

# Coopération et régulation au sein d'un pôle de compétitivité

## Le rôle de la structure de pilotage

### Résumé :

L'innovation et la coopération sont désormais considérées comme « *un couple inséparable* » (Fréchet, 2004). Le paysage actuel des réseaux inter-organisationnels en France met en évidence la place que prennent ces nouvelles formes d'organisation dans le développement économique, et en particulier dans l'innovation. Ce travail analyse le processus par lequel les acteurs impliqués dans un réseau inter-organisationnel peuvent mettre en place des moyens de coopération et des règles de travail en commun, et le rôle joué par les structures de pilotage dans ce processus. Le cas particulier des pôles de compétitivité est considéré, à travers une étude de cas s'appuyant sur une analyse qualitative du pôle de compétitivité iDforCAR. La coopération est envisagée à travers une lecture régulationniste, reposant à titre principal sur la Théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989/1997), qui se donne pour objet les efforts de conception et de régulation de l'action collective déployés par les acteurs pour pouvoir agir ensemble. Cette approche est enrichie par la Théorie du travail d'organisation (de Terssac, 2003) pour éclairer la définition de règles à partir des problèmes rencontrés par les acteurs. Ce cadre théorique permet d'éclairer la rencontre entre le dispositif étatique des pôles de compétitivité, compris comme une régulation de contrôle, et les dispositions des acteurs de terrain pour s'approprier le dispositif, comprises comme des régulations autonomes. La coopération au sein d'un pôle de compétitivité apparaît alors comme construite dans un processus de régulation afin de répondre aux problèmes rencontrés par les acteurs, dans un cadre proposé par l'État. Elle repose sur la structure de pilotage du pôle, qui pilote la rencontre entre régulation de contrôle et régulation autonome et coordonne le travail de régulation aux différents niveaux identifiés dans les pôles de compétitivité.

**Mots-clés :** Théorie de la régulation sociale, pôle de compétitivité, régulation, coopération, structure de pilotage

# Coopération et régulation au sein d'un pôle de compétitivité

## Le rôle de la structure de pilotage

Pôles de compétitivité, grappes, clusters, SATT<sup>1</sup>, IRT<sup>2</sup>, alliances et partenariats divers : il semble difficile aujourd'hui pour une entreprise d'innover hors de ces différentes formes de réseaux inter-organisationnels, l'innovation et la coopération étant désormais considérées comme « *un couple inséparable* » (Fréchet, 2004). Le paysage actuel des réseaux inter-organisationnels en France met en évidence la place que prennent ces nouvelles formes d'organisation dans le développement économique, et en particulier dans l'innovation. L'État français crée ainsi en 2005 des pôles de compétitivité. Ils associent les acteurs du monde économique et de la recherche, afin de les amener à travailler ensemble à des projets collaboratifs innovants, pour soutenir le développement économique des territoires. Ces pôles de compétitivité se veulent véritablement des « *clusters à la française* » (Berthinier-Poncet, 2013), s'inspirant en particulier des travaux de Porter sur les clusters (1990; 1998; 2000). Ils s'inscrivent dans un phénomène mondial de « *clusterisation* » de l'économie (Pecqueur, 2005), qui conduit de très nombreux pays à faire désormais reposer leur stratégie de développement sur ces clusters (Lundequist et Power, 2002) : 266 clusters étaient ainsi identifiés à travers le monde en l'an 2000<sup>3</sup>, 1400 cinq ans plus tard<sup>4</sup>, et plusieurs milliers aujourd'hui<sup>5</sup>.

Ces clusters, en tant que réseaux inter-organisationnels, ont été décrits par Williamson (1991) comme des hybrides entre marché et hiérarchie. Ils permettent, par rapport au marché, une coordination supérieure, au prix d'une incitation inférieure à la performance ; comparées à la hiérarchie, ils sacrifient la coopération à la faveur d'une incitation supérieure à la performance (Williamson, 1991, p. 283). Ils posent dès lors de nouvelles questions puisqu'ils impliquent des centres de décision multiples et peuvent créer des conflits d'intérêt entre les partenaires (Dussauge et Garrette, 1997). Ils doivent pourtant permettre d'innover grâce à la coopération entre les acteurs. La coopération, qui peut être définie comme l'« *action de participer (avec une ou plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune* » ou comme l'« *aide, entente*

---

<sup>1</sup> Sociétés d'accélération du transfert de technologie

<sup>2</sup> Instituts de recherche technologique

<sup>3</sup> World Bank Project Database, December 2000

<sup>4</sup> Global Cluster Initiative Survey (GCIS) 2005

<sup>5</sup>[http://www.clusterobservatory.eu/common/galleries/downloads/GCIS\\_2012\\_SummaryReport.pdf](http://www.clusterobservatory.eu/common/galleries/downloads/GCIS_2012_SummaryReport.pdf)

*entre les membres d'un groupe en vue d'un but commun* »<sup>6</sup>, est affaire d'action collective. Dès lors, il faut comprendre comment des organisations diverses et autonomes peuvent coopérer au sein d'un cluster.

Une première réponse peut être trouvée dans les structures de pilotage des clusters. La Commission européenne (2008, p. 10) considère que la plupart des politiques de clusters conduisent à la création d'organisations impliquant des managers de clusters. Nous nous intéresserons donc ici au rôle des managers de clusters dans la coopération au sein d'un cluster, ce rôle ayant jusqu'à présent été peu étudié dans la littérature (Ingstrup, 2010, p. 30), alors que des travaux ont montré l'importance d'un pilotage des clusters (Ehlinger et Perret, 2009 ; Sölvell *et al.*, 2003 ; Menu, 2012). Ce travail vise ainsi à mettre en évidence la façon dont la coopération se construit au sein d'un cluster, en étudiant le rôle des managers de clusters. Nous analysons le processus par lequel les acteurs impliqués dans un réseau inter-organisationnel mettent en place des moyens de coopération, et le rôle joué par les managers de cluster dans ce processus. Nous proposons un cadre théorique construit à titre principal autour de la Théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989/1997 ; 2003). Cette lecture se donne pour objet les efforts de conception et de régulation de l'action collective déployés par les acteurs pour pouvoir agir ensemble. Elle étudie la rencontre entre les règles de contrôle et l'autonomie des acteurs, qui fait écho à la rencontre entre le dispositif étatique des pôles de compétitivité et l'autonomie des acteurs de terrain, et apparaît donc pertinente pour éclairer la coopération.

À travers une recherche qualitative conduite de janvier 2010 à avril 2012, menée sous la forme d'une observation participante, nous étudions le cas du pôle de compétitivité iDforCAR, un pôle de compétitivité automobile implanté dans l'ouest de la France.

Nous présenterons dans un premier temps la création des pôles de compétitivité. Le cadre théorique de la régulation sera ensuite introduit, avant d'étudier le cas du pôle iDforCAR et la méthodologie mise en œuvre pour s'en saisir. La relecture de ce cas à l'aune du cadre théorique élaboré donnera à voir la rencontre entre régulation de contrôle et régulation autonome. Nous mettrons en évidence le travail de régulation déployé par la structure de pilotage du pôle pour permettre la coopération aux différents niveaux du pôle.

---

<sup>6</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/coopération>

## **1. Des clusters aux pôles de compétitivité : entre *top-down* et *bottom-up***

Les clusters ne sont pas un phénomène récent, puisque Marshall identifie dès 1890 une première forme de clusters, qu'il nomme « *districts industriels* ». Il les définit comme des concentrations d'entreprises et d'activité économique, où le travail est divisé entre plusieurs petites firmes se spécialisant chacune dans un segment du processus productif. Dans ces districts, la coordination se fait par le marché et par la réciprocité, à la différence de la division technique du travail au sein d'une grande entreprise (Benkoet *al.*, 1996), ce qui permet aux entreprises de diminuer leurs coûts tout en étant plus innovantes (Marshall, 1890 ; 1919). Dans les années 1980 et 1990, des chercheurs remettent au goût du jour le concept de cluster, et confirment ses avantages (Piore et Sabel, 1984; Saxenian, 1994; Martin et Sunley, 2003). Les travaux de Porter en particulier (Porter, 1990; 1998 ; 2000) ont un impact considérable. L'auteur cherche à formaliser sur le plan théorique le sens de ces clusters dans une économie mondialisée. Il met en évidence le rôle des clusters en tant qu'unités d'analyse permettant de comprendre les avantages des nations. Il définit un cluster comme « *un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'une activité donnée, entre lesquelles existent des attributs communs et des complémentarités* » (Porter, 2000). Il souligne le nouveau rôle à jouer par les gouvernements pour accompagner les clusters existants et émergents, comme un nouvel outil de politique économique. Depuis lors, de nombreux gouvernements à travers le monde ont initié des politiques de clusters, donnant naissance à un phénomène de « *clusterisation* » de l'économie (Pecqueur, 2005). Les clusters sont en effet désormais considérés comme la base de politiques locales, voire nationales, dans de nombreux pays (Torre, 2006). Ils sont « *de plus en plus largement utilisés et reconnus comme un élément essentiel des stratégies de développement régional [...]* » (Lundequist et Power, 2002, p. 685). Ils proposent une solution face à la mondialisation et à la concurrence entre les pays et les régions en permettant la reconnaissance de leur spécificité: « *les agences gouvernementales, les autorités locales comme les acteurs du secteur privé se sont précipités pour dévoiler, découvrir, inventer et réinventer des 'clusters' afin d'améliorer la position concurrentielle de leurs secteurs et régions* » (Lundequist et Power, 2002, p. 685). La question n'est plus de savoir si les politiques de clusters devraient être mis en place, mais comment les mettre en place (Sölvell et *al.*, 2003).

S'inscrivant dans cette tendance mondiale, l'État français crée ainsi en 2005 des pôles de compétitivité, qui rassemblent «*sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique*»<sup>7</sup>. Ces acteurs sont invités à travailler ensemble à des projets collaboratifs d'innovation. Les rapports fondateurs des pôles de compétitivité (Blanc, 2004 ; DATAR, 2004) font expressément référence aux travaux de Porter, et le terme « cluster » est cité à plus de 60 reprises dans le rapport Blanc, et 100 fois dans l'étude de la DATAR. Il y a bien une approche volontariste pour créer des clusters en France.

L'État français fixe en effet au départ les règles, définit les outils, les instruments et les acteurs du dispositif des pôles, afin d'amener les acteurs à coopérer. Les pôles de compétitivité doivent permettre le développement industriel et la compétitivité des entreprises grâce à l'innovation, tout en renforçant l'ancrage des entreprises sur un territoire. Ces pôles sont sélectionnés à partir d'un appel à projets.

Si l'État s'est fortement impliqué dans la construction du dispositif, il participe également de la vie des pôles de compétitivité, en définissant des règles de fonctionnement. Il contribue ainsi au budget d'animation des pôles ; il finance des projets collaboratifs d'innovation, au cœur du dispositif des pôles - par le biais d'appels à projets lancés deux fois par an, qui permettent à certains de ces projets d'obtenir des financements - ; la présence d'organes de gouvernance et d'une structure de pilotage est en outre imposée aux pôles.

Par ailleurs, l'État cherche aussi à évaluer les pôles de compétitivité : deux évaluations ont été organisées, en 2008 puis en 2012, pour mesurer les effets de la politique des pôles au niveau national et juger de la réussite de chaque pôle au niveau local. Des évolutions ont ensuite été apportées au dispositif afin de prendre en compte les attentes des acteurs.

Ce dispositif étatique s'affiche donc clairement comme un dispositif *top-down*, l'État étant largement impliqué dans sa construction et dans ses évolutions. Pour autant, la littérature sur les clusters montre la distinction difficile entre les initiatives *top-down* mises en place par les pouvoirs publics, initiatives dites organisées, et les initiatives *bottom-up* ou émergentes (Fromhold-Eisebith et Eisebith, 2005) ; il en est de même pour les pôles de compétitivité. Ainsi, de nombreux auteurs considèrent que les pôles de compétitivité résultent d'un processus

---

<sup>7</sup> <http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html>

descendant de l'État à destination des acteurs de terrain, dans une initiative *top-down* (Mendez et Bardet, 2009 ; Berthinier-Poncet, 2013 ; *etc.*). Le dispositif des pôles est perçu comme le reflet d'une approche volontariste, produisant « *une forte pression coercitive et normative* » (Tixier et Castro-Goncalves, 2008). Mais la dimension émergente des pôles de compétitivité est aussi mise en avant. Le dispositif des pôles de compétitivité laisse en effet une large place à l'émergence. Lors de la création des pôles de compétitivité, il s'est ainsi agi pour une part de reconnaître des initiatives existantes, mais la sélection des pôles par appel à projets visait aussi à permettre l'émergence de pôles construits par les acteurs locaux. L'État a surtout choisi de proposer un dispositif qui conserve une « *dimension locale et émergente* », « *c'est-à-dire sans orientation a priori par la puissance publique* » (BCG-CMI, 2008, p. 3). La politique des pôles accepte ainsi que l'écosystème construise ses propres modalités de coopération, en encourageant les acteurs locaux « *à organiser une gouvernance et une stratégie du pôle* ». (BCG-CMI, 2008, p. 3): elle se caractérise « *par une démarche 'bottom-up' de soutien aux initiatives des acteurs de l'innovation. [...] Le gouvernement a donc suscité la création des pôles de compétitivité mais a laissé aux seuls acteurs de ces pôles [...] le soin de définir leur feuille de route stratégique et le contenu des projets visant à les mettre en œuvre* » (Rousseau et Mirabaud, *in* Fen-Chong, 2009). Les thématiques des pôles ont ainsi été laissées libres à l'origine. Par ailleurs, le cahier des charges de l'appel à projet des pôles de compétitivité prévoit simplement des priorités dans les actions des pôles, comme le développement de partenariats ou la visibilité internationale. Les différents acteurs des pôles doivent ensuite « *s'approprier les objectifs définis par les autorités, les réinterpréter et les adapter à leur propre contexte concurrentiel, relationnel et cognitif* » (Mendez et Bardet, 2009, p. 126), afin de générer une coopération stable.

Se pose alors la question de l'effort de structuration endogène des pôles : l'État ne donne pas naissance aux pôles de compétitivité mais propose simplement un cadre à l'action, dont les acteurs locaux vont devoir se saisir. Dans ce cadre ont émergé 71 pôles labellisés, des pôles très variés, à la fois dans leur genèse, leur contenu ou leurs objectifs : la création des pôles a ainsi parfois habillé des relations existantes, parfois créé des relations entre acteurs jusqu'alors indépendants ; certains pôles se sont constitués dans une logique de filière (l'automobile, l'agroalimentaire), d'autres autour d'une thématique (l'enfant, la mer).

Nous souhaitons ici questionner la rencontre entre le dispositif étatique et les dispositions des acteurs, entre la dimension *top-down* et la dimension *bottom-up*, pour comprendre comment se construit la coopération au sein d'un pôle de compétitivité.

La présence au sein des pôles de compétitivité de structures de pilotage permet d'envisager une première réponse. Ehlinger et Perret (2009) ont ainsi constaté que souvent, l'auto-organisation initiale des clusters et des districts industriels, qui « *fonctionnaient sans pilote* », ne leur a pas permis de s'adapter aux multiples forces de transformation internes et externes et de réussir à mettre en place une coopération à plus long terme. Sölvell et al. (2003) et Menu (2012) ont souligné la demande d'un leadership fort par les membres des clusters, en termes de vision ou de stratégie, appelant à un management fort du cluster pour permettre la coopération. Ce leadership est défini comme « *la capacité à faire advenir le changement en rassemblant les acteurs autour d'une stratégie, en implémentant la stratégie et en générant une coopération stable dans le temps, en créant l'adhésion et en évitant les conflits entre les membres du pôle et entre les soutiens publics et privés des pôles* » (Menu, 2012). C'est pour l'auteur la structure de gouvernance d'un pôle qui en assure le leadership, et permet ainsi la coopération. La Commission européenne (2008, p. 10) considère que la plupart des politiques de clusters conduisent à la création d'organisations impliquant des managers de clusters. Or si la littérature s'est largement intéressée aux clusters et pôles de compétitivité ces dernières années, le rôle des managers de clusters a été peu étudié (Ingstrup, 2010, p. 30). Provan et Sydow (2008) avaient déjà observé qu'il y avait peu d'études empiriques sur le management des clusters, ce qui a été confirmé récemment par Lefebvre (2013). Le dispositif des pôles de compétitivité prévoit pourtant expressément la mise en place de structures de pilotage au sein des pôles, et il semble donc pertinent d'étudier leur rôle dans la coopération au sein des pôles de compétitivité. Nous proposons pour cela un cadre théorique fondé sur les règles nécessaires à l'action collective, construit à titre principal autour de la Théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989/1997 ; 2003).

## **2. Comprendre la coopération par une lecture régulationniste**

### **2.1. La Théorie de la régulation sociale**

Afin de comprendre la construction de la coopération au sein d'un pôle de compétitivité, nous faisons ici le choix d'une lecture fondée à titre principal sur la Théorie de la régulation sociale

(TRS) (Reynaud, 1989/1997). Cette théorie s'intéresse en effet à l'action collective, à partir de la problématique autonomie-contrôle : elle analyse la rencontre entre les règles de contrôle et l'autonomie dont disposent les acteurs, qui fait écho à la rencontre entre le dispositif étatique des pôles de compétitivité et les dispositions des acteurs de terrain pour s'approprier le dispositif. La TRS a été initialement développée dans un contexte de travail prescrit (Reynaud, 1979). Elle a depuis été appliquée à l'entreprise, mais aussi au marché (Le Velly et Bréchet, 2011). Nous allons ici interroger la pertinence de la problématique autonomie-contrôle au cœur de la TRS, pour éclairer la coopération au sein des pôles de compétitivité, situés à un niveau intermédiaire que l'on peut qualifier de méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Fen-Chong, 2009).

Dans la TRS, la régulation est définie comme la capacité de prendre des initiatives et d'élaborer des règles (Reynaud, *in de Terssac* 2003). La règle dont il est question ici n'est pas simplement une règle formelle. Elle est toute « *contrainte extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles* » (Reynaud, 2000) : elle va contraindre l'action, obliger ou interdire certains comportements. Mais elle est aussi habilitante car elle permet l'action collective et sert de guide. La règle est construite, elle émerge lorsque des acteurs cherchent « *à établir une manière de vivre ensemble* » (Reynaud, 2003). En ce sens, une règle est « *un principe organisateur* » (Reynaud, 2000), « *elle traduit et fonde une communauté d'intérêts* », donnant ainsi forme à la société (Paradeise, 2003). C'est parce qu'il se dote de règles qu'un ensemble d'acteurs peut devenir un collectif. Les règles vont en effet constituer « *l'identité de cet acteur collectif. Elles fixent aussi ses frontières. Elles déterminent qui appartient, mais aussi qui est exclu* » (Reynaud, 1989). C'est en se reconnaissant des règles singulières qu'un collectif peut s'extraire des règles englobantes, et acquérir ainsi une autonomie (Bréchet et Desreumaux, 2006). Les règles sont toutefois nécessairement incomplètes « *puisque aucun système de règles ne peut prévoir toutes les situations possibles* » (Paradeise, 1998), et requièrent une interprétation. Plus que la règle, c'est ainsi le processus de régulation, par l'élaboration de règles de fonctionnement et par l'interprétation des règles existantes, qui permet à des acteurs individuels de fonder un collectif. La TRS n'est pas une théorie des règles, mais bien une théorie de la régulation.

La TRS s'intéresse d'une part aux efforts de conception de l'action collective, envisageant la construction progressive des organisations (Reynaud, 1991) et l'« *entrée dans l'organisation* » (Reynaud, 2003). Elle analyse d'autre part les efforts de régulation de l'action collective déployés par les acteurs afin de comprendre comment des systèmes sociaux se constituent et évoluent, à

travers l'invention et la création des règles. Deux sources de régulation sont identifiées :

- La régulation de contrôle est liée à un auteur et un pouvoir qui veulent définir les modalités d'action du collectif d'acteurs. Elle présente, pour les acteurs auxquels elle veut s'appliquer, un caractère prescriptif.
- La régulation autonome renvoie à des destinataires qui doivent appliquer les règles de contrôle. Elle émerge parce que les règles de contrôle sont incomplètes, l'application des règles de contrôle requérant alors une interprétation par l'acteur qui va la mobiliser, et une adaptation à la situation spécifique qu'il rencontre. L'application de la règle nécessite donc une activité de régulation, qui est aussi un pouvoir de réguler, impliquant une prise d'initiative, une capacité d'autonomie liée à un projet d'action : pour la TRS, les acteurs sociaux se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action.

## **2.2. Les phases du processus de régulation**

Cette lecture régulationniste explique comment s'établit une régulation d'ensemble, qui permet l'émergence de la coopération. Les travaux de De Terssac, qui s'inscrivent dans la suite de ceux de Reynaud, apportent une précision. Il considère que les acteurs se rassemblent initialement lorsqu'ils sont confrontés à un problème. La régulation autonome n'est plus seulement ici une réponse face à la régulation de contrôle, mais davantage une prise d'initiative liée à un projet d'action. C'est ainsi la recherche d'une solution à ce problème qui conduit les acteurs à mettre en œuvre un processus de régulation, qui comporte trois étapes (de Terssac, 2003).

- Dans un premier temps, un acteur confronté à une situation problématique mobilise d'autres acteurs pour trouver une solution. Dès lors qu'ils souhaitent agir ensemble, ils élaborent des règles pour permettre l'action. Ces règles sont des règles autonomes. C'est la phase d'émergence, impliquant une coalition initiale d'acteurs.
- Cette coalition initiale tente ensuite de mobiliser d'autres acteurs dans la régulation mise en place. Des acteurs se reconnaissant le même problème, et acceptant la solution proposée, peuvent rejoindre la coalition : la régulation autonome initialement établie prend alors la forme d'une régulation de contrôle. Cette deuxième étape est la phase de généralisation de la coalition.
- Lorsque de nouvelles situations problématiques sont identifiées, la solution initialement proposée est remise en cause. De nouvelles coalitions émergent, et entrent dans le même processus de régulation. Cette troisième étape est l'étape de transformation de la coalition,

qui évolue en plusieurs coalitions, entrant alors chacune dans une nouvelle phase d'émergence (Bossard-Préchoux, 2013, adapté de De Terssac, 2003).

On comprend ici que dans la TRS, « *une règle n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle non sa nature* » (Reynaud, 2003). Ainsi, une règle initialement définie indépendamment par un groupe d'acteurs lors de la phase d'émergence, afin de pouvoir entreprendre une action, donc une règle autonome, viendra plus tard contraindre les acteurs désireux de rejoindre le groupe dans la phase de généralisation, transformant ainsi cette règle en règle de contrôle.

La mise en place de la coopération s'explique ainsi par les situations problématiques rencontrées par les acteurs, et est rendue possible par les règles dont ils se dotent pour pouvoir agir et trouver des solutions à leurs problèmes. Cette coopération deviendra possible grâce au travail de régulation déployé pour pouvoir agir et trouver des solutions à ces problèmes.

### **2.3. La rencontre des différentes sources de régulation et le pilotage de la régulation**

Dès lors que l'on reconnaît l'existence de plusieurs sources de régulation, il faut penser leur articulation. Dans certains cas, l'affrontement des deux sources de régulation entraîne des « *relations d'opposition et de négociation* » (Reynaud, 1988), qui peuvent aboutir à un « *partage du territoire* » : une concurrence de régulations s'installe alors, dans une juxtaposition des régulations, une « *régulation commune* », qui « *visent à garantir l'équilibre des acquis engagés par différents partenaires enfermés dans une situation commune* », sans parvenir à « *un partage de responsabilités* » (Lichtenberger, 2003 ; Paradeise, 2003). Selon Reynaud, la rencontre des régulations peut aussi, dans certaines situations, permettre de définir « *un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties* » (1999), une « *régulation conjointe* » (1979). Il admet une définition large de la régulation conjointe, où « *toute régulation est une régulation conjointe* » (1997), car toute régulation met en jeu une pluralité de sources de régulation, et la régulation est toujours rencontre de régulations. Les règles mises en œuvre dans l'action collective vont ainsi émerger dans la rencontre entre les différentes sources de régulation (Reynaud, 2003).

Les conflits issus de la confrontation des points de vue et de l'affrontement nécessaires à la construction d'un compromis vont, selon Paradeise, impliquer la présence d'un « *pilote* », pour faire converger les forces autonomes et permettre d'établir une régulation conjointe : « *c'est le plus généralement du côté du pilote que peut émerger l'offre de régulation conjointe, à raison de*

*sa responsabilité politique dans la mise en forme et le fonctionnement des systèmes d'action concernés* » (Paradeise, 2003). Le pilotage est ainsi « *l'intervention nécessaire d'un tiers pour assurer le contrat, pour permettre la vie en commun* » (Bréchet, 2008), et promouvoir la régulation conjointe en offrant un pari « *selon lequel l'interaction est porteuse d'un avenir plus riche que la simple action d'organisation, assortie de ses régulations de contrôle* » (Paradeise, 2003).

La présence d'un pilote dans les pôles de compétitivité a été envisagée, justement pour mettre en place une régulation permettant au collectif de fonctionner. Nous avons vu plus haut que le terme même de pilotage a été utilisé, notamment par Ehlinger et Perret (2009), et que la présence des structures de pilotage dans les pôles de compétitivité ou dans les clusters est mise en évidence comme un moyen d'assurer la coopération (Sölvellet *al.*, 2003 ; Menu, 2012). Nous pouvons ainsi envisager qu'un pilotage des pôles de compétitivité par la structure de gouvernance est nécessaire pour encadrer le processus de régulation nécessaire à la coopération. Notre question de recherche peut alors être formulée de la manière suivante : quel est le rôle de la structure de pilotage dans la coopération au sein des pôles de compétitivité ? Cette question nous conduira à comprendre comment s'élabore la coopération au sein des pôles de compétitivité, et à analyser le travail de régulation déployé.

Pour répondre à cette question, nous avons fait le choix d'une étude de cas du pôle iDforCAR.

### **3. Le pôle iDforCAR**

#### **3.1. La naissance du Pôle Automobile Haut de gamme**

Le pôle de compétitivité iDforCAR est né en 2006 sous la forme d'une association loi 1901<sup>8</sup>, initialement baptisée « Pôle Automobile Haut de gamme ». Il est issu de l'association Performance 2010, labellisée Système productif local (SPL), qui a porté le projet jusqu'à l'obtention du label pôle de compétitivité en décembre 2005. L'ambition est alors de développer l'innovation et la compétitivité de la filière automobile haut de gamme en Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes, en impliquant de nouveaux acteurs, et notamment les laboratoires de recherche<sup>9</sup>. Ce projet naît dans le sillon du groupe PSA Peugeot-Citroën, dont l'activité sur ce territoire concerne principalement les véhicules haut de gamme des marques Peugeot et Citroën.

*« Le pôle est parti d'une feuille blanche de PSA. À l'époque, personne ne croyait à la*

---

<sup>8</sup>Les pôles de compétitivité ont tous un statut d'association (Bearing Point *et al.*, 2012)

<sup>9</sup> Les SPL n'impliquaient pas les laboratoires de recherche.

labellisation. Grâce à Louis Mercier [la personne à l'origine du dépôt de dossier], le pôle a pris vie », affirme un membre de la gouvernance du pôle. Ainsi, ce n'est pas le Groupe PSA en tant qu'organisation, mais une personne, qui, à titre individuel, prend l'initiative de répondre à l'appel à projets lancé par l'État : « le pôle auto il n'a pas démarré de PSA. Il a démarré ... de quelqu'un qui était Louis Mercier, [...], et puis une association qui s'appelait Performance 2010 » (un chef de projets du pôle). Le Pôle Automobile Haut de gamme (PAHG) trouve ses fondements dans la stratégie individuelle de PSA. Il cherche d'emblée à s'ouvrir aux PME du territoire, mais aussi à Renault, afin de renforcer son champ d'action en impliquant les deux grands constructeurs français<sup>10</sup>. Des organes de gouvernance sont mis en place et des recrutements permettent de créer une structure de pilotage pour faire vivre le pôle et mettre en œuvre la stratégie et le plan d'actions.

Le projet du pôle évolue à mesure de l'intégration de nouveaux acteurs, et la pertinence du positionnement haut de gamme est rapidement remise en cause. Après trois ans d'activité, la constatation des limites ou des insuffisances du PAHG tel qu'il avait été construit convainquent la structure de pilotage et la gouvernance du pôle de la nécessité d'un repositionnement stratégique, afin d'assurer la pérennité du pôle. L'identité « haut de gamme » ne semble pas un facteur suffisant d'attractivité et ne correspond pas assez à la réalité industrielle du territoire : le positionnement défini initialement dans le cadre du PAHG fixe des frontières trop restrictives au collectif. « Le haut de gamme faisait peur, on ne s'y retrouvait pas du tout », confiait ainsi un industriel adhérent du pôle, et les acteurs locaux craignent alors que le pôle ne soit qu'un « alibi » pour permettre aux grands constructeurs d'obtenir des financements publics<sup>11</sup>. L'évaluation des pôles de compétitivité réalisée en 2008 à la demande de l'État conclut de plus que le PAHG n'a que partiellement atteint ses objectifs, et invite les acteurs à intensifier l'effort de structuration pour mieux formaliser les orientations et les actions du pôle.

### **3.2. Du Pôle Automobile Haut de gamme au pôle iDforCAR**

« Le pôle [PAHG] s'est construit sur un malentendu. Il a été créé avec l'idée que le haut de gamme allait sauver le monde, que c'était comme ça qu'on allait préserver de l'emploi. Ils ont dû faire un virage à 180 degrés et revenir sur toutes leurs convictions », constatait ainsi un dirigeant d'une entreprise adhérente.

---

<sup>10</sup> Renault a ainsi rejoint le pôle dès 2008, quand bien même l'entreprise n'était pas implantée sur le territoire du pôle.

<sup>11</sup> Les citations en italique sont extraites des entretiens réalisés.

Ce « *virage à 180 degrés* » est initié par la Directrice du pôle et les membres du CA. Ce sont eux en effet qui construisent la réflexion stratégique, comme l'avait déjà pointé le rapport d'évaluation. Un membre du CA confirme d'ailleurs que « *les membres du CA alimentent très largement [la directrice] pour la stratégie* ». Les bourgeons d'une nouvelle stratégie ont émergé dans les premières années de vie du pôle, sur la base du travail réalisé par la structure de pilotage. Un processus formel de réflexion et d'analyse des besoins des acteurs locaux est engagé en 2008 : les industriels du territoire sont interrogés, afin de construire un pôle répondant mieux à leurs attentes. Ce processus permet de mettre en évidence l'opportunité pour le pôle d'un positionnement non plus exclusivement centré sur le haut de gamme, mais sur tous les véhicules spécifiques et la petite série. En effet, en plus de la présence de PSA et de plusieurs équipementiers de taille mondiale, le territoire du pôle accueille de nombreux constructeurs de véhicules de loisirs, de véhicules professionnels légers, souvent leaders sur leurs marchés (carrossiers, camping-cars, véhicules électriques, ...). Dans le Grand Ouest, plus de 900 entreprises et 235 laboratoires, représentant 90 000 emplois, sont concernés par ces thématiques. Le concept de « véhicule spécifique » apparaît comme un dénominateur commun entre ces différents acteurs : le pôle repense alors sa stratégie sur cette base, devenant en 2009 le pôle « iDforCAR » et adoptant comme signature « moteur d'idées pour véhicules spécifiques ». La nouvelle appellation du pôle a surtout permis, dans un premier temps, de sortir d'un affichage haut de gamme, et d'intéresser les acteurs du territoire à la dynamique qui se mettait en place. Le pôle iDforCAR peut plus facilement afficher son soutien à l'innovation dans l'ensemble de la filière véhicules. À partir du déploiement de la nouvelle stratégie, le nombre d'adhésions progresse, de 18% en 2009 et de 24% en 2010 (pour seulement 6% en 2008 sous l'appellation PAHG). On peut observer de façon générale une satisfaction des adhérents du pôle : peu de membres mettent fin à leur adhésion (7 en 2010 et 6 en 2011), les manifestations organisées par le pôle (séminaires techniques, groupes de travail, *etc.*) attirent de nombreux participants (plus de 700 en 2011), le nombre d'adhérents impliqués dans des projets collaboratifs portés par le pôle est élevé (82% des adhérents). La deuxième évaluation du pôle iDforCAR en 2012 s'est conclue par la qualification du pôle iDforCAR comme un pôle « performant », considérant que la feuille de route stratégique du pôle iDforCAR est très lisible et bien argumentée.

Le pôle regroupe aujourd'hui plus de 200 adhérents. Il poursuit en permanence son évolution. En 2011, la structure de pilotage du pôle comptait ainsi 8,5 équivalents temps plein<sup>12</sup>. En 2012, à la suite de la redéfinition des domaines d'activités stratégiques, de nouvelles compétences ont été intégrées à la structure de pilotage, afin de mieux répondre aux attentes des adhérents. Deux personnes ont ainsi été recrutées pour développer les projets européens au sein du pôle et intégrer la dimension marketing et design dans les projets (il s'agit ici d'acquérir de nouvelles compétences techniques et d'accès aux acteurs clés). Un nouveau membre spécialiste du design a par ailleurs rejoint le comité scientifique. Le pôle iDforCAR a ainsi acquis une notoriété dans la filière et dans le territoire, comme l'illustre l'exemple d'une école d'ingénieurs ayant contacté le pôle pour être accompagnée dans la création d'un nouveau master. La labellisation du diplôme par le pôle visait à intégrer dans la formation la réflexion menée au sein du pôle, et à faire intervenir les entreprises du pôle et les membres de la structure de pilotage auprès des étudiants. La structure de pilotage est notamment en charge du suivi des projets collaboratifs d'innovation labellisés par le pôle (plus de 90 projets entre 2006 et 2012), qui ont pour la plupart une durée de vie de trois ans, éventuellement renouvelables. Le pôle porte ainsi un portefeuille fortement évolutif de projets. À titre d'exemple, le projet *Insonorisation* concerne des travaux sur un nouveau matériau d'insonorisation du bruit dans l'habitacle des voitures. Il est né face à la prise en compte d'une situation problématique, liée aux nouvelles exigences des clients concernant des matériaux verts dans le domaine de l'étanchéité automobile. Ce projet était au départ le projet d'un grand groupe. Un autre grand groupe, une PME, deux laboratoires de recherche et une association de développement du lin ont été mobilisés, donnant ainsi naissance à une coalition d'acteurs. Ce projet a permis le développement et la production d'une nouvelle gamme d'élastomères souples incluant des fibres naturelles, et aux propriétés acoustiques inédites, permettant une relocalisation en France de la production. La coalition s'est alors dissoute, ou plus exactement transformée, afin d'envisager la poursuite du projet et de nouvelles applications de ce matériau.

Le pôle, dans ses transformations successives, apparaît alors moins comme une entité que comme un processus, ce qui pose une question d'ordre méthodologique pour y accéder. Cette question du suivi des activités du pôle dans le temps, et d'une possibilité d'observation participante véritable, a trouvé sa réponse dans le cadre d'une thèse CIFRE (cf. Encadré 1).

---

<sup>12</sup> Pour une moyenne nationale de 14,9 personnes (Bearing Point *et al.*, 2012).

## Encadré 1 : méthodologie empirique

La confrontation au terrain a été menée dans le cadre d'une thèse CIFRE. La principale difficulté résidait dans l'observation d'un pôle, qui n'apparaît jamais comme stabilisé. Nous avons fait le choix d'une méthodologie qualitative et de l'étude de cas approfondie du pôle iDforCAR, en lien direct avec le cadre théorique régulationniste élaboré. Il s'agissait en effet de se saisir du processus de régulation en entrant par l'action.

Le contrat CIFRE a amené à notre recrutement en tant que membre salarié de la structure de pilotage du pôle iDforCAR de janvier 2010 à juillet 2013. Au cours de cette période, un certain nombre de missions opérationnelles nous ont été confiées. Le pôle nous a accordé une véritable place de chercheur, ces missions opérationnelles étant limitées aux sujets en lien direct avec la recherche doctorale. L'intégralité des données collectées au cours des missions opérationnelles est restée à notre disposition. Parmi ces missions, nous avons été chargée de préparer les éléments demandés par les pouvoirs publics dans le cadre de l'évaluation du pôle, qui a eu lieu en février 2012. Nous avons pour cela identifié et formalisé les actions de la structure de pilotage, à travers un plan d'actions recensant par thème les actions menées, et conduisant ainsi à mettre en évidence les processus de régulation, tout en participant nous-même du processus de régulation. Nous avons eu l'opportunité de pouvoir suivre l'ensemble de l'évaluation du pôle iDforCAR menée par les pouvoirs publics en 2012 (préparation et remplissage des questionnaires, participation aux entretiens menés par un auditeur externe, analyse du compte-rendu d'évaluation).

Ce statut de membre de la structure de pilotage et les missions opérationnelles qui nous ont été confiées nous ont offert une position privilégiée d'observateur-participant, permettant d'étudier à la fois le fonctionnement de cette équipe et du pôle iDforCAR en général. Notre identité de chercheur était reconnue et acceptée par tous. Nous avons passé 130 jours sur le terrain et eu accès à des situations d'observation à la fois nombreuses et variées, qu'il s'agisse d'échanges formels ou informels, des réunions de la structure de pilotage (nous avons assisté pendant près de quatre ans à l'ensemble des réunions mensuelles de la structure de pilotage), de journées de travail « ordinaires » au sein de la structure de pilotage, de réunions plénières rassemblant la plupart des adhérents du pôle, de séminaires, de rendez-vous de travail, *etc.* Ces situations d'observation ont donné lieu à des prises de notes détaillées, à des saisies de *verbatim* et à la rédaction de mémos, ainsi qu'à des enregistrements audio, qui ont été intégralement réécoutés et partiellement retranscrits. Nous avons en outre pu bénéficier de nombreux échanges et restitutions formels et informels avec les membres de la structure de pilotage et les adhérents du pôle, ce qui a permis d'élaborer la réflexion et d'accompagner les questions du terrain. Par ailleurs, 27 entretiens ont été conduits : neuf avec la directrice générale du pôle ; neuf avec les autres membres de la structure de pilotage (dont un entretien téléphonique) ; huit auprès d'adhérents du pôle iDforCAR (dont un entretien rassemblant deux dirigeants d'entreprises) ; un auprès du consultant en charge de l'évaluation du pôle, quelques mois après l'évaluation (juin 2012). Ces entretiens, d'une durée d'une à deux heures, ont été conduits selon un mode non-directif ou semi-directif, sous la forme d'« *entretiens compréhensifs* » (Kaufmann, 2007), dans la logique du caractère abductif de la recherche. Sept conversations téléphoniques de 20 à 45 minutes avec les membres de la structure de pilotage ont également été exploitées, ainsi que des échanges par e-mail sous forme de mini-questionnaires et des analyses documentaires. L'ensemble de ces éléments nous a permis d'acquérir une connaissance fine de l'organisation étudiée, et une bonne compréhension du processus de régulation mis en œuvre. De là, nous avons pu formaliser un plan d'actions, recensant tous les indicateurs et engagements pris par le pôle dans son contrat de performance, et ceux identifiés à partir du cahier des charges de l'audit des pôles (DATAR, 2011). Nous avons ainsi recensé une liste de 106 items, rassemblés en huit méta-catégories d'activités (stratégie ; dynamique collaborative, animation et gouvernance ; projets collaboratifs ; projets structurants ; développement de l'écosystème d'innovation du pôle ; articulation et positionnement avec les autres acteurs de l'innovation et du développement territorial ; général).

Pour chacun de ces items, nous avons cherché à identifier les actions mises en œuvre par la structure de pilotage du pôle et à comprendre les objectifs de ces actions, chaque action étant le résultat d'une réflexion collective au cours des réunions de la structure de pilotage du pôle. Par un codage ascendant,

nous avons ensuite rassemblé ces actions dans les catégories suivantes, retraçant les activités des membres de la structure de pilotage : mises en relation ; accompagnement des projets collaboratifs ; faire émerger les projets collaboratifs ; montage des projets collaboratifs ; suivi des projets collaboratifs ; accompagnement stratégique. Le choix des actions, les ressources et compétences affectées à ces ressources, sont autant de règles destinées à atteindre les objectifs définis dans le contrat de performance, et les objectifs fixés aux pôles de compétitivité d'une manière plus large. La méthodologie empirique mise en œuvre a ainsi permis de formaliser et de donner à voir les actions du pôle, d'identifier et d'observer le travail de régulation, éclairant alors la mise en œuvre de la coopération.

## **4. Entre contrôle et autonomie : la coopération au sein d'un pôle de compétitivité**

### **4.1. Régulation de contrôle et régulation autonome dans les pôles de compétitivité**

La théorie de la régulation sociale considère que la régulation de contrôle correspond aux règles voulues et imposées par une structure de pouvoir, qui souhaite définir les finalités et les modalités d'action du collectif d'acteurs. L'implication de l'État français dans la construction, dans la vie et dans l'évaluation des pôles de compétitivité s'apparente bien à une volonté de définition des modalités d'action de ces collectifs, qui se voient ainsi soumis à des règles provenant de l'extérieur. Ce qui définit la régulation de contrôle, « *c'est seulement son orientation stratégique : peser de l'extérieur sur l'orientation d'un groupe social* » (Reynaud, 1988). On peut dès lors envisager le dispositif des pôles défini par l'État comme un dispositif de contrôle : là où certains pays ont choisi de laisser les entreprises donner naissance à des clusters émergents, l'État français a fait le choix de s'impliquer.

Ce dispositif, s'il peut être compris comme un dispositif de contrôle, apparaît pourtant comme un dispositif souple, d'une part puisqu'il ne vient pas s'imposer aux acteurs, qui ne sont pas contraints d'y participer, d'autre part parce qu'il est ouvert à une « *dimension locale et émergente* » (BCG-CMI, 2008). L'émergence des pôles requiert ainsi un engagement des acteurs, et ne peut être envisagée comme une réponse naturelle à la création du dispositif des pôles par l'État. Chaque pôle de compétitivité qui émerge doit se doter d'une régulation propre, qui apparaît comme une régulation autonome : elle vient permettre l'action collective. Elle est interprétation d'un dispositif national par chaque pôle de compétitivité, en réponse aux situations spécifiques rencontrées et à l'incomplétude des règles de contrôle. Elle est liée à un projet d'action.

Cette recherche permet ainsi d'apporter un éclairage nouveau aux pôles de compétitivité. La mobilisation d'un cadre théorique régulationniste nous permet en effet d'assimiler le dispositif

des pôles à une régulation de contrôle, et l'effort d'appropriation des acteurs à une régulation autonome. Quelles sont alors les phases de ce processus de régulation ?

#### **4.2. Les phases du processus de régulation**

L'étude de cas du pôle iDforCAR met en évidence différents niveaux de régulation. Le dispositif étatique apparaît ainsi comme une régulation de contrôle. Dans le cadre de ce dispositif, des acteurs mettent en marche un processus de régulation, qui va comporter plusieurs phases.

Dans le pôle iDforCAR, c'est principalement un acteur individuel qui porte à l'origine le projet de pôle. Il parvient à mobiliser d'autres acteurs, qui vont ainsi donner naissance à une coalition initiale, réunie autour d'un problème commun que l'on peut définir comme la recherche de la compétitivité dans le cadre du dispositif défini par l'État. Ces acteurs se dotent de règles sur la base des savoirs dont ils disposent : ils font le choix d'une stratégie de niche orientée vers la filière haut de gamme. Ils mettent en place des organes de gouvernance et recrutent une structure de pilotage. Ces règles sont ainsi des principes organisateurs, pour reprendre les termes de Reynaud (2000). C'est la phase d'émergence du pôle.

Dans la phase de généralisation, les règles établies lors de la phase d'émergence vont permettre de construire le référentiel global. La structure de pilotage recrutée va chercher à déployer la stratégie définie lors de la phase d'émergence, afin d'ancrer le pôle dans le territoire et dans la filière. Elle met alors en place des règles nécessaires aux échanges. Ainsi, partant du constat que les entreprises de la filière automobile n'ont pas une grande habitude de l'innovation et du travail collaboratif avec des laboratoires, une priorité est donnée à une importante présence sur le terrain et à un relationnel fort avec les adhérents pour faciliter leur mobilisation et les mises en relation nécessaires aux projets collaboratifs. Car « *ici le téléphone ne sonne pas, c'est à nous d'aller chercher les projets* », analyse un chargé de projets du pôle, étant donné que « *les entreprises [de la filière] ont du mal à être force de proposition, [...] elles ne sont pas moteur* » (la Directrice du pôle). Cette présence sur le terrain conduit aussi les membres de la structure de pilotage à rencontrer des situations qui n'avaient pas été prévues dans la régulation initiale. Ainsi par exemple, des adhérents du pôle sollicitent la structure de pilotage pour l'accompagnement de projets individuels d'innovation. Or le dispositif des pôles prévoit l'accompagnement de projets collaboratifs, et non de projets individuels. Le PAHG n'avait pas non plus envisagé de s'impliquer dans ce type de projets. Face aux attentes des adhérents, il a pourtant été décidé de mettre en place un accompagnement pour ces projets individuels, perçus comme un premier pas

vers des projets collaboratifs. Cet exemple illustre trois dimensions de l'approche régulationniste : le pôle met en place des régulations autonomes, pour répondre aux problèmes rencontrés, et non seulement en réponse à la régulation de contrôle, confirmant ainsi l'approche de De Terssac (1) ; la régulation autonome peut aller à l'encontre de la régulation de contrôle, montrant la capacité des acteurs à s'extraire des règles englobantes (2) ; la régulation apparaît bien ici comme un processus, qui évolue et s'adapte face au contexte et aux situations problématiques rencontrées (3).

La phase de transformation apparaît lorsque la régulation initiale, soumise à de multiples tensions liées aux nouveaux problèmes et aux nouveaux acteurs qui rejoignent le pôle, est contestée. La régulation qui s'était établie autour du positionnement haut de gamme, et qui s'imposait aux acteurs, est remise en cause. Une nouvelle coalition émerge, sous le nom de Pôle iDforCAR, témoignant d'une nouvelle identité et de la naissance d'une nouvelle régulation, impliquant une coalition nouvelle autour d'un projet nouveau : de nouveaux acteurs rejoignent le pôle, et la gouvernance du pôle évolue.

L'analyse du pôle iDforCAR montre ainsi que la problématique autonomie-contrôle, au cœur de toute lecture d'inspiration régulationniste, est adaptée pour comprendre la coopération au sein d'autres formes d'action collective, telles que les pôles de compétitivité.

## **5. Régulation conjointe et pilotage de la régulation dans un pôle de compétitivité**

L'approche régulationniste choisie pose la question de la rencontre entre ces différentes sources de régulation. L'analyse du pôle iDforCAR permet de mettre en évidence l'existence de plusieurs niveaux où les régulations se rencontrent.

- À un niveau macro, la structure de pilotage est à l'interface entre la régulation de contrôle établie par l'État et la régulation du pôle, qui émerge de manière autonome. Une régulation conjointe apparaît, grâce à un pilotage de la régulation. Ainsi, les évolutions apportées au dispositif des pôles depuis sa création ont été largement influencées par les bonnes pratiques identifiées sur le terrain au cours des évaluations de 2008 et 2012, et par les requêtes des structures de pilotage des pôles. Par exemple, c'est à l'issue d'une négociation entre les représentants de l'État et les représentants des pôles que tous les pôles ont dû formaliser des contrats de performance et des feuilles de route, qui avaient été mis en place par certains

pôles et jugés efficaces. La régulation autonome produite par les pôles vient rencontrer et faire évoluer la régulation de contrôle, produisant une régulation conjointe.

- À un niveau micro, chaque projet collaboratif au sein du pôle est également le théâtre d'une rencontre de régulations. Un acteur qui cherche une solution à un problème qu'il rencontre va initier un processus de régulation de manière autonome. Il peut envisager de monter un projet pour solutionner son problème en dehors du dispositif des pôles. Ainsi, un chargé de projets du pôle iDforCAR constatait « *c'était une start-up, ils étaient porteur du projet, ... le pôle a labellisé [...]. Mais sans le pôle, ils se seraient débrouillés* ». On voit ici la dimension autonome de certains projets, qui viennent malgré tout s'inscrire dans le cadre du pôle. S'il fait le choix d'utiliser les ressources des pôles, le porteur de projet est alors soumis à deux régulations de contrôle : celle issue du dispositif des pôles de compétitivité (règles des appels à projets collaboratifs, tels que les thématiques concernées ou les dates ; partenaires impliqués, etc.), et celle du pôle iDforCAR (préférence accordée aux adhérents du pôle, aux acteurs du territoire, thématiques du pôle, etc.). La coalition qui se forme autour de cet acteur émerge dans un cadre régulé. Pour permettre à cette coalition de fonctionner, l'intervention de la structure de pilotage est nécessaire : elle favorise la rencontre entre la régulation autonome et les régulations de contrôle, et l'élaboration d'une régulation conjointe, acceptable par la coalition « pôle » et par la coalition « projet » qui émerge.
- À un niveau méso, puisqu'il n'existe pas d'obligation pour les acteurs de répondre à l'appel à projets des pôles de compétitivité, des clusters peuvent se créer hors de ce dispositif. Mais les acteurs qui rejoignent le pôle doivent accepter ce dispositif, et la régulation du pôle doit s'établir dans le cadre de la régulation de contrôle du dispositif étatique, même si elle comporte une dimension émergente. Face aux acteurs impliqués et aux régulations qui émergent au niveau micro, la régulation du pôle est soumise à de multiples tensions. Le besoin de pilotage de la régulation devient d'autant plus nécessaire que la taille du pôle augmente : l'augmentation du nombre d'acteurs impliqués favorise la multiplication des problèmes rencontrés et des règles. Les membres de la structure de pilotage du pôle sont à l'interface entre les régulations autonomes qui émergent pour répondre aux problèmes des adhérents du pôle et la régulation de contrôle établie au sein du pôle. C'est par la négociation qu'ils prennent la décision de faire évoluer la régulation du pôle, en particulier au cours des réunions de structure mensuelles, où sont discutés les problèmes rencontrés et les solutions

envisagées. Dans ces réunions, est souvent débattue la pertinence d'intégrer un acteur, ou de suivre un projet, et la structure d'animation analyse à chaque fois les règles existantes, et la nécessité de les faire évoluer. C'est bien là une régulation conjointe qui est négociée, pour trouver des règles à même de satisfaire tous les acteurs. Ainsi, certains projets collaboratifs sont envoyés vers d'autres pôles ou d'autres structures, car ils n'entrent pas dans les thématiques ou les priorités du pôle.

Dans le contexte d'une méta-organisation telle qu'un pôle de compétitivité, ce ne sont donc pas deux sources de régulation qui se rencontrent, mais une multitude : chaque coalition est porteuse d'une régulation, et le pôle est un ensemble de coalitions. Chaque projet collaboratif est ainsi porteur d'une régulation, tout comme le pôle en lui-même, tout comme l'État. Ces régulations se rencontrent à différents niveaux. Nous montrons alors le rôle essentiel que joue la structure de pilotage du pôle dans l'encadrement de la rencontre entre ces différents niveaux de régulations, pour permettre d'élaborer à chaque niveau une régulation conjointe : la responsabilité politique de cette structure, selon les termes de Paradeise (2003), permet en effet de mettre en forme et de faire fonctionner les systèmes d'action concernés pour atteindre un but commun, et faire naître une véritable coopération.

Nous complétons ainsi les travaux sur les pôles de compétitivité, et plus largement sur les clusters, en montrant que la structure de pilotage d'un pôle joue un rôle essentiel de pilotage des multiples régulations en jeu dans les pôles de compétitivité, un rôle de médiation et de négociation, afin d'éviter la « *simple agrégation de multiples régulations autonomes qui prive l'organisation de projet collectif* » (Paradeise, in de Terssac, 2003).

L'approche régulationniste retenue et la problématique autonomie-contrôle nous amènent à considérer que la coopération au sein d'un pôle de compétitivité émerge et se construit dans la rencontre et l'articulation entre un dispositif *top-down* et une émergence *bottom-up*. La structure de pilotage est au cœur de cet arbitrage, qu'elle pilote. Selon la phase du processus à laquelle on s'intéresse, on peut ne voir que l'aspect *top-down* d'un dispositif créé par l'État ou que l'aspect *bottom-up* d'un collectif construit par les acteurs. Mais le double regard est requis : un pôle de compétitivité se construit de manière émergente et endogène, en élaborant des solutions pour résoudre des situations problématiques, dans le cadre d'un dispositif de contrôle qui contraint les acteurs.

Des situations problématiques sont soumises en permanence à la structure de pilotage et vont chacune donner naissance à une coalition. Le pôle apparaît ainsi comme un ensemble de coalitions partielles. Pour autant, il ne peut être considéré seulement ainsi, car il serait alors face à un risque permanent de dissolution. Il faut l'envisager aussi comme une coalition d'ensemble, en construction permanente, qui rassemble les coalitions partielles. Cette définition d'un pôle comme un ensemble de coalitions partielles éphémères insiste sur le pilotage qui doit être réalisé pour sélectionner les problèmes pris en compte, afin que le pôle existe en tant que coalition d'ensemble, sans risquer une dispersion et un éclatement à chaque nouvelle situation problématique présentée au pôle. Les projets partiels doivent donc être en cohérence avec le projet d'ensemble, qui est également de la responsabilité de la structure de pilotage. C'est bien ici de pilotage dont il est question, et non de gouvernance, car c'est le pilotage opérationnel, au quotidien, de la régulation, qui permet la coopération.

D'autres travaux ont montré l'importance d'un projet d'ensemble dans les pôles de compétitivité. A. Mendez et M. Bardet considéraient en 2009 que l'atteinte des objectifs fixés aux pôles de compétitivité nécessitait « *l'existence d'un projet commun, voire d'une vision stratégique commune* », qui naît d'un processus d'apprentissage mutuel au cours duquel se définissent « *les règles formelles et informelles qui vont permettre aux acteurs d'interagir et de définir, chemin faisant, une vision commune* ». L. Castro-Gonçalves et J. Tixier, (2007) constataient que « *c'est par la réalisation de projets de recherche, de projets d'innovation, de projets de développement de la région entre autres que la constitution des pôles de compétitivité devient elle-même un projet à part entière* », illustrant ainsi les différents niveaux au sein des pôles. Nous retenons que le projet d'ensemble, fédérant des projets partiels, est un projet négocié de par la médiation de la structure de pilotage. Il donne sens au collectif « pôle de compétitivité » et assure sa pérennisation, permettant une véritable coopération entre les différents acteurs.

## **Conclusion**

Nous avons souhaité éclairer ici la façon dont la coopération se construit au sein d'un réseau inter-organisationnel, en analysant le rôle des structures de pilotage dans la mise en place de la coopération entre les acteurs. Nous avons étudié le cas particulier des pôles de compétitivité. Peu

de travaux ont proposé une lecture régulationniste des pôles de compétitivité<sup>13</sup>. Ce travail montre que l'on peut considérer le dispositif étatique des pôles de compétitivité comme un dispositif de contrôle, au sein duquel vont émerger des régulations autonomes, en réponse aux problèmes rencontrés par les acteurs. La problématique autonomie-contrôle constitutive de la Théorie de la régulation sociale trouvait ici à s'appliquer, bien loin des situations de travail prescrit qui l'ont vu naître.

Cette approche éclaire la question de la coopération au sein d'un pôle de compétitivité. Le rôle des structures de pilotage dans ces formes d'organisations est mis en évidence, dans la lignée des travaux de Menu (2012) notamment, puisque nous montrons que ces structures coordonnent le travail de régulation qui va permettre la coopération. Ce travail de régulation apparaît comme un processus permanent, en réponse aux situations problématiques rencontrées. Nous mettons en évidence l'existence de multiples coalitions au sein d'un pôle de compétitivité. Les acteurs acceptent en effet de se soumettre au dispositif de contrôle des pôles pour trouver des réponses à leurs problèmes. Chacune de ces coalitions est porteuse d'une régulation propre. Dès lors, pour permettre la rencontre de ces différentes régulations et l'élaboration d'une régulation conjointe, acceptable par toutes les parties impliquées, il faut souligner l'importance de la structure de pilotage pour permettre la coopération, et nous retrouvons ici l'importance plus générale du pilotage du collectif. Le pilotage par un pouvoir managérial permet d'assurer la cohérence entre les projets partiels et le projet d'ensemble. C'est cette structure de pilotage du pôle qui va sélectionner les situations problématiques afin d'assurer la cohérence du projet d'ensemble. Elle est essentielle pour qu'advienne le pôle en tant que coalition d'ensemble, et non simple ensemble de coalitions. La structure de pilotage est donc la garante du projet d'ensemble et de l'identité du pôle. Or le financement de ces structures de pilotage est souvent remis en cause et menacé par les pouvoirs publics, qui souhaitent voir les pôles financés par les acteurs privés. Nous insistons dès lors sur l'importance d'assurer la bonne marche de ces structures de pilotage, dont dépend souvent la pérennité des pôles et de leur projet, et dont la position de tiers est essentielle pour assurer le contrat et permettre la vie en commun (Bréchet, 2008).

Le cas étudié est bien sûr un cas singulier parmi 71, mais le cadre théorique retenu permet justement de se saisir de cette singularité et de la comprendre, sans volonté de catégorisation des

---

<sup>13</sup>L. Castro Gonçalves et J. Tixier (2007) ont étudié la structuration des pôles de compétitivité en mobilisant la TRS à titre secondaire, leur cadre d'analyse reposant à titre principal sur l'approche structurationniste d'A. Giddens.

pôles, mais avec un effort de théorisation sur le lien entre coopération et régulation, dans le cadre d'un dispositif étatique.

## Bibliographie

- Aggeri F., Pallez F. (2004), « Comment agir sur les risques de désindustrialisation dans la filière automobile ? », *Note de synthèse de l'École des Mines de Paris*, novembre, 56 p.
- Ahrne G., Brunsson N. (2008), *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- BCG, CMI (2008), *Évaluation des pôles de compétitivité, Synthèse du rapport d'évaluation*, juin.
- Benko G., Dunford M., Lipietz A. (1996), « Les districts industriels revisités », in B. Pecqueur (éd.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, p. 119-133.
- Berthinier-Poncet A. (2013) « Gouvernance et innovation dans les clusters à la française, le rôle stratégique du travail institutionnel », *Revue Française de Gestion* n° 232, p. 119-138.
- Blanc C. (2004), *Pour un écosystème de la croissance*, Documentation Française, Paris.
- Bossard-Préchoux V. (2013), « *La construction d'un pôle de compétitivité. Travail de régulation, émergence du collectif et projets des acteurs. Le cas du pôle iDforCAR* », Thèse de doctorat de l'Université de Nantes.
- Bréchet J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion*, n° 184, p.13-34.
- Castro Gonçalves L., Tixier J. (2007), « *La structuration de pôles de compétitivité : une analyse des relations de coopération émergentes* », XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin.
- DATAR (2004), *La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires, Étude prospective*, Documentation Française, Paris.
- DATAR, DGCIS, (2011), *Cahier des charges en date du 22 juillet 2011. Étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité*, Documentation Française, Paris.
- De Terssac G. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, La Découverte.
- Dussauge P., Garrette B. (1997), « Alliances stratégiques », in Y. Simon et P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica.
- Ehlinger S., Perret V. (2009), « La réussite des pôles de compétitivité : le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire », in B. Pras, *Management : enjeux de demain*, Fnege, Vuibert, p. 31-41.
- European Commission (2008), *The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned*, Commission Staff Working Document SEC 2637.
- Fen-Chong S. (2009), *Le pilotage chemin faisant. Émergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles de compétitivité*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction d'A. David, Université de Paris-Dauphine.
- Fréchet M. (2004), *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*, Vuibert.
- Fromhold-Eisebith, M., Eisebith, G. (2005), "How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches", *Research Policy* n°34, p. 1250-1268.
- Ingstrup M. (2010), "The role of clusters facilitator", *International Journal of Globalization & Small Business*, Vol. 4, p. 25-40.

- Lefebvre P. (2013), "Organisingdeliberate innovation in knowledge clusters: fromaccidentalbrokering to purposefulbrokeringprocesses", *International Journal of Technology Management*, Vol. 63, p. 212-243.
- Le Velly R., Bréchet J.-P. (2011), « Le marché comme rencontre d'activités de régulation : initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective », *Sociologie du travail*, n° 53, p. 478-492.
- Lichtenberger Y. (2003), « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », in G. de Terssac (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (dir.), Éditions La Découverte, Collection Recherches, p. 51-60.
- Lundequist P., Power D. (2002), "Putting Porter into Practice? Practices of Regional Cluster Building: Evidence fromSweden", *European Planning Studies*, Vol. 10, p. 685-704.
- Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Macmillan.
- Marshall A. (1919), *Industry and Trade, A study of industrial technique and business organization; and of their influences on the conditions of various classes and nations*, London, Macmillan.
- Martin, R., Sunley, P. (2003), "Deconstructing clusters: chaotic concept or policypanacea?" *Journal of EconomicGeography*, 3(1), p. 5-35.
- Mendez A., Bardet M. (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue française de gestion*, n°190, Vol. 35, p. 123-142.
- Menu S. (2012), "The role of cluster policy on leadership: evidencefromtwo Pôles de compétitivité", *Environment and Planning - Government and Policy*, Vol. 30, p. 816- 834.
- Paradeise C. (2003), La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique, in G. de Terssac (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (dir.), Éditions La Découverte, Collection Recherches, p. 41-49.
- Pecqueur B. (2005), « La "clusterisation" de l'économie mondiale », *Revue Sciences Humaines*, numéro Hors-Série - la France en 2005, p. 48-51.
- Piore M.J., Sabel C.F. (1984), *The Second IndustrialDivide*, Basic books.
- Porter M. (1990), *The competitiveAdvantage of Nations*, Macmillan.
- Porter M. (1998), "Clusters and the New Economic of Competition", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 77-90.
- Porter M. (2000), "Location, Competition and EconomicDevelopment: Local Clusters in a Global Economy", *EconomicDevelopmentQuarterly*, Vol. 14, p. 15-34.
- Provan, K.G., Sydow, J. (2008), "Evaluatinginterorganizational relations", in Copper, S. et al. (Eds.): *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*, p. 691-716, Oxford UniversityPress.
- Reynaud J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Éditions Armand Colin.
- Reynaud J.-D. (2003), Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ? in G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Éditions La Découverte, p. 399-346.
- Saxenian A. (1994), *RegionalAdvantage: Culture and Competition in SiliconValley and Route 128*, Harvard UniversityPress.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB.
- Tixier J., Castro-Gonçalves L. (2008), « Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de 'cluster à la française' ? », *Réalités industrielles*, mai, p. 103-110.

Torre A. (2006), « Clusters et systèmes locaux d'innovation : retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », *Région et Développement*, Vol. 24, p.15-43.

Williamson O.E. (1991), « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, p. 269-296.