

Quel rôle pour la structure d'animation des pôles de compétitivité français ? Le cas Véhicule du Futur

1319

Résumé :

A l'heure où 6 nouveaux pôles de compétitivité viennent d'être labellisés sur le territoire français, la présente contribution s'interroge sur le rôle que jouent les structures de gouvernance des pôles de compétitivité dans la dynamique résiliente mise en œuvre dans les projets d'innovation développés par les membres des pôles. Il s'agit de comprendre comment les missions qui sont assignées aux structures d'animation des pôles se déclinent concrètement.

Nous interrogeons les rôles possibles de ces structures par le prisme du concept de broker (ou courtier) de réseau proposé dans la littérature. Nous proposons donc d'analyser la dynamique d'émergence des réseaux relationnels sous-jacents aux projets d'innovation labellisés par les pôles, afin d'étudier qui a joué le ou les rôle(s) de broker(s) de ces réseaux, et plus précisément quel type de rôle est assuré par la structure d'animation des pôles.

Notre originalité consiste à offrir une vision enrichie du rôle de broker de réseau, premièrement en étudiant si les comportements de courtage présentés dans la littérature se trouvent validés chez ce broker un peu spécifique -puisque désigné par la puissance publique- qui constitue la structure d'animation des pôles, et deuxièmement en analysant si ces rôles sont contingents, la structure d'animation pouvant alors assurer des fonctions différentes selon types de réseaux considérés, c'est-à-dire selon la nature des projets (taille, étape dans le processus d'innovation), les types de partenaires impliqués (nature, localisation, nombre), etc.

Cette question de la construction et de la structuration des réseaux collaboratifs soutenant les projets coopératifs d'innovation conduit à interroger la gouvernance des pôles et notamment la capacité des structures d'animation des pôles à catalyser les réseaux collaboratifs, puisque nous pourrions savoir si le pôle est à l'origine de ces relations de coopérations entre acteurs ou n'en est, en définitive que le révélateur, l'outil, qui pour diverses raisons, en permet la concrétisation.

Notre étude empirique porte sur la structure d'animation d'un pôle particulier, le pôle Véhicule du Futur (désormais PVF), et analyse de façon détaillée 9 projets labellisés et financés par le pôle et leurs réseaux relationnels sous-jacents. Le caractère exploratoire de cette recherche nous conduit à privilégier une observation qualitative des projets coopératifs d'innovation. Le recueil d'informations est réalisé à partir d'entretiens semi-directifs conduits auprès des porteurs, des responsables scientifiques, des partenaires des projets d'une part et des directeurs de programme du pôle d'autre part.

Nos résultats suggèrent que le PVF joue principalement un rôle de facilitateur de réseaux plus que d'architecte ou de coordinateur. Il apparaît également que l'intensité de ses différents rôles ne soit pas clairement dépendante des caractéristiques des réseaux créés. Enfin, nos entretiens font émerger un nouveau rôle de courtage, en tant qu'interface entre un réseau collaboratif d'innovation auto-organisé et des financeurs potentiels.

Mots clés:

Pôle de compétitivité, broker, réseau, innovation, gouvernance.

1 INTRODUCTION

Lancés en 2005 par les pouvoirs publics français, les pôles de compétitivité se distinguent des autres formes de réseaux territorialisés d'acteurs par leur nature imposée et non pas spontanée (Defelix et al., 2008). Afin de soutenir et de dynamiser ces réseaux « imposés », l'avènement des pôles de compétitivité s'est accompagné de la création, dans chacun d'entre eux, d'une structure de gouvernance chargée précisément de l'animation des pôles et de la mise en œuvre de la politique publique. Mais quel rôle joue précisément ces structures de gouvernance dans la dynamique résiliaire mise en œuvre dans les projets d'innovation développés par les membres des pôles ? Comment les missions qui leurs sont assignées se déclinent-elles concrètement ?

Pour répondre à cette problématique, nous abordons la question des rôles possibles pour ces structures par le prisme du concept de broker (ou courtier) de réseau proposé dans la littérature. En effet, le broker revêt les traits d'un acteur intervenant de façon délibérée dans la dynamique de création et d'évolution d'un réseau d'organisations, missions qui semblent en parfaite adéquation avec celles assignées aux structures d'animation des pôles. En effet, la concrétisation et la labellisation des projets collaboratifs nécessitent la mise en relation d'acteurs de l'innovation (ces derniers constituant alors un réseau). Nous proposons donc d'analyser la dynamique d'émergence des réseaux sous-jacents à ces projets, afin d'étudier qui a joué le ou les rôle(s) de broker(s) de ces réseaux, et plus précisément quel type de rôle est assuré par la structure d'animation des pôles.

Notre originalité consiste à offrir une vision enrichie du rôle de broker de réseau, premièrement en étudiant si les comportements de courtage présentés dans la littérature se trouvent validés (ou alors élargis, limités, intensifiés) chez ce broker un peu spécifique - puisque désigné par la puissance publique- que constitue la structure d'animation des pôles, et deuxièmement en analysant si ces rôles sont contingents, la structure d'animation assurant alors des fonctions différentes selon types de réseaux considérés, c'est-à-dire selon la nature des projets (taille, étape dans le processus d'innovation), le types de partenaires impliqués (nature, localisation, nombre), etc.

Cette question de la construction et de la structuration des réseaux collaboratifs soutenant les projets coopératifs d'innovation (désormais PCI) conduit à interroger la gouvernance des pôles et ainsi à compléter la littérature récente foisonnante sur le sujet (Gardet et Mothe, 2010 ; Bocquet et al., 2009, Ehlinger et al. 2007, Mendez et Bardet, 2008, Retour, 2009 ; Barabel et al., 2009, Fulconis et al., 2009). A l'issue de notre travail nous pourrions mieux

évaluer la capacité des structures d'animation des pôles à catalyser les réseaux collaboratifs, puisque nous pourrions savoir si le pôle est à l'origine de ces relations de coopérations entre acteurs ou n'en est, en définitive que le révélateur, l'outil, qui pour diverses raisons, en permet la concrétisation. Finalement, la compréhension des mécanismes qui sous-tendent l'émergence des projets coopératifs est une première approche qualitative de conditions de l'efficacité des structures d'animation qui complète la vision quantitative proposée dans les tableaux de bord.

Notre étude empirique porte sur la structure d'animation d'un pôle particulier, le pôle Véhicule du Futur (désormais PVF), et analyse de façon détaillée 9 projets labellisés et financés par le pôle et leurs réseaux relationnels sous-jacents. Le caractère exploratoire de cette recherche nous conduit à privilégier une observation qualitative des projets coopératifs d'innovation. Le recueil d'informations est réalisé à partir d'entretiens semi-directifs conduits auprès des porteurs, des responsables scientifiques, des partenaires des projets d'une part et des directeurs de programme du pôle d'autre part. Cette approche qualitative s'avère particulièrement pertinente pour retracer la diversité des phénomènes en jeu dans les processus explorés.

Nos résultats suggèrent que le PVF joue principalement un rôle de facilitateur de réseaux plus que d'architecte ou de coordinateur. Il apparaît également que l'intensité de ses différents rôles ne soit pas clairement dépendante des caractéristiques des réseaux étudiés. Enfin, nos entretiens font émerger un rôle de courtage, non pas telle que nous l'avions envisagé dans la présente étude entre acteurs de l'innovation, mais plutôt en tant qu'interface entre un réseau collaboratif d'innovation auto-organisé et des financeurs potentiels.

La suite de cette contribution s'organise de la façon suivante. Dans une première partie nous présentons la littérature relative aux brokers de réseau et leurs rôles potentiels dans les réseaux territorialisés d'organisations. Dans une deuxième partie nous revenons sur la méthodologie retenue pour le recueil et le traitement des matériaux empiriques et présentons les grandes caractéristiques du pôle de compétitivité Véhicule du Futur Alsace Franche-Comté et de sa structure d'animation, ainsi que de l'échantillon de projets collaboratifs étudiés. Dans une troisième partie nous détaillons et discutons les résultats de notre étude, avant de conclure.

2. REVUE DE LITTÉRATURE : BROKER DE RESEAU OU BROKERS DE RESEAUX ?

Dans cette partie nous reviendrons tout d'abord sur la notion de broker et ses différentes acceptions et missions, avant de la décliner dans le cadre de réseaux d'organisations territorialisés.

2.1. LES DIFFERENTS ROLES DU BROKER DE RESEAU

Dans leur célèbre article de 1986, Miles et Snow présente de façon détaillée les nouvelles formes organisationnelles que constituent les réseaux dynamiques et identifient un acteur jouant un rôle particulier dans ces réseaux, acteur qu'ils nomment le broker ou encore courtier. Selon eux, il peut exister un ou plusieurs brokers, l'ensemble d'entre eux se chargeant d'identifier et faire collaborer les membres d'un réseau. On retrouve ici l'idée de trou structurel proposée par Burt (1992) selon laquelle certains acteurs jouent un rôle déterminant en unissant des acteurs qui ne collaboraient pas entre eux jusqu'alors.

Le broker peut être un intermédiaire mandaté par un membre du réseau ou un coordinateur agissant pour son propre compte. Son action est principalement transversale contrairement au pivot, a une action verticale c'est-à-dire hiérarchique sur les membres du réseau (Lecocq, 1999). Ainsi choisissons-nous de nous baser sur la littérature ayant trait aux brokers (et non sur celle s'intéressant aux pivots) pour tenter de caractériser le rôle des structures de gouvernance des pôles, ces dernières n'ayant aucun pouvoir hiérarchique sur les acteurs du pôle eux-mêmes. De plus, si Dacin et al (1999) avance que le statut de broker peut s'expliquer par une forme d'encastrement, ici nous nous penchons sur des brokers un peu spécifiques puisqu'ils sont imposés par les pouvoirs publics, et tentons de voir s'ils arrivent à jouer leur rôle, alors précisément que leur fonction leur a été attribuée par un tiers extérieur au réseau, en l'occurrence l'Etat.

Dans la conception relationnelle du courtage que nous retenons ici (et qu'Ibarra et al., 2005 opposent à la conception structuraliste), le courtier, en reliant des parties préalablement disjointes, facilite la coordination, la collaboration et la construction d'objectifs communs. Le broker fait figure d'intermédiaire, de *tertius iungens* (Obstfeld, 2005) ou tiers qui unit. Ici, c'est moins la position du courtier que son comportement relationnel qui constitue la clé du succès (par opposition à la conception structuraliste où le courtier, du fait des avantages individuels de sa position privilégiée aurait plutôt intérêt à maintenir les communautés auxquelles il a accès désunies). Malheureusement, le courtier, bien qu'en position privilégiée d'accès à des connaissances différentes peut rencontrer des problèmes lorsqu'il s'agit de mobiliser les individus sur une problématique commune et de faire coopérer des acteurs différents (Fleming et al. 2007, Long Lingo and O'Mahony, 2010). Ainsi le courtier doit il

être capable, de comprendre, sélectionner et synthétiser les idées des autres s'il souhaite en faire bénéficier le collectif.

En tant que trait d'union ou *go-between*, le broker peut alors assurer différents rôles, comme le suggèrent Snow et al. (1992). Dans leurs travaux, les auteurs avancent ainsi que le broker peut jouer trois rôles différents au sein d'un réseau :

- celui d'architecte à l'origine de l'émergence du réseau ou d'une partie de celui-ci ; par son esprit d'entreprise il relie des individus/organisations et donne ainsi naissance aux premières relations résiliantes. C'est l'acteur déclencheur du réseau chez Doz et al. (2000)
- celui de coordinateur des opérations, qui intervient après l'architecte pour que les connections nécessaires deviennent effectives et opérationnelles
- celui de facilitateur qui entretient le réseau pour garantir sa longévité, sa pérennité. Pour cela il assure aussi bien des missions de transfert et partage de connaissances entre les membres du réseau (pour créer une dynamique d'apprentissage collective), que des missions visant à limiter des comportements déviants au sein du réseau. Il s'assure donc que le potentiel d'un réseau se réalise et perdure.

Les travaux de Clergeau et al. (2000) sur les modalités de l'intermédiation, font écho à cette variété de rôles. En effet, les auteurs proposent de différencier l'*"intermédiation réseau"* de l'*"intermédiation acteur"*. L'intermédiation acteur a pour objectif d'accompagner les entreprises dans des projets de développement technologique, en mettant en contact un acteur ayant une demande, une idée, avec d'autres acteurs ayant potentiellement la solution à la demande (on retrouve donc le rôle de coordinateur). L'intermédiation réseau a pour objectif de participer à l'échange et à la diffusion d'informations sur les possibilités de partenariats régionaux, l'obtention d'aides financières, le droit de propriété industrielle, la normalisation; de créer des lieux de rencontre et d'échanges sur des problématiques scientifiques et techniques liées à l'innovation (pour que les acteurs se découvrent) etc. On retrouve ici plutôt les fonctions de facilitateur.

Cherchant lui aussi à raffiner la fonction de broker, Burt (2004) identifie pour sa part 4 niveaux de courtage :

- le courtier fait que des acteurs n'ayant jamais collaboré ensemble par le passé se connaissent. Nous choisissons de qualifier ce rôle d'informateur
- le courtier transfère de la connaissance entre les partenaires qui viennent de découvrir leur existence mutuelle. Nous qualifions ce rôle de diffuseur

- le courtier construit des analogies entre les différents acteurs pour faciliter la collaboration de ces derniers. Nous parlerons d'un rôle de traducteur (au sens de Callon)
- le courtier sélectionne et synthétise les idées des différents partenaires et diffuse à tous le fruit de son travail. Il s'agit de son rôle de synthétiseur

On peut voir que dans les deux premières étapes, son rôle consiste principalement en la mise en relation des acteurs et la diffusion de connaissances entre eux (coordinateur et facilitateur de Snow et al, 1992). Dans les deux étapes suivantes, le courtier aide les acteurs à sélectionner et absorber les connaissances qui pourraient leur être utiles. Dans ce dernier cas, le courtier s'investit dans la construction d'un bien public, une connaissance partagée, comprise et adoptée par l'ensemble des partenaires.

Ainsi la mission du broker peut-elle prendre plusieurs formes et nous semble-t-il intéressant de voir si un broker donné assume systématiquement tous les rôles mentionnés ci-dessus. Le broker que nous avons choisi étant imposé par la politique publique, la sous-section suivante revient sur les travaux relatifs au courtage dans les réseaux imposés et territorialisés.

2.2. LE BROKER DANS LES RESEAUX INITIES PAR LA POLITIQUE PUBLIQUE ET/OU TERRITORIALISES

La littérature fait état d'un certain nombre de questionnements quant au caractère naturel, spontané ou construit des réseaux d'innovation territorialisés. La question n'est pas anodine car elle renvoie en filigrane à la capacité de l'acteur public d'impulser un changement de comportement des acteurs privés. Ces débats sont exemplifiés par la proposition d'une terminologie différenciant cluster et pôle de compétitivité. A l'apparente spontanéité attachée aux formes organisationnelles que sont les clusters, on oppose l'impulsion volontariste de l'Etat dans la formation d'une nouvelle catégorie de réseaux territorialisés d'organisations que sont les pôles de compétitivité "à la française" (Defelix et al., 2008).

Se pose alors la question de l'éventuelle spécificité du rôle de broker quand celui-ci est imposé par la puissance publique. Un rapide retour sur les travaux portant sur le rôle du broker dans les réseaux imposés proposé par Loubaresse (2008), nous permet de voir entre autre que, les travaux d'Huggins (2000) sur les réseaux de firmes en Grande Bretagne , confirment le rôle du broker en tant que facilitateur d'interactions d'échange et d'informations entre entreprises, alors que les observations de Chaston (1995) sur le cas danois insistent plus

sur le côté structurant et organisateur (on retrouve l'idée d'architecte) joué par le broker dans les collaborations mises en œuvre. Une focalisation plus précise sur les réseaux territorialisés et le rôle des brokers en leur sein, avec les travaux de Geindre (2005) notamment, montre comment une institution de type syndical joue à la fois le rôle de facilitateur, de catalyseur et de garant de la confiance entre acteurs.

Finalement, on voit que la littérature sur les réseaux initiés par la politique (qu'ils soient territorialisés ou non) tend plutôt clairement à confirmer le(s) rôle(s) traditionnels du broker. Néanmoins, on peut noter que la prise en compte du contexte dans la définition des rôles n'est que rare. On peut noter toutefois les travaux de Loubaresse (2008) qui s'interroge sur l'influence des caractéristiques des brokers sur leurs rôles. Dans ce contexte, il nous semble opportun de continuer de raffiner notre compréhension du rôle du broker en analysant l'influence des caractéristiques des réseaux pilotés sur le rôle des brokers, et en apportant ainsi des précisions quant à l'universalité ou à l'inverse la spécificité de ces rôles en fonction des réseaux pilotés. Dans l'article de Snow et al., 1992, l'idée d'une spécificité est d'ores et déjà suggérée par les auteurs qui insistent sur le fait que selon que l'on considère un réseau interne, externe ou dynamique, les différents rôles du broker peuvent s'avérer plus ou moins aisés et nécessaires. Ici nous allons plus loin et cherchons à savoir si ces rôles peuvent varier au sein d'un ensemble de réseaux dynamiques aux caractéristiques distinctes.

Pour ce faire, il nous faut tout d'abord identifier les différents types de réseaux qui peuvent exister. Rappelons que nous nous concentrons sur les réseaux mobilisés dans le cadre des projets collaboratifs d'innovation et non sur le méta-réseau de l'ensemble des partenaires du PvF. Pour distinguer les réseaux sous-jacents aux PCI les uns des autres, nous choisissons de ne pas nous baser directement sur les axes de différenciation proposés par Assens (2003) dans la mesure où les réseaux que nous aurons à étudier sont tous des « réseaux star » (puisque disposer d'un porteur de projet clairement identifié en charge du pilotage du projet est une condition nécessaire à la labellisation des PCI). Néanmoins, nous suggérons de distinguer parmi ces « réseaux star » ceux qui sont pilotés par des entreprises vs par un laboratoire, et de raffiner encore l'analyse selon la taille du porteur (TPE, PME, GE), le rôle plus ou moins effectif de broker du porteur pouvant peut être alors changer. En effet les travaux de Gardet (2009) et Gardet et Mothe (2010) insistent sur l'impact de la taille de l'acteur pivot d'un réseau sur le mode de gouvernance de ce réseau. Par ailleurs, l'ensemble des réseaux que nous étudions répondent à ce qu'Assens appelle une régulation d'ordre économique (puisque les collaborations sont matérialisées par des contrats de consortium notamment). Néanmoins,

nous nous attacherons à savoir si dans certains cas une forme de régulation sociologique n'est pas elle aussi à l'œuvre entre les partenaires en plus du réseau formel. Nous proposons également de retenir les axes de différenciation proposés par Daidj et al. (2008), à savoir l'étendue géographique du réseau - nous faisons ici l'hypothèse que le rôle de courtage se complexifie probablement lorsque le réseau s'élargit (la littérature suggérant que la distance limite les échanges), ou alors qu'il peut aussi se distribuer entre différents membres du réseau (chacun assurant les missions de courtage dans son pays par exemple) – et le type de membres du réseau (verticaux ou horizontaux) – ce dernier pouvant jouer sur la plus ou moins grande facilité pour le broker de faire collaborer des partenaires plutôt reliés (dans le cas d'une relation verticale) ou au contraire très indépendants (la distance organisationnelle pouvant à son tour constituer une barrière à la construction et la stabilisation du réseau).

A l'issue de cette caractérisation des réseaux, il nous sera alors possible d'étudier l'étendue et les contours du rôle de broker joué par la structure d'animation du pôle, et le cas échéant de préciser si ce rôle de courtage est partagé avec d'autres acteurs. La partie suivante revient sur notre terrain d'étude et notre méthodologie de recherche et de recueil d'informations.

3. LE POLE VEHICULE DU FUTUR ET SES RESEAUX : METHODE DE SELECTION ET CARACTERISTIQUES DES CAS ETUDIES

Dans cette partie méthodologique, nous présentons tout d'abord la structure d'animation et les PCI et réseaux étudiés, avant de préciser les données recueillies quant au rôle de la structure d'animation.

3.1. LE PVF ET SA STRUCTURE D'ANIMATION

Le pôle véhicule du futur a été créé en 2005 autour de la thématique de l'automobile dans l'objectif de concevoir et de réaliser des produits et des services innovants à forte valeur ajoutée et compétitifs à l'échelle internationale tout en développant la croissance et l'emploi au niveau local. La thématique du pôle a évolué, depuis sa création, pour couvrir aujourd'hui l'ensemble des domaines du transport terrestre et aboutir à une re-définition stratégique visant à « *faire du territoire une référence européenne pour la conception, la production, l'expérimentation et le déploiement de véhicules et technologies pour la mobilité urbaine et péri-urbaine dans une perspective de développement durable* »¹. Ainsi, le pôle se positionne-

¹ Rapport du comité exécutif, Pôle véhicule du Futur, 15 décembre 2009, Etupes.

t-il aujourd'hui sur quatre segments stratégiques¹, chacun étant piloté par un directeur de programme.

La structure d'animation de ce pôle possède le statut d'une association de la loi 1901. Sa gouvernance collégiale avec conseil d'administration se structure autour de trois organes associant organisations publiques et privées : collège des entreprises, collège d'innovation et collège intelligence du territoire. Elle emploie une équipe d'animation constituée de huit personnes dont cinq directeurs de programmes, une responsable de la communication, une assistante de direction et une secrétaire générale. Depuis sa création, 64 projets (dont trois projets européens) ont été labellisés et financés pour un budget total de 130 millions d'euros. Ces projets ont impliqué 132 entreprises, dont la moitié de PME, et 88 laboratoires de recherche.

Ainsi le choix du PVF comme terrain d'étude peut-il se justifier par le nombre non négligeable de PCI labellisés, mais aussi par le fait que ce pôle se veut un véritable prolongement de réseaux passés et non pas uniquement comme une récente construction de la politique gouvernementale (Picard et Rodet-Kroichvili, 2007), et enfin par une forme d'opportunisme méthodique (Girin, 1990), notre institution étant elle-même membre du PVF.

3.2. SELECTION DES PCI ET CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Pour mener notre étude du rôle de la structure d'animation des pôles dans la création de réseaux collaboratifs, nous choisissons de mobiliser les méthodes qualitatives de recherche. Plus précisément notre méthodologie se base sur des études de cas du type exploratoires conduites d'avril à juin 2010 avec la collaboration du PvF. Il s'agissait de rassembler des informations sur les réseaux collaboratifs sous-jacents aux projets coopératifs d'innovation, leurs conditions d'émergence et d'évolution. L'approche par les études des cas nous a paru pertinente pour traiter notre problématique, puisque cette méthodologie est centrée sur la compréhension des dynamiques organisationnelles dans des contextes particuliers (Eisenhardt, 1989).

La méthode de sélection des cas a procédé d'un échantillonnage par jugement non probabiliste reposant sur l'opinion d'experts (Gavard-Perret *et al.* 2008). Sur une liste de 64 projets labellisés et financés par le PvF entre 2005 et 2010, nous avons tout d'abord sélectionné 53 projets pour lesquels toutes les informations nécessaires à notre analyse étaient disponibles. Nous avons ensuite réalisé un entretien semi-directif d'une durée approximative de 2 heures

¹ solutions en termes de mobilité urbaine et péri-urbaine (SMUB), systèmes intelligents de conduite (SIC), véhicules urbains et péri-urbains (VUP) et composants, procédés et systèmes (CPS).

avec chacun des directeurs de programme et avec la secrétaire générale du PVF (nos experts). Nous leur avons soumis un questionnaire en 3 parties (présentation et description du fonctionnement et des objectifs de leur axe stratégique, genèse des projets et leur accompagnement au sein de PVF, stratégie du PVF en matière de projet). La dernière question de ce questionnaire consistait pour les experts à citer 5 projets labellisés par le PVF qui leur semblaient emblématiques. Nous avons obtenu un panel de 16 projets considérés comme emblématiques en croisant les différents choix des responsables de programmes au niveau du pôle.

Les projets étant pré-sélectionnés, l'identification des personnes à interroger au sein de chaque projet s'est faite par croisement d'informations issues d'une part de l'exploitation de fiches projets et de la base de données des membres/ressources du pôle -fournis par l'organe de gouvernance du pôle-, d'autre part des échanges avec les directeurs de programme. Au final, tous les porteurs et partenaires scientifiques de chacun de ces projets ont été contactés et onze ont répondu favorablement dans le délai imparti (cf annexe 1).

Le tableau 1ci-dessous résume les principales caractéristiques des PCI retenus, alors que le tableau 2 qui suit, précise les caractéristiques des réseaux sous-jacents aux PCI étudiés.²

A la lecture des tableaux 1 et 2, on voit que les projets étudiés couvrent l'ensemble des thématiques développées dans le pôle et comptent un projet européen (T2). Les projets étudiés concernent majoritairement le segment "historique" du pôle (Véhicules Urbains et Péri-urbains - VUP) même si certains projets s'éloignent de la thématique automobile « pure ». Ces projets ont été financés entre 2006 et 2010 avec un budget par projet variant de 572 k€ à 15 000 k€. La plupart des PCI étaient encore en cours de développement au moment des entretiens. Seuls trois projets sont considérés comme « achevés » : l'un est en cours de production et de commercialisation (C1), le deuxième a été ré-approprié par un laboratoire partenaire qui a pris en charge également le financement suite à des problèmes de coordination avec le porteur (K1) quant au troisième il a été abandonné suite au désistement du client principal (P1), nous y reviendrons dans la partie résultats.

On peut aussi remarquer que les 2/3 des projets sont portés par des PME ou des TPE, laissant une place moindre aux grandes entreprises et aux laboratoires de recherche. S'il on s'intéresse plus précisément aux caractéristiques des réseaux sous-jacents à ces projets, on peut observer

²² Le lecteur notera que le tableau 2 ne porte que sur 9 des 11 projets. En effet, seuls 9 de nos répondants, ont répondu aux questions sur le rôle du PVF de façon exploitable, et parmi ces 9 répondants, l'un d'entre eux a refusé d'être enregistré (ce qui expliquera l'absence de verbatim sur le projet K1 dans la suite du présent article).

que les réseaux collaboratifs ne sont que très rarement cantonnés à des partenariats au sein de la zone géographique du PVF (seuls 2 projets sont intra-régionaux), et que les financements obtenus sont variés (souvent corrélés d'ailleurs avec la phase de développement de l'innovation, chaque organisme financeur étant plus spécialisé dans le financement de la recherche plus amont ou au contraire plus appliquée).

Tableau 1. Caractéristiques des projets retenus

Nom du projet	Segment	Année de financ ^t	Etat	Budget en k€	Objet
C2	VUP	2006	E	15 000	Améliorer les capacités d'attention des conducteurs par échanges de données et informations trafic routier
A1**	SIC	2007	E	8 900	Améliorer la qualité et la productivité en phase amont d'ingénierie de conception du couple produit-simulation (suite du projet C1)
T1	VUP	2009	E	3 500	Ingénierie collaborative simultanée visant à améliorer la qualité et productivité des phases amont de la conception
P2	SMUP	2008	E	2 800	Conception d'un véhicule individuel public compact, électrique.
T3**	SIC	2009	E	14 000	Mettre au point une famille de solutions de mobilité urbaine basée sur l'assemblage de modules fonctionnels intégrant une solution de géo-localisation
K1	VUP	2006	A	1 450	Développer un prototype pré-industriel de climatisation réversible pour véhicule, basé sur les propriétés magnéto-caloriques de certains matériaux
F1	VUP	2008	E	6 500	Améliorer la productivité des unités de production
A2	CPS	2010	E	5 498	Construction de solutions sécuritaires pour les passages à niveaux
C1	CPS	2006	A	2 716	Mise au point d'une gamme de moteurs de traction à forte puissance spécifique
P1	CPS	2007	A	572	Développer un système embarqué et un process de formation pour les conducteurs professionnels
T2**	VUP	2008	E	1 620	Evaluer les impacts des fonctions et services fournis par les appareils nomades sur la sécurité du trafic et l'assistance au conducteur

(*) A : Achevé ; E : En cours. (**) Projets ayant obtenus des financements européens.

Tableau 2 : Caractéristiques des réseaux sous-jacents aux projets étudiés (F : FUI, O=OSEO, C : collectivités, A : ANR ; Inter=inter-régional, Intra=intra-régional)

	Porteur du projet	Type de membres	Nature du financemen	Etendue géographique	Etape processus innovation		
					invention	production	commercialisatio
<i>A2</i>	PME	vertical	F	Inter (8)	X		
<i>C1</i>	TPE	horizontal	F,O,C	Inter (3)	X	X	
<i>C2</i>	GE	vertical	F	Inter (7)	X	X	
<i>F1</i>	PME	vertical	F,O,C	Inter (1)	X	X	X
<i>K1</i>	PME	vertical	C	Intra	X		
<i>P1</i>	TPE	horizontal	C	Intra	X		
<i>P2</i>	Lab	horizontal	A	Inter (4)	X		
<i>T1</i>	GE	vertical	F,C	Inter (2)	X	X	
<i>T2</i>	TPE	horizontal	UE	Euro	X	X	

Ce qui a présidé à l'élaboration de cet échantillon c'est avant tout, rappelons-le, l'avis des experts. Or à la lecture du tableau précédent on constate également que les projets sélectionnés nous offrent un panel relativement diversifié de la population globale des projets du pôle, tant au niveau des segments que de la taille du projet, la nature des porteurs, et les caractéristiques des réseaux créés. Sur la base de ces projets très variés, nous allons désormais voir si le pôle joue un ou des rôles de courtage clair (vs indirect), unique (vs partagé avec d'autres acteurs), identique (vs différencié) dans l'ensemble de ces réseaux collaboratifs.

3.3. DONNEES RECUEILLIES SUR LE ROLE DE LA STRUCTURE D'ANIMATION

Notre avons retenu la technique de l'entretien semi-directif pour accéder aux informations souhaitées. Ce type d'entretien centré sur le recueil de l'expression et de la déclaration de la personne interrogée est très employé dans les recherches qualitatives car il constitue un outil approprié pour développer les analyses et cerner les logiques d'action et les différentes représentations. Par ailleurs cela nous permet de laisser de la place pour des variables émergentes, des mots auto-révélés dans les témoignages des acteurs quant au rôle de broker de réseaux joué par le pôle.

Ces entretiens ont été menés auprès des acteurs-projets présentés dans l'annexe 1, à partir d'un guide d'entretien structuré en de trois parties (1) identification de l'interlocuteur et de son positionnement par rapport au projet (2) nature du projet : étapes, conditions et acteurs ayant contribué à son émergence, freins et difficultés liés à l'avancement du projet, critères de sélection des partenaires projets et sur l'historique des collaborations (3) relations du porteur ou du partenaire du projet avec le PvF. Les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement, d'une retranscription systématique et d'une validation par les répondants. Les informations recueillies ont ensuite été complétés par le recueil de données secondaires (presses locales, documents d'entreprises fournies par les porteurs, site internet du PVF...) dans un souci de

triangulation (Yin, 2003), mais aussi afin d'enrichir nos résultats, et de valider notre problématique. Le matériau qualitatif recueilli a donné lieu à une analyse de discours, grâce à un dictionnaire thématique établi sur la base des différents rôles de broker identifiés par la littérature et complété par les termes émergents dans le discours des répondants. Nous faisons le choix de présenter certains verbatim pour assoir l'analyse que nous développons dans la partie suivante.

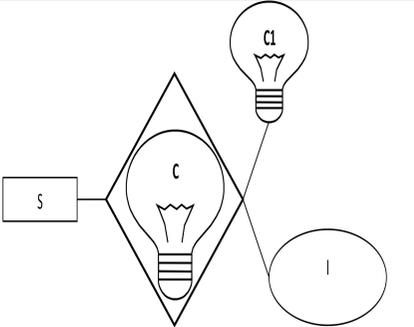
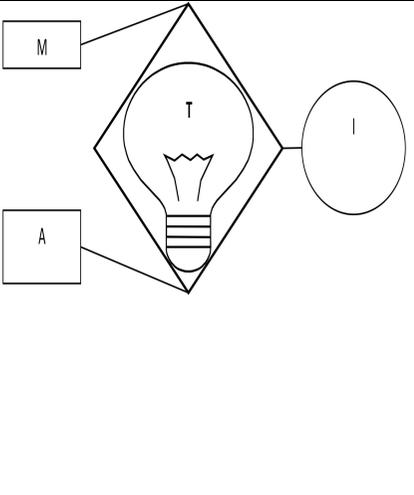
4. RESULTATS : RESEAUX D'ACTEURS ET ACTIVITES DE COURTAGE

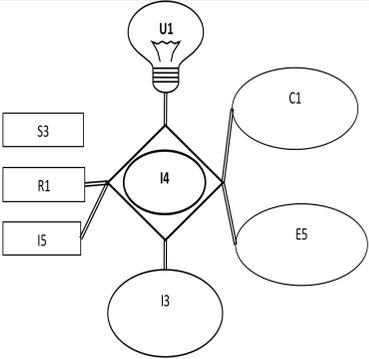
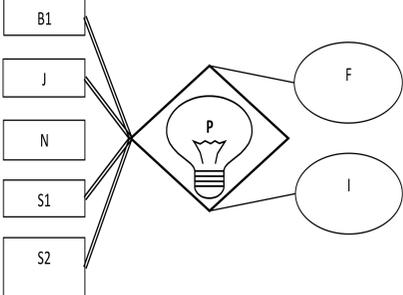
Le tableau 3 synthétise nos résultats, en les présentant par projet.

Tableau 3 : Courtage et courtiers des réseaux sous-jacents aux PCI

Code	Schématisation du réseau collaboratif	Identité et rôle des brokers
A2		<ul style="list-style-type: none"> - architecte: D et U1 « <i>c'est un projet né de manière conjointe entre D et U1... l'un des nos étudiants était en stage de fin d'étude chez eux</i> » - coordinateur : D et U1 ; « <i>D avait des relations avec P, nous avec E et F, et le projet s'est monté comme ça</i> » - facilitateur : PVF mais peut faire mieux ; « <i>le rôle principal du pôle ? Mener des actions de rapprochement avec les financeurs, des éléments d'affichage.... Le club R&D qui a une vraie dynamique...même si cela gagnerait à être dynamisé... j'ai pleins d'idées, mais y a pas de mécanismes aujourd'hui organisés pour transformer ces idées en innovation: il manque des chainons. Certains industriels ne savent pas qu'il y a des idées, ont des outils de travail mais pas de BE, ne sont pas informés de ce qu'on a sur nos étagères</i> »
C1		<ul style="list-style-type: none"> - architecte : expert OSEO « <i>notre dossier avait été soumis, accepté et financé par Oséo, et le rapporteur qu'Oséo avait sollicité pour juger de la pertinence de notre dossier, avait mis comme remarque qu'il serait peut être intéressant de se rapprocher de S. de l'université U1 qui avait des projets assez similaires...Bon, moi je l'avais rencontré une fois, mais bon, sans plus.. et lui il avait en parallèle sous le coude un dossier recherche ficelé</i> » - coordinateur : Monsieur S de U1 qui n'est pas le porteur « <i>S. avait déjà des relations, on les a pas choisies... ça s'est bien passé, à l'exception d'un partenaire. De nouveaux industriels testeurs des applications sont entrés en cours de route dans le consortium grâce à S</i> » - facilitateur : PVF sur certains aspects « <i>on a organisé une réunion de lancement... et c'était à Mulhouse, dans les locaux du pôle// sur notre projet, le pôle ne nous a rien apporté, quasiment, c'est nous qui avons apporté le pilote de l'ingénierie financière – la personne de chez Oséo// l'implication du pôle dans notre projet est assez limitée, mais parce qu'on ne les avait pas sollicité, il faut être honnête, on en avait pas besoin// le pôle n'a rien fait alors qu'on avait proposé un consortium global, mais les services juridiques des grandes entreprises ont dit que c'était pas possible de signer un truc comme ça à dix partenaires// on a demandé par écrit au pôle qu'est ce que vous pouvez nous proposer pour diffuser no résultats ?: c'est resté lettre morte</i> »

C2		<ul style="list-style-type: none"> - architecte : G « On a été approché par une personne qui est devenue un des partenaires du projet, en l'occurrence la société G... le concepteur, un architecte urbaniste de la société G qu'on a rencontré à l'occasion de la présentation d'un autre petit projet, et à l'occasion de cette rencontre, il nous a parlé du projet » - coordinateur :L « Je ne sais même pas comment on s'est retrouvé autour de la table... il y avait des perméabilités, Monsieur G. notamment qui avait fait un passage au pôle mais qui est chez V. maintenant... mais c'est pas le pôle qui nous a présenté nos partenaires// Nous sommes devenus les porteurs du projet car nous construisons le véhicule, car il y avait un besoin d'industrialisation » - facilitateur, informateur : PVF « Pour nous c'était la labellisation, où le pôle a joué un rôle important pour ce projet... à l'époque et aujourd'hui, c'est un rôle d'information, de veille, car le pôle nous informe régulièrement de réunions, de manifestations, d'initiatives dans le domaine de notre environnement, c'est plus que veille, hein, c'est veille + heu, rôle de coordinateur et de cluster pour rapprocher les uns et les autres et éventuellement créer des synergies qu'on n'aurait pas vues »
F1		<ul style="list-style-type: none"> - architecte : PVF de façon indirecte « on savait qu'il y avait un projet chez F., qu'il y avait des choses qui étaient en train de se faire, je crois que les premiers échos on les avait pas par l'intermédiaire du pole c'était qqn qui est parti et qui avait des contacts chez F mais ces contacts, ils les avaient par l'intermédiaires de réunions mensuelles qui étaient organisées par le pôle// ils sont venus nous chercher pour des compétences en ergonomie» - coordinateur : F « dans le cadre opérationnel du projet, on a seulement interagi avec F et nos partenaires, le pole n'a pas été de la partie » - facilitateur : PVF et proximité relationnelle inter-individuelle « Le pole s'est impliqué essentiellement dans la phase de montage du dossier// le chef de projet F, est un ancien de chez P, comme moi, ce qui a facilité les échanges... d'ailleurs on avait des discussions et échanges en dehors du projet F autour des objets qui roulent »

K1		<ul style="list-style-type: none"> - architecte : C - coordinateur : PVF : les partenaires ne se connaissaient pas avant le projet et c'est le pôle qui les a mis en contact lors du dépôt du dossier de labellisation par C - facilitateur : ? : le projet de collaboration a capoté ; la partie scientifique ainsi que le financement ont été réalloués au partenaire scientifique suite à des problèmes de coordination avec le porteur, imputables à un sentiment de méfiance mutuelle Le responsable scientifique n'a pas souhaité donner plus de détails ni s'exprimer sur le rôle (ou l'absence de rôle) du pôle dans le projet
P1		<ul style="list-style-type: none"> - architecte : T « T a contacté le labo pour résoudre les problèmes de baisse de performance des lignes de production » - coordinateur : T « nous avons uniquement des relations avec le partenaire industriel porteur du projet » - facilitateur : PVF pour l'accès aux fonds, « historiquement nous avons commencé par signer une convention de recherche et après on a recherché des financements supplémentaires et alors on a pensé à la labellisation par le pôle » mais ensuite abandon du projet « l'ingénieur de l'entreprise qui était dédié au projet et devait venir dans nos locaux pour s'occuper du développement n'a pas pu travaillé en collaboration avec le labo... il devait gérer les problèmes dans l'entreprise... PME asphyxiée par le retard des fonds Oséo et une baisse d'activité... c'est frustrant...relations excellentes avec eux, mais ils ont baissé significativement leurs investissements en R&D... il y a pleins d'idées dans les PME, mais difficile d'impliquer les PME en conjoncture de crise...pas capable d'investir à long terme, d'attendre deux ans avant d'obtenir les résultats »

<p>P2</p>		<ul style="list-style-type: none"> - architecte : I « L'idée est venue parce que ce problème existait au niveau français et européen, et l'I. à Lille ont pour thématique principale le ferroviaire » - coordinateur : I et indirectement le financeur « consortium dont la plupart des partenaires travaillaient ensemble avant... un nouveau intégré dans le projet car avait collaboré avec l'I auparavant et avait montré ses compétences... c'est une PME d'ailleurs l'intégration d'une PME très encouragée par l'ANR pour obtenir les fonds » - facilitateur : PVF « Le pôle n'était pas intégré dans la naissance du projet, la naissance du projet, c'est l'I... le pôle est venu pour donner du poids au projet, en le labellisant, ça s'arrête là, pour ce projet là » informateur « A chaque fois que des projets se montent au niveau national ou Européen, notre directeur de programme au sein du pôle nous envoie des mails pour savoir si cela nous intéresse...il envoie à tout le groupe mobilité... dernière c'était la source pour qu'on soit dans un consortium franco-allemand// je pense que serait le rôle du pôle, faire déjà un filtrage intelligent au lieu d'envoyer à tout le monde... // Sinon, au niveau de la communication, l'information, les appels, ça fonctionne bien... il est très disponible »
<p>T1</p>		<ul style="list-style-type: none"> - architecte : collectif mais impulsion du PVF et autres institutions « L'idée du projet n'appartient à personne, c'est une maturation progressive// Le medef avait lancé des actions pour essayer de dynamiser une filière microtechnique sur le nord franche comté, et alors on s'est dit il faut faire un projet sur du moteur pour véhicule électrique, à partir de là le projet s'est monté... et le pôle participait aussi à ces réflexions » - coordinateur : PVF et P « P s'est tourné vers le pôle à ce moment là, mais le pôle savait qu'on était sur ces domaines là, via le directeur de programme qui nous avait déjà contacté pour d'autres projets// Historiquement directeur de programme m'a contacté pour le projet K2, et un des partenaires était P ... on s'est rencontré sous l'impulsion du pôle, clairement// C'est plutôt P, mais même pas directement via eux... il fallait des compétences en matériau du côté industriels et P avait de très bonnes relations avec l'entreprise N donc il a fait appel à eux, et N à son tour a fait appel à son partenaire universitaire habituel (I)... pour les autres entreprises c'est essentiellement P qui s'en est occupé » - facilitateur : PVF « Le pôle a joué son rôle d'aider, de donner son avis, de soutenir (défendre) le projet au ministère// Directeur de programme a mis les gens autour de la table, une fois, deux fois, trois fois et s'est débrouillé pour que les gens travaillent ensemble»

T2		<p>- architecte : D « j'étais en contact avec un porteur de projet norvégien qui avait une manière innovante de faire de la formation à la conduite.... à ce moment là, il m'a contacté en me disant là j'ai un système intéressant, est ce qu'on peut pas collaborer pour développer l'idée ensemble... alors cette personne, en fait c'est mon ancien chef avant que je crée mon entreprise »</p> <p>- coordinateur : P et les financeurs « On n'a pas eu besoin du pôle pour trouver des partenaires// Mon premier rôle en tant que porteur de projet ça a été de trouver des partenaires français : j'ai trouvé l'université et au début deux entreprises qui faisaient de la R&D, du développement logiciel..des gens que je connaissais, que je savais que je pouvais faire confiance et j'avoue que là on a vraiment des partenaires solides// On avait à l'origine 7 entreprises dans le pool... le consortium final s'est fait à 5 partenaires (car le système de financement a été modifié en Roumanie ce qui a évincé un partenaire et car OSEO a évincé un membre du consortium pour manque de solvabilité) »</p> <p>- facilitateur financier, soutien moral, et informateur : PVF « Heureusement qu'on a eu des appuis, alors là effectivement PvF nous a aidés... heureusement que y en a qui ont cru en nous...on a réussi grâce à ça... ils nous disaient non, non c'est un bon projet, il faut le garder// Rôle déterminant du pôle pour tout ce qui est communication et pour trouver des partenaires pour la suite.... Le directeur de programme du pôle nous a dit : on vous attend ... c'est là qu'on aurait besoin du pôle, pour nous aider à trouver... mais le danger c'est toujours la confidentialité // Pôle pas énormément impliqué dans ce qu'on fait »</p>
----	--	--

Légende

	Nouveau lien
	Ancien lien
	A l'origine de l'idée
	Partenaire industriel (Entreprise)
	Partenaire scientifique (Laboratoire / Université)
	Porteur du projet

A la lecture de ce tableau, on peut tout d'abord noter que PVF ne joue quasiment jamais le rôle d'architecte (2 cas sur 9). Ce résultat peut s'expliquer par la période d'étude considérée et les PCI étudiés, certains d'entre eux ayant été labellisés et financés la première année d'existence du pôle, alors même que les missions de ce dernier n'étaient peut être pas encore très clairement définies. Les entretiens menés auprès des directeurs de programme vont aussi dans ce sens lorsque l'un d'entre eux nous dit « *on fait un métier qui n'existait pas au début des pôles. Toute le monde a appris en marchant au fur et à mesure... au départ quand on a créé le PVF, personne ne savait comment les choses devaient marcher, nulle part ni dans les ministères. Ils savaient juste qu'on voulait faire un pôle de compétitivité et puis tout le monde avait son idée plus ou moins sur la gouvernance* » (DP1). Ce directeur de programme va même plus loin en précisant « *on est toujours à essayer de faire caler la stratégie a priori et les projets a posteriori...ça m'est arrivé d'organiser une réunion pour monter un projet sur une thématique et puis à la fin on est sorti avec un projet mais qui n'avait rien à voir.. ce n'est pas grave* ».

La mission d'architecte est également probablement moins claire et directement visible par les répondants, dans la mesure où les directeurs de programme revendiquent une co-construction des priorités stratégiques du pôle avec les acteurs « *c'est au final en discutant et en travaillant avec les différents acteurs locaux qu'on a fait émerger des thématiques qui étaient pertinentes pour l'avenir* » (DP1). Enfin, on apprend « *nous on ne lance pas d'appels à projets, parce qu'on a trop de boulot, on n'a pas les moyens, même si c'est arrivé un certain moment, on s'est dit en ce moment les projets on n'en a pas beaucoup* » (DP2), suggérant que PVF est prêt et compétent pour assurer cette mission en cas de besoin, cad si le nombre de PCI devaient devenir insuffisant à leurs yeux, ce qui ne semble pas le cas sur notre période d'étude. Cependant le cas T1 témoigne d'une forme d'évolution puisque dans ce cas précis, c'est bien la structure d'animation du pôle, par la définition de ses priorités stratégiques qui a donné l'impulsion au projet et au réseau. La structure d'animation est ici à l'origine de l'orientation des choix d'innovation des partenaires du PCI.

Nos études de cas suggèrent aussi que la mission de coordinateur ne constitue pas sur l'échantillon étudié le cœur de l'activité du pôle. La structure d'animation n'a en effet proposé des partenaires que dans 2 cas parmi les 9 étudiés. Sur ce point, l'un des directeurs de programme propose une explication intéressante lorsqu'il explique que « *souvent on travaille sur des appels à projet et donc si l'objectif c'est de déposer un appel à projet dans un mois on n'a pas forcément beaucoup de latitude, de facilités à faire monter les choses, à les mettre en*

relation avec quelqu'un d'autre qui est complémentaire » (DP1). De plus, il s'avère que l'un de ces deux cas (K1) s'est soldé par un échec. Si une telle co-occurrence ne doit pas nous pousser à conclure trop hâtivement que PVF a mal joué son rôle, elle nous permet de mettre l'accent sur le fait que dans 3 PCI sur les 9 analysés, les partenaires se connaissaient préalablement au lancement du projet, cette forme de proximité relationnelle ou de relation sociopolitique pour reprendre les termes d'Assens (2003) ayant elle aussi très probablement facilité le bon déroulement des collaborations.

La relativement faible implication directe du pôle dans ces deux missions de courtage peut probablement également s'expliquer par le fait que certains membres de la structure d'animation du PVF sont ou ont été salariés, dirigeants ou actionnaires des entreprises impliquées dans les réseaux de collaboration que nous étudions. Ainsi l'actuel directeur de programme n°2 est-il issu de l'entreprise P, alors qu'un ancien du pôle est aujourd'hui membre de V (P et C étant deux partenaires des PCI étudiés), pour ne citer qu'eux. Deux entretiens (C2 et T2) font d'ailleurs clairement mention des perméabilités entre le pôle et les partenaires projet. Si cette interrelation participe très certainement à l'amélioration de la connaissance et des compétences des membres de la structure d'animation et vice-versa permet de faire connaître les activités du pôle très facilement (dans les entreprises recrutant d'anciens membres du pôle notamment), une telle interrelation risque aussi de limiter le nombre de nouvelles idées, de nouvelles relations, de nouveaux partenaires que le pôle pourrait proposer, ce qui tendrait plutôt à stabiliser les relations passées et à entretenir la confiance entre partenaires anciens. L'un des directeurs de programme interrogés explique d'ailleurs que lorsque le PVF recherche des partenaires, *« c'est souvent du bouche à oreille... c'est notre connaissance du terrain, c'est nos cartographies. On a même la cartographie des 1077 entreprises et des 80 équipes de laboratoires d'Alsace Franche Comté on les connaît donc on fait le lien très rapidement »* témoignant d'une vision plutôt statique et rétrospective de l'activité de recherche de partenaires.

La mission de courtage essentielle jouée par le pôle est celle de facilitateur. Quand le pôle joue le rôle de facilitateur, il s'agit essentiellement de faciliter l'accès aux sources de financement (7 cas sur 9), d'assurer les fonctions d'informateur et de diffuseur au sens de Burt (3 cas sur 9). Dans le cas P2, le responsable scientifique va même jusqu'à mentionner qu'il serait très demandeur que le pôle joue un rôle de traducteur. Dans le projet T2, le porteur industriel se réjouit quant à lui que le pôle se charge de sa mission de synthétiseur à l'issue du projet, tout en s'inquiétant en même temps de problèmes de confidentialité qu'un excès de

communication pourrait générer. Par contre, il est fort intéressant de voir que si ce rôle de facilitateur est majoritairement reconnu (sous une forme ou une autre), PVF n'en a pas pour autant pu empêcher l'échec de certains projets. En effet, deux des trois projets ayant subi des difficultés en cours de réalisation (que celles-ci soient d'ordres économiques ou relationnelles) ont dû être abandonnés. Ces échecs suggèrent alors que bien que facilitateur, PVF ne dispose pas des moyens nécessaires pour se substituer ou tout du moins soutenir le porteur en cas de mise en danger du réseau (à l'exception du cas C1, où le soutien a surtout consisté à remotiver les partenaires à intervalles réguliers).

PVF apparaît avant tout comme déterminant dans la phase de montage de dossier de financement. D'ailleurs quant on interroge un directeur de programme sur le processus d'émergence des projets et la place du PVF, il fait uniquement référence à cette mission puisqu'il répond « *en général c'est les entreprises ou des directeurs de recherche qui nous appellent pour nous dire, voilà, moi j'ai un projet est ce que vous pensez qu'il est éligible ? est ce que vous pensez qu'on peut le labelliser au niveau du pôle* » (DP2). Il complète un peu plus tard en disant « *la 4^{ème} étape de la procédure d'acceptation d'un projet par le PVF, c'est le financement. Nous avons une réunion mensuelle avec tous les financeurs régionaux.. on discute, on leur présente les projets....quand vous avez labellisé un projet, c'est rare que le porteur ne vous appelle pas en disant je n'arrive pas à boucler, comment je fais, on organise des tours de table et on fait tout cela on re-convoque les financeurs sur le projet c'est une négociation permanente* ». En ce sens, nos études de cas font émerger un nouveau rôle de courtage pour les structures d'animation des pôles, courtage non plus comme nous l'avions envisagé dans la présente étude entre acteurs de l'innovation mais plutôt courtage entre réseau collaboratif d'innovation auto-organisé et financeurs potentiels. Il semblerait que ce ne soit pas tant les partenaires projet qui aient besoin du pôle pour se comprendre et harmoniser leurs pratiques et desiderata, mais que ceux-ci aient plutôt besoin d'un soutien du PVF pour monter et défendre le projet de façon à augmenter sa probabilité de financement.

Ainsi, pour reprendre la terminologie de Clergeau et al. (2000), il semble que le rôle du PVF s'apparente plus souvent à de « l'intermédiation réseau » qu'à de « l'intermédiation acteur », le rôle de facilitateur étant plus répandu que celui de coordinateur.

Au final, nos enquêtes ne permettent pas de conclure à l'existence de rôles spécifiques du PVF selon les caractéristiques des réseaux collaboratifs et des enjeux des projets sous-jacents. En effet aucune régularité n'émerge pour des réseaux présentant des caractéristiques communes aussi bien en termes d'acteurs impliqués, que de phase du processus d'innovation

couvert, que de financements obtenus ou encore d'étendue géographique. A l'inverse, le même rôle de facilitateur se retrouve dans tous les types de réseaux étudiés dans le présent article. Comme le disait DP1, « *il n'y a pas vraiment de relation type [entre le pôle et un porteur de projet] : c'est vraiment du sur-mesure* ».

CONCLUSION

Dans cet article nous avons cherché à délimiter l'étendue et les contours du rôle de courtier joué par la structure d'animation d'un pôle de compétitivité dans la construction des réseaux de collaborations sous-tendant les projets d'innovation.

En analysant le discours de 9 partenaires projets et de 4 directeurs de programme au sein d'un pôle, le PVF, nous montrons que la structure d'animation du PVF joue principalement un rôle de facilitateur de réseaux, en ce sens, qu'elle soutient les partenaires dans le montage et la défense de leur dossier de financement. Les personnes interrogées reconnaissent aussi fréquemment son rôle d'informateur, la structure communiquant beaucoup sur les projets en cours, les nouveaux acteurs du domaine etc. Par contre, la structure d'animation semble beaucoup moins impliquée dans la phase d'architecture du réseau (elle n'est que très rarement à l'origine de l'idée ou en train de solliciter des partenariats sur des thématiques précises) et dans celle la coordination du réseau (au sens de la recherche et du management des partenaires).

Par ailleurs, notre analyse du rôle de la structure d'animation dans 9 réseaux aux caractéristiques variées, ne nous aura pas permis d'identifier des formes de réseaux pour lesquelles la structure d'animation aurait un rôle plus ou moins large à jouer. Il semblerait que la forme de l'intervention du pôle soit décidée de façon ad hoc (à l'exception de son implication systématique dans les relations avec les financeurs).

Finalement, notre étude met clairement l'accent sur une activité de courtage que nous avons occulté et qui consiste non pas à mettre en relation entreprises et laboratoires pour développer des projets communs, ces derniers semblant forts capables de se trouver et de s'adapter sans l'intervention directe de la structure d'animation, mais plutôt à faire l'interface entre des réseaux collaboratifs auto-constitués et des financeurs.

A la question, l'existence du pôle favorise-t-elle le développement de projets coopératifs ou ces projets auraient-ils émergés indépendamment de l'existence du pôle, nous pouvons désormais répondre que si le pôle n'est que rarement l'instigateur du réseau partenarial, il en garantit sa concrétisation en facilitant sa mise en œuvre et son financement.

Forts de ces premiers résultats nous envisageons de les compléter sur plusieurs dimensions. Tout d'abord notre étude porte quasi-exclusivement sur la perception du rôle de la structure d'animation par les usagers. Il conviendrait pour valider nos résultats de retourner interroger les directeurs de programme en leur présentant une synthèse de la façon dont leur intervention est perçue, afin le cas échéant de disposer d'éléments sur des actions moins visibles que ces mêmes directeurs de programme auraient pu mener sur les projets concernés, mais dont les usagers n'auraient pas eu conscience ou connaissance. Deuxièmement le pôle de compétitivité sélectionnée pour notre étude a été créé comme le prolongement de deux associations professionnelles qui lui pré-existaient, et qui avaient très probablement construits des réseaux informels entre acteurs de l'innovation sur le territoire avant même l'avènement du PVF. Il nous semble donc intéresser de tester si cette trajectoire institutionnelles forte, ne peut pas expliquer la sous-représentation du rôle d'architecte et de coordinateur (les acteurs ayant déjà été présentés par le passé). Tester cette hypothèse nécessiterait de réaliser une étude similaire sur un second pôle. De nombreuses pistes de développement s'offrent donc à nous.

Annexe 1. Liste des interlocuteurs projets interrogés

Projets	Personnes interrogées	Statut
T3*	Responsable scientifique	Partenaire laboratoire
A1*	Responsable scientifique	Partenaire laboratoire
F1	Responsable scientifique	Partenaire laboratoire
A2	Responsable scientifique	Partenaire laboratoire
P1	Responsable scientifique	Partenaire laboratoire
C2	Directeur commercial	Porteur
T2*	Directeur de l'entreprise	Porteur
K1	Responsable scientifique	Partenaire laboratoire
T1	Responsable scientifique	Partenaire laboratoire
C1	Directeur de l'entreprise	Porteur
P2	Responsable scientifique	Partenaire laboratoire

(*) Projets ayant des financements européens.

BIBLIOGRAPHIE

Assens, C. 2003, Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 7(4), 49-61

Barabel M. *Et al.*, 2009, La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de la Cosmetic Valley, *Management et avenir*, 5(25).

Bocquet, R., Mendez, A., Mothe, C., Bardet, M, 2009, Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ?, *Management et Avenir*, 25, 227-244.

Burt R. (2004), « Structural Holes and Good Ideas », *American Journal of Sociology*, Vol. 110, n° 2, p. 349-399.

Burt R. S. (1992), *Structural holes - The social structure of competition*, Harvard University Press.

Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieux », *l'année sociologie*, n° 36, p. 169-208.

Clergeau C., Detchessahar M., Quinio B., (2000), Les politiques de développement technologique : contenu, organisation et évaluation de la fonction d'intermédiation

Dacin M.T. et al. (1999), Dacin Ventresca M.J., Beal B.D. (1999), "The embeddedness of organizations: Dialogue and directions", *Journal of Management*, 25, 3, 317-356.

Daidj N., Gardet E., Mothe C., 2008, The manufacturing *keiretsu*: a changing inter-company network? The case of the car industry, in Dzever, S., Jaussaud, J., O'Callaghan, eds., *Evolving corporate structures and cultures in Asia*, ISTE/Wiley Ltd., London and New York.

Defelix C. *Et al.*, 2008, Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité la longue marche vers l'innovation sociale, *Revue Management et Avenir*, 20: 9-29.

Doz, Y. L., Olk, P. M., & Ring, P. S. (2000). Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, 21, 239–266.

Ehlinger S. *Et al.*, 2007, Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations?, *Revue Française de Gestion*, 170: 155-171.

Fleming L., Mingo S. Et Chen D. (2007), « Collaborative Brokerage, Generative Creativity, and Creative Success », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, p. 443-475.

Fulconis, F., Joubert, J, 2009, Management des pôles de compétitivité et structures en réseau : une analyse de la filière agroalimentaire, *Management et Avenir*, 25, 184-206.

Gardet, E., 2009, Modes de coordination instaurés par le pivot d'un réseau d'innovation: le cas d'un porteur de projet TPE, *Management et Avenir*, 6 (26)

Gardet, E., Mothe, C., 2010, Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation, *Revue Française de Gestion*, 204.

Gavard-Perret M.L. *et al.*, 2008, *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Lavoisier.

Geindre, S., 2005, Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue Française de Gestion*, 76-91

Ibarra, H., Kilduff, M., Tsai, W., 2005, Zooming in and out: connecting individuals and collectivities at the frontiers of the organizational network research, *Organization Science*, 16, 359-371

Lecocq X.(2003) , Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels, Thèse de doctorat, IAE de Lille.

Long Lingo, Elizabeth and Siobhan O'Mahony. (2010), « Nexus work : Brokerage on creative projects », *Administrative Science Quarterly*, 55: 47-81.

Loubaresse, E., 2008, Qui pilote les réseaux interorganisationnels ? Caractéristiques des brokers de réseaux locaux d'organisations, *Management International*

Mendez A. Et M. Bardet, 2008, Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME, *Revue Française de Gestion*, 10(190).

Miles, R., Snow, C., 1986, Organizations : New concepts for new forms, *California Managemnt Review*, 28(3), 62-73

Obstfeld (2005), Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, Issue: 1.

Perry-Smith J.E. et Shalley C.E. (2003), The social side of creativity : a static and dynamic social network perspective, *Academy of Management Review*, 2003, pages 89 – 106.

Picard F. Et N. Rodet-Kroichvili, 2007, La dynamique territoriale au regard de la proximité. L'exemple de l'industrie automobile en Alsace-Franche-Comté, in Lamard P. Et R. Woessner (dir), *Rhin-Sud : un territoire en devenir* ; Ed. UTBM-collection Territoriales.

Retour (ed), 2009), Pôles de compétitivité, *Revue Française de Gestion*, 35(190)-janvier.

Shalley, C. E. 2006. Creativity and innovation in work organizations : Multilevel approaches. Discussant for this symposium at the Society of Industrial/Organizational Psychology Meetings, Dallas, Texas.

Snow, C.C., Miles, R. E. Et H. J. Coleman Jr. (1992). « Managing 21st Century Network Organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 20, no 3, p. 4-20.