

LES POLES DE COMPETITIVITE : LEVIERS COGNITIFS DE CREATION DE VALEUR ? RETOURS D'EXPERIENCE SUR LES POLES I-TRANS ET MER PACA

Isabelle Dherment-Férère
Maître de Conférences à l'IAE - Université du Sud Toulon Var
Membre du laboratoire CEROG (IAE Aix-en-Provence)
Correspondance : dherment@univ-tln.fr

Marc Bidan
Professeur à l'Université de La Rochelle
Membre du laboratoire CEREGE (Poitiers-La Rochelle)
Correspondance : marc.bidan@univ-lr.fr

Résumé : Cette communication porte sur la thématique des pôles de compétitivité français, créés en 2005 pour soutenir des projet innovants entre favorisant les synergies entre différents partenaires industriels et de recherche. En se basant sur l'apport des théories cognitives, qui mettent en avant les leviers cognitifs (et non plus disciplinaires) de création de valeur, cette recherche s'interroge sur la capacité des pôles de compétitivité à générer des flux de liquidités par l'innovation. L'étude empirique, menée auprès de différents acteurs des deux pôles I-Trans et Mer PACA, apporte une réponse nuancée en mettant en évidence les forces mais aussi les risques, sources de création (respectivement destruction) de valeur potentielles.

Mots clefs : pôle de compétitivité, innovation, projet, financement de projet, création de valeur.

LES POLES DE COMPETITIVITE : LEVIERS COGNITIFS DE CREATION DE VALEUR ? RETOURS D'EXPERIENCE SUR LES POLES I-TRANS ET MER PACA

Résumé : Cette communication porte sur la thématique des pôles de compétitivité français, créés en 2005 pour soutenir des projet innovants entre favorisant les synergies entre différents partenaires industriels et de recherche. En se basant sur l'apport des théories cognitives, qui mettent en avant les leviers cognitifs (et non plus disciplinaires) de création de valeur, cette recherche s'interroge sur la capacité des pôles de compétitivité à générer des flux de liquidités par l'innovation. L'étude empirique, menée auprès de différents acteurs des deux pôles I-Trans et Mer PACA, apporte une réponse nuancée en mettant en évidence les forces mais aussi les risques, sources de création (respectivement destruction) de valeur potentielles.

Mots clefs : pôle de compétitivité, innovation, projet, financement de projet, création de valeur.

Introduction

Créés le 12 juillet 2005 par le CIADT¹ sur le modèle des « clusters » (Porter, 1998) les pôles de compétitivité rassemblent des centres de recherche et de formation et des entreprises autour de projets **d'innovation** locale à vocation régionale, nationale ou internationale². Selon la définition officielle proposée par le CIADT en 2005, un pôle de compétitivité est “ une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale”. Présentés comme

¹ Comité interministériel d'aménagement du territoire

² Comme le font remarquer Defélix et al (2007), les configurations « clusters » « apparaissent pour deux raisons fondamentales : la première est l'inégale répartition de ressources spécifiques, telles que savoirs et compétences, et donc l'intérêt de leur association pour la création de nouveaux produits ou activités ; la seconde réside dans l'opportunité des économies d'échelle que l'on peut réaliser tant dans la recherche-développement que dans l'industrialisation ».

une nouvelle forme d'organisation industrielle³ axée sur l'amélioration de **l'attractivité du territoire** auquel ils sont rattachés, les pôles font l'objet d'un important soutien de l'Etat tant sur le plan de sa valorisation que sur le plan financier. C'est ainsi que 71 pôles répartis sur le territoire français sont labellisés et dotés de 1,5 milliard d'euros sur trois ans selon leur vocation (mondiale, nationale ou régionale) avant d'assurer ensuite leur propre pérennité financière, économique et scientifique.

Si les pôles de compétitivité font l'objet de toute l'attention des médias, des chercheurs⁴ et des cabinets d'expertise⁵, peu de recherches sont axées sur la création de valeur des pôles⁶. Or celle-ci est centrale dans la volonté manifestée par les pouvoirs publics au lancement des pôles de compétitivité comme le rappellent Majumdar (2007) et Bretonnes (2005). Le texte à l'appel à projet diffusé par le gouvernement en novembre 2004 précise en effet que : « création de richesses nouvelles, partenariat, recherche et développement constituent ainsi les maîtres mots de la politique en faveur des pôles de compétitivité ». Cet article tente d'apporter un éclairage sur la capacité des pôles à créer de la valeur. Il se base plus précisément sur l'approche cognitive, selon laquelle les sources de création de valeur sont réalisées non seulement au moyens de leviers disciplinaires permettant la diminution des conflits d'intérêts mais aussi de leviers cognitifs grâce à l'innovation et l'apprentissage. La mission affichée des pôles de compétitivité est justement de créer de la valeur en favorisant l'innovation. La réalité du terrain conforte-telle ce discours affiché ? Cette recherche essaie de répondre à cette question. Après avoir mis en évidence les différentes approches théoriques de la création de valeur (partie 1), l'article montre qu'en mettant en avant l'innovation dans le discours affiché et les structures de gouvernance, les pôles de compétitivité semblent conforter les théories cognitives de la création de valeur (partie 2). Il confronte ensuite cette vision aux pratiques en recueillant les perceptions des parties

³ Comme le font remarquer Defélix et al (2007), les pôles constituent un mode original qui se distinguent des districts industriels (Marshall (1920), Zimmerman et al (1998), Mendez (2005)) qui ne regroupent que des entreprises qui ne sont pas forcément labellisés par les pouvoirs publics

⁴ Voir par exemple les communications exposées lors du 3^{ème} colloque du PESOR, 16 mars 2007, Faculté Jean Monnet de Sceaux, axées sur différentes thématiques telles que : les défis humains et organisationnels des entreprises innovantes, l'émergence des stratégies collectives au sein des pôles de compétitivité, le management de l'innovation au sein des « clusters », création de valeurs dans les pôles de compétitivité, « business model » et modalités de croissance des entreprises innovantes ; voir aussi les numéros 170-171 et 176-177 de la revue *Vie et Sciences économiques* consacrés aux pôles de compétitivité.

⁵ Le lecteur pourra consulter un premier bilan sur les pôles effectué par KPMG (<http://www.internetactu.net/2006/12/12/kpmg-livre-un-premier-bilan-sur-les-poles-de-competitivite/>) et Ernst and Young (<http://www.lesechos.fr/medias/2007/0925//300204931.pdf>) ainsi que le recueil des bonnes pratiques de gouvernance des pôles de compétitivité élaboré par les sociétés CM International et ARC Essor (<http://www.compétitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique178>).

prenantes de deux pôles, I-Trans et Mer Paca sur les sources de création (destruction) de valeur anticipées un an après la création des pôles de compétitivité (partie 3).

1. Les différentes approches de la création de valeur et les apports de l'approche cognitive

Cette première partie retrace les différentes approches de la création de valeur (§ 1.1) et met en exergue les apports récents de l'approche cognitive (§ 1.2).

1.1. L'évolution du concept de création de valeur dans la littérature⁷

Les différentes approches évoquées tout au long de cet article mettent en évidence une évolution de la conception de création de valeur. D'après la **vision financière traditionnelle, issue de la théorie néoclassique**, il y a création de valeur s'il existe un surplus une fois que les apporteurs de capitaux ont été rémunérés⁸. La valeur créée (ou rente résiduelle) revient exclusivement aux actionnaires qui assument le risque résiduel et sont considérés comme les seuls propriétaires du capital. Les intérêts des actionnaires et des dirigeants étant convergents, il y a une complète indépendance entre la création de valeur et la répartition de la valeur⁹.

Une première remise en cause de cette approche est apportée par **vision contractuelle** de la firme (Berle et Means (1932), Jensen et Meckling (1976), Fama (1980), Fama et Jensen (1983)). Celle-ci introduit des conflits d'intérêts et une asymétrie informationnelle entre les actionnaires et les dirigeants, qui résulte de la séparation entre le capital et la gestion. Des mécanismes de contrôle internes et externes sont alors mis en place pour discipliner le

⁶ voir à ce sujet les communications de Pelé et Pluchart (2007), Schindler, et Duzert (2007) et Majumbar (2007).

⁷ Cette partie a été réalisée à partir de Wirtz (2006) et de Dherment-Férère (2007) qui consiste en une synthèse des articles de Charreaux G. (1997e, 1998, 2002a, 2002b, 2003., 2005).

⁸ La vision traditionnelle de la valeur repose sur trois hypothèses et deux principes : 1) les marchés sont parfaitement concurrentiels ; 2) la rationalité complète des agents est complète ; 3) il n'y a pas d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts : les dirigeants agissent conformément aux intérêts des actionnaires (pas d'opportunisme des dirigeants donc pas de coûts) ; 4) seule la transaction actionnaires - dirigeants est déterminante (principe de monisme) ; 5) seules survivent à terme les organisations les plus fortement créatrices de valeur, ou sous une forme atténuée et approximativement équivalente, qui *minimisent les coûts* associés aux différentes transactions qui s'établissent entre la firme et ses différents partenaires (principe d'efficacité).

⁹ Dans ce cadre, la mesure de performance se fait à des fins d'allocation (la mesure de performance utilisée n'a pas d'incidence sur la répartition) ; Cette idée rejoint le paradigme qui était dominant en finance d'entreprise avant l'article de Jensen et Meckling (1976) ; il reposait sur les deux théorèmes de neutralité établis par Modigliani et Miller (1958 et 1961) touchant à la structure de financement et à la politique de dividende : ces deux auteurs ont établi que pour un ensemble d'opportunités d'investissement donné et si les marchés financiers sont parfaits alors tant la politique de financement (dette contre fonds propres) que la politique de dividende n'ont aucune incidence sur la valeur de la firme Ces théorèmes bien connus ne sont d'ailleurs que des cas particuliers du célèbre **théorème de Coase**, cette neutralité n'étant troublée que par la fiscalité.

dirigeant et le contraindre à agir dans l'intérêt des actionnaires. Cette approche remet en cause l'indépendance entre la création et la répartition de valeur. En effet, la répartition de la valeur a une influence sur la valeur créée dans la mesure où la rémunération accordée au dirigeant joue sur son incitation à créer de la valeur. Cette approche initiale est toutefois nuancée par les théories de l'enracinement (Shleifer et Vishny, (1989), Castanias et Helfat (1992)). Tout en restant dans une perspective contractuelle, celles-ci remettent en cause l'efficacité des mécanismes de contrôle en montrant que le dirigeant ne reste pas passif face aux mécanismes de contrôle et qu'il peut les neutraliser. L'approche contractuelle reste toutefois centrée sur une vision « actionnariale » de la valeur qui accorde une importance prédominante à la relation actionnaires-dirigeant.

Une troisième étape est amorcée par les travaux adoptant une **vision pluraliste (ou partenariale)** de la valeur (amorcée par Blair (1995), Charreaux et Desbrières (1998), Zingales (1998)). Cette approche considère que la vision actionnariale, prédominante dans les théories contractuelles, est réductrice. Selon cette approche, toutes les parties prenantes (appelées « stakeholders ») assument une part du risque résiduel et pas seulement les actionnaires ; ils doivent donc recevoir une part de la rente créée¹⁰. Dans ces différentes approches, qu'elles adoptent une vision actionnariale ou partenariale, la création de valeur est d'origine *disciplinaire* : il s'agit de trouver une répartition optimale de la valeur créée permettant de minimiser les conflits.

Les approches les plus récentes de la création de valeur sont apportées par les visions cognitive et comportementale. La **vision cognitive** de la valeur rompt avec ce schéma et constitue une quatrième étape dans l'évolution de la conception de la création de valeur. Selon cette approche, basée sur les travaux issus des courants fondés sur les ressources et compétences, comportemental, évolutionniste, la création de valeur est générée par des leviers cognitifs (tels que l'innovation ou l'apprentissage) et non seulement par des leviers disciplinaires. Ainsi, ce n'est plus la façon de répartir la valeur qui importe mais la façon dont celle-ci peut être créée. La **vision comportementale** constitue l'approche la plus récente à l'heure actuelle. Elle intègre l'incidence des biais comportementaux, d'origine cognitive ou comportementale, qui écartent la décision des agents de la décision optimale fondée sur une rationalité complète. Cette approche permet d'enrichir les différentes approches évoquées précédemment, car ils analysent l'incidence des biais à la fois sur les leviers disciplinaires et cognitifs ainsi que sur les conflits entre les différentes parties prenantes.

1.2. L'apport de l'approche cognitive de la valeur

Les visions tant actionnariale que partenariales adoptent une vision juridico-financière de la gouvernance axée sur les leviers disciplinaires censés assurer la répartition qui maximise la valeur (c'est-à-dire qui minimise les coûts d'agence) : la source de valeur créée est donc liée à la minimisation des conflits.

Des travaux récents soulignent le caractère restrictif de cette approche dans laquelle la source de création de valeur est purement **disciplinaire** (Charreaux (2002a), Charreaux (2002b), Charreaux (2003)). La vision cognitive, issue de divers courants de recherche en stratégie, est quant à elle axée sur les leviers **cognitifs** (liés à l'innovation et à l'apprentissage) susceptibles de créer de la valeur et non sur les leviers disciplinaires. Elle met en avant le rôle central des connaissances, capacités et compétences (Kogut et Zander, 1992 ; Nonaka, 1994 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Rumelt, 1984 ; Teece et *al.*, 1997), souvent tacites, pour favoriser l'innovation et conforter un avantage concurrentiel, qui seraient autant de vecteurs potentiels d'une création de valeur durable¹¹.

Les théories cognitives s'appuient sur quatre courants principaux : 1) le **courant comportemental**¹² : la firme est considérée comme une coalition politique et une institution cognitive qui s'adapte via l'apprentissage organisationnel ; 2) la **théorie économique évolutionniste** néo-schumpétérienne¹³ qui définit la firme comme une entité regroupant des activités de façon cohérente, un répertoire de connaissances productives, un système interprétatif et qui privilégie la notion de concurrence fondée sur l'innovation ; 3) les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences (« **resource based theory** »)¹⁴ : la firme apparaît comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, liée notamment à l'expérience qu'ils ont accumulée. L'origine de la croissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulés ; 4) enfin, le courant de **l'apprentissage organisationnel** (Argyris et Schön (1978)) : la firme est vue comme une organisation cognitive apprenante.

¹⁰ Elle peut être définie comme la somme des écarts existant entre la rémunération offerte aux différentes parties prenantes (de l'entreprise) et le prix minimum qu'elles demandent pour continuer à coopérer.

¹¹ Se reporter à l'article de Wirtz (2006).

¹² Simon (1947), March et Simon (1958), Simon et March (1963) :

¹³ Nelson et Winter (1982)

¹⁴ Penrose (1959), Prahalad,...

L'approche cognitive est originale dans la mesure où elle permet rend endogène la question de la genèse des opportunités d'investissement. Dans la vision traditionnelle, on s'intéresse pas à l'origine des opportunités d'investissement, ces dernières étant considérées comme un ensemble donné à la façon d'un menu dans lequel le dirigeant n'aurait qu'à choisir. Dans cette optique, la discipline exercée sur le dirigeant consiste à contraindre ce dernier à faire le meilleur choix, le choix pouvant être connu par l'ensemble des acteurs s'ils sont à même d'accéder à l'information pertinente¹⁵. Or, la construction d'une opportunité d'investissement inédite, par exemple grâce à l'innovation technologique, ne dépend pas uniquement d'informations, mais également de la connaissance spécifique (et souvent tacite) de ses concepteurs. Contrairement à l'information, en principe transmissible à des tiers, la connaissance, en tant que construit mental ou structure cognitive, est un concept très subjectif et dépend largement de la trajectoire spécifique de son détenteur (Fransman, 1994).

Par conséquent, les théories « cognitives » distinguent la notion d'information et de connaissance. Dans les théories contractuelles, ces deux notions étaient confondues et l'information occupait une place centrale. L'information est vue comme un ensemble fermé, objectif (c'est-à-dire potentiellement connaissable par tous les individus) de données relatives aux conséquences des événements possibles contrairement à la connaissance qui est un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus, en fonction de leurs modèles cognitifs. Dans la vision cognitive, la firme acquiert donc la capacité d'apprendre et de créer de la connaissance (les notions d'apprentissage et d'innovation deviennent centrales) et non seulement résoudre les conflits d'intérêts.

Ainsi, la création de valeur ne se limite à un simple problème de discipline, approche pourtant dominante en gouvernance d'entreprise. Selon Wirtz (2006), la dimension cognitive est susceptible de jouer un grand rôle dans les entreprises innovantes. A travers l'histoire du Groupe Air Liquide, il propose une approche intégrant à la fois la dimension disciplinaire et cognitive en montrant que le poids respectif de ces deux leviers dépend du stade de développement des entreprises.

2. Les pôles de compétitivité comme levier cognitif de création de valeur

Les pôles de compétitivité créés en 2005 dans le but de favoriser la création de projets innovants grâce à la coopération de partenaires aux compétences complémentaires (industriels

¹⁵ La discipline s'exercera, entre autres, au moyen d'une réduction de l'asymétrie d'information (*monitoring*, dédouanement) (Wirtz, 2006).

et laboratoires de recherche), semblent être une parfaite illustration de l'approche cognitive de la création de valeur. En se basant sur l'analyse de deux pôles de compétitivité¹⁶, les pôles Mer PACA et I-Trans, cette partie montre que la volonté de créer de la valeur par l'innovation se traduit tant dans la structure de gouvernance (§ 2.1) des pôles que dans leur mission affichée (§ 2.2).

2.1. Fonctionnement et gouvernance des pôles

2.1.1. Présentation des deux pôles étudiés

Le pôle « Mer PACA », à vocation mondiale et initialement intitulé « Mer et Sûreté, Développement durable » et porté conjointement par la région PACA et la région Bretagne a été scindé ensuite en deux pôles : « pôle mer Provence-Alpes-Côte d'Azur » et son alter ego « pôle mer Bretagne ». Ce pôle, dont le slogan est « développer une économie maritime à envergure internationale » se propose de répondre à trois enjeux majeurs, d'envergure européenne et mondiale : la sécurité, la sûreté et le développement durable en milieu maritime. L'ambition commune des acteurs est de devenir un acteur majeur du « homeland security », de construire une offre de produits et de services innovants pour le secteur naval et enfin de faire de la région un centre d'expertise international dans la maîtrise du milieu marin et de ses risques environnementaux. 71 projets sont actuellement en cours d'instruction dont 44 labellisés et 21 financés.

Le pôle I-Trans est un pôle à vocation mondiale centré sur le transport et leur intermodalité, en particulier le transport ferroviaire situé au sein du triangle Lille-Valenciennes et Amiens. Il fait partie des onze pôles centrés sur des problématiques de « transports terrestres » qui se sont réunis fin février 2007 à Mulhouse et ont signé une charte de collaboration (automobile) ainsi qu'une lettre d'intention (transports terrestres). I-trans est gouverné par un comité scientifique et technique et par un comité de Pilotage. Il peut s'appuyer localement sur environ 10 000 emplois pour le ferroviaire, 70 000 emplois pour l'automobile et autant pour la logistique. Le pôle a donc, au 14 mai 2007, labellisé 40 projets soit 28 projets d'innovation et 9 projets de recherche pour un montant d'environ 74 M€, 2 projets d'accompagnement et un projet globale de formation.

¹⁶ Cette partie se base sur des informations secondaires : documentation institutionnelle (site internet, plate forme de travail collaborative, etc.) et professionnelle (comptes rendus de comité de pilotage, réunions scientifiques, information grise, etc.).

2.1.2. Forme juridique

En matière de structure juridique, la gouvernance des pôles est généralement « hébergée » et portée par association dont les statuts sont adaptés. Le pôle Mer PACA est porté par l'association loi 1901 Toulon Var Technologies (TVT), Cette disposition a permis de rendre rapidement opérationnel le Pôle à partir de mi 2005. Le pôle I-Trans est porté par l'association lilloise « Transport Terrestre Promotion » qui oriente et appuie les dossiers stratégiques comme la future boucle d'essais ferroviaires.

2.1.3. Organisation et fonctionnement de la gouvernance

Au niveau opérationnel, les pôles disposent des organes suivants : un comité de pilotage (COPIL), un bureau, une équipe d'ingénierie et d'animation permanente (EIA), des groupes de travail thématiques (CT), un comité d'orientation stratégique (COS), un comité scientifique auxquels il faut rajouter un comité de pilotage et de coordination interrégional (CPCI) pour le pôle.

2.1.3.1. Le comité de pilotage (COPIL)

A la tête de la gouvernance du pôle est créé un comité de pilotage (appelé COPIL). Son rôle est de labelliser les projets, voter le budget, décider des nouvelles adhésions et d'approuver toutes les orientations stratégiques du pôle tant techniques qu'opérationnelles (ex : stratégie à l'international). Concernant le pôle Mer PACA, les membres du COPIL sont élus par l'Assemblée Générale de l'association TVT. Les 18 membres du COPIL sont élus pour 3 ans et se répartissent suivant les 3 collèges, PME, Grands Groupes, Scientifiques (6 représentants par collège). Cette répartition équilibrée indépendante de la répartition statistique des membres du pôle Mer PACA assure à chaque collège la même représentativité. En outre, la labellisation des pôles de compétitivité Mer PACA et Bretagne s'est accompagnée d'une exigence de coordination qui s'est traduite par la mise en place d'un comité de pilotage et de coordination interrégional (CPCI), qui s'assure de la non redondance des projets déposés en Bretagne et en PACA et coordonne les actions de communication et de promotion au niveau national et international. Le processus de labellisation via le pôle I-Trans repose de façon classique sur une double expertise (un comité scientifique et technique et un comité économique) et sur un accompagnement des projets et des porteurs (consortium) tout au long du processus appelé « vague de labellisation ».

2.1.3.2. Le bureau

Le bureau a vocation à **accompagner la montée en puissance du pôle**. Le bureau du pôle Mer PACA est composé du Président du pôle ainsi que de trois vice-présidents représentant chacun des collèges du pôle et a été constitué suite à l'assemblée générale du pôle qui s'est tenue le 23 juin 2006. Le pôle I-Trans est organisé de façon similaire avec un bureau pilotant et orientant les comités. Des forums et des rencontres (Amiens, Lille, etc.) réguliers permettent de matérialiser le réseaux et de faire « se parler » des acteurs qui resteraient isolés.

2.1.3.3. L'équipe d'ingénierie et d'animation permanente (EIA)

L'équipe d'ingénierie et d'animation permanente est constituée de personnes embauchées à temps plein par le pôle (ou par l'association à laquelle il est adossé). Ils sont chargés **d'accompagner les projets de l'idée jusqu'à la concrétisation, de trouver des partenaires financiers et industriels, d'assurer l'animation de réseaux et de groupes de travail** (sur les thématiques dont ils sont responsables) et de faire du lobbying (suivi des actions à l'international et des salons notamment). Le pôle Mer PACA a fait le choix d'une équipe **permanente et indépendante** (contrairement au cas où les industriels du pôle mettent à disposition des moyens humains pour le pôle) afin d'assurer une disponibilité totale de l'équipe envers les membres du pôle et une indépendance de vue qui garantit la qualité et la nature des services qui sont proposés aux PME, en particulier.

2.1.3.4. Les groupes de travail thématiques (CT)

Pour chaque thématique, des groupes de travail (GT) sont organisés et animés par une membre de l'Equipe d'Ingénierie et d'Animation (EIA). Ces groupes de travail, regroupant des membres partageant les mêmes problématiques de filière, ont plusieurs fonctions opérationnelles : assurer un espace d'échanges pour les membres du pôle, faire connaître les processus de labellisation des projets et de financement (veille sur les appels à projet français et européens), faire émerger les projets de coopération et rechercher les partenariats pertinents, proposer et mettre à jour la stratégie technique du thème, identifier les besoins communs (en moyens techniques à mutualiser, en action collective à mettre en place, en actions à l'international...), jouer le rôle de conseiller scientifique et technique, assurer la veille technologique du thème, analyser et anticiper les besoins du marché. Le pôle I-Trans a également mis en place des groupes de réflexion et de travail par grandes familles d'innovation et de projets (freinage, transport intelligent, boucle d'essais, inter modalité, etc.).

2.1.3.5. Le comité d'orientation stratégique (COS) et le comité scientifique

Le COS composé des élus et des représentants des institutions partenaires du pôle prend connaissance des travaux accomplis et peut discuter des orientations futures. Le comité scientifique est en cours de mise en place au sein du pôle MER PACA. La stratégie du pôle I-Trans est définie et piloté via le bureau et la direction scientifique.

2.2. La mission des pôles: favoriser la création de projets innovants coopératifs

Quel est le rôle du pôle ? Leur première fonction est d'étudier la faisabilité de projets innovants et de leur accorder le cas échéant une labellisation (§2.2.1). Celle-ci nécessite un accompagnement des projets en amont avec tout ce que cela implique en termes d'aide à l'émergence d'idées innovantes, d'aide à la recherche de partenaires industriels et d'aide à la recherche de financements (§2.2.2.). Au niveau global, les pôles doivent aussi assurer la promotion de la région (§2.2.3.).

2.2.1. La labellisation

Les projets instruits dans le pôle mer PACA sont issus d'une démarche « bottom-up », c'est-à-dire issus des membres porteurs de projets eux-mêmes. Compte tenu de la diversité des financeurs publics susceptibles de financer les projets du pôle MER, chacun ayant son propre mode de sélection et son calendrier, il n'a pas été fait le choix de procéder par appel à projets mais de privilégier un mode plus souple de dépôt de projets en continu. Cette disposition permet également à l'EIA de porter assistance au porteur de projet très en amont dès l'ébauche du projet et le montage du partenariat, ce qui est particulièrement appréciable pour les PME. Les GT thématiques sont également des lieux d'échange et de travail pour faire émerger des projets (recherches de partenaires, invitation de donneurs d'ordre...).

La procédure se déroule en trois étapes. La première étape consiste à déposer une **Fiche Intermédiaire de Synthèse (FIS)** par le porteur de projet qui décrit le projet, son innovation et le partenariat est la première étape du processus de labellisation. Cette étape correspond à la date de dépôt officielle du projet. Un membre de l'EIA est désigné pour analyser le projet (validité du partenariat, accès au marché, valeur technique du projet, ingénierie financière,...). La seconde étape, spécifique au pôle Mer PACA, consiste en un examen de cette FIS en comité interrégional après examen de l'EIA du pôle Mer Bretagne, afin de s'assurer de la non existence d'un projet de même nature en Région Bretagne. La troisième étape du processus de labellisation consiste à rédiger un dossier de labellisation beaucoup plus complet qui est examiné par l'EIA. Un avis est rédigé suivant des critères préétablis et

proposé au comité de pilotage qui examine à son tour le projet. Le comité peut labelliser ou émettre un avis réservé et reporter la labellisation si les critères sont incompatibles avec ce que demande par exemple l'organisme de financement.

Plusieurs critères sont requis pour pouvoir prétendre à la labellisation : 1) le projet doit être **collaboratif** : il faut trois partenaires, en général deux industriels et un laboratoire ou au minimum deux partenaires (industriels, labos, écoles certifiées de formation); 2) le projet doit être en cohérence avec une des **thématiques** du pôle et avoir un caractère innovant : par exemple, pour le pôle Mer PACA, il faut une application maritime (le projet ne peut pas concerner la coutellerie) ; 3) le projet doit avoir des retombées économiques **régionales** : par exemple, pour le pôle Mer PACA, le projet doit développer la compétitivité de la région PACA ; il ne serait pas possible de labelliser un projet porté à 80% par des partenaires d'une autre région que PACA (par exemple la région Limousin) ; 4) les **porteurs de projet doivent être membres du pôle** et par conséquent correspondre aux critères requis (activité R&D en PACA dans une thématique du pôle). Si ces conditions sont réunies, la qualité, la faisabilité et les retombées du projet seront évaluées sur d'autres critères (scientifiques et économiques, économiques et financiers, organisationnels et degré d'insertion dans le contexte national).

2.2.2. L'accompagnement du projet en amont de la labellisation

Le pôle offre des moyens permettant de favoriser la création des projets préalablement à sa labellisation. Chaque porteur de projet bénéficie d'une aide par un membre de l'EIA pour l'aider à monter le dossier de labellisation et de financement.

2.2.2.1. L'aide à l'innovation et à la recherche de partenaires industriels en amont de la labellisation

La grande nouveauté des pôles de compétitivité est dans la nécessité de construire des projets coopératifs. Il doit donc permettre l'émergence d'idées nouvelles et de partenariats entre les industriels et les laboratoires. Certes, il existait des réseaux avant les pôles et il en existe encore (ex : SPL) mais ils étaient surtout destinés à échanger sur des problématiques communes. Le pôle 'impose' aux gens la rencontre et la meilleure connaissance des compétences et complémentarités des autres membres. L'équipe d'animation des pôles a donc le devoir de favoriser ces rencontres.

Parfois, le porteur de projet a déjà constitué un partenariat avant de faire appel au pôle, souvent, il a un embryon de consortium qui demande à être consolidé et précisé. A titre illustratif, le projet « Ecopaint », labellisé par le pôle Mr PACA en avril 2006, en est une

bonne illustration est un projet innovant consistant à développer une peinture « antisalissures » pour le revêtement des bateaux qui soit respectueuse de l'environnement. Ce projet est le fruit d'un partenariat entre 1) un laboratoire (le laboratoire MFS rattaché à l'Université de Toulon) porteur du projet et chargé de concevoir la peinture et de faire les tests sur des échantillons, une PME, 2) une PME (la société Blancolor) chargée de développer la peinture sur le plan industriel, et 3) d'un grand groupe de la construction navale, DCNS, qui en tant que client doit définir les besoins et assurer les tests en grandeur réelle. Dans ce cas précis, le porteur de projet avait déjà constitué le partenariat avant de solliciter le pôle, le laboratoire ayant déjà travaillé avec les mêmes partenaires industriels sur des projets antérieurs. Leur attente par rapport au pôle portait plutôt sur la recherche d'un financement.

2.2.2.2. L'aide à la recherche d'un financement

Parallèlement au dossier de labellisation, un dossier de demande de financement est monté. Les porteurs de projet répondent à des appels à projet sont lancés par divers organismes de financement tels que : l'**ANR** (Agence Nationale de la Recherche), le **FUI** : Fonds Unique Interministériel (pour les projets labellisés par les pôles uniquement), l'**A2I** (Agence de l'Innovation Industrielle), l'**OSEO** (structure EPIC anciennement ANVAR qui a fusionné l'ADPME) le **FCE** (Fond Interministériel de soutien aux projets de recherche et développement collaboratifs des pôles de compétitivité qui dépend du ministère de l'industrie) et enfin la **Région**.

Le financement prend la forme de subventions, des avances remboursables ou des prêts à taux zéro (c'est le cas de l'OSEO). Il s'agit d'un cofinancement : les organismes de financement émanant de l'Etat ne peuvent pas financer le projet qu'à hauteur de 50%, l'autre moitié devant être financée par les partenaires du projet.

Le membre de l'EIA chargé d'accompagner le projet constitue une aide pour l'accès à ce financement : il donne notamment les informations sur les dates pour les appels d'offre, les adresses de sites d'organismes de financement. Il doit également donner des conseils pour rédiger le dossier de financement qui doit être orienté en fonction des contraintes de l'organisme. La rédaction du dossier de financement prime sur celle du dossier de labellisation, dans la mesure où un projet qui a de bonnes chances d'être financé sera plus facilement labellisé.

Lorsque le financement est accordé (accord de principe), les partenaires du projet doivent signer une convention avec l'organisme de financement, condition sine qua none pour que le financement soit effectué. Il conditionne donc le démarrage du projet.

2.2.3. Les actions globales : promotion du pôle

Plusieurs actions sont menées pour assurer la promotion du pôle telles que la participation à des salons nationaux ou internationaux, la production de documents, l'organisation de formations ou de conférences, etc.

En conclusion, la structure de gouvernance du pôle (par les EIA et groupes de travail thématiques) ainsi que sa mission (accompagner et labelliser des projets innovants) reflète la volonté de mettre l'innovation comme source première de création de valeur, ce qui conforte les théories cognitives. Qu'en est-il de la réalité du terrain ? L'objet de la troisième partie est d'apporter des éléments de réponse à cette question.

3. La théorie à l'épreuve des faits : la perception des acteurs

Afin de tester si les pôles de compétitivité constituent véritablement des leviers cognitifs de création de valeur, nous avons recueillis la perception des parties prenantes des pôles. La méthodologie et les résultats de l'étude sont présentés successivement (respectivement §3.1. et §3.2).

3.1. Méthodologie de l'étude

Nous avons adopté une approche méthodologique qualitative basée sur des informations primaires issues de divers entretiens menés au printemps 2007 (soit deux ans après la création des pôles) auprès de dix acteurs répartis sur les deux pôles. Ces derniers ont été rencontrés *in situ* à la fois sur le territoire valenciennois (I-Trans) et sur le littoral varois (Mer PACA). Nous avons opté pour un échantillon *diversifié* tant au niveau des pôles (deux pôles implantés dans des régions différentes) qu'au niveau de ses acteurs (gouvernants, représentants de laboratoires et représentants d'entreprises PME et grands comptes).

Concernant le pôle Mer PACA, nous avons interrogé deux « gouvernants », un chef de projet et la directrice adjointe qui sont membres de l'équipe d'ingénierie et d'animation permanente, et embauchés à plein temps par le pôle. Les trois autres personnes interviewées concernent les différentes parties prenantes du projet « Ecopaint » : le porteur du projet, représentant du laboratoire chargé de la conception du produit, un représentant Grands Groupes, la DCN, client du projet et un enfin un représentant de la PME chargée de développer le produit, la société Blancolor.

Concernant le pôle I-Trans cinq acteurs majeurs ont été interviewés : deux gouvernants (un membre du comité scientifique et un universitaire associé) et des acteurs membres des entreprises (deux PME et un grand compte) qui interviennent massivement et consortiums.

La composition de notre échantillon de répondants est décrite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1. Composition de l'échantillon

	Pôle I-Trans	Pôle Mer PACA	Pôles confondus
Gouvernants	1	2	3
Représentants de PME-PMI	2	1	3
Représentants de Grands Groupes¹⁷	1	1	2
Représentants de laboratoires / universités	1	1	2
TOTAL	5	5	10

Pour répondre à notre question de recherche, un guide d'entretien a été élaboré dans l'optique d'identifier les points forts et les faibles des pôles, sources potentielles de création (respectivement destruction) de valeur. Il consistait à recueillir les **perceptions** des acteurs en posant simplement deux questions ouvertes : 1) pouvez-vous nous expliquer le rôle que vous jouez dans le pôle ? 2) quels sont, à votre avis, les forces et faiblesses majeures des pôles de compétitivité deux ans après leur création ? Cette simplicité d'investigation nous permettait de recueillir le maximum d'informations en laissant parler librement nos interlocuteurs et de garantir la neutralité de leurs réponses sans les influencer a priori.

3.2. Résultats : sources de création et de destruction de valeur des pôles perçues par ses acteurs¹⁸

Une analyse approfondie des interviews nous a conduit à regrouper les différents avis selon le stade du projet porté par le pôle. Trois phases ont été identifiées : 1) la phase de création (c'est-à-dire avant sa labellisation) en termes d'idées et partenariats et de financement, 2) la phase de mise en œuvre et 3) la phase d'exploitation en termes de retour sur investissement ou de retombées ; cette troisième phase correspond en fait aux retombées attendues, les projets étant en phase de démarrage au moment où l'étude a été menée. Les résultats des entretiens sont résumés dans le tableau suivant :

¹⁷ Par la suite, nous utiliserons indifféremment les expressions « grands groupes » ou « grands comptes ».

¹⁸ Le lecteur pourra consulter en annexe la synthèse détaillée des entretiens.

Tableau 2. Les forces et faiblesses du pôle selon l'étape du projet

	FORCES	FAIBLESSES
SOURCES POTENTIELLES DE :	CREATION DE VALEUR	DESTRUCTION DE VALEUR
CREATION DU PROJET : IDEES ET PARTENARIATS	- les moyens mis à disposition des entreprises par le pôle (4) - le pôle favorise les partenariats (14) - le pôle favorise l'émergence d'idées innovantes (2) - aide du pôle pour la constitution du dossier (1)	Le risque de « réinventer la roue » en raison de l'absence des grands industriels dans le pôle (1)
CREATION DU PROJET : FINANCEMENT	Le pôle facilite la recherche de financement grâce à la labellisation et à l'accompagnement du pôle (7)	- Aide à la rédaction insuffisante (3) - Lourdeur administrative dans la rédaction des dossiers (3) - Projets bloqués dans l'attente des financements (4)
MISE EN ŒUVRE DU PROJET		Manque de suivi (3)
RETOMBEES ATTENDUES DU PROJET OU DU POLE	- attente des industriels en termes financier stratégique et en termes d' image (3) - rôle de communication et de promotion (1) - un rôle économique : la création d'emplois dans secteurs innovants (1)	- communication insuffisante (9) - manque de visibilité à long terme et inadéquation de la durée du projet par rapport à ses ambitions (3)

N.B. :

- le chiffre entre parenthèses correspond au nombre de fois où l'argument a été donné par un acteur.
- les arguments les plus fréquents sont en caractère gras.

3.2.1. L'émergence des projets : des idées innovantes et des partenariats favorisés mais un risque de « réinventer la roue »

Les différentes personnes interrogées, qu'elles soient pilotes (gouvernants) ou parties prenantes (laboratoires universitaires et industriels) mettent en avant l'importance des **moyens** mis à disposition par le pôle telles que les réunions thématiques ou l'aide au montage du dossier de labellisation. Les parties prenantes des projets mettent en avant la capacité opérationnelle, la rigueur, la hauteur stratégique, la flexibilité et réactivité des moyens du pôle I-Trans, l'indépendance et le fort soutien en comité de pilotage de l'équipe d'animation du pôle Mer PACA.

Si le pôle permet de faire émerger des idées innovantes, son point fort le plus unanimement reconnu (mentionné quatorze fois au cours des entretiens) concerne sa capacité des pôle à favoriser les **partenariats** et à construire des projets coopératifs. Le pôle permet de réaliser des synergies régionales entre industriels et laboratoires en les faisant communiquer ensemble et mutualiser leurs connaissances. Les industriels recherchent essentiellement des idées neuves, de la matière grise que peuvent leur apporter les laboratoires universitaires. Au contraire, les laboratoires voient les entreprises comme le moyen de développer et d'industrialiser les produits qu'ils conçoivent. Le pôle est perçu comme un « catalyseur

d'idées », un donneur d'ordre faisant gagner du temps aux partenaires qui disposent d'un interlocuteur unique au lieu de s'adresser à des partenaires multiples. La bonne lisibilité des pôles permet en outre de savoir à qui s'adresser et facilite le montage de consortiums. Les deux pôles semblent avoir constitué un réseau permettant à leurs membres de s'associer avec des partenaires de qualité. Les acteurs du pôle mettent en avant la forte expertise technologique en amont et en aval des partenaires ainsi que l'ouverture que représente le pôle sur le monde extérieur industriel et universitaire.

Un seul acteur mentionne un point négatif en stade de création du projet qui nous paraît pourtant essentiel car il pourrait mettre en péril la survie à terme des pôles : la représentation locale des pôles qui conduit à l'absence des grands industriels du secteur dans le pôle.. Le risque est de « refaire » ce qui a déjà été fait, de « réinventer la roue » pour reprendre une expression de notre interlocuteur.

3.2.2. le financement des projets : une aide au financement indéniable mais encore insuffisante, des lourdeurs administratives pour le montage des dossiers et des financements bloqués

Les pôles sont perçus comme ayant une véritable valeur ajoutée pour le financement des projets (mentionné à quatre reprises au cours des entretiens). Trois atouts se dégagent par ordre décroissant d'importance : la **labellisation** du projet qui joue comme un « effet de mode » et qui crédibilise le projet lui ouvrant les portes des organismes de financement, joue comme un effet de mode, les **financements spécifiques** débloqués pour les projets appartenant à un pôle (tel que le FUI et le FCE qui financent des projets plus appliqués que ceux de l'ANR), le **soutien** de l'équipe permanente du pôle qui oriente les porteurs de projet vers les organismes de financement (en donnant des adresses de sites, des informations sur les échéances des appels d'offre,...).

Les points négatifs du pôle concerne **l'insuffisance de l'aide au montage du dossier, la lourdeur administrative et surtout le blocage des financements**. Concernant le premier point, les parties prenante des projets, représentées par les laboratoires et industriels reprochent le manque d'expérience et de recul du pôle (dû à sa jeunesse) concernant l'instruction de financement sur le délai, les méthodes à utiliser, le type de ressources (quelles personnes embaucher : des ingénieurs ou plutôt des doctorants ?). Le deuxième inconvénient perçu par les porteurs de projets qui sont chargés du montage du dossier est le caractère fastidieux de la rédaction du dossier et des lourdeurs administratives qu'il représente. Si ces deux inconvénients constituent des freins, ils ne représentent pas une véritable menace pour les pôles. Le point épineux concerne le blocage des financements. A ce jour, les projets

financés (21 sur 44 projets labellisés pour le pôle Mer PACA) ont un accord de principe mais les sommes n'ont pas encore été débloquées, condition sine qua none au démarrage effectif du projet. Par exemple, le projet Ecopaint, labellisé en avril 2006 et financé par le FCE, attend depuis novembre 2006 l'accusé de réception de l'organisme de financement et la signature des conventions entre les différents partenaires (industriels, universitaires et financeurs) conditionnant le démarrage du projet.

3.2.3. La mise en œuvre des projets : un accompagnement des insuffisant pour les projets « post-labellisés »

Peu de commentaires ont été recueillis sur les forces et faiblesses des pôles en phase de mise en œuvre du projet. La raison est sans doute chronologique : la plupart des projets n'ont pas encore véritablement démarré pour les raisons développées précédemment. Les parties prenantes des projets du pôle I-Trans souhaiteraient que le pôle « porte » plus le projet. Ils se plaignent d'un manque de lisibilité sur le suivi des actions en cours une fois que le projet a été labellisé et sur l'organisation du pôle (par exemple, le rôle des responsables des comités de programme).

3.2.4. De fortes retombées attendues en termes économique, financier et d'image mais une communication à consolider et un manque de visibilité à long terme

Si des projets sont entrepris, c'est parce que l'on en attend un retour sur investissement. Selon l'avis d'un gouvernant du pôle, le rôle des industriels est moteur pour le pôle dans la mesure où ils apportent une culture de résultats et non de moyens. En raison de la « jeunesse » des projets et des pôles, les propos recueillis portent plutôt sur les retombées a priori. Toutefois, ils sont instructifs dans la mesure où ils font ressortir les attentes des partenaires et aussi les menaces qu'ils pressentent.

Une attente majeure des industriels par rapport au pôle concerne les retombées en termes **d'image** et de **communication**. Il est important de montrer que l'on fait partie d'un pôle centré sur des problématiques actuelles telles que le développement durable pour le pôle Mer PACA. Les retombées attendues sont également d'ordre stratégique, financier et économique : la participation aux projets permet aux industriels de s'implanter sur de nouveaux marchés (à titre d'illustration, la société Blancolor, spécialisée dans les peintures pour bâtiment est partie prenante dans le projet Ecopaint afin de s'ouvrir au secteur des peintures pour bateaux), impliquant un retour financier et des créations d'emplois à forte valeur ajoutée pour la région.

La communication est toutefois perçue comme insuffisante aussi bien par les gouvernants des deux pôles que par ses acteurs. L'identité du pôle est parfois floue (par exemple, l'identité maritime du pôle Mer PACA n'est pas évidente), et celui-ci est porteur de plusieurs idées reçues parfois trompeuses (« dans les pôles, les PME sont phagocitées par les grands groupes », « les pôles ne font que de la R&D »).

Les industriels ressentent aussi quelques inquiétudes par rapport à la lisibilité du projet sur le long terme. Les financements sont prévus pour trois ans, ce qui représente une période très courte en termes de recherche.

Conclusion

Les théories cognitives, issues des recherches en management stratégique, nous enseignent que la création de valeur est générée par des leviers cognitifs tels que l'innovation ou l'apprentissage et non seulement par des leviers disciplinaires (basée sur la minimisation des conflits entre les parties prenantes).

Présentés comme une nouvelle forme d'organisation destinée à soutenir les projets innovants en favorisant les synergies entre partenaires industriels, laboratoires de recherche et organismes de formation, les pôles de compétitivité sont une illustration concrète de l'approche cognitive de la création de valeur. Basée sur une étude de deux pôles, I-Trans et Mer PACA, notre recherche montre que la structure de gouvernance et la mission affichée des pôles reflète bien la volonté des créer de la valeur par l'innovation. Toutefois, la perception des acteurs des pôles nuancent ce point de vue en mettant en exergue les sources de destruction de valeur susceptibles de minimiser les flux de liquidités futurs générés par les projets innovants.

Les résultats de notre étude terrain montrent en effet que si le pôle est réellement perçu par ses parties prenantes comme une machine dotée de la capacité à faire émerger des idées innovantes, condition nécessaire (mais non suffisante) à la création de valeur, deux bémols sont toutefois mentionnés : 1) le risque inhérent à toute recherche de créer ce qui a déjà été créé, certains partenaires industriels n'étant pas représentés dans le pôle ; dans ce cas, la création de valeur provenant de l'avantage concurrentiel sera nul et 2) le financement ; les acteurs du pôle évoquent les retards qui bloquent le démarrage du projet ainsi que la durée des financements insuffisante et inadéquate pour mener à bien des projets de cette envergure;

or « sans financement, pas d'innovation »¹⁹, le financement est le carburant de l'innovation et une condition *sine qua non* pour que l'innovation soit véritablement productrice de valeur.

Cette recherche comporte certaines limites. Outre les limites usuelles de la méthode (implication des experts et rôle majeur du chercheur dans l'orientation des synthèses), nous soulignons que les experts mobilisés sont à la fois parties prenantes, acteurs et observateurs des pôles et cette position impose de nuancer nos résultats et de les confronter aux enquêtes quantitatives et qualitatives à venir. De plus, il faut garder à l'esprit que les résultats de cette étude sont fortement corrélés à la période d'investigation : les pôles ont deux ans d'âge mais les projets viennent seulement de démarrer. Ainsi, nos investigations portent plus sur des anticipations que sur des résultats effectifs et il est fort probable que la même étude produira des résultats différents dans un ou deux ans.

Bibliographie

Berle A.A. et G.C. Means, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.

Castanias, R.P. et C.E. Helfat, 1992, « Managerial and Wind fall Rents in the Market for Corporate Control », *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, vol. 18, pp. 153-184.

Charreaux G. (2002b), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 141, novembre-décembre, n° spécial, p. 77-107.

Charreaux G., 1997, « Le point sur le gouvernement des entreprises », en collaboration avec P. Desbrières, *Banque et Marchés*, juillet-août, n°29, p. 28-34.

Charreaux G., 2003, « Le gouvernement d'entreprise », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, septembre, p. 628-640.

Charreaux G., 2005, « Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale': une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, N°157, juillet-août, pp.215-238.

Charreaux G., Desbrières P., 1998, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, juin, vol. 1, n°2, p. 57-88.

Charreaux G., 2002a, « Variation sur le thème : 'A la recherche de nouvelles fondations' pour la recherche en finance et gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n°3, septembre, p.5-68.

¹⁹ « Pour innover, il faut vouloir et pouvoir. Vouloir, c'est la pulsion du chercheur ; pouvoir, c'est le nerf de la guerre du financement. Sans financement, pas d'innovation » C'est en ces termes que JP Betbeze (Le Monde 01/07/2003) attire l'attention de ses lecteurs sur l'importance du volet financier de l'innovation.

DATAR, (2005), La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité

Defélix C., Culié J-D., Hatt F., Rapiau M-T., Thaize M-C., 2007, « *Pôles de compétitivité : quels défis humains pour les entreprises innovantes ?* », 3^{ème} colloque du PESOR, « management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité, 16 mars.

Dherment-Férére I., 2007, « Les différentes approches de la création de valeur sont-elles conciliables ? », XIII^{ème} colloque CNRIUT, 31 mai – 1^{er} juin.

Fama, E.F. et M.C. Jensen, 1983a, « Agency Problems and Residual Claims » , *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 327-349.

Fama, E.F. et M.C. Jensen, 1983b, « Separation of Ownership and Control » , *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, pp. 301-325.

Fama, E.F., 1980, « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, N° 2, April, pp. 288-307.

Fransman M., 1994, « Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm », *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3, p. 713-757.

Kogut B. et Zander U., 1992, « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, 3, p. 383-397, repris in Foss N., éd., *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997, p. 306-326.

Majumdar B., « *Relations inter-organisationnelles et création de valeur : outillage du diagnostic d'un réseau partenarial* », 3^{ème} colloque du PESOR, « management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité, 16 mars.

Marshall A., 1920, *Principles of economics*, Mc Millan, London.

Mendez A., 2005, « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue Internationale sur le travail et la société*, 3, 2005, p. 756-786.

Nonaka I., 1994, « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.

Pelé M., Pluchart J-J, « *La valorisation de l'encastrement socio-professionnel dans un pôle de compétitivité* », 3^{ème} colloque du PESOR, « management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité, 16 mars.

Porter M., 1998, "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, Boston, Nov/Dec.

Prahalad C.K. et Hamel G., 1990, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 66, May/June.

Rumelt R.P., 1984, « Towards a Strategic Theory of the Firm », in Lamb R.B., éd., *Competitive Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Schindler A., Dudezert A., Laboratoire Génie Industriel, « *Quels outils de pilotage stratégique pour les entreprises innovantes : le cas du centre de recherche intégré MIRCen (CEA) ?* », 3^{ème} colloque du PESOR, « management des entreprises innovantes à l'heure des pôles de compétitivité, 16 mars.

Shleifer, A. et R.W. Vishny, 1989, « Management Entrenchment, The Case of Manager-Specific Investments » , *Journal of Financial Economics*, vol.24, N°1, September, pp. 123-139.

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A., 1997, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.

Wirtz P., 2006, “Compétences, conflits et creation de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance”, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, juin, pp. 187-201.

Zimmermann J.B, Gilly J.P, Perrat J., Pecqueur B., Rychen F., 1998, *Construction territoriale et dynamiques productives*, Etude pour le Commissariat Général du Plan, décembre, 261 p.

Annexe. Forces et faiblesses perçues des pôles : résultats des entretiens

pôle	partenaire	Forces / faiblesses	commentaires
		FORCES	
I_Trans	PME	Des moyens mis à disposition des entreprises	<i>organisation thématique et opérationnelle - flexibilité -réactivité.</i>
Mer PACA	Gouvernant1		<i>une équipe d'animation indépendante (pour la majorité des pôles, les personnes assurant l'animation sont issus de grands groupes)</i>
Mer PACA	Laboratoire		<i>Un soutien pour la labellisation : soutien fort de C. Avellan pour que le projet soit retenu : comme il y avait deux projets similaires, l'un sur PACA l'autre sur Bretagne,, l'un des deux aurait pu passer à la trappe ; finalement, les deux projets ont été labellisés ; de partenaires, ils deviennent concurrents car leurs technologies sont différentes. Ce fut l'un des projets les plus discutés.</i>
I_Trans	PME		<i>processus de sélection des dossiers pour labellisation avant instruction de financement (rigueur , hauteur stratégique)</i>
Mer PACA	Gouvernant2	Favoriser les partenariats	<i>synergies régionales trouver des partenaires, trouver des idées nouvelles, mutualiser pour communiquer ensemble, synergies de groupe</i>
Mer PACA	Laboratoire		<i>Faciliter la recherche de partenaires même si ce n'est pas le cas pour le projet Ecopaint car les partenaires étaient déjà définis) ; le partenariat s'est fait par connaissances entre le directeur du laboratoire et la société Blancolor</i>
Mer PACA	Grand Compte		<i>Permettre des synergies entre les laboratoires de recherche et les industriels</i>
Mer PACA	Gouvernant2		<i>Le pôle comme un donneur d'ordre : les partenaires n'ont pas envie d'avoir 10 interlocuteurs en face d'eux, le PC représente l'interlocuteur unique</i>
Mer PACA	Gouvernant1		<i>Favoriser la construction de projets coopératifs : la grande nouveauté des pôles de compétitivité est dans la nécessité de construire des projets coopératifs (à ce jour, plus de 60 déposés au pôle MER depuis début 2006)²⁰.</i>
Mer PACA	Gouvernant1		<i>un réseau régional dense et équilibré</i>
Mer PACA	PME		<i>Des partenaires de qualité : participer à ce projet permet d'avoir accès à des technologies de pointe en amont et en aval et permet d'être associé aux meilleurs partenaires</i>
Mer PACA	Grand Compte		<i>L'ouverture sur l'extérieur : nouveaux partenaires : monde industriel et universitaire, sociétés savantes avant, la DCN vivait en autarcie.</i>
I_Trans	PMI		<i>opportunités</i>
I_Trans	PMI		<i>réseaux</i>
I_Trans	PME		<i>lisibilité du pôle facilitant les montages de consortiums (qui peut y entrer)</i>

²⁰ Certes, il existait des réseaux avant les pôles et il en existe encore (ex : SPL) mais qui étaient surtout destinés à échanger sur des problématiques communes, Cela 'impose' aux gens la rencontre et la meilleure connaissance des compétences et complémentarités des autres membres. L'équipe d'animation des pôles a donc le devoir de favoriser ces rencontres, pour le pôle cela se traduit par l'organisation tous les deux mois d'une réunion de travail par thèmes (soit aujourd'hui 7 groupes de travail). Cette densification de rencontres (a minima une quarantaine par an) n'existait pas dans les réseaux précédents.

I_Trans	Universitaire		<i>Associer plusieurs laboratoires sur un même projet</i>
I_Trans	Universitaire		<i>Fédérer les synergies entre industriels et laboratoires</i>
Mer PACA	Grand Compte	Favoriser l'émergence d'idées innovantes	<i>Capitalisation d'expérience sur des technologies innovantes</i>
I_Trans	Grand Compte		<i>Véritable catalyseur d'idées et de mise en relation d'acteurs pouvant collaborer</i>
Mer PACA	Gouvernant2	L'obtention d'un financement	<i>Les sources de financement multiples certains organismes ne financent que les projets dans le cadre d'un pôle de compétitivité</i>
I_Trans	Universitaire		<i>Label du pôle = possibilité de financement</i>
Mer PACA	Laboratoire		<i>Faciliter l'obtention d'un financement grâce au label : La labellisation a un effet de mode ; elle ouvre des portes pour les demandes de financement ; certains fonds sont débloqués spécialement pour les pôles (pour des projets de recherche plus appliqués que ceux de l'ANR)</i>
Mer PACA	Laboratoire		<i>orientation vers les organismes de financement (le pôle donne des adresses de sites, des informations sur les échéances...)</i>
I_Trans	Grand Compte		<i>Support important pour la recherche et les démarches de financements</i>
I_Trans	Grand Compte		<i>Du point de vue administratif, ce n'est pas trop lourd pour l'instant. La lourdeur concerne surtout la mise en place du financement et, dans ce domaine le pôle a une véritable valeur ajoutée</i>
Mer PACA	Grand Compte	Retour sur investissement en termes financier stratégique et image	<i>Améliorer l'image des industriels : aspect communication (non affiché) la DCN est un acteur principal de la construction naval ; il est important en termes d'image de faire partie d'un PC ayant pour objectif le respect de l'environnement., de participer à des actions innovantes sur ce thème</i>
Mer PACA	Gouvernant1		<i>Le rôle moteur des industriels : une culture de résultats et non de moyens</i>
Mer PACA	PME		<i>Ouverture sur de nouveaux marchés : Blancolor veut innover sur ce marché et s'ouvrir à de nouveaux marchés (peinture pour les bateaux).</i>
I_Trans	Grand Compte	Un rôle économique	<i>Le pôle travaille à la création d'emplois à forte valeur ajoutée (chercheurs) dans la Régions</i>
I_Trans	Grand Compte	Un rôle de communication et promotion	<i>Rôle de communication nationale et internationale.</i>
Mer PACA	Gouvernant1		<i>des thèmes du pôle qui rejoignent les problématiques actuelles de la société (sécurité maritime, environnement et préservation des ressources)</i>
		FAIBLESSES	
Mer PACA	Grand Compte	Le risque de « réinventer la roue » : absence des grands industriels	<i>les grands de la chimie sont absents du pôle le pôle a une représentation locale et doit promouvoir la région. Du coup, certains partenaires importants sont exclus. Les grands groupes travaillent également sur ce type de peintures (notamment Boyer, BASF pour les résines qui composent les peintures). On ne sait pas ce qu'ils font car ils n'appartiennent pas au pôle. On risque de « réinventer la roue » et de refaire ce qui a déjà été fait.</i>
Mer PACA	Laboratoire	Aide à la rédaction	<i>Une aide à la rédaction des dossiers insuffisante : manque de recul et d'expérience ; quelles personnes</i>

		insuffisante	<i>embaucher : des doctorants ? des ingénieurs ?</i>
I_Trans	PME		<i>Instruction de financement (délai et méthode)</i>
I_Trans	Universitaire		<i>Incohérence des dossiers de financements/différents financeurs</i>
Mer PACA	Grand Compte	Lourdeur administrative dans la rédaction des dossiers	<i>la partie rédaction du dossier FCE fastidieuse et lourde</i>
I_Trans	PMI		<i>trop administratif !!!! (frustration)</i>
I_Trans	Grand Compte		<i>D'autre part, au sein du Pôle, la mauvaise expérience du FCE a amené à mieux anticiper les demandes et ainsi à réagir plus vite</i>
Mer PACA	PME	Projets bloqués dans l'attente des financements	<i>attente des financements pour démarrer le projet ; Financement pour la part financée par Blancolor : 35% de subvention de la part de la FCE, 65% d'autofinancement</i>
Mer PACA	Grand Compte		<i>On attend que le financement soit viré</i>
Mer PACA	Laboratoire		<i>Exemple du projet ECOPAINT : depuis novembre 2006 : on attend l'accusé de réception du dossier complet par le FCE ; dans un mois (fin avril), une convention devrait être signée entre le ministère et chaque partenaire ; les partenaires du projet attendent la signature de cette convention pour démarrer le projet</i>
I_Trans	Universitaire		<i>Retard important sur la délivrance des financements/ labellisation des projets</i>
Mer PACA	Grand Compte	Le manque de visibilité à long terme	<i>la « mayonnaise va-t-elle prendre » ? Quels prolongements sont prévus ? il faudrait se renseigner sur des projets déjà lancés pour voir s'ils ont déjà prévus les prolongements.</i>
Mer PACA	PME	Inadéquation de la durée du projet par rapport à ses ambitions	<i>Vision pas très claire sur le projet Compte tenu des ambitions du projet, comment cela va t-il se passer ? Aucune garantie d'avoir un retour sur investissement.</i>
Mer PACA	Grand Compte		<i>Les objectifs sont tellement ambitieux que l'on se demande si les 3 ans prévus pour le projet seront suffisants. 3 ans est une durée très courte en matière de recherche</i>
I_Trans	PMI	Manque de suivi	<i>porter plus les projets (ressources?) et plus coller à l'ANR</i>
I_Trans	Universitaire		<i>Manque de lisibilité sur le suivi des actions en cours</i>
I_Trans	Grand Compte		<i>Organisation au sein du Pôle pas toujours très claire: ex rôles des responsables des comités de Programme</i>
Mer PACA	Gouvernant2	Une communication insuffisante	<i>Le pôle n'est pas aussi visible qu'il le devrait</i>
I_Trans	PMI		<i>bulletin d'I-trans mensuel (pas essentiel ! il faut des nouvelles des réussites ...communication !!!)</i>
I_Trans	PME		<i>Qualité, cible et intensité du lobbying</i>
Mer PACA	Gouvernant2		<i>Idée reçue des partenaires : Les PME sont phagocitées par les grands groupes ; c'est faux car le pôle est indépendant</i>
Mer PACA	Gouvernant2		<i>Idée reçue des partenaires : les pôles ne font que de la R&D ; c'est faux, il y a les groupes de travail, le lobbying,...</i>
I_Trans	PME		<i>Asseoir les fondamentaux avant la coopération avec d'autres pôles européens</i>

Mer PACA	Gouvernant1	<i>Une identité maritime PACA à valoriser (à la différence de la dimension maritime bretonne qui est vue comme une évidence)</i>
Mer PACA	Gouvernant1	<i>Une politique économique des services publics locaux à optimiser</i>
Mer PACA	Gouvernant1	<i>Une politique maritime française à valoriser</i>