, l'Assemblée générale composée de l'ensemble des membres du pôle (entreprises, organismes de recherche et de formation, institutions et collectivités territoriales), la Commission Formation et une structure opérationnelle bi-polaire, scindée entre l'Est et l'Ouest de la région PACA.

Avant 2005, il existait déjà des formes de gouvernance de l'activité aromatique à Grasse d'une part, et dans le Pays de Forcalquier d'autre part. Cependant, les territoires avant le pôle étaient inégalement structurés. Dans la région de Grasse, l'activité aromatique est présente depuis le 16^{ème} siècle. Au cours des dernières décennies, l'industrie grasse a connu des mutations importantes qui ont profondément modifié sa structure interne (Mendez 2005, Mendez et Mercier 2006). L'industrie grasse est réputée pour sa culture du secret et la difficulté des entreprises locales à coopérer entre elles. Cependant, à la suite des restructurations opérées dans les années 80 (implantation d'entreprises extérieures, rachat et fermetures d'établissements), l'évolution de la géographie entrepreneuriale locale a contribué à l'émergence d'initiatives visant à développer les relations inter-entreprises. En 2003, Grasse a ainsi obtenu le label de SPL auprès de la DATAR. Le SPL Arômes et Parfums est animé par le Club des Entrepreneurs qui est l'un des membres fondateurs du pôle. A l'ouest, existait également un SPL porté par le Pays de Haute Provence qui est sa structure d'animation. Mais les « Pays » (et de manière générale, toutes les collectivités territoriales) ayant été exclus des structures de gouvernance des pôles, c'est l'UESS qui représente le SPL au sein de la gouvernance de PASS.

Le pôle est donc né en partie de la réunion de deux SPL. Toutefois, ces deux SPL n'ont pas le même degré de légitimité au sein de leur territoire ou de leur système productif. Le SPL Saveurs-Senteurs qui s'est constitué sur le territoire de Haute Provence semble avoir une

solide légitimité parmi les acteurs productifs les plus importants localement puisqu'ils en assurent le leadership. A Grasse, le SPL ne couvre pas tout le périmètre de l'industrie aromatique. Il réunit une quarantaine d'entreprises dans la filière arômes et parfums, mais essentiellement des petites voire de très petites entreprises. Jusqu'à la création du pôle de compétitivité, pour forcer le trait, la géographie politique grasseoise s'organisait entre PRODAROM et les grandes entreprises d'un côté, et le SPL et les petites entreprises de l'autre. A Grasse, le SPL Arômes et Parfums semble relativement peu légitime aux yeux des entreprises leaders ainsi que du syndicat professionnel.

3.2. DIFFERENCIATION DES VISIONS STRATEGIQUES ET INTEGRATION PAR LE LEADERSHIP ?

L'ambition affichée du pôle (telle qu'elle est exprimée sur son site internet), et confirmée par l'entretien mené avec celui qui a largement œuvré lors de sa création et fut son premier président, est de devenir un pôle mondial majeur de caractérisation et d'évaluation des ingrédients des parfums, des arômes, des cosmétiques, et des produits agro-aromatiques. Cette stratégie doit cependant être resituée dans un contexte de pression réglementaire sur les produits chimiques avec la nouvelle réglementation européenne sur les substances chimiques (REACH)² adoptée en décembre 2006.

Cette **stratégie défensive** est clairement exprimée par les acteurs du pôle qui réaffirment, en communiquant sur leur stratégie, que l'effort de R&D réalisé par le pôle doit répondre aux défis que représente le développement de ces nouvelles normes réglementaires. Mais, si l'évolution de la réglementation européenne apparaît comme une source de fragilisation pour l'industrie aromatique et de la parfumerie –et, de ce point de vue le pôle est une ressource potentielle mobilisable à la fois individuellement et collectivement-, la fragilité structurelle de l'industrie aromatique grasseoise est également soulignée par certains interlocuteurs. Les restructurations des années 80 ont abouti à ce qu'une part significative de l'emploi soit aujourd'hui concentrée dans 3 entreprises (Mane, Robertet et Charabot). Si elles venaient à disparaître ou passaient sous le contrôle de sociétés extérieures au territoire, toute l'industrie

² La procédure REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) prévoit l'enregistrement, sur une période de 11 ans, d'environ 30000 substances chimiques. Les entreprises qui produisent ou importent plus d'une tonne d'une substance chimique par an devront l'enregistrer dans une base de données centrale gérée par la nouvelle agence européenne des produits chimiques. REACH garantit également

locale serait en péril. Là également, le pôle apparaît de nature à stabiliser les activités et à renforcer leur compétitivité en contribuant à mailler le tissu industriel local de relations de coopération qui paraissent de plus en plus nécessaires à la pérennisation de l'activité.

Toutefois, des **objectifs plus offensifs** sont également exprimés lorsque plusieurs interlocuteurs mentionnent la volonté de faire du pôle un centre mondial de connaissances reconnu autour des produits naturels, ce qui est une manière d'exploiter à la fois un savoir-faire technique maîtrisé par plusieurs entreprises grassoises, au rang desquelles l'entreprise Mane, et l'image de Grasse qui repose depuis plusieurs siècles sur la qualité de ses fleurs (même si l'on sait bien qu'aujourd'hui la culture florale est quasi-inexistante à Grasse). Le regain des matières naturelles – donc des composants floraux s'agissant des parfums – tombe à pic pour s'inscrire dans cette perspective.

Tous les membres de la gouvernance n'affichent cependant pas les mêmes attentes et les mêmes objectifs vis-à-vis du pôle. Les différences sur les orientations du pôle opposent très clairement les grandes entreprises et les syndicats professionnels d'un côté, et les petites entreprises et leurs représentants de l'autre.

Les grandes entreprises et leurs représentants défendent une orientation sectorielle et plutôt élitiste du pôle. Dans cette perspective, le pôle a pour mission de servir la compétitivité des entreprises de la filière. Les projets labellisés doivent donc avoir une dimension R&D significative. Le président du CS affirme ainsi que le pôle n'a pas vocation à soutenir de petits projets, ce qui irait à l'encontre de ses missions.

Les structures d'animation des SPL défendent davantage une approche territoriale du pôle, ce dernier, par la dynamique collective qu'il est susceptible d'insuffler, devant être en mesure de défendre le territoire, les entreprises qu'il abrite et de prévenir les risques de délocalisations. Les représentants des petites entreprises (structures d'animation des SPL et Cosmed) opposent à la vision « élitiste » des grandes entreprises une vision beaucoup plus modeste du fonctionnement du pôle et des objectifs à assigner aux projets de recherche car les moyens en R&D des PME sont quasi-inexistants. Elles n'ont donc pas les ressources organisationnelles et cognitives de se positionner correctement dans la démarche du pôle. « *Personnellement, je*

que l'expérimentation animale est limitée au strict minimum et que le recours à des méthodes alternatives est encouragé (source : http://ec.europa.eu/entreprise/reach/index_fr.htm)

milite pour des projets « smicards » : 2 entreprises et un universitaire. Le côté scientifique des projets, comment les Pme peuvent-elles se l'approprier ? L'innovation dans la cosmétique est une innovation applicative, ce n'est pas de la grande science » (Secrétaire général de la Cosmed) ; *« La PE est très loin de l'innovation : elle veut concrétiser l'idée de l'amélioration de la productivité... elle doit être en position d'excellence dans son domaine pour en faire un outil de performance... Au niveau des PE c'est un dispositif pas du tout approprié »* (Président du Club des Entrepreneurs de Grasse). Compte tenu de ces insuffisances, qu'est-ce qui motive alors les petites entreprises à être partie prenante du pôle ? La légitimité la plus évidente est de type cognitive. Pour un grand nombre d'acteurs, la réponse à la pression réglementaire croissante ne peut se faire que dans le cadre d'un dispositif collectif qui assure une mutualisation des moyens et favorise le développement d'une connaissance collective. Mais, elle est également pragmatique, car certaines entreprises entrent dans le pôle pour bénéficier de l'insertion dans des réseaux économiques et commerciaux. Cependant, cet argument n'est pas toujours suffisant pour les inciter à adhérer.

Cette énonciation des visions stratégiques des principaux acteurs de la gouvernance montre bien à quel point la différenciation est inscrite dans la composition et la structure même du pôle. Au-delà des différences traditionnelles entre les espaces de la recherche et de l'industrie pointés par les théoriciens de la Triple Hélice, c'est bien la différenciation des acteurs industriels qu'il faut considérer et qui marque le fonctionnement du dispositif.

Au sein du pôle PASS, un individu joue un rôle majeur. Il s'agit de Jean Mane qui, en tant que dirigeant de l'entreprise la plus importante du territoire grassois, a tout d'abord joué un rôle significatif au moment de l'émergence du pôle. Sollicité par le préfet des Alpes-Maritimes qui a fortement œuvré pour que le pôle soit labellisé, il a été le premier président du Conseil d'administration. Il est actuellement président du Conseil scientifique, à l'origine présidé par un universitaire, scientifique reconnu, qui s'est retiré pour des raisons de santé.

Le pôle est à la recherche d'une légitimité externe, notamment vis-à-vis de son environnement institutionnel : pour trouver les financements dont les projets ont besoin ; pour être renouvelé au-delà des trois ans initialement prévus. Les pôles doivent être performants scientifiquement et techniquement. Jean Mane incarne cette vision et cette légitimité du pôle. Les entretiens ont d'ailleurs montré qu'il était légitime au sein du pôle, y compris auprès d'acteurs qui représentent des entreprises faiblement dotées en ressources et se montrent très critiques vis-

à-vis de la logique des pôles : « *Le pôle PASS marche bien car Jean Mane a insufflé son esprit d'entreprise. Il est actif... Il sait prendre des décisions... Jean Mane a su insuffler le fait d'être un peu élitiste. Le pôle PASS ne doit pas devenir un fourre-tout* » (Président du Club des Entrepreneurs).

Jean Mane incarne la position élitiste dans la sélection des projets, face aux acteurs du pôle représentant les entreprises de plus petite taille. Il est une personnalité charismatique qui possède à la fois les capacités intellectuelles et la légitimité institutionnelle pour assurer un rôle de leadership dans le pôle. Il est en effet ingénieur chimiste, ce qui lui confère la légitimité nécessaire d'un point de vue scientifique et il est à la tête de la plus grande entreprise grasse et la mieux positionnée sur le plan international (elle occupe le dixième rang mondial). Il a manifestement imprimé au pôle sa conception de la coopération interne. Selon lui, compte tenu des caractéristiques structurelles de l'industrie aromatique et la culture du secret qui lui est intimement corrélée, la mutualisation des ressources et des compétences est problématique voire impossible. Soucieuses de préserver leur avantage concurrentiel, les entreprises de l'aromatique ne sont pas en mesure de mettre leurs savoirs en commun. Jean Mane a une formulation intéressante des conditions auxquelles le pôle est viable : « *on ne mettra en commun que ce que l'on n'a pas* ». Cette formulation, qui lui est personnelle, est reprise par plusieurs interlocuteurs. En clair, cela signifie que les projets transversaux portés par le pôle doivent permettre aux entreprises de répondre aux nouvelles normes réglementaires, mais ne sont pas ceux qui portent leur compétitivité individuelle. Le président du Conseil Scientifique l'exprime d'ailleurs explicitement : « *Moi, je n'ai pas arrêté mes autres projets qui étaient en cours, par exemple avec l'Ademe car cela me rapporte beaucoup, beaucoup plus ...cela sert ma compétitivité à moi sans avoir à la partager avec une entreprise ou un laboratoire* ». Dans le cas de Mane, on perçoit bien que son adhésion au pôle et son implication, très importante³, ne relèvent d'ailleurs pas d'une simple légitimité pragmatique. L'intérêt économique pour l'entreprise est peut-être moins important que la possibilité pour l'entreprise, et son dirigeant, de conforter sa positionnelle institutionnelle au sein du secteur et du territoire. Il n'est pas exclu qu'en tant que leader de l'industrie grasse, Mane ne se sente pas en partie responsable de sa pérennisation sur le territoire. Il affirme d'ailleurs : « *Je me suis senti avoir un ordre de mission* », ce qui place là son action dans le registre de la légitimité morale.

³ Jean Mane affirme avoir consacré 358h de son temps personnel de façon bénévole à la gouvernance du pôle.

Ces différentes stratégies d'usage du pôle que l'on vient d'évoquer sont confirmées à la fois par les représentants des PME et par les opérationnels, en charge de l'émergence et de l'accompagnement des projets : « *Le pôle labellise avec son conseil scientifique mais cela ne veut pas dire que nous avons un financement, c'est un droit à rechercher des financements ... Parfois on peut contourner pour se faire financer les projets mais pas par le pôle* » (Secrétaire général COSMED) ; « *Les entreprises déposent peu de dossiers de projets. Elles se censurent. Elles préfèrent monter des projets en dehors du pôle. Il y a plusieurs raisons à ça : la lourdeur administrative, la complexité des dossiers...C'est plus facile d'aller vers l'OSEO* » (Chargé de projets Pôle PASS –ONIPAMM)

3.3. DIFFERENCIATION DES RESSOURCES ET DES USAGES DU POLE : UNE DIFFERENCIATION ORGANISATIONNELLE NECESSAIRE

On touche là une difficulté majeure du pôle, qui ne lui est d'ailleurs pas spécifique : la difficulté d'intégrer les plus petites entreprises dans le dispositif. Et la présence d'un leader charismatique qui insuffle une vision commune ne suffit pas pour réunir des entreprises très inégalement dotées en ressources humaines et cognitives. Le pôle ne peut exister au travers d'une entreprise unique, aussi exceptionnellement dotée soit-elle en capacités de recherche et développement. De plus, dans le dispositif des pôles de compétitivité, l'intégration des PME constitue un peu la « figure imposée » à réussir dans la perspective de l'évaluation à 3 ans (donc en 2008). Dans le cas de PASS, la mise en place du pôle a été possible grâce à l'implication des PME cosmétiques et de l'aromatique qui sont venues renforcer la position des grandes très peu nombreuses (dix entreprises de Grasse et une autour de Forcalquier emploient plus de 100 salariés).. Mais nombre de ces entreprises n'ont clairement ni les ressources, ni les compétences nécessaires pour bénéficier des synergies que le dispositif est censé produire. De plus, elles sont géographiquement et sectoriellement dispersées (entre l'est et l'ouest de la région ; entre l'aromatique, la parfumerie, la cosmétique, les activités d'extraction, de compositions parfumantes ou aromatiques...). Sauf exception, elles ne disposent pas des moyens en R&D qui leur permettraient d'entamer un dialogue avec les scientifiques issus des universités ou des établissements de recherche⁴.

⁴ L'INSEE en 2005 (lors de la labellisation du pôle) recensait 544 salariés travaillant dans la R&D dans le pôle PASS en PACA, dont 524 dans la R&D publique. La vingtaine de personnes ainsi recensées est concentrée dans un petit nombre d'entreprises du pôle, notamment Mane et Robertet à Grasse.

Constitué à plus de 70% de PME, le pôle PASS s'est rapidement doté d'une structure opérationnelle destinée à compenser leur déficit de ressources tout en tenant compte de leur forte différenciation géographique et sectorielle. Il a ainsi mis en place une structure opérationnelle bi-polaire, à Grasse d'une part, et dans la région de Forcalquier d'autre part. Les deux structures ne sont pas exactement symétriques, tant dans leur composition que dans leur mode de fonctionnement, actant, ce faisant, les différentiels de ressources et de compétences des membres du pôle.

C'est à l'Est du pôle (autour de Grasse) que se concentrent les moyens en R&D et que se trouve son centre de gravité. C'est à Grasse que se situe le siège du pôle et que se trouve son Délégué Général, chargé des questions administratives. Une personne, à temps partiel, est en charge des projets (recherche de nouveaux projets, accompagnement à la rédaction des fiches de projets, accompagnement dans la recherche de financement et soutien à l'activité logistique des projets). C'est un ingénieur, ancien chargé d'études de l'ANVAR. Il a donc une bonne connaissance de la problématique de l'innovation dans les PME. Mais, malgré la présence de capacités de R&D, ce qui fait défaut dans cette partie du pôle, c'est une tradition de coopération, héritage de la structure économique et sociale du district aromatique grassois. Le chargé de projet Est souligne la difficulté de faire travailler les entreprises ensemble. On voit très bien ici l'empreinte du système productif et de son histoire sur le pôle. *« Une des grosses difficultés du pôle PASS, c'est que l'on est dans le monde de la parfumerie, un monde où il n'y a pas de brevets, où tout est secret. La difficulté de ce secteur est d'essayer de faire travailler des entreprises ensemble. Jusqu'à la création du pôle, il n'y a jamais eu cette volonté de travailler ensemble. Les grosses entreprises comme Mane, Robertet, etc... ont leur équipe de R&D et n'ont jamais voulu travailler ensemble. »* (Chargé de projets Est).

Dans la partie Ouest du pôle, où se concentrent les entreprises les plus faiblement dotées en moyens de R&D, la structure opérationnelle dédiée aux projets est plus importante : deux ingénieurs de l'ONIPPAM travaillent à temps partiel pour le pôle. Comme leur collègue basé à Grasse, leur rôle est également de contribuer à l'émergence, à l'élaboration et au suivi des projets destinés à être labellisés et financés dans le cadre du pôle de compétitivité. Les deux chargés de projets soulignent l'extrême difficulté des entreprises à formuler des propositions qui pourraient devenir des projets, à amorcer des coopérations inter-entreprises et entre entreprises et scientifiques et à élaborer des dossiers de financement multiples : *« les PME n'ont pas la masse critique, la capacité d'engagement... les procédures sont lourdes, on*

demande aux pôles de faire une sélection des projets pour les présenter aux organismes financeurs. On double les procédures, les délais. On n'a pas les mêmes dates pour les appels d'offres pour les mêmes sujets... » (Chargé de projets Ouest).

La différenciation du pôle est bien marquée dans les projets qui ont déjà été labellisés : différenciation dans les modalités juridiques d'encadrement de projets, différenciation dans les sources de financement sollicités ou encore dans les partenaires mobilisés. Côté Est, les premiers projets labellisés sont issus des plus grandes sociétés grassoises (Mane, Robertet, Charabot). Deux d'entre eux ont pris place dans une structure spécifique, ImmunoSearch, créée en 2006 et qui est une société de service et de recherche en immunotoxicologie dédiée aux industries des parfums, des arômes, et de la cosmétique. Les deux grandes entreprises grassoises, Mane et Robertet, en sont actionnaires. Cette start-up travaille principalement avec des centres de recherche localisés à Nice et son projet phare sur « la définition de biomarqueurs pour le contrôle de l'inocuité de molécules utilisées en parfumerie et cosmétiques » est financé par le FUI (Fonds Unique Interministériel). Ses dirigeants sont des chercheurs issus de l'industrie, très qualifiés (ils sont titulaires de doctorat), et leur projet s'est naturellement construit par la mobilisation de leurs propres réseaux socioprofessionnels, scientifiques et industriels tout à la fois. Pour eux, de ce fait, les chargés de projets ne sont pas une réelle ressource. Côté Ouest, en revanche, seuls deux projets ont été labellisés, portés par la plus grande entreprise de la région, L'Occitane, et par une PME de la Drôme qui possède une petite structure de R&D. L'un de ces projets a bénéficié d'un financement ministériel, l'autre a dû se contenter d'un financement régional. De façon générale le financement des projets témoigne de leur ampleur et atteste le clivage entre les projets à caractère scientifique et ceux qui n'ont pas les mêmes ambitions.

Mais le fait peut-être le plus marquant du fonctionnement du pôle et qui signe son besoin de différenciation interne est sa labellisation, le 30 Mars 2007, en tant que PRIDES, Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire, dispositif mis en place par la région PACA depuis le printemps 2007, en réponse à l'initiative gouvernementale des pôles de compétitivité. Les PRIDES rassemblent des entreprises d'un même secteur d'activité en les incitant à coopérer. Moins ambitieux que les pôles, moins orientés vers la recherche et le développement, les PRIDES semblent davantage porter les espoirs des PME et correspondre à leurs capacités et à leurs attentes que les pôles. Grâce au PRIDES, les plus

petites entreprises du pôle PASS qui se sentent exclues de son champ d'intervention prioritaire ont désormais accès à des financements privilégiés de la part du Conseil Régional, via des fiches d'action déposées auprès de la région. Les projets financés ne peuvent dépasser un budget de 20 000 euros. On est donc dans une tout autre logique que celle du financement de projets de R&D par le FUI ou OSEO. Le PRIDES constitue une réelle opportunité que la gouvernance du pôle a su saisir pour répondre à des besoins hétérogènes. Cela se traduit par le nombre de fiches d'action déposées dans le pôle PASS. Au mois d'avril 2007, le pôle PASS avait déjà déposé 32 demandes de financement d'actions collectives. Dans ce processus, les structures d'animation des SPL jouent un rôle moteur. On a donc une différenciation organisationnelle significative entre les structures d'animation R&D dans lesquelles les chargés de projets s'efforcent de susciter et d'accompagner des projets d'innovation et les structures d'animation tournées vers les PME et dont l'objectif est de soutenir le développement des PME-TPE sur le territoire : « *le PRIDES sert à ça : les TPE ont des projets, mais de recherche appliquée, des projets industriels mais basiques... La région va pouvoir aider ces projets de recherche plus liés à l'accompagnement d'un projet d'entreprise. C'est une aubaine formidable...* » (Animatrice du Club des Entrepreneurs de Grasse).

Au total, on perçoit bien que la vision initiale et dominante du pôle portée par le PDG de Mane a subi des évolutions. Jean Mane, premier président du pôle et aujourd'hui président de son conseil scientifique défend une vision élitiste du pôle, mais compatible avec les capacités d'un nombre limité d'entreprises. Depuis un peu plus de deux ans que le pôle existe, il s'est doté de structures opérationnelles destinées à soutenir l'innovation, à susciter les projets de recherche censés refléter l'activité scientifique et technique du pôle. Les chargés de projet ont péniblement fait émerger quelques projets importants et fédérateurs, mais surtout ils ont réussi à mettre en lumière les difficultés des entreprises qu'ils rencontrent quotidiennement à s'inscrire dans des projets techniquement très ambitieux. En acceptant de devenir également un PRIDES, le pôle -et ses dirigeants- n'a pas uniquement fait preuve d'opportunisme en allant chercher des financements supplémentaires. Il a également fait preuve de pragmatisme et a fait évoluer le périmètre du pôle en permettant, ce faisant, que les PME qui se sentaient exclues du dispositif Pôle puissent réintégrer un espace d'action collectif compatible avec leur niveau de ressources et de compétences. Cependant le risque existe que cette différenciation, qui permet aux PME d'exister dans le pôle tout en lui apportant la masse critique dont il a besoin, n'engendre un éclatement de l'ensemble.

4. DISCUSSION ET MISE EN PERSPECTIVE

De cette recherche exploratoire menée à partir de l'expérience du pôle PASS, nous tirons aujourd'hui deux enseignements. Le premier porte sur ce que peuvent ou ne peuvent pas être les pôles de compétitivité aujourd'hui, en particulier lorsqu'il s'agit de pôles de PME. Les pôles ont été créés dans l'espoir de promouvoir un modèle de l'innovation territorialisé, fondé sur un rapprochement entre la science et l'industrie. Notre analyse met en évidence que ce rapprochement peut être problématique, notamment lorsque les entreprises membres du pôle ne disposent pas des ressources organisationnelles ou cognitives nécessaires. Pour reprendre les classifications existantes, (Moulaert et Sekia 2003, Calmé et Chabaud 2007), le pôle PASS ne s'est pas mué en « milieu innovateur ». Certes, les pôles de compétitivité ont moins de trois ans d'existence, mais au-delà de l'ancienneté, deux facteurs au moins semblent de nature à expliquer la difficulté de la mutation. Tout d'abord, la nature des savoirs construits et mobilisés par les entreprises qui composent le pôle. Sauf exception, ainsi que nous l'avons observé, le pôle PASS est marqué par un patrimoine industriel qui s'appuie davantage sur des savoirs pratiques que sur un socle cognitif caractéristique des « milieux ». Mais surtout, pour parler de « milieu innovateur », il faudrait que le pôle se structure autour d'interactions solides de ses membres, ce qui n'est pas le cas ici. Pour expliquer ce déficit relationnel, nous avons souligné l'hétérogénéité des entreprises du pôle du point de vue de leur taille, de leurs ressources et de leurs capacités d'absorption de connaissances, autant de freins à l'établissement d'interactions inter-organisationnelles. A cela, s'ajoute la culture du secret qui structure historiquement l'industrie aromatique sur laquelle s'appuie le pôle de PASS.

Mais faut-il pour autant chercher absolument à transformer ce pôle pour qu'il devienne dans son ensemble un « milieu innovateur » ? Notre conviction est qu'un tel effort serait non seulement inutile mais peut-être même contre-productif. Il ne faut pas oublier que les pôles ont été soumis au moment de leur création à des injonctions multiples : renforcer les capacités d'innovation des entreprises mais également soutenir le développement économique local. Or, l'atteinte simultanée de ces objectifs suppose l'existence d'entreprises développant des stratégies différenciées d'innovation et d'ancrage territorial. De plus, dans de nombreux territoires, le tissu industriel comprend un nombre réduit de grandes entreprises ou d'entreprises disposant d'un patrimoine cognitif significatif, tandis que sa composante essentielle est constituée d'entreprises petites ou moyennes plus faiblement dotées en ressources mais qui irriguent directement ou indirectement l'économie locale. Un pôle de

compétitivité ne peut se fonder sur une entreprise unique. Il ne se justifie que parce qu'existe localement un tissu industriel au sein duquel les connaissances vont s'élaborer et se *diffuser*. Cependant, compte tenu des différentiels de ressources et de compétences sur lesquels nous avons largement insisté, il faut s'attendre à ce que les pôles perpétuent en interne des modes de fonctionnement différenciés portés par des structures de gouvernance soucieuses de performance collective, ce qui rejoint les propositions de Boquet et Mothe (2008).

Le second enseignement que nous tirons de l'analyse du pôle PASS est qu'en tant que formes territorialisées d'organisation de l'innovation, les pôles de compétitivité et le fonctionnement de leurs structures de gouvernance doivent être analysés au regard des territoires dans lesquels ils s'inscrivent et des acteurs qui les portent. Le rôle des structures de gouvernance dans la recherche de l'équilibre intégration/différenciation n'est pas indépendant du contexte dans lequel il s'opère. Il est en particulier essentiel de le relier aux relations que les acteurs réunis dans les pôles entretiennent historiquement. Car si dans les espaces analysés ici s'élaborent et transitent des savoirs, la recherche de légitimité (dans les champs scientifique, technique ou politique) est aussi importante que l'optimisation d'un objectif économique. Comme Messeghem et Paradas (2008), nous constatons que les trois formes de légitimité identifiées par Suchman (1995) coexistent au sein du pôle.

Les formes de gouvernance cristallisent et orientent donc tout à la fois l'héritage économique, politique et social du territoire. Pour des organisations et des institutions appartenant au même espace géographique, le territoire est potentiellement source de proximité institutionnelle, une ressource commune et une source d'enjeu dans la perspective d'acquérir ou de conserver localement une position dominante ou au contraire de transformer une situation de fragilité. Un territoire décrit une trajectoire singulière du fait de la présence de telle ou telle catégorie d'acteurs et de leurs modes d'interactions spécifiques. Lorsqu'un pôle associe plusieurs territoires distincts (comme c'est le cas pour le pôle que nous avons étudié), il convient de s'interroger sur les relations de concurrence et de complémentarité qui ont pu se constituer par le passé. La mise en place du pôle PASS est ainsi à replacer dans une trajectoire de développement local qui s'appuyait partiellement sur des SPL. En PACA, il est en outre important de prendre en compte la diversité historique et géographique qui polarise la région entre l'est et l'ouest, l'inégalité des dotations en ressources dans les différents territoires et la différence des structures industrielles.

Conclusion

Les structures de gouvernances des pôles sont donc à l'articulation de cet antagonisme entre différenciation et intégration. Elles ont évidemment pour rôle d'animer le dispositif et d'assurer l'intégration des différentes parties prenantes au processus d'innovation. Cependant, l'expérience du pôle PASS met en évidence que les organisations présentes peuvent être trop hétérogènes du point de vue de leurs motivations et de leurs capacités pour s'insérer dans le dispositif de manière identique. Les structures de gouvernance ont donc à adapter leur organisation et à proposer des actions différenciées pour tenir compte de cette hétérogénéité et faire de cette contrainte une ressource pour le pôle.

Les résultats présentés dans cette communication sont partiels, ils s'appuient sur une étude encore exploratoire, et sont limités à l'exploitation de données collectées sur un seul pôle. Ils n'ont pas vocation à être généralisés même si on peut plaider pour une généralisation analytique (Yin 1994). Cependant, le recours à des données secondaires et la lecture des premiers travaux qui paraissent sur les pôles de compétitivité laissent penser que les observations que nous avons pu réaliser sur le pôle PASS sont révélatrices d'une tension présente –sans doute sous des formes différentes– sur un grand nombre de pôles.

Références

- Assens C. (2003) Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 7 : 4, 49-59.
- Atherton A. (2003), Examining clusters formation from the 'bottom-up': an analysis of four cases in the North of England, *Environment and Planning C: Government and Policy* 21:1, 21 – 35
- Audretsch D. et Feldman M. (1996) R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production, *The American Economic Review*, 86 (3):630-640.
- Barré R. et Papon P. (1998) La compétitivité technologique de la France, in Guillaume H., *Rapport de mission sur la technologie et l'innovation*, remis au MENRT, au Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et au Secrétaire d'Etat à l'Industrie, miméo, Paris.
- Barthélémy J., Fulconis F. et Mothe C. (2001), Les coopérations interorganisationnelles: une approche théorique transversale, in C.A. Martinet et R.A. Thiétart (coord.), *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris.
- Bellet M., Colletis G. et Lung Y. (1993) Introduction au numéro spécial « Economies de proximités ». *R.E.R.U.*, numéro spécial « Economie de Proximités », 3 : 357-361.
- Blanc C. (2004) Pour un écosystème de la croissance, Paris, La Documentation française.
- Bocquet R., Mothe C. (2008), La gouvernance comme facteur de performance pour les pôles de compétitivité à forte dominante PME, à paraître dans la *Revue Française de Gestion*.
- Burt R. (1992), *Structural Holes, the Social Structures of Competition*, Harvard University Press.
- Calmé I. et Chabault D. (2007), Les pôles de compétitivité : renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ? *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin, 29p.
- Castro Gonçalves L. et Tixier J. (2007), La structuration de pôles de compétitivité : une analyse des relations de coopération émergentes, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin, 24 p.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990) Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Colletis G., Gilly P. et Pecqueur B. (2001) Inscription spatiale des firmes, gouvernance des territoires et régulation d'ensemble. *Journées de la proximité*, 13-14 décembre, Paris.

Supprimé : ¶

- Dasgupta P. et David P.A. (1994) Towards a New Economics of Science, *Research Policy*, 23 (5): 487-521.
- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007) Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, 170, 155-171.
- Etzkowitz H. et Leydesdorff L. (2000) The dynamics of innovation : From National Systems and « Mode 2 » to a triple Helix of University-Industry-Government relations. *Research Policy*, 29: 109-123.
- Etzkowitz H, Webster A, Gebhardt C et Terra B., (2000) The Future of the university and university of the future : evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29: 313-330.
- Géraudel M., Baret C. et Mothe C. (2006), Réseaux sociaux et ressources de l'innovation : proposition de modèle contingent, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève, 13-16 juin, 19 p.
- Giddens A. (1984) *The Constitution of Society*, Polity Press. Cambridge.
- Gilly J.P. et Torre A. (dir) (2000) Introduction Générale, *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan, Coll Emploi, Industrie et Territoire.
- Gilly J.P. et Wallet F. (2001) Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces : the Case of Industrial conversion Processes, *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(3): 553-570.
- Hakansson H. et Johanson J. (2001), *Business Network Learning*, Pergamon, Amsterdam.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994) *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Lanciano-Morandat C. et Nohara H. (2003), Les essaimage académiques dans le secteur de l'informatique en France : effets institutionnels, effets de territoire ou construction des acteurs locaux ?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N° 2.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment*, Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration. Boston.
- Maskell P. et Lorenzen M. (2004) The Cluster as Market Organisation, *Urban Studies*, 41(5/6): 991-1009.
- McDonald F. et Belussi F. (2002), Industrial Districts : a State of the Art View, *Project Est-East ID, Working Paper*.
- 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*, 3(2) octobre :756-786
- Mendez A. et Mercier D. (2006), Le rôle [des relations inter-organisationnelles](#) dans des territoires en transition : [des compétences clés sous contrainte de l'Histoire](#), *Revue Française de Gestion*, 32 : 164, mai, 253-275
- Messeghem K. et Paradis A. (2008), Pôles de compétitivité et relations amont-aval : entre pouvoir et légitimité, in Gundolf K. et Jaouen A. (Coord.), *Les relations interorganisationnelles de PME*, Hermes (à paraître).
- Moulaert F. et Sekia F. (2003) Territorial Innovation Models : a Critical Survey, *Regional Studies*, 37 :3, 289-303.
- Nooteboom B. (2006), Cognitive Distance in and between COP's and Firms: Wher Do Exploitation and Exploration Take Place, and How are They Connected ?, *Paper for DIME Workshop on Communities of Practice*, Durham, 27-28 october., 23 p.
- Nooteboom B., Van Haverbeke W., Duysters G., Gilsing V. et Van den Oord A. (2006), Optimal Cognitive Distance and Absorptive Capacity, *Discussion Paper, n°2006-33*, Tilburg University, 31 p.
- North D. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, NY.
- Porter M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December : 77-90.
- Porter M. (2000) Locations, Clusters and Company Strategy. In Clark, G.L., Feldman, M. & M. Gertler (Eds) *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, 253-274.
- Saxenian A. (1994) *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Saxenian A. (2000) Inside-Out : Regional networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128, in Edquist C and McKelvey M, *Systems of Innovation, Growth, Competitiveness and employment*, EE, Cheltenham, UK.
- Sorenson O. et Audia P.G. (2000) The Social Structure of entrepreneurial Activity : Geographic Concentration of Footwear Production in the united States, 1940-1989, *American Journal of Sociology* 106: 424-462.
- Sorenson O. et Stuart T.E. (2001) Syndication Networks and the Spatial Distribution of Venture Capital Investments, *American Journal of Sociology*, 106: 1546-1586.
- Steiner M. (1998) *Clusters and Regional Specialisation*, London : Pion .
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches , *Academy of Management Review*, 20: 3, 571-610
- Yin R.K. (1994) Case Study Research. Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series*, Sage Publications, 2nd edition, volume 5.