

Modalités d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité

Denis CHABAULT

CERMAT – EA 2109

Doctorant à l'IAE de Tours

Université François Rabelais

dchabault@yahoo.fr

IAE Quartier des deus lions, 50

Avenue Jean Portalis, 37026

Tours Cedex 03

Résumé :

La notion de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation apparaît comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces systèmes (Alberti, 2001). Depuis leurs labellisations, en 2005, la question de la gouvernance des pôles de compétitivité fait l'objet de divers travaux théoriques (Ehlinger et *al.*, 2007), empiriques (Mendez et Bardet, 2008, Tixier et *al.*, 2009) et institutionnels (CMI, 2008) démontrant ainsi à la fois l'actualité et la pertinence des questionnements soulevés.

Cependant, la plupart de ces travaux s'intéressent davantage aux modalités de pilotage (Loubaresse, 2008) et ne donnent aucune indication sur la manière dont se constituent empiriquement les systèmes de coordination inter organisationnels. Nous tentons de dépasser cette limite à partir d'une grille de lecture fondée de la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation. Nous nous intéressons à la spécificité du cas français pour comprendre comment émerge et de quelle manière se structure la gouvernance des pôles de compétitivité ?

Pour cela nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire longitudinale au sein des pôles de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique et Cosmetic Valley tous deux situés principalement dans la Région Centre. L'intérêt de ces cas réside dans leur encastrement socio territorial commun et dans la similarité des logiques institutionnelles.

Il ressort de notre analyse que la gouvernance des pôles de compétitivité se structure généralement autour d'un acteur clé légitime qui émerge de manière plus ou moins spontanée. Il semble que le rôle de cet acteur clé soit indispensable à la structuration du pôle, il conditionne sa trajectoire de développement.

Mots clés :

Pôle de compétitivité, gouvernance, trajectoire de développement, leadership.

Modalités d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité

Résumé :

La notion de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation apparaît comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces systèmes (Alberti, 2001). Depuis leurs labellisations, en 2005, la question de la gouvernance des pôles de compétitivité fait l'objet de divers travaux théoriques (Ehlinger et *al.*, 2007), empiriques (Mendez et Bardet, 2008, Tixier et *al.*, 2009) et institutionnels (CMI, 2008) démontrant ainsi à la fois l'actualité et la pertinence des questionnements soulevés.

Cependant, la plupart de ces travaux s'intéressent davantage aux modalités de pilotage (Loubaresse, 2008) et ne donnent aucune indication sur la manière dont se constituent empiriquement les systèmes de coordination inter organisationnels. Nous tentons de dépasser cette limite à partir d'une grille de lecture fondée de la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation. Nous nous intéressons à la spécificité du cas français pour comprendre comment émerge et de quelle manière se structure la gouvernance des pôles de compétitivité ?

Pour cela nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire longitudinale au sein des pôles de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique et Cosmetic Valley tous deux situés principalement dans la Région Centre. L'intérêt de ces cas réside dans leur encastrement socio territorial commun et dans la similarité des logiques institutionnelles.

Il ressort de notre analyse que la gouvernance des pôles de compétitivité se structure généralement autour d'un acteur clé légitime qui émerge de manière plus ou moins spontanée. Il semble que le rôle de cet acteur clé soit indispensable à la structuration du pôle, il conditionne sa trajectoire de développement.

Mots clés :

Pole de compétitivité, gouvernance, trajectoire de développement, leadership.

Depuis leurs labellisations en 2005, la question de la gouvernance des pôles de compétitivité fait l'objet de divers travaux théoriques (Ehlinger et *al.*, 2007), empiriques (Mendez et Bardet, 2008, Tixier et *al.*, 2009) et institutionnels (CMI, 2008) démontrant ainsi à la fois l'actualité et la pertinence des questionnements soulevés. D'une manière générale, la notion apparaît comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces réseaux territoriaux d'organisation (Alberti, 2001). Il apparaît, en effet, nécessaire d'organiser les relations inter organisationnelles et de coordonner les activités d'acteurs hétérogènes, dont les logiques d'actions et les systèmes de représentations diffèrent les uns des autres.

Si les districts industriels (Marshall, 1890) et les clusters (Porter, 1990) résultent d'un développement endogène (Zeitlin, 1992), les conditions d'émergence des pôles de compétitivité reflètent davantage de diversité. Certains d'entre eux sont d'anciens Systèmes Productifs Locaux (SPL), d'autres ont émergé de manière totalement artificielle suite à la volonté d'acteurs publics ou privés locaux, d'autres encore avaient déjà initié des démarches de coopérations mais totalement informelles. Il en ressort des configurations organisationnelles largement différenciées. Si les formes et les modalités de gouvernance émergent généralement de manière naturelle dans les réseaux spontanés (Districts industriels, clusters), apparaissant alors comme des systèmes auto organisés (Brenner, 2000), qu'en est-il dans les réseaux émanant de politiques publiques volontaristes tels que les pôles de compétitivité ?

L'approche traditionnelle de la *corporate governance* ne permet pas de prendre en compte les spécificités liées aux réseaux territoriaux d'organisations (Gomez, 2009). Il convient par conséquent de faire appel à d'autres champs disciplinaires (géographie, économie, gestion, etc.). Les travaux ayant appréhendé la problématique de la gouvernance ne donne aucune indication sur la manière dont se constituent empiriquement les systèmes de coordination inter organisationnels. Nous tentons d'ouvrir la « boîte noire » de la gouvernance en nous intéressant dans cet article à la spécificité du cas français, pour comprendre comment émerge et de quelle manière se structure la gouvernance des pôles de compétitivité ?

Pour répondre à ce questionnement, nous revenons tout d'abord sur les différents travaux académiques ayant appréhendé la notion de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation. Nous exposons ensuite les considérations méthodologiques et présentons

l'organisation et la gouvernance des pôles de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique (S2E2) et Cosmetic Valley, tous deux situés principalement en Région Centre. Enfin, nous discutons des processus d'émergence et d'évolution de la gouvernance en mettant en exergue leur rôle clé, joué sur la trajectoire de développement des pôles de compétitivité.

1 LA GOUVERNANCE DES RÉSEAUX TERRITORIAUX D'ORGANISATION.

1.1 LA GOUVERNANCE DANS LA DIVERSITÉ DES RÉSEAUX TERRITORIAUX D'ORGANISATION.

Les études portant sur les formes séminales de réseaux territoriaux d'organisation (Marshall, 1890 ; Becattini, 1979) mettent généralement en évidence que la performance de ces systèmes spontanés et auto organisés repose la plupart du temps sur la coexistence de plusieurs facteurs : confiance et réciprocité (Marshall, 1890), proximité (Saxenian, 1994), culture commune (Becattini, 1990), caractéristiques sociales (Benko, Dunford et Lipiez, 1996), environnement institutionnel (Wolfe et Gertler, 2004). Marshall (1890) observe que la cohérence de ces systèmes résulte de la dialectique coopération / concurrence qui apparaît comme un élément structurant. Ces réseaux sont alors considérés comme une forme organisationnelle hybride entre le marché (concurrence) et la hiérarchie (marché) (Williamson, 1975). Selon cette perspective, la forme d'organisation réseau serait un mode de gouvernance en soi (Powell, 1991 ; Hakasson et Johanson, 1993 ; Sorensen, 2005 ; Ehlinger et *al.*, 2007). Jones et *al.* (1997), par exemple, parlent de « gouvernance réseau » comme si les notions étaient indissociables et comme si la régulation se déroulait de manière parfaitement naturelle. Le réseau se coordonnerait lui-même et s'auto organiserait sans intervention extérieure notable. Ces premières approches sont centrées exclusivement sur les éléments informels et les processus relationnels mais ne prennent pas en considération les arrangements contractuels ou les liens juridiques. Elles montrent leurs limites dans le cadre de réseaux adoptés à travers des politiques volontaristes visant à recréer les conditions favorables d'une coopération territoriale entre des acteurs hiérarchiquement indépendants.

Face au succès de ces réseaux et à leur impact positif sur la performance des entreprises, la croissance économique régionale et la compétitivité des pays (Rocha, 2004), plusieurs d'entre eux ont adopté des politiques délibérées afin de reproduire les effets positifs de ces « clusters » sur leurs territoires. La question des facteurs de performance se pose différemment dans ces systèmes puisque leur caractère décrété ne permet pas immédiatement

la mise en place d'un système de coordination spontané. Les acteurs doivent se rapprocher, apprendre à se connaître, partager des expériences et leurs espaces de représentation avant de pouvoir véritablement coopérer et espérer des externalités positives. Outre le temps nécessaire à la création de liens forts entre les acteurs, les logiques inhérentes à ces systèmes composés d'acteurs hétérogènes en font par nature des environnements instables. Cette spécificité a largement été appréhendée dans la littérature qui montre bien que ces dynamiques relationnelles différenciées peuvent donner lieu à des comportements opportunistes, des conflits d'intérêts ou encore à un certain individualisme (Mendez, 2005). Composés d'acteurs hétérogènes dont les problématiques et les intérêts peuvent s'avérer convergents mais également divergents même parfois contradictoire, leur stabilité, leur compétitivité, voire leur existence reposent sur leur propre système de gouvernance (Alberti, 2001, Benassi, 1995). Ces systèmes sont des formes d'organisations réunissant des acteurs trop hétérogènes pour que leur performance provienne d'une forme de coordination spontanée. Il s'en suit la nécessité impérieuse de prévoir des modes de gouvernance susceptibles d'organiser les relations inter organisationnelles et encourager une dynamique collective (Gilsing, 2000).

1.2 TYPOLOGIES DES GOUVERNANCES DES RÉSEAUX TERRITORIAUX D'ORGANISATION

La littérature invite à considérer que la gouvernance des réseaux ne représente ni une réalité homogène, ni ne relève d'une figure unique. Dans cette perspective, de nombreux auteurs ont proposé des typologies de la gouvernances des réseaux (Alberti, 2001 ; Ehlinger et *al.*, 2007 ; Colletis, et *al.*, 2001 ; Provan et Kenis, 2008) dont les critères de distinction sont largement hétérogènes. Certaines d'entre elles sont basées sur la notion de territoire, le considérant alors comme la source et le réceptacle des modes de coordination des acteurs locaux. En reprenant les travaux de Gilly et Wallet (2001), Mendez et Mercier (2006) définissent la gouvernance locale ou territoriale comme « *un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentation 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.* ». Selon cette perspective résolument territoriale du réseau, ce dernier est censé s'inscrire dans un projet de territoire et doit contribuer au développement économique local. Pour Mendez et Mercier (2006), le besoin de gouvernance se justifie quand les acteurs se retrouvent en situation de rivalité pour la captation de ressources territoriales intransférables. La constituions d'une gouvernance

formelle permet alors de construire et de développer ces ressources. En s'appuyant sur les travaux de Gilly et Perrat (2003), Mendez et Mercier (2006) distinguent trois formes de gouvernances territoriales. La gouvernance privée renvoie à un système auto organisé dans lequel les acteurs privés pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources. Dans ce cadre, il n'y a pas d'organisation formelle qui pilote le réseau mais au contraire une multitude d'acteurs privés qui s'auto organisent. La gouvernance privée collective est basée sur la constitution d'une institution formelle qui regroupe l'ensemble des opérateurs privés. La gouvernance publique est dominée par les institutions publiques locales qui constituent le moteur des dispositifs de coordination locaux.

Adoptant un positionnement différent, Ehlinger et *al.*, (2007) dans leur synthèse de la littérature, repèrent trois modes de gouvernance dominants en fonction de la prépondérance d'un acteur ou d'une catégorie d'acteurs dans le système : le réseau piloté par une firme focale, la gouvernance de type associative et la gouvernance dite territoriale. La gouvernance focale se caractérise par la présence d'un acteur unique ayant un rôle déterminant dans l'émergence et la structuration du réseau (Alberti, 2001). Les auteurs parlent de « hub firm » (Jarillo, 1988), de firme focale (Lazerson et Lorenzoni, 1999), de firme pivot (Fréry, 1997), de pilote ou « broker » (Miles et Snow, 1986 ; Snow et *al.*, 1992), de centre stratégique (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995), de firme réseau, (Paché et Paraponaris, 1993), de firme expert (Inzerilli, 1990), d'agence stratégique (Butera, 1990), de firme noyau (Fréry, 2007), de « lead organization » (Provan et Kenis, 2008), de « network coordinator » Winckler, 2006) ou d'acteur déclencheur (Doz et *al.*, 2000). Ces diverses appellations renvoient à une réalité homogène : la présence d'un acteur unique qui joue le rôle stratégique d'organisation leader (Provan et Kenis, 2008) agissant comme un centre décisionnel garant de la pérennité du réseau (Alberti, 2001). Ses conservent leur autonomie stratégique, interagissent régulièrement, mais les actions collectives et les décisions majeures sont supportées par un seul acteur référent (Provan et Kenis, 2008). Plusieurs études empiriques mettent en évidence que l'efficacité du réseau est basée en partie sur la centralisation des pouvoirs de décision autour d'acteurs clés. La centralisation facilite l'intégration et la coordination (Provan et Milward, 1995), permet de formuler des consensus sur des objectifs communs, ou d'aider à surpasser les conflits (Winckler, 2006).

La notion de gouvernance associative renvoi au caractère davantage collectif et est fondée selon le principe d'équilibre des pouvoirs. Elle implique la participation de tous les membres

du réseau qui interagissent comme un tout collectif et prennent collégialement les décisions stratégiques et opérationnelles le concernant (Provan et Kennis, 2008). Elle dépend par conséquent de l'engagement et de la volonté de chacun à s'investir dans le réseau. Lorsque le nombre de participants est trop élevé, ne permettant pas une certaine forme d'autorégulation, les membres du réseau délèguent une partie de leurs prérogatives à des représentants généralement élus officiellement au sein d'instances formelles de gouvernance (Provan et Kennis, 2008). Enfin, la gouvernance territoriale fait échos à l'implication des acteurs locaux (privés, publics, institutionnels et associatifs) dans les dynamiques de développement local (Leloup et *al.*, 2004). Selon cette acception, la notion renvoie au processus de coordination entre acteurs territoriaux différenciés. Cette forme particulière de coordination nécessite la cohésion de la diversité des parties prenantes territoriales et met en exergue la place des institutions publiques locales dans la gouvernance des PDC (Bocquet et Mothe, 2008). On retrouve dans cette catégorie les SPL au sein desquels le pouvoir s'équilibre entre l'ensemble des adhérents et les institutionnels qui financent le réseau.

Empiriquement, il peut exister un décalage entre ces formes idéales typiques de gouvernance. Bien souvent, ces formes de gouvernance coexistent au sein d'un même système. Il convient davantage de parler de formes de gouvernance mixte pour prendre en compte le caractère hétérogène et la variabilité des configurations potentiellement observables. Chaque réseau s'appuie sur des ressources spécifiques qui sont une combinaison nécessairement singulière en fonction de l'histoire du territoire, des acteurs qui le composent et des orientations qui sont prises au fur et à mesure du temps (Mendez, 2005). De plus, cette notion de gouvernance mixte permet de prendre en considération son caractère dynamique (Jones et *al.*, 1997 ; Alberti, 2001, Provan et Kenis, 2008). La gouvernance ne serait pas donnée une fois pour toute, mais au contraire dynamique en fonction de différentes contingences internes et externes (Alberti, 2001). L'évolution des logiques inter clusters implique une évolution des formes de gouvernance.

1.3 LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE DE LA GOUVERNANCE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

La question de la gouvernance apparaît comme un critère essentiel pour la reconnaissance et la labellisation des pôles de compétitivité : « *Les modalités de la gouvernance et du pilotage du pôle [...] donnent la mesure de la qualité du partenariat* » (CIADT, 2004). En voulant

imposer aux pôles un certain formalisme dans la constitution de leur gouvernance, l'Etat exerce une forme de pression normative (Tixier et Castro Gonçalves, 2008) difficilement compatible avec la diversité des candidatures. En effet, les caractéristiques des territoires, l'histoire et la nature des relations entre ces acteurs, etc., apparaissent trop variées pour que l'Etat impose des formes strictes de gouvernance. Il existe en effet autant de configurations possibles que de spécificités locales (Benko et *al.*, 1996). Empiriquement, une grande liberté a été laissée aux porteurs de projets pour construire leur propre système de coordination. Bien que l'Etat et l'autorité publique conservent la responsabilité de la sélection des pôles et de leurs projets de R&D, leurs contenus respectifs restent largement à la discrétion des acteurs des pôles (Brette et Chappoz, 2007). Si certains d'entre eux ont capitalisé sur leur expérience passée (SPL), d'autres ont calqué leur organisation et leur gouvernance sur les pratiques de coopérations menées au sein de territoires voisins et dans d'autres contextes (clusters porterien, Districts Italiens, etc.), d'autres, enfin, ont dû inventer leur propre système de gouvernance. Ainsi, peut-on observer empiriquement une grande diversité des structures et des modalités de gouvernance : comité stratégique, comité de pilotage, implication plus ou moins prégnante des institutionnels et des pouvoirs publics locaux, prégnance d'un acteur ou d'une catégorie d'acteurs, etc.

La littérature reste relativement muette sur les conditions d'émergence de la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation. Récemment, Gulati et Nickerson (2008) mettent en évidence que l'antériorité des relations inter organisationnelles développées entre acteurs au sein d'un réseau territorial d'organisation a une influence sur sa gouvernance. En d'autres termes, plus les acteurs ont du temps pour se connaître moins la gouvernance serait formalisée. Mais qu'en est-il dans les pôles de compétitivité qui sont le résultat d'un processus d'émergence « top down » et pour lesquels cette dimension temporelle s'exprime différemment. Les pôles ont eu à inventer, la plupart du temps dans l'urgence, leur gouvernance. C'est à cette question que nous tentons de répondre dans la suite de l'article en nous intéressant aux conditions d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité.

2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DES CAS.

2.1 LA STRATÉGIE D'ACCÈS AU RÉEL

Notre analyse a pour objectif de comprendre comment émerge et de quelle manière se structure la gouvernance des pôles de compétitivité. Nous nous appuyons sur une méthodologie qualitative par étude de cas, en nous intéressant aux pôles Cosmetic Valley et Science et Système de l'Energie Electrique (S2E2) tous deux situés, pour l'essentiel, sur le même périmètre géographique, en Région Centre. L'intérêt d'étudier ces deux cas de manière parallèle tient à leur ancrage territorial commun. Nous limitons ainsi la variance institutionnelle ce qui nous permet d'appréhender en parallèle leurs histoires, leurs acteurs, les logiques internes et leurs trajectoires de développement.

La méthodologie utilisée s'appuie sur plusieurs types de données. Tout d'abord, nous avons mené une série de 74 entretiens individuels semi directifs auprès d'acteurs impliqués directement dans la vie des pôles (membres des gouvernances, des comités scientifiques et des équipes opérationnelles, de nombreux institutionnels communs aux deux réseaux, plusieurs entreprises et différents laboratoires de recherche publics participants à des projets de R&D collaboratifs). Ces entretiens, d'une durée variant de 1h03 à 2h45 et réalisés entre octobre 2006 et novembre 2008, ont tous été enregistrés et retranscrits intégralement pour assurer une reconstitution fidèle des échanges. Afin de conserver l'anonymat des répondants ces entretiens et les verbatim qui en sont extraits ont tous été codés.

Ces interviews ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien semi directif reprenant les principaux thèmes associés à la notion de gouvernance (1/la genèse du pôle, 2/ l'organisation et les structures de gouvernance, 3/ l'animation et les projets de R&D, 4/ les relations inter organisationnelles). Pour compléter ces données, nous avons également réalisé plusieurs observations non participantes menées à différents moments clé de la vie des pôles (Assemblée Générale, réunions de présentation des pôles, etc.) et mobilisé plusieurs sources secondaires (dossiers économiques et sociaux relatifs au district, historique, liste des entreprises, activités dominantes, poids, métiers, rôles des acteurs locaux, etc.). Nous avons ensuite réalisé une analyse de contenu à partir des thèmes prédéfinis (Huberman et Milles, 2003). Nous avons ainsi pu spécifier les principales étapes et évènements clés intervenus dans le processus de construction de chacun des pôles. L'analyse des résultats nous permet de mettre en évidence que même si les logiques d'émergence et de structuration de la gouvernance des pôles de compétitivité diffèrent sur de nombreux points, elles restent déterminantes dans leurs trajectoires de développement.

2.2 LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ COSMETIC VALLEY ET S2E2 DES GOUVERNANCES CONTRASTÉES ?

2.2.1 S2E2, une gouvernance fortement marquée par la prédominance d'un acteur central majeur

L'histoire du pôle remonte au milieu des années quatre-vingt-dix, lorsque l'Université François Rabelais de Tours et la société STMicroelectronics (STM) décident de mettre leurs ressources en commun pour créer un laboratoire mixte université / entreprise (le CERTeM) implanté directement dans les locaux de l'industriel. Cette initiative vise à pérenniser le site de STM en proie à l'époque à des difficultés liées à la mondialisation du marché des composants électroniques de puissance. La coopération avec la recherche publique se révèle être un moyen de renforcer la compétitivité de la société et de favoriser le développement du territoire. L'évolution des relations inter organisationnelles se cristallise autour du projet de pôle de compétitivité. L'appel à projet apparaît comme une opportunité pour pérenniser ce mouvement et l'étendre à d'autres entreprises, notamment les PME situées sur le tissu industriel local. Le pôle est labellisé « pôle national » en micro électronique de puissance et compte 44 adhérents situés principalement en Région Centre. On retrouve parmi ceux-ci un noyau dur particulièrement mobilisé et dynamique autour de STM, des Universités de Tours et d'Orléans, du CNRS et du CEA ; associé à des PME peu habituées aux partenariats technologiques mais davantage attirées par les opportunités d'affaires potentielles.

La gouvernance du pôle, à dominante industrielle et scientifique, s'appuie largement, sur l'expérience du CERTeM : « *La gouvernance du pôle est assurée par des représentants des industriels, de la recherche, de l'enseignement supérieur et de la formation.* » (Dossier de labellisation S2E2, p.66). Le pôle est constitué sous forme associative au sein de laquelle les membres sont répartis en deux collèges (le collège 1, composé des représentants des centres de recherche et des organismes de formation, et le collège 2, composé des représentants des industriels). Ces parties prenantes se réunissent une fois par an lors de l'Assemblée Générale. La gouvernance formelle se structure autour de trois entités : un comité directeur qui détermine les axes stratégiques de développement du pôle, un comité de pilotage et de projets (le CP3) qui évalue les projets de R&D avant soumission au niveau national et un bureau exécutif, qui a en charge l'animation et le fonctionnement quotidien du pôle. Les acteurs

institutionnels et les collectivités territoriales sont limités à un rôle de financeur. Ils sont réunis au sein d'un comité spécifique qui n'a pas d'existence particulière.

La particularité du pôle tient donc au rôle et à la place de la société STM dans l'organisation et dans sa gouvernance. Comme nous l'avons évoqué, le pôle doit son existence à cette société qui a initié les relations inter organisationnelles avant même sa labellisation. Cette représentation est accentuée par le fait que le Président du pôle et le Directeur du CP3 sont tous deux salariés de STM, et que son siège social est situé dans les locaux de la société. Histoire des premières collaborations entre acteurs de la recherche et la société, quasi exclusion des institutionnels, absence des autres Grandes Entreprises membres du pôle, etc., autant de facteurs qui renforcent la prégnance de la société. Cette situation semble remettre en question la pérennité du pôle puisqu'il est classé en 3^{ème} catégorie lors de l'évaluation BCG-CMI et nécessite « une reconfiguration en profondeur ». Le plan d'action proposé par le pôle prévoit de profonds changements en matière de gouvernance.

La refonte des statuts prévoit la création de plusieurs nouveaux organes de gouvernance. Un comité de prospective et d'orientation stratégique, constitué d'expert dans la thématique du pôle, est créé pour donner un avis sur la stratégie scientifique de S2E2. La mise en place de ce nouveau comité vise à répondre aux critiques dont le pôle a fait l'objet lors de l'évaluation BCG-CMI en matière de stratégie. Les prérogatives du comité scientifique (ex CP3) sont élargies, et le comité de pilotage réunissant initialement les institutionnels voit son rôle véritablement renforcé. Auparavant exclus de la gouvernance, les institutionnels sont considérés comme de véritables membres de l'association et sont désormais regroupés au sein d'un nouveau collège. Cette réappropriation du pôle par les institutionnels apparaît comme un des éléments clés de l'évolution de S2E2 dans sa version 2.0, puisqu'elle implique de profonds changements dans les modes de coopérations entre les acteurs. Les nouveaux statuts adoptés en Assemblée Générale Extraordinaire prévoient également une modification du Conseil d'Administration, qui laisse davantage de place aux PME dans les processus de prise de décision. Cette volonté d'ouverture se concrétise par l'élection d'un dirigeant de PME à la présidence du pôle. STM reste malgré tout très présent puisque le directeur du site de Tours obtient la vice présidence du pôle et le directeur de la planification stratégique de STM Tours conserve son poste de directeur du comité scientifique. Le plan de développement vise finalement à arbitrer entre une implication nécessaire de STM pour entretenir une certaine

stabilité au pôle et une organisation susceptible de laisser l'opportunité aux autres acteurs de s'impliquer davantage.

2.2.2 Cosmetic Valley, une gouvernance distribuée autour de l'initiateur du réseau.

L'origine de la Cosmetic Valley remonte au début des années 70 lorsque plusieurs entreprises du secteur de la parfumerie cosmétique (Guerlain, Lancaster, Fabergé, etc.) décident d'implanter leurs usines de production près de Chartres dans l'Eure-et-Loir. Cette stratégie de décentralisation est soutenue par les institutionnels du territoire qui, sous l'impulsion du directeur du comité de développement économique (CODEL) de l'époque Jean-Luc Ansel, facilitent l'accueil de ces entreprises en leur allouant de nombreuses ressources matérielles. Cette stratégie d'attraction des grands groupes suscite la création et l'installation dans la région de nombreuses PME attirées par les opportunités d'affaires. Les implantations s'accroissent et au milieu des années 90, le territoire compte de nombreuses entreprises spécialisées autour de la parfumerie et de la beauté. Le développement des liens de coopération incite les acteurs à se regrouper au sein d'une structure commune. L'Association Parfums-Cosmétiques est créée en 1994 à l'initiative de Jean-Luc Ansel. Hébergée et administrée par le CODEL, son objectif vise à favoriser les synergies dans la filière, à valoriser les entreprises dans les salons internationaux et à assurer le développement économique du territoire Chartrain. L'association est ensuite rebaptisée « Cosmetic Valley » en 1998 et devient Système Productif Local. Les ressources du territoire devenant trop limitées, plusieurs grandes entreprises font le choix de s'installer dans des départements voisins : Yves Saint Laurent à Berny dans l'Eure, Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye, Shiseido à Ormes. En 2004 le directeur du CODEL décide de donner une nouvelle dimension à la Cosmetic Valley en répondant à l'appel à projet pôle de compétitivité. Le pôle intègre aujourd'hui six départements (Eure, Eure-et-Loir, Indre-et-Loire, Loir-et-Cher, Loiret, Yvelines) sur trois régions administratives (les régions Centre, Normandie et Ile de France). Il comptabilise 151 adhérents dont une grande majorité de PME spécialisées (124) et de la plupart des grands groupes du secteur de la parfumerie cosmétique. Le pôle s'appuie également sur une forte concentration de laboratoires de recherches publics et privés, avec qui les industriels collaborent de façon régulière. La stratégie du pôle est largement orientée vers l'international

notamment au bénéfice des PME. Il s'agit d'être le premier pôle mondial dans le domaine de la parfumerie et de la cosmétique.

La gouvernance du pôle repose largement sur l'antériorité des relations inter organisationnelles. Ces relations liminaires impliquent uniquement les industriels qui se rencontrent épisodiquement de manière informelle. La création de l'Association Parfums Cosmétiques en 1994 répond à la nécessité de construire un ensemble de règles formelles pour organiser le comportement d'acteurs de plus en plus hétérogènes. L'élargissement du territoire, le passage successif d'une association en 1994, au SPL en 1999, puis au pôle en 2005, transforment profondément l'organisation et ses modes de gouvernance. Aujourd'hui la Cosmetic Valley est organisée sous forme associative. Ses statuts ont été modifiés lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire du 7 juillet 2005, pour adopter une nouvelle gouvernance au sein de laquelle les adhérents sont regroupés dans deux collèges distincts (un collège entreprises et un collège recherche et enseignement supérieur et formation). L'association est présidée par un dirigeant de PME et dirigée par Jean-Luc Ansel. La structure formelle de gouvernance est constituée de divers comités (comité technique, comité de pilotage, comité des financeurs, comité scientifique, etc.) au sein desquels l'ensemble des parties prenantes, y compris les institutionnels, sont représentés.

Jean-Luc Ansel, qui a élaboré lui-même le schéma de gouvernance à partir du système déjà établi, a voulu une gouvernance fondée sur le principe d'équilibre des pouvoirs entre les catégories d'acteurs. Chacun est ainsi invité à s'investir dans le pôle et à faire partie des différents organes formels de gouvernance. Ainsi, tous les grands groupes qui adhèrent au pôle demandent à faire partie expressément du Conseil d'Administration, notamment pour surveiller l'ensemble de leurs concurrents déjà présents. Face à ces modifications des règles de fonctionnement, de nombreuses PME « historiques » ne se reconnaissent plus dans le pôle et se retrouvent en situation de dépendance vis-à-vis de ces groupes. La structure de gouvernance est également fortement impactée par le poids des collectivités et de l'Etat largement représentés dans les instances décisionnelles formelles. Jean-Luc Ansel justifie cette position par l'élargissement du territoire du pôle et la nécessité d'accentuer le soutien financier des institutionnels. L'intégration de cette dimension institutionnelle fait évoluer les missions du pôle vers une prise en compte accrue du développement économique local.

Si la gouvernance semble largement distribuée, la place et le rôle du Directeur Général apparaissent primordiaux dans la vie du pôle. La majorité des décisions stratégiques se prend au niveau de l'équipe de direction et la gouvernance semble largement marquée par la présence et la personnalité de Jean-Luc Ansel. Il est considéré par l'ensemble des acteurs comme un dirigeant légitime puisqu'il a largement contribué à l'émergence puis à la structuration de l'organisation. Sa connaissance des réseaux sociaux, des spécificités des territoires et des jeux d'acteurs font de lui l'acteur incontournable du réseau.

3. PROCESSUS D'ÉMERGENCE ET ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

3.1 CARACTÉRISATION DE LA GOUVERNANCE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

L'analyse des systèmes de gouvernance des pôles de compétitivité Cosmetic Valley et Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique invite à considérer qu'en dépit du cadre normatif imposé par l'Etat lors de l'appel à projet, les formes de gouvernance apparaissent largement différenciées et se structurent autour de l'existant. Les logiques de gouvernances antérieures subsistent, voire survivent aux changements organisationnels et aux évolutions des relations inter organisationnelles induits par la labellisation. Par exemple, l'exclusion initiale de l'Etat et des collectivités locales des structures de gouvernance de S2E2 se comprend au regard de l'antériorité des relations entre l'Université de Tours et la société STMicroelectronics. Les acteurs ont souhaité capitaliser sur l'expérience de coopération menée dans le cadre du CERTeM pour construire une gouvernance à dominante industrielle et scientifique : « *ce qui est important c'est les membres, les industriels et les chercheurs. Les institutionnels ils sont juste là pour nous soutenir* » (Industriel). Au contraire, la Cosmetic Valley intègre plus largement ces institutionnels en raison du soutien massif initial apporté par les collectivités d'Eure-et-Loir dès le début des années 80 : « *On travail vraiment main dans la main avec les collectivités. On échange très régulièrement.* » (Pôle Cosmetic Valley).

L'élargissement des territoires et la multiplication des adhérents tendent à diversifier les logiques d'acteurs. La convergence des représentations nécessaire à la cohésion du système se retrouve alors remise en cause par la confrontation de cadres cognitifs différenciés qui peuvent être à l'origine de conflits. C'est notamment le cas quand les parties prenantes

doivent arbitrer en faveur de l'intégration ou non d'un nouvel adhérent dans le processus de gouvernance. L'inclusion d'une nouvelle représentation dans le système dilue davantage encore les liens initiaux au détriment de l'intérêt général. Les pôles doivent alors s'appuyer sur des pratiques visant à faire émerger une représentation commune. Dans ce cadre, les pôles semblent se structurer autour d'un acteur clé servant de référent, susceptible de faire converger les représentations et de fluidifier les relations inter organisationnelles. Dans le pôle S2E2 par exemple, les acteurs précisent généralement que les principales décisions sont prises par la société STMicroélectronique : « *Pour S2E2 la décision c'est STM* » (Industriel). Au sein de la Cosmetic Valley, si le pouvoir semble davantage distribué entre les différentes catégories d'acteurs, l'acteur clé est le directeur du pôle : « *il connaît tout ici et tout le monde, c'est lui qui a monté le pôle, il est vraiment central pour nous* » (Industriel).

Cette focalisation sur un acteur central a largement été mise en évidence dans la littérature (Ehlinger et al., 2007), le caractérisant de « *strategic center* » (Lorenzoli et Baden-Fuller, 1995), de « *broker* », (Miles et Snow, 1986), de « *firme pivot* », « *d'acteur déclencheur* » (Doz et al., 2000), ou encore de « *firme focale* » (Jarillo, 1988). Ces différentes appellations renvoient à une même réalité : la présence d'un acteur majeur qui se révèle être l'architecte du réseau, qui en est le coordonnateur et le facilitateur des relations (Snow et al., 1992). Ce sont bien les rôles et places attribués à STMicroelectronics dans le cadre de S2E2 qui établit sa légitimité sur la place qu'elle détient dans le champ économique et social du territoire « *c'est la plus grosse société de la région, c'est normal qu'ils fassent tout ça. Et puis sans eux on n'en serait pas là.* » (Industriel). La firme est à l'origine du pôle ; elle conditionne son existence et ses représentants se retrouvent à chacun des échelons de la gouvernance (présidence puis vice présidence, direction du comité scientifique et stratégique, etc.). La difficulté d'une telle place pour l'entreprise réside dans le nécessaire arbitrage à trouver entre ses propres impératifs stratégiques et les ambitions de l'organisation qu'elle a créé. Le dilemme qui émerge de cette ambivalence est alors susceptible de remettre en question la légitimité du pôle tout autant que la légitimité de la position de l'entreprise dans la gouvernance. Des formes de contre-pouvoir peuvent émerger en réaction à une logique d'intégration (Mendez et Bardet, 2008) autour des valeurs et des normes de l'acteur dominant. Dans ce cas, le réseau risquerait de se transformer, à terme, en simple hiérarchie. Pour éviter cette transformation, les acteurs du pôle ont tenté de redéfinir de nouvelles modalités de gouvernance davantage distribuées entre les parties prenantes. L'élection d'un dirigeant de PME à la présidence du pôle S2E2 répond à cette nécessaire modification : « *on a voulu*

rééquilibrer les pouvoirs et les représentations dans la gouvernance. On entendait dire partout qu'on faisait tout alors que ce n'est pas vrai, on est ouvert à beaucoup de choses. » (Industriel).

A l'image de STMicroélectronics vis-à-vis de S2E2, ce caractère « *focal* » de la gouvernance est généralement attribué à la prépondérance d'une firme dans une organisation réticulaire (Tixier et *al.*, 2009). En revanche, peu d'auteur insiste sur le rôle prépondérant que peut jouer un acteur majeur, un individu dans le pilotage (Loubaresse, 2008) et la structuration des réseaux territoriaux d'organisation. Dans le cadre de la Cosmetic Valley, c'est la position d'intermédiaire du directeur, à l'intersection entre les sphères institutionnelles, industrielles et sociales (Mangematin, 2006), qui fonde sa légitimité au sein de son champ organisationnel. Entretien une relation ancienne avec le territoire, cet acteur considéré, alors comme un « facilitateurs », est légitime pour les membres du réseau en raison de la neutralité de sa position vis-à-vis de l'ensemble des entreprises (Chiles et Meyer, 2001). Il orchestre un processus complexe à partir d'organisations hétérogènes déjà créées qu'il fédère à un méta-niveau (Mangematin et *al.*, 2005) : « *Il a créé la Cosmetic Valley dans les années quatre-vingt dix, il connaît donc tout sur tout le monde [...]. C'est lui qui a été à l'origine de tout finalement et qui a permis qu'on arrive maintenant à se coordonner vraiment de manière efficace en fonction de nos contraintes et de nos objectifs respectifs. »* (Industriel). Le directeur de la Cosmetic Valley peut alors être considéré comme un entrepreneur institutionnel, dans le sens où il mobilise ressources et supports dans le but de transformer une institution ou d'en créer une nouvelle (DiMaggio, 1988; Maguire et *al.*, 2004). Des recherches précédentes (Chabault, 2008) ont notamment montré que l'entrepreneur institutionnel mobilise à la fois des leviers politiques, normatifs et cognitifs afin de faciliter le processus d'institutionnalisation (Lawrence et Sudday, 2006). La phase d'émergence des réseaux est généralement caractérisée par la mobilisation de leviers politiques, en raison notamment de la dimension institutionnelle caractéristique des réseaux territoriaux d'organisations (Chabault, 2008) « *les institutionnels, il les connaît tous, il en a fait partie, c'est assez facile pour lui de les contacter et de les convaincre. D'autant que la Cosmetic Valley maintenant elle a un certain poids économique et en terme d'image pour les territoires. »* (Industriel).

Finalement, en dépit de la légitimité du directeur du pôle, il est possible d'observer une forte asymétrie des pouvoirs en raison d'une certaine centralisation du pilotage autour de cet acteur focal. Cette forme de leadership exercée par un acteur dominant renvoie aux réseaux « stars »

(Assens, 2003). Ce dernier occupe une position dominante, au centre de l'édifice. Ce qui lui permet de coordonner et de réguler les connexions avec les membres. Mais cette position interroge également la compétitivité du système. En imposant sa propre vision stratégique l'acteur focal peut être en décalage avec les impératifs de compétitivité déterminés par l'Etat dans le cadre des pôles. Par exemple, le directeur de la Cosmetic Valley a tendance à imposer sa propre perception du pôle de compétitivité : *« pour l'Etat le plus important c'est l'innovation, je ne suis pas d'accord, pour moi c'est le réseau qui après entraîne l'innovation, c'est mon modèle qui est le bon... »*. Ces différences de représentations ne sont pas sans provoquer d'éventuels conflits susceptibles de remettre en question la pérennité du pôle et la légitimité de la gouvernance.

Notre analyse nous amène à positionner chacun des cas sur une matrice opérationnalisable. La synthèse de la littérature permet en effet de définir les différentes formes de gouvernance en fonction de la prégnance plus ou moins forte des différentes catégories d'acteurs. Ainsi, peut-on représenter ces configurations d'après deux axes. Le premier axe, ayant trait à la représentation et au pouvoir plus ou moins fort des adhérents dans les instances de gouvernance ; le second axe, correspondant aux institutionnels et aux pouvoirs publics qui servent de support au réseau. Le croisement de ces deux axes permet de mettre en évidence l'ensemble des formes de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation (*figure 1*). On retrouve ainsi les trois formes identifiées par Ehlinger et *al.*, (2007) auxquelles s'ajoute la gouvernance institutionnelle. Dans ce cas, ce sont les institutionnels qui s'approprient le réseau, qui le portent et qui le gouvernent. Ce mode de gouvernance renvoie à la gouvernance publique identifiée par Gilly et Perrat (2003) et repris par Mendez et Mercier (2006).

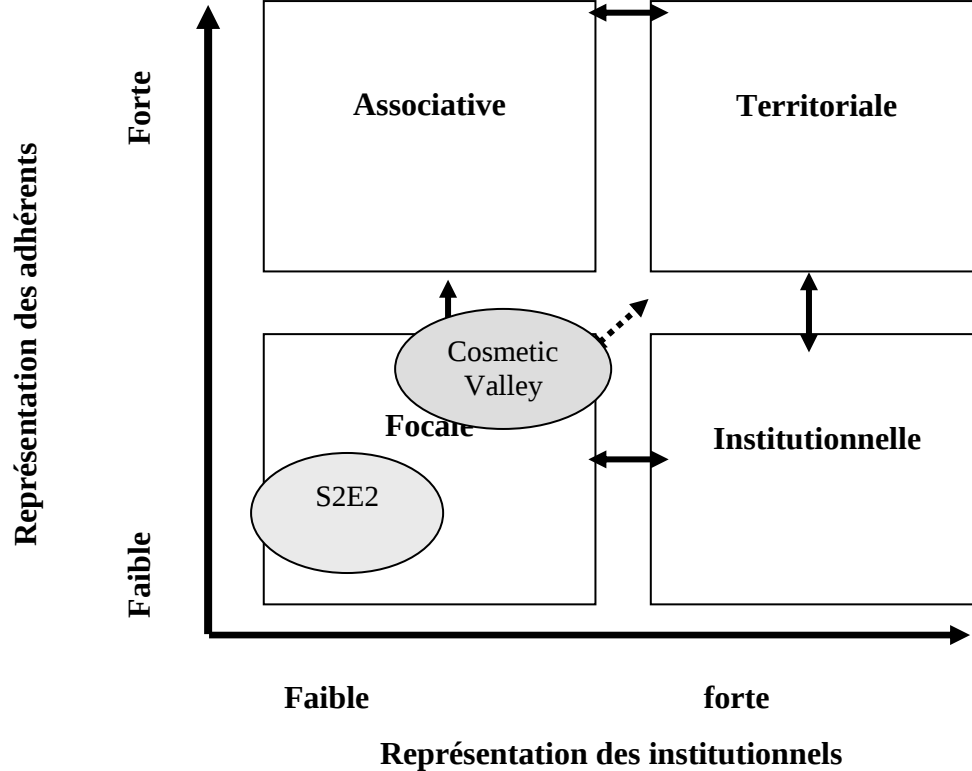


Figure
1 :
Caracté
risation

*des modèles de gouvernance des pôles de compétitivité
Cosmetic Valley et S2E2
(à partir de Ehlinger et al, 2007 et de Gilly et Perrat, 2003)*

Cependant, il serait illusoire de considérer que la gouvernance soit dans tous les cas assurée par une entreprise seule ou un individu unique. Même si un acteur majeur émerge naturellement, les décisions sont davantage partagées et les modèles de gouvernance apparaissent alors beaucoup plus ambigus. Dans S2E2 par exemple, la présidence du pôle, auparavant attribuée à un chargé de mission de STM, est détenue par un dirigeant de PME. Même si la firme focale conserve la vice-présidence, l'élection d'un nouveau Président permet d'ouvrir le pôle vers une forme de gouvernance davantage associative. Ce nouvel acteur, plus neutre, semble pouvoir légitimer davantage un système sensé reposer sur le principe de partage des pouvoirs et des représentations. Au delà du rôle central du Directeur de la Cosmetic Valley, la gouvernance du pôle est le fruit d'une imbrication beaucoup plus complexe de plusieurs types d'acteurs privés et publics dont les rôles respectifs sont à approfondir : « *ce n'est pas évident à gérer [la gouvernance du pôle], il faut prendre en considération les demandes des uns et des autres et essayer d'en faire une synthèse* ». Notre analyse nous permet de confirmer le caractère hybride de la gouvernance des pôles de compétitivité, invitant à considérer ces formes théoriques comme des idéaux types de gouvernance (Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et al., 2007) ne reflétant pas une réalité empirique qui semble davantage contrastée en fonction des caractéristiques du réseau observé et de son histoire.

3.2 EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE ET TRAJECTOIRES DE DÉVELOPPEMENT DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

L'évolution des modalités initiales de gouvernance du pôle de compétitivité S2E2 vers la Version 2.0 invite à considérer son caractère dynamique. Ces changements de gouvernance sont nécessaires pour soutenir la transformation du réseau vers de nouvelles formes de compétitivité (Mendez, 2005). Ces transformations proviennent de différents facteurs. D'une part, le caractère précipité de la réponse à l'appel à projet pôle de compétitivité a conduit les acteurs à s'organiser selon des modalités qu'ils avaient déjà expérimentées (*voir supra*). D'autre part, nous l'avons également déjà évoqué, la stratégie du pôle est largement conditionnée par la vision de l'acteur central. Cette vision de la stratégie initiale donne lieu à des conflits de représentations et peut parfois être remise en question par les parties prenantes au profit d'une stratégie davantage partagée. C'est le cas par exemple quand la DRIRE Centre commandite une étude stratégique auprès du cabinet KPMG pour le pôle S2E2 afin de redéfinir une stratégie trop centrée sur STMicroélectronics et sur le capital cognitif initial détenu par les acteurs historiques. Enfin, le réseau évolue ; de nouveaux membres intègrent le système, d'autres en sortent. Il s'en suit une évolution des ressources et du capital des connaissances qui doivent être prises en compte dans le système de gouvernance « *tout ça évolue très vite, surtout ces derniers temps. Il s'est passé beaucoup de choses depuis la labellisation, et plus encore depuis quelques mois après l'évaluation* » (Industriel). De la même façon la Cosmetic Valley a modifié ses statuts afin que la plupart des grandes entreprises qui adhèrent chemin faisant au pôle puissent faire partie des organes de gouvernance « *vu que le nombre d'adhérent évolue tout le temps, on essaye de faire rentrer les gros dans la gouvernance. De toute façons généralement ils nous le demandent.* » (DG Cosmetic Valley).

L'évolution du réseau et la redéfinition des modalités de gouvernance sont susceptibles de remettre en cause la pérennité du système. Pour Lechner et Dowling (1999) l'élargissement du réseau peut s'avérer fatal en raison de l'accroissement du nombre d'adhérents qui remet en cause la place prépondérante que peut avoir le « gouvernant focal ». Il s'en suivrait alors un affaiblissement du réseau social et une incapacité à coordonner des acteurs davantage hétérogènes (Ehlinger et al., 2007). L'analyse amène à dire que l'évolution de l'organisation

peut en effet s'avérer dangereuse pour la pérennité du système car des formes de contre-pouvoir émergent au profit d'une dilution des pouvoirs du créateur du réseau et de l'identité du pôle. L'entrée de la plupart des grands groupes de la parfumerie cosmétique (Chanel, Dior, Guerlain, etc.) questionne la position focale du directeur de la Cosmetic Valley. Plus exigeants que les PME en matière d'organisation, ces groupes réclament de modifier les procédures formelles de gouvernance pour davantage de formalisme (détermination claire des critères d'adhésion, vote des procès verbaux de comité de pilotage, etc.) ne laissant plus de place à « l'improvisation » des processus de gouvernance : *« avant on faisait ça un peu de manière artisanale, maintenant on est quand même obligé de formaliser davantage tous les processus. »* (DG Cosmetic Valley). L'introduction de ces formes de contre-pouvoir modifie le fonctionnement du pôle, remet en question ses priorités et questionne la place du dirigeant focal *« certains voudraient le voir prendre sa retraite »* (Institutionnel). Cependant, le réseau social qu'il s'est constitué depuis les années 80, faisant de lui le « nœud » du réseau Cosmetic Valley, constitue une forme de stratégie d'enracinement qui lui permet de maintenir sa position d'acteur stratégique dominant. Il crée des zones d'incertitudes qui sont liées à l'incapacité et l'impossibilité des acteurs à avoir une vision d'ensemble de ce qui se passe dans cette « boîte noire ». Crozier et Friedberg (1977) ont à ce titre largement montré l'importance des jeux de pouvoirs et des opportunités stratégiques que ces derniers permettent comme mécanismes de régulation des organisations.

Si les trajectoires de développement des pôles de compétitivité ne sont pas linéaires (Mendez et Mercier, 2006), en revanche la nature du leadership n'est pas sans incidences sur l'orientation du pôle : *« si un acteur est dominant dans la structure de gouvernance, la tentation pour lui d'imposer sa conception du pôle peut être très forte. »* (Mendez et Bardet, 2008 : 12). Le caractère résolument technologique de la firme STMicroélectronique oriente largement le pôle S2E2 vers une dynamique de projets de R&D collaboratifs, parfois même au détriment du développement de la dimension réseau. Au contraire, cette dernière, qui caractérise la Cosmetic Valley, provient tout à la fois des habitudes de coopérations des acteurs historiques que de la représentation que le directeur se fait des pôles de compétitivité. La trajectoire de développement des pôles, la nature des connaissances produites et des activités créées sont donc très largement liées à l'antériorité des relations inter organisationnelles et à la nature du leadership. Les orientations futures des pôles de compétitivité sont alors conditionnées par l'évolution des formes de gouvernance et des modes d'interactions spécifiques entre acteurs encastres dans un système social singulier. La

nature et l'intensité des forces en présence, leurs interactions au sein des gouvernances orientent davantage qu'elles ne contraignent l'évolution des pôles de compétitivité.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche consistait à appréhender les modalités d'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité. Ces premiers résultats encore partiels mettent en évidence qu'en dépit d'une forte hétérogénéité des histoires, des acteurs, des modes de coordination et des configurations, l'étude des pôles de compétitivité Sciences et Système de l'Energie Electrique et Cosmetic Valley montre bien que ces systèmes se structurent largement autour d'un acteur central légitime dans le champ organisationnel auquel il appartient. Cette forme de régulation semble émerger de manière naturelle et paraît nécessaire à la cohésion du système. Cette structuration des pôles de compétitivité autour d'une forme de gouvernance focale invite à s'interroger sur le modèle d'organisation préconisé initialement par l'Etat considérant que « *l'implication des principaux acteurs des projets –industriels, centres de R&D, organismes de formation - à la gouvernance du pôle est un élément essentiel* » (CIADT, 2004 :10). Lors de l'évaluation BCG-CMI, de nombreux pôles ont été critiqués en raison justement d'une gouvernance à dominante focale. Or, l'analyse inviterait à considérer la présence d'un acteur dominant comme nécessaire à pérennité du système. Toute la difficulté réside dans l'arbitrage à trouver entre une implication susceptible d'orienter la trajectoire de développement des pôles, sans la contraindre.

D'un point de vue théorique, l'analyse soulève la question des formes de gouvernance. Les typologies proposées dans la littérature académique (Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et al., 2007) ne semblent pas suffisantes pour appréhender les réalités empiriques. Les processus de gouvernance doivent davantage être appréhendés de manière processuelle invitant ainsi à considérer leur caractère évolutif et dynamique. La grille de caractérisation de la gouvernance des pôles de compétitivité que nous proposons, bien que perfectible, permet de prendre en considération ce passage potentiel vers l'une ou l'autre des quatre formes idéales typiques de gouvernance.

Cette recherche à caractère exploratoire nécessite d'être approfondie de différentes manières. Tout d'abord, il serait nécessaire d'appréhender plus finement les rôles, places et incidences

des différentes formes de gouvernance focale (entreprise / individuelle) sur le développement des pôles de compétitivité. D'autre part, il conviendrait de s'interroger sur les conséquences de cette forme de gouvernance focale sur la performance de ces systèmes, notamment en matière de R&D. Enfin, il conviendrait d'étendre l'analyse à d'autres pôles de compétitivité afin de constater, ou non, s'ils se structurent également autour d'une forme centralisée.

Bibliographie

- F. Alberti (2001), "The Governance of Industrial Districts : A Theoretical Footing Proposal", *Liuc Papers*, n°82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.
- C. Assens (2003), « Le réseau d'entreprises vers une synthèse des connaissances » *Management International*, Vol. 17, n°4, p. 49-59.
- G. Becattini (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale", *Revisita di economia e politica industriale*, 1.
- G. Becattini G. (1990), "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion", in *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, F. Pyke, G. Becattini et W. Sengenberger (Ed.), Geneva: International Institute for Labour Studies, ILO, 37-51.
- M. Benassi (1995), "Governance factors in a network process approach", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, n° 3, p. 269-281.
- G. Benko, M. Dunford, A. Lipietz (1996), « Les districts Industriels revisités », in B. Pecqueur (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan.
- R. Bocquet, C. Mothe (2008), « *Quelle place pour les institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité à forte dominante PME ?* » Actes du XLVème congrès de l'ASRDLF, Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Rimouski, 25-27 août.
- T. Brenner (2000), "The evolution of localised industrial clusters: Identifying the processes of self-organisation", *Papers on Economics and Evolution*, 11, Max Planck Institute.
- O. Brette, Y. Chappoz (2008), "The French Competitiveness Clusters : Toward a New Public Policy for Innovation and Research?", *Journal of Economic Issues*, Vol.XLI, n°2, June.
- D. Chabault (2008), « *Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de la Cosmetic Valley* », Actes de la Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice, juin.

- T.H. Chiles, A.D. Meyer, (2001), Managing the emergence of clusters, an increasing returns approach to strategic change, *Emergence*, 3(3), 58-89.
- CIADT, (2004), Cahier des Charges de l'appel à projet pôles de compétitivité.
- CMI et ARCESSOR (2008), « recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité », MINEFI.
- G. Colletis. P. Gilly et B. Pecqueur (2001), « *inscription spatiale des firmes, gouvernance des territoires et régulation d'ensemble* », Journées de la Proximité, 13-14 décembre, Paris.
- M. Crozier et E. Frieddberg (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- P. DiMaggio (1988), "Interest and agency in institutional theory", in *Institutional patterns and organizations*, L. Zucker (Ed.), Cambridge, MA: Ballinger, 3-21.
- Y.L. Doz, P.M. Olk, P.S. Ring (2000), "Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead?", *Strategic Management Journal*, 21, 239-266.
- S. Ehlinger, V. Perret, D. Chabaud (2007), « Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? » *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp.155-171.
- F. Fréry (1997), « *Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée* », Working Paper.
- J.P. Gilly, F. Wallet (2001), "Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economic spaces : the case of industrial conversion process", *International and Regional Research*, Septembre.
- J.P. Gilly, J. Perrat (2003), « Gouvernance et dynamiques institutionnelles des territoires », communication à la journée de travail Gouvernance territoriale : pratique, discours et théories, IEP de Toulouse, 16 mai.
- V. Gilsing. (2000), Cluster Governance : How Clusters can adapt and renew over time ?, DRUID Phd-conference, Copenhagen, January.
- P.Y. Gomez (2009), « La gouvernance des pôles de compétitivité : Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles » *Revue Française de Gestion*, n°190, p197-209.
- R. Gulati, J.A. Nickerson (2008), "Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance", *Organization Science*, Vol.19, n°5, September-October, p. 688-708.
- H. Hakansson, J. Johanson (1993), "The networks as a governance structure : interfirm cooperation beyong markets and hierarchies" *The Embedded Firm*, edited by G. Grabber, London Routledge.

- A.M. Huberman, M.B. Milles (2003), *Analyse des données qualitatives un recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles De Boeck Université.
- C. Jarillo (1988), "On strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°1, p. 31-41.
- C. Jones, W. Hesterly, S. Borgatti (1997), "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 911-945.
- T.B. Lawrence, R. Suddaby, (2006), Institutions and Institutional Work, in S. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord T. Lawrence (éds.), *Handbook of Organizations Studies*, Londres : Sage.
- M.H. Lazerson, Lorenzoni G. (1999), "The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source", *Industrial and Corporate Change*, 8, 2, 235-250.
- C. Lechner, M. Dowling (1999), "The Evolution of Industrial districts and regional Networks: The Case of the Biotechnology Region Munich/Martinsried", *Journal of Management and Governance*, N°3, p. 309-338.
- F. Leloup, L. Moyart, B. Pecqueur (2004), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordinatin territoriale ? », Actes des 4èmes journées de la proximité : Proximité, réseaux et coordination, 17 et 18 juin.
- E. Loubaresse, (2008), « Caractéristiques et rôles des brokers de réseaux interorganisationnels. Le cas des locaux d'organisation », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris II Pantheon –Assas.
- G. Lorenzoni, C. Badden Fuller (1995), "Creating a strategic center to manage a web of partners", *California Management Review*, vol. 37, p. 146-163.
- S. Maguire, C. Hardy, T.B. Lawrence (2004), "Institutional entrepreneurship in emerginfields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N°. 5, p. v657-679.
- V. Mangematin (2006), "The role of regional institutional entrepreneurs in the emergence of clusters in nanotechnologies", in DRUID Summer Conference.
- V. Mangematin, A. Delemarle, D.K.R, Robinson, (2005), The role of regional institutional entrepreneurs in the emregence of clusters in nanotechnologies, Working Paper GAEL, Décembre.
- A. Marshall (1890), *Principles of Economics*, London, MacMillan.

- A. Mendez (2005), « Effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3, N° 2, p. 756- 786.
- A. Mendez, D. Mercier (2006), « le rôle des relations inter organisationnelles dans des territoires en transition : des compétences clés sous contraintes de l'Histoire », Actes de la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 juin.
- A. Mendez, M. Bardet (2008), « Quels systèmes de gouvernance pour les pôles e compétitivité constitués de PME : entre logique d'intégration et de différenciation », Actes de la XVIIème Conférence Internationale de Management stratégique, Nice, 28-31 Mai.
- R.E. Miles, C.C. Snow (1986), "Networks organizations : new concepts for new forms", *The McKinsey Quarterly*, p. 46-52.
- G. Paché C. Paraponaris (1993), *L'entreprise en réseau*, Paris: PUF, Que Sais-Je, n° 2704.
- M. Porter, (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London, Mac Millan.
- W.W. Powell (1990), "Neither Market Nor Hierarchy – Network Forms of Organization" *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 12, p. 295-336.
- K.G. Provan, P., Kenis, (2008), "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory* 12, 2, 229-252.
- K.G. Provan, H.B. Milward (2001), "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks", *Public Administration Review*, 61, 4, 414-423
- H.O. Rocha (2004), "Entrepreneurship and Development : the role of clusters", *Small Business Economics*, N° 23, 363-400.
- A. Saxenian (1994), "Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128", Cambridge: Harvard University Press.
- O.J. Sorensen (2005), « The Economics of Networking », Working Paper, *International Business Economics*, Decembre.
- C.C. Snow, R.E. Miles, eH.J. Coleman (1992), "Managing 21st century network organization", *Organizational Dynamics*, Winter, Vol. 5-20.
- J. Tixier, D. Chabault, L. Castro Gonçalves (2009), « La gouvernance à l'épreuve des faits : le cas des pôles de compétitivité », *Marché et Organisation* (à paraître).

- J. Tixier, L. Castro Goncalves (2008), « *pôles de compétitivité : les nouveaux « French Clusters » ? Proposition d'une mise en perspective* », Actes du congrès du réseau des IAE, Lille.
- I. Winkler (2006), "Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 3, 119-134.
- O.E. Williamson. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- D.A. Wolfe, M.S. Gertler (2004), "Clusters from the inside and out: Local dynamics and global linkages", *Urban Studies*, Vol. 41, N°5/6, p. 1055-1077.
- R.K. Yin, (1990), *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park, Sage.
- J. Zeitlin (1992), " Industrial districts and local economic regeneration : overview and comment", in Pyke F. et Sengenberger W. *Industrial districts and local economic regeneration*, Genève International Institute for Labour Studies, p. 279-294.