



**HAL**  
open science

# Le travail d'organisation de l'équipe d'animation au cœur de la construction d'un pôle de compétitivité - L'exemple du pôle iDforCar

Véronique Préchoux

## ► To cite this version:

Véronique Préchoux. Le travail d'organisation de l'équipe d'animation au cœur de la construction d'un pôle de compétitivité - L'exemple du pôle iDforCar. Industrie, villes et régions dans une économie mondialisée, ASRDLF, Jul 2012, Belfort, France. hal-04571390

**HAL Id: hal-04571390**

**<https://hal.science/hal-04571390>**

Submitted on 7 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Association de Science Régionale De Langue Française



Industrie, villes et régions  
dans une économie mondialisée



**LE TRAVAIL D'ORGANISATION DE L'EQUIPE D'ANIMATION  
AU CŒUR DE LA CONSTRUCTION D'UN POLE DE COMPETITIVITE**

***L'EXEMPLE DU POLE IDFORCAR***

**Véronique Bossard-Préchoux**

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes (LEMNA)  
Institut d'Economie et de Management de Nantes (IEMN-IAE)  
Nantes

[veronique\\_bossard@yahoo.fr](mailto:veronique_bossard@yahoo.fr)

**Résumé :**

*Pour comprendre comment les acteurs de terrain se sont appropriés le dispositif des pôles de compétitivité, cette communication retient une perspective régulationniste autour du concept de travail d'organisation de G. de Terssac. Le propos est développé grâce à une étude de cas qualitative du pôle iDforCar.*

*Un pôle de compétitivité est alors envisagé non comme un collectif homogène que l'on pourrait observer, mais comme un ensemble de coalitions d'acteurs qui émergent, évoluent et se dispersent au gré des problèmes à résoudre et des règles mises en place, en suivant trois phases : expérimentation, généralisation, différenciation. A chaque étape, c'est le travail d'organisation de l'équipe d'animation du pôle qui permet d'identifier les problèmes et de piloter l'élaboration d'une régulation. Cette approche montre que c'est en partant des problèmes à résoudre que l'on peut mettre en évidence les coalitions d'acteurs, qui deviennent observables.*

**Mots-clés :**

Travail d'organisation, Régulation, Pôle de compétitivité, Equipe d'animation.

Classification : JEL L14 – L62 – M54

## LE TRAVAIL D'ORGANISATION DE L'EQUIPE D'ANIMATION AU CŒUR DE LA CONSTRUCTION D'UN POLE DE COMPETITIVITE

### *L'EXEMPLE DU POLE IDFORCAR*

#### 1. INTRODUCTION

Créés en 2005 à l'initiative de l'Etat, les « pôles de compétitivité » visent à faire collaborer sur un territoire des entreprises, laboratoires de recherche et organismes de formation. Ces acteurs sont invités à travailler ensemble à des projets communs à caractère innovant afin de soutenir l'innovation et le développement local, et ainsi renforcer la compétitivité des entreprises et développer l'emploi (Retour, 2009, p. 93). Le caractère descendant de ce dispositif impulsé par l'Etat a imposé aux acteurs un effort pour s'approprier le dispositif, et ainsi pouvoir répondre aux objectifs de compétitivité et d'emploi assignés aux pôles.

Il semble intéressant de comprendre comment s'est jouée cette appropriation d'un dispositif proposé par l'Etat, et quels acteurs se sont impliqués dans la construction des pôles de compétitivité.

S'il reste difficile de définir les frontières d'une organisation quelle qu'elle soit, cette difficulté est exacerbée dans le cas d'un pôle de compétitivité, dispositif complexe aux frontières diffuses : que retenir en effet comme frontières du pôle (tous les adhérents, ou bien les seuls adhérents impliqués dans les projets collaboratifs, ou tous les acteurs du territoire concernés par les thématiques du pôle ?) ? Où observer le pôle, puisqu'il n'est pas doté d'un lieu de vie unique ni d'une existence physique ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous allons nous intéresser au collectif d'acteurs qui donne naissance à un pôle de compétitivité, et aux règles de fonctionnement de ce collectif. C'est par cette notion de règle que nous proposons ici d'éclairer la question de la construction d'un pôle de compétitivité, en retenant une approche régulationniste autour du concept de Travail d'organisation proposé par G. de Terssac (de Terssac et Lalande, 2002 ; de Terssac, 2003). Nous chercherons à éprouver sa pertinence pour se saisir de l'objet « pôle de compétitivité ».

C'est en particulier le rôle de la structure d'animation dans la construction du pôle qui retiendra notre attention. Dès l'origine du dispositif, des équipes d'animation ont en effet été mises en place dans chacun des pôles. Partiellement financées par l'Etat, elles sont chargées de faire vivre au quotidien le dispositif des pôles. Nous souhaitons comprendre l'importance de ce rôle.

Nous nous appuierons pour cela sur le cas du pôle de compétitivité iDforCar. Nous présenterons les fondements de la lecture théorique retenue (1) avant de détailler la méthodologie qualitative retenue pour étudier le cas du pôle iDforCar (2). Nous détaillerons les différentes phases de la vie de ce pôle à l'aune de cette approche régulationniste et analyserons le rôle joué par l'équipe d'animation au cours de chacune de ces phases (3). Cette approche nous amènera à proposer d'envisager un pôle non comme un collectif homogène dont on pourrait définir les frontières, mais comme un ensemble de coalitions<sup>1</sup> d'acteurs qui émergent et se dispersent au gré des problèmes à résoudre et des règles dont elles se dotent. Nous verrons que l'équipe d'animation du pôle joue un rôle central dans l'identification des problèmes et dans l'élaboration d'une régulation au sein de chaque

---

<sup>1</sup> Par coalition, nous entendons, à la suite de G. de Terssac, un regroupement ad hoc, une « entente circonstancielle pour une action commune », sans idée d'opposition ou de lutte contre un quelconque adversaire (dictionnaire Larousse).

coalition. Cette lecture met en évidence une dimension finalement ascendante de la construction d'un pôle de compétitivité. Nous montrerons que c'est en identifiant les problèmes à résoudre que l'on peut mettre en évidence ces coalitions d'acteurs, qui deviennent observables.

## **2. LA CONSTRUCTION D'UN POLE DE COMPETITIVITE : PROPOSITION D'UNE APPROCHE PAR LE TRAVAIL D'ORGANISATION**

### **2.1 L'émergence d'un pôle de compétitivité**

Les pôles de compétitivité tels qu'ils ont été définis en France s'inscrivent initialement dans une démarche descendante (« *top-down* ») impulsée par l'Etat vers les acteurs (entreprises, laboratoires de recherche et organismes de formation). Bien qu'on parle souvent des pôles de compétitivité comme des « *clusters* à la française », une différence majeure existe entre les *clusters* tels qu'ils sont décrits par M. Porter et les pôles de compétitivité. Un *cluster* naît en effet le plus souvent d'initiatives privées et se construit dans une démarche ascendante (« *bottom-up* »). M. Porter va même plus loin dans sa définition des *clusters*, puisqu'il considère qu'il s'agit de phénomènes spontanés, qui peuvent exister sans être reconnus ou sans même que leurs membres aient conscience d'y appartenir (Porter, 1998, p. 79). *A contrario*, les pôles de compétitivité naissent d'une initiative publique. C'est l'Etat qui a proposé le dispositif, qui a sélectionné les pôles labellisés et défini les modalités de fonctionnement. L'Etat attend ainsi que chaque pôle mette en place une équipe d'animation, qui sera partiellement financée par des fonds publics. Cette équipe sera notamment chargée de sélectionner des projets collaboratifs d'innovation, impliquant des entreprises, des laboratoires et des organismes de formation. Ces projets sont au cœur du dispositif des pôles de compétitivité. Ils seront ensuite soumis à des appels à projet lancés deux fois par an par les services de l'Etat, qui sélectionneront à leur tour certains de ces projets pour les financer par le biais d'un Fonds unique interministériel (FUI).

Les acteurs auxquels s'adressent les pôles (entreprises, recherche, formation) vont devoir s'approprier le dispositif afin de se donner les moyens d'atteindre les objectifs de compétitivité, de développement territorial et d'emploi fixés au dispositif. A. Mendez et M. Bardet constatent que dans les pôles de compétitivité, il faudra pour cela « l'existence d'un projet commun, voire d'une vision stratégique commune », qui naîtra d'un processus d'apprentissage mutuel au cours duquel se définiront « les règles formelles et informelles qui vont permettre aux acteurs d'interagir et de définir, chemin faisant, une vision commune » (Mendez et Bardet, 2009, p. 127). J.-P. Bréchet et A. Desreumaux considèrent en effet que les collectifs n'existent qu'à travers les projets et les règles qu'ils se reconnaissent et font vivre (Bréchet et Desreumaux, 2006). C'est donc à cette notion de régulation que nous allons maintenant nous intéresser.

### **2.2 Une approche régulationniste : le travail d'organisation**

J.-D. Reynaud définit la régulation comme la capacité de prendre des initiatives et d'élaborer des règles (Reynaud *in* de Terssac, 2003, p. 103). Pour J.-D. Reynaud, les acteurs sociaux se constituent lorsqu'ils entreprennent une action ou, dit autrement, se dotent d'un projet, à savoir d'un ensemble de règles qui les constituent en tant qu'acteur collectif. Les règles « constituent l'identité de cet acteur collectif. Elles fixent aussi ses frontières. Elles déterminent qui appartient, mais aussi qui est exclu » (Reynaud, 1989/1997, p. 80). Dans la Théorie de la régulation sociale (TRS), deux sources de régulation s'opposent : la régulation de contrôle correspond aux règles voulues et imposées par la structure de pouvoir, qui souhaite définir les finalités et les modalités d'action du collectif d'acteurs. La régulation autonome manifeste que les acteurs auxquels s'applique le contrôle (les destinataires des règles) disposent toujours d'une certaine autonomie qui permet une forme plus ou moins prononcée d'opposition, mais qui est aussi ajustement et adaptation face à l'incomplétude de la règle. J.-D. Reynaud nomme régulation conjointe la rencontre de la régulation de contrôle

et de la régulation autonome, qui crée « un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties », en arbitrant « de manière acceptable sur les points où les parties s'opposent ». La régulation conjointe est ainsi « toute régulation qui est le résultat de la rencontre de plusieurs légitimités (...), elle est le produit d'une négociation explicite ou implicite et s'inscrit dans un accord » (Reynaud, 1999, p. 249).

G. de Terssac s'appuie sur la TRS de J.-D. Reynaud pour élaborer le concept de « travail d'organisation ». On peut définir le travail d'organisation comme « la manière dont les acteurs, dans un contexte particulier, se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges : le travail d'organisation est une activité, l'activité de mobilisation et d'engagement pour résoudre un problème et pour gérer les interactions et les interdépendances entre les acteurs » (de Terssac, 2003, p. 122). G. de Terssac différencie le concept de « travail d'organisation » d'un « travail de régulation » au sens de J.-D. Reynaud dans l'origine de la régulation : pour lui, le travail d'organisation, « comme invention permanente d'une régulation ne se limite pas à une régulation conjointe », qui n'est alors qu'un « cas particulier ou plus encore, un cas limite de la régulation sociale ». « Les règles n'ont pas toujours leur origine des deux côtés, celui de l'autonomie et du contrôle », et l'invention de nouvelles règles vise selon lui à remplacer les règles en vigueur plutôt qu'à les faire évoluer, sans compromis avec les règles en place (de Terssac, 2003, p. 134). « Les règles émergentes ont leur origine d'un seul côté, celui du projet, même si le projet évolue au cours du temps ; ces règles inventées pour résoudre des problèmes spécifiques par l'acteur collectif ne sont en aucune manière partagées par les autres ou communes ». D'autre part, il n'existe pas nécessairement de rapports de subordination entre les acteurs, et les relations de pouvoir varient au fil du temps (de Terssac et Lalande, 2002, p. 210-211). Au final, l'approche de G. de Terssac et celle de J.-D. Reynaud sont très proches, puisqu'elles analysent toutes les deux l'activité de régulation, mais G. de Terssac met en évidence une pluralité beaucoup plus vaste des sources de régulation, sortant d'un cadre hiérarchique. « L'activité de régulation n'en est pas moins intense, précisément pour construire des règles efficaces et légitimes qui vont se substituer aux règles en place et pour que des individus se structurent en acteur collectif au service d'un projet qu'ils ne cessent de transformer. Cette activité de régulation se fonde sur l'échange de règles et de possibilités d'action dans lequel les différents acteurs porteurs ou extérieurs au projet peuvent s'associer à tout moment. Le projet change considérablement les termes de l'échange » (de Terssac et Lalande, 2002, p. 212). Le travail d'organisation est ainsi un « processus permanent de mise au point de solutions provisoires. Son efficacité est du côté des espaces d'action qu'il ouvre et des acteurs qu'il mobilise pour créer des coalitions pertinentes » (de Terssac, 2003, p. 126).

G. de Terssac voit donc le travail d'organisation comme un processus progressif d'apprentissage, et identifie trois phases dans ce processus :

- une première phase expérimentale où un groupe d'acteurs se met en place pour mettre au point des manières nouvelles de travailler. Il ne s'agit pas de s'opposer à une régulation de contrôle, mais de mobiliser autour d'un projet en inventant des règles pour permettre la mise en place d'un acteur collectif (de Terssac et Lalande, 2002).
- une seconde phase de généralisation, où le référentiel local issu de la phase précédente, va être « la source et le moyen de construire le référentiel global ». Cette phase va impliquer un groupe d'acteurs ayant adopté les règles définies lors de la phase expérimentale. Ces acteurs « acceptent un projet qu'ils ne connaissent pas, mais acceptent en confiance les règles du jeu et font un pari sur un avenir estimé meilleur ». D'autres acteurs, les « sceptiques », « hésitent à s'engager, par absence de contrepartie immédiate et surtout parce qu'ils n'ont pas encore de problèmes à résoudre : leur méfiance est liée au fait qu'ils ne sont pas encore dans l'obligation de changer d'organisation » (de Terssac et Lalande, 2002, p. 199).
- une troisième phase de différenciation, où des acteurs « reprennent l'initiative autour de projets spécifiques », en élaborant des projets locaux (d'après de Terssac, 2003, p. 125).

Le système est ainsi « toujours en train de se faire et de se défaire », le travail d'organisation étant « un processus permanent de mise au point de solutions provisoires » (de Terssac, 2003, p. 126).

Ce cadre théorique n'a, à notre connaissance, pas encore été mobilisé pour analyser la construction des pôles de compétitivité. Pourtant, le travail d'organisation s'intéresse à la manière dont les acteurs parviennent à travailler ensemble, et semble donc pertinent au regard de notre problématique. Nous chercherons à éprouver cette pertinence pour se saisir de l'objet « pôle de compétitivité ». Notre première question de recherche peut donc être formulée ainsi : le concept de Travail d'organisation apporte-t-il un éclairage intéressant à l'analyse de la construction d'un pôle de compétitivité ?

### 2.3 Le nécessaire pilotage d'un pôle de compétitivité

C. Paradeise évoque la nécessaire présence d'un pilote pour enclencher ce processus de régulation, et donc de construction, en particulier dans les « institutions peu hiérarchiques, émietées, complexes, à visée de connaissance », description qui peut correspondre à celle des pôles de compétitivité (Paradeise, *in* de Terssac, 2003, p. 46). Un pilote pourra ainsi imprimer « sa vision sur la dynamique collective » pour « assurer la cohérence de l'ensemble » (Mendez et Bardet, 2009, p. 128), et donner naissance à un collectif. Pour S. Fen-Chong, c'est par ce pilotage que les objectifs du pôle seront définis, de même que la manière de les atteindre (Fen-Chong, 2009, p. 14). Il faut alors comprendre qui assure ce pilotage dans les pôles de compétitivité.

A. Mendez et M. Bardet attribuent cette fonction de pilotage des pôles à leur structure de gouvernance, en particulier quand ils sont constitués principalement de PME : « dans ces conditions, le rôle des structures de gouvernance, c'est-à-dire des instances chargées du pilotage du dispositif, est d'autant plus important » (Mendez et Bardet, 2009, p. 126).

On constate également que depuis l'origine, l'État finance les structures d'animation des pôles de compétitivité, encourageant ainsi les acteurs locaux à organiser une gouvernance et une stratégie du pôle (Fen-Chong, 2009, p. 12). M. Berry quant à lui considère que les structures d'animation ont « un rôle considérable à jouer » (Berry, *in* Arzeni *et al.*, 2008, p. 39).

Nous souhaitons en particulier étudier le rôle de la structure d'animation dans cette construction. Cette communication se donne donc également pour objectif de répondre à la question suivante : peut-on parler d'un pilotage de la construction du pôle par la structure d'animation ?

## 3. METHODOLOGIE

### 3.1 Une démarche qualitative...

Ce travail s'appuie sur une recherche qualitative menée de janvier 2010 à mars 2012 et qui prend la forme d'une étude de cas du pôle de compétitivité iDforCar. Nous sommes intégrés à l'équipe d'animation de ce pôle. Le pôle nous accorde une véritable place de chercheur, ce rôle étant reconnu et accepté par tous : les missions opérationnelles sont ainsi limitées aux sujets en lien direct avec le sujet de la recherche en cours. Nous bénéficions dès lors d'une position privilégiée d'observateur-participant, ce qui favorise d'abord l'accès au terrain : nous avons passé sur cette période 60 journées d'observation au sein du pôle. Ce statut permet ensuite d'avoir accès à des situations d'observations nombreuses et variées : journées de travail « ordinaires » au sein du pôle, réunions en petits comités, réunions de la structure d'animation, réunions plénières, réunions thématiques, séminaires de travail, échanges formels et informels entre les membres de l'équipe d'animation, entre les adhérents, *etc.* Grâce à cette approche longitudinale, nous pouvons ainsi étudier la construction et le fonctionnement du pôle iDforCar en général et le fonctionnement de cette équipe d'animation en particulier.

Ces journées d'observation ont donné lieu à des prises de notes détaillées, à la rédaction de nombreux « mémos », ou « fiches », permettant « *d'accumuler observations prises sur le vif et idées encore dans leur 'fraîcheur initiale'* » (Kaufmann, 2011, p. 77), et ont pour certaines (séminaires de réflexion stratégique et réunions de travail portant sur l'action et la stratégie du pôle) donné lieu à des enregistrements. Pour compléter ces observations, nous avons réalisé des entretiens non-directifs auprès des membres de l'équipe d'animation et auprès d'adhérents du pôle. Nous avons au total recueilli sur la période près de 70 heures d'enregistrement qui sont en cours de retranscription et d'analyse.

D'autres données ont été collectées par des échanges d'e-mails avec des adhérents du pôle. Nous procédons sur ces matériaux à ce que J.-C. Kaufmann nomme, de façon imagée, du « malaxage de matériau », en retranscrivant les éléments jugés dignes d'intérêt et les commentant et interprétant au fil de l'eau (Kaufmann, 2011, p. 79-91). Des analyses documentaires (sites internet des pôles de compétitivité, documents internes au pôle iDforCar, documents de l'Observatoire des pôles de compétitivité, etc.) et la participation à des séminaires sur les pôles de compétitivité et les clusters ont permis de compléter les données issues du terrain. Nous avons ainsi pu élaborer une connaissance en profondeur du pôle iDforCar.

### 3.2 ... pour étudier le cas pôle iDforCAR

Le pôle de compétitivité iDforCAR est né en janvier 2006 sous la forme d'une association loi 1901 baptisée « Pôle automobile haut de gamme » (PAHG). 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 du pôle est alors de développer sur son territoire (Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes) l'innovation et la compétitivité de la filière automobile haut de gamme, dans le sillon de PSA, dont l'activité sur ce territoire est orientée vers la filière haut de gamme. Le pôle a ainsi trouvé ses fondements dans la stratégie individuelle de ce grand constructeur. Il a toutefois d'emblée cherché à s'ouvrir, à la fois vers d'autres grands constructeurs (Renault est adhérent depuis 2008), mais surtout vers les PME, ainsi que vers les établissements de recherche et de formation.

Le projet du pôle a évolué à mesure de l'intégration de nouveaux acteurs. Après près de trois ans d'activité, la pertinence du positionnement « haut de gamme » a été remise en cause. Cette remise en cause s'est trouvée appuyée par les résultats de l'évaluation des pôles de compétitivité organisée en 2008 par les services de l'Etat, qui concluait que le PAHG n'avait que « partiellement atteint ses objectifs », invitant les acteurs à intensifier l'effort de structuration.

Les bourgeons d'une nouvelle stratégie avaient émergé dans les premières années de vie du pôle sur la base des activités des acteurs du territoire et de leurs compétences : au-delà du haut de gamme, c'est finalement un vivier de compétences en matière de véhicules de petite série qui apparaissait. Le concept de « véhicule spécifique » est apparu comme un dénominateur commun entre les différents acteurs du territoire : le pôle a alors repensé sa stratégie sur cette base, devenant le pôle « iDforCAR » et retenant comme signature « moteur d'idées pour véhicules spécifiques ».

A partir du déploiement de la nouvelle stratégie en 2009, le nombre d'adhésions au pôle progresse, de 18% en 2009 et de 24% en 2010 (pour seulement 6% en 2008 sous l'identité PAHG), de même que le nombre de projets labellisés. IDforCAR regroupe aujourd'hui plus de 170 adhérents : 63% d'entreprises et 37% d'établissements d'enseignement supérieur, de recherche et de développement économique. On observe de façon générale une satisfaction des adhérents du pôle : peu de membres mettent fin à leur adhésion payante (sept en 2010 et six en 2011, pour 46 nouveaux adhérents), les manifestations organisées par le pôle (séminaires techniques, groupes de travail, matinales, etc.) attirent de nombreux participants (plus de 700 en 2011), le nombre d'adhérents impliqués dans des projets est élevé (82% des adhérents).

Nous allons maintenant analyser le travail d'organisation sous-jacent à de ces évolutions. Peut-on éclairer l'histoire de ce pôle grâce au processus de travail d'organisation ?

## **4. LA CONSTRUCTION DU PÔLE IDFORCAR LUE PAR LE TRAVAIL D'ORGANISATION**

### **4.1 La phase expérimentale : naissance du Pôle automobile haut de gamme**

« Le pôle est parti d'une feuille blanche de PSA. A l'époque, personne ne croyait à la labellisation. Grâce à (la personne à l'origine du dépôt de dossier), le pôle a pris vie », affirme l'actuel Président du pôle.

Le pôle n'est à l'origine rien d'autre qu'une idée. Le problème qui se pose alors est de s'approprier le dispositif proposé par l'Etat pour donner vie à cette idée. Les acteurs à l'origine du pôle doivent mobiliser d'autres acteurs prêts à s'engager pour « inventer des solutions singulières ». Autour de PSA, ils vont alors rassembler certains acteurs issus du SPL Performance 2010<sup>2</sup> et reconstruire un nouveau collectif. Ils 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.

Les premiers acteurs mettent en place des organes de gouvernance (Conseil d'administration, Comité scientifique, Bureau exécutif) et recrutent une équipe d'animation pour « *mettre en œuvre la stratégie et le plan d'actions annuels définis par le CA* ». Ils choisissent pour cela des personnes disposant à la fois de connaissances techniques et relationnelles : une directrice ancienne secrétaire générale du MEDEF Bretagne, un ingénieur chargé de projet déjà impliqué dans des structures régionales d'innovation en Pays de la Loire en lien avec l'automobile, une personne issue d'une formation « Management de l'innovation et de la technologie » et salariée du Conseil régional des Pays de la Loire sur ces aspects avant son entrée au pôle, un ingénieur automobile, entre autres.

Pour pouvoir mobiliser les acteurs, il faut aussi faire connaître le pôle, à la fois le dispositif « pôle de compétitivité », encore peu connu, en particulier par les entreprises, et le PAHG tel qu'il a été défini. Cela constitue la deuxième phase du travail d'organisation.

### **4.2 La phase de généralisation : le développement du Pôle automobile haut de gamme**

La seconde phase du travail d'organisation décrite par G. de Terssac est la phase de « généralisation », où les règles issues de la phase expérimentale vont permettre de construire le référentiel global.

A ce stade, c'est ce qu'on pourrait appeler un « noyau dur » d'acteurs, composé des acteurs à l'origine du dépôt de dossier et de l'équipe d'animation, qui vient imprimer sa vision sur le collectif (Bossard-Préchoux et Bréchet, 2009). Autour de ce noyau dur, il faut alors mobiliser de nouveaux acteurs pour ancrer le pôle dans le territoire et dans la filière. C'est l'équipe d'animation qui va devoir répondre à ce problème et mettre en place les dispositifs nécessaires aux échanges à l'intérieur du collectif. 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<sup>3</sup>, l'équipe d'animation se donne comme priorité une importante présence sur le terrain et un relationnel fort avec les adhérents pour faciliter les mises en relation. Il s'agit là d'une règle qui s'érige pour répondre au problème de la mobilisation des adhérents.

---

<sup>2</sup> Il est d'ailleurs intéressant à ce sujet de noter que l'association Performance 2010 a perduré, sous la forme d'un réseau industriel rebaptisé Autéo, désormais Association régionale de l'industrie automobile (ARIA), qui maintient des liens étroits avec le pôle.

<sup>3</sup> Il s'agit là d'une particularité du secteur, puisque, pour ne citer que quelques exemples, les entreprises du secteur des biotechnologies ou du numérique comptent plus souvent des chercheurs dans leurs effectifs, et ont donc davantage l'habitude de travail avec des laboratoires de recherche et des écoles ou universités. P. Veltz considère ainsi que « les PME se divisent en deux catégories : les jeunes pousses qui sont parfaitement à l'aise avec les laboratoires parce qu'elles en sont plus ou moins issues, et les autres pour lesquelles l'écart culturel est si grand qu'il faut envisager des médiations et des processus d'apprentissage » (Veltz, *in* Arzeni *et al.*, 2008, p. 42).



« Les entreprises (de la filière) ont du mal à être force de proposition, elles ont l'habitude de relations de sous-traitance et savent répondre à un cahier des charges mais ne sont pas moteur » (la Directrice du pôle).

« Ici le téléphone ne sonne pas, c'est à nous d'aller chercher les projets » (un chargé de projets du pôle).

Cette présence sur le terrain permet en effet de mieux connaître les adhérents, leurs compétences, leurs attentes et leurs besoins. Les membres de l'équipe parviennent de cette manière à repérer et à faire émerger des projets collaboratifs. Dans certains pôles orientés vers des filières plus récentes ayant des habitudes de travail collaboratif, les projets émergent souvent directement sur le terrain, sans réelle médiation de la part des pôles. Au sein du PAHG en revanche, le nombre de projets collaboratifs proposé spontanément au pôle par des entreprises est très faible. C'est pourtant le plus souvent par le biais des projets collaboratifs que les entreprises découvrent le PAHG, soit parce qu'elles souhaitent développer un projet et ont besoin de compétences, soit parce qu'elles sont elles-mêmes détentrices de compétences qui peuvent contribuer à un projet porté par d'autres acteurs.

« Les entreprises ont des projets dans les cartons mais ne savent pas aller chercher les partenaires » (le Président du pôle).

Le travail d'organisation de l'équipe d'animation consiste donc à la fois à « *aller chercher les projets* », le cœur de l'activité des pôles de compétitivité, et à « *aller chercher les partenaires* ».

De ces mises en relation découlent une activité de montage de dossiers afin de concrétiser les projets, et pouvoir dans certains cas prétendre aux financements FUI. Là encore, il s'agit d'un nouveau problème à résoudre, et il faut se doter de règles (degré d'implication, critères de labellisation, accompagnement, etc.) pour chacun des projets.

Grâce au travail de mobilisation et de mise en relation réalisé par l'équipe d'animation, un premier cercle de nouveaux membres rejoint le projet du pôle : après un an d'existence, le pôle compte 62 adhérents en 2006 (dont 34 entreprises), 37 de plus en 2007. 16 projets sont labellisés dans les deux premières années.

#### **4.3 La phase de différenciation : la fin du PAHG**

Malgré ce travail de l'équipe d'animation, on observe rapidement un essoufflement du pôle : six nouveaux adhérents seulement rejoignent le collectif en 2008, et le nombre de projets labellisés diminue largement (sept en 2006, neuf en 2007 et quatre en 2008). La prise en compte des avis des différentes parties prenantes (dont les résultats de l'évaluation incitant à un effort de structuration) et la présence sur le terrain des membres de l'équipe d'animation mettent en évidence les limites de la régulation définie autour du PAHG.

« Le haut de gamme faisait peur, les PME ne s'y retrouvaient pas du tout » (un dirigeant de PME, adhérent de la première heure).

L'identité « haut de gamme » ne semblait pas un facteur suffisant d'attractivité et ne correspondait pas assez à la réalité industrielle du territoire : le positionnement défini initialement dans le cadre du PAHG et qui s'imposait aux acteurs fixait des frontières trop restrictives au collectif.

« Des études menées autour de la filière automobile du Grand Ouest ont pointé les nombreuses entreprises sur le territoire, les nombreux emplois, et des entreprises qui ne sont pas mono-filière. C'est ce qui a permis dans l'évolution du pôle de prendre en compte les nombreux acteurs qui ne s'identifiaient pas dans automobile, mais dans le véhicule adapté, spécifique » (l'actuel Président du pôle).

Le territoire du pôle est en effet le berceau de plusieurs constructeurs de véhicules de loisirs, de véhicules professionnels et d'utilitaires légers, souvent leaders sur leurs marchés (carrossiers, camping-cars, camions de pompiers, véhicules électriques légers, ...). Sur le territoire du Grand Ouest, plus de 90 000 emplois (900 entreprises et 235 laboratoires) sont concernés par ces thématiques.

On entre alors dans la phase de différenciation décrite par G. de Terssac : contre l'application à la lettre d'un référentiel, s'élabore un nouveau projet, qui amène à la refonte

du Pôle automobile haut de gamme. Après deux ans d'existence seulement, le PAHG a dû se réinventer et mettre au point de nouvelles solutions face à ses limites et à l'évolution du contexte. L'évaluation du pôle en 2008 a en effet modifié la donne ; l'enrôlement de nouveaux acteurs a fait évoluer les règles ; la crise économique de 2008 est également apparue comme un élément moteur, convaincant ainsi les « sceptiques » de la phase expérimentale de changer d'organisation. Devant les difficultés économiques et le manque de débouchés, il devient nécessaire de travailler autrement, de pouvoir s'appuyer sur un collectif pour proposer des solutions innovantes, d'être force de proposition envers les grands constructeurs.

A l'origine de cette remise en cause, on trouve principalement l'équipe d'animation, qui a constaté les limites et les défaillances du projet initial. Les membres de cette équipe ont alors utilisé la connaissance de terrain acquise, écouter les adhérents et observer les projets qui ont été proposés au pôle. Pour élargir leur point de vue, ils ont aussi interrogé les acteurs du territoire impliqués dans la filière automobile mais aussi plus largement dans des activités autour des véhicules, sur leurs attentes vis-à-vis du pôle, sur leurs compétences et leurs thématiques de recherche et développement. Il s'agissait de définir de nouvelles règles et une vision stratégique commune, et doter ainsi le pôle d'un nouveau projet.

#### **4.4 Un processus récursif : la naissance du pôle iDforCar comme une nouvelle phase expérimentale**

Il faut alors élaborer un projet local, correspondant davantage aux attentes du terrain et permettant de cibler un plus grand nombre d'acteurs. Ce projet ne se construit pas en opposition au projet initial mais en est le résultat, dans un processus d'apprentissage qui a permis d'ouvrir un espace d'action. Le Pôle automobile haut de gamme devient ainsi le pôle iDforCar. Il s'agit toujours d'une stratégie de niche, non plus exclusivement centrée sur le haut de gamme mais sur les véhicules de petites séries et les véhicules spécifiques (les véhicules haut de gamme appartenant à la petite série). Une nouvelle gouvernance est mise en place. Les frontières du « noyau dur » évoluent ainsi, créant une nouvelle coalition, qui intègre certains des acteurs de la première heure, mais aussi de nouveaux acteurs qui vont construire de nouveaux savoirs et alimenter la régulation. La nouvelle appellation du pôle a permis de sortir d'un affichage « haut de gamme » qui effrayait quelque peu les acteurs du territoire, et de les intéresser à la dynamique qui se mettait en place. L'équipe d'animation est ainsi allée chercher des acteurs du véhicule spécifique et de la petite série, par exemple un acteur majeur des véhicules spécifiques et de la petite série présent sur le territoire qui aménage notamment des véhicules issus de la grande série pour les pompiers ou pour les travaux publics et produit également ses propres véhicules en petite série, tels que des microbus électriques ou hybrides. Le pôle définit quatre domaines d'activité stratégiques, autour de la manière de travailler en petite série (DAS « ingénierie produit et process petite série »), autour des « matériaux et architectures véhicule », de l'« intelligence des systèmes embarqués », et des « usages spécifiques et valeur client ».

Une fois le nouveau projet défini, les membres de l'équipe d'animation repartent sur le terrain, ils « *reprennent leur bâton de pèlerin* » pour reprendre l'expression imagée de la directrice du pôle. Il faut en effet à nouveau mobiliser autour du pôle iDforCar et gérer les nouvelles interactions.

« *Il a fallu montrer le sens des véhicules spécifiques. On a dû mettre des priorités et aller chercher les projets* » (la Directrice du pôle).

Là encore, c'est une activité de communication et de mise en relation intense qui est initiée. Dès 2009, les adhésions repartent à la hausse (19 nouveaux membres en 2009, 30 en 2010), et le nombre de projets labellisés augmente fortement : contre quatre seulement en 2008, 10 projets sont labellisés en 2009, puis 23 en 2010 et 17 en 2011. On observe ici un résultat de l'important travail de terrain réalisé, et un signe que la nouvelle régulation émise par le noyau dur est en train de se généraliser : le travail d'organisation a permis de constituer une régulation qui, en s'étendant, constitue « de nouvelles règles du jeu social »

(de Terssac, 2003, p. 127). Ces règles du jeu permettent d'enrôler de nouveaux acteurs, qui apportent de nouvelles connaissances.

« Depuis qu'on s'appelle iDforCAR, on commence à voir émerger des projets, comme l'autocar du futur, le train électrique routier, ... Ce sont des projets très innovants à forte valeur ajoutée » (la Directrice du pôle).

On voit ici que le travail d'organisation est un processus récursif et permanent d'apprentissage, puisqu'on capitalise sur les règles érigées lors des phases précédentes pour répondre aux nouveaux problèmes qui se posent. La naissance du pôle iDforCar est ainsi une nouvelle phase expérimentale, puis vient une phase de généralisation lors la mobilisation de nouveaux acteurs, avant une nouvelle phase de différenciation. Le pôle est ainsi en train de réfléchir actuellement à un nouveau projet pour faire face à de nouveaux problèmes, tels que le manque de ressources de l'équipe d'animation ou le besoin d'accompagner les entreprises jusqu'au marché, notamment en renforçant le DAS « usages spécifiques et valeur client » afin d'introduire le marketing dans la réflexion des acteurs et dans les projets, à partir du constat que les projets sont rarement pensés à destination du marché.

Le tableau présenté ici analyse les phases du travail d'organisation décrites ci-dessus à partir des problèmes rencontrés, des acteurs impliqués et des règles élaborées. Il permet de mettre en évidence le rôle joué par l'équipe d'animation, qui vient lors de chacune de ces phases imprimer sa vision sur la dynamique collective en définissant les objectifs et la manière de les atteindre. Il montre aussi que c'est en identifiant les problèmes à résoudre lors de chaque phase que l'on peut repérer les acteurs concernés et donc les coalitions qui se créent, ainsi que les règles dont ils se dotent.

Tableau 1 : Identification des problèmes, acteurs, règles et phases au sein du pôle iDforCar

Problème	Coalition d'acteurs	Acteurs pilotes	Règles
<b>1<sup>ère</sup> PHASE EXPERIMENTALE</b>			
Répondre à l'appel à projet « pôles de compétitivité »	- Acteurs à l'origine du projet	- Acteurs à l'origine du projet	- Choix d'une stratégie haut de gamme - Mise en place d'instances de gouvernance - Recrutement d'une équipe d'animation
<b>1<sup>ère</sup> PHASE DE GENERALISATION</b>			
Mobiliser de nouveaux acteurs pour monter des projets collaboratifs	- Noyau dur - Acteurs de la filière automobile et du territoire	- Equipe d'animation	- Forte présence sur le terrain - Relationnel fort avec les adhérents - Mise en relation des acteurs - Identification des projets potentiels : « aller chercher les projets » - Identification des partenaires potentiels : « aller chercher les partenaires » - Mise en relation des acteurs - Accompagnement dans la définition du projet - Accompagnement dans le montage du dossier
<b>1<sup>ère</sup> PHASE DE DIFFERENCIATION</b>			
Faire face aux limites du projet du PAHG et à l'évolution du contexte	- Noyau dur - Acteurs de la filière véhicule et du territoire	- Equipe d'animation	- Capitalisation sur la connaissance du terrain acquise - Interrogation des acteurs du territoire
<b>2<sup>nde</sup> PHASE EXPERIMENTALE</b>			
Quelle identité pour le nouveau pôle ?	- Noyau dur - Acteurs de la filière véhicule et du territoire	- Equipe d'animation	- Prise en compte des besoins d'un plus grand nombre d'acteurs - Stratégie fondée sur les compétences identifiées sur le territoire - Définition de DAS permettant d'impliquer des acteurs du véhicule spécifique et de la petite série
<b>2<sup>nde</sup> PHASE DE GENERALISATION</b>			
Mobiliser de nouveaux acteurs pour monter des projets collaboratifs	- Equipe d'animation - Acteurs de la filière véhicule et du territoire	- Equipe d'animation	- Forte présence sur le terrain - Relationnel fort avec les adhérents - Mise en relation des acteurs - Identification des projets potentiels : « aller chercher les projets » - Identification des partenaires potentiels : « aller chercher les partenaires » - Mise en relation des acteurs - Accompagnement dans la définition du projet - Accompagnement dans le montage du dossier
<b>2<sup>nde</sup> PHASE DE DIFFERENCIATION</b>			
Faire face à l'évolution du contexte et de la régulation des pôles de compétitivité	- Equipe d'animation - Acteurs de la filière véhicule et du territoire	- Equipe d'animation	- En cours actuellement

Source : auteur

## 5. CONCLUSION : UN PÔLE COMME UN ENSEMBLE DE COALITIONS D'ACTEURS PILOTEES PAR UNE ÉQUIPE D'ANIMATION

Nous souhaitons à travers cette communication répondre à deux questions interdépendantes, en proposant d'envisager le concept de Travail d'organisation pour éclairer le rôle de l'équipe d'animation dans la construction d'un pôle de compétitivité.

La mobilisation du concept de Travail d'organisation nous a permis de donner à voir la construction du pôle comme un processus récursif allant d'une phase expérimentale (la définition d'un projet) à une phase de généralisation (l'arrivée de nouveaux acteurs), avant une phase de différenciation (la remise en cause du projet initial).

Nous avons mis en évidence les coalitions d'acteurs qui se créent lors de chaque phase pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Cette approche nous a amenés à retenir l'équipe d'animation comme principale coalition, qui, par le travail d'organisation réalisé, vient donner vie au pôle de compétitivité. Cette équipe est au cœur d'un noyau dur regroupant quelques acteurs très impliqués, souvent membres des instances de gouvernance, formant ainsi une autre coalition.

Un pôle de compétitivité n'apparaît donc pas comme un collectif homogène et stabilisé dont on pourrait définir les frontières, mais comme un ensemble de collectifs qui émergent, évoluent et se dispersent au gré des problèmes à résoudre. Dans chacun de ces collectifs, les règles qui se créent n'ont pour origine que le problème à résoudre, et non une opposition à une régulation en place. On observe au sein du pôle iDforCAR que c'est le plus souvent le travail d'organisation mené par l'équipe d'animation qui va permettre d'identifier les problèmes à résoudre, afin d'enclencher les processus de régulation au sein de ces coalitions d'acteurs. L'équipe d'animation joue alors pleinement son rôle de pilote de la régulation en encadrant les initiatives locales, en diffusant les savoirs constitués et les représentations élaborées (de Terssac, 2003, p. 132).

Cette lecture par le travail d'organisation permet également de mettre en évidence la dimension finalement émergente et endogène, et donc ascendante, de la construction d'un pôle : si l'Etat a proposé un dispositif, les coalitions d'acteurs qui s'en sont saisi se sont dotées de régulations propres, aptes à résoudre des problèmes locaux. La régulation initiale a certes pesé sur les régulations locales définies au départ, mais ces règles ont été rapidement remplacées par de nouvelles règles. Des coalitions d'acteurs s'agrègent autour d'une équipe d'animation, se dotant de règles propres, souvent bien différentes des règles d'origine.

Enfin, l'apport de cette approche est aussi méthodologique, puisqu'elle rend observables les pôles de compétitivité : ce n'est pas un pôle qu'il faut chercher à identifier, mais les problèmes que l'on cherche à résoudre, afin de repérer les acteurs concernés par ces problèmes et susceptibles de se mettre d'accord sur des règles pour les résoudre. Chaque problème identifié permettra ainsi de donner à voir une coalition, qui devient observable.

Ces problèmes à résoudre peuvent se situer à plusieurs niveaux. Nous avons ici retenu un niveau macro du pôle comme entrée pour en étudier le travail d'organisation. On peut aussi identifier dans un pôle de compétitivité d'autres coalitions à des niveaux inférieurs : des coalitions se rassemblent autour des projets collaboratifs ; d'autres autour des thématiques proposées lors des manifestations organisées par l'équipe d'animation ; d'autres sont formées par l'ensemble des entreprises potentiellement concernées par les thématiques du pôle, et qui peuvent ponctuellement rejoindre le collectif. Chacune de ces coalitions d'acteurs se dote d'une régulation propre, destinée à résoudre un problème particulier : par exemple, chaque projet collaboratif établit des règles de fonctionnement, avec comme objectif le bon déroulement du projet et l'atteinte de résultats (le développement d'une innovation est en soi un problème, le travail collaboratif en est autre, de même que la propriété intellectuelle, etc) ; les participants à une journée de travail thématique adoptent des règles permettant d'échanger de nouvelles connaissances.

Il semble désormais intéressant d'envisager d'appliquer cette approche par le travail d'organisation à ces coalitions de niveaux inférieurs, en particulier pour y étudier le rôle joué par l'équipe d'animation.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- Arzeni S. *et al.*, 2008, Les pôles de compétitivité, une démarche paradoxale ?, *Le journal de l'école de Paris du management*, n°70, p. 37-45.
- Bossard-Préchoux V., Brechet J.P., 2009, Régulation et projets dans les pôles de compétitivité, *in Actes de la XVIII<sup>ème</sup> conférence AIMS*, 2-5 juin, Grenoble, 20 p.
- Brechet J.-P., Desreumaux A., 2006, « Le projet dans l'action collective », *in J. Allouche, Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 1015-1024.
- Fen-Chong S., 2009, *Le pilotage chemin faisant : émergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles de compétitivité*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, 495 p.
- Kaufmann J.-C., 2011, *L'entretien compréhensif*, 3<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, collection L'enquête et ses méthodes, Paris, 126 p.
- Krohmer C., 2005, *Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, 393 p.
- Mendez A., Bardet M., 2009, Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME, *Revue française de gestion*, n°190, vol. 35, janvier, p. 123-142.
- Porter M., 1998, Cluster and the New Economic of Competition, *Harvard Business Review*, Nov-Dec., p. 77-90.
- Retour D., 2009, Pôles de compétitivité, propos d'étape, *Revue française de gestion*, n°190, vol. 35, janvier, p. 93-99.
- Reynaud J.-D., 1989/1997, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 368 p.
- Reynaud J.-D., 1999, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.
- De Terssac G., Lalande K., 2002, *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Presses universitaires de France Paris, 232 p.
- De Terssac G., 2003, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Approfondissements et prolongements*, La Découverte, Paris, 448 p.