



HAL
open science

Le travail d'organisation au sein des pôles de compétitivité: inventer des règles pour faire vivre le collectif - L'exemple du pôle de compétitivité iDforCar

Véronique Préchoux

► To cite this version:

Véronique Préchoux. Le travail d'organisation au sein des pôles de compétitivité: inventer des règles pour faire vivre le collectif - L'exemple du pôle de compétitivité iDforCar. Etats généraux du management, FNEGE, Oct 2012, Strasbourg, France. hal-04571397

HAL Id: hal-04571397

<https://hal.science/hal-04571397>

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.

Le travail d'organisation au sein des pôles de compétitivité :
inventer des règles pour faire vivre le collectif
L'exemple du pôle de compétitivité iDforCar

Véronique Bossard-Préchoux

Coordonnées :

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes (LEMNA)
Institut d'Economie et de Management de Nantes (IEMN-IAE)
Chemin de la censive du tertre
BP 52231
44322 Nantes Cedex 3

Créés par l'Etat pour faire travailler ensemble acteurs privés et acteurs publics afin d'assurer la compétitivité nationale grâce à l'innovation, les pôles de compétitivité sont représentatifs des nouvelles frontières des organisations. Les frontières d'un pôle sont en effet très floues. Si l'Etat n'intervient pas directement dans les instances de gouvernance des pôles de compétitivité, il pilote le dispositif, accorde les financements et évalue les résultats¹, et en est donc un acteur majeur. Les entreprises sont au cœur du dispositif des pôles : elles doivent innover en s'alliant avec les acteurs de la recherche et de la formation pour être plus compétitives. Mais quelles entreprises et quels acteurs faut-il prendre en compte lorsqu'on cherche à observer un pôle de compétitivité ? Tous les acteurs d'un territoire concernés par les thématiques du pôle ? Les membres adhérents au pôle ? Les acteurs participant activement aux projets du pôle ?

Une équipe d'animation est mise en place dans chaque pôle et financée par l'Etat, dont les acteurs peuvent être salariés du public ou du privé par le biais des mises à disposition de personnel. Cette équipe d'animation est chargée de faire vivre le pôle au quotidien. Les pôles sont ensuite dotés d'organes de gouvernance, eux-mêmes composés d'acteurs privés et publics, issus de trois catégories (entreprises, recherche, formation), qui sont impliqués dans le pôle et en tirent profit (par exemple dans le cadre des subventions aux projets collaboratifs attribués par l'Etat). Les pôles de compétitivité ont des objectifs très larges et fluctuants. Ils doivent suivre des règles établies par l'Etat, qui est tout à la fois commanditaire et bénéficiaire

¹ Il en va de même pour les régions, qui pour certaines financent les pôles de leur territoire sans être impliquées dans la gouvernance.

ultime (puisque le dispositif vise à favoriser la compétitivité de la France), en s'appuyant sur des partenariats entre acteurs privés et publics, tout en percevant des financements publics...

Emiliano Duch, chef du projet européen Cluster Excellence Initiative, porte un regard critique sur les pôles de compétitivité français. Il considère, avec une image sans doute exagérée mais très parlante, que « c'est un peu comme si l'on dotait la police d'un formidable outil de surveillance et que l'on confie la gestion de cet outil à un cambrioleur » (Duch, 2011).

Comment un tel dispositif complexe et hybride, où interagissent acteurs publics et privés, et géré par des « cambrioleurs », peut-il fonctionner ? Nous allons nous intéresser à cet outil et aux personnes à qui l'on en confie la gestion. C'est à la question de l'organisation de l'action que nous nous intéresserons, ce qui nous amènera à mobiliser des approches sociologiques pour éclairer notre réflexion. Le concept de travail d'organisation proposé par Gilbert de Terssac (2003) nous aidera à comprendre comment les acteurs inventent des solutions face à la complexité du dispositif. Cette approche est intimement liée à la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1997, 1999) et renvoie au nécessaire travail de définition de règles au sein des pôles, à l'autonomie et au contrôle. Nous retenons cette approche régulationniste car elle a en son cœur ce qui est *a priori* en jeu ici : la question de l'origine des règles et des régulations permettant au collectif de fonctionner. Les collectifs n'existent en effet qu'à travers les projets et les règles qu'ils se reconnaissent et font vivre (Bréchet et Desreumaux, 2006). Ce sont ces règles qui définissent un acteur collectif. « Elles constituent son identité. Elles fixent aussi ses frontières. Elles déterminent qui appartient, mais aussi qui est exclu. Leur champ de validité est dépendant des frontières de l'acteur et de son environnement et les détermine » (Reynaud, 1997). Nous nous interrogerons alors sur la constitution de ces règles et sur leurs auteurs, pour comprendre qui manage un pôle de compétitivité.

Nous nous appuierons principalement sur l'exemple d'un pôle de compétitivité industriel, le pôle iDforCar, implanté en Pays de la Loire, Bretagne et Poitou-Charentes. Ce pôle, créé en 2005 et baptisé initialement « Pôle Automobile haut de gamme », a traversé une phase de profonde réflexion et a repensé sa stratégie pour travailler désormais autour des véhicules spécifiques et des petites séries.

Nous présenterons rapidement le pôle de compétitivité étudié (1). Nous nous intéresserons au travail d'organisation qui a défini un ordre social au sein du pôle. Nous verrons comment ce travail d'organisation a offert des solutions pour permettre l'action collective, entre les règles définies par l'Etat et les besoins et attentes du terrain, entre acteurs privés et acteurs publics.

Nous examinerons les frontières du pôle définies par la régulation mise en place. Nous poserons ainsi les fondements de la lecture théorique retenue (2). Nous verrons comment le pôle iDforCar s'est constitué à partir d'éléments préexistants qui ont influé sur son développement, du projet initial et des premières règles qu'avancent les acteurs à l'origine du dépôt de dossier, et du dispositif de contrôle initié par l'Etat, devenant un acteur collectif. Nous mettrons en évidence le processus d'apprentissage qui amène à réviser en permanence les règles définies pour s'adapter aux attentes des différentes parties prenantes (3). Nous chercherons à comprendre qui dirige le pôle étudié, qui émet les régulations au sein du pôle et qui le pilote (4). S'agissant d'un dispositif public, nous aborderons le contexte particulier de l'évaluation des pôles par l'Etat pour observer la rencontre des régulations. Nous observerons le travail d'organisation qu'elle implique, dans la mesure où il faut faire se rencontrer *a posteriori* la régulation définie avec la régulation de contrôle. Cette dernière partie permettra d'éclairer les pratiques des managers des pôles de compétitivité, et plus largement des managers de clusters et réseaux où interagissent des acteurs privés et publics, et de leur fournir un certain nombre de recommandations sur la définition des règles pour permettre l'action collective (5).

Une forte présence sur le terrain nous permettra de proposer une contribution illustrée par de nombreux exemples, grâce aux entretiens, journées d'observations, analyses documentaires et enquête menées depuis près de deux ans auprès du pôle iDforCar.

Note de synthèse

En nous intéressant aux pôles de compétitivité, nous cherchons ici à réfléchir aux frontières de ces nouvelles formes d'organisations, impliquant des acteurs privés et publics. L'analyse du travail d'organisation (de Terssac, 2003) au sein d'un pôle nous amène à nous intéresser aux règles dont il se dote. Partant de là, une lecture sociologique mobilisant la Théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1987) nous permet d'envisager la définition des frontières d'un pôle de compétitivité à partir des règles qu'il se donne, et de réfléchir au pilotage de cette régulation. La rencontre des règles ainsi définies avec les règles définies par l'Etat est analysée dans le contexte particulier de l'évaluation des pôles. Cette lecture permet d'éclairer les pratiques des managers de pôles, clusters ou réseaux où interagissent acteurs privés et publics, et de leur fournir des recommandations sur la définition des règles pour permettre l'action collective.