HAL
open science

Evolution du fonctionnement des réseaux territorialisés d'organisations par la prise en compte de l'innovation sociale. Le cas de deux pôles de compétitivité de la Région PACA.

Raphaële Peres

To cite this version:

Raphaële Peres. Evolution du fonctionnement des réseaux territorialisés d'organisations par la prise en compte de l'innovation sociale. Le cas de deux pôles de compétitivité de la Région PACA.. Gestion et management. Aix Marseille Université (AMU), 2017. Français. NNT : . tel-03358057

HAL Id: tel-03358057

https://hal.science/tel-03358057

Submitted on 29 Sep 2021

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.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

INSTITUT DE MANAGEMENT PUBLIC ET GOUVERNANCE TERRITORIALE

Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

EVOLUTION DU FONCTIONNEMENT DES RESEAUX TERRITORIALISES D'ORGANISATIONS PAR LA PRISE EN COMPTE DE L'INNOVATION SOCIALE

LE CAS DE DEUX POLES DE COMPETITIVITE DE LA REGION PACA

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

Présentée et soutenue publiquement le 12 décembre 2017 par
Madame Raphaële PERES

COMPOSITION DU JURY

Directeur de Recherche	**Madame Solange HERNANDEZ** Maitre de Conférences HDR, Aix-Marseille Université
Rapporteurs	**Madame Rachel BOCQUET** Professeur des Universités, Université Savoie Mont Blanc
	Monsieur Jean DESMAZES Professeur des Universités, Université de La Rochelle
Suffragants	**Madame Nathalie SCHIEB-BIENFAIT** Maitre de Conférences HDR, Université de Nantes
	Monsieur Robert FOUCHET Professeur des Universités, Aix-Marseille Université

Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Lorsque l'on s'engage dans un parcours doctoral, c'est avec beaucoup d'enthousiasme et des ambitions plein la tête. Mais la thèse est également un parcours long et complexe. Les gens s'expriment souvent en ces termes : « Je ne sais pas comment tu fais, je n'aurais jamais pu faire une thèse ». C'est pourquoi nous souhaiterions ici remercier les personnes qui ont contribué de près ou de loin à faciliter ce parcours doctoral.

La première personne que je souhaite remercier est ma directrice de thèse, Solange Hernandez qui suit ce travail depuis ses prémisses, lors du Master Recherche. Je la remercie pour sa confiance dans le choix du sujet qui n'a pas toujours fait l'unanimité, pour sa rigueur qu'elle a su m'enseigner, mais également pour l'optimisme et la bienveillance dont elle a fait preuve tout au long de ces quatre années de thèse.

Je remercie également le jury qui a accepté d'évaluer ce travail. Merci aux professeurs Rachel Bocquet et Jean Desmazes pour leur expertise et comme rapporteurs de cette thèse. Merci aussi à Nathalie Schieb-Bienfait, Maître de conférences HDR, qui a accepté d'être suffragante, aux côtés du Professeur Fouchet qui me fait l'honneur de participer à ce jury.

Au-delà de cette participation à ce jury de thèse, mes remerciements iront à nouveau au professeur Fouchet en tant qu'ancien directeur de l'IMPGT, précurseur inventif du management public, qui m'a accordé toute sa confiance et son soutien lorsque je me suis engagée sur cette voie. J'espère ne pas l'avoir déçu. Mes pensées vont aussi à cet instant, au Professeur Olivier Kéramidas qui m'a accompagnée sur ce chemin. De là où il est, je souhaite qu'il soit fier et heureux pour moi.

Je remercie également les acteurs des deux pôles de compétitivité qui ont accepté de m'accorder du temps pour mes entretiens. Et particulièrement merci à Laura qui a facilité mes prises de contacts.

Les équipes de la scolarité et de l'administration, en la personne de Brigitte, Sandrine, Delphine, Stéphanie, Annie, Gaëlle et Mohamed ont toujours accompagné, par leur bienveillance et leur efficacité, mes demandes. Qu'ils en soient ici, chaleureusement remerciés.

Mes remerciements vont aussi, à l'ensemble des maitres de conférences qui, par la transmission de leurs connaissances ainsi que leurs conseils avisés ont permis que mon travail arrive à son terme. J'espère être dignes d'eux. Merci à Edina Soldo, de m'avoir fait entrer dans le monde de la recherche, merci pour tes conseils et l'intérêt que tu portes à mon travail. Merci à Christophe Alaux, directeur de l'IMPGT pour sa confiance en matière pédagogique. Merci à Sophie Lamouroux pour sa préoccupation bienveillante à l'égard des doctorants et

ta présence. Merci à Emmanuelle Moustier pour sa bonne humeur constante qui redonne du courage. Et merci également à Bruno Tiberghien, Emil Turc, Marius Bertolucci, Céline du Boys, Khaled Saboune, Sarah Serval.

Un grand merci à la Chaire ANMT et plus particulièrement Agathe pour toutes ces heures passées à relire la thèse.

Je tiens également à remercier ma famille et mes amis pour leur soutien, entre Corse et Continent.
Inès, mon coup de foudre amical depuis notre troisième année de licence. Combien de fois avons-nous refait le monde ? Combien de fois avons-nous imaginé ce moment du rendu de thèse ou de sa soutenance ? Et aujourd'hui nous y sommes. Merci pour ton estime. Tu as toujours sur me redonner confiance.
Julie et Angela, ça y est j'ai fini ! Depuis le lycée nous nous connaissons et vous avez toujours su m'encourager. Merci pour votre soutien et ces déjeuners et apéros que nous avons partagé à chaque fois que je revenais sur Ajaccio. Merci d'avoir su vous rendre disponibles, cela représentait des bouffées d'oxygène.
Merci à Serena, pour son enthousiasme et ses histoires abracadabrantes (que j'avais parfois du mal à suivre) et bien évidemment son soutien.
Merci aussi à Pauline, Morgane qui a su comprendre les obligations du travail doctoral.

Thibault, Fabrice et Pierre, les trois mousquetaires. Nous avons commencé la Licence 1 à l'IMPGT, que de belles années avec vous dans cet Institut. Puis le doctorat, pour lequel vous avez été fiers de moi et qui s'achève aujourd'hui. Merci d'avoir été là, merci pour ces soirées, merci pour ces fous rires, merci d'être vous.
Merci aussi à JP, Astrid pour ton aide jusqu'à la dernière minute et tous tes encouragements, Marie-Flore pour les relectures.

Je remercie les doctorants avec qui les échanges ont toujours été fructueux, Nicolas, Djélloul, Camille, Léonard, Léa, Laura, Flore, Sandra, Audrey. Mais certains sont devenus plus de que des collègues. Merci Djélloul pour ta présence quotidienne, tes encouragements et ton aide précieuse. Merci Laura pour ta bonne humeur communicative et ton engouement.
Je remercie également les anciens doctorants qui sont toujours présents et bienveillants, Emilie, Charlène, Johan, Anne-Gaëlle, Anna, Maeva, Marine, Anne. Un merci tout particulier à Charline et Marc avec qui j'ai pu partager mes premières années de thèse. C'est peut-être particulier de vous remercier dans une même phrase, mais vous m'avez permis d'entrer dans la communauté des doctorants de l'IMPGT. Nous avons partagé des bons moments et des plus douloureux. Et vous avez su être là, du début à la fin.
Et je me dois de terminer par Marie-Luce, mon binôme de thèse et de Master Recherche, nous nous suivons depuis la première année de Licence à l'IMPGT. Je dois dire que tu as

véritablement permis que cette fin de thèse, si particulière, se déroule dans les meilleures conditions. A nous Marie !

Enfin, je souhaite remercier ma famille, mon père, ma tante Evelyne, sans qui cette thèse n'aurait jamais pu voir la fin, Christelle et Patrice qui m'ont également soutenue et Joséphine parce que tu es mon petit rayon de soleil.
Maman, je ne sais quoi te dire, merci pour l'éducation et les valeurs que tu m'as inculquées, de m'avoir soutenue dans mes choix, de m'avoir donné du courage pour poursuivre jusqu'au doctorat. Tu as toujours les mots qu'il faut pour me réconforter. Tout simplement, merci d'être là.
Clément, merci pour ta présence au quotidien, ton soutien et d'avoir supporté mes sautes d'humeur. Tu as été un appui tout au long de la thèse, nous avons réussi ensemble toutes ces épreuves académiques, qui nous permettent aujourd'hui de démarrer notre vie professionnelle.

RESUME

Les modèles économiques classiques sont remis en cause, c'est pourquoi il nous est apparu pertinent d'interroger l'innovation sociale comme levier de changement. Les pôles se retrouvent dans un contexte incertain, du fait d'un désengagement financier de l'Etat, d'une évolution de leurs missions et d'une perspective de réforme de cette politique publique. Nous posons la problématique suivante : « *En quoi la mise en œuvre de l'innovation sociale participe-t-elle au fonctionnement et à l'évolution des pôles de compétitivité ?* »

Dans une première partie, nous sollicitons les deux conceptions de l'innovation sociale (chapitre 1). En tant que résultat, elle correspond à une réponse aux besoins sociaux et aux effets positifs générés. Quant à son processus, il sollicite des acteurs hétérogènes locaux qui se mettent en réseaux et partagent des ressources pour créer un projet commun. A partir de ces conceptions, nous élaborons une grille d'analyse de sept critères. Puis, afin de proposer un nouveau modèle des pôles (chapitre 2), nous nous appuyons sur le business model de l'ESS et ses trois dimensions, car ce champ est considéré comme propice au développement des innovation sociales. Pour terminer cette première partie, nous élaborons un cadre épistémologique et méthodologique de la recherche (chapitre 3). Notre positionnement épistémologique s'inscrit dans le paradigme du constructivisme pragmatique. D'un point de vue méthodologique, notre recherche qualitative exploratoire suit un raisonnement abductif. Trente-et-un entretiens semi-directifs ont été réalisés dans deux pôles de compétitivité de la Région PACA, ce qui constitue une étude de cas multiples.

La seconde partie de notre recherche représente nos résultats (chapitres 4 et 5). Nous mettons en avant les sept dimensions de l'innovation sociale dans le fonctionnement des pôles. Ainsi, les pôles représentent des structures propices à son développement en rassemblant les éléments processuels de celle-ci. Quant au résultat de l'innovation sociale, ce sont les projets des pôles qui répondent à des besoins d'ordre social et génèrent des effets positifs et les rendent accessibles par leur commercialisation. Le business model de l'ESS dans les pôles, révèle des problématiques d'implication et de solidarité. Nous préconisons une installation de communautés de pratiques et le développement des pôles vers une communauté de destin. Par ailleurs, une gestion démocratique pourrait favoriser l'implication des membres. Enfin, nous proposons d'impliquer les pôles dans une attractivité territoriale durable pour les inscrire dans une chaîne de valeur locale en considérant le territoire comme bien commun.

ABSTRACT

Nowadays, traditional economic models are questioned by researchers. It appeared relevant to analyze if social innovation can be considered as a lever for change. Innovation centers are facing an uncertain context, as there appears to be less financial involvement from the State, a real transformation of their missions and a potential public policy reform. Therefore, we're raising the following problematic: "*How the implementation of social innovation can be a part of innovations centers functioning and development?*"

In a first part, we're soliciting the two existing visions of social innovation (chapter 1). As a result, it represents an answer to social needs and to generate positive impacts. Its process mobilizes local heterogeneous actors, which are forming networks and sharing resources, in order to create a common project. Based on these approaches, we're formulating an evaluation grid on seven criteria. Then, in order to offer a new model for innovation centers (chapter 2), we're drawing on the social and solidarity economy business model and its three dimensions. This field seems to be conducive for social innovations development. As a conclusion to the first part, we're building the epistemological and methodological frameworks for the research (chapter 3). Our epistemological positioning is incorporated within the framework of the pragmatic constructivism paradigm. From a methodological point of view, our exploratory qualitative research follows an abductive logic. Thirty-one semi-directive interviews have been realized within two innovation centers of the French region Provence-Alpes-Côte d'Azur, process which represents a multiple-case study.

The second part of our research presents our results (chapter 4 and 5). Seven dimensions of the social innovation are spotlighted in innovations centers functioning. These centers represent conducive organizations for social innovation development, by gathering its procedural elements. Regarding social innovation as a result, it appears that innovation centers projects are catering social needs, generating positive effects and helping to make it accessible by their commercialization. The social and solidarity economy business model reveals mobilization and solidarity issues. We're recommending to initiate communities of practice and an innovation centers' development focused on a common destiny. A democratic management could even more involve their members. Finally, we're suggesting that innovation centers should be more committed in a sustainable territorial attractiveness, so they can be a part of the local value-chain, by considering the territory as a common good.

« La valeur d'une chose réside parfois non pas dans ce que l'on gagne en l'obtenant, mais dans ce qu'on paye pour l'acquérir, dans ce qu'elle coûte » (Nietzsche, Le crépuscule des idoles, p.208).

Sommaire

Introduction générale 1

PARTIE I : INNOVATION SOCIALE ET PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : CONSTRUCTION D'UN CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE 9

Chapitre 1 – Innovation sociale, une catégorisation entre processus et résultat 11

Chapitre 2 – Pour un nouveau modèle des pôles de compétitivité, le business model de l'ess 59

Chapitre 3 – Cadre épistémologique et méthodologique de la recherche 103

PARTIE 2 : INNOVATION SOCIALE ET ESS, UNE CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ 139

Chapitre 4 – Les différentes manifestations de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité 141

Chapitre 5 – Le nouveau modele des poles de competitivite 235

Conclusion générale 281

INTRODUCTION GENERALE

Les pôles de compétitivité, au carrefour de l'économie, du territoire et de la mise en relation d'acteurs, s'inscrivent dans un contexte incertain. A l'heure où les modèles économiques classiques sont remis en cause, il nous est apparu pertinent d'interroger l'innovation sociale comme levier de changement, et ce d'un point de vue gestionnaire. Cette introduction générale donne les éléments qui ont amené à l'élaboration de ce travail de recherche. Ainsi, nous aborderons le contexte de la recherche (1) puis, son objet et le questionnement qui a été posé (2). Enfin, nous exposerons la structuration de la thèse (3).

1. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE[1]

En 2004, la France lance une nouvelle politique industrielle pour faire face à une économie de plus en plus concurrentielle. Son objectif est d'affronter l'internationalisation des échanges en s'appuyant sur une économie de la connaissance, qui peut être source de compétitivité. Ainsi, les pôles de compétitivité sont créés pour mobiliser cette compétitivité et l'innovation, dans une perspective de croissance et d'emploi et pour faire face aux délocalisations. En effet, l'industrie représente un moteur de croissance grâce à l'innovation technologique qui passe par un soutien à la R&D. Cette nouvelle politique industrielle se positionne pour mettre en relation les territoires, les innovations et l'industrie. Elle opère des rapprochements d'acteurs hétérogènes, situé sur un même territoire, et issus de l'industrie et du monde académique. Cette politique publique souhaite mobiliser l'innovation via la proximité des acteurs qui facilite la naissance de projets collaboratifs. De plus, la concentration d'acteurs sur un même territoire permet une visibilité à l'échelle internationale, qui peut être source d'attractivité. Enfin, l'ancrage territorial des membres des pôles peut être considéré comme un frein aux délocalisations.

Cette politique publique a connu plusieurs phases, suivies chacune d'évaluations. Nous sommes actuellement à la fin de la troisième phase qui appelle un changement en matière de modèle des pôles de compétitivité.

La première phase de la politique des pôles de compétitivité a débuté en 2005 et s'est poursuivie jusqu'en 2008. Elle correspond à la période de labellisation des pôles, celle-ci s'appuyant sur

[1] Le contexte de la recherche s'appuie sur les informations données par le site internet de la politique des pôles de compétitivité : http://competitivite.gouv.fr/

un processus de sélection. Les principes de fonctionnement et de gouvernance des pôles sont établis, ainsi que leurs missions. Suite à cette première phase, une évaluation est commandée par le gouvernement. Elle est conduite par les cabinets BCG et CM International, entre novembre 2007 et juin 2008. Vingt-cinq recommandations sont établies. Elles se structurent autour de cinq objectifs afin de consolider le dispositif des pôles de compétitivité. La deuxième phase s'étend de 2009 à 2012. Les pôles 2.0 doivent se structurer autour de trois axes : le renforcement de l'animation et du pilotage stratégique par l'établissement de contrats de performance ; le développement de projets structurants et le soutien au développement de l'écosystème avec un recours plus important au financement privé. Cette deuxième phase est évaluée en 2011[2] et amène plusieurs recommandations, notamment en matière de positionnement de la politique des pôles, qui se situe au croisement des politiques industrielles, d'innovation et d'aménagement du territoire. De plus, un déplacement des missions est entamé proposant de passer d'une « usine à projets » à une « usine à croissance ». Enfin, il est recommandé d'en accroître la robustesse financière.
La troisième phase des pôles de compétitivité a débuté en 2013 et doit se terminer en 2018. L'ambition de cette phase est que les pôles se tournent davantage vers des débouchés économiques et participent davantage à la création d'emplois.

Au regard de ces trois phases et de chacune de leurs évaluations, nous constatons des changements dans l'appréhension de cette politique publique.
Tout d'abord, nous observons une modification des missions des pôles de compétitivité. Au départ, ils sont créés pour mettre en réseau les acteurs et animer un écosystème. Aujourd'hui, il leur est demandé d'amener les technologies développées par les membres sur le marché. On note également un désengagement financier de l'Etat qui oblige les pôles de compétitivité à trouver de nouvelles sources de financement et donc à développer leur offre de services collectifs et individuels. En effet, à terme, le financement étatique ne devra pas dépasser 50% du budget total des pôles de compétitivité. Cette nouvelle offre de prestations doit s'établir en complémentarité de ce que proposent les autres acteurs du territoire. Nous pouvons donc supposer une certaine concurrence avec les autres acteurs du monde économique local qui aident également les entreprises. Enfin, les pôles de compétitivité doivent s'attendre à une potentielle réforme qui, en 2016, a été lancée par Emanuel Macron alors Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique mais qui n'a pas eu lieu.

[2] « Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité », Erdyn, Technopolis, 2012

2. L'OBJET DE LA RECHERCHE ET LE QUESTIONNEMENT

Les pôles de compétitivité, dont nous venons d'établir le contexte incertain, représentent des réseaux territorialisés d'organisations (Ehlinger *et al*., 2007). En effet, les pôles élaborent un lien systématique au concept de réseau territorialisé selon Barabel *et al*., (2009). Les réseaux territorialisés d'organisations sont situés sur un territoire, délimité d'un point de vue géographique. Au sein de ces réseaux, les entreprises sont amenées à se regrouper, à développer des partenariats afin d'exploiter au mieux les ressources. Elles sont donc encouragées à développer des relations de nature marchande ou non marchande. Cela se traduit par des interdépendances entre acteurs, tout en garantissant leur autonomie. Reprenons la définition de Ehlinger *et al*., (2007, p.156) : « ces réseaux [se définissent] comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production ». Ainsi, le pôle de compétitivité « rassemble sur un territoire bien identifié et une thématique donnée, des entreprises petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Il a vocation à soutenir l'innovation, favoriser le développement des projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants [3]». Les auteurs parlent de co-construction faisant intervenir une pluralité d'actant et donc des acteurs hiérarchiquement indépendants sur un même territoire (Balas, 2010 : Chabault, 2010).

A l'instar de Defélix *et al*., (2008), nous souhaitons comprendre dans quelle mesure les pôles de compétitivité innovent-ils en matière humaine et sociale ?

Si nous nous appuyons sur les travaux de Harrisson, Vézina (2006, p.130), l'innovation sociale repose sur la coordination d'acteurs afin de résoudre des problèmes d'ordre socio-économique et d'améliorer à la fois les performances et le bien-être des collectivités. Ainsi, en se développant, et en résolvant ces problématiques, l'innovation sociale crée de nouvelles pratiques. Car « les innovations sociales suggèrent de nouveaux processus de création et de diffusions des solutions » grâce à une mise en relation originale des acteurs impliqués dans leur processus. En d'autres termes, l'innovation sociale constitue une réponse nouvelle à une situation considérée comme insatisfaisante. Elle se définit donc dans l'action et le changement en s'appuyant sur les individus (changement par exemple dans les modes de consommation et d'amélioration des conditions de vie), le territoire (changement de modèle de développement

[3] http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html (Consulté le 25 Septembre 2015)

pour les territoires et les collectivités) ou les entreprises (changement des modes de production) (Cloutier, 2003 ; Institut Godin, 2013). Cette capacité de changement, peut être perçue à deux niveaux (Institut Godin, 2013). Soit les effets du changement se révèlent dans les impacts directs de l'innovation sociale, ce qui aura pour conséquence d'influer sur le contexte de celle-ci, soit le changement est de nature institutionnel et porte sur les représentations et les pratiques des acteurs.

C'est pourquoi, au regard du contexte incertain des pôles de compétitivité, exposé précédemment, nous choisissons de solliciter l'innovation sociale comme réponse à celui-ci. En mettant en relation les pôles de compétitivité en difficulté et l'innovation sociale, nous pensons proposer des solutions innovantes quant à leur situation.

Dans cette perspective, nous proposons une problématique générale, ventilée en trois questions de recherche.

La problématique envisage l'innovation sociale comme solution au contexte incertain des pôles de compétitivité : **« En quoi la mise en œuvre de l'innovation sociale participe-t-elle au fonctionnement et à l'évolution des pôles de compétitivité ? »**

Même si au regard de la littérature, nous établissons des ponts entre la définition de l'innovation sociale et les pôles de compétitivité, nous souhaitons débuter notre recherche en clarifiant cette mise en perspective. Ainsi, le passage obligé de cette recherche est de montrer si le lien entre le concept d'innovation sociale et notre terrain de recherche que sont les pôles de compétitivité est possible. Aussi notre première question de recherche est : « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité produisent-ils de l'innovation sociale ?* »

Puis, notre questionnement continue et s'intéresse à la mise en pratique de cette innovation sociale. C'est pourquoi nous sollicitons une approche par les outils de gestion : *« Comment les outils de gestion déployés par les pôles de compétitivité participent-ils à la construction de l'innovation sociale ?* »

Enfin, arrive notre proposition de nouveau modèle des pôles de compétitivité que nous choisissons de mettre en exergue à partir du business model de l'ESS : « *Dans quelle mesure*

les pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale peuvent-ils s'inscrire dans l'Economie Sociale et Solidaire ? »

3. LA STRUCTURATION DE LA THESE

Ce travail de recherche se divise en deux grandes parties (voir figure 1 ci-dessous). La première partie pose les bases des cadres conceptuels et méthodologiques et s'articule autour de trois chapitres. La seconde partie aborde la phase empirique de la recherche et se compose de deux chapitres.

3.1 La revue de la littérature

Le **chapitre 1** se focalise sur le concept d'innovation sociale. Nous présentons l'innovation sociale selon deux conceptions (Moulaert *et al*., 2005 ; Westley, Antadze, 2010 ; Besançon, 2013) et trois approches (Richez-Battesti et al., 2012 ; Besançon, Guyon, 2013). Ainsi, l'innovation sociale représente soit un processus, c'est-à-dire la manière de faire ; soit un résultat, c'est-à-dire une finalité. Du point de vue des approches de l'innovation sociale, nous remarquons que celle-ci peut se retrouver dans plusieurs champs, public comme privé.
Nous continuons notre présentation de l'innovation sociale par la mise en avant des diverses caractérisations de celle-ci. Tout d'abord, au niveau européen, l'horizon 2020 est un programme qui encourage la mise en place de l'innovation sociale (BEPA, 2014). Au niveau national, la loi ESS instaure une volonté de cadrage de cette notion afin de l'encourager également. A un niveau plus local, des dispositifs sont développés afin d'aider les acteurs à connaître l'innovation sociale et à la mettre en œuvre (Avise, 2011 ; Institut Godin, 2015). A partir de toutes ces initiatives, des critères factuels de l'innovation sociale peuvent être retenus. Mais nous nous rendons compte que cela ne suffit pas à définir correctement cette innovation que nous souhaitons diachronique. C'est pourquoi nous mettons en avant le processus d'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste (Howaldt, Schwarz, 2010 ; Harrisson, Klein, 2010 ; Klein *et al*., 2016), dont les éléments sont en cohérence avec les pôles de compétitivité. La fin de ce chapitre propose une liste stabilisée des dimensions de l'innovation sociale. Elles constitueront notre grille d'analyse de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité.

Le **chapitre 2** a pour objectif rendre pratique l'innovation sociale. En ce sens, nous sollicitons les outils de gestion (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997 ; Aggeri, Labatut, 2010 ; Chiapello, Gilbert, 2013) afin de rendre tangibles les dimensions de l'innovation sociale dans le fonctionnement

des pôles de compétitivité. Ainsi, nous nous appuyons sur des familles d'outils de gestion qui structurent les pôles de compétitivité en termes de coordination, de régulation et de management des connaissances (Berthinier-Ponet, 2012, 2013, 2014). Puis, nous choisissons le business model de l'ESS comme support du nouveau modèle des pôles de compétitivité. En effet, le lien est généralement établi entre l'innovation sociale et l'ESS qui constitue un champ favorable à la mise en œuvre de cette innovation. Avant de nous attarder sur le business model de l'ESS (Valéau *et al*., 2012), nous présentons ce que constitue un business model en tant qu'outil de gestion (Chesbrough, Rosembloom, 2002 ; Warnier *et al*., 2004 ; Jouison, 2005). Nous nous concentrons spécifiquement sur le modèle GRP (Gestion de la valeur, Rémunération de la valeur, Proposition de la valeur) (Verstraete *et al*., 2012) qui symbolise la base du business model de l'ESS. Celui-ci se compose d'une dimension économique, d'une dimension gouvernance et d'une dimension sociale.

Suite à ce chapitre, nous proposons une grille d'analyse mettant en lien les dimensions de l'innovation sociale, les outils de gestion des pôles de compétitivité et les dimensions du business model de l'ESS.

3.2 Les cadres épistémologique et méthodologique de la recherche

Enfin, le **chapitre 3** pose les positionnements épistémologique et méthodologique qui ont permis de mener à bien cette recherche, d'en proposer des résultats et donc des connaissances valables.

Nous nous inscrivons dans le paradigme du constructivisme pragmatique (Von Glasersfeld, 2001 ; Avenier, 2011 ; Gavard-Perret, 2012 ; Le Moigne, 2012) qui permet de proposer un modèle de notre recherche en lien avec son contexte et ses acteurs. Puis, nous exposons la méthodologie qualitative exploratoire (Dumez, 2012 (a) ; Baumard, Ibert, 2014 ; Charreire-Petit, Durieux, 2014), suivie dans cette recherche dans une perspective abductive (David, 1999 ; De La Ville, 2000). Le choix des terrains de recherche s'est porté sur une étude de cas multiples (David, 2004 ; Yin, 2013) que sont deux pôles de compétitivité de la Région PACA. Le recueil des données se constitue autour d'une triangulation des sources d'évidence avec un modèle privilégié de données : l'entretien semi-directif (Gavard-Perret *et al*., 2008). Enfin, l'analyse des données s'effectue essentiellement grâce à une analyse de contenu thématique (Bardin, 2005 ; Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2008 ; Miles, Huberman, 2013).

Passons maintenant à la deuxième partie de cette recherche : les résultats. Ceux-ci s'appuient très largement sur les *verbatim* issus de nos entretiens. Pour une meilleure compréhension des résultats et de leur analyse, le chapitre 4 traite les deux premières questions de recherche tandis que le chapitre 5 porte sur la troisième et dernière question de recherche. Pour chaque question de recherche, nous proposons une présentation des résultats, une comparaison inter-cas, puis une discussion intermédiaire, cette dernière constituant un retour sur la littérature.

3.3 La présentation, l'analyse des résultats et la discussion générale

Le **chapitre 4** s'attache à mettre en avant les différentes manifestations de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité. Nous exposons tout d'abord le contexte des pôles de compétitivité, tel que vu par les acteurs. En effet, des incertitudes existent quant à la double vocation nationale et régionale des pôles de compétitivité que les acteurs souhaitent conserver. Puis, nous abordons le financement des pôles de compétitivité, dont la complexité est avérée et doit tendre de plus en plus vers un autofinancement. En outre, les missions des pôles évoluent alors qu'une concurrence s'installe entre les différents acteurs du monde économique local. Par ailleurs, nous présentons les pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale avec la mise en avant des différentes dimensions de l'innovation sociale. Enfin, nous dévoilons les différents outils de gestion pour chaque dimension de l'innovation sociale.
Ce chapitre consacré aux résultats permet de considérer les pôles de compétitivité comme structure d'innovation sociale alors que le résultat de celle-ci se retrouve dans les projets des pôles.

Enfin, le **chapitre 5** se concentre sur la proposition d'un nouveau modèle des pôles de compétitivité en mettant en lien les trois dimensions de l'innovation sociale avec le fonctionnement des pôles de compétitivité. Puis, nous proposons une discussion générale qui permet d'ouvrir notre recherche à d'autres concepts comme celui de l'attractivité territoriale durable. Ceci ouvre notre recherche à d'autres perspectives et permet de proposer des préconisations managériales. Ces dernières portent notamment sur la prise de conscience de la production d'innovation sociale au sein des pôles de compétitivité qui peut constituer un levier de l'implication des membres et du changement de voie des pôles de compétitivité.

Figure 1 : Structuration de la thèse

Problématique : « ***En quoi la mise en œuvre de l'innovation sociale participe-t-elle au fonctionnement et à l'évolution des pôles de compétitivité ?*** »

PARTIE 1 : INNOVATION SOCIAL ET PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : CONSTRUCTION D'UN CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Q.R.1 : « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité produisent-ils de l'innovations sociale ?* »

Q.R.2 : « *Comment les outils de gestion déployés par les pôles de compétitivité participent-ils à la construction de l'innovation sociale ?* ».

Q.R.3 : « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale peuvent-ils s'inscrire dans l'ESS ?* »

Chapitre 1 : Innovation sociale, une catégorisation entre processus et résultat
Conceptions et approches de l'innovation sociale.
Proposition des dimensions de l'innovation sociale pour une grille d'analyse.

Chapitre 2 : Pour un nouveau modèle des pôles de compétitivité, le business model de l'ESS
Les outils de gestion des pôles de compétitivité en matière de coordination, régulation et management des connaissances.
L'outil business model et son application dans le champ de l'ESS qui propose une dimension sociale, économique et de gouvernance.
Mise en relation de l'innovation sociale, des outils de gestion des pôles et du business model de l'ESS.

Chapitre 3 : Cadre épistémologique et méthodologique de la recherche
Positionnement constructiviste pragmatique.
Méthodologie qualitative exploratoire et raisonnement abductif.
Etudes de cas multiples sur deux pôles de compétitivité

PARTIE 2 : INNOVATION SOCIALE ET ESS, UNE CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Chapitre 4 : Les différentes manifestations de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité
Présentations et discussions intermédiaires des Q.R.1 et Q.R.2

Chapitre 5 : Le nouveau modèle des pôles de compétitivité
Présentation et discussion intermédiaire de la Q.R.3, discussion générale et recommandations

Source : Auteur

PARTIE I : INNOVATION SOCIALE ET PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : CONSTRUCTION D'UN CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

La première partie de notre travail de recherche se compose de la construction du cadre théorique choisi (chapitre 1 et chapitre 2) et du cadre méthodologique déployé (chapitre 3).

Le **chapitre 1** se concentre sur le concept d'innovation sociale. Cette notion, que les chercheurs commencent à s'approprier, peut parfois prêter à confusion. C'est pourquoi nous proposons de l'analyser à la fois d'un point de vue conceptuel mais également pratique. Ainsi, le chapitre 1 recense les différentes approches et dimensions de l'innovation sociale, qui se divisent en deux perspectives : le processus d'innovation sociale et le résultat de l'innovation sociale. Au regard de la littérature et des initiatives de caractérisation de l'innovation sociale, nous élaborons une liste des dimensions de l'innovation sociale qui constituera notre grille d'analyse.

Le **chapitre 2** se focalise sur les outils de gestion. Le début du chapitre présente les différentes appellations et origines de l'outil de gestion. Puis, nous présentons les outils de gestion dans les pôles de compétitivité en termes de coordination, régulation et management des connaissances. Ceci nous permet de faire ressortir de manière concrète les dimensions de l'innovation sociale, puisque pour chaque dimension nous mettrons en exergue les outils de gestion des pôles de compétitivité. Enfin, le chapitre se termine avec le business model de l'ESS et ses trois dimensions, qui constitue le levier de proposition d'un nouveau modèle des pôles.

Le **chapitre 3** révèle notre positionnement épistémologique et la méthodologie suivie pour mener à bien ce travail de recherche. Nous nous positionnons dans le constructivisme pragmatique et suivons une méthodologie qualitative via des entretiens semi-directifs et un raisonnement abductif, qui nous a permis de mettre en évidence des problématiques gestionnaires auxquelles nous essayons d'apporter des solutions.

CHAPITRE I INNOVATION SOCIALE, UNE CATÉGORISATION ENTRE PROCESSUS ET RÉSULTAT

« L'innovation est à la mode » (Harrisson, Klein, 2010, p.1). Elle se place au centre de la société (Callon, 2010) en interpellant tous les acteurs ; à la fois les entreprises, les acteurs publics, les chercheurs ou les citoyens. L'innovation dans le sens commun fait référence à l'innovation de type technologique dont le leitmotiv est la recherche permanente de profit, de rentabilité et de compétitivité (Harrisson, Klein, 2010). Mais l'innovation ne peut être purement et uniquement technologique car elle produit des changements, donne des réponses nouvelles à des problèmes sociaux (Harrisson, Klein, 2010). Cette innovation non technologique était déjà présente chez Schumpeter avec la prise en compte des notions de « routine », de « combinaisons nouvelles », de « normes » (Alter, 2010, p.142) ; au-delà de la figure de l'entrepreneur-innovateur comme garant de la diffusion de l'innovation dans une perspective économique (Tremblay, 2010 ; Alter, 2010).

L'innovation sociale, qui selon Dandurand (2004, 2005) est passée par trois phases partant d'une non-reconnaissance avant les années quatre-vingt, à la mise en place de pratiques managériales spécifiques ou de méthodologies de travail ; lui permettant d'être considérée comme un élément clé de développement au niveau de l'organisation et de la société.

L'innovation sociale est un moteur d'interdisciplinarité et de transdisciplinarité dans la recherche scientifique (Moulaert *et al*., 2014). Elle est utilisée comme étiquette pour indiquer des changements importants dans la façon dont la société évolue.

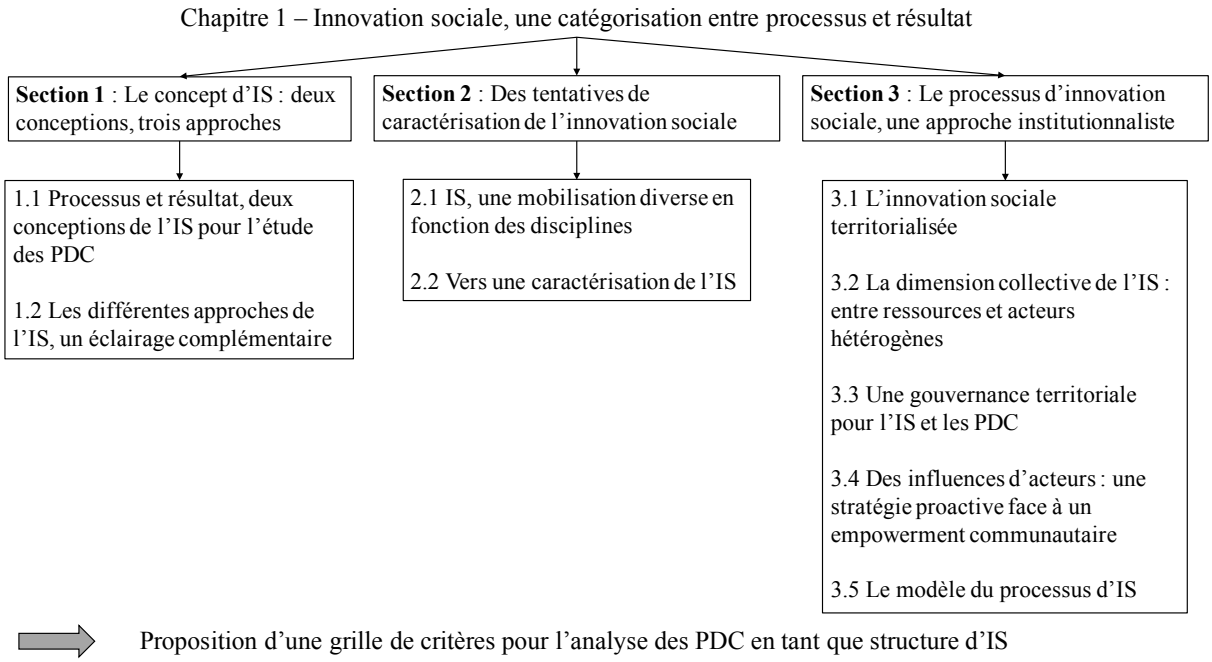
Notre premier chapitre s'intéresse à la notion d'innovation sociale, que nous avons définie précédemment dans notre introduction et permet de situer cette recherche face à ce concept polysémique, pouvant parfois prêter à confusion.

Nous posons dans la **section 1** les différentes Ecoles de pensées de l'innovation sociale. Cette innovation repose sur deux conceptions principales (résultats et processus) amenant trois approches différentes (modernisation de l'action publique, entrepreneuriat, institutionnaliste). Celles-ci apportent une vision spécifique et une prise en compte particulière de l'innovation sociale.

Puis, dans la **section 2**, pour aller au-delà de l'état de l'art en matière d'innovation sociale, nous choisissons de présenter différentes initiatives de caractérisation de l'innovation sociale. Ces dispositifs en faveur de l'innovation et de son développement s'inscrivent à la fois dans le contexte européen et français. A un niveau plus local, ce sont des critères élaborés afin de manipuler l'innovation sociale. Ils représentent l'innovation sociale en tant que résultat.

Enfin, la **section 3**, propose d'analyser l'innovation sociale en tant que processus. En lien avec notre objet de recherche, nous sollicitons la perspective institutionnaliste avec ses quatre dimensions, qui recouvrent le fonctionnement des pôles de compétitivité.

Figure 2 : Schématisation du plan du Chapitre 1



SECTION 1 : LE CONCEPT D'INNOVATION SOCIALE : DEUX CONCEPTIONS, TROIS APPROCHES

Cette première section pose la notion d'innovation sociale en tant que concept (De Muro *et al*., 2007 ; Harrisson, Klein, 2010 ; Richez-Battesti, Vallade, 2012), c'est-à-dire comme catégorie analytique maniée par des chercheurs pour produire des connaissances en plaçant la société au centre de l'analyse ; ceci dans un objectif de transformation « dans les rapports sociaux, les modes de coordination et de gouvernance, dans l'évolution de la demande sociale » (Richez-Battesti, Vallade, 2012, p.6). De ce développement de recherches, les auteurs distinguent deux conceptions de l'innovation sociale (1.1). Nous pouvons nous intéresser au processus d'innovation sociale, c'est-à-dire à la manière de faire ou bien à sa finalité, au résultat qu'elle propose. De ces deux principales conceptions, sont retenues trois ou quatre approches en fonction des auteurs (1.2). L'innovation sociale peut ainsi s'attacher à moderniser l'action publique, à rendre compte des finalités sociales des entreprises ou encore à mobiliser des acteurs hétérogènes sur un territoire. De manière globale, cette section a pour objectif de poser, d'un point de vue théorique, la notion centrale de notre recherche, qu'est l'innovation sociale.

1.1 PROCESSUS ET RESULTAT, DEUX CONCEPTIONS DE L'INNOVATION SOCIALE POUR L'ETUDE DES POLES DE COMPETITIVITE

Face aux différentes définitions de l'innovation sociale, nous pouvons mettre en avant deux conceptions (Moulaert *et al*., 2005 ; Harrisson, Vézina, 2006 ; Westley, Antadze, 2010 ; Besançon, 2013). La première conception est centrée sur le résultat, c'est-à-dire « le caractère novateur d'une solution à une situation jugée insatisfaisante » (Harrisson, Vézina, 2006, p.130) alors que la seconde conception s'intéresse au processus, c'est-à-dire à « la coopération entre une diversité d'acteurs qui créent des connaissances partagées dans un processus d'apprentissage mutuel » (Harrisson, Vézina, 2006, p.130).

Le résultat de l'innovation sociale, considéré comme « a product » ou « the provision of public services » (Moulaert *et al*., 2005, p.1972) fait référence à la fois à la logique de marché (Westley, Antadze, 2010) et à l'accessibilité et la logique de service (Besançon, 2013).
Dans leur rapport sur les innovations sociales, Mulgan *et al*. (2007) mettent en avant les facteurs de réussite de ces innovations qui sont notamment une rencontre entre l'offre et la demande. Selon Westley, Antadze (2010), la demande vient de consommateurs reconnaissant la nécessité

de résoudre un problème et qui se trouvent en situation de pouvoir payer pour ce produit ou service. On parle alors de « consommateurs directs ». Certains de ces consommateurs ne sont pas en mesure d'accéder à l'offre. Alors, les consommateurs dits « indirects » que sont des organisations payeront en leur nom le produit ou service. Concernant l'offre, l'innovation doit être réalisable et utile. Elle nécessite de répondre à la demande et de démontrer une certaine capacité à être appliquée et mise en œuvre. Ainsi, la combinaison entre une demande effective et une offre efficace aboutit à des innovations qui atteignent un impact social (Mulgan *et al*., 2007). Westley, Antadze (2010) proposent une définition du résultat de l'innovation sociale au regard de trois dynamiques (A, B, C), spécifiques à la relation entre l'offre et la demande d'innovation sociale. Dans la première dynamique nommée « A » l'organisation et plus particulièrement des entrepreneurs sociaux proposent une offre d'innovation sociale afin de répondre aux besoins des groupes vulnérables. Les deux dernières dynamiques, « B » et « C » mettent en évidence les sources de financement (subventions) que le secteur public ou les fondations peuvent déclencher pour répondre à la demande, voire pour financer la recherche sur l'évaluation des besoins des groupes vulnérables (exclus de la prise de décision ou dont les besoins sociaux ne sont pas satisfaits).

Par ailleurs, Besançon (2013) considère que le résultat de l'innovation sociale est son objectif et que celui-ci est d'améliorer le bien-être des individus en répondant à un besoin social. Selon Besançon (2013), l'accessibilité à l'innovation sociale est permise grâce à une logique de service que nous retrouvons dans l'économie de la fonctionnalité (Vaileanu-Paun, Boutillier, 2012, Buclet, 2014). Cette dernière suppose une économie de service où l'importance n'est plus donnée au bien en lui-même ou au fait de le posséder, mais à son accès. De plus, de l'importance est donnée à « la cohérence entre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux » (Vaileanu-Paun, Boutillier, 2012, p.106). Ainsi, l'innovation sociale et plus particulièrement son résultat permettront d'améliorer le bien-être de la communauté en répondant à un besoin social, grâce au développement d'une logique de service (Du Tertre, 1999). Là est le résultat de l'innovation sociale.

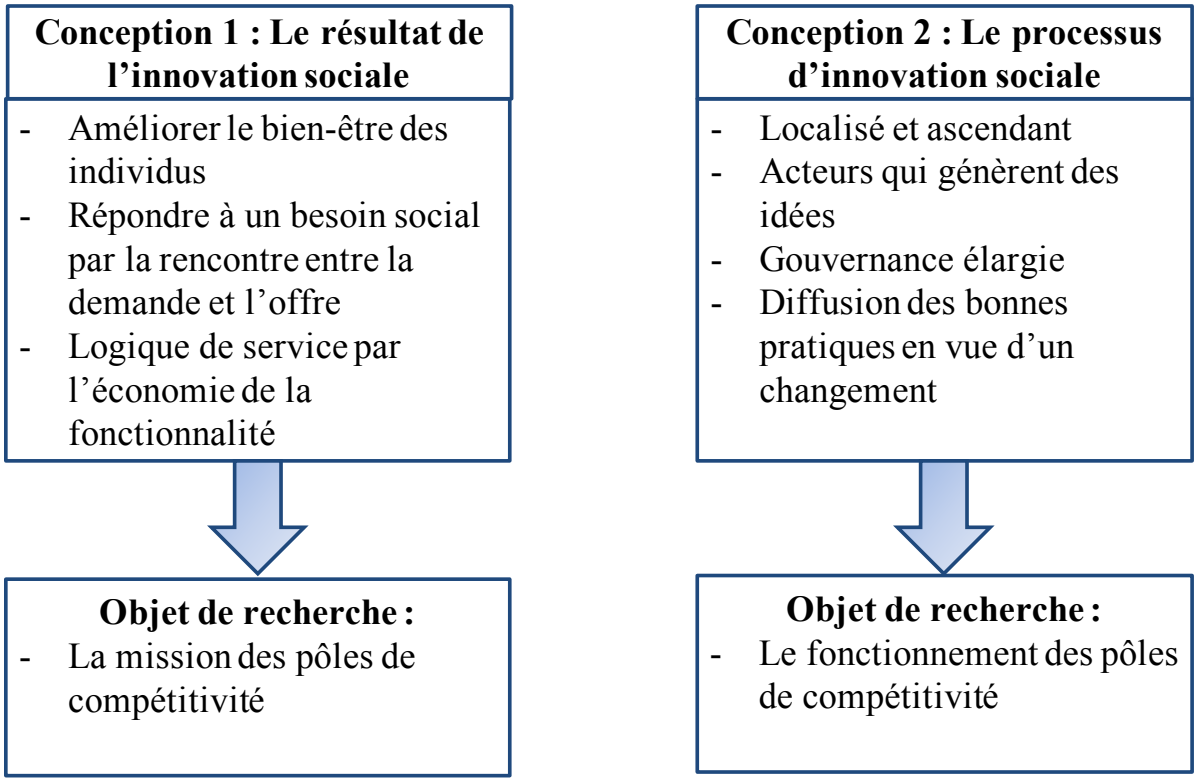
Nous avons développé l'innovation sociale en tant que résultat, voyons à présent le processus de celle-ci.

Le processus d'innovation sociale est généralement caractérisé de « complexe » (Moulaert, *et al.*, 2005 ; Westley, Antadze, 2010). Selon Moulaert *et al*. (2005), il implique une dynamique en termes de gouvernance et de renforcement des initiatives sociales. Mulgan (2006) propose un processus d'innovation sociale suivant plusieurs étapes. La première est de générer des idées

en comprenant les besoins et en identifiant les solutions potentielles. Puis, ces idées doivent être développées, faire l'objet de prototypes afin d'être menées à bien. Selon l'auteur, les innovations sociales sont généralement mises en place rapidement car les acteurs impliqués dans ce processus partagent une forte motivation qui les amène à ne pas attendre les gouvernements. Nous notons donc que le processus d'innovation sociale est ascendant et localisé (Besançon, Guyon, 2013) puisqu'il est construit par les acteurs du territoire sur celui-ci (Cloutier, 2003, Richez-Battesti, 2008 ; Klein, 2014). Enfin, ce processus doit s'étendre et diffuser les bonnes pratiques afin d'amener un changement.

Par ailleurs, pour qu'il soit mené à bien, le processus d'innovation sociale doit être mis en place par des acteurs hétérogènes (Cloutier, 2003). Ces acteurs, aux ressources spécifiques, coopèrent et se coordonnent pour mettre en œuvre l'innovation sociale. Ceci entraîne une gestion particulière des différentes parties prenantes, suivant un modèle économique spécifique dû à une hybridation des ressources (Besançon, 2013). Pour que le processus se déroule au mieux et pour bénéficier de la richesse d'acteurs divers, une gouvernance élargie est essentielle. Nous ne développons pas ici davantage le processus d'innovation sociale puisqu'il fera l'objet de la section 3.

Figure 3 : La conception "processus d'innovation sociale" pour l'étude du fonctionnement des pôles de compétitivité



Source : Auteur

Notre travail de recherche porte sur la mise en avant de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité. Nous proposons une grille d'analyse des pôles de compétitivité par le prisme de l'innovation sociale en tant que résultat et processus (figure 3 ci-dessus). L'enjeu principal des pôles de compétitivité est le développement économique. Les missions du pôle de compétitivité engendrent le résultat de l'innovation sociale notamment par le développement de la croissance, de l'emploi et de l'attractivité. Ceci est permis grâce aux projets développés par le pôle de compétitivité et ses membres. Au niveau de son fonctionnement, le pôle s'apparente au processus d'innovation sociale puisqu'il fait interagir une multitude d'acteurs localisés sur un territoire. Nous considérons que la prise en compte de l'innovation sociale par les pôles de compétitivité peut influer ses pratiques managériales et en amener de nouvelles pouvant répondre au contexte incertain qu'ils rencontrent.

Nous avons mis en évidence les deux principales conceptions de l'innovation sociale que sont son résultat ou son processus. Voyons à présent les différentes approches de celle-ci.

1.2 Les differentes approches de l'innovation sociale, un eclairage complementaire

Nous recensons plusieurs approches de l'innovation sociale, selon son contexte d'utilisation et les acteurs qui la manipulent. Nous nous appuyons sur les travaux de Richez-Battesti *et al*., (2012) et de Besançon, Guyon (2013) qui mettent en avant respectivement trois et quatre approches de l'innovation sociale. Dans la figure 4 présentée ci-dessous, nous montrons la différence de nombre d'approches pour chacun des auteurs mobilisés. Celle-ci s'explique notamment par la prise en compte des deux conceptions différentes de l'innovation sociale pour Besançon et Guyon (2013), explicitées précédemment.

Figure 4 : Le nombre d'approches de l'innovation sociale

Richez-Battesti *et al*., 2012	Besançon, Guyon, 2013	
Approche 1 : Modernisation de l'action publique	**Approche 1 : Modernisation de l'action publique**	
Approche 2 : Entrepreneuriat social - Approche anglo-saxonne • Ecole des recettes marchandes • Ecole de l'innovation sociale - Approche européenne	**Approche 2 : Entrepreneuriat social** (approche anglo-saxonne) - Ecole des recettes marchandes - Ecole de l'innovation sociale **Approche 3 : Entreprise sociale** (approche européenne)	**Conception 1 Résultat** **Conception 2 Processus**
Approche 3 : Approche institutionnaliste	**Approche 4 : Approche institutionnaliste**	

Source : Auteur

Nous présentons ces différentes approches, tout en faisant état de nos choix en matière de positionnement de recherche vis-à-vis de celles-ci.

1.2.1 L'approche « Modernisation de l'action publique »

La première approche, commune à tous les auteurs, porte sur **la modernisation de l'action publique** que la prise en compte de l'innovation sociale permet. Cette approche de l'innovation sociale est en lien direct avec le *New Public Management* (Besançon, Guyon, 2013). L'expression « New Public Management » (NPM) est apparue dans les années quatre-vingt en Grande-Bretagne avec une volonté de réduction d'impôts et de désengagement de l'Etat (Pesqueux, 2006). La doctrine du NPM fait suite à plusieurs réformes et tentatives de modernisation de l'action publique comme le Planning Programming Budgeting System (PPBS) aux Etats-Unis ou la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France (Amar, Berthier, 2007) qui s'exercent entre la fin des années soixante et le milieu des années quatre-vingt (Perret, 2006). Les principes et valeurs instillés par le NPM rapprochent l'organisation publique de la gestion d'une entreprise du secteur privé avec la mise en place d'outils de gestion et d'une logique davantage poussée vers les résultats. La crise de légitimité des organisations publiques semble être la cause d'une évolution de leur forme d'action. Dans leur ouvrage « Management public : gestion et légitimité », Laufer et Burlaud (1980) font état d'un besoin de rationalisation de la part des organisations publiques. Il apparaît que la rigidité bureaucratique et l'inefficacité dont fait preuve le secteur public implique une perte de légitimité envers les usagers. L'emprunt d'outils et de méthodes du secteur privé permettrait une efficacité et une performance ; amenant de ce fait une reconnaissance et une légitimité des organisations publiques.

Concernant l'innovation sociale, dans cette optique de performance, d'efficience et de compétitivité des services publics (Richez-Battesti *et al.,* 2012), celle-ci permet un « renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer, à un Etat de moins en moins producteur direct de services » (Richez-Battesti *et al.,* 2012, p.17). Au-delà de la doctrine du NPM qui suppose d'intégrer les outils du secteur privé dans la gestion des administrations, l'innovation sociale, dans son approche de modernisation de l'action publique, modifie les rapports entre les acteurs privés et les administrations (Phills *et al*., 2008). On observe alors un certain désengagement de l'Etat puisque selon Richez-Battesti *et al.,* (2012) le secteur privé s'accapare la production de certains services et réalise à son tour des missions d'intérêt général. Ceci est notamment rendu possible par le développement des partenariats publics / privés, faisant ainsi tomber les barrières entre les secteurs (Phills *et al*., 2008).

Nous remarquons que l'approche « modernisation de l'action publique » de l'innovation sociale s'exprime au niveau des gouvernements et plus particulièrement dans le domaine social.

L'innovation sociale apparaît alors « au sein de grandes instances internationales ou supranationales (telles que l'OCDE ou la Commission européenne) » (Besançon, Guyon, 2013, p. 32). Durance (2011) dresse un panorama d'organisations internationales comme l'OCDE ou les Nations Unies qui reconnaissent l'innovation sociale comme un moteur de la cohésion sociale permettant d'inclure tous les groupes de population ; de développer la qualité de vie ; de satisfaire de nouveaux besoins ou encore de créer des moyens de satisfaction. Les différents gouvernements font le choix de mettre en place ou non des politiques sociales innovantes avec les acteurs privés et de la société civile. Damon (2009) avec le groupe « Futuribles » fait un état des lieux des différentes innovations que l'on retrouve dans le domaine social (santé, familles, pauvreté, exclusion…) dans une vingtaine de pays. En France, chaque année l'Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale (UNCCAS) décerne des prix à des Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS) et à des Centres Intercommunaux d'Action Sociale (CIAS) pour leurs innovations dans le domaine social au niveau local. Ce prix de l'innovation sociale locale peut être réalisé en partenariat avec « une collectivité territoriale, une institution ou une association [4]» En effet, les CCAS et les CIAS sont des acteurs forts des partenariats publics / privés puisqu'ils représentent au sein de la commune le lien entre les institutions publiques et privées[5]. Par ailleurs, l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives, au service de la lutte contre l'exclusion et la pauvreté, promeut et développe des expérimentations sociales locales afin de pouvoir par la suite les généraliser à plus grande échelle. Cette association créée en 2006, s'appuie sur un tissu local constitué de différents acteurs publics et privés (pouvoirs publics, collectivités territoriales, fondations et financeurs privés, associations) afin de concevoir et diffuser des innovations sociales locales. Là encore, nous avons un exemple de coopération d'acteurs publics et privés dans le domaine social, dont l'objectif est de répondre à un besoin mal satisfait, voire non satisfait par le niveau étatique. Ces initiatives locales dans le champ du social illustrent l'approche « modernisation de l'action publique » de l'innovation sociale et permettent l'action publique autrement. En ce sens, le rôle fondamental de l'innovation sociale dans une dynamique intersectorielle est d'échanger des idées et valeurs en combinant des ressources publiques, philanthropiques et privées (Phills *et a*l., 2008).

Bien que notre recherche ne s'inscrive pas spécifiquement dans le domaine du social, nous sollicitons l'approche « modernisation de l'action publique ». En effet, en lien avec leurs

[4] http://unccas.eu/prix/2016/
[5] http://www.emploi-collectivites.fr/ccas-blog-territorial

enjeux, les pôles de compétitivité réalisent, par le biais de partenariats public / privé (puisqu'il s'agit de leur fondement) des missions de développement économique et urbain en soutien à l'action publique locale. Ils sont une source de création d'emplois avec la mise en œuvre de projets ou parce qu'ils aident leurs entreprises membres à se développer et à grossir leur effectif. Enfin, ils participent au rayonnement régional et local.

Voyons à présent l'approche entrepreneuriale. Selon les auteurs, elle est considérée soit comme homogène, soit présentant deux spécificités.

1.2.2 L'approche entrepreneuriale

La vision entrepreneuriale de l'innovation sociale (Phills *et al*., 2008), n'est pas considérée de la même manière en fonction des auteurs (figure 5 *infra*). Cela correspond aux deux conceptions de l'innovation sociale (explicitées précédemment) : une conception centrée sur sa finalité et l'autre sur son processus.

Figure 5 : L'approche entrepreneuriale de l'innovation sociale selon Richez-Battesti et al., 2012 et Besançon, Guyon, 2013

Approche entrepreneuriale de l'innovation sociale selon Richez-Battesti *et al*., 2012	Approche entrepreneuriale de l'innovation sociale selon Besançon et Guyon, 2013

1. Approche « entrepreneuriat social » composée de :
- *Approche anglo-saxonne*
  - Ecole des recettes marchandes
  - Ecole de l'innovation sociale
- *Approche européenne*
	1. Approche « entrepreneuriat social » composée de :
	- Ecole des recettes marchandes
	- Ecole de l'innovation sociale (*approche anglo-saxonne*)
	
	2. Approche « entreprise sociale » (*approche européenne*)

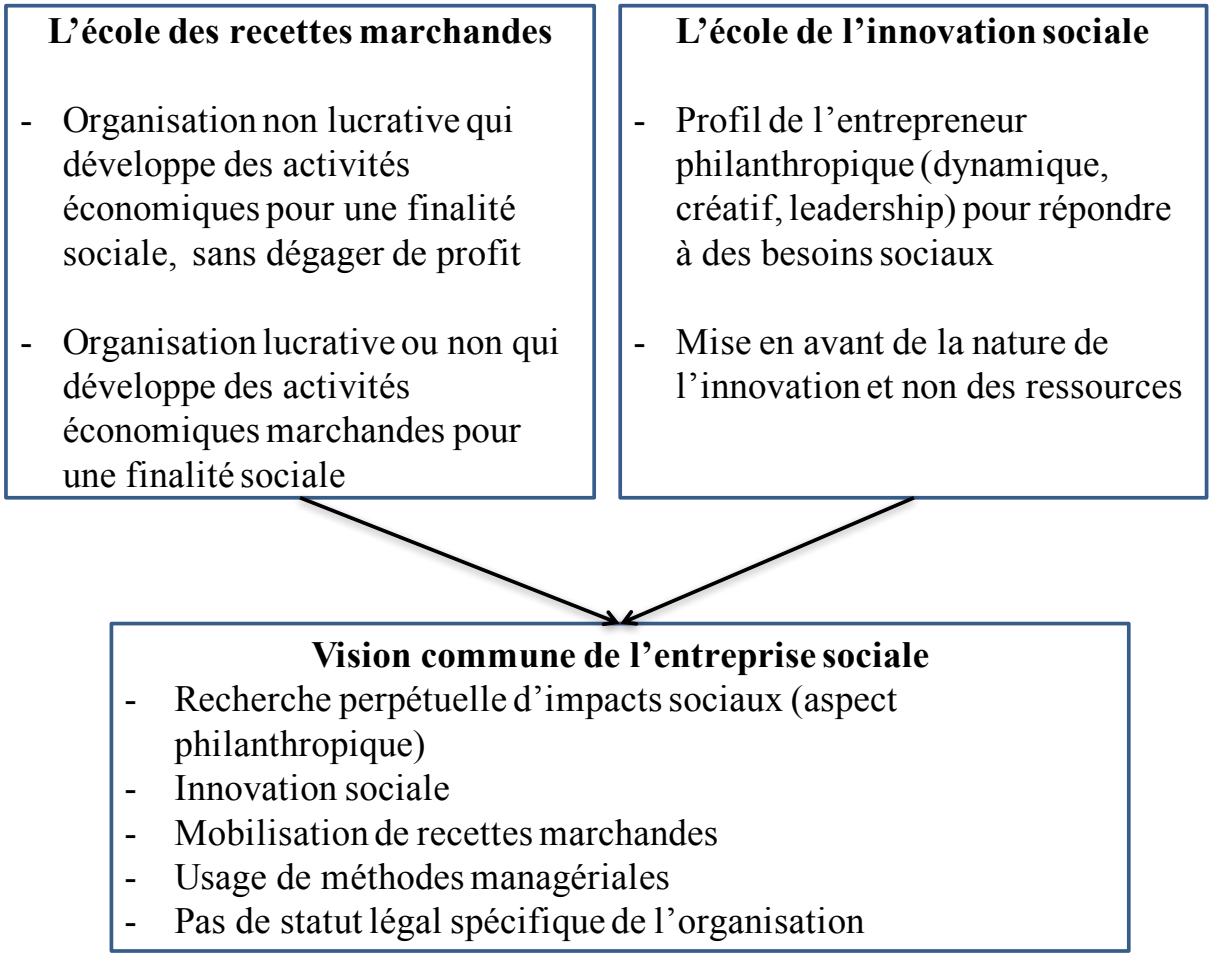
Source : Auteur

L'approche « entrepreneuriat social » (Richez-Battesti *et al*., 2012) mêle plusieurs courants qui se sont développés aux Etats-Unis et en Europe (Bacq, Janssen, 2008). La notion d'entreprise sociale s'est développée à partir des années quatre-vingt-dix (Defourny, Nyssens, 2011). Le courant anglo-saxon se divise en deux Ecoles de pensée : « l'Ecole des recettes marchandes » et « l'Ecole de l'innovation sociale », ayant chacune leurs spécificités mais qui arrivent à une vision commune (Dees, Anderson, 2006), (figure 6 ci-dessous).

L'Ecole des recettes marchandes ou ressources marchandes définit l'entreprise sociale comme une organisation permettant de financer des activités ayant une finalité sociale (Defourny, Nyssens, 2011 ; Richez-Battesti *et al*., 2012). L'entreprise, lucrative ou non, peut développer une activité économique marchande afin de financer ses actions. On parle alors de « social business » (Yunus, 2008) où le profit est accepté afin de pouvoir financer l'activité, les fournisseurs etc. mais sans retour aux investisseurs. L'Ecole de l'innovation sociale quant à elle, s'appuie plus spécifiquement sur le profil de l'entrepreneur, à savoir son « dynamisme », sa « créativité », son « leadership » (Defourny, Nyssens, 2011, p.20 ; Richez-Battesti *et al*., 2012, p.20). L'entrepreneur de l'Ecole de l'innovation est un entrepreneur dit « classique » mais dont les motivations ne sont pas uniquement la recherche de profit mais également des finalités à caractère social. On parle alors de « solidarité de nature philanthropique » (Besançon, Guyon, 2013, p. 35 ; Klein, Laville, Moulaert, 2014).

Ces deux Ecoles du courant de pensée anglo-saxon arrivent à une vision commune de l'entreprise sociale reposant sur les critères suivant : « la poursuite d'impacts sociaux, l'innovation sociale, la mobilisation de recettes marchandes […] l'usage de méthodes managériales » (Defourny, Nyssens, 2011, p.21). S'inspirant des travaux de Emerson (2006), Besançon et Guyon (2013, p.36) mettent en avant trois éléments communs à chacune des Ecoles. Tout d'abord, la particularité de l'entrepreneur social qui allie les caractéristiques de l'entrepreneur classique avec un objectif de réponse à des besoins sociaux. Ensuite, la relativité du gain qui, même si elle existe, permet de financer d'autres projets à finalité sociale. Le profit existe même s'il est relayé au second plan. Enfin, l'aspect philanthropique qui est reconnu comme leitmotiv.

Figure 6 : Le courant anglo-saxon de l'approche entrepreneuriat de l'innovation sociale



Source : Auteur

Le courant de pensée européen, quant à lui, a pu se développer grâce à un cadre réglementaire favorable. En 1991 en Italie, le Parlement vote une loi permettant de donner un statut juridique à des organisations poursuivant une finalité sociale (Defourny, Nyssens, 2011 ; Richez-Battesti *et al*., 2012) ce qui a engendré un développement de ces structures en Europe. Aujourd'hui, le réseau EMES mène une réflexion sur l'émergence et plus particulièrement la caractérisation de l'entreprise sociale en Europe (Nicholls, 2006). Ce réseau réunit des chercheurs de plusieurs disciplines des sciences humaines : sociologie, économie, psychologie, histoire[6]. Il fait émerger un idéaltype de l'entreprise sociale reposant selon Defourny et Nyssens, (2011, p. 23-24) sur trois types de critères : critères économiques (production continue de biens et services, prise de

[6] http://emes.net/focus-areas/

risque au niveau économique, un minimum d'emplois rémunérés), critères sociaux (objectif de service à la communauté, initiative émanant d'un groupe de citoyens, limitation de la distribution des bénéfices) et enfin, des critères caractérisant la structure de gouvernance (degré élevé d'autonomie, pouvoir de décision non basé sur la détention du capital, dynamique participative). Ici, l'innovation sociale est vue comme un processus ascendant avec des principes démocratiques et une dimension collective dont l'objectif est de répondre à une demande de la collectivité (Besançon, Guyon, 2013).

La différence faite par Besançon et Guyon (2013) entre l'approche anglo-saxonne et l'approche européenne réside dans la prise en compte de l'innovation sociale. Pour ces auteurs, l'approche anglo-saxonne met l'accent sur la personne de l'entrepreneur individuel ou « social entrepreneurship » (Westley, Antadze, 2010) qui va mener des projets à finalité sociale, via une solidarité philanthropique, qui peut amener une certaine dépendance des bénéficiaires envers ces entrepreneurs (Chanial, Laville, 2002). La mise en avant de l'économie maintient une séparation entre le monde économique et le monde social. Ce cloisonnement poussé à l'extrême pourrait amener les organisations à but non lucratif et notamment les associations à fonctionner comme des entreprises dites classiques, sous couvert de principes de gestion et de rentabilité. *A contrario*, l'approche européenne ne s'appuie pas sur un individu mais sur un collectif d'acteurs (Mair, Marti, 2006) et notamment les citoyens mettant en avant une gestion démocratique et participative. De plus, elle permet de faire émerger des projets au niveau de la communauté, ce qui s'apparente à un processus bottom-up.
Nous sommes donc en présence de deux conceptions différentes de l'innovation sociale (en tant que résultat ou processus). L'approche anglo-saxonne va insister sur le résultat de l'innovation sociale mise en place par l'entrepreneur social via sa créativité, son dynamisme et sa solidarité philanthropique. L'approche européenne, quant à elle, se focalise sur le processus d'innovation sociale permettant de répondre à des besoins sociaux. Ledit processus passe notamment par une gestion particulière à dimension participative en collégialité avec différents acteurs.

Nous ne choisissons pas cette approche entrepreneuriale de l'innovation sociale qu'elle soit d'origine européenne ou anglo-saxonne. En effet, les pôles de compétitivité ne sont pas issus de l'Economie Sociale et Solidaire et les organisations qui en sont membres non plus. Les objectifs poursuivis par les entreprises membres s'apparentent à des finalités capitalistes avec une recherche permanente de profit et un enrichissement individuel. Même si, nous le verrons dans le chapitre suivant, la philosophie et les valeurs de l'économie sociale et solidaire

peuvent s'adapter aux pôles de compétitivité, notamment en tant que réponse face à leur contexte incertain.

La dernière approche de l'innovation sociale que nous présentons, est l'approche institutionnaliste.

1.2.3 L'approche institutionnaliste

Elle s'inspire des travaux du CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales). Le CRISES[7], créé en 1986 par Benoît Lévesque, est un centre de recherche multidisciplinaire basé à Montréal, regroupant plusieurs universités. Il a comme objet de recherche principal les innovations sociales et plus particulièrement leurs dimensions et inscriptions dans des processus de transformation sociale. Les différents travaux se structurent selon quatre axes : les politiques et les pratiques sociales ; le territoire et les collectivités locales ; les entreprises collectives ; le travail et l'emploi.

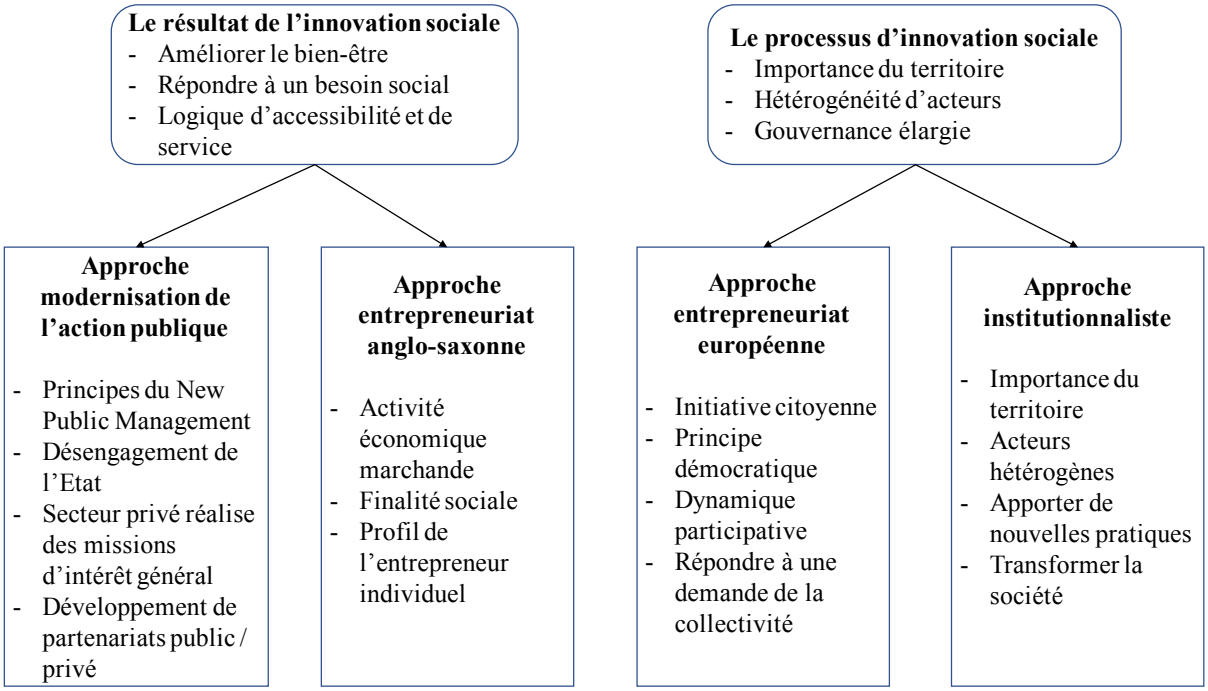
Selon cette approche, la prise en compte de l'innovation sociale, son développement et sa diffusion amènent un nouveau cadre de référence. En effet, l'approche institutionnaliste considère que l'innovation sociale s'appuie sur des pratiques, des règles et des normes permettant de transformer la société (Howaldt, Schwarz, 2010 ; Harrisson, Klein, 2010 ; Klein *et al*., 2016). De plus, elle émerge d'un contexte spécifique. Comme dans l'approche précédente, elle suit un processus ascendant (bottom-up) où le territoire et le local ont une importance (Hillier *et al*., 2004 ; Richez-Battesti *et al*., 2012 ; Besançon, Guyon, 2013). On parle alors de « système d'innovation localisé » (Richez-Battesti *et al*., 2012 ; Besançon, Guyon, 2013). Enfin, l'innovation sociale dans l'approche institutionnaliste implique une dimension collective, à la fois dans son processus de construction mais également dans son usage, via l'adhésion et la participation de différentes parties prenantes (Richez-Battesti *et al*., 2012). En d'autres termes, cette approche considère que l'apparition de l'innovation sociale dépend en partie du territoire et ses acteurs, qui doivent être multiples et hétérogènes. Ces acteurs participent à son émergence et à son processus de développement. L'objectif de cette innovation sociale sera de transformer la société en apportant de nouvelles pratiques.

Nous considérons que cette dernière approche de l'innovation sociale est en accord avec notre travail de recherche. Rappelons que notre objet de recherche porte sur le

[7] http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html (consulté le 8 Juillet 2017)

fonctionnement des pôles de compétitivité. Selon nous, un pôle de compétitivité constitue un excellent terrain d'observation concernant l'innovation sociale dans son approche institutionnaliste. En effet, un pôle de compétitivité s'inscrit sur un territoire spécifique et participe à son développement via les acteurs présents sur ledit territoire (Ehlinger *et al*., 2007, 2015 ; Chabault, 2010 ; Gosse, Sprimont, 2010). Ces acteurs membres du pôle de compétitivité sont de nature hétérogène (Balas, 2010) puisque nous pouvons y retrouver des acteurs publics (collectivités territoriales), des acteurs privés (entreprises de différentes tailles), des laboratoires de recherche, etc. Les caractéristiques d'un pôle de compétitivité correspondent à l'esprit de l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale. Par ailleurs, nous souhaitons montrer que la prise en compte de l'innovation sociale, qui devient de plus en plus pressante au regard de la réglementation nationale et européenne, peut amener des transformations au niveau du fonctionnement du pôle de compétitivité. Les pratiques managériales présentes au sein des pôles et spécifiques à chacun d'eux, peuvent être amenées à se modifier du fait de l'innovation sociale.

Figure 7 : Les différentes conceptions et approches de l'innovation sociale



Source : Adapté de Besançon, Guyon, 2013

La figure 7 ci-dessus offre un récapitulatif des approches et conceptions de l'innovation sociale. Selon Besançon, Guyon (2013), la première conception qui porte sur le résultat est en accord avec l'approche modernisation de l'action publique et l'approche anglo-saxonne de l'entrepreneuriat. Nous voyons que la recherche du bien-être de la communauté passe par les politiques publiques mais d'une manière nouvelle, avec une prégnance de l'entreprise. Ainsi, le résultat de l'innovation sociale peut être atteint grâce à des entrepreneurs qui mettent en place des logiques d'accessibilité et de service à la place de l'Etat. La deuxième conception qui se concentre sur le processus d'innovation sociale est en lien avec une approche européenne de l'entrepreneuriat et institutionnaliste. Pour être mis en place, le processus d'innovation sociale s'appuie sur les acteurs et le territoire. Ces acteurs peuvent être des entreprises, des citoyens ou des acteurs publics. Ce processus doit se dérouler en collégialité en prenant en compte les spécificités à la fois du territoire et des acteurs.

Nous avons vu que l'innovation sociale pouvait représenter un résultat ou un processus. Soit l'on peut s'intéresser à la finalité de l'innovation sociale, soit à la manière donc cette finalité est mise en œuvre. De plus, il existe différentes approches de l'innovation sociale qui montrent que cette innovation peut se retrouver dans différents champs. Voyons à présent la caractérisation de l'innovation sociale.

SECTION 2 : DES TENTATIVES DE CARACTERISATION DE L'INNOVATION SOCIALE

Après avoir vu l'innovation sociale en tant que concept, nous nous focalisons sur ses critères. Nous retrouvons l'innovation sociale dans plusieurs domaines et disciplines (2.1) permettant de mettre en exergue trois principales dimensions de l'innovation sociale. Puis, nous nous focaliserons sur les initiatives politiques et locales (2.2) qui ont pour objectif d'opérationnaliser le concept d'innovation sociale. L'objectif de cette section est de faire ressortir les différentes variables que nous retenons pour caractériser l'innovation sociale, afin de les mettre en perspective avec les pôles de compétitivité. Celles-ci constitueront notre grille de lecture afin de rendre compte de l'innovation sociale dans les pôles.

2.1. INNOVATION SOCIALE, UNE MOBILISATION DIVERSE EN FONCTION DES DISCIPLINES

Comme nous l'avons vu précédemment, la notion d'innovation sociale n'est pas récente, même si le regain d'intérêt pour celle-ci l'est davantage. Quatre domaines où l'on peut retrouver l'innovation sociale sont mis en avant (Mumford, 2002 ; Hillier *et al*., 2004 ; Moulaert *et al*., 2005) à partir de la littérature issue des sciences sociales (tableau 1 ci-dessous).

Le premier est celui des **sciences de gestion,** qui s'intéressent aux organisations et à leur fonctionnement dans l'économie. La prise en compte de l'innovation sociale permettrait d'améliorer les échanges d'informations dans l'organisation via une structure hiérarchique plus horizontale. Ceci aurait des répercussions sur la cohérence de l'organisation, notamment en matière d'objectifs. Néanmoins, des contraintes structurelles pourraient être observées par rapport à la culture de l'organisation qui se heurterait à des agents individuels novateurs. Dans ce domaine, l'innovation sociale s'exprime également dans le secteur à but non lucratif, où elle intègre « l'émancipation sociale, la préoccupation pour l'environnement, la créativité partagée, etc. » (Hiller *et al*., 2004, p. 134).

Le deuxième domaine, nommé « **rapports économie, société et environnement** », fait le lien entre des pratiques de gestion, de progrès social et environnemental. Il s'agit du champ de recherche sur l'entreprise éthique qui met en avant « le travail autogéré, la production écologique » (Hillier *et al*., 2004, p.134). L'objectif pour l'innovation sociale est d'intégrer des finalités sociales et écologiques dans le fonctionnement des organisations, d'un point de vue interne et externe. Les relations sociales au travail ainsi que les rapports entre l'entreprise et son environnement s'en trouveraient améliorés.

Le troisième domaine s'applique aux **sciences de l'art et de la créativité**. L'innovation sociale s'inscrit dans la création intellectuelle et sociale en s'inspirant d'études historiques de la société. Elle encourage toutes les idées et initiatives de création individuelle. Les travaux de Mumford (2002) s'apparentent à ce domaine puisque l'auteur met en avant Taylor et son Organisation Scientifique du Travail ou encore Benjamin Franklin qui crée des « Gentleman's clubs ; Police Force ; Fire Department ». Il s'agit donc de mettre en avant de grands exemples et expériences pratiques d'Hommes, issus de l'histoire contemporaine. Les thèmes de ces idées peuvent être très variés : processus cognitifs, communications entre individus, relations interpersonnelles, procédures de travail, nouvelles pratiques commerciales, sociales etc.

Le quatrième domaine appelé « **Integrated Area Development** » porte sur le développement territorial et souligne plusieurs problèmes : « dispersion des compétences », « manque d'intégration d'échelles spatiales », « aliénation des besoins des groupes fragilisés dans la société urbaine » (Hillier *et al.*, 2004, p.134). Selon l'approche « Integrated Area Development », le développement territorial se réalise au niveau d'un quartier et doit être une stratégie locale tenant compte des spécificités locales et des trajectoires historiques locales. Ce développement territorial doit se faire en partenariat avec les individus et groupes exclus, le politique et la population. L'innovation sociale a pour objectif la satisfaction des besoins humains via une gouvernance de type multi-échelle.

Tableau 1 : Dimensions de l'innovation sociale selon les approches répertoriées

Dimensions de l'innovation sociale / Approches par discipline	Finalité de l'initiative	Changement de l'organisation de l'initiative	Rôle des agents « spéciaux » : leadership, individus créatifs	Rôle du « path dependency » et des contraintes structurelles	Comment surmonter les tensions normativité — réalité ?
Sciences de gestion et de l'organisation	Améliorer la cohérence de l'organisation afin de mieux achever ses objectifs (profits financiers, travail éthique, produits écologiques).	Créer un climat d'échange d'information et d'idées. « Horizontaliser » les systèmes de décision et de communication.	Les agents innovateurs individuels sont « cultivés » par l'organisation.	Reconnaissance de *path dependency* par rapport à la culture d'entreprise et son organisation.	Tangibilité des objectifs. Normaliser rapports entre élites et la communauté de l'organisation. Dynamique d'apprentissage.
« Rapports économie, société et environnement »	Intégrer des finalités sociales et écologiques aux « agendas » des entreprises.	Relations humaines de travail. Qualité du travail et des rapports sociaux.		Tension entre *mainstream* et *ethical entrepreneurship* (représentée par les tensions entre associations professionnelles).	« Sociétaliser » les rapports de la firme avec son environnement.
Sciences de l'art et de la créativité	Innovation sociale (gamme large).	Processus cognitifs ouverts à toute idée ; Communication entre individus ; Rôle de relations et activités inter-personnelles.	Attention particulière attribuée aux initiatives de création individuelle.	Inspiration historique à l'innovation sociale contemporaine (grands exemples, expériences pratiques).	Le rôle de l'information et son assimilation par la communauté créative. La découverte des contraintes et des solutions. Révision et raffinement interactifs des solutions proposées.
Approche territoriale (Integrated Area Development)	Satisfaction des besoins humains…	… en accord avec des changements en relations de gouvernance.	Plus de focalisation sur le rôle de la communauté et des agents sociaux.	Influence importante de la reproduction historique des capitaux institutionnels.	Par la voie de la gouvernance multi-échelles et la création de réseaux de coopération entre agents de la communauté.

Source : Hillier *et al.*, 2004

Parmi ces différentes approches, nous retenons celle des « sciences de gestion » et l'approche « territoriale ». La première permet de justifier l'intérêt de notre recherche. Comme nous l'avons déjà évoqué dans l'introduction, les pôles de compétitivité connaissent un contexte incertain et nous considérons que l'innovation sociale est une réponse à leur situation. La prise en compte de l'innovation sociale dans leur fonctionnement amène des changements dans leurs pratiques managériales pouvant conduire à une performance économique et sociale. L'approche territoriale, quant à elle, représente le support de notre travail de recherche. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le territoire n'est pas juste un espace géographique où se déroulent des activités, il est considéré comme un élément essentiel à la prise en compte de l'innovation sociale et au développement économique local. Le pôle de compétitivité répond également à cette exigence territoriale puisqu'il représente un outil de développement territorial régional.

Suite à ce travail, Moulaert *et al.*, (2005) font ressortir trois dimensions principales de l'innovation sociale. Tout d'abord, la satisfaction des besoins humains qui actuellement ne sont pas pris en compte par l'Etat ou le marché. Pour que ces besoins soient satisfaits, les relations sociales et plus particulièrement leur gouvernance doivent inclure tous les acteurs. Enfin, pour que la participation des acteurs soit la plus ouverte possible, il est nécessaire d'augmenter l'accès aux ressources.

Nous venons d'établir les domaines et disciplines où l'innovation sociale peut se retrouver. Passons maintenant à une caractérisation de l'innovation sociale plus précise, faisant appel à des critères établis. Des initiatives institutionnelles au niveau européen et français sont lancées afin d'en favoriser les démarches. Au niveau local, des instituts de recherche proposent des critères de l'innovation sociale à destination des usagers et entrepreneurs afin de les aider à déterminer s'ils produisent de l'innovation sociale.

2.2. VERS UNE CARACTERISATION DE L'INNOVATION SOCIALE

L'innovation sociale se développe et est prise en compte par les institutions aussi bien au niveau européen que national. D'un point de vue concret et à un niveau plus local, des outils sont développés par des laboratoires de recherche et des associations afin d'essayer de caractériser les initiatives d'innovation.

2.2.1 : Les initiatives politiques au niveau européen et français

Nous commençons par décrire les mesures de l'Europe concernant l'innovation sociale dans son projet Horizon 2020. Concernant la France, c'est la loi ESS[8] qui intègre l'innovation sociale d'un point de vue législatif.

a. Horizon 2020, un programme européen d'encouragement

En 2014, débute Horizon 2020, un « programme de financement de la recherche et de l'innovation[9] », effectif sur la période 2014/2020. Il met en avant trois priorités : l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux. Des projets interdisciplinaires sont développés selon ces trois axes afin de répondre aux grands défis économiques et sociaux de nos sociétés contemporaines. C'est dans le troisième axe que nous retrouvons l'innovation sociale que l'Europe souhaite développer voire systématiser. Dès 2009, le BEPA (Bureau of European Policy Advisers) organise une conférence où se rencontrent des experts, des citoyens, des acteurs de l'innovation sociale et des organisations publiques afin d'étudier la raison d'être de l'innovation sociale et d'en identifier des pistes de développement (BEPA, 2014). Puis, dans le Journal Officiel du Parlement Européen et du Conseil du 11 décembre 2013 portant établissement du programme-cadre pour la recherche et l'innovation Horizon 2020, nous retrouvons une volonté de soutenir l'innovation en termes de transformation des sociétés européennes et d'interdépendance mondiale ; par l'exploration de nouvelles formes d'innovation et plus particulièrement l'innovation sociale. Concrètement, une facilitation des financements de l'innovation sociale se fera par le biais du Fonds Social Européen (FSE) et du Fonds Européen de DEveloppement Régional (FEDER) ainsi qu'un encouragement à la mise en place de démarches partenariales. De plus, des critères de sélection des projets (tableau 2 ci-dessous) ont été élaborés par la Commission européenne dans le « Guide to social innovation » en 2013 à l'intention des porteurs de projet. En outre, la Commission européenne élabore d'autres documents afin d'aider au développement de l'innovation sociale au niveau européen et de rendre compte des initiatives déjà existantes comme « This is european social innovation » qui met en avant dix projets porteurs d'innovation sociale.

[8] La loi n°2014-856 relative à l'Economie Sociale et Solidaire
[9] http://www.horizon2020.gouv.fr/cid74427/horizon-2020-clic.html (consulté le 1er Juillet 2017)

Tableau 2 : Programmer l'innovation sociale : les critères de sélection des projets d'innovation sociale

Innovation	Innovation relative aux besoins sociaux auxquels répond le projet. *Sont-ils généralement peu ou mal satisfaits ?*
	Innovation présente dans les solutions proposées. *Le projet exploite-t-il une méthode plus efficace que les méthodes existantes ?*
	Innovation dans la mise en œuvre du projet. De nouveaux modes de gouvernance ou de coopération sont-ils en jeu ? Ou la participation d'acteurs qui ne sont pas sollicités habituellement ?
But	Quel est le but du projet ? Répond-il à des besoins sociaux ou à un défi sociétal ?
Moyens	Quels moyens sont mis en œuvre pour répondre aux besoins identifiés ? Les ressources - humaines, financières, techniques ou administratives – sont-elles gérées d'une manière socialement responsable ?
Implication	Y a-t-il une implication importante de toutes les parties concernées (concepteurs du projet ainsi que les bénéficiaires ou usager du service ou produit) ?
Changement d'échelle	Prévoit-on de mesurer l'impact du programme ou du projet ? Les résultats seront-ils utilisés dans le cadre du projet seulement, ou sont-ils transférables à d'autres projets ? Un changement d'échelle est-il envisageable, au niveau régional ou national ?

Source : Avise, 2013

Nous venons de voir en quoi consiste l'Horizon 2020 en matière d'innovation sociale. Qu'en est-il au niveau national ?

b. La loi ESS, une volonté nationale de cadrage

Le 31 Juillet 2014 a été promulguée par le Président de la République de l'époque, François Hollande, et publiée au Journal Officiel la loi n°2014-856 relative à l'Economie Sociale et Solidaire. De manière globale, la loi ESS a pour objectif de reconnaître officiellement ce secteur en redonnant notamment du pouvoir d'agir aux salariés et de le consolider grâce à des financements et au développement de politiques de développement local durable[10]. Concernant l'innovation sociale, la loi pose des critères précis permettant de la caractériser, dans le but d'une facilitation de son financement. Dans son article 14, chapitre 4, l'innovation sociale est définie comme une « réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits ou une réponse à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode d'organisation du travail ». Le ministère de l'époque reconnait la nécessité d'aller au-delà de l'innovation technologique et reconnait dans l'innovation sociale une nouvelle voie de développement de la société.

[10] Communiqué de presse du Ministère de l'économie du redressement productif et du numérique du 1er Août 2014, relatif à la promulgation de la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire : pour une croissance économique créatrice d'emplois non délocalisables

Les décisions institutionnelles permettent de favoriser les démarches d'innovation sociale en lui donnant une définition et en facilitant les financements. Néanmoins, ceci ne permet pas de savoir véritablement ce qui peut être entendu par innovation sociale. C'est l'objectif des grilles de catégorisation.

2.2.2 Les autres dispositifs en faveur de la caractérisation de l'innovation sociale

Nous présentons successivement les initiatives (grille de l'Avise, radar partage, marqueurs et capteurs) pour aider à définir de manière précise l'innovation sociale et proposer ensuite une grille d'analyse.

a. La grille de l'Avise

L'Avise est une association créée en 2002, dont la mission consiste à « accompagner l'émergence et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité [11]». Pour ce faire, elle s'engage aux côtés des acteurs de l'ESS et des pouvoirs publics dans la veille d'informations, l'outillage et la formation via la diffusion de publications, guides, études, l'animation et la mise en relation d'acteurs et enfin l'accompagnement des entreprises de l'ESS.

L'Avise est notamment engagée dans la reconnaissance de l'innovation sociale qui semble difficile à repérer, caractériser et à accompagner. C'est pourquoi en 2011, l'association, en collaboration avec une trentaine d'acteurs de l'ESS, de chercheurs et d'acteurs publics, a élaboré une grille de caractérisation de l'innovation sociale. Au total, vingt critères sont retenus, regroupés selon quatre axes (tableau 3 ci-dessous) : la réponse à un besoin social mal satisfait, la génération d'autres effets positifs, l'expérimentation et la prise de risque, l'implication des acteurs concernés. Cette grille constitue le premier outil de caractérisation de l'innovation sociale destiné à des entrepreneurs qui veulent diagnostiquer leur projet, à des collectivités souhaitant financer des projets d'innovation sociale ou encore à des organisateurs d'appel à projet dont l'objectif est de promouvoir les initiatives d'innovation sociale (Avise, 2012).

[11] http://qui-sommes-nous.avise.org/presentation/mission/ (consulté le 30 Juin 2017)

Tableau 3 : La grille de caractérisation de l'innovation sociale de l'Avise

	Réponse à un besoin social mal satisfait
n°1	Un **besoin social** sur le territoire d'implantation, ainsi que **l'insuffisance des réponses** à ce besoin disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés.
n°2	La volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social est inscrite explicitement comme la **raison d'être** du projet. Indicateurs : - inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / dans le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda) - et/ou : subordination des autres finalités à cette finalité sociale, notamment limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)
n°3	En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée au besoin social (outils et indicateurs). A terme, l'**impact** du projet sur la résolution du **besoin social** identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement).
n°4	Le projet s'inscrit dans le **long terme** (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un **modèle économique viable**, permettant son équilibre économique à l'horizon +/- 3 ans.
n°5	Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a **vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets** sur d'autres territoires. Cela se traduit par des faits, par exemple : - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches concrètes pour essaimer (ex : former de nouveaux acteurs sur d'autres territoires) - D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques
	Génération d'autres effets positifs
n°6	Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le **développement économique**, par exemple en termes de création d'emplois durables
n°7	Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d'**autres besoins sociaux**.
n°8	Le projet est sensible à son **impact environnemental** et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.
n°9	Le projet **suscite** d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.
	Expérimentation et prise de risque
n°10	**La mise en œuvre du projet présente des risques.** En amont (R&D), il y a des **verrous et incertitudes réels** à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le **risque de se heurter** à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.
n°11	La réponse est effectivement nouvelle par rapport à l'état du marché sur le territoire : elle est **nettement distincte des solutions** disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, **elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire** : elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement **plus adaptée** pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur).
n°12	Le projet est porté par une équipe ou un collectif d'acteurs, qui développent une **culture d'innovation** manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de **compétences complémentaires** (multidisciplinarité).
n°13	Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour **développer une expertise** pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.
n°14	Le projet est d'abord déployé sur un **mode expérimental** : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essais-erreurs.
n°15	La structure qui porte le projet a la **capacité financière** à supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers
	Implication des acteurs concernés
n°16	L'équipe qui porte le projet **cherche à impliquer les bénéficiaires visés** dans l'**identification** du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la **co-construction de la réponse** innovante à ce besoin et/ou dans la **validation** de la pertinence de cette réponse (enquête de satisfaction, participation au processus d'amélioration)
n°17	Différentes **parties prenantes du territoire / de la filière** sont impliquées dans l'**identification** du besoin social mal couvert et/ou la **co-construction de la réponse** innovante à ce besoin et/ou la **validation** de la pertinence de cette réponse : acteurs publics (collectivités territoriales…) et acteurs privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises…);
n°18	Les **bénéficiaires** sont impliqués dans la **mise en œuvre opérationnelle** du projet.
n°19	Différentes **parties prenantes du territoire / de la filière**, publics (collectivités territoriales…) et privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises…), sont impliqués dans la **mise en œuvre opérationnelle** du projet (partenariat ou participation directe).
n°20	Les diverses catégories de parties prenantes (bénéficiaires, acteurs privés et publics du territoire / de la filière…) sont impliquées dans la **gouvernance** du projet. (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux)

Source[12] : Avise, 2011

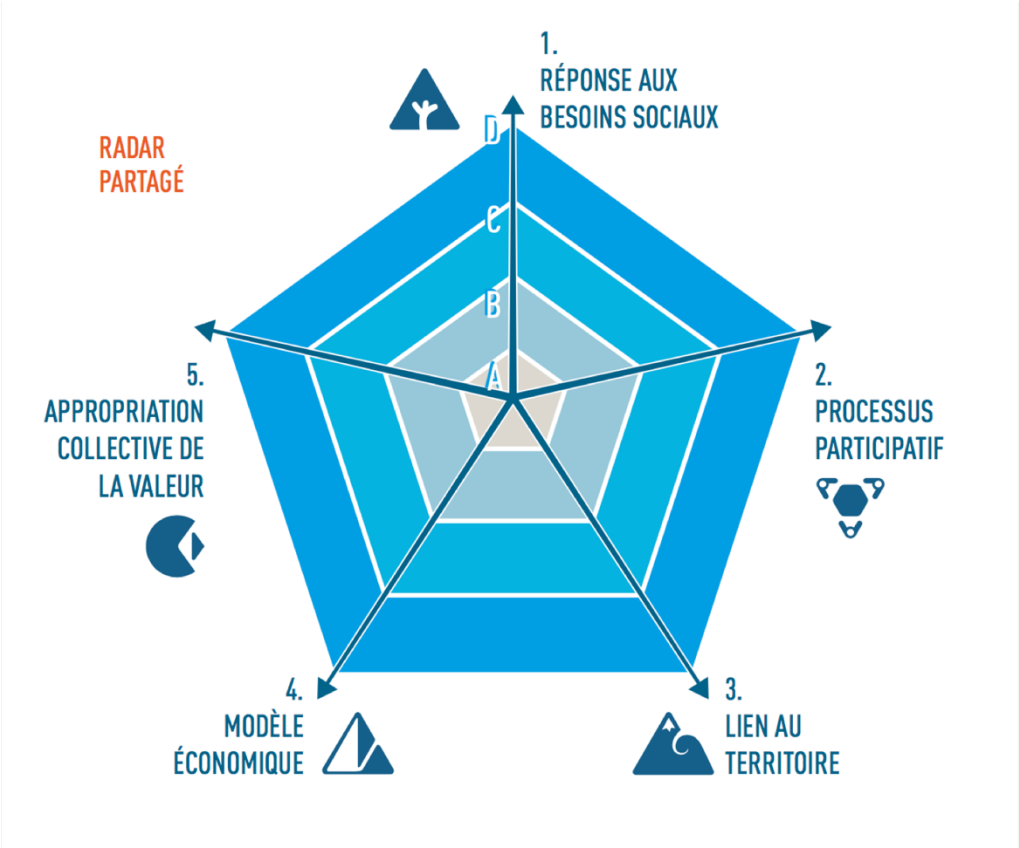
[12] http://www.avise.org/ressources/grille-de-caractérisation-de-linnovation-sociale (consulté le 30 Juin 2017)

Nous venons de voir que la grille de l'Avise mettait en avant vingt critères répartis en trois catégories. Présentons désormais l'outil radar partagé qui rassemble quant à lui cinq critères.

b. Le radar partagé, fruit d'un partenariat de recherche

En 2015, le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (UMR 7317), en partenariat avec la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire et l'Observatoire Régional de l'Economie Sociale et Solidaire de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur élaborent ensemble un guide de l'innovation sociale. Son objectif est de comprendre, caractériser et développer cette dernière. Celui-ci n'est pas à destination du monde académique, (même si nous retrouvons des éléments développés dans notre état de l'art), mais des professionnels, qu'ils soient porteurs de projets, chefs d'entreprise, managers, chargés de mission dans des entreprises sociales et solidaires, institutionnels ou plus largement, acteurs de développement local et territorial. L'objectif est de les aider à prendre en compte et à soutenir des initiatives d'innovation sociale. En considérant que l'innovation sociale peut être une solution face aux défis économiques, sociaux ou environnementaux, il semble nécessaire d'encourager et de favoriser ces prises d'initiatives en aidant les acteurs à structurer et viabiliser leur projet grâce à une méthodologie précise. Pour ce faire, un radar partagé (figure 8 ci-dessous) a été élaboré pour repérer l'innovation sociale via cinq critères : une réponse aux besoins sociaux, un processus participatif, un lien au territoire, un modèle économique particulier et une appropriation collective de la valeur.

Figure 8 : Le radar partagé



Source : Guide de l'innovation sociale 2015, LEST, CRESS PACA

Tout d'abord, il est nécessaire que le projet évalué réponde à des besoins sociaux puisque c'est la définition même de l'innovation sociale. L'initiative doit répondre à un nouveau besoin social ou apporter une réponse nouvelle à un besoin social non ou mal satisfait. De plus, l'implication de différentes parties prenantes dans la gouvernance du projet est essentielle. La participation des acteurs s'opère de différentes manières : consultation, négociation, co-construction, co-production. Le guide dresse une liste des potentielles parties prenantes allant des citoyens aux universités en passant par les collectivités locales, les financeurs et membres de l'organisation. Puis, il est nécessaire de prendre en compte le territoire. Celui-ci est le support de partenariats et les projets mis en place répondent spécifiquement à ses besoins. C'est en s'appuyant sur ses spécificités, son histoire, sa géographie, son économie etc., considérées comme des ressources pour les porteurs de projets et en les utilisant, qu'ils créeront une activité et des impacts sur ce territoire. Le modèle économique du projet s'appuie à la fois sur des ressources monétaires et

non monétaires. Il est important de favoriser l'échange, le don, et l'autoproduction, tout en gardant des ressources financières classiques issues du marché ou des subventions. Enfin, le radar partagé permet de mesurer l'appropriation de la valeur qui est faite via le projet, c'est-à-dire quel type de richesse a été créée et qui en sont les bénéficiaires ? Ceux-ci peuvent être les salariés ou les clients de l'organisation ; mais l'innovation sociale permet des retombées beaucoup plus larges sur les partenaires indirects, le territoire ou encore la société dans son ensemble, en apportant différents types de valeurs monétaire et non-monétaire (confiance, considération, notoriété), matérielle et immatérielle.
Comme nous le voyons sur la figure ci-dessus, chaque critère doit être évalué en fonction de son développement dans le projet. La notation va de « A », qui représente l'amorçage, à « D » qui est l'exemplarité. Ainsi, le porteur de projet peut prendre conscience de sa création d'innovation sociale, s'évaluer et s'améliorer si tous les éléments ne sont pas satisfaisants.

Le dernier dispositif que nous présentons est mis en place par l'Institut Godin. Il s'agit des capteurs de l'innovation sociale.

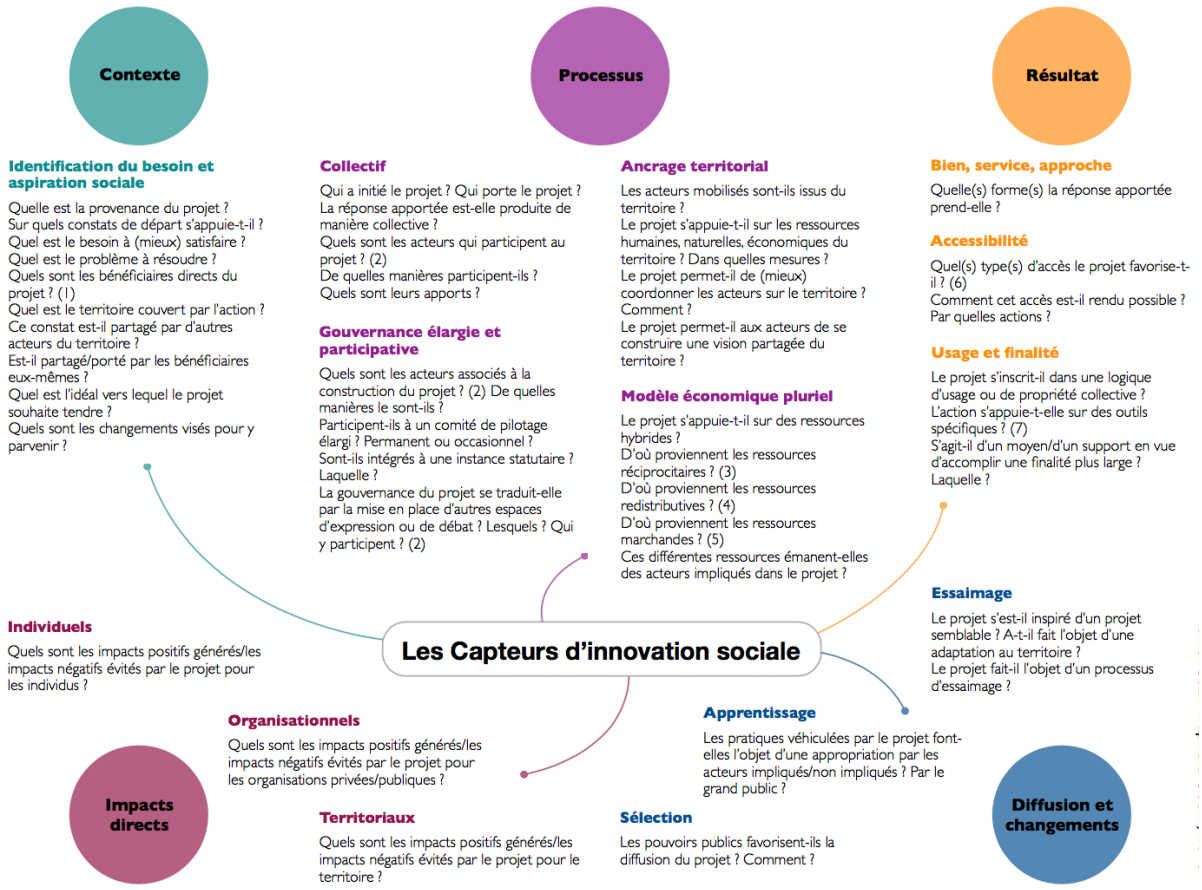
c. Les marqueurs et les capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin

Un autre organisme a également mis en place des critères pour caractériser l'innovation sociale. Il s'agit de l'Institut Godin, créé en 2007 en Région Picardie (devenue depuis la Région Hauts-de-France), considéré comme le premier centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale de France[13]. En 2011, à l'initiative des acteurs institutionnels régionaux qui ressentaient le besoin de développer et de s'approprier cette notion nouvelle d'innovation sociale, l'Institut Godin a élaboré en partenariat avec 250 acteurs régionaux « les marqueurs d'innovation sociale » afin de faciliter la caractérisation de cette notion. Contrairement au radar partagé qui peut être utilisé par l'organisation elle-même afin d'établir son diagnostic, les marqueurs sont à utiliser conjointement avec l'Institut, les pouvoirs publics et les différents partenaires. Les marqueurs permettent de donner une « représentation graphique des éléments porteurs d'innovation sociale. » (Besançon, Chochoy, 2015, p.87). Ils sont au nombre de onze : place des bénéficiaires, nature du collectif, intervention du collectif, place de la recherche, ancrage territorial, gouvernance, ressources, logique d'accessibilité, logique de service, rupture avec l'existant, capacité de changement social. Chaque marqueur a une importance identique et s'inscrit sur une échelle de 0 à 3.

[13] http://rtes.fr/Les-capteurs-d-innovation-sociale (consulté le 30 Juin 2017)

En 2015, l'Institut Godin lance les capteurs d'innovation sociale. Contrairement aux marqueurs qui émanaient d'une politique publique de soutien à l'innovation sociale et devaient être utilisés collectivement, les capteurs sont à destination des organisations qui souhaitent repérer dans leur fonctionnement ou dans leurs projets l'innovation sociale. Ces capteurs s'appuient sur un socle théorique de l'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste que nous avons explicité auparavant. La figure 9 ci-dessous montre les différents capteurs d'innovation sociale répartis selon cinq dimensions.

Figure 9 : Les capteurs de l'innovation sociale



Source : Institut Godin, 2015

Après avoir vu les différents outils et dispositifs caractérisant l'innovation sociale, nous proposons d'établir un récapitulatif de ces critères car certains semblent identiques (tableau 4 ci-dessous). Ceux-ci constituent notre grille d'analyse afin de définir le pôle de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale.

Tableau 4 : Récapitulatif des critères de l'innovation sociale

	Les critères	AVISE	Radar partagé	Marqueurs	Capteurs
Résultat	Répondre à un besoin social	Répondre à un besoin social mal satisfait	Réponse aux besoins sociaux		Identification du besoin et des aspirations sociales
	Génération d'effets positifs	Génération d'autres effets positifs	Appropriation collective de la valeur	Place de la recherche ; logique d'accessibilité ; logique de service	Impacts directs ; accessibilité ; usage et finalité
Processus	Lien avec le territoire	Lien au territoire		Ancrage territorial	Ancrage territorial
	Dimension collective	Implication des acteurs concernés	Processus participatif	Nature du collectif ; intervention du collectif ; gouvernance ; ressources	Collectif ; gouvernance élargie et participative; modèle économique pluriel
	Changement	Expérimentation et prise de risque		Rupture avec l'existant ; capacité de changement social	Diffusion et changements

Source : Auteur

Ainsi, la finalité principale de l'innovation sociale est d'identifier les besoins qui seraient non ou mal satisfaits et d'y apporter une réponse. Pour ce faire, l'innovation sociale doit être en lien avec le territoire sur lequel elle se développe. De plus, elle doit impliquer dans son processus tous les acteurs concernés qui forment un collectif et les faire participer. Pour fonctionner, ce collectif se nourrit de différentes ressources : celles des acteurs et celles du territoire. Par conséquent, l'innovation sociale crée son propre modèle économique, basé sur une dimension collective, à travers les acteurs, les ressources, l'accessibilité et la logique de service. Enfin, il est important de soulever les effets positifs produits par l'innovation sociale et les changements qu'elle apporte.

La prise en compte de l'innovation sociale au-delà du monde académique révèle une réelle volonté de développement de cette notion et de sa véritable utilité. Les institutions essaient de favoriser cette innovation qui rompt, mais pas totalement, avec les préceptes de l'innovation technologique. Pour ce faire, il est tout d'abord nécessaire d'expliquer en quoi consiste cette innovation afin qu'elle soit comprise du plus grand nombre puis mise en application. Par la suite, la facilitation de financements peut être un encouragement à sa mise en place pour les usagers, entrepreneurs, académiques, collectifs en tout genre. La catégorisation de l'innovation sociale (marqueurs, capteurs, radar partagé) à destination d'un public profane permet de mettre en œuvre une performance économique et sociale. De plus, il

est important de montrer des exemples de pratiques d'innovation sociale, des success stories afin de rendre compte de ce qu'elle représente, voire de convaincre les acteurs.

Jusque-là, il a été question de montrer en quoi consiste l'innovation sociale dans une dimension synchronique en termes de résultats et de pratiques, voire d'évaluation de l'innovation sociale afin de la rendre concrète. Mais nous remarquons que le processus d'innovation sociale se mêle à ces critères factuels. C'est pourquoi nous souhaitons dans notre prochaine section passer à une dimension diachronique de l'innovation sociale en se focalisant sur son processus.

SECTION 3 : LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE, UNE APPROCHE INSTITUTIONNALISTE

Nous mettons en avant le processus d'innovation sociale dans une perspective institutionnaliste qui se structure selon quatre champs (Besançon, 2013) : le territoire (3.1), la dimension collective (3.2), la gouvernance (3.3) et l'influence d'acteurs (3.4). Nous choisissons de garder cette typologie pour expliciter le processus d'innovation sociale que nous modélisons (3.5) puisque les quatre champs se retrouvent dans les critères vus précédemment. Ainsi, à la fin de cette section, qui constitue la fin de notre chapitre, nous proposerons une nouvelle grille de lecture complète des critères d'innovation sociale que nous retenons, à la fois en termes de résultat et de processus, afin d'établir le pôle de compétitivité comme structure d'innovation sociale.

3.1 L'INNOVATION SOCIALE TERRITORIALISEE

Dans ses différents travaux, Di Méo (1998, 2006, 2008) s'intéresse au concept territorial qui se compose d'un espace social (« lieux de la biosphère tissés par l'entrelacs des rapports sociaux et spatiaux, caractéristiques des groupes humains qui les occupent ; les produisent ou simplement les convoitent », 1998, p.107) et d'un espace vécu, faisant référence au rapport subjectif que l'individu entretient avec la terre. Celui-ci s'imprègne de valeurs lui permettant d'appartenir à un groupe avec ses pratiques et représentations. Le territoire en tant que construction humaine (Hernandez, 2011) fait référence aux acteurs. On parle alors de territorialisation (Hassenteufel, 1998 ; Di Méo, 2006, 2008 ; Hernandez, 2006 ; Serval, 2015) où les acteurs « participent de façon intentionnelle à un processus ayant des implications territoriales » (Di Méo, 2008, p.6), en lien avec les spécificités du territoire (Hassenteufel, 1998, Hernandez, 2006). Selon Di Méo (2008), la dynamique de ces agrégats d'acteurs renvoie à des configurations de systèmes d'action dont l'enjeu est l'action collective. Pour aller plus loin, Saucier *et al.*, (2010), dans une conception diachronique (Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012) considèrent le territoire comme produit de l'action collective. Il représente alors, non pas un cadre institutionnel autonome qui se reproduit, mais un espace construit et produit par l'action des acteurs dans une visée de transformation.

Voyons à présent comment l'innovation sociale interagit avec la notion de territoire. Nous considérons celle-ci comme territorialisée (Richez-Battesti, 2008 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012). En effet, elle s'intègre dans un système dit localisé via une coopération d'acteurs issus du

territoire « donnant lieu à une expérimentation au niveau local » (Richez-Battesti *et al*., 2012, p.22) et pouvant être source de développement territorial (Klein, 2014). En ce sens, les acteurs de nature privée (entreprises), publique (échelon national, régional ou local) ou sociale (coopératives, associations) mettent en place de nouvelles collaborations sous la forme de partenariats via une identité territoriale commune (Klein, 1992).
En d'autres termes, le processus d'innovation sociale émerge d'un territoire grâce aux acteurs locaux et à leur volonté de mener à bien des projets, des expériences nouvelles territorialisées. Il s'agit alors d'innovation sociale orientée sur le milieu (Cloutier, 2003) visant à développer un territoire par le biais de partenariats locaux où le « mode d'organisation et de structure permet d'apporter des solutions originales aux problèmes économiques et sociaux » (Cloutier, 2003, p.15). Les initiatives et donc innovations de ces acteurs locaux peuvent prendre plusieurs formes (Moulaert, Sekia, 2003 ; Moulaert, Nussbaumer, 2014). Quatre approches existent faisant chacune référence à une modalité d'organisation et de territorialisation de l'innovation sociale (Klein, 2014). L'approche productive fait référence au district industriel (que nous avons défini en introduction). L'approche technologique s'inscrit dans l'Ecole des milieux innovateurs (Aydalot, 1986) et des systèmes régionaux d'innovation (Lévesque, 2010). L'approche politique s'inspire d'une vision de l'économie politique avec l'étude des milieux urbains notamment en Amérique du Nord (Molotch, 1976). Enfin, l'approche solidaire s'apparente aux mouvements sociaux et aux espaces communautaires (Callon, 2010 ; Bélanger, Lévesque, 2014).

Nous retenons l'approche technologique afin de faire le lien entre le territoire comme champ structurant de l'innovation sociale et les pôles de compétitivité en tant que réseaux territorialisés d'organisations. Le courant des milieux innovateurs du GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) représente le point d'entrée du développement territorial et du système régional d'innovation (Moulaert, Sekia, 2003). Ils sont définis comme « un ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources » (Maillat, Quevit, Senn, 1993, p.9). Le milieu est alors considéré comme un espace favorable à l'innovation via des relations économiques entre acteurs (Klein, 2014). Le système régional d'innovation (Cooke, Uranga, Etxebarria, 1998), qui est une branche du système national d'innovation (Lévesque, 2010), met en avant l'innovation comme élément principal de dynamisme économique régional (Doloreux,

Bitard, 2005) entre des entreprises privées, des institutions publiques et des centres de recherche (Klein, 2014). En tant que réseau territorialisé d'organisations et politique publique industrielle, le pôle de compétitivité a été créé afin de répondre au manque de compétitivité de la France. En favorisant l'innovation technologique via la mise en relation d'acteurs locaux issus du privé et du public, il dynamise le territoire sur lequel il est implanté.

Dans un souci de clarté, nous présentons un tableau récapitulatif (tableau 5 ci-dessous) de la dimension territoire, présentant les différentes notions abordées et les auteurs correspondant. Ceci sera proposé pour chacune des dimensions du processus d'innovation sociale afin de mettre en exergue les choix théoriques opérés.

Tableau 5 : Récapitulatif de la dimension territoire

Notions abordées	Auteurs	Justifications
Territorialisation / Conception diachronique	*Hassenteufel, 1998 ; Di Méo, 2006, 2008 ; Hernandez, 2006 ; Brétéché, 2011 ; Saucier et al., 2011 ; Arnaud, 2012 ; Serval, 2015*	Le territoire en tant que construction humaine, produit par l'action des acteurs
Innovation sociale territorialisée	*Klein, 1992 ; Cloutier, 2003 ; Richez-Battesti, 2008 ; Richez-Battesti et al., 2012 ; Klein, 2014*	Issue du territoire, mise en place par les acteurs locaux
Modalité d'organisation et de territorialisation de l'innovation sociale	*Aydalot, 1986 ; Maillat, Quevit, Senn, 1993 ; Moulaert, Sekia, 2003 ; Lévesque, 2010 ; Moulaert, Nussbaumer, 2014 ; Klein, 2014*	Approche technologique ; l'Ecole des milieux innovateurs

Source : Auteur

Ces configurations sociales, qui favorisent l'innovation, posent également la question des ressources, à la fois offertes par le territoire mais également construites par les acteurs qui composent ce système d'innovation. C'est ce que nous allons voir à présent et qui constitue le deuxième champ du processus d'innovation sociale.

3.2 La dimension collective de l'innovation sociale : entre ressources et acteurs heterogenes

Il est important pour mener à bien un processus d'innovation sociale de prendre en compte les acteurs qui y participent. Le modèle de Besançon (2013) met en évidence le modèle économique pour faire référence à ces acteurs et leurs ressources. Nous préférons renommer ce champ pour une meilleure compréhension de notre recherche. Il s'agit donc de la dimension collective du processus d'innovation sociale. Le processus d'innovation sociale sollicite des acteurs du territoire de nature différente et ayant des ressources diverses.

Une ressource est définie par Wernerfelt (1984, p.172) comme « anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm ». L'approche par les ressources ou Resource-Based-View (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984, 1995 ; Peteraf, 1993 ; Barney, 1996) met en lien la détention de ressources par une entreprise avec une certaine performance, compétitivité ou avantage concurrentiel. Les ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines (Wernerfelt, 1984 ; Prévot *et al.,* 2010), engendrent des interactions et des opportunités pour chaque entreprise. Ceci explique le déséquilibre du marché, dû à l'asymétrie dans la détention, la répartition et l'usage des ressources par les entreprises (Hernandez, 2006).

Prévot *et al*., (2010), proposent une synthèse des différentes perspectives fondées sur les ressources en management stratégique : la théorie des ressources, la perspective fondée sur les compétences, la théorie fondée sur les connaissances, les capacités dynamiques et l'approche relationnelle. En lien avec notre objet de recherche, portant sur l'interaction de plusieurs acteurs dans leur mise en réseau et non sur une appropriation propre des ressources, nous développons l'approche relationnelle des ressources. Celle-ci s'appuie sur l'idée que la combinaison de ressources issues d'alliances et de coopérations permet aux firmes des gains de productivité (Dyer, Singh, 1998 ; Lecocq, Yami, 2004 ; Lavie, 2006 ; Prévot *et al*., 2010). Il existe quatre sources d'avantage concurrentiel interorganisationnel (Dyer, Singh, 1998, p.662 ; Prévot *et al*., 2010, p.99) : « la mise en place d'actifs spécialisés spécifiques à la relation de coopération », « la mise en œuvre de processus de partage et d'échange d'information (apprentissage conjoint) au sein de la relation », « l'existence d'effets de synergie liés à la complémentarité des ressources des partenaires de la relation » et « la mise en place de mécanismes de gouvernance adaptés à la relation privilégiant la résolution amiable entre les partenaires de même que le recours à des mécanismes informels de management de la relation ». En d'autres termes, ces coopérations et alliances entre firmes constituent des « avantages relationnels » (Lecocq, Yami, 2004, p.49) qui reposent sur des partenariats. C'est ce que nous observons dans le processus

d'innovation sociale où chacun des acteurs apporte sa ressource lors de la mise en réseau. Et c'est cette complémentarité et cette hétérogénéité de ressources qui donnent aux acteurs mettant en place ce processus d'innovation sociale un avantage comparatif. Mais l'approche relationnelle des ressources ne prend pas en considération les acteurs hétérogènes puisque cet avantage partenarial n'existe uniquement qu'entre firmes. La mise en perspective de la RBV avec la théorie du réseau social (Lavie, 2006) permet de traduire cette hétérogénéité d'acteurs et de ressources. En effet, dans les réseaux dits « hétérogènes » (Lavie, 2006, p.650), la complémentarité des ressources amène davantage d'opportunités pour l'innovation. Ainsi, Callon (2010, p.26) parle de nouveau régime d'innovation qui s'insère dans des collectifs « intégrant un grand nombre d'éléments hétérogènes ». Ces éléments constituent les acteurs de l'innovation qui interviennent dans le processus comme des universitaires, des entreprises, des administrations. Mais ce collectif implique également des éléments dits « non-humains » (Callon, 2010, p.25) essentiels à la constitution de l'innovation. L'association de ces éléments permet de produire la singularité de l'innovation. C'est ce que nous retrouvons dans les pôles de compétitivité dont l'identité plurielle est créée via cette hétérogénéité d'acteurs. Les membres des pôles de compétitivité sont de nature différente puisqu'ils regroupent à la fois des entreprises de différentes tailles, des laboratoires de recherche et des établissements de formation ainsi que les pouvoirs publics locaux et nationaux[14]. C'est ce « savoir collectif » (Gomez, 2008, p.201) déterminé par cette pluralité d'acteurs qui permet de créer des opportunités d'affaires et d'innovation.

Ci-dessous, le tableau 6 ci-dessous récapitule la dimension collective du processus d'innovation sociale.

[14] http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html (consulté le 19 juillet 2017)

Tableau 6 : Récapitulatif de la dimension collective

Notions développées	Auteurs	Justifications
L'approche par les ressources ou Resource-based-View	*Wernerfelt, 1984, 1995 ; Peteraf, 1993 ; Barney, 1996 ; Dyer, Singh, 1998 ; Lecocq, Yami, 2004 ; Hernandez, 2006 ; Lavie, 2006 ; Prévot et al., 2010*	L'approche relationnelle des ressources
Nouveau régime d'innovation	*Lavie, 2006 ; Gomez, 2008 ; Callon, 2010*	Hétérogénéité d'acteurs et de ressources

Source : Auteur

Afin de pouvoir coordonner au mieux ces acteurs et leurs ressources, la question de la gouvernance se pose avec acuité. En effet, parmi les quatre sources d'avantage concurrentiel interorganisationnel (Dyer, Singh, 1998, p.662 ; Prévot *et al*., 2010), la gouvernance du réseau est identifiée dans la littérature comme un déterminant de la performance des pôles de compétitivité (Bocquet, Mothe, 2008 ; Bocquet *et al*., 2009 ; Chabaud, 2010). Pour autant, si les auteurs établissent le lien entre gouvernance et performance des pôles de compétitivité, la performance est davantage inscrite dans une logique économique et non sociétale.

Dès lors, la question des modalités de gouvernance des pôles de compétitivité pour favoriser l'innovation sociale reste posée et il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux portant exclusivement sur cet objet de recherche : Quel type de gouvernance faut-il privilégier afin de mener le processus d'innovation sociale avec un collectif d'acteurs où chacun doit participer ? Est-ce que les réseaux impliquent-ils une gouvernance particulière ? Quelles sont les particularités des modalités de régulation et de coordination au sein des pôles de compétitivité dont les membres sont autonomes et porteurs de diversité en termes d'intérêts et de temporalité ? Nous mobilisons dans les paragraphes suivant la théorie de la gouvernance afin d'apporter une meilleure compréhension du phénomène (Gomez, 2008).

3.3 UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE POUR L'INNOVATION SOCIALE ET LES POLES DE COMPETITIVITE

La gouvernance, dans son sens fonctionnel, fait référence à l'exercice du pouvoir et donc à des situations où les acteurs sont en position d'asymétrie, d'inégalité. Cette vision fait référence au « gouvernement », à l'Etat qui impose sa domination (Chevallier, 2003). On parle alors de « gouvernance verticale » dans une perspective étatique (Enjolras, 2010, p.18) qui s'inscrit dans l'élaboration de politique publiques. Ce type de gouvernance divise les acteurs puisque nous retrouvons les acteurs de la société civile et du marché d'un côté et les acteurs publics de l'autre. Enjolras (2010, p.19) met en avant des types de régimes de gouvernance à partir de trois éléments : « les acteurs » ; « les instruments de politique publique » ; « les modalités institutionnelles d'interaction ». Il définit ainsi des idéaux-types de gouvernance verticale que sont : « gouvernance publique » ; « gouvernance corporative » ; « gouvernance concurrentielle » ; « gouvernance partenariale ». Bien que les pôles de compétitivité soient une politique publique, nous les étudions en tant que réseaux et non en tant qu'instrument de l'action publique. Ainsi, les réseaux constituent une forme organisationnelle particulière, au-delà du marché et de la hiérarchie (Podolny, Page, 1998) qui amène une gouvernance spécifique (Enjolras, 2010 ; Torfing *et al*., 2012) du fait d'une coexistence en leur sein d'acteurs individuels hétérogènes avec des objectifs généralement divergents (Bocquet, Mothe, 2008, 2009). Nous pouvons citer les agglomérations de PME comme les districts industriels (Alberti, 2001) ou les pôles de compétitivité dans lesquels ces entreprises se retrouvent déficitaires en ressources et donc en capacité de coopération ; ce qui les amène à des « comportements individualistes voire opportunistes » (Bocquet, Mothe, 2009, p.541). Ainsi, nous ne sommes pas en présence d'un acteur en position de supériorité mais dans « une approche pluraliste et interactive de l'action collective » (Chevallier, 2003, p.207) où tous les acteurs doivent être pris en compte et intégrés dans la prise de décision. Ceci suppose donc un dépassement des frontières entre le secteur public et le secteur privé mais également entre les différents échelons (national, régional, local) (Chevallier, 2003). En ce sens, la gouvernance qualifiée « d'horizontale », d'« *interactive* » (Torfing *et al*., 2012) ou encore de « systémique » (Bevir, 2006), permet de faire entendre les différents acteurs, leur point de vue et d'amener des solutions consensuelles à des fins économiques, sociales ou politiques (Enjolras, 2010).

Dans la littérature, le processus d'innovation sociale sous-entend une gouvernance participative car tous les acteurs doivent être inclus dans la prise de décision, sa conception et sa production. Mais elle implique également une gouvernance démocratique, en référence à la prise en compte des citoyens, toujours lors de cette prise de décision. Aussi, dans la mesure où le processus

d'innovation sociale est territorialisé (voir précédemment), et dans la mesure où les pôles de compétitivité le sont également, nous nous intéressons ici à la gouvernance dite « territoriale » qui désigne les modes de régulation des acteurs du territoire (Hernandez, 2006 ; Ehlinger *et al*., 2007 ; Brétéché, 2011 ; Michaux ; 2011). Ce choix, nous le verrons, n'empêche en rien les membres des pôles de compétitivité de pouvoir parfois et non pas systématiquement, participer de manière démocratique à la prise de décision.

Ce concept se situe autour de quatre écoles de pensée (Michaux, 2011 ; Serval, 2015) :

- L'approche ancrée dans les sciences économiques, faisant référence à la gouvernance des réseaux territorialisés d'organisations comme les pôles de compétitivité par exemple.
- L'approche en économie territoriale, qui met en lien le territoire et la notion de proximité.
- L'approche des sciences politiques, qui implique une ouverture des décisions publiques avec la concertation et la participation de la société civile.
- L'approche du management public, qui porte sur l'action publique et sa visée managériale via ses parties prenantes.

Nous choisissons de nous focaliser sur la première approche qui porte sur les réseaux territorialisés d'organisations dans une perspective williamsonnienne où l'attention se porte sur les acteurs et plus particulièrement les entreprises.

Rappelons que nous considérons le territoire comme un construit socio-économique, où se produisent des interactions entre acteurs locaux et dont l'objectif est de réaliser un projet commun de développement du territoire (Gilly, Perrat, 2003 ; Leloup *et al*., 2005). Ceci est en lien avec notre conception institutionnaliste du processus d'innovation sociale et de notre terrain de recherche que sont les pôles de compétitivité. C'est pourquoi nous évoquons la gouvernance locale ou territoriale, qui se fonde sur l'idée de processus, avec une dimension collective faisant coopérer des acteurs locaux (Gilly, Perrat, 2003). Ehlinger *et al*., (2007) évoquent notamment la gouvernance territoriale faisant coopérer des acteurs géographiquement proches mais issus de champs organisationnels différents, dont les objectifs, stratégies et temporalités sont différents mais qui ont pour but commun de mener un projet local de développement (Gilly, Wallet, 2001 ; Leloup *et al*., 2005 ; Bocquet, Mothe, 2008 ; Bocquet *et al*., 2009). Dans cette conception, l'accent est mis sur la diversité des acteurs du réseau : « Ce mode de gouvernance […] répond donc à la nécessité d'intégrer la diversité des acteurs en

présence et paraît donc, a priori, particulièrement adapté aux pôles » (Bocquet *et al*., 2009, p.232).

Le tableau 7 ci-dessous offre un récapitulatif de la dimension gouvernance du processus d'innovation sociale et de nos choix théoriques.

Tableau 7 : Récapitulatif de la dimension gouvernance

Notions développées	Auteurs	Justifications
Gouvernement / Gouvernance verticale	*Chevallier, 2003 ; Enjolras, 2010*	L'Etat impose sa domination
Gouvernance des réseaux / Gouvernance horizontale	*Podolony, Page, 1998 ; Chevallier 2003 ; Bocquet, Mothe, 2008, 2009 ; Enjolras, 2010 ; Torfing et al., 2012*	Les réseaux sont une forme organisationnelle particulière qui amène une gouvernance spécifique
Gouvernance territoriale	*Gilly, Wallet, 2001 ; Gilly, Perrat, 2003 ; Leloup et al., 2005 ; Hernandez, 2006 ; Ehlinger et al., 2007 ; Bocquet, Mothe, 2008 ; Bocquet et al., 2009 ; Brétéché, 2011 ; Michaux, 2011 ; Serval, 2015*	Gouvernance des pôles de compétitivité, compatible avec l'innovation sociale

Source : Auteur

Bien que la gouvernance territoriale soit en adéquation avec le fonctionnement des pôles de compétitivité car elle permet de prendre en considération une hétérogénéité d'acteurs et de les coordonner pour qu'ils puissent développer un projet de territoire et d'innovation, nous supposons que cette diversité d'acteurs peut amener des relations d'influences entre acteurs. Le processus d'innovation sociale dans sa dimension collective et sa vocation à intégrer tous les acteurs à travers des modalités de gouvernance pose la question de l'empowerment de ceux-ci.

3.4 DES INFLUENCES D'ACTEURS : UNE STRATEGIE PROACTIVE DES ORGANISATIONS FACE A UN EMPOWERMENT COMMUNAUTAIRE

L'innovation sociale est un processus qui relève d'une démarche *bottom-up*, venant des acteurs du territoire (nous l'avons défini précédemment) et notamment des citoyens ou groupe exclus de la prise de décision (Cloutier, 2003 ; De Muro *et al*., 2007 ; Hiller *et al*., 2004 ; Richez-Battesti, 2008). En ce sens, l'empowerment permet à ces individus de « développer leur autonomie, leurs connaissances, leurs compétences afin qu'ils puissent répondre à leurs propres besoins » (Besançon, 2013, p.59). En d'autres termes, les vertus de l'empowerment permettent « une transformation de l'ordre politique à travers la recomposition des relations entre l'Etat et les citoyens » (Jouve, 2006, p.6). Nous ne retiendrons pas cette vision de l'empowerment portant sur les individus puisque notre recherche, située à un niveau méso (le pôle de compétitivité) ne tient pas compte de la société civile. Ainsi, dans une acception plus large, nous parlerons des influences d'acteurs et de leur légitimité pouvant renverser les rapports de pouvoir au sein des pôles de compétitivité du fait d'une pluralité de ressources en lien avec une hétérogénéité d'acteurs et d'une répartition asymétrique de celles-ci (Jouve, 2006). Le quatrième et dernier champ du processus d'innovation sociale est donc renommé ainsi.

Attarça *et al*., (2010) proposent une logique proactive de l'entreprise lorsque celle-ci se confronte aux décisions publiques dans le cadre du lancement d'une innovation. Notre cadre d'analyse ne correspond pas parfaitement à cette situation. Néanmoins, les pôles de compétitivité sont issus d'une politique publique et donc les membres des pôles sont tributaires des décisions politiques. De plus, nous retrouvons dans les pôles de compétitivité des organisations publiques qui peuvent être partenaires de projets d'innovation. Ainsi, cette logique proactive est caractérisée par quatre dimensions :

- La nature individuelle ou collective de l'action publique,
- L'intensité de l'engagement politique de l'entreprise,
- La nature des modes d'influence utilisés,
- La conduite de l'action politique.

Comme il ne s'agit pas réellement de faire un état des lieux des relations entre les entreprises des pôles de compétitivité et les acteurs politiques, mais de rendre compte des influences possibles de certains membres, nous retenons la dimension « nature des modes d'influence utilisés », que nous pensons pouvoir s'élargir à l'ensemble du pôle. En s'appuyant sur les travaux de Bourgeois et Nizet (1995) portant sur les théories du pouvoir, Attarça *et al*., (2010, p.41) proposent trois stratégies d'influence : une stratégie de pression « fondée sur la défiance,

le recours à la menace, la mobilisation politique ou la médiatisation » ; une stratégie de légitimation, qui à l'inverse privilégie l'information et l'argumentation sur le bien-fondé des positions de l'entreprise ; et enfin une stratégie intermédiaire ou d'échange « basée sur la promesse d'avantages économiques, sociaux ou politiques […] en contrepartie d'une décision favorable aux intérêts de l'entreprise ».

Pour mettre en œuvre une stratégie d'influence, l'organisation doit posséder des ressources. Attarça (2002) propose une typologie des ressources politique de l'entreprise (tableau 8 ci-dessous).

Tableau 8 : Typologie des ressources politiques de l'entreprise

Ressources	Actifs (stocks)	Capacités (savoir-faire)
Information	Information	Expertise économique, technique, scientifique, juridique
Relationnelle	Réseau de contacts politiques, économiques, médiatiques...	Capacité à entretenir et développer le réseau relationnel
Symbolique	Image de l'entreprise auprès des responsables publics, du public, des médias...	Capacité à élaborer un discours, à façonner une image, à se constituer une réputation
Organisationnelle	Procédures, méthodes de travail	Connaissance de l'environnement institutionnel, capacité à élaborer et à mettre en oeuvre une stratégie politique
Economique	Pouvoir économique (richesses matérielles, parts de marché, emplois créés, marchés couverts...)	Capacité à légitimer les intérêts de l'entreprise et/ou à faire pression sur les autres parties prenantes
Financière	Argent	Capacité à utiliser à bon escient les ressources financières de l'entreprise

Source : Attarça, 2002

Là encore, le cadre d'analyse de l'auteur s'inscrit dans le cadre d'activités politiques. Toutefois, ces ressources peuvent être considérées comme des ressources stratégiques utilisables quel que soit le cadre d'action. Nous pensons donc que les membres des pôles peuvent jouer de ces ressources dans des relations de partenariats d'innovation.
De manière globale, la volonté d'influencer les autres acteurs du réseau répond à une quête de légitimité de la part de l'organisation. Selon Suchman (1995, p.4), la légitimité est une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une organisation sont considérées comme appropriées, en lien avec un système de normes, de croyances, de valeurs. Ainsi, ce sont les autres qui déterminent la légitimité d'une entité et leur perception peut différer (Bensedrine, Demil, 1996). L'organisation, dans une optique managériale peut « gérer sa légitimité, la manipuler et en faire une utilisation stratégique » (Bensedrine, Demil, 1996, p.4).

Nous pensons que les grands groupes membres des pôles de compétitivité représentent les acteurs les plus à même de mettre en place des stratégies d'influence et d'utiliser leur légitimité face aux TPE, PME et aux organisations publiques.
Les PME et TPE, malgré leur nombre important au sein des pôles de compétitivité, représentent le parent pauvre des réseaux du fait de leur déficit en ressources et donc en capacité de coopération qui les oblige à adopter des comportements individualistes (Bocquet, Mothe, 2008, 2009). Car au sein d'un réseau, la ressource représente la clé de voute de l'innovation et détermine le pouvoir de chacun (Gardet, Mothe, 2010).
Nous en déduisons que leur capacité d'agir est mise à mal. Néanmoins, pour les TPE et PME, l'empowerment constitue un moyen de réduire l'asymétrie de ressources face aux grands groupes à travers sa capacité à transformer l'ordre politique (Jouve, 2006).

Selon Ninacs (2003), il existe trois niveaux d'analyse de l'empowerment en tant que source de pouvoir :

- Individuel, où l'échelon est l'individu.
- Communautaire, prenant en compte le milieu.
- Organisationnel, en référence à la fois à une organisation et à la communauté à laquelle elle appartient. L'organisation est alors vue en tant qu'individu.

Nous mobilisons dans cette recherche l'empowerment communautaire en faisant référence à la communauté des PME et TPE au sein des pôles de compétitivité. Il permet à la communauté de développer son pouvoir collectif et se compose de quatre éléments : « participation », « compétences », « communication », « capital communautaire » (Ninacs, 2003) Afin que la

communauté puisse augmenter sa capacité d'agir, elle doit avoir à sa disposition des lieux pour faire participer la communauté dans son ensemble notamment aux prises de décision. De plus, il est nécessaire de développer les compétences de la communauté et de ses individus en tirant profit des ressources locales et des ressources de tous les acteurs lors de coopérations permettant de créer des synergies. Ces interactions entre les acteurs sont permises grâce à une communication large et libre et à son accessibilité. La communication est considérée comme le facteur clé de succès de la réussite de projets collaboratifs et d'une gouvernance transparente. Enfin, pour que la capacité d'agir de l'ensemble de la communauté se développe, un sentiment d'appartenance à celle-ci est primordial. Les valeurs de solidarité, de confiance, d'entraide sont le ciment de cette communauté et impliquent à la fois les individus et le collectif dans des questions sociétales.

Afin que le processus d'innovation sociale puisse se développer dans les pôles de compétitivité, les PME /TPE que nous considérons comme les acteurs les plus en difficulté, devraient s'appuyer sur un empowerment communautaire afin de renverser le pouvoir et les rapports de domination, exercés notamment par les grands groupes.

Ci-dessous, le dernier tableau récapitulatif (tableau 9) de la dimension mettant en avant les possibles influences d'acteurs dans le processus d'innovation sociale.

Tableau 9 : Récapitulatif de la dimension influence d'acteurs

Notions développées	Auteurs	Justifications
Logique proactive de l'entreprise	*Bourgeois, Nizet, 1995 ; Attarça, 2002 ; Attarça et al., 2010*	Stratégie d'influence et ressources politiques de l'entreprise
Légitimité	*Suchman, 1995 ; Bensedrine, Demil, 1996*	Finalité poursuivie
Empowerment	*Ninacs, 2003 ; Jouve, 2006 ; Besançon, 2013*	Empowerment communautaire

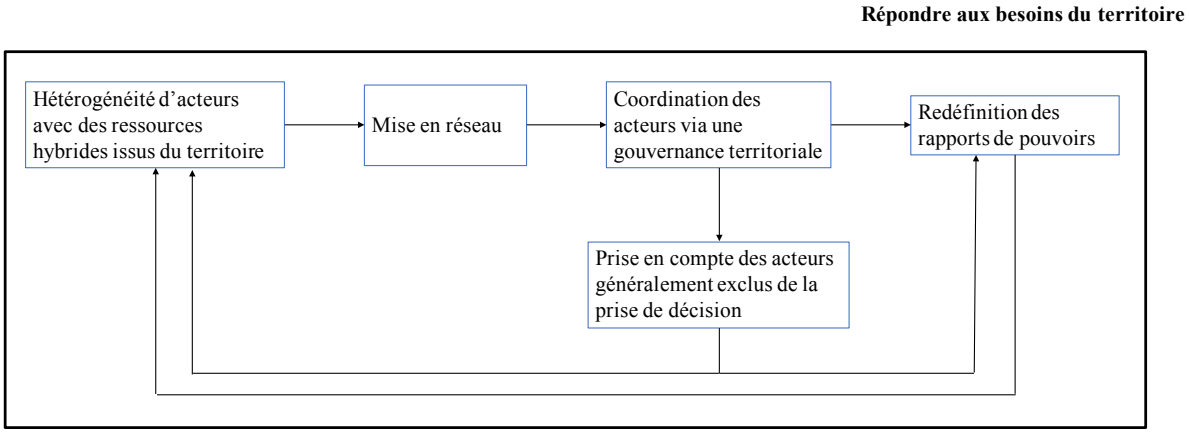
Source : Auteur

Nous venons de passer en revue les quatre champs qui structurent le processus d'innovation sociale au regard des pôles de compétitivité. Afin que le processus d'innovation sociale se réalise, ces quatre champs sont nécessaires (territoire, dimension collective, gouvernance et influence d'acteurs). Néanmoins, dans la littérature, ces quatre dimensions sont énumérées mais aucun lien n'est établi entre elles. C'est l'objet de cette dernière sous-partie, dans laquelle nous proposons un modèle du processus d'innovation sociale.

3.5 LE MODELE DU PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE

La figure 10 ci-dessous, montre que le cadre général d'action du processus d'innovation sociale est le territoire puisqu'elle émerge de celui-ci grâce à l'action des acteurs locaux. Les réseaux territorialisés d'organisations et spécifiquement les pôles de compétitivité sont sur un territoire défini qu'ils doivent dynamiser. Pour se réaliser, ce processus d'innovation sociale territorialisée doit être mis en œuvre par des acteurs hétérogènes amenant chacun leurs ressources. Cette pluralité d'acteurs et de ressources permet au processus d'innovation sociale d'être unique et de répondre spécifiquement aux besoins du territoire. L'hétérogénéité d'acteurs et de ressources correspond à l'identité même d'un pôle de compétitivité. En effet, c'est dans la diversité des identités, des temporalités et des objectifs que naît l'innovation. De plus, d'un point de vue pratique, il est rare qu'un seul et unique acteur possède toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un projet innovant. Ainsi, pour conduire cette innovation ou ce processus d'innovation sociale, ces acteurs et leurs ressources se mettent ensemble, on parle alors de mise en réseau qui implique la question de la gouvernance. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est la gouvernance territoriale qui correspond le mieux aux pôles de compétitivité et à leurs particularités : hétérogénéité d'acteurs, importance du territoire. Nous considérons également que le processus d'innovation sociale peut être développé via cette gouvernance qui implique une participation large des acteurs. Ceci permet donc de redéfinir les rapports de pouvoir dans la mise en marche de ce processus puisque des acteurs qualifiés de plus faibles prendront part à la prise de décision. Dans notre cas, il s'agit des TPE/PME qui se trouvent en situation de faiblesse et qui sont en attente de ressources et de partenariats afin de mettre en place des projets innovants. Par conséquent, cela aura une répercussion directe sur l'hétérogénéité des membres et leur mise en réseau avec la prise en compte de ces entreprises.
Nous mettons donc en lien les quatre champs du processus d'innovation sociale entre eux et avec les pôles de compétitivité. Nous observons des similitudes, ce qui nous laisse penser que le pôle de compétitivité peut être qualifié de structure favorable au processus d'innovation sociale.

Figure 10 : Le modèle du processus d'innovation sociale dans les réseaux territorialisés d'organisations



Source : Auteur

Dans cette section, nous venons d'aborder le processus d'innovation sociale dans une approche institutionnaliste à travers quatre champs. Chacun de ces champs a été présenté en fonction de notre objet de recherche à savoir les pôles de compétitivité en tant que réseau territorialisé d'organisations. Ceci permet de compléter notre vision de l'innovation sociale de manière plus dynamique, en complément du résultat de l'innovation sociale.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Notre chapitre se termine par la proposition d'une grille de critères pour l'analyse des pôles comme structure s'innovation sociale (synthèse 1 ci-dessous)

SYNTHESE 1 : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE CRITERES POUR L'ANALYSE DES POLES DE COMPETITIVITE EN TANT QUE STRUCTURE D'INNOVATION SOCIALE

Rappel de la Q.R.1 : **« Dans quelle mesure les pôles de compétitivité produisent-ils de l'innovations sociale ? »**

Proposition d'une grille de lecture pour l'analyse des pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale

	Les critères	Justification
Résultat / Missions	Répondre à un besoin social	Identification du besoin et des aspirations sociales ; Répondre à un besoin social mal satisfait
	Génération d'effets positifs	Impacts directs ; Logique d'accessibilité et de service
Processus / Fonctionnement	Lien avec le territoire	Innovation sociale territorialisée
	Dimension collective	Présence d'un collectif ; Ressources et acteurs hétérogènes ; Modèle économique pluriel
	Gouvernance	Gouvernance territoriale
	Influence d'acteurs	Légitimité ; Empowerment communautaire
	Changement	Diffusion et changement ; Rupture avec l'existant

Dans la littérature, le concept d'innovation sociale est présenté d'une part comme un résultat et d'autre part comme un processus. Le résultat de l'innovation sociale fait référence aux finalités poursuivies alors que le processus fait état de la manière dont l'innovation sociale est conduite. De plus, nous avons mis en avant différentes approches. Ainsi, l'innovation sociale peut se retrouver en tant que facteur modernisateur de l'action publique ou encore dans les entreprises à caractère social.

Suite à la présentation des différents dispositifs en faveur de la caractérisation de l'innovation sociale, nous nous apercevons que la dualité entre résultat d'une part et processus d'autre part est également présente. Nous avons établi la liste de tous les critères pour chaque dispositif afin de proposer une liste finale, tenant compte du processus et du résultat de l'innovation sociale ; que nous mettons en exergue du fonctionnement et des missions des pôles de compétitivité.

CHAPITRE 2 POUR UN NOUVEAU MODÈLE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, LE BUSINESS MODEL DE L'ESS

« Il est temps que les promoteurs d'une économie entreprenante mais sociale, performante mais solidaire, reprennent la main » (Hamon, 2014).

La crise de notre économie dure maintenant depuis plusieurs années et remet en cause un capitalisme exacerbé. Jorion (2014, p.77) évoque une liste de problèmes issus de « la dégradation du système financier, et de l'économie dans son sillage ». L'auteur met en avant la logique des intérêts qui ne fait que creuser les écarts de richesse ; la course à la propriété privée et à la constitution d'un héritage amenant à des surenchères permanentes ; enfin l'entreprise lancée dans la course au profit où les employés par des comportements autoritaires, s'attachent uniquement à des activités de contrôle et de supervision dans un « mode de gestion fondé sur la peur et l'intimidation » (p.81). Alors que selon Giraud (2014), l'entreprise a des responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Elle représente un « projet de société […] dont la valeur repose sur son aptitude à augmenter la capacité relationnelle de ses parties prenantes à l'intérieur du cadre imposé à la fois par la dignité humaine et le respect de la planète et, à travers elle, des générations futures » (Giraud, 2014, p.24). Face à ces constats alarmants, l'Economie Sociale et Solidaire, en tant que levier de transformation, semble pouvoir amener des réponses à ces problématiques via la co-construction des politiques publiques, avec pour support la cogestion et la démocratie, afin d'élaborer des innovations sociales, de la richesse soutenable et de préserver les biens communs sur les territoires (Jany-Catrice *et al*., 2014).

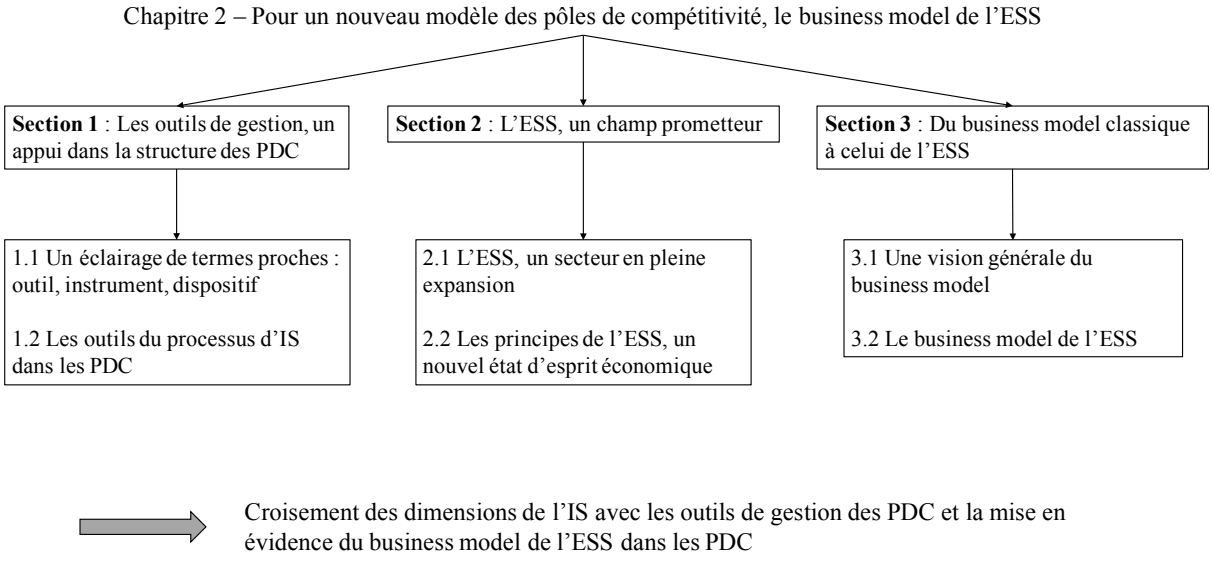
Le chapitre 2 s'inscrit dans une vision pratique. Son objectif est d'apporter des éléments de réponse à nos deux dernières questions de recherche qui portent respectivement sur les outils de gestion des pratiques d'innovation sociale (Q.R.2) et sur une proposition d'un nouveau modèle des pôles de compétitivité suivant le business model de l'ESS, que nous considérons comme un outil de gestion (Q.R.3). En d'autres termes, l'objectif de ce deuxième chapitre est de rendre tangible l'innovation sociale et l'ESS par le biais d'outils de gestion afin de pouvoir rendre ces deux notions visibles et compréhensibles dans les pôles de compétitivité. En effet, elles proposent une autre vision de l'économie, qui selon nous constitue une porte d'entrée dans l'établissement d'un nouveau modèle des pôles du fait de leur contexte incertain.

C'est pourquoi la **section 1** s'attache à la notion d'outils de gestion que nous présentons tout d'abord d'un point de vue sémantique puisqu'il existe plusieurs appellations concernant les objets utilisés pour caractériser les pratiques managériales. Puis, nous mettons en avant les différentes familles d'outils et boites à outils qui existent pour formaliser et appréhender le fonctionnement des pôles de compétitivité. Ceci nous permettra de caractériser les pratiques d'innovation sociale dans les pôles de compétitivité puisque nous mettrons en exergue ces outils avec les champs de l'innovation sociale.

Dans la **section 2,** nous mettons en avant le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire avec une analyse chiffrée ; au niveau européen et français. Nous faisons un focus sur la loi ESS du 31 Juillet 2014 qui marque une reconnaissance de l'ESS en tant que champ trans-sectoriel et un début d'institutionnalisation. Puis, nous proposons de caractériser l'ESS comme nouvelle économie avec ses valeurs, ses principes et ses liens avec l'innovation sociale.

Enfin, la **section de 3** évoque le business model de l'ESS en qualité d'outil de gestion. Nous présentons la notion de business model et plus particulièrement le modèle GRP (Génération de la valeur, Rémunération de la valeur, Partage de la valeur) qui constitue notre base de réflexion pour le développement du business model de l'ESS comme exemple de nouveau modèle des pôles de compétitivité.

Figure 11 : Schématisation du plan du Chapitre 2



SECTION 1 : LES OUTILS DE GESTION, UN APPUI DANS LA STRUCTURE DES POLES DE COMPETITIVITE

Il existe plusieurs racines et appellations des outils de gestion en fonction des disciplines dans lesquelles ils ont été développés, des pays et de leur mode de gestion des organisations (1.1). Ainsi, au Royaume-Uni l'instrument de gestion dans une optique structurante rend compte de la rationalité de l'organisation et de ses acteurs et permet d'expliquer voire d'éviter des comportements dits irrationnels. En France, l'outil de gestion est vu comme un moyen de modéliser les problèmes industriels et d'y apporter des solutions, ce qui donne lieu à l'approche développée par Berry (1983) et Moisdon (1997) illustrant le traditionnel couple : outil / organisations. L'essor des nouvelles technologies implique de nouvelles problématiques où les instruments doivent permettre le pilotage du changement via des innovations managériales. On parle alors de techniques managériales qui regroupent aussi bien les instruments et outils que les savoirs, les acteurs et les dispositifs et qui répondent à des problématiques gestionnaires mais également managériales. Dans notre contexte que sont les pôles de compétitivité, nous définissons trois familles d'outils qui structurent le fonctionnement des pôles de compétitivité dans son ensemble (1.2) afin de pouvoir par la suite rendre compte des pratiques d'innovation sociale.

1.1 UN ECLAIRAGE EN TERMES PROCHES : OUTIL, INSTRUMENT, DISPOSITIF

Les outils de gestion recèlent une diversité et un éparpillement de points de vue. Ainsi, établir un classement s'apparente à un véritable casse-tête. Les possibilités de catégorisation sont multiples en fonction de leur orientation, de leur niveau d'analyse, de la place plus ou moins centrale donnée à la technique, aux acteurs, à l'organisation ou encore aux situations de gestion (Cazes-Milano, Mazars-Chapelon, 2000 ; Chiapello, Gilbert, 2013). Nous proposons une analyse sémantique au regard des différents termes utilisés dans la littérature puis, en reprenant les travaux de Chiapello et Gilbert (2013), nous mettons en avant plusieurs familles d'outils eu égard à des sensibilités disciplinaires et idéologiques particulières.

1.1.1 Un panorama des différences

Le terme « outil de gestion » est une expression générique lorsque nous voulons parler d'objets qui déterminent les sciences de gestion comme une ingénierie afin de mener une action réfléchie et systématique (Hatchuel, 2000). Selon Chiapello et Gilbert (2013), l'outil de gestion recouvre trois dimensions : fonctionnelle, structurelle et processuelle, nécessaires pour le décrire. En premier lieu, la dimension fonctionnelle répond à la question : « à quoi ça sert ? ». L'outil de gestion en tant qu'objet doit servir à la gestion et donc à la performance de l'organisation. Puis, il est utile de se demander « de quoi l'outil est-il fait ? », c'est la dimension structurelle. On s'intéresse alors à sa structure car l'outil de gestion possède une réalité objective. Comme « technologie invisible » (Berry, 1983), il engendre des automatismes, des routines organisationnelles. Enfin, il faut savoir se servir de de l'outil de gestion, c'est alors la dimension processuelle. L'usage de l'outil, c'est-à-dire la technique utilisée, son mode d'emploi, assure sa transmission.

Mais, l'instrumentation en sciences de gestion peut s'opérer à différents niveaux organisationnels, faisant référence à un vocabulaire particulier. Nous pouvons parler d'outil, d'instrument, ou encore de dispositif. Quelles sont les particularités de ces notions qui pourtant font toutes référence à des objets plus ou moins techniques et plus ou moins conceptuels, menant à bien une pratique gestionnaire ?

Tout d'abord, l'outil de gestion qui est le terme le plus fréquemment utilisé renvoie à la main de l'artisan, considérée comme un ustensile utile (Aggeri, Labatut, 2010). Il s'inscrit alors dans une logique opérationnelle, où son existence est due à son usage et à l'utilisation que les acteurs en font (Vitry, Chia, 2016 ; De Vaujany, 2006). En ce sens et selon Moisdon (1997, p.8), la finalité de l'outil de gestion est d'aider un acteur ou groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, afin de constituer une « représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel ».

Nous passons à un niveau supérieur en termes de pensée d'ordre et de conception (Aggeri, Labatut, 2010) avec l'instrument de gestion. En effet, en plus d'une dimension matérielle, l'instrument comporte une dimension intellectuelle dont il est le produit et une dimension politique en rapport avec les instruments de l'action publique (Oiry, 2009 ; Aggeri, Labatut, 2010 ; Chiapello, Gilbert, 2013). L'instrument porte une philosophie gestionnaire avec un objectif managérial (Vitry, Chia, 2016).

Enfin, c'est dans le dispositif, qui est constitué d'un agencement d'instruments (Aggeri, Labatut, 2010) que s'exprime cette dimension politique de l'instrument puisque celui-ci est

transformé au sein de l'organisation par les acteurs qui s'en emparent (Vitry, Chia, 2016). C'est grâce aux dispositifs que l'organisation adopte une certaine cohérence car ils ont un rôle actif et un pouvoir de transformation de l'organisation (Château Terrisse, 2012).

Après avoir défini ce que représente un outil de gestion et l'ensemble de ses appellations, voyons à présent ce qu'il peut représenter en fonction des disciplines dans lesquelles ils sont utilisés.

1.1.2 Les différents univers des outils de gestion

Chiapello et Gilbert (2013) proposent trois familles d'outils, afin de rendre compte des différentes thématiques que recouvrent les outils de gestion.

La première famille porte sur les approches critiques, les rapports de force et de pouvoir où les outils de gestion sont considérés comme des clés pour appuyer ces asymétries sociales, ou au contraire les réguler et les modérer. Dans cette famille, nous retrouvons des travaux qui s'inscrivent dans les « Critical Management Studies » ou courant critique en management[15] (Muniesa, Callon, 2008 ; Allard-Poesi, Loilier, 2009 ; Carmes, 2010 ; De Nanteuil, Taskin, 2011 ; Chanlat, 2013) mais également des travaux de Foucault sur la gouvernementalité où l'outil de gestion est vu comme source de savoir et de pouvoir.

La deuxième famille se penche sur les habitudes et règles de comportements des acteurs, plus ou moins formalisées. On parle alors d'approche institutionnaliste. Cette famille regroupe les travaux du courant néo-institutionnaliste[16] où les instruments sont des institutions (Lascoumes, Le Galès, 2004 ; Alaux, 2011) qui reflètent un certain isomorphisme de l'organisation (Di Maggio, Powell, 1983 ; Château Terrisse, 2012) ; ou encore l'approche par les conventions (Postel, 1998 ; Orléan, 2004 ; Eymard-Duvernay, 2006) qui s'appuie sur la coordination des comportements et des représentations des acteurs dans l'organisation. Ainsi, l'outil de gestion

[15] Selon Allard-Poesi et Loilier (2009, p.1) « les recherches critiques en management se rejoignent dans une interrogation quant aux rapports qu'entretiennent les pratiques, les techniques, les discours du management et les connaissances produites sur/pour celui-ci, avec la société ». Le courant critique en management est considéré comme un mouvement intellectuel qui remet en cause le courant dominant de la recherche sur le management afin de lui donner du sens (Willmott, 2011). L'objectif est donc de progresser dans la production scientifique et de chercher à transformer les pratiques par la déconstruction des évidences managériales (De Nanteuil, Taskin, 2011). Aujourd'hui, l'évolution de ce courant se porte vers la performativité critique qui amènerait une vision plus large de ce courant en se tournant vers le changement social (Huault *et a*l., 2017) Cette émancipation, permettrait au courant critique en management de ne pas se focaliser uniquement sur des problématiques d'ordre organisationnel mais également sur des questionnements sociétaux.

[16] La théorie néo-institutionnaliste s'articule autour de la question des institutions (Di Maggio, Powell, 1997 ; Ménard, 2003) et plus particulièrement sur l'adoption et la diffusion des pratiques au sein des organisations (Greenwood *et al*., 2014) qui tendent à s'homogénéiser (Serval, 2015). On parle alors d'isomorphisme institutionnel, considéré comme le socle théorique de ce courant (Huault, 2009).

permet de diffuser ces conventions. Enfin, l'approche interactionnelle (famille n°3) se positionne du point de vue des acteurs et de leur autonomie. Cette famille s'inscrit dans les réseaux, les systèmes d'action et les dynamiques sociales. Dans ces travaux qui vont de l'acteur réseau (Akrich *et al*., 2006) à l'acteur stratégique (Crozier, Friedberg, 2007), « l'outil de gestion constitue un élément d'organisation des relations des humains entre eux et avec leur environnement » (Chiapello, Gilbert, 2013, p.142).

Nous avons présenté un large panorama de familles, d'approches, de disciplines qui utilisent les outils de gestion. Leur genèse est riche, tout comme leur sens. Mais qu'en est-il dans les pôles de compétitivité ? En sollicitant les travaux de Berthinier-Poncet (2012, 2013, 2014), nous mettons en avant trois grandes familles d'outils de gestion qui permettent de rendre compte du fonctionnement des pôles. Cette grille de lecture permettra de rendre lisible l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité puisque par la suite, chaque famille d'outils de gestion sera mise en relation avec un ou plusieurs champs de l'innovation sociale.

1.2 Les outils du processus d'innovation sociale dans les poles de competitivite

Afin de rendre pratique l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité, nous sollicitons une approche par les outils de gestion. Nous nous appuyons sur les travaux de Berthinier-Poncet (2012, 2013, 2014) qui propose trois types de gouvernance des réseaux. L'auteur entend par gouvernance ce que nous considérons comme le fonctionnement des pôles de compétitivité à savoir la direction stratégique, et l'équipe opérationnelle qui gère le pôle au quotidien. Ainsi, les différents niveaux d'analyse du fonctionnement des pôles de compétitivité sont : la coordination, la régulation et le management des connaissances. Chacune de ces thématiques est mise en perspective avec la notion de « travail institutionnel » (Lawrence, Suddaby, 2006) et de ses trois piliers fondateurs à savoir : le levier politique ; le levier normatif ; le levier cognitif (Berthinier-Poncet, 2012), qui s'apparentent à des familles d'outils. Nous verrons successivement le levier normatif qui détermine les outils facilitant la mise en réseau et donc la coordination des membres ; le levier politique qui traduit les dispositifs relatifs à la régulation de l'action collective ; et enfin le levier cognitif qui distingue les outils du management de la connaissance.

Ces approches structurent le fonctionnement des pôles de compétitivité, ce qui nous permet de les mettre en relation avec nos critères de l'innovation sociale en termes de résultat et de processus.

1.2.1 La coordination

La gouvernance en tant que mode de coordination « organise et coordonne les interactions entre les acteurs du cluster » (Berthinier-Poncet, 2012, p.102). Ceci fait référence aux travaux sur la gouvernance des réseaux qui peut prendre plusieurs formes (Assens, 1996, 2003) : en fonction du type de relation entre les membres et de leur hétérogénéité. C'est le levier normatif qui, par la construction et la diffusion de normes, valeurs et croyances va engendrer une logique de similitude et développer les interactions entre les membres et donc leur coopération (Berthinier-Poncet, 2014). Il met en avant deux familles d'outils : « la construction identitaire du cluster » et la « construction d'un réseau normatif », (Berthinier-Poncet, 2012) que nous allons développer.

Tout d'abord **la construction d'identité** ou « constructing identities » (Lawrence, Suddaby, 2006) engendre une image forte et cohérente du réseau, dans laquelle les membres peuvent se retrouver, ce qui lui donne une certaine légitimité. Cette construction identitaire est rendue possible grâce à une formulation stratégique explicite (Berthinier-Poncet, 2012), avec la définition claire des objectifs que le réseau doit mettre en place et des résultats attendus. Ceci est permis grâce à une communication interne qui relaie les opérations menées par le réseau en termes de réseautage et de coopération. De plus, cette identité est portée par des communautés propres au réseau qui peuvent se retrouver dans un espace de partage commun ou qui diffuseront l'image du réseau lors de la participation à des salons professionnels.

La deuxième famille d'outils permet spécifiquement **la construction de ce réseau** via les liens qui s'établissent entre les membres. La spécificité des pôles de compétitivité est, comme nous l'avons mentionné auparavant, une hétérogénéité d'acteurs. Il est donc nécessaire de favoriser les relation inter-organisationnelles qui engendrent la construction d'un réseau dit « non rationnel » (Lawrence, Suddaby, 2006, p.225) où les membres forment un groupe de pairs afin de mettre en place des projets communs d'innovation. Afin de formaliser les échanges entre les membres, le réseau peut mettre en place des procédures normalisées comme des rapports techniques, des propositions de modèles d'accords de consortium ou encore de la planification stratégique et budgétaire, qui passe par du reporting, des tableaux de bord, de l'audit etc. Il existe également des mécanismes plus informels comme la mise en place d'équipes communes, de réunions ou de mécanismes de prise de décision partagée (Berthinier-Poncet, 2012). L'objectif d'un pôle de compétitivité comme réseau territorialisé d'organisations est de développer des projets collaboratifs entre ses membres (Berthinier-Poncet, 2012). Pour ce faire, le pôle peut lancer des appels à projets spécifiques en lien avec les besoins locaux ou en fonction des types de financement proposés au niveau régional, national ou européen. Il peut également

inciter les entreprises à mener des projets de R&D via des aides au montage de dossier. Enfin, l'essence d'un pôle de compétitivité est son hétérogénéité d'acteurs et son appétence à l'intégration de la communauté scientifique peut être plus ou moins prégnante. Celle-ci peut être mise en œuvre via des dispositifs concrets de montage de projets ou de formations (Bertinier-Poncet, 2012).

Le tableau 10 ci-dessous offre un récapitulatif des différents outils qui peuvent être mobilisés afin de permettre une coordination optimale des membres des pôles de compétitivité.

Tableau 10 : Les outils du levier normatif pour la coordination au sein des pôles de compétitivité

Famille d'outils	Boites à outils	Détails
Construction identitaire du réseau	Formulation d'une stratégie explicite	- Communication interne sur la gouvernance et les opérations de réseautage et de coopération - Définition d'objectifs communs et de résultats attendus
	Développement de communautés	- Espace de partage - Participation commune à des salons professionnels ou conférences
Construction d'un réseau normatif	Degré de formalisation de l'échange	- Procédures normalisées, rapports techniques, proposition de modèles d'accord de consortium - Équipes communes, mécanismes de prise de décision partagée
	Développement de projets collaboratifs	- Actions de réseautage, lancement d'appels à projets spécifiques, dispositifs d'incitation à faire de la R&D, aide au montage de projets
	Intégration de la communauté scientifique	- Montage de projets recherche en commun, formations dispensées par les laboratoires

Source : Berthinier-Poncet, 2012

Nous venons de mettre en avant deux grandes familles d'outils issues du levier normatif, permettant de favoriser la coordination au sein des pôles de compétitivité. Qu'en est-il de la régulation de cette coordination ?

1.2.2 La régulation

La gouvernance, en tant que mode de régulation de l'action collective, se charge des intérêts des membres qui sont représentés par une structure formelle avec un niveau stratégique et opérationnel en charge du pilotage des actions au quotidien et de la stratégie du réseau (Berthinier-Poncet, 2012). C'est le levier politique qui permet de définir « le cadre de coopération et les règles de fonctionnement » (Berthinier-Poncet, 2014, p.97) au sein du réseau. Il se compose de trois familles d'outils de gestion : « advocacy » ou les pratiques de persuasion ; « defining » ou la mise en place de règles constitutives ; et « vesting » ou les modalités de régulation de l'autorité (Lawrence, Suddaby, 2006 ; Berthinier-Poncet, 2012, 2013, 2014).

Les techniques de persuasion reposent sur la mobilisation du soutien politique et réglementaire (Lawrence, Suddaby, 2006, p.221) afin que le réseau bénéficie de ressources financières et matérielles suffisantes pour mener à bien ses missions (Berthinier-Poncet, 2013). Cinq boîtes à outils sont mises en évidence par Bertinier-Poncet (2012, 2013). Ainsi, le pôle de compétitivité peut mettre en place des actions de lobbying auprès des organisations publiques comme l'Etat ou les collectivités territoriales, notamment dans le but d'obtenir des financements pour ses membres ou des appels à projet. Ces acteurs institutionnels peuvent également être intégrés dans les instances formelles du pôle de compétitivité. Par ailleurs, le réseau peut s'appuyer sur un acteur pivot dont la notoriété ou la légitimité permet d'accéder à ces fameuses ressources. Pour acquérir une légitimité, surtout en phase de démarrage du réseau, celui-ci doit mettre en place des actions de communication institutionnelle auprès des acteurs de son environnement comme la communauté scientifique, ou du secteur d'activité, ou encore auprès des associations et syndicats professionnels.

Puis, la régulation du pôle de compétitivité passe par la construction d'un système de règles qui définissent les limites d'appartenance (Lawrence, Suddaby, 2006). On parle alors de **règles constitutives** qui déterminent le cadre de coopération des membres (Bertinier-Poncet, 2013, 2014). Pour ce faire, le pôle de compétitivité doit définir les critères de sélection et recrutement, voire d'attraction de nouveaux membres en fonction de ses besoins en termes de projets, ou de taille critique. Nous pouvons donner comme exemple : procédure de sélection, incitation financière, actions de communication, montant de la cotisation. De plus, même si le pôle de compétitivité en tant que politique publique a un statut défini au préalable, celui-ci peut formaliser un règlement intérieur ou des accords et conventions. Enfin, pour faire valoir sa légitimité, le pôle peut créer des certifications de qualité ou des labels.

Enfin, les **modalités de régulation de l'autorité** sont des règles qui limitent les risques d'opportunisme des membres lors de leur participation à des projets ou lors de recherche de

financement et qui posent la question de la centralisation du pouvoir. Au sein d'un pôle de compétitivité, le pouvoir renvoie notamment à la structure formelle qu'est le conseil d'administration et ses liens avec l'équipe des permanents et ses membres. De plus, le pouvoir doit être réparti entre les différents types d'acteurs : institutionnels, entreprises, académiques. Au-delà de ces modalités de partage de l'autorité, le réseau peut mettre en place des mécanismes disciplinaires afin de contrôler, sanctionner, récompenser ou résoudre les conflits.

Le tableau 11 ci-dessous offre un récapitulatif des différents outils en termes pratiques de persuasion, de mise en place de règles constitutives ou de modalité de l'autorité pour assurer la régulation au sein du pôle de compétitivité.

Tableau 11 : Les outils du levier politique pour la régulation au sein du pôle de compétitivité

Famille d'outils	Boites à outils	Détails
Pratiques de persuasion	Actions de lobbying	Auprès de l'Etat et des collectivités territoriales pour assurer des ressources pour soutenir des projets d'innovation
	Présence d'un acteur pivot	Forte notoriété soit au niveau politique soit au niveau professionnel qu'il utilise pour fédérer autour de lui et récupérer des moyens
	Implication des institutionnels	Implication dans les instances de gouvernance
	Communication institutionnelle	Site internet, journal, permettant d'asseoir la réputation et visibilité du pôle, interclustering au niveau national et à l'étranger
	Actions de reconnaissance	Auprès des syndicats professionnels et/ou auprès des principaux centres de formation du domaine
Mise en place de règles constitutives	Sélection et recrutement de nouveaux membres	Critères, procédure de sélection des nouveaux membres, actions d'attraction des nouveaux membres : incitations financières, communication, montant de la cotisation
	Définition des rôles et statuts	Règlement intérieur, accords cadres ou conventions.
	Création de certification	Processus d'accréditation, création de labels de qualité, certification des acteurs
Modalité de régulation de l'autorité	Modalité de partage de l'autorité	Structure hiérarchique en fonction du degré de concentration du pouvoir, répartition du pouvoir entre les trois piliers : entreprises, recherche et académiques, hétérogénéité de la structure de gouvernance, participation des créanciers du pôle
	Mise en place de mécanismes disciplinaires	Planification et suivi des projets de collaboration, aide à la répartition des droits de PI, procédures d'évaluation par la gouvernance du pôle (interne) et par les financeurs (externe), existence de sanctions (effets de réputation, sanctions collectives) si comportement opportuniste ou de système de récompense , implication ou non de la gouvernance dans la résolution de conflits entre partenaires d'un projet d'innovation

Source : Berthinier-Poncet, 2012

Concernant la régulation de la coordination au sein des pôles de compétitivité, elle se caractérise via trois familles d'outils faisant référence au levier politique. Voyons à présent le management des connaissances dans les pôles de compétitivité.

1.2.3 Le management des connaissances

La gouvernance en tant que mode de management des connaissances soutient l'effort d'innovation du réseau à la fois dans les connaissances communes aux membres du réseau mais également en son sein, à un niveau inter-organisationnel (Berthinier-Poncet, 2012). Le levier cognitif pose les bases pour les échanges et le partage de connaissances entre les membres du réseau afin de favoriser les relations entre acteurs, toujours dans un objectif de coopération et de mise en œuvre de projets d'innovation. La connaissance est alors considérée comme une ressource stratégique et l'hétérogénéité des acteurs fait que chacun possède ses propres connaissances qui doivent être partagées pour développer l'innovation. De plus, le pôle de compétitivité peut aider dans la transmission de connaissances communes. Berthinier-Poncet (2012) propose trois familles d'outils de nature cognitive qui facilitent ce management des connaissances.

Tout d'abord **les pratiques de mimétisme** favorisent la compréhension et l'adoption de nouvelles pratiques (Berthinier-Poncet, 2014). Ainsi, les interactions régulières entre les membres des pôles de compétitivité peuvent entrainer d'autres acteurs à coopérer. De plus, un focus sur les bonnes pratiques de coopération et de réseautage peut susciter un certain mimétisme de la part des autres membres. En ce qui concerne le **management des connaissances**, le pôle de compétitivité doit proposer à ses membres des aides au montage de projets, constituer des appels à projet collectifs autour d'une thématique. De manière globale, le pôle de compétitivité se doit de formaliser des connaissances communes à ses membres notamment en termes de **formation ou d'apprentissage** spécifiques aux problématiques que les membres peuvent rencontrer. Ceci est destiné plus particulièrement aux entreprises du réseau de petite et moyenne taille.

Nous présentons dans le tableau 12 ci-dessous les outils du levier cognitif pour le management des connaissances au sein du pôle de compétitivité.

Tableau 12 : Outils du levier cognitif pour le management des connaissances au sein du pôle de compétitivité

Famille d'outils	Boite à outils	Détails
Pratiques de mimétisme	Pratiques de mimétisme	S'assurer que les nouvelles pratiques, règles et procédures de fonctionnement sont acceptées par les membres, favoriser les interactions pour engendrer ces effets mimétiques de coopération pour l'innovation
Management des connaissances	Connaissances externes	Offre de dispositifs informatifs (techniques ou génériques), ouverture du cluster à des connaissances extérieures (interclustering, salons professionnels)
	Acquisition	Montage de projets structurants
	Utilisation	Formalisation des connaissances communes, développement de plateformes mutualisées, soutien à l'essaimage
Développement des capacités d'absorption	Actions de formation ou apprentissage	Formations spécifiques en fonction des besoins des entreprises, acquisition de compétences techniques, commerciales, managériales ou internationales, organisation de salons ou rencontres d'affaires pour offrir des opportunités d'apprentissage complémentaire

Source : Berthinier-Poncet, 2012

Nous avons développé la notion d'outils de gestion dans un objectif de mise en pratique de l'innovation sociale. En effet, les outils, instruments ou dispositifs de gestion permettent de caractériser des pratiques. Un de nos questionnements consiste à montrer dans quelle mesure l'innovation sociale se développe dans les pôles de compétitivité. Nos résultats mettront en exergue ces outils de gestion en termes de coordination, régulation et management des connaissances avec les critères établis de l'innovation sociale. Pour aller plus loin dans la proposition d'un nouveau modèle des pôles de compétitivité, nous sollicitons le champ institutionnel de l'ESS et plus particulièrement son business model en tant qu'outil de gestion.

SECTION 2 : L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN CHAMP PROMETTEUR

Une différenciation est faite entre d'un côté l'économie sociale et de l'autre l'économie solidaire. L'économie sociale, que nous retrouvons dans l'économie européenne, s'appuie sur les principes de libre adhésion, de lucrativité limitée, d'autonomie de gestion, de gestion démocratique et de service aux membres (Hiez, 2013). Elle s'apparente à des formes d'organisations particulières comme des coopératives, des mutuelles et des associations. L'économie solidaire quant à elle, s'inscrit dans une approche sociétale et a pour objectif de développer des projets d'utilité sociale grâce à une mixité de ressources (Hiez, 2013). En ce sens, elle s'attarde à éprouver de nouveaux modèles de fonctionnement en rupture avec le système économique dit « classique » (Hiez, 2013). Le rapprochement entre ces deux notions permet une reconnaissance institutionnelle et politique plus forte (Hiez, 2013). Ainsi, l'économie sociale est solidaire représente des organisations qui répondent à des besoins humains via un fonctionnement collectif et participatif (Draperi, 2003).
La diversité et l'ouverture de ce concept sont une des raisons de son succès selon Defourny et Nyssens (2014). C'est pourquoi nous proposons un panorama de l'ESS dans une approche européenne et française (2.1). L'ESS se trouve enracinée dans des contextes sociaux, économiques et politiques où des organisations émergent en suivant des principes différents de l'économie classique (2.2). L'accent est alors mis sur la satisfaction des besoins sociaux et la possibilité de développer de nouvelles opportunités en promouvant à la fois l'esprit d'entreprise et la poursuite du bien public (Defourny, Nyssens, 2014).

2.1. L'ESS, UN SECTEUR EN PLEINE EXPANSION

Aujourd'hui, l'ESS regroupe en Europe et en France une grande diversité d'initiatives. Sa part au sein de l'économie et des emplois est de plus en plus importante ainsi que la variété des activités et des types d'organisations (Barthélémy *et al*., 2014).

2.1.1 Panorama européen de l'ESS autour de l'entreprise sociale

Le tiers secteur connait des dynamiques entrepreneuriales et aboutit à des solutions innovantes pour fournir des biens ou services à la communauté ou à des groupes de personnes spécifiques dont les besoins n'ont pas été satisfaits par l'Etat ou des entreprises privées classiques (Defourny, Nyssens, 2014). L'entrepreneuriat dans une approche anglo-saxonne, apparaît aujourd'hui comme un phénomène mondial dans un contexte de développement éco-

socio-environnemental où les organisations sont un mélange de mouvements sociaux et d'obtention de gains afin de développer de nouvelles configurations aux problèmes de la communauté (Nicholls, 2006).

Le concept de l'entreprise sociale représente une nouvelle manière de voir l'économie. Nous proposons un panorama européen, réalisé par la Commission Européenne en 2016. Dans toute l'Europe, les organisations qui peuvent être définies comme des entreprises sociales sont devenues une dynamique entrepreneuriale de plus en plus importante au cours des dernières décennies. Cependant, malgré une utilisation large du terme et la convergence progressive des significations au sein de l'Union européenne, les organisations sociales sont toujours conçues de manière significativement différente par les législatures nationales, les stratégies politiques, les universitaires ou les entrepreneurs. Ainsi, en France, en Italie, ou au Royaume-Uni, des définitions organisationnelles ont été données et incluses dans la législation. Il s'agit d'une reconnaissance politique via une législation particulière qui peut amener à des créations d'unités ministérielles spécifiques, de structures et de services chargés de promouvoir les entreprises sociales comme au Royaume-Uni ou un ensemble plus large d'organisations relevant de l'économie sociale comme en France (Defourny, Nyssens, 2013). En revanche, en Bulgarie, Hongrie, Roumanie, Slovaquie, les entreprises sociales sont entrées dans la conscience publique uniquement par le cadre du financement de l'Union Européenne.

Afin d'expliquer les valeurs de l'économie sociale et solidaire qui se développent en Europe, nous sollicitons les travaux du réseau EMES, déjà cité dans le chapitre 1. En Europe, le débat sur les entreprises sociales s'est déroulé au milieu des années quatre-vingt-dix via l'identification de nouvelles dynamiques entrepreneuriales ayant donné lieu à ce tiers secteur (Defourny, Nyssens, 2013). Il s'agit alors de répondre à des besoins sociaux non satisfaits et non de générer des bénéfices. Les organisations spécifiques à ce secteur, dans la tradition européenne (Defourny, Nyssens, 2013) sont des coopératives, des associations, des sociétés mutuelles, des fondations, en d'autres termes des organisations non détenues par des actionnaires avec un fonctionnement particulier basé sur une gouvernance démocratique. Cette approche de l'économie implique une part d'éthique avec des caractéristiques spécifiques qui doivent être acceptées et respectées par l'ensemble des organisations du tiers secteur, que nous expliciterons ultérieurement.

L'entreprise sociale, qui s'appuie sur une production de biens et services (critère économique), avec une finalité sociale pour la communauté (critère social) et qui fonctionne grâce à une dynamique participative (critère de gouvernance), développe un degré d'analyse

micro. En effet, la littérature relative à l'entreprise sociale ne s'intéresse qu'au fonctionnement d'organisations qui poursuivent une finalité sociale. L'étude de l'entreprise sociale s'applique à un niveau micro, c'est-à-dire au niveau de l'organisation.

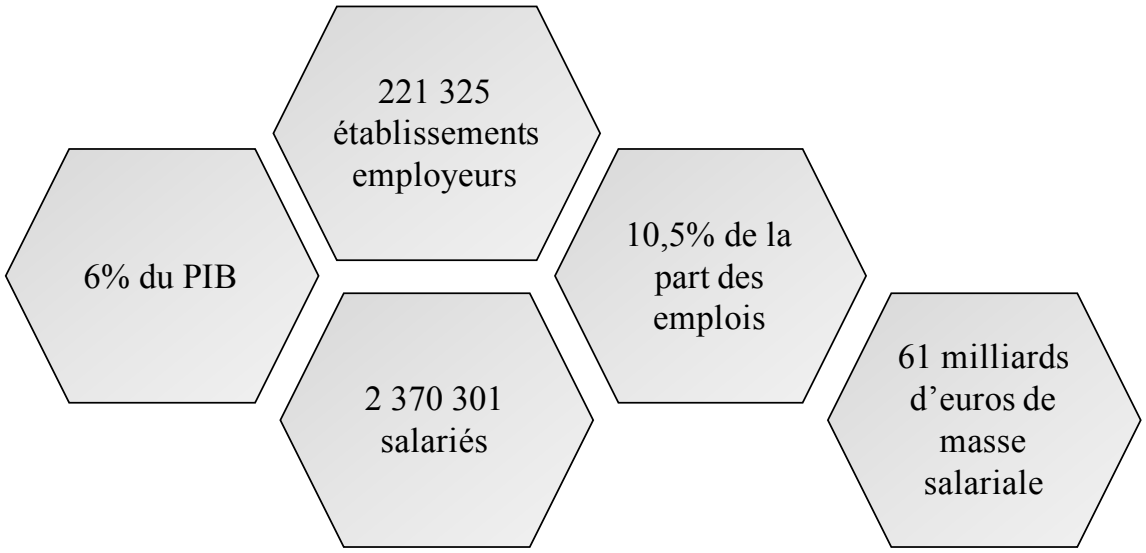
En revanche, en France, l'Economie Sociale et Solidaire peut être considérée comme un champ institutionnel et trans-sectoriel, qui transcende les types d'organisations. Elle amène donc des questionnements à l'échelle méso (secteur) et macro (champ). L'ESS sous-tend des principes, que nous pouvons, certes, rapprocher des fondements de l'entreprise sociale mais dont le niveau d'analyse est méso voire macro. C'est ce que nous détaillons par la suite, via une présentation chiffrée du contexte français de l'ESS et notamment de son cadre légal qui institutionnalise ce champ.

2.1.2 Panorama français de l'ESS, un champ en cours d'institutionnalisation

L'Economie Sociale et Solidaire en tant que champ institutionnel représente une autre vision du monde économique où l'objectif premier n'est pas la maximisation du profit mais la réponse à des besoins sociaux et le développement d'une vision de l'entreprise durable (Yunus, 2006). « L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine » (CNCRES, 2015). Nous souhaitons donner quelques informations factuelles et chiffrées afin de circonscrire ce secteur d'activité.

L'économie sociale et solidaire est avant tout une dynamique économique rassemblant en 2015, 221 325 établissements employeurs et 2 370 301 salariés, ce qui représente une part d'emplois de 10,5% (CNCRES, 2015). Globalement, le secteur de l'ESS croît régulièrement dans l'ensemble de l'économie (figure 12 ci-dessous).

Figure 12 : Chiffres clés de l'économie sociale et solidaire



Source : CNCRES, 2015

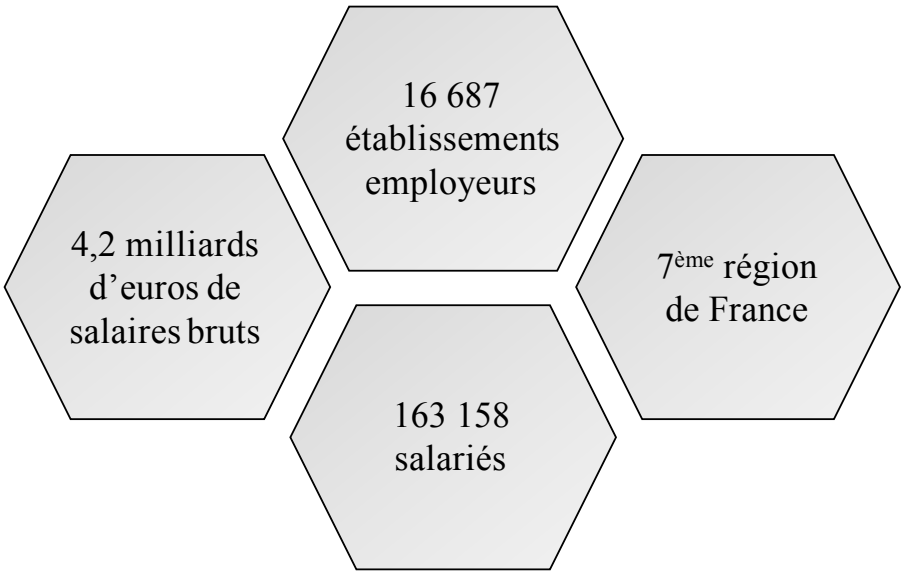
De plus, l'Economie Sociale et Solidaire regroupe une diversité de secteurs d'activité. Cinq principaux secteurs d'activité sont mis en avant par le CNCRES en 2015 :

- L'action sociale, où l'ESS représente le premier employeur via une grande diversité d'associations de tailles différentes qui suscitent cohésion et lien social.
- Les sports et loisirs, où là encore le tissu associatif est très dense puisqu'il s'agit de clubs et fédérations sportives.
- Les activités financières et d'assurances, portées par les banques coopératives et mutualistes dont la spécificité est d'appartenir à leurs membres considérés comme sociétaires.
- Les arts et spectacles, qui s'expriment via les activités du spectacle vivant et de la création artistique, permettant une diversité culturelle dans les territoires.
- L'enseignement au sens large, est présent de manière multiforme puisqu'il comprend aussi bien l'enseignement culturel, sportif, primaire et secondaire que les pédagogies dites alternatives.

Au niveau des territoires, l'ESS représente un réel levier de dynamisme, non seulement par les emplois qu'elle crée, mais également par les services qui se développent et qui sont proposés à la population.

En ce qui concerne la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur, correspondant à la zone géographique d'analyse (les pôles de compétitivité étudiés se situent dans cette région), nous nous apercevons qu'elle ne se positionne pas comme un leader en termes d'ESS. Les chiffres (figure 13 ci-dessous) sont inférieurs à la moyenne nationale.

Figure 13 : Les chiffres de l'ESS pour la région Provence-Alpes-Côte-D'azur



Source : CRESS PACA, 2015

En France, c'est la loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire du 31 Juillet 2014 qui lui donne une réelle impulsion comme domaine de l'économie française développant un modèle entrepreneurial basé sur la solidarité, les performances économiques, l'utilité sociale et l'implication d'un grand nombre de parties prenantes[17]. Cette loi est fondée sur cinq objectifs[18] :

- Reconnaitre l'ESS comme un mode d'entreprendre, via les acteurs historiques et de la nouvelle entreprise à but social, la rénovation de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » et la création d'un socle juridique ; notamment afin de faciliter les financements pour l'innovation sociale et les organisations.

[17] Dossier *Principales mesures de la loi relative à l'Economie Sociale et solidaire*, Ministère de l'Economie du redressement productif et du numérique, 2014

[18] https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire (consulté le 2 Août 2017)

- Consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs de l'ESS. Ceci entraine une reconnaissance législative des institutions représentatives de l'ESS et notamment des CRESS et du CNCRESS qui permettront de développer les pratiques vertueuses en termes d'ESS.
- Redonner du pouvoir d'agir aux salariés, via la création d'un droit d'information préalable des salariés, la formation des salariés à la reprise d'activité et la création du statut de SCOP (Société Coopérative et Participative).
- Provoquer un choc coopératif en remettant les principes coopératifs au cœur de la gouvernance de ces organisations.
- Renforcer les politiques de développement local durable, par le développement des PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economique), un développement des schémas d'achats publics socialement responsables et une reconnaissance des territoires comme acteurs de l'ESS.

Après avoir dressé le panorama institutionnel de l'Economie Sociale et Solidaire en Europe et en France, nous nous attachons maintenant à sa philosophie et ses valeurs. Nous mettrons également en exergue l'innovation sociale et l'ESS.

2.2 LES PRINCIPES DE L'ESS, UN NOUVEL ETAT D'ESPRIT ECONOMIQUE

Il nous paraît essentiel de présenter les valeurs portées par les organisations de l'ESS puisque nous sollicitons cette approche pour le devenir des pôles de compétitivité. De plus, il semble que l'ESS soit un contexte favorable au développement des innovations sociales, puisqu'elles se rejoignent sur certaines caractéristiques et dans leur objectif de transformation (Lévesque, 2010).

2.2.1 Les fondements de l'ESS

Bien que l'ESS rassemble divers secteurs d'activité et structures, nous pouvons mettre en avant cinq principes communs qui représentent les fondements de l'ESS[19].

Le premier principe de l'ESS est la **liberté d'adhésion** : personne ne peut être contraint d'adhérer ou de demeurer adhérent d'une structure. Les structures de l'ESS présentent une **utilité collective ou sociale** qui se met à disposition d'un projet collectif et non d'un projet individuel qui servirait des intérêts particuliers. Ainsi, la constitution d'excédents financiers

[19] http://www.made-in-ess.fr/spip.php?rubrique10 (consulté le 1er Août 2017)

n'est pas interdite si ces excédents sont répartis justement. En revanche, c'est **l'appropriation individuelle lucrative qui est prohibée** (Laville, 2001 ; Demoustier, Richez-Battesti, 2010). Le collectif que promeut l'ESS renvoie aussi bien à un territoire, où des organisations locales vont promouvoir le territoire et son développement, qu'à un groupe de travail où des salariés s'unissent pour valoriser ensemble les externalités positives de leurs activités, ou encore à une idée soutenue par des associations ou un groupe de citoyens (Defourny, Nyssens, 2013) afin de mettre en œuvre un projet. Ainsi, la notion d'utilité sociale s'apparente à une démarche participative regroupant de multiples acteurs comme des usagers, des salariés, des organisations publiques, afin de définir les biens et services qui doivent être produits pour le bien de tous. En effet, ces différents acteurs de catégories diverses se retrouvent partenaires dans le même projet (Defourny, Nyssens, 2013). Ceci renvoie à la fois à une **mixité des ressources** et à une **gouvernance démocratique**. Les ressources obtenues par les organisations de l'ESS sont à la fois issues du marché et donc de la vente de produits et services (Demoustier, Richez-Battesti, 2010) et de financements publics (Laville, Nyssens, 2000) comme des subventions lorsqu'elles représentent un interlocuteur privilégié de la mise en œuvre de politiques publiques ou mixtes. L'hybridation des ressources est considérée par Laville et Nyssens (2000) comme un moyen de consolider l'offre de produits et de services, garantissant à la fois l'autonomie des organisations et leur viabilité économique. En ce qui concerne la gouvernance, elle engendre une construction conjointe de l'offre et de la demande lorsque les fournisseurs et les utilisateurs coopèrent dans la gestion de la production du bien ou du service (Defourny, Nyssens, 2013). La prise de décision quant à elle, suit le principe « 1 personne = 1 voix », généralement lors d'assemblées générales. Ceci peut être pondéré par la possibilité d'un fonctionnement en collèges.

Les pôles de compétitivité ont un statut associatif qui fait que nous retrouvons certains de ces principes dans leur fonctionnement. Comme nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre 1, 1orsque nous exposions le résultat de l'innovation sociale, les pôles de compétitivité ont été créés afin de dynamiser un territoire d'un point de vue économique, urbain et en termes d'attractivité. Ainsi, les pôles de compétitivité, via les projets qu'ils développent et portent, représentent une utilité collective et sociale. Un acteur économique est libre d'intégrer un pôle de compétitivité voire plusieurs pôles de compétitivité afin de participer à un réseau. Il est également libre de quitter le pôle de compétitivité si celui-ci ne répond pas à ses attentes. Mais la facilité d'adhésion à ce type de réseau pose la question de l'engagement véritable de ses membres, notamment parce que les pôles de compétitivité offrent des opportunités d'affaires à leurs entreprises membres. Les membres voient-ils le pôle de compétitivité comme un moyen

d'enrichissement personnel ? Du point de vue de son fonctionnement, le pôle de compétitivité implique une mixité des ressources à plusieurs niveaux. En tant que politique publique, son financement est issu de subventions publiques mais son statut associatif lui permet de recevoir des cotisations de ses membres. De plus, il rassemble des acteurs hétérogènes qui possèdent chacun leurs propres ressources. Ceci oblige le pôle de compétitivité à s'adapter à cette hétérogénéité dans ses missions afin de pouvoir répondre aux différents besoins des membres et donc développer plusieurs types de ressources. Enfin, toujours en tant qu'association, le pôle de compétitivité fait élire ses représentants, c'est-à-dire les membres du conseil d'administration par ses membres, lors d'une assemblée générale. Cette démocratie s'inscrit-elle dans les activités quotidiennes du pôle de compétitivité ?

Les fondements de l'ESS que nous venons d'expliciter se trouvent parfois confrontés aux valeurs dominantes du capitalisme. Mais l'implication de la solidarité (sans aller jusqu'à un altruisme exacerbé) ainsi que la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes ne constituent pas pour autant des freins à une gestion raisonnée.

2.2.2 Entre managérialisme et gestion sociale

La philosophie et les valeurs véhiculées par l'économie sociale et solidaire impliquent de se questionner sur l'imposition du managérialisme propre aux organisations issues du capitalisme dans une économie néoclassique. Sur cette question, Laville (2012, p.10) explique que la gestion dans son acception la plus large « inclut le contrôle des affaires […] où des entrepreneurs se voient confier des ressources ». Ainsi, il n'est pas question de rationalité à outrance ou de maximisation du profit. L'auteur parle alors de « rationalité instrumentale par ajustement des moyens aux fins » (p.10). Les organisations de l'ESS possèdent elles aussi des problématiques de gestion auxquelles elles peuvent répondre via une gestion sociale raisonnée, en agençant des moyens pour réaliser leur activité (Laville, 2012). Une distinction s'opère entre le managérialisme et la gestion sociale. Selon Laville (2012), le premier a une finalité de performance, d'efficacité et d'efficience, permise par une rationalité instrumentale stratégique et un contrôle par audit. En revanche, la gestion sociale s'appuie sur une rationalité instrumentale subordonnée à une action collective qui a un sens et qui s'évalue grâce à un diagnostic, qui doit combiner des dimensions institutionnelles et éthiques avec une dimension organisationnelle. L'auteur poursuit en proposant quatre solutions afin d'échapper à ce managérialisme contraint :

- L'organisation doit se construire une histoire, un patrimoine afin de ne pas perdre de vue la dimension institutionnelle du projet au détriment d'une dimension purement organisationnelle.
- Les différentes parties prenantes à l'organisation (salariés, usagers) doivent pouvoir s'exprimer librement. Ceci implique la mise en place d'espaces de participation afin de pouvoir aborder les enjeux du quotidien mais également des questions de gouvernance. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, les instances de gouvernance doivent être accessibles à l'ensemble des parties prenantes et refléter leur diversité.
- L'organisation doit s'intégrer dans des réseaux sectoriels et territoriaux afin de coopérer au mieux avec son environnement et de s'ancrer sur son territoire.
- L'organisation doit participer à la co-construction des politiques publiques en mettant en évidence sa connaissance des besoins sociaux de proximité.

Le contexte difficile que traversent les pôles de compétitivité aujourd'hui, du fait notamment d'un désengagement de l'Etat, implique que ces réseaux doivent trouver un équilibre entre managérialisme et gestion sociale, à cause de leur statut d'association. Ce dernier implique « une référence collective à un bien commun qui relève de la solidarité » (Laville, 2012, p.6). Tout en respectant une certaine rationalité dans leur gestion (le désengagement de l'Etat est entre autres financier, obligeant les pôles de compétitivité à trouver de nouvelles sources de financement), il semble nécessaire de se concentrer également sur une mission commune et collective qui rassemblerait tous les membres de manière durable.

En d'autres termes, et pour conclure sur la philosophie de l'économie sociale et solidaire, celle-ci s'appuie sur une autre définition de l'économie, définie d'un point de vue substantif et non formel, c'est-à-dire qui ne s'attache pas spécifiquement à des choix rationnels mais intègre la production de biens et de services dans une composition plurielle de ressources (Lévesque, 2002 ; 2014). En outre, selon Lévesque (2002 ; 2014), l'ESS possède ses propres règles, valeurs et pratiques. La dimension sociale des organisations de l'ESS se reconnait dans ses statuts juridiques comme les mutuelles ou les coopératives. Leur finalité, à destination de la communauté plutôt qu'à l'accumulation de profit et le processus démocratique de prise de décision, entrainent des pratiques qui mêlent à la fois des valeurs d'entreprises capitalistes à une solidarité que l'on retrouve dans les associations.

Pour faire écho à notre objet de recherche qui porte sur les innovations sociales, nous souhaitons désormais faire le lien entre celles-ci et l'économie sociale et solidaire. En effet, les organisations issues de l'ESS semblent fournir une forme organisationnelle qui contribue de manière significative à l'élargissement de l'innovation, ce qui permet de rapprocher l'innovation sociale des organisations du tiers secteur (Defourny, Nyssens, 2013).

2.2.3 Lien innovation sociale et économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire est un champ institutionnel qui favorise les innovations sociales dans leur volonté de transformation de l'organisation sociale, dans les modes de gouvernance et dans la production et l'usage de biens et de services (Richez-Battesti, Vallade, 2009 ; Allemand, Boutillier, 2010 ; Laville, 2016). Bouchard (2010) met en avant trois dimensions, que nous expliciterons, où l'innovation sociale et l'ESS sont liées : la résolution des problèmes sociaux, la gouvernance et la transformation sociale.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la dynamique de l'innovation sociale est la satisfaction de besoins d'ordre social car elle permet la réalisation de nouveaux produits ou services afin d'améliorer une situation. L'ESS représente un contexte favorable à ce développement d'idées nouvelles puisqu'elle offre un cadre à des organisations pour qu'elles développent leur activité, répondent à des besoins non satisfaits et participent au développement de la communauté (Bouchard, 2010 ; Defourny, Nyssens, 2013). L'innovation sociale et l'ESS se retrouvent dans une modalité de gouvernance basée sur une participation de plusieurs acteurs ou parties prenantes, une implication des acteurs du territoire et de la société civile (Bouchard, 2010). Cette dynamique collective (Defourny, Nyssens, 2013) se retrouve dans le fonctionnement des organisations de l'ESS, dans la mise en œuvre d'innovations sociales ainsi que dans la prise de décision. En prenant en compte les acteurs généralement exclus du « système dominant » (Bouchard, 2010, p.128) à la fois dans leur participation à la prise de décision ou dans la prise en compte de leurs besoins, l'innovation sociale et l'ESS permettent des transformations sociales (Bouchard, Lévesque, 2014). Le champ institutionnel de l'économie sociale et solidaire met en avant le fait qu'une autre économie est possible en mettant la société au centre (Lévesque, 2002 ; 2014).

Si nous reprenons les critères de l'innovation sociale que nous avons mis en avant précédemment avec les caractéristiques de l'économie sociale et solidaire (tableau 13 ci-dessous), nous observons des similitudes.

Tableau 13 : Les critères de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire

		Innovation sociale	Economie sociale et solidaire
Résultat	Répondre à un besoin social	Identification du besoin et des aspirations sociales ; Répondre à un besoin social mal satisfait	Utilité sociale
	Transformation sociale	Diffusion et changement ; Rupture avec l'existant	Valoriser des externalités positives ; mette la société au centre de l'analyse
Processus	Gouvernance	Participative	Participative et démocratique
	Prise en compte d'acteurs généralement exclus	Empowerment	Prise en compte des citoyens ; liberté d'adhésion
	Dimension collective	Présence d'un collectif ; Ressources et acteurs hétérogènes ; modèle économique pluriel	Mixité des ressources ; réalisation de projets collectifs ; appropriation individuelle lucrative prohibée

Source : Auteur

A l'instar de l'innovation sociale, nous observons une division entre résultat et processus (Lévesque, 2002). Le champ institutionnel de l'ESS peut s'exprimer via les résultats produits par les organisations mais également via leur fonctionnement.

Nous venons de mettre en lumière l'Economie Sociale e Solidaire en tant que secteur et champ institutionnel. Il semblait essentiel pour notre travail de recherche de nous attarder sur les valeurs, les fondements et la philosophie générale de cette nouvelle économie car selon nous elle peut servir de support au contexte incertain que traversent les pôles de compétitivité. De manière pratique, nous sollicitons à présent le business model de l'Economie Sociale et Solidaire, afin de montrer dans quelle mesure les pôles de compétitivité, en tant que structures d'innovation sociale peuvent s'inscrire dans cette économie.

SECTION 3 : DU BUSINESS MODEL CLASSIQUE A CELUI DE L'ESS

Le business model représente un outil de gestion, permettant de construire une réflexion transversale et intégratrice des différentes fonctions de l'organisation (Lecocq *et al*., 2006). Le modèle d'affaires représente également un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet (Schieb-Bienfait *et al*., 2014) Il s'inscrit dans notre choix de rendre tangible le nouveau modèle des pôles de compétitivité, empreint de l'ESS et de l'innovation sociale. En effet, le business model, en tant que business model d'innovation constitue une piste pour la transformation de l'organisation. En ce sens, il constitue une innovation en soit. Nous proposons une vision générale du business model (3.1) avec un focus sur le modèle GRP (Génération de la valeur, Rémunération de la valeur et Partage de la valeur) qui constitue la base du business model de l'ESS. Ce dernier sera explicité au regard de trois dimensions (3.2) : la dimension sociale, la dimension économique et la dimension gouvernance.

3.1 UNE VISIONS GENERALE DU BUSINESS MODEL

L'émergence de nouveaux métiers du fait des nouvelles technologies, l'apparition de nouvelles possibilités d'engendrer des revenus (facteurs d'ordre économique) et la complexification des relations inter-organisationnelles bouleversent la manière d'envisager les organisations et contribue à l'émergence du concept de business model (Rédis, 2005).

3.1.1 Définition du business model

Le terme « business model », généralement traduit par « modèle économique » (Jouison, 2005), a gagné en importance lors du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'émergence d'internet et le développement de « start-up » (Jouison, Verstraeté, 2006 ; DaSilva, Trkman, 2013). L'élément central dans les définitions de cette notion est la valeur (Chesbrough, Rosembloom, 2002 ; Warnier *et al*., 2004 ; Jouison, 2005). Celle-ci peut être mise en exergue avec les ressources (Dominguez, 2005 ; DaSilva, Trkman, 2013), dont la possession amène de la valeur ou encore avec la rémunération qui renvoie aux gains perçus par les clients ou actionnaires (Timmers, 1998 ; Chesbrough, Rosembloom, 2002 ; Dominguez, 2005). Par ailleurs, le business model fournit un cadre cohérent entre la prise en compte des nouvelles technologies considérées comme des inputs et la recherche de nouveaux marchés et produits qui représentent les outputs (Chesbrough, Rosembloom, 2002). Il s'agit alors de considérer le business model comme un « construit intermédiaire » (Jouison, 2005,

p.7), c'est-à-dire un dispositif servant de médiateur entre le développement de la technologie et la création de valeur.
Le business model intègre alors une approche systémique sur la façon dont une organisation ordonne son système d'activités pour la création de valeur, qui inclut les différentes parties prenantes et les ressources. On parle alors d'un réseau de valeur (Massa, Tucci, 2014)

Mais le business model n'est pas la stratégie de l'organisation (Chesbrough, Rosembloom, 2002 ; Magretta, 2002 ; Jouison, 2005) car il tente de rendre « intelligible l'identité de l'organisation » (Jouison, 2005, p.5). Le business model s'intéresse principalement à la création de valeur pour le client alors que la stratégie s'attarde davantage sur la durabilité de cette valeur dans l'optique d'un avantage concurrentiel qui perdure (Chesbrough, Rosembloom, 2002). En ce sens, la stratégie, contrairement au business model donne une place centrale aux menaces que représentent les concurrents actuels et potentiels. Ainsi, il ne s'agit pas du même niveau d'analyse. La stratégie a une vision beaucoup plus large de l'organisation avec ses concurrents, ses parties prenantes, ses fournisseurs et ses clients alors que business model rend compte d'une architecture interne de l'organisation.

Nous venons de voir que le business model fait référence à la valeur dans son acception la plus large. Nous sollicitons à présent le modèle GRP : Génération de la valeur ; Rémunération de la valeur ; Partage de la valeur, puisque c'est sur cette base qu'est analysé le business model de l'ESS qui sera développé par la suite.

3.1.2 Le modèle GRP

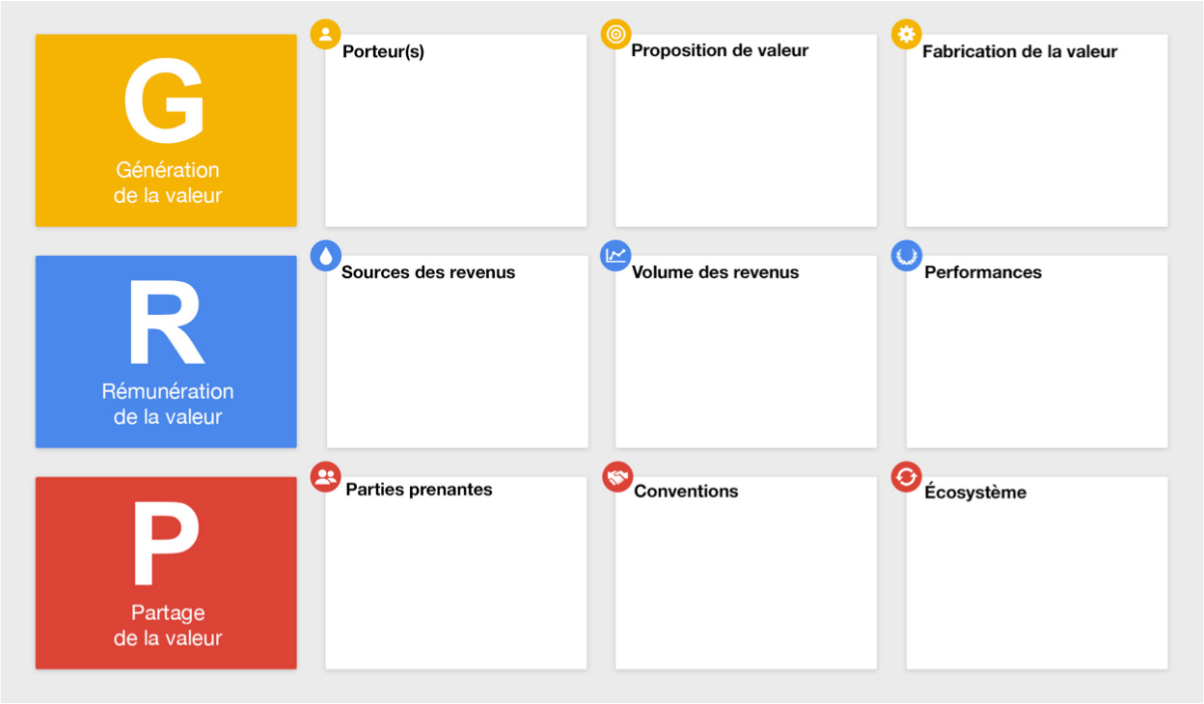
Notre travail de recherche n'est pas d'analyser le business model des pôles de compétitivité suivant le modèle GRP. Nous souhaitons déterminer dans quelle mesure un pôle de compétitivité peut adopter un business model de l'ESS. C'est pourquoi, dans cette sous-partie, nous ne ferons pas de liens avec notre objet de recherche. Il s'agit d'une présentation du modèle GRP en tant que base du modèle de l'ESS qui sera développé ultérieurement et mis en exergue avec les pôles de compétitivité.

Nous souhaitons développer chacune des dimensions du modèle GRP afin de comprendre leur imbrication, ce qui permettra une lecture systémique de ce modèle. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le guide réalisé par la GRP Team[20], qui a développé ce business model.
Tout d'abord, la **génération de la valeur** s'informe sur le porteur, la proposition de la valeur et sa fabrication (Verstraete *et al*., 2012). Concernant la proposition de la valeur, celle-ci doit être mise en avant et sous son meilleur angle. Elle représente « une promesse faite au marché, celle de lui apporter quelque chose qui aura de la valeur pour lui » (GRP Team, 2017, p.15). En ce sens, afin de montrer cette génération de la valeur, il faut mettre en avant sa fabrication et notamment les ressources nécessaires (tangibles comme des locaux ou intangibles comme un savoir-faire) (GRP Team, 2017). Il ne s'agit pas de mettre en avant les ressources financières qui font référence à la deuxième dimension du business model GRP. Ainsi, la **rémunération de la valeur** identifie les sources de la rémunération, le chiffre d'affaires et le profit potentiels (Verstraete *et al*., 2012), qui représentent la contrepartie de ce que l'organisation apporte au marché (GRP Team, 2017). Enfin, le **partage de la valeur** s'effectue avec le réseau, c'est-à-dire les parties prenantes de ce système (Verstraete, *et al*., 2012). Pour mener à bien un projet, il est essentiel d'identifier les parties prenantes que l'organisation peut solliciter notamment pour les ressources nécessaires ou comme sources de rémunération. Les parties prenantes représentent un atout pour l'organisation. Mais, du fait qu'elles apportent une plus-value à celle-ci, elles possèdent une source de pouvoir qui peut les rendre influentes. Ainsi, la mise en place de conventions (GRP Team, 2017) peut être une solution afin de réglementer les comportements entre l'organisation et ses partenaires. En ce sens, l'organisation ne se développe pas uniquement via ses partenaires ou concurrents, elle existe au sein d'un écosystème (GRP Team, 2017). L'organisation et son projet s'encastrent dans la société et il est important de tenir compte des dimensions politiques, économiques, sociales, écologiques ou encore légales.

Nous venons de présenter les dimensions du business model « GRP », la figure 14 ci-dessous offre un récapitulatif des composantes de celles-ci.

[20] GRP Team rassemble des chercheurs travaillant dans le domaine de l'entrepreneuriat et qui produisent des connaissances sur le Business Model. (http://grp-lab.com/#research, consulté le 14 Septembre 2017).

Figure 14 : Le business model "GRP"



Source : GRP Team, 2017

Cet outil a une utilité pédagogique car il se destine aux entrepreneurs qui peuvent s'en saisir et le remplir afin de formuler au mieux leur business model. Il est donc important de noter que ce business model implique une approche systémique (Verstraete *et al.*, 2012) puisque chacune des dimensions ne peut être développée indépendamment des autres. Le business model forme un tout qui crée du sens et permet de formaliser un processus entrepreneurial (Verstraete, Saporta, 2006).

La prise en compte de l'innovation dans le business model implique deux conséquences selon Massa, Tucci (2014). D'abord, le business model permet aux entreprises qui innovent de développer et commercialiser de nouvelles idées et technologies. Mais le business model peut lui-même être considéré comme une innovation. Comme nous choisissons de développer par la suite la notion de business model de l'ESS en tant que réponse au contexte incertain des pôles de compétitivité, nous considérons le business model comme source d'innovation organisationnelle. C'est pourquoi nous développons ci-dessous la notion de business model d'innovation (Chesbrough, 2010 ; Amit, Zott, 2010, 2012 ; Koen *et al.*, 2011 ; Massa, Tucci, 2014).

3.1.3 Le « business model d'innovation », une piste pour la transformation de l'organisation

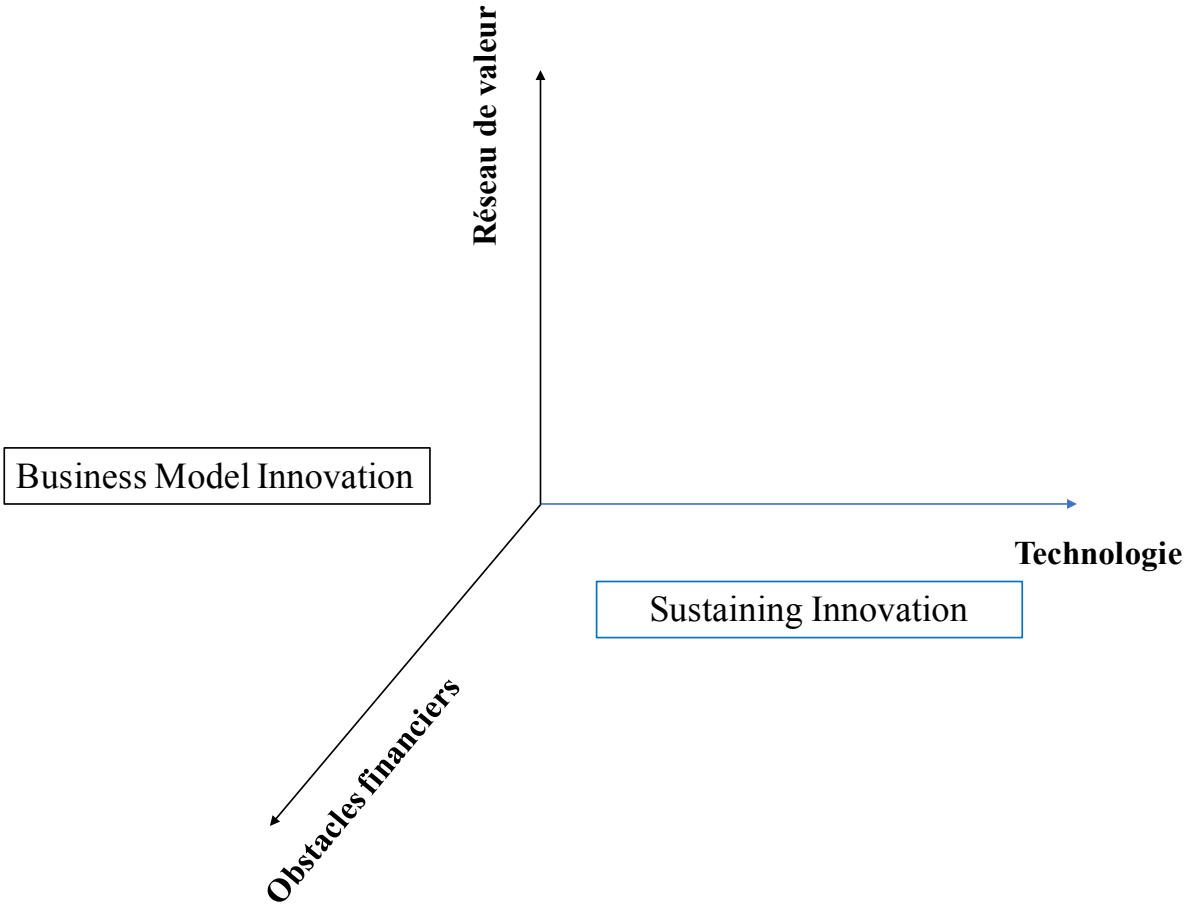
Si nous considérons le business model, non pas comme un vecteur d'innovation permettant la mise sur le marché de nouveaux produits, mais comme une innovation en soi, celui-ci engendre de nouveaux modes de processus organisationnels (Massa, Tucci, 2014). Dans notre travail de recherche, il s'agit de proposer un nouveau modèle des pôles de compétitivité en s'appuyant sur le business model de l'ESS. Il s'agit alors d'une reconfiguration du modèle de l'organisation. L'innovation en matière de business model peut être mise en place de trois façons (Amit, Zott, 2012) :

- En ajoutant de nouvelles activités,
- En liant les activités de manière novatrice,
- En modifiant les parties qui effectuent une activité.

En d'autres termes, le business model innovation consiste à innover sur le contenu (la nature des activités), sur la structure (les liens et le séquençage des activités) et enfin sur la gouvernance (via le contrôle et la responsabilité sur une activité) (Amit, Zott, 2010, 2012).

Une autre classification proposée par Koen *et al*., (2011) s'appuie sur la technologie, le réseau de valeur et le taux d'obstacles financiers afin de soutenir l'innovation développée par l'organisation ou de proposer un nouveau modèle. La dimension « technologie » (« *technology* ») distingue l'innovation progressive, architecturale et radicale. Le « réseau de valeur » (« *value network* ») représente la manière dont une entreprise identifie, travaille et réagit auprès de ses clients, fournisseurs et concurrents. La mise en place d'un business model innovation implique généralement le développement d'un nouveau réseau de valeur en intégrant de nouvelles relations avec ses parties prenantes.
Enfin, le « taux d'obstacle financier » (« *financial hurdle rate* ») décrit la relation entre les projections financières d'un projet et le rendement minimal attendu. Dans le nouveau modèle, celui-ci doit être inférieur à la normale. Selon les auteurs, si l'organisation souhaite uniquement soutenir sa démarche d'innovation, c'est-à-dire la mise sur le marché de nouveaux produits plus ou moins innovants, elle doit jouer sur la dimension « technologie ». En revanche, si elle souhaite mettre en place un nouveau modèle, alors elle doit se concentrer sur les deux autres dimensions : le « réseau de valeur » et le « taux d'obstacle financier » (figure 15 ci-dessous)

Figure 15 : Business model innovation



Source : Adapté de Koen *et al*., 2011, p.3

Le business model innovation constitue une amorce quant à la transformation de la structure de l'organisation. Mais celle-ci se développe dans une volonté de poursuivre un objectif économique. Néanmoins, l'émergence de nouvelles architectures organisationnelles conçues à des fins autres que les bénéfices économiques, tels que la résolution des problèmes sociaux et les problèmes de durabilité, ont commencé à s'intégrer dans l'étude des business model (Massa, Tucci, 2014).

3.2 BUSINESS MODEL DE L'ESS

Le business model de l'ESS se construit sur le modèle GRP que nous venons d'expliciter (Valéau *et al*., 2012) puisqu'il reprend le même triptyque. Chacune de ses dimensions est mise en lien avec l'idéaltype de l'entreprise sociale développé par le réseau EMES et qui se compose d'une dimension sociale, d'une dimension économique et d'une dimension gouvernance (figure 16 ci-dessous)

Figure 16 : Lien entre le modèle GRP et l'idéaltype de l'entreprise sociale

Génération de la valeur	→	Dimension sociale
Rémunération de la valeur	→	Dimension économique
Partage de la valeur	→	Dimension gouvernance

Source : Auteur

3.2.1 La dimension sociale ou génération de la valeur

Le business model de l'ESS suppose une finalité sociale qui sous-entend servir la communauté, et plus particulièrement au niveau local. Ceci s'apparente à la création de valeur focalisée sur le « qui », amenant des projets collectifs, tournés vers celle-ci (Emin, Schieb-Bienfait, 2007, p.136). En effet, ceci résulte d'une dynamique collective lancée par un groupe de citoyens ou d'organisations de la société civile qui partagent un besoin ou un but bien défini (Defourny, Nyssens, 2013).

Un pôle de compétitivité, comme nous l'avons déjà mentionné, a comme mission principale le développement des territoires d'un point de vue économique et urbain, notamment dans un objectif d'attractivité territoriale. C'est pourquoi nous considérons que la dimension sociale du business model de l'ESS dans les pôles de compétitivité se rapproche du développement territorial. Cette génération de la valeur dans une dimension sociale se réalise grâce aux projets que le pôle de compétitivité mène et aux projets de ses membres qui dynamisent le territoire.

Si nous revenons à l'ESS, le lien qu'elle entretient avec le territoire s'exprime dans des relations de proximité, entre les acteurs locaux qui s'inscrivent dans une logique de projet (Colletis *et*

al., 2005 ; Demoustier, Richez-Battesti, 2010 ; Demoustier, 2016). Ainsi nous dégageons deux axes qui répondent à la fois à l'identité des pôles de compétitivité et à l'ESS :

- Le développement local, qui s'apparente à la logique projet et à la mission première des pôles de compétitivité qui est le développement des territoires.
- La logique de proximité, essentielle dans la mise en œuvre de ces projets de territoire et qui correspond également à l'identité des réseaux territorialisés d'organisations.

Ces deux axes s'inscrivent dans la dimension sociale du business model de l'ESS puisque le développement des territoires permet de répondre aux besoins spécifiques de la communauté et la proximité est un soutien à la dynamique collective. En lien avec les critères de l'ESS et de l'innovation sociale, ce développement du territoire place la société au centre de l'analyse et induit la prise en compte des citoyens. La proximité quant à elle permet de rapprocher ces citoyens des autres acteurs locaux.

Le territoire représente la base de développement des organisations de l'ESS (Colletis *et al*., 2005) celles-ci étant issues de dynamiques locales, elles permettent un accompagnement spécifique du territoire (Demoustier, 2010) en termes de recensement des besoins et de propositions de solutions. L'ESS devient alors un enjeu de territoire (Chevalier, Gaulène, 2015). En ce sens, elle impacte de manière positive les territoires car elle peut notamment être source d'emploi et de diminution des inégalités[21]. C'est pourquoi, en tant que levier de développement socio-économique des territoires (Parodi, 2005), l'ESS s'inscrit dans les politiques régionales[22] qui contribuent au développement économique local et à la construction politique du territoire (Itçaina, 2010). Du point de vue des associations (Guesnier, 2010), (puisque les pôles de compétitivité ont le statut d'association), celles-ci s'inscrivent de manière durable dans le paysage économique local « apportant toute leur contribution au développement des territoires » (Demoustier, Richez-Battesti, 2010, p.7).
« L'ancrage des organisations de l'ESS dans le territoire repose sur une configuration en termes de territorialisation, caractérisée par l'intensité et la diversité des liens que les organisations de l'ESS entretiennent avec d'autres acteurs, ces liens étant fondés sur la proximité » (Pecqueur, Itçaina, 2012, p.54).

[21] http://www.avise.org/actualites/less-des-solutions-aux-enjeux-des-territoires (consulté le 8 Août 2017)
[22] http://www.avise.org/actualites/less-des-solutions-aux-enjeux-des-territoires (consulté le 8 Août 2017)

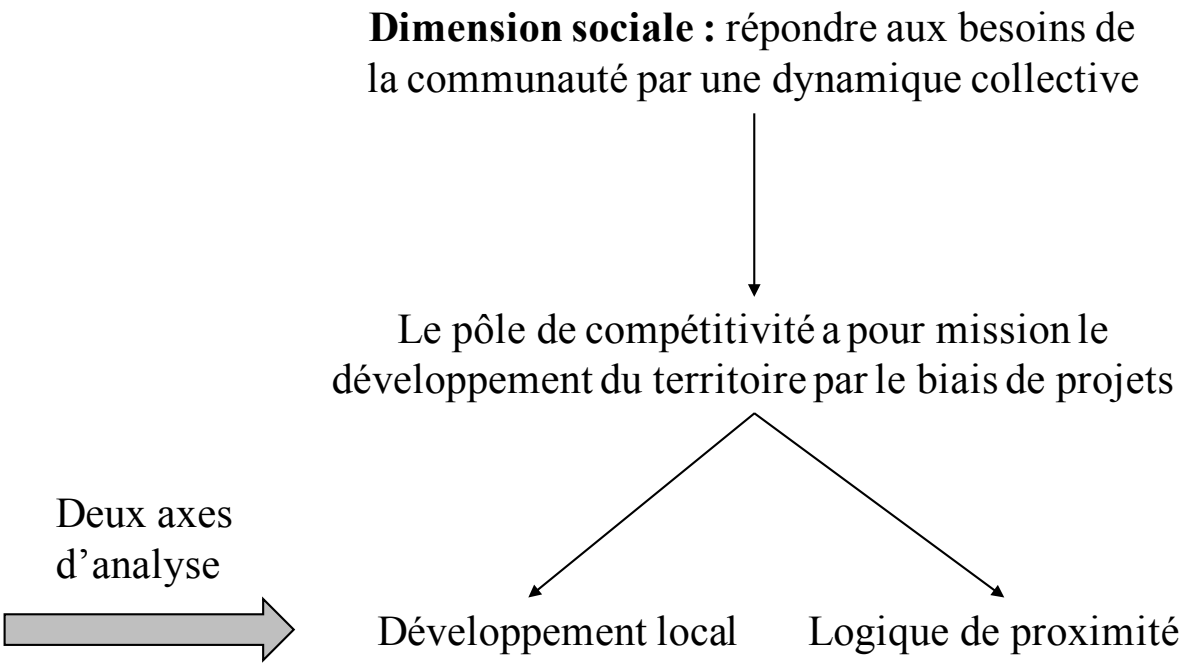
L'Ecole française de la proximité oriente ses travaux sur les réseaux territorialisés d'organisations (Parodi, 2005) et notamment sur les pôles de compétitivité (Bouabdallah, Tholoniat, 2006 ; Gosse, Sprimont, 2010) en mettant à nouveau à jour les vertus du district industriel (Asselineau, Cromarias, 2010 ; Serval, 2015) par exemple en matière de coordination des acteurs (Zimmermann, 2008). Il existe plusieurs formes de proximité : géographique et organisée.

La proximité géographique réunit des acteurs partageant un même espace, ce qui facilite leur coordination (Talbot, 2008, Zimmermann, 2008). Un pôle de compétitivité se situe sur un espace géographique déterminé. Les projets développés par le pôle ou ses membres ont pour objectif de dynamiser ce territoire en particulier. Mais la proximité géographique exprime un jugement sur une distance (Rallet, Torrre, 2004). Ainsi qu'est-ce qui est considéré comme « loin de » ou « près de » ? Le périmètre d'action d'un pôle de compétitivité est-il considéré par ses membres comme restreint ou étendu ? C'est pourquoi la proximité organisée, qui s'attache à l'interaction des membres en termes relationnels est également sollicitée (Rallet, Torre, 2004 ; Bouba-Olga, Grossetti, 2008). Cette proximité humaine repose sur une « logique d'appartenance » qui facilite les échanges grâce à l'instauration de règles ou routines de comportement et la « logique de similitude » qui repose sur un système de représentations, croyances ou savoirs que les acteurs partagent (Rallet, Torre, 2004).

Ces différentes proximités, qu'il est nécessaire d'appréhender de manière complémentaire, facilitent la mise en réseau des acteurs locaux et plus particulièrement lors de la conduite d'un projet. Le pôle de compétitivité, comme les organisations de l'ESS ont comme principe de développer des projets de territoire pour développer et dynamiser celui-ci. Ainsi, ces différentes proximités doivent être utilisées afin de répondre au mieux aux besoins du territoire par le biais de projets.

Nous proposons dans la figure 17 ci-dessous un récapitulatif de la dimension sociale du business model de l'ESS et son expression dans le pôle de compétitivité.

Figure 17 : La dimension sociale du business model de l'ESS dans les pôles de compétitivité



Source : Auteur

Pour que les membres mènent à bien leurs projets, le pôle de compétitivité développe des actions, notamment envers les PME. Ceci correspond au volet « accompagnement des PME[23] » que chaque pôle développe à sa façon et qui représente leur savoir-faire. Celui-ci peut représenter un moyen économique de rémunération de la valeur.

3.2.3 La dimension économique ou la rémunération de la valeur

Les organisations de l'ESS, bien que fondées sur un modèle qui proscrit l'enrichissement personnel, produisent des biens et/ou des services qui constituent leur activité économique principale. Néanmoins, leur viabilité financière va dépendre des efforts et de l'implication de leurs membres afin d'obtenir des ressources appropriées et diversifiées (Defourny, Nyssens, 2013).

Les pôles de compétitivité sont une politique publique et sont donc financés à la fois par l'Etat et par les régions sur lesquelles ils interviennent. Mais l'Etat souhaite se désengager financièrement des pôles de compétitivité et sa part de financement ne doit pas dépasser les

[23] http://competitivite.gouv.fr/un-ecosysteme-des-poles-pour-favoriser-l-innovation-et-la-croissance/accompagnement-des-pme-950.html (consulté le 8 Août 2017)

50%. C'est pourquoi les pôles de compétitivité doivent trouver de nouvelles sources de financements pour continuer leur activité et pallier cette baisse de revenus.

Il faut noter que le budget des pôles de compétitivité se divise en quatre catégories[24] : A, B, C, D.

- Catégorie « A » : coûts de fonctionnement du pôle comme les salaires qui sont à la charge de l'Etat.
- Catégorie « B » : missions d'animation du réseau afin de stimuler l'innovation et les projets collaboratifs.
- Catégorie « C » : missions d'accompagnement des entreprises comme l'aide au montage de projets, prestations de conseil, formation etc.
- Catégorie « D » : prestations commerciales ne relevant pas des missions du pôle et qui ne sont donc aucunement soutenues par les pouvoirs publics nationaux ou locaux.

Ainsi, ce sont les deux dernières catégories qui peuvent constituer des sources de financement, en rendant payant l'accompagnement des entreprises et en développant l'offre de services. Rendre l'accompagnement des entreprises payant ne risque-t-il pas de compromettre l'identité des pôles de compétitivité en tant qu'outil de politique publique ? A cela s'ajoute la cotisation payée par les membres, mais qui pose la question du nombre d'adhérents et de la taille critique d'un pôle de compétitivité. Faut-il accepter tous les acteurs souhaitant adhérer au pôle de compétitivité avec un objectif de rentrée financière ou estimer un seuil maximal afin de garantir une qualité des missions ?

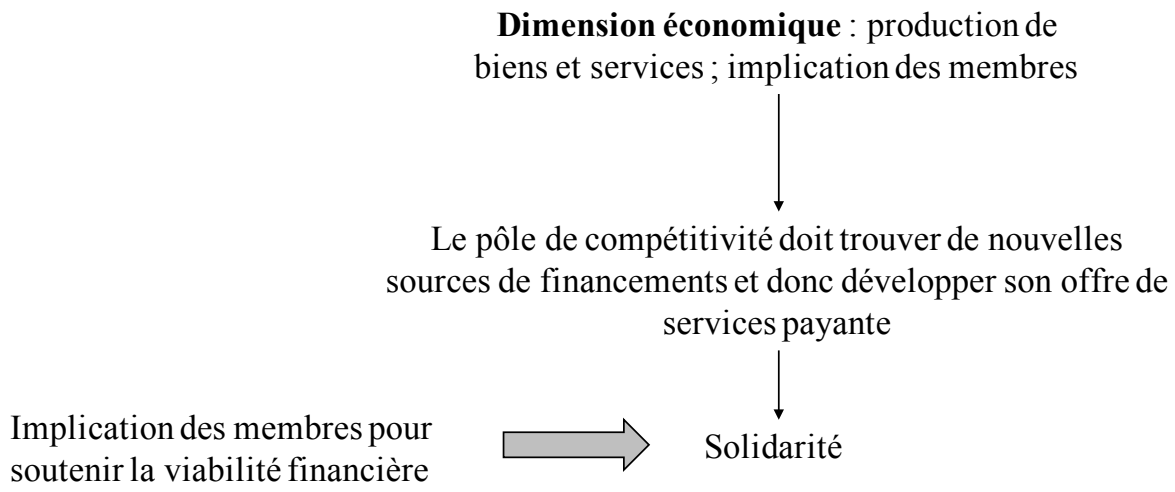
C'est pourquoi nous proposons comme piste de réflexion la solidarité car la dimension économique du business model de l'ESS sous-entend l'implication des membres comme soutien à une viabilité financière. Laville (2016) propose deux types de solidarité mises en exergue avec l'innovation sociale. Tout d'abord, la solidarité faible, dite philanthropique qui s'appuie sur le modèle marchand, et considère le managérialisme et la rationalité productive comme des solutions pour répondre aux problèmes sociétaux. Elle pose l'action du secteur privé comme une réponse aux maux de la société parce que les politiques publiques ne sont pas en capacité d'amener des réponses. La solidarité forte quant à elle, se pose en termes de démocratie et interroge la place du citoyen comme acteur et partie prenante de projets de société. Le pôle de compétitivité, en tant qu'association, se doit d'impliquer ses adhérents dans son

[24] http://franceclusters.fr/wp-content/uploads/2016/02/m%C3%A9mento-mod%C3%A8les-%C3%A9conomiques-des-clusters.pdf (consulté le 9 Août 2017)

développement. Mais aujourd'hui, ces réseaux territorialisés d'organisations se retrouvent face à une exigence de résultat d'un point de vue financier. Alors comment les pôles de compétitivité peuvent-ils mêler à la fois rationalité et solidarité ? L'introduction de la solidarité dans leur fonctionnement est peut-être la clé pour une amélioration financière.

La figure 18 ci-dessous rappelle les caractéristiques de la dimension économique du business model de l'ESS qui s'exprime dans les pôles de compétitivité.

Figure 18 : La Dimension économique du business model de l'ESS dans les pôles de compétitivité



Source : Auteur

La prise en compte de cette solidarité passe également par la gouvernance de l'organisation. C'est la dernière dimension du business model de l'ESS que nous allons développer.

3.2.3 La dimension gouvernance ou le partage de la valeur

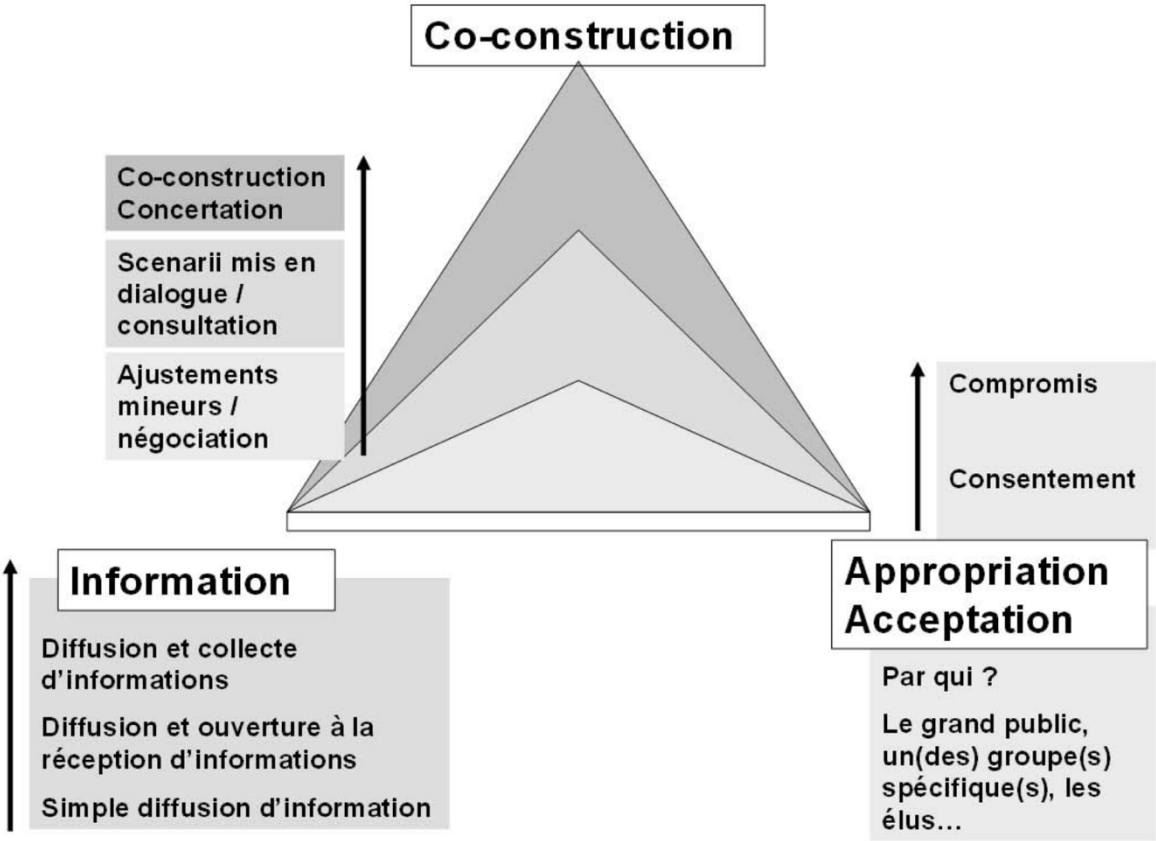
Concernant le partage de la valeur et donc la dimension gouvernance du business model de l'ESS, il s'agit d'un pouvoir décisionnel non fondé sur la propriété de capital et qui se réfère à un fonctionnement démocratique, évoqué précédemment : « 1 homme = 1 voix ». De plus, cette gouvernance possède un caractère participatif qui implique diverses parties touchées dans l'activité et le processus décisionnel (Defourny, Nyssens, 2013).

La gouvernance territoriale que nous avons mise en exergue avec les pôles de compétitivité se veut participative puisqu'elle prend en considération les différents types d'acteurs. Néanmoins, cette participation peut être plus ou moins importante. La philosophie est identique pour la notion de démocratie qui peut plus ou moins s'exprimer dans le fonctionnement quotidien.
Nous mettons en avant six niveaux de participation (Chia *et al*., 2008, p.170) :

- La communication : faire passer un message.
- L'information : mettre au courant un groupe des intentions ou décisions prises.
- La consultation : collecter les avis des acteurs.
- Le dialogue : construit des interactions entre des acteurs qui sont mis sur un pied d'égalité.
- La concertation : construire en commun des éléments en vue d'une solution.
- La négociation : construction commune d'une décision.

Cette participation suit trois objectifs (Beuret, 2012, p.82), qui sont représentés dans la figure 19 ci-dessous. Le premier objectif est la mise en commun d'informations pour transmettre un message. Le second objectif concerne la participation des acteurs qui peut s'exprimer lors d'une concertation et qui peut aboutir à l'acceptation d'un projet ou d'une décision. Enfin, le dernier objectif est la co-construction de l'action ou de la décision. Au-delà de la prise en considération de l'hétérogénéité d'acteurs au sein des pôles de compétitivité, avec quelle intensité la participation de ceux-ci s'exprime ?

Figure 19 : Les trois objectifs de la participation

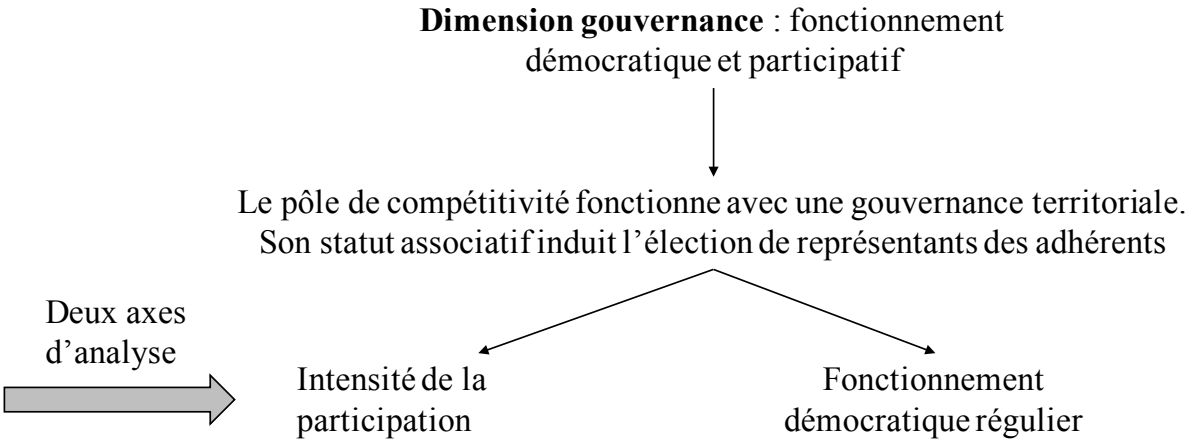


Source : Beuret, 2012, p.83

Concernant le fonctionnement démocratique, il fait référence à une égalité des membres et de leurs droits à l'exercice du pouvoir (Gand, 2015). Ceci est permis grâce au vote et à l'instauration d'une parité au travail. Le statut associatif du pôle de compétitivité induit l'élection de représentants des membres au conseil d'administration et fait donc référence à un fonctionnement démocratique. Ceux-ci sont élus lors d'une assemblée générale. Chaque adhérent a le droit de vote et compte pour une voix. De plus, nous pensons qu'une certaine parité peut être atteinte au sein de ce conseil d'administration qui est divisé en collèges, mais qui constitue une limite au principe « 1 personne = 1 voix ». Chaque collège représente un type d'acteur présent au sein du pôle de compétitivité. Les pôles de compétitivité sont libres dans le nombre de collèges et dans le choix du type d'acteurs qu'ils souhaitent représenter. Ce fonctionnement démocratique est-il exercé à d'autres moments dans le pôle de compétitivité ? Car une gouvernance démocratique a pour objectif de développer la prise de parole et la décision collective par ajustement mutuel, la transparence et la diffusion large de l'information (Bargues *et al*., 2017). Qu'en est-il dans les pôles de compétitivité ?

La figure 20 ci-dessous met en avant la dimension gouvernance du business mode de l'ESS dans les pôles de compétitivité.

Figure 20 : La dimension gouvernance du business model des pôles de compétitivité



Source : Auteur

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Nous proposons une synthèse au regard de nos deux dernières questions de recherche, qui permet de mettre en perspective les dimensions de l'innovation sociale vues dans le chapitre 1, les outils de gestion qui structurent le fonctionnement des pôles de compétitivité et les dimensions du business model de l'ESS.

Il a été vu dans ce chapitre les valeurs et la philosophie portée par le champ de l'ESS, qui peuvent se rapprocher de celles de l'innovation sociale. Afin de rendre tangibles les différentes dimensions de l'innovation sociale, nous avons sollicité les outils de gestion qui construisent le fonctionnement des pôles de compétitivité. Pour aller dans le sens d'une proposition d'un nouveau modèle des pôles de compétitivité, nous avons mis en avant le business model de l'ESS.

SYNTHESE 2 : CROISEMENT DES DIMENSIONS DE L'INNOVATION SOCIALE ET DES OUTILS DE GESTION DES POLES ET MISE EN EVIDENCE DU BUSINESS MODEL DE L'ESS

Rappel de la Q.R.2 : « **Comment les outils déployés par les pôles de compétitivité participent-ils à la construction des champs de l'innovation sociale ? »**

Rappel de la Q.R.3 : « **Dans quelle mesure les pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale peuvent-ils s'inscrire dans l'économie sociale et solidaire ?**

Proposition d'une grille de lecture des outils de gestion qui recouvrent les champs de l'innovation sociale et la mise en évidence du business model de l'ESS dans les pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale

	Dimension sociale			Dimension économique	Dimension gouvernance	
Critère de l'IS / Outils de gestion	**Répondre à un besoin social**	**Génération d'effets positifs**	**Territoire**	**Dimension collective**	**Gouvernance**	**Influence d'acteurs**
Construction identitaire du réseau						
Construction d'un réseau normatif						
Pratiques de persuasion						
Règles constitutives						
Régulation de l'autorité						
Pratiques de mimétisme						
Management des connaissances						
Capacités d'absorption						

Cette synthèse permet d'établir l'objectif de notre recherche qui est de proposer un nouveau modèle des pôles de compétitivité, au regard de l'innovation sociale et du business model de l'ESS. Nous souhaitons notifier que la dimension changement n'apparaît pas sciemment dans notre synthèse. En effet, même si dans notre chapitre 1 nous avons établi la caractéristique changement en tant que processus, il s'agit dans notre recherche d'un contexte de changement du fait du contexte incertain des pôles de compétitivité. Cette dimension sera donc analysée dans le dernier chapitre de notre travail de recherche et représente les résultats de notre dernière question de recherche.

CHAPITRE 3 CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Le positionnement épistémologique a toujours été une source de questionnement oscillant entre un non-positionnement affirmé, un positionnement au fil de l'eau ou encore un positionnement affirmé s'inscrivant dans les paradigmes épistémologiques connus.

La démarche de positionnement épistémologique est essentielle selon Véronique Perret (Bastianutti, Perezts, 2012) et particulièrement en sciences de gestion où les liens entre la recherche et la pratique sont complexes. Ainsi, la pratique scientifique doit être réflexive (Albert, Avenir, 2011). Afin d'obtenir un caractère de scientificité, le chercheur doit revenir sur ses pratiques de production de connaissances. L'inscription des sciences de gestion dans les sciences sociales implique de s'intéresser au chemin de la connaissance qui peut prendre plusieurs formes en fonction du panel de typologies de recherches qui peuvent être menées dans ce domaine.

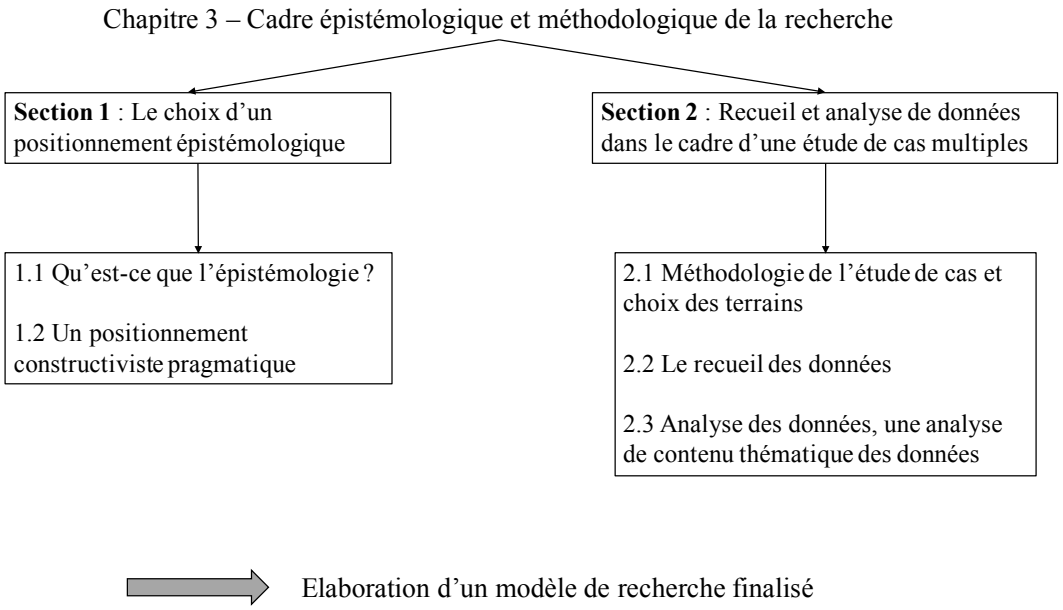
Comme le préconisent Avenier, Thomas (2012, p.22), nous décidons de nous positionner dans un cadre épistémologique déjà solidement conceptualisé et argumenté qu'est le constructivisme pragmatique. Ceci engendre plusieurs questions en termes de conduite de notre recherche, de statut de la connaissance et de sa validité. Comme le souligne Wacheux (2006, p.28) il est nécessaire que les chercheurs expliquent la manière dont le recueil, l'analyse et l'interprétation de données sont effectués ainsi que leur postulat épistémologique afin de pouvoir « inscrire leur projet dans un programme de recherche et légitimer leur intervention auprès des acteurs ». Ceci est l'objet de ce chapitre qui soulève la question : « qu'est-ce qui autorise le chercheur à donner une vision ou une modélisation sur les réalités empiriques observées ? » (Wacheux, 2006, p.28).

C'est dans la **section 1** que nous retrouvons ce positionnement épistémologique « constructiviste pragmatique ». Avant tout, il est utile d'expliquer en quoi consiste l'épistémologie et plus particulièrement dans les sciences de gestion. Puis, nous expliciterons notre positionnement épistémologique en termes gnoséologique, méthodologique et éthique dans le constructivisme pragmatique. En effet, pour ne pas disséminer les informations et rendre notre propos confus, seul le paradigme constructiviste pragmatique sera abordé.

La **section 2** propose de mettre en avant le recueil et l'analyse de données que nous avons effectués. Nous présentons nos études de cas et notre choix de l'étude de cas multiples. Enfin,

nous explicitons le recueil de données, effectué par des entretiens de type semi-directif et leur analyse par codage thématique.

Figure 21 : Schématisation du plan du Chapitre 3



SECTION 1 : LE CHOIX D'UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

La posture épistémologique est une question non dénuée de sens qui a des « répercussions sur des hypothèses gnoséologiques sur l'élaboration, la justification et la mobilisation de connaissances » (Avenier, 2011(b), p.41). Ainsi, l'épistémologie permet au chercheur d'expliquer les hypothèses fondamentales sur lesquelles il fonde son processus d'élaboration et de justification des connaissances dans son projet de recherche (1.1). Ensuite, nous nous attachons à mettre en avant le lien important qui s'exprime entre les sciences de gestion et la création de la connaissance. Le constructivisme pragmatique (1.2) représente un positionnement où la recherche prend une dimension pratique et utile car elle a pour objectif principal de répondre à des problématiques des gestionnaires. Ces dernières amènent à une création et un statut de la connaissance particuliers, empreint de la relation entre le chercheur et son terrain de recherche.

1.1 QU'EST-CE QUE L'EPISTEMOLOGIE ?

L'épistémologie dans une acception moderne et ouverte se définit comme une « activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées » (Allard-Poesi, Perret, 2014, p.15). Plus spécifiquement dans les sciences de gestion, la réflexion épistémologique apparaît comme essentielle afin d'unifier l'objet de la recherche, du fait de la multidisciplinarité de ce domaine d'étude.

1.1.1Définition générale

L'épistémologie s'intéresse conjointement à la connaissance des objets, du sujet et à des structures valables, tout en posant la question : « comment les sciences sont-elles possibles ? » (Piaget, 1967, p.6). C'est en s'appuyant sur ce problème épistémologique que l'auteur nous donne une définition en quatre points de l'épistémologie :

- La validité des connaissances qui implique une dimension normative.
- Considérer « les » connaissances et non pas « la » connaissance car il existe divers types de connaissances.
- Reconnaitre l'accession à la connaissance comme un processus diachronique mêlant invention, création et activités du sujet.

- Conditions de validité relatives à l'objet et ses apports et à la structuration des connaissances. En d'autres termes il s'agit de savoir si la connaissance est donnée ou si elle est créée par le sujet qui intervient dans la connaissance.

Ainsi, pour Piaget (1967, 1970), l'épistémologie s'intéresse à la constitution de connaissances valables qui sont produites par la relation entre un sujet et un objet.

Pour arriver à cette constitution de connaissances valables, Le Moigne (2012), fait reposer le questionnement épistémologique sur trois questions :

- La question gnoséologique : qui réfère à la nature de la connaissance et qui pose la question : qu'est-ce que la connaissance ?
- La question méthodologique : implique la constitution de la connaissance c'est-à-dire le matériel utilisé pour produire de la connaissance.
- La question éthique : qui traite de la valeur de la connaissance et se réfère donc à sa validité interne et externe.

Ces trois questions seront reprises dans notre propos et constituent le cheminement que nous allons suivre pour expliciter notre cadre épistémologique qui se veut être le constructivisme pragmatique.

Mais avant de développer notre positionnement épistémologique, il convient d'expliquer comment l'épistémologie se manifeste dans les sciences de gestion qui constituent notre champ d'application. En effet, l'importance donnée au terrain et aux acteurs par le domaine des sciences de gestion conditionne notre production de connaissances valables.

1.1.2 Epistémologie en sciences de gestion

Les sciences de gestion sont un domaine où convergent différentes disciplines, différents savoirs, en particulier des sciences sociales comme l'économie, la sociologie, la psychologie, les sciences politiques etc. (Martinet, Pesqueux, 2014). Ainsi, le chercheur en sciences de gestion joue le rôle de médiateur, de traducteur « en jugeant de leur intérêt, de leur contribution à « ses » propres questions de recherche c'est-à-dire à la construction-résolution des problèmes de gestion » (Kéradec, 2014, p.84). C'est pourquoi la réflexion épistémologique prend tout son sens et apparaît alors comme nécessaire car c'est elle qui donne une vision de la compréhension de l'objet (Martinet, Pesqueux, 2014).

Selon David (1999, p.13), les sciences de gestion ont pour objet d'étude les systèmes d'acteurs gestionnaires dans lesquels il faut analyser et concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée. L'étendue du champ des sciences de gestion permet un large éventail d'activités de recherche comme par exemple : la conception d'outils de gestion, de dispositifs ou d'instruments avec ou sans les acteurs, l'analyse descriptive des systèmes organisés, l'exploration du processus de décision etc. Elles font référence à une dimension humaine dans les sciences de gestion dans le sens où les éléments de notre environnement témoignent de l'artifice humain : les produits, les services, les organisations etc. tout en s'adaptant au contexte dans lequel ils s'inscrivent (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

David (1999) entend dépasser le débat positivisme/constructivisme dans un renoncement au positivisme sans prendre en compte une vision constructiviste trop radicale. Ainsi, dans une optique constructiviste, les sciences de gestion permettent une « représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations qui suppose que l'on puisse aussi inventer des possibles » (David, 1999, p.13). Plus précisément, le constructivisme dans les sciences de gestion selon David (1999) s'inscrit dans la modélisation des différentes disciplines qui constituent ce champ, ainsi que dans la pratique de la recherche. Du point de vue de la réalité en sciences des gestion, David (1999, p.15) nous dit qu'elle est « construite dans nos esprits parce que nous n'en avons que des représentations » et parce que les acteurs et chercheurs la construisent ou aident à la construire. Plus précisément, le chercheur peut explorer la réalité en contribuant à sa construction mentale (donc de manière indirecte) ou intervenir directement en participant à cette construction de la réalité. Cette intervention du chercheur participe à l'activité scientifique qui amène à une transformation des systèmes étudiés. La recherche a alors pour objectif de développer des connaissances en lien avec le fonctionnement et l'évolution des organisations dans leur contexte via une intention humaine (Avenier, Gavard-Perret, 2012). C'est l'action du chercheur et son intentionnalité de création de connaissances qui constituent la réflexion épistémologique (Allard-Poesi, Perret, 2014).

Après avoir vu comment la connaissance et la réalité se construisent et se développent dans les sciences de gestion qui constituent le domaine dans lequel s'inscrit notre travail de recherche, nous proposons d'établir notre positionnement épistémologique sur le constructivisme pragmatique. Celui-ci est bien entendu personnel mais il est également en rapport direct avec notre recherche, avec le type de résultats qu'elle propose, et avec la prise en compte des acteurs et de leur contexte dans la conduite de cette recherche. En effet, c'est

dans cette conception de l'épistémologie des sciences de gestion que s'inscrit le constructivisme pragmatique.

1.2 UN POSITIONNEMENT CONSTRUCTIVISTE PRAGMATIQUE

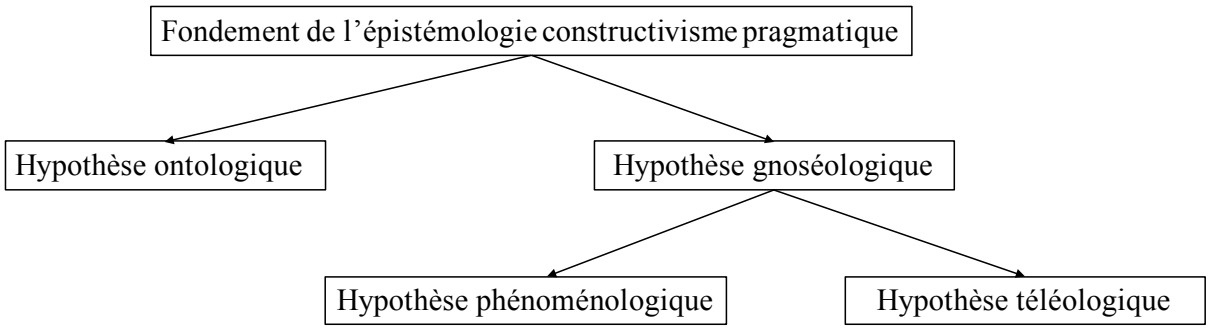
Le constructivisme ne prétend pas décrire les caractéristiques du monde mais il propose une manière de penser qui peut être utile pour comprendre certaines problématiques auxquelles nous sommes confrontés (Von Glasersfeld, 2001). L'action représente un vecteur possible de connaissances selon Véronique Perret qui souligne la nécessité de dépasser la dichotomie connaissance/application (Bastianutti, Perezts, 2012). Ceci questionne l'engagement du chercheur dans la pratique et la production de connaissances, engagement qui est un point essentiel du constructiviste pragmatique.

Le constructivisme pragmatique recouvre plusieurs appellations. Il est tout d'abord connu sous le nom de constructivisme « radical ». Mais cette dénomination semble nier l'existence d'un monde réel et non le caractère agnostique de l'hypothèse ontologique (Avenier, 2011(a)) (comme nous l'avons évoqué précédemment). Il est alors proposé d'utiliser le qualificatif « téléologique » pour illustrer l'intention des acteurs dans la constitution de connaissances. Mais c'est Avenier (2011 (a) ; Avenier, Gavard-Perret, 2012) qui propose l'utilisation de l'appellation constructivisme « pragmatique » en lien avec la philosophie pragmatique, au sens de James et Dewey, où la vérité représente le résultat de la recherche (Girod-Seville, Perret, 2002).

1.2.1 La connaissance dans le paradigme constructiviste pragmatique

Nous définirons successivement les aspects ontologiques (qu'est-ce que la réalité ?) et gnoséologiques (qu'est-ce que la connaissance ?) propres au constructivisme pragmatique. Ces deux hypothèses selon Le Moigne (2012) constituent les fondements des épistémologies constructivistes (figure 22 ci-dessous).

Figure 22 : Les fondements de l'épistémologie constructivisme pragmatique



Source : Auteur

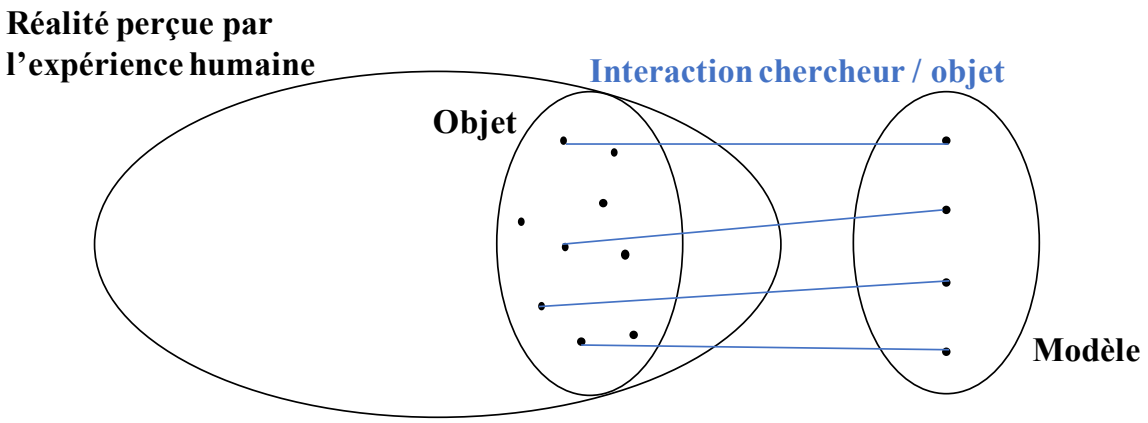
D'un point de vue ontologique, le constructivisme pragmatique ne pose aucune hypothèse (Charreire, Huault, 2001) : « le sujet n'est pas tenu de postuler (ou d'exclure) l'existence ou la non-existence d'un réel connaissable » (Le Moigne, 2012, p.68). L'hypothèse ontologique est alors qualifiée « d'agnostique » car on postule que l'humain n'a pas la possibilité de se prononcer d'un point de vue rationnel sur cette existence ou non-existence d'entités indépendantes de l'esprit humain (Avenier, 2011 (a)). Mais, comme le souligne Von Glasersfeld (2001), il ne s'agit pas de nier la réalité mais seulement d'accepter que nous ne puissions connaître cette réalité uniquement par le biais de notre expérience. En d'autres termes, ce que l'on peut connaître est issu de l'expérience humaine où chaque individu connaît sa propre expérience d'un réel via les actions qu'il mène (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Il est alors possible d'élaborer un modèle de construction de connaissances sans revendications ontologiques (Von Glasersfeld, 2001).

Concernant la connaissance et donc la question gnoséologique, elle induit deux hypothèses : l'hypothèse phénoménologique et l'hypothèse téléologique (Le Moigne, 2012).
Le paradigme constructiviste pragmatique se fonde sur une conception internaliste de la connaissance (Girod-Séville, Perret, 2002) qui implique l'interdépendance entre le chercheur et son sujet d'étude (Avenier, 2010 ; Avenier, Gavard-Perret, 2012 ; Parmentier-Cajaiba, Avenier, 2013). Cette hypothèse phénoménologique s'inscrit dans une interaction cognitive entre le phénomène étudié et le chercheur (Le Moigne, 2012). Il s'agit alors pour l'auteur d'une conception dite « active » de construction de connaissances qui implique trois caractéristiques (p.74) :

- Le statut du temps de l'action et plus particulièrement son irréversibilité.
- La dialogique de la cognition qui postule que c'est dans une interaction du chercheur et du phénomène étudié que la connaissance des phénomènes s'exprime.
- La récursivité de la cognition : cette fameuse interdépendance transforme récursivement le chercheur et son phénomène

Ainsi, l'élaboration de connaissances est une construction de représentations et de modèles (figure 23 ci-dessous) que le chercheur développe afin de donner un sens, une compréhension à des situations, en lien avec l'expérience des acteurs (Charreire, Huault, 2001 ; Avenier, 2011(a) ; Gavard-Perret, 2012). « La représentation qu'un humain a d'une situation ou d'un processus ne peut être tenue pour LA représentation de la situation ou du processus considéré. C'est UNE représentation de cette situation ou de ce processus » (Avenier, Gavard-Perret, 2012, p.36). Comme le sujet connaissant a pour rôle de construire la connaissance, il faut prendre en considération cette intentionnalité qui fonde l'hypothèse téléologique du constructivisme pragmatique (Le Moigne, 2012). En ce sens, la modélisation du phénomène étudié représente le but de la connaissance et est considéré comme endogène au processus cognitif de construction de la connaissance par le chercheur.

Figure 23 : Construction d'un modèle dans le paradigme épistémologique constructivisme pragmatique



Source : Adapté de Charreire-Petit, Durieux, 2014, p. 88

Le tableau 14 ci-dessous nous propose un récapitulatif du constructivisme pragmatique en termes d'hypothèses ontologique et gnoséologique (Avenier, 2011(a) ; Avenier, Gavard-Perret, 2012). Ainsi, la nature de la connaissance dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique s'exprime comme un processus intentionnel où chaque individu connaît sa propre expérience d'un réel. Celui-ci n'est pas nié *a priori* mais aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique n'est posée. Dans la connaissance, le sujet connaissant et le phénomène étudié ne peuvent être séparés. Le but de l'élaboration de connaissances est un processus intentionnel du chercheur qui souhaite élaborer des représentations qui se développent à partir de son expérience et de ses connaissances antérieures. Ces représentations sont adaptées et viables dans leur contexte.

Tableau 14 : Les hypothèses fondatrices du constructivisme pragmatique

La connaissance dans le paradigme épistémologique « constructivisme pragmatique »	
Hypothèses d'ordre ontologique	Aucune hypothèse fondatrice
Hypothèses d'ordre phénoménologique	Interdépendance entre le sujet connaissant et son sujet. Le réel est donc issu de l'expérience humaine.
Hypothèses d'ordre téléologique	Conception pragmatique de la connaissance. Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience.

Source : Adapté de Avenier, Gavard-Perret, 2012, p.25 et Le Moigne, 2012

Nous venons de voir le premier volet de notre positionnement épistémologique qui est la connaissance dans le constructivisme pragmatique. Le questionnement épistémologique se poursuit avec la question de la méthodologie. Le constructivisme pragmatique a la particularité d'accepter un large éventail de méthodologies afin d'engendrer la connaissance (Avenier, 2011(a) ; Avenier, Perret, 2012). De plus, nous allons voir que la méthodologie utilisée dans notre travail de recherche correspond aux hypothèses gnoséologiques que nous avons définies précédemment.

1.2.2 La création de la connaissance

Le constructivisme pragmatique implique une interdépendance entre le chercheur et son sujet, où la réalité et la connaissance sont construites à travers l'action du chercheur et où celui-ci a pour finalité la compréhension. C'est pourquoi notre méthodologie de recherche constitue une exploration hybride menée avec un raisonnement abductif dans une approche qualitative.

La voie de l'exploration « consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication et la recherche d'une compréhension » (Charreire-Petit, Durieux, 2014, p. 78). Notre recherche, via notre questionnement exposé en introduction, implique une volonté de compréhension des pôles de compétitivité au travers de la notion d'innovation sociale. Le fonctionnement de la structure « pôle de compétitivité » est analysé sous l'angle de l'innovation sociale. A notre connaissance, cette mise en relation n'a jamais été traitée. Nous considérons qu'un travail de recherche doit être utile et relier le monde académique et monde de la pratique dans une visée normative de la connaissance (Girod-Séville, Perret, 2002), dans une volonté de compréhension optimale. Ainsi, notre dernière question de recherche s'intéresse directement à une problématique de notre terrain. Cepndant, cette interrogation pour le contexte incertain des pôles de compétitivité et la proposition d'un nouveau modèle est apparue après plusieurs allers-retours entre nos matériaux empiriques et théoriques. C'est pourquoi notre recherche exploratoire est qualifiée d'hybride. Ainsi, elle sous-entend un raisonnement abductif que nous allons expliciter.

L'abduction représente un processus récursif d'interprétation, permettant de générer des idées nouvelles, de construire des modèles et d'analyser des situations de gestion, notamment via le rapprochement de deux champs généralement éloignés et par l'utilisation de métaphores (David, 1999). De plus, en suivant un raisonnement abductif, le chercheur est amené à mêler les caractéristiques de son terrain à d'autres situations comparables ainsi que différentes constructions théoriques (De La Ville, 2000). La mise en relation que nous opérons entre les pôles de compétitivité et la notion d'innovation sociale ainsi que le champ institutionnel de l'ESS nous semble novatrice. Il est vrai également que les acteurs de notre terrain de recherche ne connaissaient pas la notion d'innovation sociale. Il a donc fallu user d'analogies afin de pouvoir obtenir une compréhension de cette notion en lien avec notre objet de recherche.
De plus, les modèles que nous proposons de l'innovation sociale et du business model de l'ESS dans les pôles de compétitivité répondent à un raisonnement abductif puisque nous avons sollicité à la fois des connaissances empiriques et théoriques qui se sont enrichies au fil de notre

recherche afin de proposer un nouveau modèle des pôles de compétitivité. En effet, c'est en suivant notre hypothèse téléologique et donc en lien avec les acteurs que nous construisons une représentation des pôles de compétitivité au regard de l'innovation sociale et du business model de l'ESS. Ainsi, notre question de recherche n°3 émane directement de la confrontation avec les acteurs de terrain et répond spécifiquement à une situation problématique pour les pôles de compétitivité. De plus, l'idée de solliciter le business model de l'ESS intervient d'un point de vue théorique puisque l'innovation sociale est directement reliée au champ de l'ESS (Voir Chapitre 2, Section 2).

David (1999, p.7) reprend la définition de l'abduction dans les sciences de gestion donnée Koenig (1993) : « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par une logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ». L'ensemble de nos questions de recherche et donc la grille d'analyse de l'innovation sociale et le business model de l'ESS ont donc été confrontés aux acteurs du terrain afin de produire du sens en lien avec un contexte spécifique ; ce qui répond au processus de validation du raisonnement abductif.

C'est en menant une recherche de type qualitatif que nous avons pu exploiter au mieux ce raisonnement abductif car celle-ci permet une grande flexibilité dans la conduite de notre recherche, notamment en termes de modifications des questions de recherche (Baumard, Ibert, 2014). Ceci nous semblait essentiel afin de pouvoir proposer des résultats véritablement issus du terrain, au plus proche de la réalité des acteurs et de leurs problématiques. L'illustration en est notre question de recherche n°3 qui, comme nous l'avons déjà expliqué, a émergé lors de notre accès au terrain. En ce sens, une approche qualitative implique un contact privilégié et prolongé avec le terrain de recherche, ce qui permet au chercheur d'atteindre une compréhension la plus globale possible, tout en recueillant les perceptions des acteurs (Miles, Huberman, 2003). Ainsi, l'objectif d'adopter une démarche qualitative est de pouvoir montrer et analyser les intentions, les discours, les actions et interactions des acteurs, à la fois de leur point de vue mais également du point de vue du chercheur (Dumez, 2012 (a)). Alors, la méthodologie qualitative nous permet de construire une compréhension des pôles de compétitivité du point de vue de l'innovation sociale et en lien avec leur contexte.

Les recherches qualitatives souffrent parfois d'un manque de reconnaissance en ce qui concerne la validité et la fiabilité des connaissances produites (Voynnet Fourboul, 2012). En effet, même si elles sont considérées comme un moyen propice à la production de connaissances pertinentes pour la pratique, elles peuvent poser des problèmes de rigueur et souffrir de faiblesses en matière de justification de la valeur des connaissances produites (Pratt, 2009 ; Avenier, Thomas, 2012). Nous allons démontrer qu'il est possible de produire des connaissances valables, valides et fiables. C'est le dernier questionnement du positionnement épistémologique sur le statut de la connaissance et donc sa validité interne et externe.

1.2.3 La valeur et le statut de la connaissance

La justification des connaissances implique plusieurs principes fondamentaux que le chercheur se doit de respecter, qui sont : la validité interne de la recherche, la validité externe des connaissances élaborées et enfin la fiabilité du processus de recherche (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Nous allons détailler ces différentes dimensions, toujours en lien avec notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique.

Tout d'abord, la **validité interne** d'une recherche, qui s'apparente à la crédibilité des connaissances produites (Serval, 2015), prend en compte la cohérence interne de la recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche. Selon Avenier, Gavard-Perret (2012, p.41), la cohérence interne de la recherche comprend différentes facettes : le cadre épistémologique, l'objet de la recherche, le but principal de la recherche, la question centrale de la recherche, la méthode de recherche, la tactique de collecte des informations et les stratégies de traitement. Ceci s'apparente au travail épistémique au sens d'Albert, Avenier (2011) qui a pour objectif de légitimer les savoirs élaborés via le questionnement de la revue de la littérature sur le thème considéré, la mise en relation du matériau empirique récolté et des théories mobilisées et enfin via la communication de savoirs en fonction des publics. La validité du construit des recherches qualitatives dans le constructivisme pragmatique repose sur la qualité de la compréhension des phénomènes étudiés (Avenier, Thomas, 2012). Il s'agit d'apporter une cohérence entre les concepts mobilisés et leur interprétation dans le contexte étudié, ce qui permet une intelligibilité de l'expérience du chercheur et des acteurs (Avenier, Gavard-Perret, 2012). En ce sens, c'est le processus d'explication qui devient garant de cette validité puisque le chercheur doit s'efforcer de montrer, avec rigueur, comment il a bâti ses interprétations à partir du matériau empirique (Avenier, Gavard-Perret, 2012 ; Avenier, Thomas, 2012). L'utilisation de *verbatim* apparaît alors nécessaire afin de montrer au mieux ce

processus d'abstraction. En d'autres termes, du fait de l'interaction entre le chercheur et les acteurs, la validité des connaissances élaborées dépend autant du construit, que de son processus de mise en œuvre. Ainsi, le chercheur doit montrer en quoi les connaissances produites sont valables mais également valables dans ce contexte.

La **validité externe** « examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche » (Drucker-Godard *et al*., 2014, p.321). Les connaissances produites doivent être valables au-delà de la base empirique avec laquelle elles ont été élaborées, c'est à dire pour notre recherche au-delà des cas considérés (Avenier, Gavard-Perret, 2012 ; Avenier, Thomas, 2012). Dans le paradigme constructiviste pragmatique, la mise à l'épreuve des connaissances consiste à savoir si les connaissances élaborées s'adaptent également à d'autres contextes, donc à d'autres cas.

Enfin, concernant la **fiabilité** de la connaissance produite, elle concerne toutes les phases du processus de recherche. C'est pourquoi le chercheur est invité à transmettre toutes les informations d'ordre méthodologique, les différentes étapes de sa recherche, ses choix en termes de terrain, de recueil et d'analyse des données (Drucker-Godard *et al*., 2014). Notons que la fiabilité d'une recherche s'apparente à la fiabilité de l'instrument de mesure, ce qui n'est pas compatible avec notre positionnement épistémologique. Ainsi, dans notre paradigme constructiviste pragmatique, la fiabilité de notre recherche consiste à « offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche jusqu'aux résultats annoncés » (Avenier, Gavard-Perret, 2012, p. 41).

Afin de commencer à construire la validité de notre recherche mais également pour une meilleure compréhension de notre travail de recherche pour le lecteur, nous allons décrire le cheminement que nous avons parcouru en termes de questionnement, tout en faisant ressortir les liens que nous avons établis entre l'empirie et la littérature.

1.2.4 Le modèle de recherche finalisé

Dès notre Master Recherche, nous avons développé un véritable intérêt pour le développement économique local. C'est ainsi que nous avons découvert la notion de réseaux territorialisés d'organisations et plus particulièrement les pôles de compétitivité. Dans la même période, durant nos lectures diverses, nous avons connu la notion d'innovation sociale qui nous a semblé nouvelle et pouvant répondre au domaine des sciences de gestion, bien que cette notion

soit globalement développée en économie. La recherche étant le lieu des possibles, nous avons affirmé notre volonté de confronter ces deux thématiques.

De plus, il semblait pertinent d'interroger les réseaux territorialisés d'organisation et plus particulièrement les pôles de compétitivité qui fondent leur identité sur l'innovation technologique, au regard de cette innovation sociale. Nos lectures successives laissant apparaître un potentiel vide théorique, la littérature a cependant permis de faire émerger des similitudes entre les pôles de compétitivité et l'innovation sociale. Nous avons donc été confortés dans notre idée d'analyser les pôles de compétitivité sous l'angle de l'innovation sociale ou du moins de tenter de voir si l'innovation sociale pouvait se retrouver dans les pôles. C'est ainsi, que notre première question de recherche a été établie. Il était alors nécessaire d'aller voir sur le terrain si notre pressenti se vérifiait : « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité produisent-ils des innovations sociales ?* ». Pour aller plus loin dans cette mise en relation, nous avons souhaité interroger les acteurs sur leurs pratiques en termes d'innovation sociale.

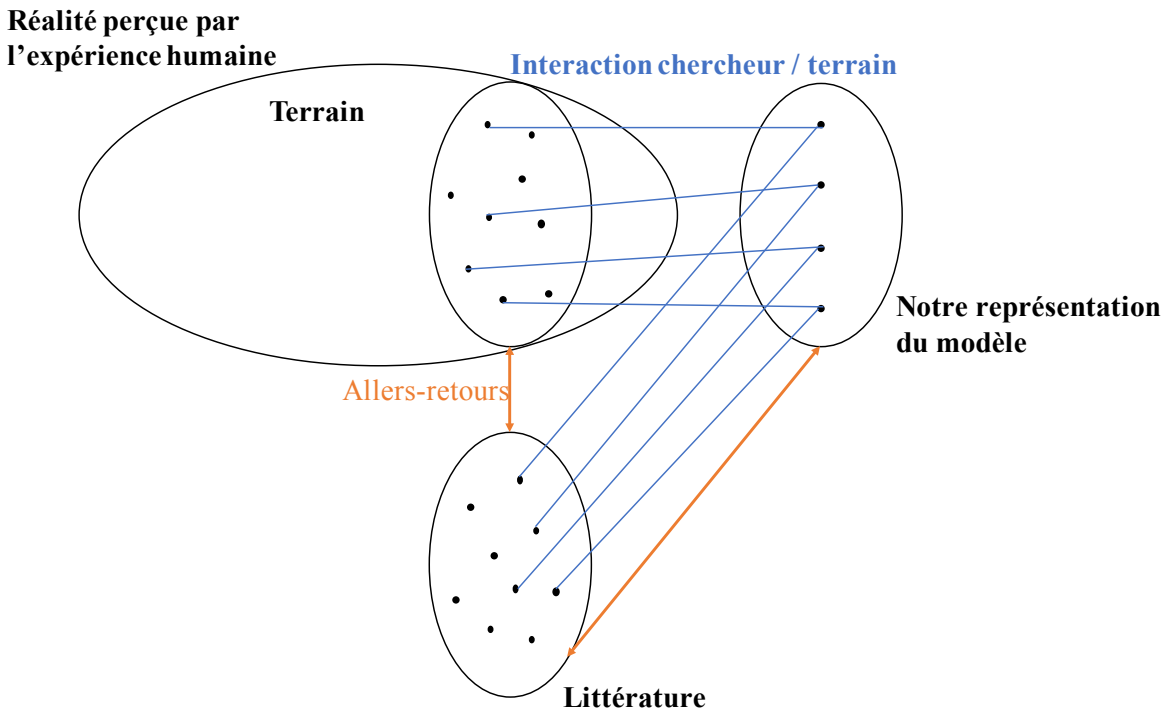
C'est ainsi que nous avons élaboré notre deuxième question de recherche : « *Comment les outils de gestion déployés par les pôles de compétitivité participent-ils à la construction de l'innovation sociale ?* ».

Au début de notre travail de recherche, notre thèse devait uniquement porter sur cette mise en relation qui nous paraissait déjà conséquente, du fait de l'éloignement des deux notions et de la prise en considération de l'innovation sociale d'un point de vue gestionnaire. Mais notre terrain nous a révélé une problématique de gestion : le contexte incertain des pôles de compétitivité. Du fait notamment d'un désengagement financier de l'Etat, les pôles de compétitivité sont obligés de trouver de nouvelles sources de financement. A cela s'ajoutent des problématiques en termes d'adhérents et d'aide aux PME. Nous souhaitons donc répondre à cette problématique que rencontrent les pôles en proposant un nouveau modèle des pôles de compétitivité. Un retour sur la littérature a fait émerger le champ de l'ESS, d'où les innovations sociales sont généralement issues. De cette façon, nous proposons notre troisième et dernière question de recherche : « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale peuvent-ils s'inscrire dans l'économie sociale et solidaire ?* ». Par ce cheminement nous élaborons notre problématique générale : « *En quoi la mise en œuvre de l'innovation sociale participe-t-elle au fonctionnement et à l'évolution des pôles de compétitivité ?* ».

En conséquence, c'est par l'interaction avec les acteurs que nous avons pu construire une réalité des pôles de compétitivité en termes d'innovation sociale. Cette interaction a également permis de mettre en lumière une problématique gestionnaire que nous essayons de solutionner.

Nous proposons une représentation du cheminement que nous avons suivi pour élaborer notre travail de thèse, menant à notre modèle de la recherche (figure 24 ci-dessous).

Figure 24 : Retour sur notre modèle de recherche



Source : Auteur

Le travail de recherche a pour objectif premier la construction de connaissances. Cette dernière est encore plus importante dans le domaine des sciences de gestion puisqu'elle est utile aux acteurs. En d'autres termes, un travail de recherche doit faire avancer la science tout en étant au plus près des acteurs pour répondre à leurs problématiques de gestion. S'inscrire dans un paradigme épistémologique implique de savoir quelles connaissances nous souhaitons créer, de quelle manière et à quelles fins, pour apporter une aide à la conduite de la recherche tout en développant son identité. De plus, se questionner sur son positionnement épistémologique dans la conduite de sa recherche, revient à aborder des questions sur la réalité, la vérité et la connaissance qui peuvent nous faire avancer d'un point de vue personnel. Mais, afin d'élaborer cette connaissance, il faut recueillir les données et les analyser. Ceci est l'objet de notre seconde section.

SECTION 2 : RECUEIL ET ANALYSE DE DONNEES DANS LE CADRE D'UNE ETUDE DE CAS MULTIPLES

Afin de montrer la cohérence de notre recherche, nous nous appuyons sur la modélisation de la recherche qualitative que propose Maxwell (2009) et qui se définit comme un schéma régissant le fonctionnement ou le développement de la recherche. Il s'agit d'un modèle interactif qui se compose de cinq dimensions : les buts de la recherche ; le cadre conceptuel ; les questions de recherche ; les méthodes ; la validité. Nous nous efforçons d'établir une connexion entre ces différentes dimensions dans l'objectif de rendre notre recherche compréhensible et réaliste. Bien que le cadre conceptuel ait déjà été proposé, il s'agit dans cette partie de faire état de notre méthodologie et du choix de nos terrains d'étude (2.1) et des approches et techniques que nous utilisons pour collecter (2.2) et analyser nos données (2.3).

2.1 METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS ET CHOIX DES TERRAINS

En tant que méthode de recherche, l'étude de cas est utilisée dans de nombreuses situations afin de contribuer aux phénomènes collectifs, organisationnels, sociaux, politiques ; où le besoin de la recherche réside dans la compréhension des phénomènes complexes (Yin, 2013). L'étude de cas représente « une stratégie privilégiée d'accès au réel » dont l'ambition principale est la compréhension (Gombault, 2006, p.32).

2.1.1 L''étude de cas, présentation générale

Les recherches qualitatives utilisent principalement les études de cas en termes de recueil de données (Royer, Zarlowski, 2014) parce qu'elles cherchent à étudier les phénomènes contemporains dans leur contexte (Eisenhardt, 1989 ; Gibbert *et al*., 2008 ; Miles, Huberman, 2003). Elles permettent d'étudier des phénomènes sociaux complexes où l'on retrouve de nombreuses variables d'intérêt (Yin, 1994).

Ainsi, l'étude de cas ne peut porter sur des recherches non empiriques ou purement expérimentales (David, 2004). Elle implique d'obtenir le maximum d'informations possibles sur l'objet de la recherche, ce qui permet une analyse et une compréhension les plus fournies possibles (Njie, Asimiran, 2014). En ce sens, le choix de l'étude de cas comme méthodologie de la recherche dépend en grande partie des questions de recherche. Si celles-ci interrogent le « comment » et le « pourquoi » certains phénomènes fonctionnent, alors l'étude de cas est pertinente (Yin, 2013). Nous souhaitons comprendre, dans notre recherche, le fonctionnement

des pôles de compétitivité par le prisme de l'innovation sociale. C'est pourquoi nous sollicitions la méthodologie de l'étude de cas qui peut être caractérisée d'« inédit » ou d'« exemplaire » dans le sens où le choix de ce cas permet d'étudier des phénomènes rares ou inconnus, ou encore des situations innovantes (David, 2004, p.10). Comme nous l'avons déjà évoqué, la mise en relation des pôles de compétitivité avec la notion d'innovation sociale semble nouvelle. De plus, le contexte de notre recherche est essentiel car il ne s'agit pas de savoir comment fonctionnent les réseaux territorialisés d'organisations, mais comment fonctionnement ces deux pôles de compétitivité qui se construisent en lien avec un territoire spécifique et ses acteurs. Ceci va dans le sens du mode de raisonnement que nous avons suivi : l'abduction qui permet d'interpréter ce que l'on observe en le faisant coïncider avec les théories et dont le cas représente cette conjecture des relations (David, 2004). La méthodologie de l'étude de cas permet en effet une dépendance entre l'objet observé et le chercheur afin de pouvoir saisir les points de vue des différents acteurs pour répondre au mieux à notre questionnement (Yin, 2013). Mais comme pour notre positionnement épistémologique qui soulève des questions de validité de la connaissance produite, la méthodologie de l'étude de cas souligne des critères de validité. Les études de cas à l'image de la méthodologie qualitative souffrent d'une mauvaise image en termes de validité, particulièrement de validité externe (Koenig, 2005 ; Ayerbe, Missonier, 2007). Ces auteurs nous proposent de dépasser la dichotomie entre validité interne et externe en considérant la validité comme processus de la recherche. Les tactiques de validité pour une étude de cas vont de la sélection des cas (échantillonnage) au recueil et à l'analyse des données (Ayerbe, Missonier, 2007). Pour chacune de ces étapes, qui font l'objet de la suite de notre propos, nous nous efforcerons de mettre en avant les différents points, nécessaires à la validité de notre recherche.

Pour débuter l'explicitation de notre processus de recherche, nous mettons en avant le type d'étude de cas que nous avons choisi. Il s'agit d'une étude de cas multiples instrumentale à visée explicative.

2.1.2 L'étude de cas multiples, instrumentale à visée explicative

Il existe plusieurs typologies de l'étude de cas. La principale distingue l'étude de cas unique de l'étude de cas multiples. Notre travail de recherche repose sur une étude de cas multiple et plus précisément deux cas. Il s'agit alors d'une « réplication » (Yin, 2013, p.99) entre les deux cas sélectionnés.

En effet, ces deux cas présentent des similarités, comme nous l'expliquons plus en détail lors de la présentation du terrain.

De plus, le recueil de données ainsi que l'analyse de ces données ont été menés exactement de la même manière. Rappelons que l'objet de notre recherche est d'analyser le fonctionnement des pôles de compétitivité sous le prisme de l'innovation sociale, de voir quelles sont les pratiques d'innovation sociale et de répondre aux problématiques gestionnaires des pôles de compétitivité en proposant un modèle issu du champ de l'ESS. Comme nous l'avons déjà évoqué, ce lien n'a, à notre connaissance, jamais été établi. C'est pourquoi, au commencement de notre recherche, nous souhaitions mettre en œuvre une étude de cas unique afin de permettre une compréhension en profondeur des pratiques et outils en termes d'innovation sociale dans les pôles de compétitivité. Néanmoins, il nous semblait essentiel de pouvoir comparer ces pratiques et d'étendre notre niveau de compréhension. Nous avons donc choisi d'effectuer une étude de cas multiples même si celle-ci ne comporte que deux cas, car le travail de thèse sous-entend des contraintes temporelles et la conduite d'une étude de cas multiples peut s'avérer longue (Yin, 2013). En ce sens, David (2004, p.2) qui reprend les travaux de Stake (1994) met en avant l'étude de cas collective destinée à « mieux circonscrire un phénomène à partir de cas multiples, dans une optique plutôt exploratoire », ceci dans une visée instrumentale. Grâce à notre étude de cas multiples nous cherchons à décrire en quoi consiste l'innovation sociale et à comprendre comment elle se manifeste dans les pôles de compétitivité, ainsi que son rôle à jouer dans leur devenir. La visée instrumentale (David, 2000) réside dans la proposition d'un outil de gestion qu'est le business model de l'ESS, dans le but de répondre aux problématiques gestionnaires dont nous ont fait part les acteurs dans le fonctionnement des pôles de compétitivité.

Enfin, notre étude de cas multiples s'inscrit dans une logique explicative, toujours dans cette volonté de compréhension des phénomènes étudiés par un raisonnement abductif (Avenier, Thomas, 2012).

Afin d'illustrer au mieux le choix de nos cas, nous proposons une présentation du terrain de notre recherche.

2.1.3 Présentation des cas : la sélection de deux pôles de compétitivité

La Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur est très engagée dans la politique des pôles de compétitivité qu'elle soutient financièrement et activement en termes de lancements de projets. Nous dénombrons dix pôles de compétitivité présents sur la Région PACA, dans plusieurs domaines de compétences :

- CAPENERGIES
- EAU
- EUROBIOMED
- MER MEDITERRANEE
- OPTITEC
- PASS
- SAFE
- SCS
- TERRALIA
- TRIMATEC

Nous ne reviendrons pas sur la définition des pôles de compétitivité puisque cela a été l'objet de notre introduction générale. Nous nous focalisons sur la présentation des deux pôles choisis pour mener à bien notre recherche et justifierons les causes de ce choix. Pour des raisons d'anonymat, les pôles de compétitivité ne seront pas nommés, nous parlerons du pôle n°1 et du pôle n°2. A noter que le choix de la numérotation n'engendre aucunement un critère de valeur ou d'importance entre les deux pôles de compétitivité.

Les deux pôles de compétitivité choisis se situent sur le Technopôle de l'Environnement Arbois-Méditerranée. Ce technopôle est situé à Aix-en-Provence et regroupe six pôles de compétitivité. Il vient d'intégrer la Métropole d'Aix-Marseille et porte « un projet d'aménagement et de développement économique du territoire tourné vers la création, le développement et l'accueil d'entreprises innovantes et de laboratoires de recherche dans le domaine de l'environnement[25] ». Ses domaines d'action sont : la surveillance environnementale, la gestion des risques, les énergies, l'éco-construction ; la gestion de l'eau et des déchets.

[25] http://www.arbois-med.com/le-technopole-de-larbois/qui-sommes-nous/ (consulté le 20 Août 2017)

Le pôle n°1 a été créé en 2005, dès la mise en place de la politique nationale des pôles de compétitivité. Il a été fondé par trois membres porteurs : CEA Cadarache (Commissariat à l'Energie Atomique) ; EDF ; ADEC (Agence de Développement Economique de la Corse). Son domaine d'action est le développement de systèmes énergétiques en remplacement des énergies fossiles. Il rassemble « les acteurs de la transition énergétique au service des territoires durables[26] ». Son objectif est de participer à la transition énergétique afin d'instaurer un nouveau modèle énergétique, de permettre de fournir des solutions concrètes au remplacement des énergies fossiles, réduire la demande en énergie face aux enjeux d'approvisionnement et à la maîtrise du changement climatique[27].
Pour ce faire, elle aide les entreprises françaises dans leur quête de compétitivité en développant des filières énergétiques régionales ou nationales[28]. Le pôle de compétitivité n°1 rassemble plus de cinq cents membres de nature différente comme des entreprises (et principalement des PME), des organismes financiers, des structures de recherche et formation, des collectivités et des associations. Ce pôle de compétitivité est basé à Aix-en-Provence mais il intègre également la Corse, la Principauté de Monaco, la Guadeloupe depuis 2007 via le cluster Synergîle et la Réunion depuis 2008 avec le cluster Temergie. Ces territoires d'intervention lui permettent d'intégrer les problématiques de l'énergie en milieu insulaire.

Le pôle n°2 quant à lui est issu d'une fusion de deux pôles de compétitivité datant de 2015. Il se positionne donc sur de larges thématiques. Son domaine d'action représente la sécurité et la défense globale, répondant à des enjeux de sûreté et de sécurité dans différents secteurs économiques : santé, industrie, environnement, agroalimentaire etc., impliquant aussi bien le citoyen que l'Etat et les collectivités territoriales[29]. Quatre axes sont proposés : ville durable et prévention des risques ; défense et sécurité ; transports de demain, aéronautique et spatial ; industrie du futur ; technologies d'excellence. Il est le seul pôle de compétitivité en France à se positionner sur l'ensemble de ces thématiques (sécurité et défense). Ce pôle de compétitivité rassemble quatre cent cinquante adhérents comme des entreprises de différentes tailles, des académiques, et des utilisateurs finaux. Il compte également des partenaires comme des chambres de commerce, des agences de développement ou encore des cabinets de conseil.

[26] Slogan du pôle n°1, plaquette de présentation
[27] Plaquette de présentation du pôle n°1
[28] Plaquette de présentation
[29] http://www.safecluster.com/qui-sommes-nous/ (consulté le 20 Août 2017)

Ces deux pôles de compétitivité ont été choisis pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous observons des caractéristiques communes à ces deux pôles de compétitivité telles que le nombre d'adhérents, leur importance sur le territoire national (ils sont considérés par les évaluations de la politique des pôles de compétitivité comme de « bons élèves »), leur implantation géographique. Ces éléments constituent un avantage pour comparer ces pôles de compétitivité en termes de fonctionnement et de mise en œuvre de l'innovation sociale. Nous comparons des objets d'étude comparables.

Si nous reprenons le modèle de la recherche qualitative de Maxwell (2009), celui-ci implique d'autres facteurs que les cinq dimensions que nous avons évoquées précédemment. Ces « facteurs contextuels » (Maxwell, 2009, p.25) peuvent être : des financements, des problèmes perçus, une expérience personnelle, un environnement particulier, des recherches antérieures, etc. Il s'agit donc « d'opportunisme méthodique » (Baumard, Ibert, 2014, p.128). Lors de notre Master Recherche, nous avions déjà effectué une recherche sur le pôle n°1. Il nous a paru plus facile de solliciter à nouveau ce pôle de compétitivité puisque nous avions déjà des contacts et nous pensions obtenir aisément des rendez-vous pour notre recueil de données.

Concernant le pôle n°2, une connaissance personnelle travaille dans ce pôle de compétitivité. Là encore, afin d'assurer au mieux notre recueil de données qui peut parfois s'avérer un parcours du combattant, nous avons choisi d'étudier le pôle n°2 et avons donc bénéficié d'une entrée privilégiée.

Ces deux pôles de compétitivité se situent dans le même bâtiment. La prise de contact avec les acteurs des deux pôles a donc été de difficulté moindre. Par exemple, lors de l'attente d'un rendez-vous dans la salle d'accueil, il a été possible d'aborder des personnes des deux pôles de compétitivité et solliciter sans peine de nouveaux rendez-vous.

Nous avons pu voir que l'étude de cas correspondait à notre recherche puisque cette méthodologie est en lien à la fois avec notre positionnement épistémologique et avec le but de notre recherche. Nous sollicitons ainsi une étude de cas multiples, instrumentale à visée explicative sur deux pôles de compétitivité de la Région PACA. Afin de continuer l'explication du canevas de la recherche, nous explicitons la constitution recueil de données.

2.2 LE RECUEIL DES DONNEES

Le recueil de données est essentiel dans le processus de recherche car il « permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche » (Baumard *et al.*, 2014).

2.2.1 Les sources d'évidence : triangulation de données primaires et secondaires

Il existe selon Yin (2013) six sources d'évidence : la documentation, les archives, les entretiens, l'observation, l'observation participante et les artefacts physiques. Selon l'auteur, aucune source n'est plus importante qu'une autre ; elles sont complémentaires. Comme le recommande l'auteur, nous avons opté pour une triangulation des sources, ce qui représente une force dans la collecte des données dans une étude de cas. Ainsi, nous avons utilisé la documentation et l'entretien qui s'apparentent respectivement à des données secondaires et primaires. Les données secondaires sont des « données qui existent déjà » (Baumard *et al.*, 2014, p.290) alors que les données primaires sont récoltées par le chercheur lui-même. Nous explicitons brièvement ce que sont les données secondaires alors que l'entretien fera l'objet d'une sous-partie à part entière puisqu'il représente la source d'évidence principale de notre recherche. Il existe une différenciation entre les données secondaires internes qui sont « des informations déjà produites par des organisations » (Baumard *et al.*, 2014, p.291), et les données secondaires externes. Les données secondaires internes ont été recueillies lors de la conduite de nos entretiens puisque nous avons demandé à chaque personne interrogée si elle était en possession de documents à nous communiquer.

Ainsi, nous avons pu récolter différentes plaquettes de présentation des deux pôles de compétitivité, des rapports d'activité sur les actions menées par les pôles et des documents sur le soutien financier de la Région PACA envers les pôles de compétitivité. Cette documentation nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement des pôles de compétitivité dans leur ensemble mais également de commencer à percevoir leurs différences notamment en termes d'animation du réseau et d'accompagnement des membres.

Les données secondaires externes, quant à elles, ont été récoltées via internet. Le site internet spécifique aux pôles de compétitivité représente une source d'informations puisque nous avons pu y trouver l'ensemble des rapports d'évaluation des pôles de compétitivité ainsi que des communiqués de presses et différents comptes-rendus du CIADT (Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire) qui est l'organe national en charge de la politique des pôles de compétitivité. Grâce à ces documents, nous avons pu mieux saisir l'évolution de la politique des pôles de compétitivité avec ses trois phases. De plus, concernant

la notion d'innovation sociale, les sites internet de la Commission Européenne, de l'Horizon 2020, de l'Avise et de la CRESS nous ont permis de développer une vision plus large de l'innovation sociale et beaucoup plus opérationnelle par rapport à la théorie.

Les données secondaires ont principalement servi à obtenir des informations pratiques sur les pôles de compétitivité et sur l'innovation sociale afin de pouvoir cerner au mieux en quoi ils consistent. Ceci semblait essentiel du fait de notre objet de recherche qui constitue leur mise en relation. Nous allons à présent nous focaliser sur l'entretien semi-directif qui a été la principale méthode de recueil de données.

2.2.2 L'entretien semi-directif, un modèle privilégié dans la collecte des données

L'entretien constitue un recueil de données primaires car il permet de collecter des « données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Baumard *et al*., 2014, p.274). Il permet de « recueillir des données sur une grande variété de thèmes » (Gavard-Perret *et al*., 2008, p.87). Ainsi, l'entretien constitue une rencontre entre le chercheur et la personne interrogée qui amène une interaction verbale et une coproduction des données (Gavard-Perret *et al*., 2008). Il existe plusieurs types d'entretien : individuel ou collectif, directif, semi-directif ou centré ; en « fonction du nombre de répondants en interaction avec le chercheur » et du » caractère plus ou moins guidé de la discussion » (Gavard-Perret *et al*., 2008, p.89).

Nous avons choisi d'effectuer des entretiens individuels semi-directifs. L'entretien individuel est utilisé lorsque l'on cherche à explorer des processus complexes (Gavard-Perret *et al*., 2008), avec une véritable compréhension de l'objet d'étude. S'agissant pour nous de répertorier les outils de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité dans leur fonctionnement global nous avons besoin de la vision de chaque acteur. Mais, comme nous souhaitons interroger les acteurs sur leur vision en termes d'innovation sociale des pôles de compétitivité, l'entretien semi-directif semble approprié car il permet de guider les acteurs interrogés sur les thèmes souhaités par le chercheur, tout en leur laissant une certaine liberté. Pour réaliser un entretien semi-directif il est nécessaire de construire un guide d'entretien qui représente les thématiques à aborder lors de celui-ci, ce qui permettra une « analyse horizontale des résultats » (Gavard-Perret *et al*., 2008, p.93).

Notre guide d'entretien (annexe 1) a été le même pour tous les acteurs interrogés dans les deux pôles de compétitivité.

Il se compose d'une introduction générale et de cinq grands thèmes. Avant de commencer l'entretien, il est nécessaire d'installer un climat de confiance entre le chercheur et la personne interrogée (Gavard-Perret *et al*., 2008). Il s'agit de se présenter (même si cela a déjà été réalisé lors de la prise de contact), de présenter notre recherche, d'assurer leur anonymat et de demander leur accord pour l'enregistrement de l'entretien. L'introduction de notre entretien appelé « thème de réchauffement » (Gavard-Perret *et al*., 2008, p.96) ou « phase d'entame » (Romelaer, 2006, p.108) consiste pour le répondant à présenter ses missions dans le pôle de compétitivité et à nous parler de l'évolution de la politique nationale des pôles de compétitivité, notamment en termes d'innovation. Ces deux questions générales permettent tout d'abord d'établir ce climat de confiance, mais également de mesurer la connaissance des répondants sur les pôles de compétitivité. De plus, cela nous permet d'orienter directement l'entretien sur la thématique de l'innovation. Notre guide d'entretien ne mentionne pas directement l'innovation sociale car il nous semblait peu probable que les répondants connaissent cette notion. Ainsi, nous avons délimité quatre thèmes relevant de l'innovation sociale : le territoire, la gouvernance, le modèle économique et l'empowerment. Ces dimensions de l'innovation sociale représentent les premiers critères que nous avons élaborés à partir de la littérature. Pour chacun de ces thèmes, les questions ont été formulées sous la forme de « comment » et « de quelle manière » afin que les répondants puissent nous donner des exemples concrets de leurs pratiques et des outils de gestions utilisés. Notre travail de chercheur a donc ensuite été de traduire les propos des répondants en termes d'outils de gestion, de caractéristiques de l'innovation sociale et de business model de l'ESS. Pour conclure les entretiens, nous nous sommes assuré que le répondant n'avait plus rien à ajouter. Pour récolter le plus d'informations possibles lors d'un entretien semi-directif, nous avons adopté une posture empathique qui amène à se mettre à la place du répondant (Gavard-Perret *et al*., 2008). Nous avons laissé la personne interrogée s'exprimer avec spontanéité, tout en soutenant le discours afin d'encourager l'interviewé et lui montrer que nous nous plaçons dans une écoute attentive (Romelaer, 2006).

Nous avons conduit trente-et-un entretiens semi-directifs dans les deux pôles de compétitivité qui ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Ces entretiens ont été réalisés en face à face pour le personnel des pôles de compétitivité et par téléphone pour les entrepreneurs ou membres des conseils d'administration car ces répondants n'étaient généralement pas sur Aix-en-Provence. De plus, nous nous sommes rendus compte que l'entretien téléphonique laissait une certaine liberté au répondant dans ses paroles et une disponibilité plus importante pour la prise

de rendez-vous. Il est arrivé qu'un répondant ne trouve pas de créneau horaire pour un entretien en face à face mais que suite à notre proposition d'un entretien téléphonique, il puisse répondre favorablement. De plus, la plage horaire sur une journée est plus large pour un entretien téléphonique que pour un entretien en face à face. En effet, plusieurs répondants nous proposaient de nous appeler à la fin de leur journée de travail. Ainsi, ce que nous avions au début considéré comme un potentiel biais à notre recherche s'est révélé être un atout.

Nous venons de voir de quelle manière nous avons conduit nos entretiens semi-directifs. Il semble désormais important de se concentrer sur les personnes que nous avons interrogées. Nous abordons à présent l'échantillonnage.

L'échantillonnage est une étape importante et incontournable de la recherche car il est impossible d'étudier et d'interroger toutes les personnes de notre objet d'étude (Miles, Huberman, 2003). Gavard-Perret *et al*., (2008) nous donnent plusieurs recommandations quant à la qualité des personnes qu'il est souhaitable d'interroger et à leur nombre. Il est nécessaire de « favoriser la diversité des profils par rapport à l'objet d'étude » (p.95). Au sujet du nombre d'entretiens, il n'y a pas de norme précise mais il est conseillé d'aller jusqu'à ce qu'une saturation soit atteinte, lorsque les « profils sont suffisamment variés » et que la « taille n'est pas trop importante pour permettre une analyse en profondeur » (p.95).
Du point de vue de la diversité des personnes interrogées, nous avons opté pour une stratégie « effet boule de neige » (Miles, Hiberman, 2003, p.60) qui nous permet d'identifier des personnes connaissant d'autres personnes possédant des informations riches. En effet, grâce à notre personne ressource, nous avons pu cibler les répondants les plus pertinents à interroger en lien avec notre objet d'étude, c'est-à-dire les acteurs en possession d'un maximum d'informations et compétents sur le sujet. De plus, une variété de personnes a été interrogée puisque nous retrouvons des administratifs des pôles de compétitivité, des représentants élus au conseil d'administration et au bureau exécutif, et des entrepreneurs. En ce sens, nous avons essayé au maximum d'interroger des personnes ayant plusieurs casquettes afin qu'elles puissent nous donner une représentation la plus globale possible du fonctionnement des pôles de compétitivité. Par exemple, un entrepreneur adhérent au pôle de compétitivité peut être élu au conseil d'administration. Il est donc judicieux d'interroger cette personne qui pourra à la fois nous donner son positionnement en tant qu'élu et entrepreneur. Ce schéma-là a été respecté pour les deux pôles de compétitivité dans des proportions identiques. Aux acteurs des pôles de compétitivité s'ajoutent des acteurs dits « institutionnels » que sont la Région PACA (et plus

particulièrement la personne en charge des pôles de compétitivité) et la CRESS PACA. Ces deux acteurs nous permettent d'avoir une vision d'ensemble à la fois des pôles de compétitivité et de l'innovation sociale au niveau local.

Concernant la saturation théorique, celle-ci est atteinte lorsque n'apparaissent plus de données supplémentaires générant de nouveaux éclairages (Royer, Zarlowski, 2014). Nous pensons avoir atteint cette saturation théorique car certains de nos entretiens présentent des redondances dans le discours des acteurs. En outre, aucun autre acteur ne nous a semblé pertinent à interroger (Serval, 2015).

Nous proposons un tableau récapitulatif (tableau 15 ci-dessous) de la nature des acteurs interrogés dans les deux pôles de compétitivité. L'annexe 2 propose un tableau de la liste des répondants

Tableau 15 : Tableau des types de répondants

Types d'acteurs	Pôle de compétitivité n°1	Pôle de compétitivité n°2
Conseil d'administration	9	8
Bureau exécutif	3	6
Entrepreneurs	4	4
Équipe des permanents	5	7
Total	13	16
Acteurs institutionnels	2	
Total final	31	

Source : Auteur

Nous venons de passer en revue le recueil de nos données primaires et secondaires. Nos données primaires sont issues d'entretiens semi-directifs que nous avons menés dans deux pôles de compétitivité de la Région PACA. L'entretien semi-directif est considéré comme une méthode permettant de recueillir des données de qualité, d'une importante quantité et de type qualitatif (Romelaer, 2006). Ces entretiens, qui offrent des données dites « spontanées », doivent être traitées et donc analysées (Blanc et al., 2014, p.554). Il s'agit du codage qui recouvre plusieurs formes. Nous allons expliciter comment s'est déroulée notre analyse avant de produire nos résultats.

2.3 ANALYSE DES DONNEES : UNE ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE DES DONNEES

Toujours dans un souci d'honnêteté scientifique afin que la production de connaissances de ce travail de recherche puisse être valables, nous décrivons l'analyse de données que nous avons effectuée. Ce processus d'analyse comprend une analyse de contenu, le choix d'unités de sens et l'élaboration d'une grille de codage avec des catégories thématiques.

2.3.1. Le processus de l'analyse de contenu

L'analyse de contenu a été développée aux Etats-Unis à des fins d'analyse de discours politiques (Blanc *et al*., 2014). Ainsi, selon Bardin (2005, p.51), l'analyse de contenu se réalise via la manipulation de messages afin de faire émerger « des indicateurs permettant d'inférer sur une réalité autre que celle du message ». Il existe deux objectifs principaux à l'analyse de contenu. Tout d'abord, cette analyse peut se focaliser sur le langage où le chercheur s'attarde à comparer et analyser les structures formelles du langage (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2008). L'autre objectif s'attache au sens et se tourne donc vers des analyses mettant en avant des systèmes de représentations véhiculés par le discours (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2008).

Le processus de l'analyse de contenu se compose de trois phases (Bardin, 2005) : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats qui donne lieu à l'inférence et l'interprétation. La première activité est la « lecture flottante » du corpus de données textuelles qui nous a permis, au fur et à mesure de la conduite de nos entretiens de nous immerger dans les données empiriques et de ne pas être tentés d'uniquement confirmer nos cadres théoriques choisis. Grâce à cette attitude, nous avons pu révéler des problématiques gestionnaires, inhérentes au contexte incertain des pôles de compétitivité et construire notre troisième question de recherche. Ceci permet d'éviter le risque de circularité (Dumez, 2012 (b)). De plus, nous avons suivi la règle d'homogénéité prescrite par Bardin (2005, p.128) qui conseille que les documents retenus doivent « obéir à des critères de choix précis et ne pas présenter trop de singularités en dehors de ces critères de choix ». Ainsi, les documents choisis sont les entretiens semi-directifs que nous avons menés dans deux pôles de compétitivité, de manière identique. De plus, les personnes interrogées ont toutes un lien avec notre objet de recherche.
Ensuite, l'exploitation du matériel a pour objectif de procéder au codage des données. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel NVivo 11. Le choix de l'utilisation d'un logiciel constitue un avantage réel pour le chercheur (Bournois *et al*., 2002) et représente un gain de temps afin de faciliter le traitement et le croisement des données, sans pour autant se suppléer à notre

travail de recherche et à la construction de nos codes, à l'interprétation et la mise en perspective des résultats.

Enfin, le traitement des résultats amène à des résultats valides. Il s'agit de formaliser les connaissances produites pour pouvoir les interpréter. Deux moments structurent cette troisième phase de l'analyse de contenu : la déconstruction puis la reconstruction. La déconstruction permet de se détacher du contexte, d'isoler chaque élément du corpus, puis de les assembler à nouveau (reconstruction) afin de créer un nouveau sens (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2008).

Nous venons de voir en quoi consistait l'analyse de contenu que nous avons opérée dans notre travail de recherche. L'analyse des données se poursuit avec le choix des unités de sens et des catégories.

2.3.2 Des unités de sens à des catégories thématiques

Le codage fait référence au découpage des données en différentes unités d'analyse afin d'organiser les données empiriques (Allard-Poési, 2002). « Le codage correspond à une transformation – effectuée selon des règles précises – des données brutes du texte » (Bardin, 2005, p.134). Ainsi, le codage des données implique une double exigence selon Allard-Poési (2002) :

- Une exigence de scientificité qui sous-entend une définition précise des unités de sens et des catégories.
- Une exigence d'élaboration du sens qui conduit à établir des relations entre les choses.

Afin de suivre au mieux ces exigences de scientificité, nous allons définir les unités d'analyse que nous avons élaborées. Il existe deux types d'unités d'analyse : celles qui se confondent avec une unité de texte, de temps ou de lieu, on parle d'unité physique (Bardin, 2005) et celles qui renvoient à une unité de sens et donc au contenu (Allard-Poési, 2002).

Nous choisissons pour ce travail de recherche de nous focaliser sur les unités de sens, c'est-à-dire que nous nous intéressons au sens que portent les données plutôt qu'à leur forme. Il existe trois unités de sens différentes (Allard-Poési, 2002, p.255) :

- Le sens d'un mot ou d'un groupe de mots d'une expression se cantonne au sens porté dans le contexte immédiat dans lequel il est utilisé.
- Le sens des croyances s'appuie sur les relations d'influence entre des phénomènes.

- Le sens d'un ou plusieurs paragraphes révèle un évènement particulier.

Puis, dans un processus de codage il est nécessaire de définir des catégories. Il existe différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories : le mot, le concept, la caractérisation, le thème, les méta-catégories explicatives. Nous choisissons pour notre recherche comme unité d'enregistrement le thème. « Faire une analyse thématique consiste à repérer des noyaux de sens » (Bardin, 2005, p.137). Ainsi, notre analyse qualitative nous a permis de regrouper et de classer les unités de sens similaires dans des codes dits thématiques et d'établir l'agencement de ces unités et les relations qu'elles entretiennent en les replaçant dans leur contexte.

Le codage constitue la dernière étape de l'analyse de nos données avant de pouvoir présenter nos résultats.

2.3.3. Les techniques de codage employées

Selon Allard-Poési (2002, p.273), le processus d'élaboration des catégories relève de la cuisine du chercheur, traduisant sa manière d'être au monde. Nous allons donc expliciter la construction de notre grille de codage.

Celle-ci s'est construite et enrichie progressivement grâce à des allers-retours entre la littérature et notre terrain de recherche. Ceci est en lien direct avec notre logique de raisonnement qui se veut abductive. C'est grâce au logiciel NVivo 11 que nous avons pu construire cette grille de codage avec plusieurs niveaux de « nœuds ». Il existe alors les « nœuds parents » qui constituent les codes de niveau 1, que nous expliciterons ultérieurement et les « nœuds enfants » qui constitue les sous-catégories. Ainsi, NVivo 11 nous a permis de hiérarchiser notre grille de codage et d'élaborer des dimensions et sous-dimensions. Cette technique correspond particulièrement à notre objet de recherche puisque nous avons pu mettre en avant chaque dimension de l'innovation sociale sur un pied d'égalité (nœuds parents) et les subdiviser en fonction des outils de gestion et du contexte des pôles de compétitivité.

Par ailleurs, la grille de codage a également été complétée par des codes dites émergents qui sont venus enrichir nos différentes dimensions de l'innovation sociale.

Cette grille de codage est alors considérée comme semi-structurée avec un codage a prio-steriori (Allard-Poesi, 2002). C'est pourquoi nous proposons deux grilles de codage (annexe 3), afin de pouvoir évaluer le travail qui a été réalisé entre un codage *a priori* où nous avons multiplié les

catégories et un codage *a posteriori* qui a nécessairement été contraint par notre contexte de la recherche (Allard-Poési, 2002).

Pour mener à bien notre codage, nous avons donc élaboré huit codes de niveau 1. A noter que ces codes de niveau 1 représentent les sept dimensions de l'innovation sociale ainsi que le contexte des pôles de compétitivité. De plus, chacun de ces codes a été subdivisé en fonction des outils de gestion des pôles de compétitivité en termes de coordination, de régulation et de management des connaissances.

Les deux premiers codes sont les dimensions de l'innovation sociale en termes de résultat. Tout d'abord, la **réponse à un besoin social** met en avant les outils en termes de coordination au travers des projets collaboratifs des membres ainsi que les projets structurants qui représentent les outils de gestion en management des connaissances. Puis, la **génération d'effets positifs** se définit par les services développés pour le bien-être de la communauté, mis en œuvre par les pôles de compétitivité. De plus, les répercussions de l'innovation sociale passent par une commercialisation des technologies développées par les adhérents des pôles. Pour ce code, il n'y a pas de division en fonction des outils de gestions des pôles de compétitivité. En effet, l'innovation sociale n'est pas un objectif poursuivi officiellement par les pôles de compétitivité, il semble donc normal de ne pas retrouver systématiquement des outils de gestion pour toutes les dimensions de l'innovation sociale. De plus, la génération d'effets positifs va dans le sens d'une évolution des missions des pôles qui ne peut encore être mise véritablement en pratique.
Les dimensions qui suivent représentent le processus d'innovation sociale. Nous avons donc le **territoire** qui est un des codes importants en termes de représentativité des dimensions de l'innovation sociale. Nous retrouvons au sein de ce code les trois types d'outils de gestion (coordination, régulation et management des connaissances). Ainsi, le territoire permet de construire un réseau normatif par le biais de projets collaboratifs et plus spécifiquement des OIR. De plus, le territoire s'inscrit dans une volonté d'ouverture des pôles. Enfin, les pôles de compétitivité représentent un outil du développement économique local, permettant de répondre aux besoins du territoire en mobilisant les acteurs locaux.
Ensuite, la **dimension collective** met en relief le fonctionnement en réseau des pôles de compétitivité avec une hétérogénéité d'acteurs qui sont mis en réseau. De plus, ce code fait ressortir les différentes missions et donc ressources des pôles de compétitivité en termes d'accompagnement individuel et au montage de projet et d'animation d'un écosystème. Ce code

de niveau 1 est le plus important concernant le nombre de références encodées, mais également au niveau du nombre de sources.

Puis, la dimension gouvernance nous permet de dresser un état des lieux des différentes instances de gouvernance et du rôle qu'elles tiennent au sein des pôles. Ces instances de gouvernance permettent à la fois de construire le réseau, de formuler une stratégie et de réguler l'autorité. En revanche, nous verrons que cette gouvernance est différente en fonction des pôles étudiés.

Vient ensuite **l'influence des acteurs**. Nous avons pu mettre en évidence différents acteurs qui ont une influence soit sur le pôle lui-même, soit en son sein. De plus, nous avons souligné à la fois les différents outils qui participent à cette ascendance ; mais également ceux qui permettent un partage de l'autorité et un empowerment des acteurs en situation de faiblesse. Car l'innovation sociale permet de prendre en considération les acteurs généralement exclus de la prise de décision.

La dernière dimension de l'innovation sociale est le **changement**. Nous avons décidé de la traiter à part car elle correspond à un état dans lequel se trouvent les pôles de compétitivité. C'est parce qu'ils sont en train de changer que nous proposons de les analyser sous l'angle de l'innovation sociale. Ce changement concerne leur modèle économique et le recours à de l'autofinancement, ainsi que l'implication des membres qui semble être un élément essentiel à leur survie.

Enfin, le **contexte** des pôles de compétitivité concerne la politique des pôles, leur nombre, leur financement, les différentes phases qu'ils ont vécues et les futures à venir et enfin la concurrence qu'ils subissent.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Un travail de recherche est de concevoir un projet et de coordonner l'ensemble des opérations qui ont attrait à la conduite de cette recherche avec cohérence. Le processus de recherche est d'être « capable de concevoir et de mettre en œuvre un dispositif d'élucidation du réel, c'est-à-dire une méthode de travail » (Quivy, Van Campenhoudt, 2006, p.7). Il s'agit alors d'une démarche globale que nous avons essayé de déterminer au regard de notre positionnement épistémologique et de la méthodologie choisie (synthèse 3 ci-dessous).

SYNTHESE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE

Objet de recherche	*En quoi la mise en œuvre de l'innovation sociale participe-t-elle au fonctionnement et à l'évolution des pôles de compétitivité ?*
Positionnement épistémologique	Constructivisme pragmatique
Démarche choisie	Démarche exploratoire, qualitative, raisonnement abductif
Méthode de recueil des données	Étude de cas multiples, instrumentale à visée explicative Entretiens semi-directifs
Méthode d'analyse des données	Analyse de contenu thématique par le logiciel Nvivo 11

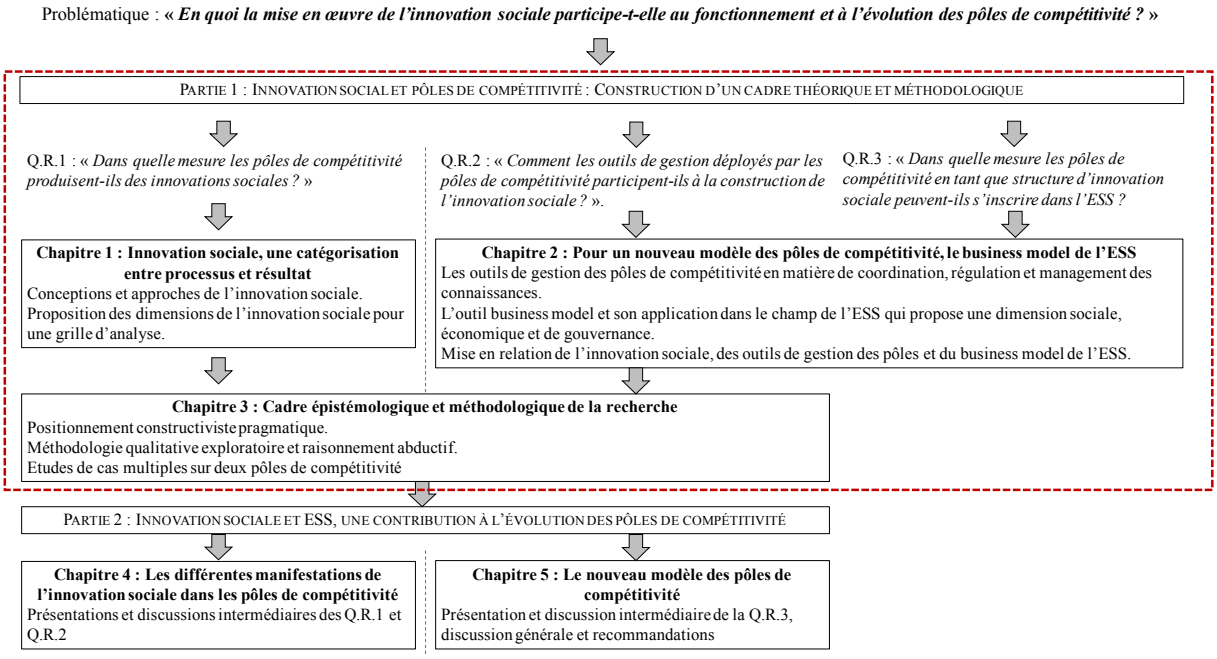
Source : Auteur

Nous nous situons dans une démarche compréhensive dans le choix, à la fois de notre positionnement épistémologique et de notre méthodologique afin de faire émerger du sens. Car selon Wacheux (2006), la quête des sciences sociales est celle du sens et ne peut être factuelle. L'adoption du constructivisme pragmatique comme positionnement épistémologique implique une « réalité construite par les actes et l'attribution de sens des acteurs » ; où il est nécessaire de « comprendre les processus pour analyser la structuration d'une situation » (Wacheux, 2006, p.10). En ce sens, le chercheur se situe en tant que médiateur, entre une réalité complexe et une constitution de connaissances où un travail de traduction est mené. Ceci est permis par les méthodes de recueil et d'analyse de données. De plus, les concepts choisis au début de notre recherche sont considérés comme provisoires car les situations gestionnaires observées s'inscrivent dans un contexte particulier, amenant un travail de traduction (Wacheux, 2006). Ceci est rendu possible par un raisonnement abductif qui permet d'osciller entre la littérature et l'empirie et de construire au fur et à mesure l'objet de la recherche.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Nous terminons la partie 1 de notre travail de recherche qui nous a permis d'élaborer un cadre théorique et méthodologique pour notre recherche. Le cadre théorique s'est concentré sur le concept d'innovation sociale et nous a amené à en définir des dimensions. De plus, dans notre volonté de proposer un nouveau modèle des pôles de compétitivité, nous avons sollicité le concept d'outil de gestion dans les pôles de compétitivité ainsi que le business model de l'ESS. Enfin, dans un objectif de production de connaissances scientifiques, nous avons décrit notre design de la recherche.

Figure 25 : Structuration de la thèse, conclusion partie 1



Source : Auteur

Passons maintenant à la partie 2, qui se focalise sur les résultats de notre recherche et plus spécifiquement de nos trois questions de recherche posées en introduction générale. Les résultats se construisent au regard des discours des répondants, de notre cadre théorique et de nouveaux concepts.

PARTIE 2 : INNOVATION SOCIALE ET ESS, UNE CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Suita à la mise en avant de notre positionnement épistémologique qui conclue notre première partie, nous allons à présent mettre en avant les connaissances créées par cette recherche. Comme nous venons de le voir, celles-ci respectent une méthodologie et s'inscrivent dans une vision pragmatique de la connaissance. De plus, nous nous situons dans un critères d'actionnabilité de la connaissance produite. C'est-à-dire que la connaissance produite est valide lorsqu'elle correspond à une situation donnée (Allard-Poesi, Perret, 2014). En ce sens, la production de connaissances, qui s'établit pour cette recherche, au travers de la présentation et de la discussion de résultats, s'inscrit dans la situation des pôles de compétitivité.
Nous avons choisi de diviser nos résultats en deux chapitres distincts. L'ensemble de nos résultats est mis en avant grâce à l'utilisation de v*erbatim*, afin d'illustrer notre propos par le discours des acteurs.

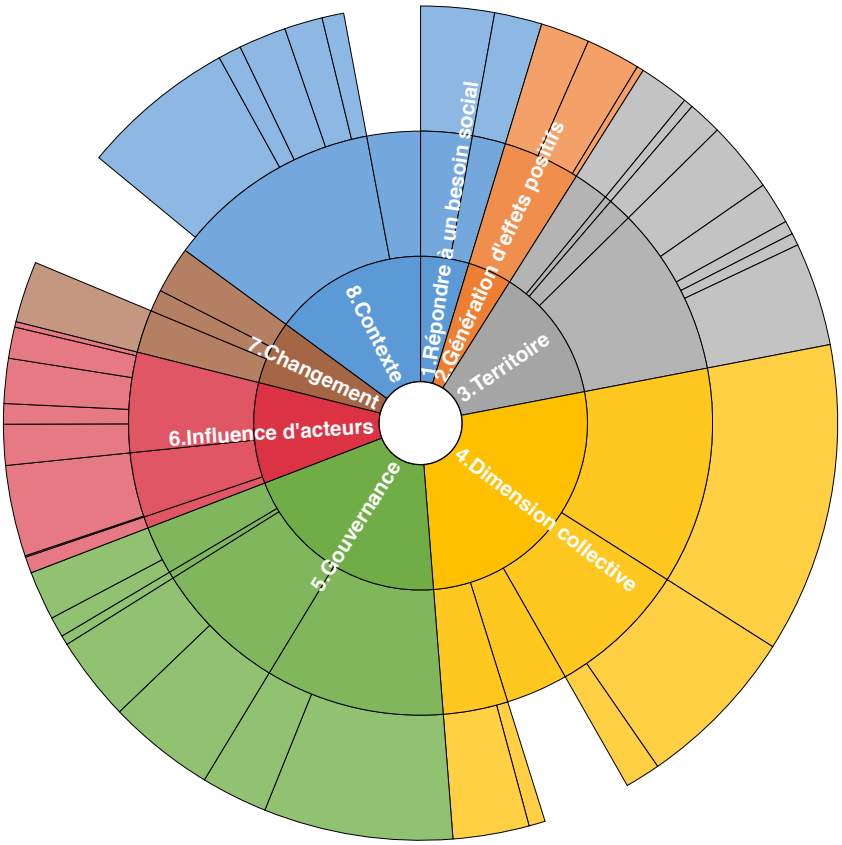
Le **chapitre 4** porte sur nos deux premières questions de recherche et met en avant les différentes manifestations de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité. Nous présentons le contexte de la recherche et donc des pôles de compétitivité avec les différentes difficultés qu'ils rencontrent aujourd'hui. Puis, chacune des deux premières questions de recherche qui portent respectivement sur les dimensions de l'innovation sociale (Q.R.1) et sur les outils de gestion qui structurent le fonctionnement des pôles de compétitivité (Q.R.2) sont présentées, ce qui nous mène à une comparaison inter-pôles puis à des discussions intermédiaires, c'est-à-dire un retour sur la littérature.

Le **chapitre 5** se focalise sur la dernière question de recherche qui porte sur le nouveau modèle des pôles de compétitivité que nous proposons au regard, du business model de l'ESS et de l'innovation sociale. Comme pour le chapitre précédent, les résultats sont présentés et discutés avec la constitution d'une comparaison entre les deux pôles. Puis, ce dernier chapitre propose une discussion générale pour ouvrir notre recherche à d'autres concepts qui n'ont pas été sollicités dans la littérature mais qui peuvent donner une nouvelle perspective à ce travail de recherche. Enfin, nous soumettons des recommandations managériales à l'égard des managers des pôles, qui pourraient être suivis par une évolution de la politique publique.

CHAPITRE 4 LES DIFFÉRENTES MANIFESTATIONS DE L'INNOVATION SOCIALE DANS LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Le logiciel de traitement et d'analyse de données que nous avons utilisé est le logiciel NVivo dans sa version 11 pour Mac. Celui-ci permet notamment de donner une vision d'ensemble de la recherche qui est nommée « projet » mettant en exergue les codes de niveau 1. Rappelons que notre grille de codage rassemble huit codes de niveau un. Chacun de ces codes se décompose en fonction des différentes familles d'outils de gestion, mais également de thématiques émergentes. Nous proposons un schéma récapitulant nos huit codes principaux dans les deux pôles de compétitivité afin d'avoir une image globale de notre recherche. La figure 26 ci-dessous a été obtenue grâce au logiciel NVivo via la manipulation « diagramme hiérarchique » qui permet de visualiser la totalité des encodages effectués dans l'ensemble des nœuds. Ceci permet de visualiser si certains nœuds ont plus de références d'encodage que d'autres afin d'identifier les thèmes proéminents du projet.

Figure 26 : Diagramme hiérarchique du projet



Source : Auteur

Nous constatons que nos huit thématiques principales ne sont pas représentées de manière égale. Ainsi, les thématiques en lien direct avec le fonctionnement des pôles de compétitivité telles que la dimension collective, la gouvernance, le territoire et l'influence des acteurs sont représentées de manière plus importante que les dimensions spécifiquement inhérentes à l'innovation sociale, telles que la génération d'effets positifs, la réponse à un besoin social ou encore le changement. Nous le verrons tout au long de nos résultats, ces dimensions spécifiques au résultat de l'innovation sociale existent dans les pôles de compétitivité. Nous verrons également qu'elles représentent un levier pour répondre aux problématiques des pôles de compétitivité et des acteurs. Quant au contexte, il représente évidemment une part importante dans les discours des acteurs qui nous ont expliqué en quoi consistait les pôles de compétitivité en tant que politique de niveau national mais également d'ordre régional.

Plus précisément, chacune des thématiques se retrouve différemment dans les deux pôles de compétitivité. Les deux tableaux ci-dessous (tableau 16 ci-dessous) montrent les huit codes de niveau 1 avec le nombre de références correspondantes. Nous avons pu réaliser ce comptage grâce au logiciel NVivo (version 11 pour Mac), en utilisant un « codage matriciel » qui met en avant les intersections d'encodage entre deux listes d'éléments. Nous avons donc choisi de croiser nos nœuds, c'est-à-dire nos codes de niveau 1 avec chacun des pôles de compétitivité (qui représentent les attributs).

Tableau 16 : Le nombre de références des codes de niveau 1 pour les deux pôles de compétitivité

Pôle n°1

Nœuds	Nombre de références
1. Répondre à un besoin social	47
2. Génération d'effets positifs	25
3. Territoire	90
4. Dimension collective	194
5. Gouvernance	175
6. Influence d'acteurs	51
7. Changement	14
8. Contexte	80

Pôle n°2

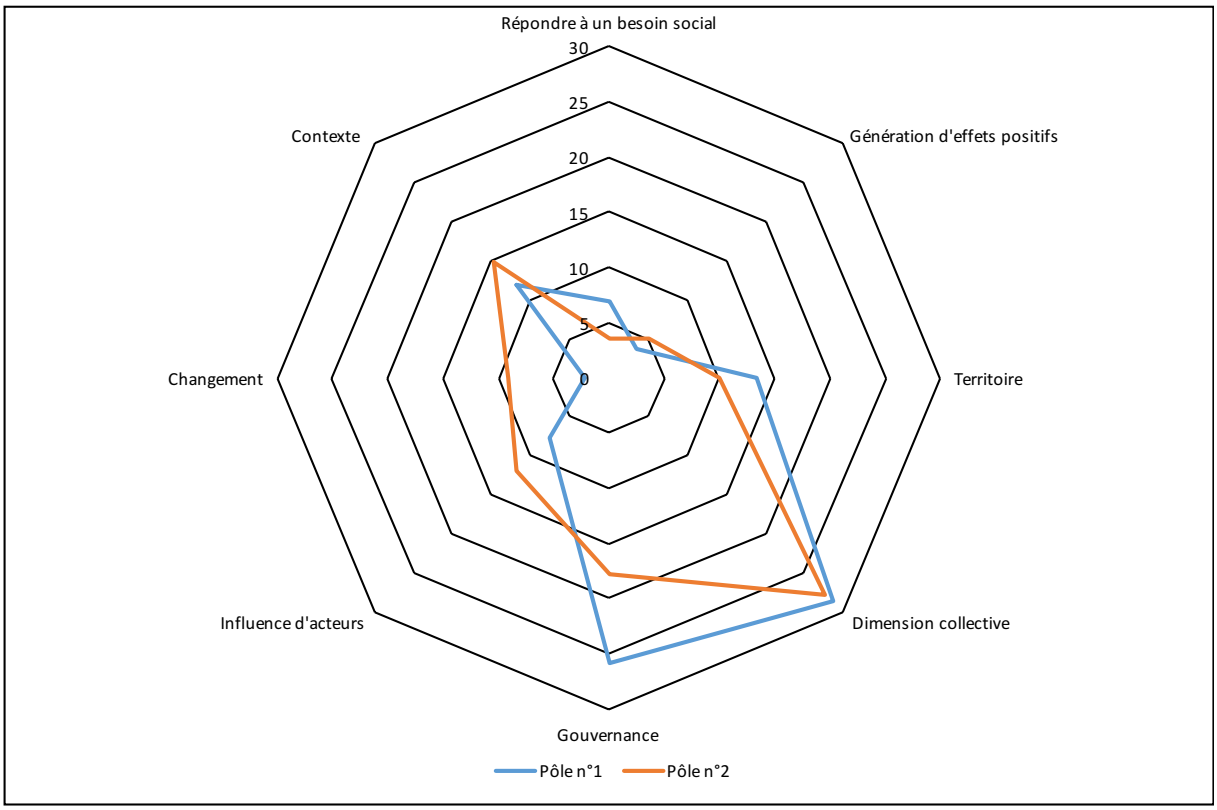
Nœuds	Nombre de références
1. Répondre à un besoin social	38
2. Génération d'effets positifs	53
3. Territoire	104
4. Dimension collective	288
5. Gouvernance	184
6. Influence d'acteurs	123
7. Changement	95
8. Contexte	154

Source : Auteur

A l'image de la tendance générale du projet, nous retrouvons le résultat de l'innovation sociale avec un nombre de références inférieur par rapport aux dimensions du processus d'innovation sociale. Au regard de ces chiffres, nous confirmons que les pôles de compétitivité représentent des structures d'innovation sociale puisque l'ensemble des dimensions est présent. Plus précisément, le fonctionnement des pôles de compétitivité s'apparente véritablement aux dimensions du processus d'innovation sociale. C'est l'innovation sociale en tant que résultat qui peine à se retrouver dans les pôles de compétitivité. Il est vrai que les pôles de compétitivité n'ont pas été créés pour mettre en œuvre de l'innovation sociale mais, malgré cela, nous retrouvons cette notion d'innovation sociale. Nous verrons au cours de la présentation et de l'analyse de nos résultats de quelle manière l'innovation sociale en tant que processus et résultat se retrouve dans les pôles de compétitivité ; sans oublier les dimensions du business model de l'ESS.

Pour continuer sur la mise en avant des dimensions de l'innovation sociale, nous avons effectué un graphique « radar » (figure 27 ci-dessous) qui nous permet de visualiser leur importance, dans les deux pôles de compétitivité. Ce graphique a été réalisé grâce à la transformation du nombre de références en pourcentages afin d'obtenir des proportions de chacune des dimensions de l'innovation sociale. Mises à part la dimension gouvernance et la dimension changement, nous remarquons que les deux pôles de compétitivité observent le même schéma concernant l'importance des dimensions de l'innovation sociale. En revanche, nous verrons lors de la présentation des résultats que les dimensions de l'innovation sociale peuvent s'exprimer différemment dans nos deux études de cas.

Figure 27 : Graphique radar pour la représentation des codes de niveau 1 pour les deux pôles de compétitivité



Source : Auteur

Ainsi, avant d'analyser nos résultats en lien avec nos questions de recherche, nous souhaitons compléter le contexte de ce travail de recherche. Il nous semble nécessaire de montrer au lecteur comment, au-delà des prérogatives des évaluations des pôles de compétitivité, les acteurs considèrent ce fameux contexte incertain et le futur de cette politique.

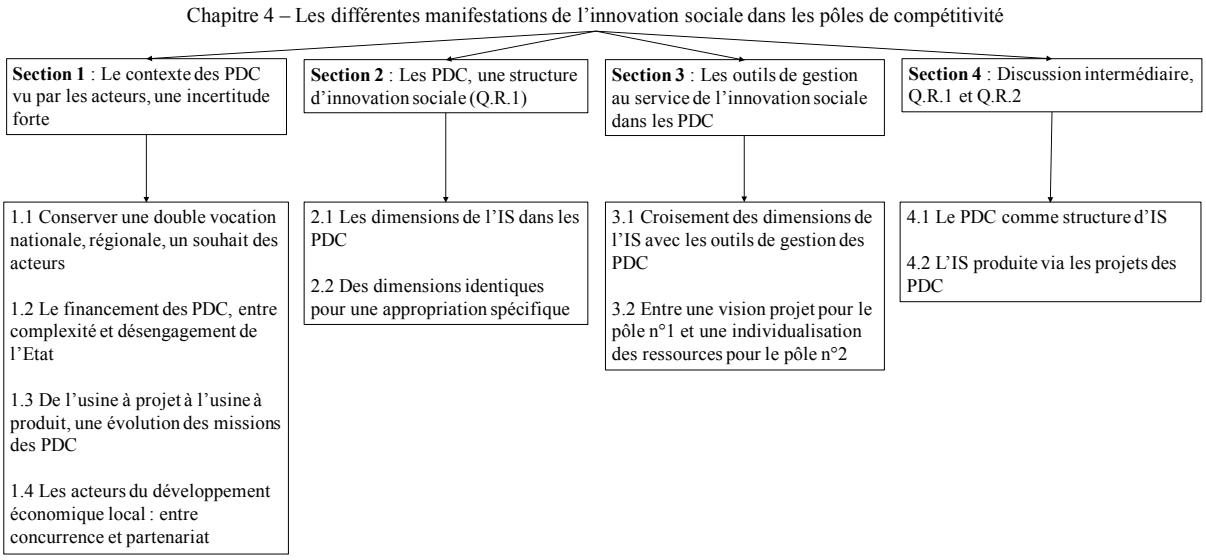
La **section 1** présente le contexte des pôles de compétitivité, au regard de la vision des acteurs et revient sur cette incertitude en termes de financement, d'évolution des missions et de concurrence avec les autres acteurs locaux.

La **section 2** correspond à la présentation des résultats pour notre première question de recherche qui met en avant les différentes dimensions de l'innovation sociale (que nous avons élaboré dans le chapitre 1) dans les pôles de compétitivité étudiés. Chaque pôle est présenté puis nous proposons une comparaison afin de mettre en exergue les éléments identiques ainsi que les spécificités.

La **section 3** quant à elle porte sur notre deuxième question de recherche, c'est-à-dire sur les outils de gestion qui structurent le fonctionnement des pôles de compétitivité. Le même travail de présentation et de comparaison est réalisé que pour la question de recherche n°1 dans la section 2.

Enfin, nous proposons dans la **section 4**, une discussion intermédiaire de ces deux premières questions de recherche présentés, en établissant un retour sur la littérature. Ceci nous permet d'établir le pôle de compétitivité comme structure d'innovation sociale. La production de l'innovation sociale quant à elle, s'effectue via les projets.

Figure 28 : Schématisation du plan du Chapitre 4



SECTION 1 : LE CONTEXTE DES POLES DE COMPETITIVITE VU PAR LES ACTEURS, UNE INCERTITUDE FORTE

Nous avons explicité dans notre introduction générale le contexte des pôles de compétitivité et les raisons qui nous amènent à le caractériser d'incertain. Il nous semblait tout de même primordial d'interroger les acteurs sur ce contexte. C'est d'ailleurs grâce à ce questionnement qui, rappelons-le, est l'une des thématiques de notre guide d'entretien, que nous avons pu mettre en exergue des problématiques de gestion auxquelles nous essayons de proposer des solutions. Nous soulevons plusieurs thématiques qui amènent les acteurs des pôles de compétitivité à se questionner sur le devenir de ces réseaux comme : le choix de l'échelon d'intervention des pôles (1.1), leur financement (1.2), l'évolution de leurs missions (1.3) ou encore ou encore leur place dans le paysage du développement économique local (1.4).

1.1. CONSERVER UNE DOUBLE VOCATION NATIONALE ET REGIONALE, UN SOUHAIT DES ACTEURS

Le désengagement financier de l'Etat interroge sur la vocation nationale et/ou régionale des pôles de compétitivité. Les pôles de compétitivité, créés en 2005, représentent une politique industrielle nationale qui a pour vocation de dynamiser les territoires. Il y a donc une dualité entre l'Etat qui crée ces pôles de compétitivité et l'échelon Région qui se saisit de ces outils de développement territorial local : « on met en œuvre des politiques d'intérêt national, mais qui vont répondre aussi à des enjeux régionaux » (R.9). Ainsi, les pôles de compétitivité au niveau étatique sont reliés au CGET[30], c'est en ce sens également que l'aspect local et territorial intervient, même au niveau étatique. Ce positionnement entre l'Etat et la Région est considéré par la majorité de nos répondants comme bénéfique, permettant une cohérence de l'action et une harmonie sur l'ensemble du territoire ; évitant ainsi les potentielles concurrences entre les régions. De plus, nos deux pôles de compétitivité soutiennent des filières nationales : l'énergie et la sécurité globale. Il n'est donc pas envisageable que l'Etat ne soit plus un acteur clé de ces pôles de compétitivité. Ces domaines d'activité intéressent l'ensemble du territoire national car considérés comme transversaux. Les projets développés par les pôles de compétitivité peuvent certes, répondre à des spécificités et des enjeux du territoire mais également se dupliquer à d'autres.

[30] Le Commissariat Général à l'Egalité des Territoire appuie le Gouvernement dans la conception et mise en œuvre des politiques de lutte contre les inégalités territoriales et le développement des capacités des territoires. (http://www.cget.gouv.fr/missions consulté le 4 Septembre 2017).

Ceci amène la question du nombre de pôles de compétitivité au niveau national. En effet, nos répondants sont unanimes, il y a trop de pôles de compétitivité. Victime de son succès, cette politique publique ne pensait pas créer soixante-dix pôles de compétitivité. Mais aujourd'hui, ce nombre est trop important et il amène un manque de visibilité au niveau international. La France est vue comme un petit pays en termes de superficie et il semble étonnant, vu des Etats-Unis ou du Canada par exemple, qu'un territoire restreint contienne autant de pôles de compétitivité. La solution qui semble envisagée est de créer des pôles de compétitivité nationaux et des pôles de compétitivité régionaux : « soixante-et-onze pôles en France ça semble quand même beaucoup, ça va être de plus en plus régionalisé » (R.26). L'organisation se ferait par filière, en suivant certainement les thématiques de la Nouvelle France Industrielle[31] avec un pôle chef de file pour chaque domaine, financé par l'Etat. De l'autre côté, il y aurait des pôles régionaux qui représenteraient les antennes régionales des différentes filières, voire des filières uniquement locales : « il va falloir qu'on se positionne sur des stratégies régionales d'innovation […] donc les Régions vont porter leurs axes comme elles le souhaitent sur leurs forces et faiblesses en région » (R.26).

Ceci semble un bon compromis qui permettrait de garder ces deux échelons : « je trouve qu'avec des antennes régionales c'est intelligent, d'avoir une politique restreinte à un territoire unique ça peut donner un moyen de booster, mais si elle ne s'inscrit pas dans une politique beaucoup plus générale ce n'est pas intéressant » (R.24).

Cette solution aurait également des répercussions en termes financiers. Elle permettrait à l'Etat de réduire son aide financière puisque celle-ci ne serait destinée qu'à quelques pôles de compétitivité. De plus, des pôles de compétitivité disparaîtront obligatoirement car certaines Régions ne voudront ou ne pourront pas combler le manque à gagner : « forcément il y en a qui vont rester sur le carreau » (R.24).

Ce désengagement de l'Etat se répercute au niveau financier. Les pôles de compétitivité voient leur financement modifié. Il nous semble essentiel d'expliciter le fonctionnement du financement des pôles de compétitivité afin de comprendre au mieux leurs problématiques.

[31] La Nouvelle France Industrielle est lancée en 2013 avec trente-quatre plans industriels pour transformer l'industrie française et stimuler l'innovation dans les secteurs d'avenir. Depuis, le nouveau président de la République a lancé la deuxième phase de la NFI qui s'engage dans la modernisation de son outil industriel avec la transformation de son modèle économique par le numérique (http://www.gouvernement.fr/action/la-nouvelle-france-industrielle consulté le 4 Septembre 2017).

1.2 LE FINANCEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE, ENTRE COMPLEXITE ET DESENGAGEMENT DE L'ETAT

Le financement des pôles de compétitivité semble assez compliqué à mettre en œuvre : « les pôles de compétitivité ont une structure budgétaire hyper complexe qui a été sortie du cerveau de polytechniciens de génie du ministère avec des règles à respecter entre les actions de gouvernance, les actions de développement au profit des entreprises » (R.1). Comme nous l'avons déjà évoqué dans notre chapitre 2, le budget d'un pôle de compétitivité se divise en cinq missions. Le fonctionnement du financement des pôles de compétitivité a été mis en avant par la chef du service développement des filières stratégiques de la Région PACA :

- Catégorie A : actions des missions de gouvernance réalisées pour le compte de l'Etat. Ces actions peuvent aller jusqu'à 100% de subventions « parce que c'est la politique des pôles, les régions utilisent les pôles également pour travailler sur le SRDEII[32], donc on estime qu'il y a une partie qui est presque une commande » (R.30).
- Catégorie B : actions qui visent à animer les écosystèmes, qui sont obligatoirement subventionnées à hauteur de 50% maximum car c'est le régime relatif aux aides à la Recherche, au Développement et à l'Innovation[33] (RDI).
- Catégorie C : actions qui visent collectivement à appréhender les problématiques des entreprises sur une thématique ciblée. Elles peuvent être financées via plusieurs régimes comme le RDI ou par une aide *de minimis*[34]. Ainsi, le pourcentage varie entre 50% et 80%.
- Catégorie D : actions de prestations de service à destination des entreprises ou des collectivités territoriales facturées à 100% par le pôle de compétitivité qui va répondre à des marchés.

---

[32] Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation. Il est prévu par la loi NOTRe du 7 Août 2015 (loi n°2015-991) et définit la feuille de route des régions pour une période de cinq ans en matière d'aides aux entreprises, comme le soutien à l'internationalisation ou à l'innovation ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire. (http://www.prefectures-regions.gouv.fr/ile-de-france/Actualites/Le-Schema-regional-de-developpement-economique-d-innovation-et-d-internationalisation Consulté le 27 Août 2017).

[33] Ce régime a pour objet de servir de base juridique nationale aux interventions publiques en faveur de la recherche, du développement et de l'innovation des entreprises, conformément à la réglementation européenne. (http://www.europe-en-france.gouv.fr/Media/Aides-etats/Regime-cadre-exempte-de-notification-N-SA.40391-relatif-aux-aides-a-la-recherche-au-developpement-et-a-l-innovation-RDI-pour-la-periode-2014-2020 (Consulté le 27 Août 2017).

[34] Aide en faveur des entreprises à hauteur de 200 000 euros, octroyée par une collectivité territoriale ou par l'Etat. (http://www.europe-en-france.gouv.fr/Centre-de-ressources/Aides-d-Etat/Les-aides-de-minimis Consulté le 27 Août 2017). Les aides *de minimis* sont prévues par le règlement n°140/2013 de la Commission européenne du 18 Décembre 2013 pour une entrée en vigueur le 1er Janvier 2014 et applicable jusqu'au 31 Décembre 2020 (http://circulaire.legifrance.gouv.fr/index.php?action=afficherCirculaire&hit=1&retourAccueil=1&r=40085 Consulté le 27 Août 2017).

- Catégorie E : actions dans le cadre de programmes européens.

Il existe différents régimes d'aides pour chacune des catégories ce qui engendre la multiplication des budgets. Ainsi, les missions des pôles se traduisent en financements fléchés, faisant correspondre les prescriptions des financeurs et les règles d'aide au secteur privé que sont les aides aux entreprises. A terme, l'objectif est de tendre de plus en plus vers un autofinancement : « on espère que ces outils qu'on a mis en place vont petit à petit tendre vers de moins en moins de fonds publics » (R.30). En termes de pourcentages, les catégories A, B, C et D réunies ne doivent pas dépasser 50% de subventions publiques.

Au-delà du financement des pôles de compétitivité, ces derniers changent car leurs missions s'élargissent. Les différentes phases qu'ont connues les pôles de compétitivité amènent des mutations en matière d'accompagnement de leurs membres.

1.3. DE L'USINE A PROJET A L'USINE A PRODUIT, UNE EVOLUTION DES MISSIONS DES POLES DE COMPETITIVITE

Les pôles de compétitivité ont connu trois phases. Nous sommes aujourd'hui dans cette troisième phase qui a débuté en 2013 et qui sera en vigueur jusqu'en 2018. A leur création, les pôles de compétitivité s'inscrivaient dans une « logique cafétéria » (R.9) où l'objectif était de susciter, de faire naître des idées. La mission des pôles de compétitivité se réduisait à l'animation d'un écosystème pour faire émerger le maximum d'idées nouvelles. La politique des pôles de compétitivité incite à développer l'innovation par la mise en réseau d'acteurs issus d'une part du monde académique et d'autre part du monde des entreprises. Les pôles de compétitivité sont considérés comme des guichets ouverts à toute entreprise souhaitant faire de la R&D.

« Après on s'est rendu compte que les idées ne suffisaient pas mais qu'il fallait avoir des visées marché » (R.9). Les innovations développées par les adhérents des pôles doivent pouvoir être appliquées, l'émergence d'innovations ne suffit plus : « donc il y a cette transformation où on se dit qu'il n'y a pas que le simple fait de mettre en relation, il faut essayer de toucher le marché » (R.24). De plus, le lien entre les académiques et le monde industriel (plus particulièrement les petites entreprises), se développe afin que la recherche puisse être mise à disposition des petites structures qui peuvent s'en saisir afin d'être plus compétitives.

C'est le leitmotiv de cette phase 3 des pôles où aujourd'hui, « une innovation doit trouver sa clientèle » (R.13). C'est-à-dire qu'il faut valoriser l'innovation qui est maintenant un produit et

le vendre. Ce déplacement d'objectif implique une certaine technicité et connaissance des marchés et de la concurrence. Les pôles de compétitivité arrivent à faire émerger des innovations et à les transformer en un produit mais il reste la partie « vente » qui n'est pas encore au point : « faites-en sorte de transformer de la R&D en produit, très bien, faites en sorte de transformer un produit en un marché, cette dimension-là n'est pas tellement traitée donc l'évolution sera là-dessus » (R. 14). Le pôle de compétitivité doit être considéré comme un assistant en termes de pénétration du marché. C'est dans ce sens que pourront aller les actions de prestations de services (catégorie C du financement des pôles de compétitivité).

Le contexte des pôles de compétitivité est également incertain car ces derniers sont confrontés à d'autres entités dont les responsabilités semblent similaires. L'aide aux entreprises en termes de mise en réseau et d'accompagnement s'apparente à un véritable mille-feuille où les pôles de compétitivité et leurs adhérents ont du mal à s'y retrouver. Un sentiment de concurrence s'installe.

1.4. Les acteurs du developpement economique local : entre concurrence et partenariat

« Les pôles sont mis dans un tissu organisationnel semi-étatique gigantesque dont la représentativité laisse à désirer et qui est absolument incompréhensible du point de vue d'un industriel normal que je peux être. Aujourd'hui j'ai en face de moi une dizaine d'interlocuteurs » (R.17). En effet, beaucoup d'acteurs œuvrent pour aider les entreprises en termes de réseau, d'accompagnement, de développement d'innovation comme : les Agences Régionales de l'Innovation (ARI), les Instituts de Recherche Technologique (IRT), les Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT), les Initiatives d'Excellence (IDEX), les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) et enfin, les offres marchandes des consultants. De plus, les pôles issus d'une même filière peuvent également se sentir en concurrence. Cette concurrence est ressentie par l'ensemble de nos répondants qui l'avouent plus ou moins. Certains parlent d'une nécessaire coordination, d'autres évoquent une rationalisation.

Pour les répondants issus de l'administration des pôles, il faut jouer la carte de la complémentarité et s'appuyer sur les différents acteurs pour répondre au mieux aux besoins des acteurs économiques du territoire, sans créer de redondances : « on travaille tous ensemble au service d'une même cause et chacun a son cœur de compétences » (R.21). La clé de cette coordination est la connaissance de chaque acteur, de ses particularités et de son métier : « les conflits ou la concurrence ça vient d'une relative méconnaissance » (R.22). Ainsi, cette

multitude d'acteurs peut représenter une opportunité et non un risque voire un intérêt pour chacun[35]. Parfois, il faut passer du temps à expliquer à ces nouvelles entités qu'il n'est pas nécessaire de développer cette activité, déjà réalisée par les pôles de compétitivité ; mais qu'il est tout de même possible de travailler ensemble. « Je pense qu'il y a suffisamment de travail à faire pour que l'écosystème soit bien animé et pour que les différents acteurs aient leur place » (R.14).

Unanimement, les répondants pointent du doigt la particularité de la France à créer de nouvelles entités de manière incessante[36] : « en France on est les champions du monde pour aller créer des nouvelles couches sans supprimer celles d'avant » (R.23). Ceci pose un véritable problème de financement des pôles de compétitivité mais engendre également un état de conscience de service public : « on est des champions pour dilapider l'argent public et en mettre un peu partout » (R.24). En ce sens, les questions de rationalisation et de guichet unique se posent. Par exemple, avoir une poignée d'acteurs dont la mission est de centraliser les informations et de connaître les missions de chacun pour pouvoir ensuite aiguiller les acteurs économiques. De plus, le mot d'ordre lancé par l'Etat est l'aide aux PME. C'est pour cela que les différents organismes de développement économique se focalisent sur ces acteurs et développent des stratégies d'aide et d'accompagnement. Ceci ne va pas dans le sens d'une rationalisation et d'une simplification du paysage de l'aide à l'innovation, qui reste complexe pour les entrepreneurs, n'ayant finalement pas l'impression d'être aidés. Le discours ne suffit pas, il faut être certain des compétences et du rôle de chacun. Selon les répondants, il y a une réelle réflexion à mener sur les missions intrinsèques des pôles, en lien avec les autres organismes sur le territoire.

Concernant la concurrence entre les pôles, il faut savoir l'éviter via la définition précise des périmètres de chacun : « le pôle X ce n'est pas la même chose que nous mais de temps en temps on se retrouve sur les mêmes sujets. Il faut être pragmatique et regarder qui a le plus de valeur ajoutée et toujours vis-à-vis des PME » (R.14). Là encore, il semble nécessaire d'éclairer les missions de chaque pôle d'une même filière, voire de filières connexes. Nous retrouvons la

[35] « Si vous allez voir le Fablab en lui disant : moi j'ai tant d'entreprises avec lesquelles j'ai des travaux sur tel type de technologie ça vous intéresse ? Comment est-ce qu'on peut utiliser vos services ? A partir de là, on devient plus partenaires que concurrents » (R.22)

[36] « On a toujours tendance en France à ne pas consolider les opérations et en inventer de nouvelles » (R.21) ; « Vive la France on fait 12 millions de champignons, on invente tous les quatre matins de nouvelles structures » (R.24)

volonté des acteurs de mettre en place des filières nationales avec un pôle chef de file aidé par des pôles régionaux.

Nous avons établi l'existence d'un contexte largement incertain pour les pôles de compétitivité en lien avec leur financement, leur périmètre d'application et leurs missions. La politique des pôles de compétitivité se trouve aujourd'hui à un tournant. Ils souffrent de certaines incohérences en termes de développement économique local et d'une évolution de leurs missions qui portent de plus en plus sur la valorisation de produits issus d'innovation que sur l'émergence d'innovation pure. Nous proposons l'innovation sociale et le business model de l'ESS comme solution à ce contexte particulier. En effet, ces deux notions se retrouvent dans le fonctionnement et les objectifs des pôles de compétitivité.

SECTION 2 : LES POLES DE COMPETITIVITE, UNE STRUCTURE D'INNOVATION SOCIALE (Q.R.1)

Nous avons mis en évidence sept dimensions de l'innovation sociale en termes de résultat et de processus. Nous n'aborderons pas la dimension n°7 qui est le changement puisqu'elle intervient dans notre troisième question de recherche qui sera traitée dans le chapitre 5. Durant les sections suivantes, les dimensions de l'innovation sociale mises en avant dans la présentation et l'analyse de nos résultats sont les six premières. Cette section présente les résultats de notre première question de recherche dont nous faisons un rappel : « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité produisent-ils de l'innovation sociale ?* ». Ainsi, nous retrouvons ces six dimensions dans le fonctionnement des pôles de compétitivité avec des intensités plus ou moins fortes. Nous allons mettre en avant, via le discours des répondants et donc l'utilisation de *verbatim*, ces six dimensions (2.1) pour chacun des pôles de compétitivité de manière spécifique. Puis, nous comparerons (2.2) cette présentation des résultats pour mettre en évidence les similitudes et les différences.

2.1 LES DIMENSIONS DE L'INNOVATION SOCIALE DANS LES POLES DE COMPETITIVITE

Nous choisissons de présenter nos résultats par étude de cas. Pour chaque cas (pôle de compétitivité n°1 et pôle de compétitivité n°2), nous mettrons en avant les six premières dimensions de l'innovation sociale afin d'offrir une présentation des pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale, la plus complète possible. Ces dimensions seront présentées, tout d'abord en termes de processus (territoire, dimension collective, gouvernance, influence d'acteurs), puis en termes de résultat (répondre à un besoin social, génération d'effet positif).

2.1.1 Un pôle de compétitivité engagé pour le respect des spécificités de ses territoires via des solutions pour la transition énergétique, à destination de la communauté

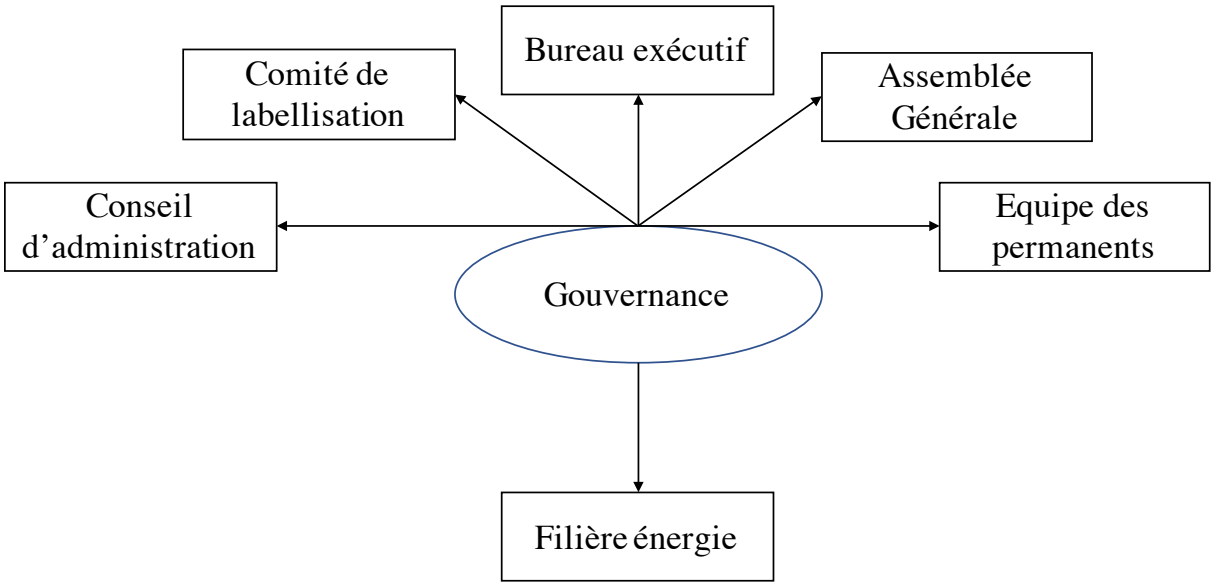
La présentation des résultats de notre première question de recherche nous permet de continuer la présentation de nos deux cas qui a été succincte dans le chapitre 3. Afin de faire écho à notre littérature, les dimensions du processus d'innovation sociale seront présentées ensemble, puis nous mettrons en avant le résultat de l'innovation sociale dans le pôle de compétitivité n°1. Néanmoins, les différentes dimensions ne seront pas énumérées dans le

même ordre à des fins de compréhension. Rappelons que ce pôle de compétitivité a comme domaine d'action l'énergie.

a. Des organes de gouvernance, soutien de la filière énergie

Les organes de gouvernance sont les mêmes pour tous les pôles de compétitivité, à savoir : une assemblée générale, un conseil d'administration divisé en collèges, un bureau exécutif, un comité de labellisation et une équipe des permanents, appelée également l'équipe opérationnelle. Il s'agit dans notre présentation des résultats, de dévoiler ces différentes entités au regard du discours des acteurs (figure 29 ci-dessous).

Figure 29 : Les organes de gouvernance du pôle n°1, soutien de la filière énergie



Source : Auteur

Le conseil d'administration du pôle n°1 est très bien perçu par ses élus : « ça fonctionne bien, c'est agréable parce qu'on est dans une jungle de donneurs d'ordre, de règles, de compétition entre les uns et les autres et ce genre d'endroit où tout cela est dépassionné et discuté intelligemment est effectivement important » (R.3). Selon les élus, lors du conseil d'administration nous retrouvons un savant mélange entre les activités usuelles d'un conseil d'administration comme par exemple la définition de la stratégie (nous y reviendrons plus en détail dans la section 3) mais également un échange d'informations important sur chacun des participants qui permet, au-delà du pôle, d'amener une réflexion sur la filière énergie. La

particularité de ce conseil d'administration est qu'il reçoit régulièrement des entreprises qui viennent présenter leur projet et accéder à cette information sur le pôle : « on a labellisé cette entreprise-là il y a trois ans ou alors on est en train de labelliser cette entreprise et finalement ils viennent un peu nous raconter » (R.3).

Le comité de labellisation du pôle est composé « de personnalités importantes dans le secteur de l'énergie en France » (R.12). Il se compose de « sommités scientifiques » (R.1) comme Olivier Apert qui en est le président, des conseillers scientifiques d'ENGIE, EDF, CEA, CNRS et des acteurs financiers. Ce comité de labellisation semble exigeant envers les porteurs de projet afin de délivrer un véritable label de qualité. Le comité de labellisation se réunit une fois par mois et examine entre cinquante et soixante projets par an. Il existe une particularité pour la Région Corse qui a mis en place un conseil de gouvernance qui sélectionne en amont les projets qui seront présentés au comité de labellisation du pôle. D'un point de vue général, la labellisation est importante pour les porteurs de projet car elle constitue une marque de confiance du pôle et peut faciliter l'accès à des financements.

L'assemblée générale est annuelle et elle permet de présenter aux adhérents le bilan de l'activité du pôle, la présentation des comptes et le cas échéant l'élection des membres du conseil d'administration, tous les trois ans.

Le bureau exécutif est un sous-ensemble du conseil d'administration « dont le rôle est de préparer et d'exécuter les décisions du conseil d'administration » (R.5).

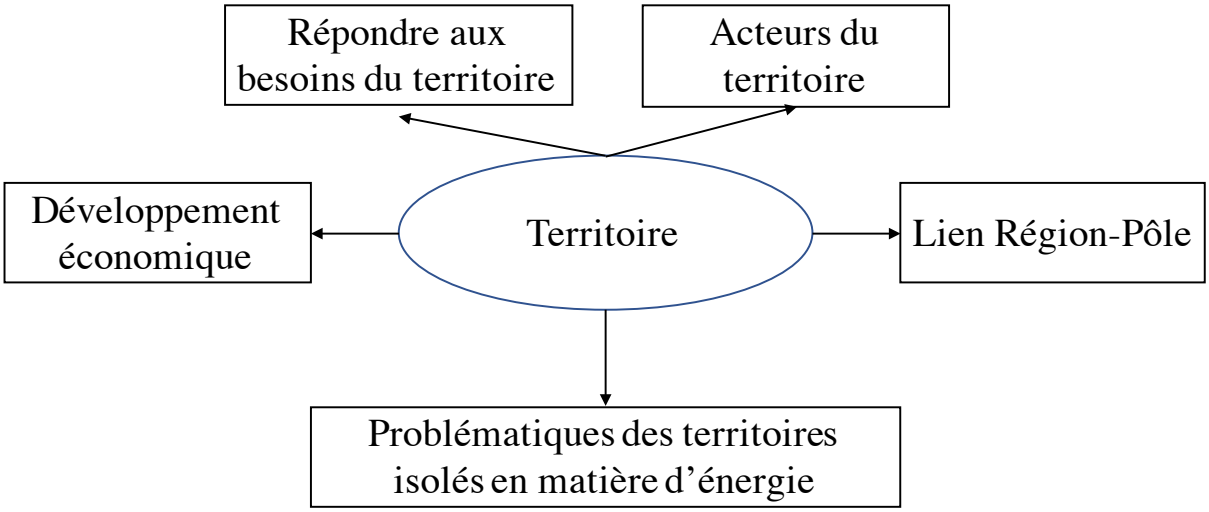
L'équipe des permanents du pôle n°1 est composée de quinze personnes réparties en fonction de thématiques comme : ressources humaines, business développement, développement commercial, international. Puis il y a l'équipe projets qui se répartit le suivi des projets en fonction de leur spécialité : énergie solaire, énergie éolienne, énergie nucléaire etc., ou en fonction de la taille de l'organisation : certains sont compétents pour aider une startup et d'autres une plus grande entreprise.

Ces organes de gouvernance font fonctionner le pôle de compétitivité au quotidien et l'intègrent sur son territoire en tant qu'acteur du développement économique local.

b. Le pôle de compétitivité n°1, soucieux des besoins spécifiques des territoires

Le lien entre le pôle et son ou ses territoire(s) s'exprime de différentes façons. C'est ce que nous pouvons observer dans la figure 30 ci-dessous qui représente les différents nœuds issus de notre codage thématique, pour la dimension territoire.

Figure 30 : La prise en compte des besoins spécifiques des territoires pour le pôle n°1



Source : Auteur

Le pôle de compétitivité s'inscrit dans une dynamique de développement des **territoires** sur lesquels il se situe : « à la base c'est quand même pour contribuer au développement économique régional » (R.9). Rappelons que les régions concernées sont : la Région PACA, la Région Corse, la Principauté de Monaco, la Guadeloupe et la Réunion. Plusieurs répondants considèrent que le pôle de compétitivité est un outil de développement économique au service des territoires : « le territoire essaie de s'appuyer sur ces pôles de compétitivité » (R. 3). Le pôle de compétitivité représente un « assistant à la dynamisation du territoire » (R.12) via la mise en réseau d'acteurs locaux et le développement de projets qui créent également des synergies entre les territoires. Ceci permet de renforcer le tissu économique local. De plus, ce développement local implique la création d'emplois : « le premier point c'est contribuer au développement économique sur la Région, sur les territoires, c'est favoriser l'économie et l'emploi » (R.12). Aider les entreprises à monter des projets et à pénétrer le marché leur permet de créer des emplois en région. Ceci va dans le sens d'une relocalisation des besoins où l'on met en réseau les acteurs du territoire (petites et grandes entreprises) afin qu'ils localisent leurs dépenses en région et qu'ils emploient des acteurs locaux, ce qui permet de boucler un circuit économique local. Le territoire est représenté par ses acteurs. Et le pôle de compétitivité se construit avec les acteurs du territoire qui représentent les « acteurs de terrain économique industriel […] les acteurs de la vraie vie, ceux qui savent ce qui est possible » (R.3). En ce sens, le pôle doit être

considéré par le politique comme un espace où il peut récolter son information pour développer des actions en lien avec le développement économique local.

Le pôle n°1 est très soucieux de répondre de manière spécifique aux besoins de ses différents territoires : « nous nous mettons au service des territoires […] donc oui nous sommes influencés dans les projets que nous pilotons et que nous essayons de faire émerger. Il y a bien sûr une influence de la situation de notre territoire » (R.10). Cette influence vient notamment des politiques, des représentants des institutions qui font émerger les besoins du territoire. Ceci est la vision d'un répondant faisant partie de l'équipe des permanents, qui contrairement au répondant n°3 (qui est un représentant de CEA Cadarache et donc un élu au conseil d'administration) peut ressentir la potentielle influence des acteurs institutionnels sur le pôle de compétitivité.
Le pôle s'est notamment focalisé sur les énergies insulaires qui demandent des solutions originales en lien direct avec les particularités de ces territoires[37]. En ce sens, les représentants de l'ADEC, œuvrent pour cette reconnaissance des réalités du territoire corse dans le fonctionnement du pôle et dans l'élaboration de sa stratégie : « pour l'ADEC c'est effectivement de faire prendre conscience et connaissance de la réalité de notre territoire […] on a aussi le devoir de mettre en évidence et de pointer un certain nombre de spécificités pour que son action vis-à-vis de la Corse soit la plus efficace possible » (R.5). Il s'agit d'encourager les projets répondant aux problématiques d'une zone non-interconnectée et de développer des solutions alternatives en termes de sources d'alimentation et de production de l'énergie.

Pour revenir sur cette question du politique, l'acteur institutionnel référent pour le pôle de compétitivité est la Région PACA. Ces deux acteurs entretiennent des liens forts et réguliers dans leur objectif commun de dynamisation du territoire[38]. La Région peut compter sur le pôle de compétitivité en tant qu'outil du développement économique local : « la Région s'appuie beaucoup sur nous pour être un assistant à la maîtrise d'ouvrage […] on est une sorte d'équipe opérationnelle que la Région peut solliciter sur des questions d'énergie » (R.12). Car la Région PACA et plus particulièrement le nouvel exécutif « semblent assez branché économie, création d'emplois donc on est plutôt suivis quand on a des actions qui répondent à ces critères » (R.1).

[37] « Certaines thématiques sont spécifiques aux territoires isolés. On a développé des compétences et des relations particulières avec les systèmes insulaires » (R.1).
[38] « On a beaucoup de réunions à la Région PACA, on est amené à travailler mains dans la main avec la Région. C'est vrai que la Région c'est vraiment la collectivité avec qui on travaille le plus » (R.12).

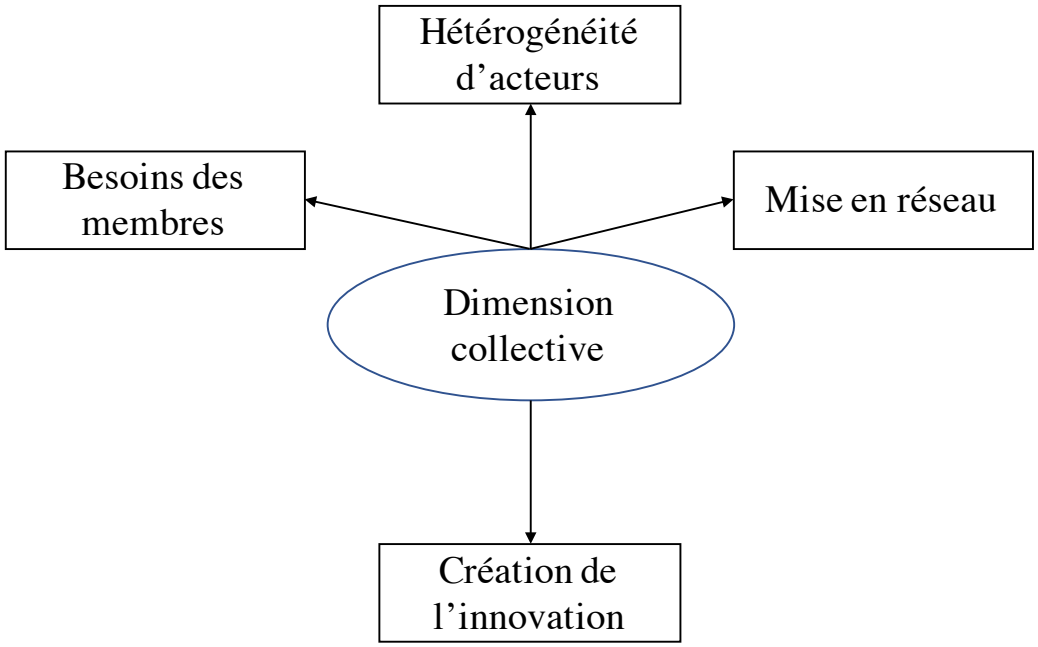
Ces liens entre les deux entités sont qualifiés « d'historiques » (R.6) puisque la Région PACA a toujours soutenu les pôles de compétitivité en termes stratégiques et financiers et quelle que soit la tendance politique : « on a eu une permanence du soutien politique au niveau de la Région » (R.1).

Comme nos répondants l'ont souligné, le pôle de compétitivité se sert des acteurs locaux pour dynamiser le territoire en les mettant en relation afin qu'ils développent des projets. Nous nous intéressons maintenant à ces différents acteurs qui mènent des projets pour le territoire et qui ont donc besoin de ressources.

c. Hétérogénéité et mise en relation des acteurs

Pour poursuivre notre présentation du cas n°1, nous allons voir en quoi consiste la dimension collective au sein de ce pôle (figure 31 ci-dessous). Rappelons que cette dimension collective implique deux thématiques : l'hétérogénéité d'acteurs et leur mise en réseau d'une part et la diversité de ressources d'autres part.

Figure 31 : La dimension réseau du pôle n°1



Source : Auteur

Dans le pôle n°1 nous retrouvons une hétérogénéité dans les adhérents : « vous pouvez retrouver des laboratoires de recherche, des organismes de formation, des industriels, des PME » (R.10). Cette diversité d'acteurs, qui est à l'image de la typologie des acteurs que l'on retrouve sur le territoire, trouve un intérêt dans leur mise en réseau. Le pôle de compétitivité permet la mise en relation de mondes différents et c'est en ce sens qu'ils ont été conçus : « toutes ces personnes n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble et l'objectif c'est qu'en se retrouvant ensemble, on peut faire naître des innovations » (R.9). C'est d'ailleurs la spécialité du pôle de compétitivité que de valoriser le réseau et les échanges entre les adhérents. Car il peut arriver qu'un adhérent cherche un partenaire pour développer un projet et le pôle joue le rôle d'intermédiaire grâce à la connaissance qu'il a de son réseau et de ses membres. Les acteurs considèrent que l'émergence de l'innovation ne se fait pas *ex nihilo* mais qu'elle est liée à l'association d'acteurs. Elle se situe à la frontière de deux mondes qui se confrontent. Et c'est le rôle du pôle de compétitivité que de favoriser ces synergies. Ceci se retrouve dans les projets où chaque partie peut trouver un avantage à travailler avec un autre type d'acteur, même s'ils n'ont pas les mêmes compétences, les mêmes attentes, les mêmes temporalités : « ce mélange des cultures entre le monde universitaire et le monde industriel pour nous c'est pas un frein au contraire » (R.6). Mais il ne faut pas qu'un projet soit uniquement une juxtaposition d'acteurs, le travail collaboratif est enrichissant dans la mesure où les cultures de chaque acteur se mélangent.

La relation entre les académiques et les entreprises de petite taille est particulièrement prise en considération. Ces deux mondes sont très éloignés mais trouvent pourtant un avantage à travailler ensemble[39]. Les sujets dignes d'intérêt sont décelés par les laboratoires de recherche et la petite entreprise peut s'en saisir pour développer une innovation, un produit. Mais ceci doit se réaliser en collaboration. Il n'y a pas d'intérêt à faire de la R&D dans les organismes de recherche, éloignés des industriels, pour ensuite essayer de commercialiser l'innovation. Le représentant du CEA Cadarache le souligne : « en rapprochant dès le départ ceux qui font de la recherche puis le développement et l'industrialisation, c'est vraiment le plus important » (R.4). La mise en relation des petites entreprises avec les grands donneurs d'ordre constitue également un axe particulier pour le pôle n°1. En effet, l'équipe des permanents considère que la PME doit être aidée pour être mise en relation avec un grand donneur d'ordre car il n'est pas aisé pour ces petites entreprises de trouver le bon contact et de savoir à qui s'adresser. De plus, une

[39] « Cela permet de valoriser les innovations et les connaissances qui sont développées dans les laboratoires de recherche et que les entreprises puissent en bénéficier pour rester compétitives » (R.12).

PME ne peut se contenter d'avoir peu de clients. Il faut les multiplier pour ne pas péricliter. C'est donc le rôle du pôle que de l'aider dans cette recherche de partenaires : « on essaye d'aider les PME à accéder à beaucoup d'entreprises pour qu'elles aient un panel de clients diversifiés » (R.12).

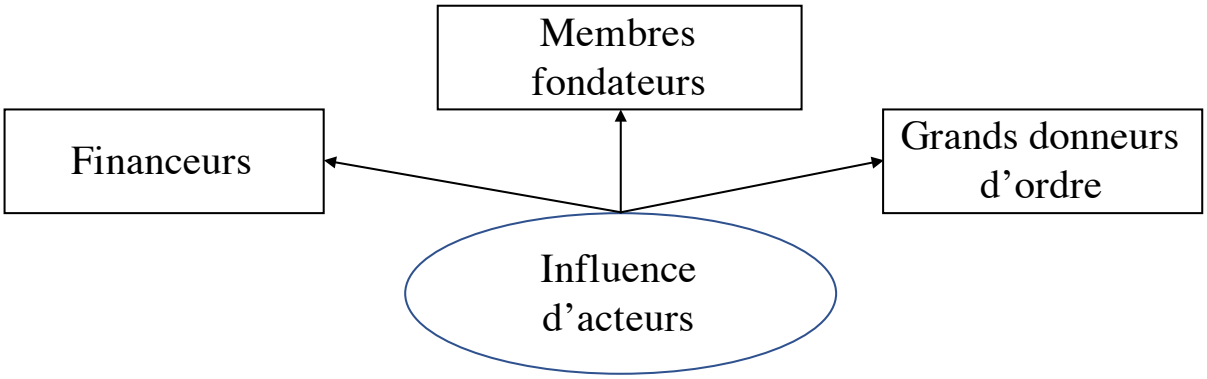
Les ressources que le pôle offre à ses adhérents sont diversifiées, nous verrons cela dans la prochaine section. Mais pour proposer des ressources, il faut connaître les besoins de ses adhérents.
Concernant les petites et moyennes entreprises, elles recherchent principalement à « avoir de l'activité » (R.7). Ceci passe par la mise en relation avec les grands donneurs d'ordre afin, comme nous l'avons déjà souligné, de développer des projets collaboratifs et de devenir leur fournisseur. De plus, les petites entreprises cherchent la labellisation du pôle qui permet de faciliter l'accès aux financements. « Le pôle a toujours été attentif aux besoins des TPE et donc il y a un côté pragmatique. Il y a toujours une recherche d'efficacité, de soutien au quotidien avec les permanents qui sont à l'écoute des TPE. Donc je pense qu'il y a cette compréhension » (R.6). L'équipe des permanents décrit les besoins de ses adhérents en ces termes : « ils vont retrouver de l'expertise, ils vont retrouver de l'information, ils vont retrouver un accompagnement, ils vont retrouver un réseau, ils vont retrouver un environnement sécurisé, c'est vachement important pour déposer vos projets. Ils vont retrouver des gens qui connaissent bien leurs spécificités, qui connaissent bien leurs attentes et surtout l'expertise, nous sommes vraiment très forts dans l'expertise des thématiques » (R.10).
Les grands donneurs d'ordre quant à eux recherchent également du réseau pour disposer d'un tissu de sous-traitants hétéroclites et pouvoir choisir avec une grande souplesse le fournisseur dont ils ont besoin.

Parmi ces acteurs, certains peuvent être plus influents que d'autres. Nous allons voir comment se passent les relations entre les adhérents du pôle et leurs partenaires.

d. Financeurs, membres fondateurs, grands donneurs d'ordre, acteurs influents du pôle n°1

Nous pouvons citer plusieurs acteurs (figure 32 ci-dessous) qui ont une influence soit sur le pôle de compétitivité, soit sur des membres du pôle.

Figure 32 : Les acteurs influents dans le pôle n°1



Source : Auteur

Tout d'abord, les financeurs, qui sont d'une part les collectivités territoriales comme les départements, les métropoles et particulièrement la Région PACA et d'autre part l'Etat ; représentent les acteurs influençant sur le pôle. Ainsi, il doit rendre des comptes à ses financeurs en termes d'actions menées et pour lesquelles il a été financé. La hauteur de ces financements représente un indicateur sur l'efficacité du pôle puisque la reconnaissance de ses actions peut s'évaluer en fonction du montant du soutien financier. Le pôle est amené à évoluer puisqu'il dépend en grande partie de ses financeurs : « ce sont des financeurs pour nous, donc forcément nous les écoutons, oui ils nous influencent » (R.10).

Rappelons que le pôle n°1 possède des membres fondateurs qui sont : CEA Cadarache, EDF et l'ADEC. Ces membres particuliers ont des sièges au conseil d'administration qui leur sont attribués d'office : « chaque membre porteur dispose d'un certain nombre de sièges de droit, donc ils ne sont pas élus » (R.5). Ils se considèrent comme des membres essentiels au bon fonctionnement du pôle : « les grands fondateurs de ce système-là sont, je pense, à l'origine du fait que ça marche » (R.3) et comme des acteurs incontournables au niveau des projets du pôle : « nous sommes des espèces de points d'entrée, des porteurs d'informations […] excessivement actifs, excessivement proactifs, porteurs, pousseurs » (R.3).

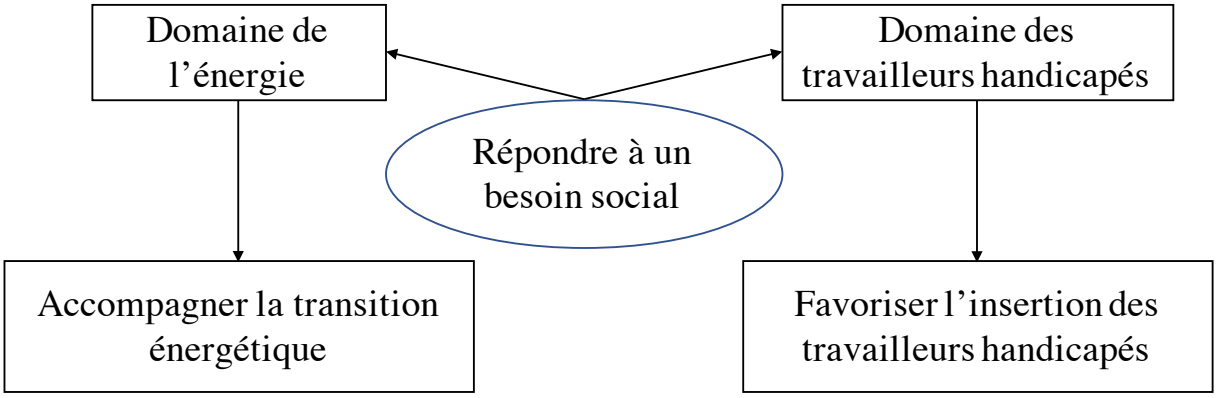
Les grands donneurs d'ordre sont également considérés comme des acteurs influents du pôle : « un rôle d'entrainement, ce sont des gens qui sont là pour servir de locomotive, d'une manière bienveillante » (R.10). Mais ces acteurs peuvent également entretenir une relation particulière avec les PME. Les grands donneurs d'ordre ne sont pas faciles d'accès pour les petites entreprises parce qu'ils ont des procédures notamment en termes de référencement et il suffit que la petite entreprise n'ait pas le bon contact, elle ne pourra pas démarcher les grands donneurs d'ordre : « il y a des PME qui ont du mal à accéder à certains donneurs d'ordre » (R.12). Ainsi, les petites entreprises peuvent se retrouver en situation de dépendance des grands donneurs d'ordre et attendre les commandes de ceux-ci, ce qui peut être une situation compliquée. Le représentant de CEA nous explique qu'en tant que grand donneur d'ordre il est conscient de cette situation et essaie d'y remédier en diffusant une quantité importante d'informations concernant les appels d'offre. D'une manière globale, le pôle n°1 souligne la complémentarité de ces acteurs ayant chacun des rôles spécifiques dans l'écosystème du pôle : « ils n'ont pas le même rôle mais en tout cas pour nous ils ont la même importance. Un grand groupe a le même poids qu'une petite entreprise chez nous. Donc une petite entreprise est autant écoutée qu'un grand groupe » (R.10).

Concernant le résultat de l'innovation sociale, il s'exprime en termes de réponse à un besoin social et de génération d'effets positifs. Nous allons voir dans quelle mesure ces deux aspects se retrouvent dans le pôle de compétitivité n°1.

e. Développer des innovations pour répondre à des besoins sociaux

Le pôle de compétitivité, par le biais de projets, répond à des problématiques du territoire. En ce sens, il peut proposer des solutions à des besoins d'ordre social (figure 33 ci-dessous).

Figure 33 : Les domaines d'action du pôle n°1 pour répondre à des besoins sociaux



Source : Auteur

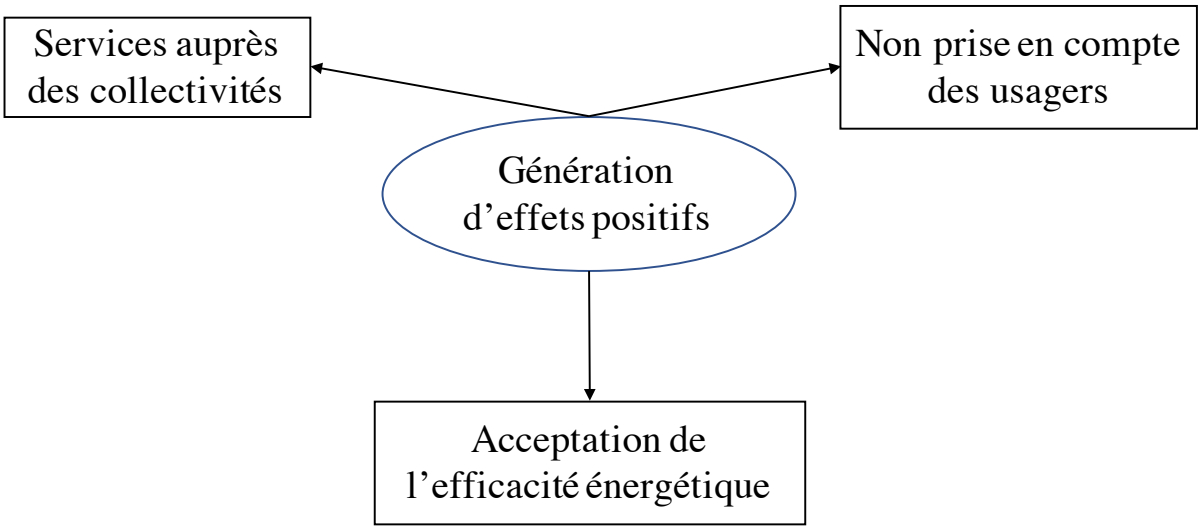
Le domaine de l'énergie est considéré comme un sujet régalien où il est donc « excessivement important que des communautés humaines se structurent autour de ces problèmes-là […] pour apporter des solutions originales » (R.3). Ceci peut par exemple se retrouver dans la mutation du bâti, comme nous l'explique le Président de l'ADEC, qui constitue un enjeu de la transition énergétique. Le pôle peut donc apporter des projets qui vont permettre de produire de l'électricité à partir du vent ou du solaire, ce qui aura une influence sur les usagers qui pourront faire des économies en consommant de l'énergie propre et durable. C'est le rôle du pôle selon les répondants que de favoriser la R&D et les idées innovantes qui peuvent améliorer le bien-être de la société. Car nous nous trouvons dans une crise climatique durable et « face à une profonde mutation de la société et de l'environnement énergétique mondial » (R.6). Le pôle de compétitivité rassemble « les acteurs de la transition énergétique au service des territoires durables » (R.9) et crée de l'activité pour accompagner cette transition énergétique.
Le pôle n°1 est également engagé dans l'insertion de travailleurs handicapés : la performance sociale est un élément de la performance tout court […] parce qu'on considère que favoriser le retour à l'emploi de travailleurs handicapés c'est important » (R.9). En ce sens, le pôle n°1 a instauré un partenariat avec l'AGFIP pour « accompagner nos entreprises afin qu'elles se mettent en ordre de marche pour respecter au mieux les recommandations de l'AGFIP sur l'employabilité des personnes handicapées » (R.10).

Répondre à un besoin social en développant des innovations est primordial pour des acteurs du développement économique. Mais il est encore plus important que ces innovations soient accessibles. C'est de cette manière que des effets positifs sont générés.

f. Un logique de service auprès des collectivités territoriales

La génération d'effets positifs se traduit par une logique d'accessibilité et de service (figure 34 ci-dessous).

Figure 34 : La mise en avant de services pour l'acceptation de l'efficacité énergétique pour le pôle n°1



Source : Auteur

Ainsi, le pôle de compétitivité n°1 développe des services pour les collectivités locales[40]. Ceci dans l'objectif de les aider à accéder à l'énergie propre et l'utiliser de façon intelligente, sans la gaspiller[41]. Afin de rendre accessibles ces services à la communauté, les projets développés doivent être commercialisés : « il ne s'agit pas de travailler sur des projets qui n'assurent pas de débouchés commerciaux et industriels » (R.8). Pour le pôle n°1, ce développement de services et de produits s'axe sur l'efficacité énergétique[42].

[40] « Ce qu'on voit le plus aujourd'hui c'est des produits et des services qui permettent de manager, gérer l'énergie dans les bâtiments » (R.12).

[41] « Comment l'utiliser au mieux, comment faire les mélanges énergétiques les plus intelligents en fonction de l'endroit où vous êtes. La ville de Nice ou le fin fond de la cambrousse des Alpes de Hautes Provence c'est pas le même problème » (R.3).

[42] « L'efficacité énergétique vous avez des tas d'appareils, sur l'efficacité énergétique. Vous les mettez au sein d'un ménage, si vous ne les accompagnez pas pour qu'ils les intègrent dans leur vie quotidienne l'efficacité énergétique ou cet appareil, voilà ça marchera jamais. Donc l'idée c'est d'accompagner, par des services aux ménages par exemple ou aux entreprises la mise en place de ces nouveaux appareils, de ces nouveaux systèmes. C'est là où on est innovant c'est-à-dire que vous allez prendre en compte tout l'humain en fait et l'intégration. Si vous ne persuadez pas les gens qu'ils ont un intérêt à utiliser le produit à faire tel ou tel geste pour économiser de l'énergie vous n'y arriverez pas. Donc il y a toute cette acceptation de l'efficacité énergétique qui a mon sens a conduit à des projets innovants dans les services » (R.10).

Mais cette logique d'accessibilité ne va pas jusqu'au citoyen. Selon les répondants, le pôle de compétitivité n'a pas à se préoccuper des usagers citoyens car c'est le rôle du politique que de le représenter[43] : « Un usager ? Non on est vraiment en amont nous. Il y a des tas d'associations qui donnent la place aux usagers, mais pas les pôles de compétitivité » (R.10) ;

Nous avons mis en avant les différentes dimensions de l'innovation sociale en termes de processus et de résultat pour le pôle n°1, voyons à présent comme celles-ci s'expriment dans le pôle n°2.

2.1.2. Un pôle de compétitivité dans le domaine de la sécurité globale, prompt à l'attractivité territoriale et à répondre aux besoins de ses utilisateurs finaux

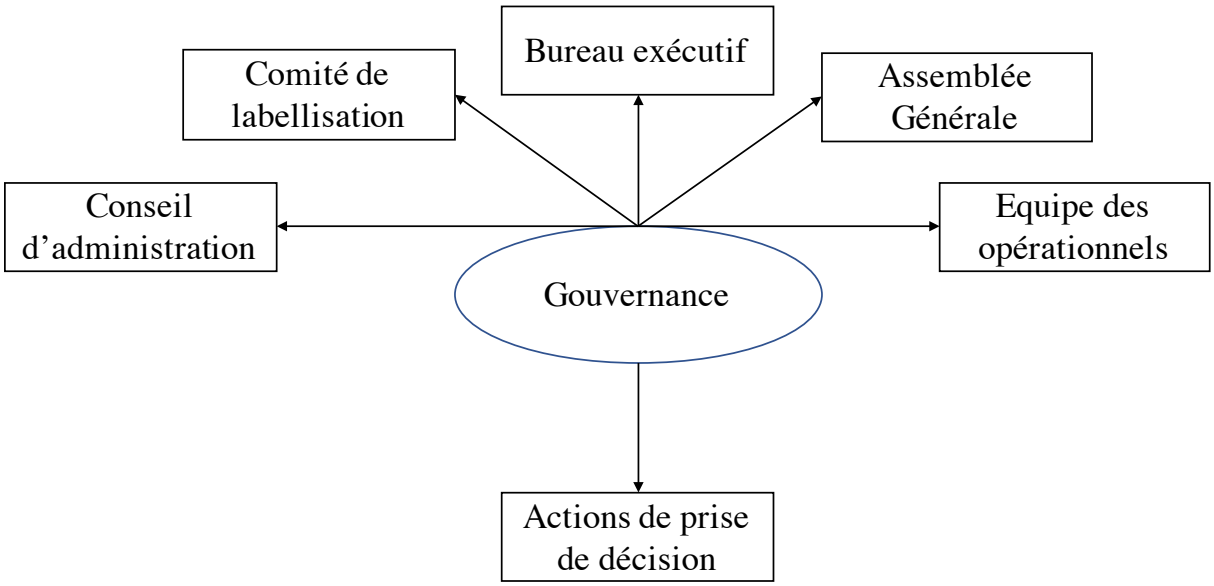
Nous proposons d'effectuer la même présentation pour le pôle de compétitivité n°2 qui lui intervient dans la filière défense et sécurité globale. En revanche, les différentes dimensions de l'innovation sociale ne seront pas présentées dans le même ordre que pour le pôle n°1, dans un souci d'une meilleure compréhension. La dualité processus/résultat de l'innovation sociale est tout de même respectée.

a. Une gouvernance classique pour des actions de prise de décision

Rappelons que, comme tout pôle de compétitivité, le pôle n°2 dispose d'instances de gouvernance qui sont : une assemblée générale, un conseil d'administration divisé en collèges, un bureau exécutif, un comité de labellisation et une équipe opérationnelle (figure 35 ci-dessous). Nous allons présenter chacune de ces entités au regard du discours des acteurs.

[43] « Le citoyen lui est représenté par le politique c'est lui qui défend les intérêts des citoyens » (R.3).

Figure 35 : Les organes de gouvernance, acteurs de la prise de décision dans le pôle n°2



Source : Auteur

Le conseil d'administration est constitué d'une trentaine de membres et il représente « l'organe de décision » (R.20), qui valide les comptes et l'orientation du pôle notamment. Il y a un réel pouvoir du conseil d'administration au sein du pôle n°2[44]. D'ailleurs, le conseil d'administration a déjà montré son pouvoir décisionnaire lors de la fusion et de la nomination de la nouvelle direction : « typiquement nous on avait une direction qu'on voulait prendre au sein des opérationnels et le conseil d'administration a mis un véto et n'a pas fait ce qu'on voulait. Donc ce sont eux qui ont parlé et on a dû suivre malgré ce que nous on pensait » (R.24). Concernant le bureau exécutif, qui est composé de membres du conseil d'administration, celui-ci est beaucoup plus réduit puisqu'il compte douze personnes et se réunit de manière plus fréquente. De plus, le bureau exécutif permet d'approfondir davantage les sujets traités et de débattre, par rapport au conseil d'administration[45].

Les répondants élus à la fois au conseil d'administration et au bureau exécutif ont le sentiment qu'il y a parfois des redondances lors des réunions de ces deux organes de gouvernance, ce qui peut paraître ennuyeux. Ces répondants soulignent également la liberté de parole lors des

[44] « Parce que je considère, et c'est le cas dans toute l'administration et je ne vois pas pourquoi une association y échapperait, les vrais décideurs, ce sont les administrateurs, ce n'est pas l'équipe d'encadrement. Donc on est parti de ce postulat, et sinon il n'y aurait pas de conseil d'administration. C'est le conseil d'administration qui décide. Et ça il ne faut pas l'oublier » (R.19).

[45] « C'est un peu l'antichambre du conseil d'administration » (R.19).

réunions du bureau exécutif, ce qui est bénéfique pour traiter les affaires relatives au pôle[46]. Mais ce regard critique semble parfois être biaisé : « on fait une réunion où durant quatre heures on présente les nouveaux objectifs etc. Le choix c'est de dire oui ou de dire non. Généralement on dit oui parce qu'il y a des gens qui ont travaillé » (R.17).

Le comité de labellisation du pôle n°2 est composé d'une quarantaine d'experts issus du monde académique, du milieu industriel, sollicités en fonction du type de projet qui est labellisé[47]. Pour chaque session, une douzaine d'experts sont rassemblés et examinent une dizaine de projets. L'expertise porte à la fois sur le montage juridique, administratif, financier et calendaire et également dans la manière dont les porteurs de projet ont abordé la thématique à laquelle ils répondent. L'évaluation se fait grâce à une grille de notation avec plusieurs items que les experts apprécient par une note. Le label est délivré par le bureau exécutif après avis de l'équipe innovation et avis du comité de labellisation[48].

L'assemblée générale permet de donner des informations à l'ensemble des adhérents sur le pôle. C'est également l'occasion de faire du réseau du fait de la participation en masse des membres. Dans le pôle n°2, l'équipe des permanents est appelée équipe opérationnelle. Il y a d'un côté l'équipe support avec tout ce qui est accompagnement à l'innovation, accompagnement individuel de l'entreprise. Et de l'autre côté nous retrouvons les responsables de programmes qui organisent le dialogue entre les grands donneurs d'ordre, les entreprises qui développent l'innovation et les besoins des utilisateurs finaux. Les grands programmes représentent les thématiques du pôle : villes et territoires résilients ; sécurité et sûreté des infrastructures sensibles ; forces de sécurité ; hélicoptères ; satellites ; dirigeables ; systèmes autonomes. Comme le pôle n°2 est issu d'une fusion de deux pôles de compétitivité, nous avons pu observer des difficultés dans l'organisation des deux équipes (l'équipe support et l'équipe programme) : « Avant c'était surtout les responsables de programmes qui s'appuyaient sur l'équipe support. On essaye que ce soit l'inverse. Normalement ce sont les responsables de programmes qui doivent faire de l'émergence de projets, ce sont eux qui doivent aller rencontrer les sociétés, créer vraiment leur écosystème. Ensuite, nous on est en support pour accompagner les sociétés s'ils ont des projets d'innovation, s'ils ont des projets de stratégie d'entreprise etc. » (R.27).

[46] « On a la chance en fait d'avoir au BE des gens qui n'ont pas leur langue dans leur poche et qui disent les choses et ça je pense que c'est une très bonne chose » (R.19)

[47] : « On est regroupé deux fois par an en sessions plutôt thématiques en fonction de nos secteurs d'activité et de nos compétences » (R.20).

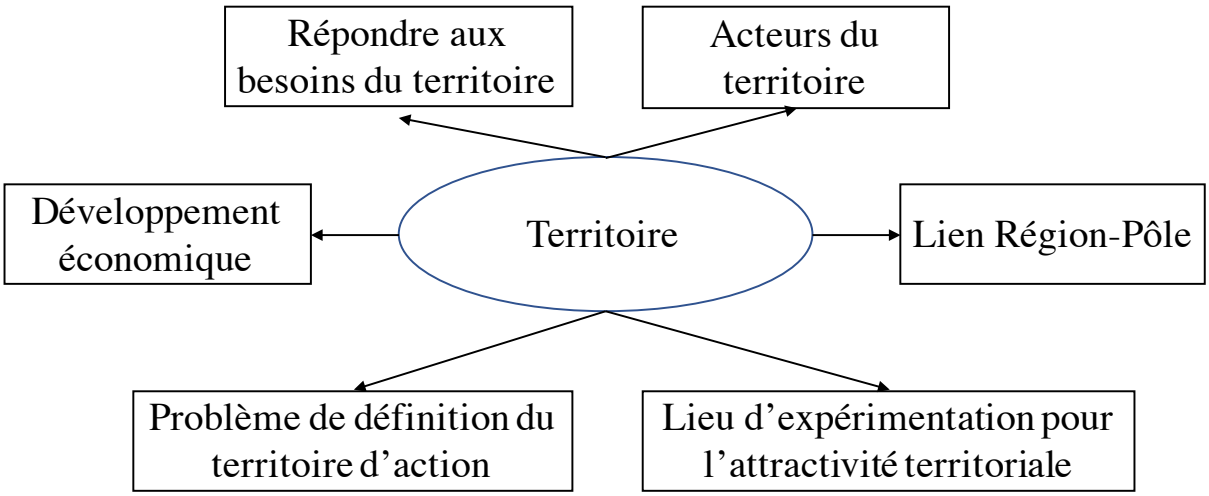
[48] « on émet un avis nous en disant voilà on pense qu'ils ont fait le travail etc. on a revalidé avec notre comité de labellisation et les experts qui s'y connaissent dans le domaine et le BE dit ok on est d'accord ou non ben non ce n'est pas suffisant on l'accepte pas » (R.26).

Nous venons d'apprécier les organes de gouvernance du pôle n°2 qui apparaissent classiques. Voyons à présent le lien qu'entretient le pôle n°2 avec son territoire.

b. Un territoire aux frontières nébuleuses mais levier d'attractivité territoriale

Nous proposons une représentation des différents nœuds qui représentent le lien entre le pôle n°2 et le territoire (figure 36 ci-dessous).

Figure 36 : Le territoire du pôle n°2, entre frontières imprécises et levier d'attractivité territoriale



Source : Auteur

Le pôle n°2 est vu comme un outil de développement économique local qui permet de créer de l'activité économique en région et notamment par la création d'emplois[49]. Le pôle a une véritable vocation territoriale qui se retrouve dans ses actions. Ce dynamisme économique local s'inscrit dans les projets collaboratifs du pôle qui représentent des projets territoriaux apportant une valeur ajoutée au territoire : la création d'emplois.

Le pôle n°2 utilise le territoire en tant que lieu d'expérimentation[50]. En effet, la Région PACA est un territoire qui rassemble la plupart des risques avec une géographie entre mer et montage, des sites nucléaires, des arsenaux militaires : « tout cela est un terrain de jeu assez sympa.

[49] « L'objectif du pôle ça reste de faire en sorte qu'il y ait de la création de valeur et que la création de valeur se traduise en création d'emplois sur un territoire donné » (R.16)

[50] « On peut être amené à utiliser le territoire comme lieu d'expérimentation. C'est-à-dire tester, accueillir des projets sur le territoire même si le projet est fait par une entreprise de Brest. Ça peut être intéressant pour nous de les convaincre de venir tester les choses sur le territoire parce qu'après derrière ça peut aussi les convaincre que sur le territoire, il y a des choses à faire, progressivement après venir s'implanter » (R.28).

On valorise ce territoire-là pour attirer des activités d'expérimentation qui sont génératrices de l'activité économique » (R.28). En ce sens, le pôle n°2 est un outil d'attractivité territoriale pour la Région PACA.
Le pôle n°2 amène les grands groupes à travailler avec les acteurs locaux. Il représente une interface qui amène cette activité économique locale[51].
La logique du pôle à travers ses projets est de répondre à un besoin du territoire. Comme nous l'avons déjà souligné, la Région PACA rassemble une grande majorité de risques. Le pôle n°2 développe donc ses projets en fonction des particularités de son territoire afin d'apporter des solutions aux problématiques territoriales.

La direction du pôle n°2 note un véritable dynamisme de la part de l'échelon régional pour aider les entreprises et favoriser le développement économique : « je pense que le président de région actuel a vraiment une orientation très pro entreprises » (R.22). Mais il semblerait que les liens entre la Région et le pôle ne soient plus aussi forts qu'avant : « on est toujours très consultés et très associés mais l'institution région aujourd'hui est plus force de proposition » (R.23). Auparavant, la Région avait beaucoup consulté les pôles pour construire sa stratégie régionale. Celle-ci était véritablement le résultat d'une co-construction entre les pôles et la Région, avec un échange très participatif. Cette dernière s'était même inspirée des feuilles de route des pôles comme base d'élaboration de sa stratégie économique.

Certains répondants sont tout de même sceptiques quant à la frontière régionale du pôle. En effet, la compétence du pôle n°2 est nationale, le domaine de la sécurité globale concerne le territoire national avec des spécificités minimes entre les régions. Mais comme tout pôle de compétitivité, le pôle n°2 a un territoire précis sur lequel il peut intervenir. Il semblerait qu'aujourd'hui celui-ci ne soit pas véritablement défini. Le pôle n°2 s'inscrit principalement sur la Région PACA mais développait également quelques projets sur la Région Midi-Pyrénées, qui aujourd'hui a fusionné avec la Région Languedoc-Roussillon (où le pôle n°2 n'avait pas de projets). De plus, le pôle est en pourparlers avec la Région Auvergne Rhône-Alpes sur certains projets. Donc qu'en est-il du territoire du pôle n°2 entre la réforme des régions et le domaine de la sécurité qui touche l'ensemble du territoire national ?

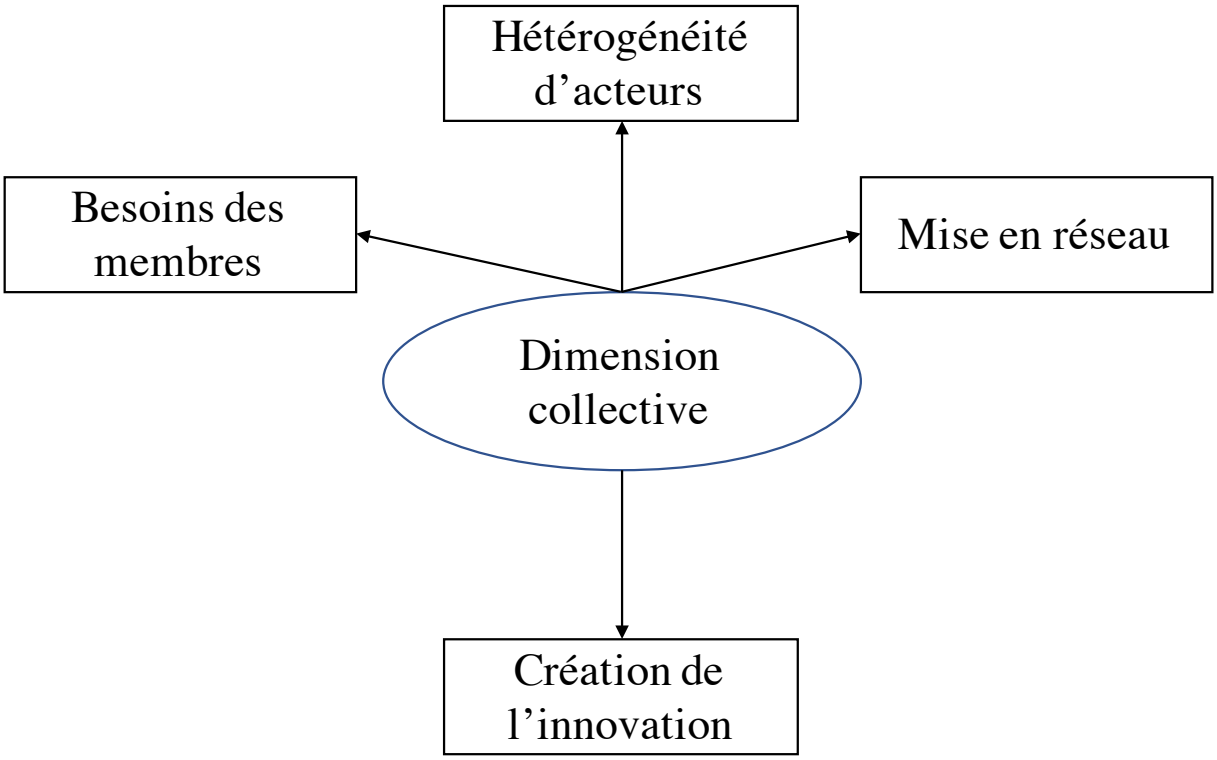
[51] « Quand Airbus hélicoptère a commencé à regarder pour faire son hélicoptère du futur, pour sourcer des nouvelles technologies, il partait aux quatre coins de la planète. Quand ils ont animé une action spécifique à travers le pôle, ils se sont aperçus qu'il y en avait aussi ici, ça permet de tisser ces liens-là » (R.14).

Un pôle de compétitivité vit de ses acteurs et de ressources qu'il peut proposer à ses membres. Ceci constitue la dimension collective de l'innovation sociale, que nous allons présenter.

c. La dimension collective, entre hétérogénéité des membres et mise en réseau

Pour que l'on puisse parler de dimension collective, il est nécessaire de retrouver une hétérogénéité d'acteurs et de ressources. C'est ce que nous allons présenter pour le pôle n°2 (figure 37 ci-dessous).

Figure 37 : Hétérogénéité d'acteurs et mise en réseau pour la création de l'innovation



Source : Auteur

Le pôle n°2 compte dans ses membres, comme tous les pôles de compétitivité, des acteurs de natures différentes : des académiques, des grands groupes industriels et des PME. Et cette hétérogénéité est nécessaire au développement d'un écosystème varié où chacun peut s'y retrouver. Pour cela, les acteurs doivent être mis en réseau. Tous les répondants sont en accord, c'est la principale mission du pôle que de mettre en réseau différents acteurs, les faire se

rencontrer et partager des projets[52]. C'est de cette rencontre que peut naître l'innovation : « la meilleure façon d'innover c'est le partage, c'est d'avoir l'occasion de partager avec des gens avec lesquels on n'avait pas l'habitude de travailler et de sortir de son microcosme » (R.19). L'animation que fait le pôle permet de créer un véritable écosystème où des acteurs qui en temps normal ne se parleraient pas, se mettent ensemble pour faire émerger des idées et de la valeur. Cette hétérogénéité peut parfois être difficile à gérer car il peut y avoir des temporalités différentes en fonction des acteurs, mais c'est le rôle du pôle que de trouver des dénominateurs communs malgré les divergences. « C'est dans notre capacité aussi d'identifier les gens qui sont capables de travailler entre eux et de faire en sorte de faire les bonnes connexions. » (R.28).

L'animation est la mission principale des pôles mais les membres attendent d'autres ressources. En ce sens, il est nécessaire de répertorier les besoins des membres. « La plupart de nos adhérents sont là pour faire du business et donc ce qu'ils attendent de notre part c'est de faciliter ce processus » (R.22).
Les entreprises de petite taille adhèrent à un pôle de compétitivité en grande partie pour cette mise en réseau : « je pense que beaucoup d'entreprises viennent chercher du réseau » (R.23). Dans ce réseau, elles viennent plus particulièrement pour rencontrer leurs potentiels clients que sont les grands industriels. Car le pôle, comme on l'a dit est là pour faciliter les liens entre ces acteurs. Il peut également proposer des ressources en termes de diversification et d'évolution de l'entreprise[53]. De plus, les entreprises viennent chercher une expertise sur l'accompagnement à la R&D et donc au financement de celle-ci. Certaines entreprises sont membres du pôle pour s'assurer une communication et attirer l'œil du client : « comme dans notre pôle il y a beaucoup de clients, en existant par le biais de nos vecteurs de communication, elles existent dans la tête de leurs clients. Donc, il y a quand même pas mal d'entreprises qui viennent chercher un peu de visibilité » (R.23).

Selon l'équipe des permanents, les grands industriels viennent chercher un changement d'image dans les pôles : « je pense qu'airbus hélicoptère s'est impliqué beaucoup dans le pôle parce qu'il a besoin de raconter que ce n'est pas juste un méchant grand groupe qui est en train de faire un plan social » (R.23). Et comme les entreprises de taille plus modeste, les grands

[52] « C'est la raison même du pôle, c'est de travailler avec des gens différents, des gens qui sans nous ne se rencontreraient pas ou difficilement. C'est ça l'esprit, s'ils se rencontrent ils n'ont pas besoin de nous. Et nous on essaie de créer des conditions pour qu'ils se rencontrent davantage ou qu'ils puissent se connaitre » (R.28).
[53] « Comment ils vont m'aider à aller sur des marchés, comment je vais faire du business entre des membres, comment je vais aller capter du business que je n'ai pas capté jusqu'à présent » (R.25).

industriels sont aussi là pour faire du business et rester compétitifs. Le pôle n°2 fait alors du sourcing pour ces industriels.

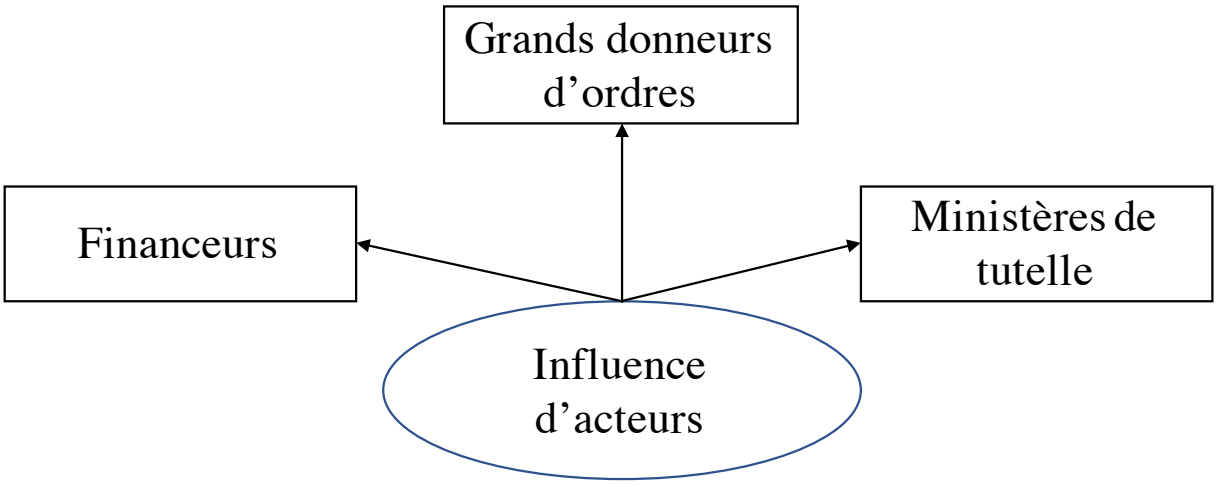
Enfin, certains membres sont au sein du pôle parce qu'ils « viennent faire leur marché dans le pôle » (R.23). Ce sont généralement les consultants, par exemple la direction générale de l'armement qui essaie de vendre aux membres des tests de vol.

Mais cette hétérogénéité d'acteurs même si elle est bénéfique pour le montage de projets collaboratifs, peut impliquer des acteurs plus influents que d'autres.

d. Des acteurs influents au sein du pôle

Comme nous l'avons vu, le pôle comprend différents types d'acteurs membres qui peuvent avoir une influence sur le pôle en lui-même ou sur certains adhérents (figure 38 ci-dessous). Comme pour le pôle n°1, nous distinguons les financeurs et les grands donneurs d'ordre mais il semblerait que les ministères aient également un rôle à jouer dans le pôle n°2.

Figure 38 : Des acteurs influents au sein du pôle n°2



Source : Auteur

Dans les acteurs qui peuvent avoir de l'influence sur le pôle, nous retrouvons les financeurs[54]. Ceci instaure une relation particulière entre ces acteurs. Dans les financeurs, nous retrouvons la

[54] « Il y a une relation de financeur a financé parce que mon budget vient en grande partie de l'Etat ou des collectivités publiques donc forcément elles me demandent un reporting, c'est lourd, c'est très lourd » (R.22).

Région PACA qui est le plus important et qui intervient à plusieurs niveaux, aussi bien dans le fonctionnement du pôle que dans l'aide aux entreprises lors de projets collaboratifs[55]. Jusqu'à la loi NOTRe, les départements intervenaient également d'un point de vue financier mais de manière disparate car les Bouches-du-Rhône par exemple finançaient des projets de R&D alors que d'autres départements se positionnaient davantage sur du financement d'aide direct aux entreprises. Et enfin, les communautés d'agglomération et maintenant la métropole représentent des financeurs qui peuvent intervenir à différents niveaux comme les départements.

Les ministères de tutelle qui sont pour le pôle n°2 : « la Direction Générale de l'Armement, le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Environnement » (R.21) semblent avoir une certaine influence sur le pôle : « le plus influent dans le pôle en réalité ce n'est pas un membre du pôle, c'est une tutelle du pôle, c'est la Direction Générale de l'armement » (R.21). Et cette tutelle est considérée par certains répondants comme néfaste : « ce qui est une très mauvaise chose, c'est-à-dire qu'il se mêle de ce qui ne le regarde pas, le ministère. Et en même temps, effectivement, il met les sous. Et je pense qu'il veut contrôler là où il met les sous » (R.21). Cette situation a été particulièrement importante lors de la fusion qui a créé le pôle n°2[56].
Cette influence sur le pôle peut également venir des grands donneurs d'ordre : « normalement un pôle de compétitivité ne doit pas être à la botte d'un grand groupe » (R.21). Mais comme les pôles de compétitivité s'inscrivent généralement dans une stratégie de métiers au travers de leurs Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) il se peut que l'on retrouve des industriels derrière chacun de ces DAS[57]. Concernant Thalès, qui est un donneur d'ordre important dans le pôle n°2 (le Président du pôle est un agent de Thalès) il semble avoir une bonne image : « je salue l'implication de certains grands groupes, notamment Thalès dont le niveau

[55] « La région a toujours été un très gros financeur de nos activités. Elle intervient à plusieurs niveaux c'est-à-dire qu'elle nous finance nous en tant que pôle. Elle intervient en aide aux entreprises, que ce soit sur des projets de R&D ou dans le cadre d'actions collectives donc ils interviennent financièrement voilà à ce titre-là et voilà jusqu'à maintenant on a eu une très forte délégation de cette compétence au pôle » (R.23).
[56] « C'est-à-dire qu'au début, dans la fusion entre le pôle X et le pôle Y on était tous plein de bonnes intentions. Mais en fait, ça ne s'est pas super bien passé, avec une fusion qui au final, ne satisfait pas la totalité des membres des deux pôles réunis. Et notamment, ceux qui ont joué les rôles de troublions, c'est la Direction Générale de l'Armement considérant que le pôle n°2 n'était plus un pôle aéronautique comme l'était le pôle X qui l'était à 100%. Et que du coup, il y a 3 pôles de compétitivité aéronautique. Parmi ces 3 pôles de compétitivité, le pôle X représentait 8%, donc pas énorme. Et le pôle X était extrêmement tourné vers des solutions effectivement pour la sécurité civile. D'où l'idée de fusionner avec le pôle Y. Il y avait un vrai groupe de travail de sécurité civile pour faire de la surveillance de la planète. Et la DGA s'est un peu mise au milieu, a joué ses rôles d'influence, et notamment a considéré que le premier Directeur Général du pôle n°2 qui était le directeur général du pôle Y, comme il n'était pas issu du monde de l'aéronautique et de la DGA, il ne fallait pas que ce soit lui qui soit le directeur. Donc, ils ont imposé de le changer. Donc, c'est de la mauvaise influence pour moi » (R.21).
[57] « Je ne crois que très peu au pilotage de la stratégie des métiers que cherche à faire les pôles régulièrement au travers des DAS. Parce que je pense que la stratégie est pilotée par les industriels eux-mêmes en très grande partie » (R.17).

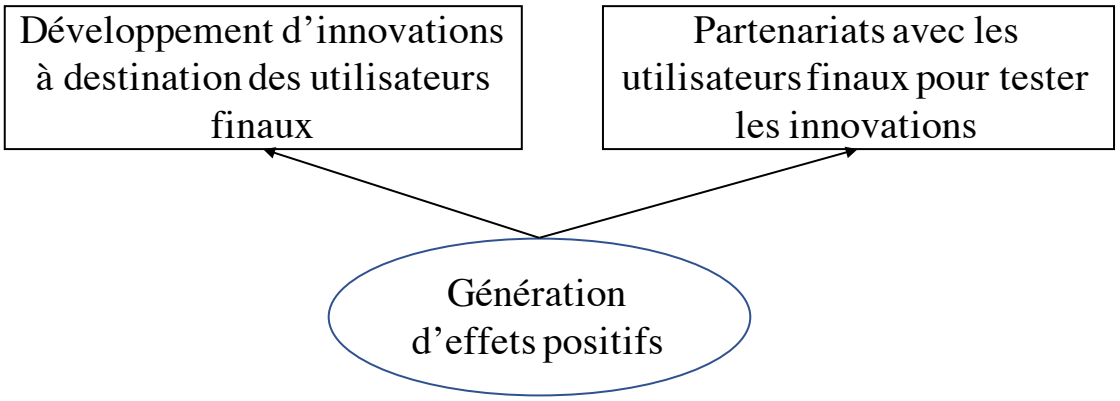
d'investissement dépasse très largement, à mon avis, le retour sur un investissement » (R.21). Les grands donneurs d'ordre sont des locomotives du pôle qui peuvent parfois se porter caution auprès des banques. « Thalès, il est très altruiste on va dire » (R.21).
L'influence des grands donneurs d'ordre se retrouve au sein du pôle, sur les PME : « ils ne font pas la pluie et le beau temps dans les pôles mais ils le font dans leur chaine de sous-traitance » (R.24). Ceci renvoie au problème de référencement que rencontrent les PME lorsqu'elles souhaitent devenir des sous-traitants des grands donneurs d'ordre mais qu'elles ne font pas partie de la liste officielle des sous-traitants[58]. C'est la mission du pôle que d'essayer de rétablir un certain équilibre entre les grands donneurs d'ordre et les PME : « ceux qui ont un peu moins la parole ce sont les PME, mais moi je suis justement là pour essayer de leur donner une voix » (R.24). Le pôle est là pour essayer « de rétablir un petit peu le rapport de force avec les grands groupes » (R.22), en épaulant les PME dans leurs démarches et en leur promulguant des conseils.

Voyons à présent les dimensions de l'innovation sociale en tant que résultat et donc les répercussions que peuvent avoir les projets sur la société.

e. Développement de partenariats entre industriels et utilisateurs finaux

Comme nous l'avons déjà souligné, la génération d'effets positifs se traduit par une logique d'accessibilité et de service.

Figure 39 : Partenariat entre industriels et utilisateurs finaux pour la création d'innovations



Source : Auteur

[58] « Aujourd'hui, pour une TPE/PME, pour pouvoir être référencée dans un grand groupe, c'est un parcours du combattant. Et malgré tout ce que nous disent les donneurs d'ordre, ce que nous promet le gouvernement, nous ne constatons pas d'une manière générale un changement efficient dans ce sens » (R.18).

La particularité du pôle n°2, est qu'il se destine à des utilisateurs finaux qui représentent les usagers des innovations développées au sein du pôle : « nous faisons partie des représentants du terrain, des vrais utilisateurs du fruit des recherches et des développements qui sont faits, auxquels contribue le pôle » (R.19). Ces utilisateurs finaux sont par exemple : les collectivités territoriales, les sapeurs-pompiers, les services de police et de gendarmerie etc. qui surveillent le territoire. C'est le Président du pôle n°2 qui a été force de proposition dans la création de ce collège des utilisateurs finaux[59]. Ces acteurs sont de véritables parties prenantes des projets développés dans le pôle puisque l'ENSOSP ou les différents SDIS adhérents par exemple sont volontaires pour tester les produits innovants, mis au point par les entreprises[60].
La génération d'effets positifs pour le pôles n°2 est visible dans la figure 29 ci-dessus.

La spécificité du pôle n°2 s'exprime dans le collège des utilisateurs finaux et ceci se répercute particulièrement sur le résultat de l'innovation sociale en termes de génération d'effets positifs, comme nous venons de le voir mais aussi au niveau de la réponse à un besoin social.

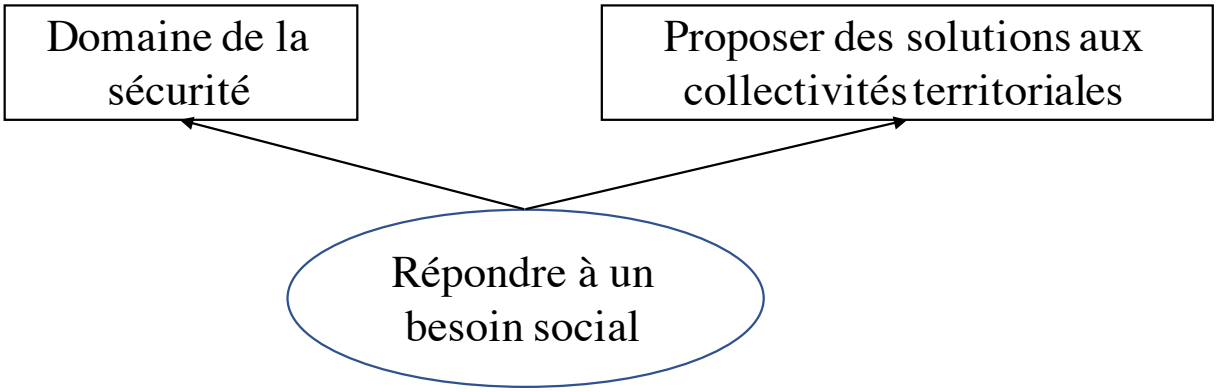
f. Propositions de solutions aux collectivités territoriales pour répondre à un besoin social

Comme nous l'avons spécifié lors de la présentation des résultats du pôle n°1, un pôle de compétitivité peut répondre à un besoin social par le biais de projets qu'il met en place ou que ses membres développent.

[59] « J'ai rajouté ce que j'appelle les utilisateurs finaux parce que finalement ce sont des acteurs qui peuvent être très importants (comme les pompiers par exemple qui sont les utilisateurs finaux) de tout ce qu'on va développer dans le pôle mais qui pour autant ne sont pas des industriels qui fabriquent des choses. C'est vraiment le concept : ils utilisent. Et dedans on peut aussi trouver des collectivités territoriales, une ville qui veut se doter d'un dispositif de sécurité ou de prévention des risques ou de gestion de crise c'est un utilisateur final. Finalement je me suis dit c'est bien que soit représentée aussi cette communauté-là. Alors, elle n'est pas assez forte aujourd'hui dans notre représentation mais on commence à voir enfin les industriels qui comprennent l'intérêt de participer à ça parce que finalement ce sont eux qui vont donner les concepts opérationnels, qui vont donner les besoins et qui vont donc tirer toute la filière, même s'ils n'ont pas amené des briques en tant que tel » (R.14).

[60] « Ils participent à l'élaboration de ces nouveaux matériels, de ces nouveaux services parce qu'ils apportent une définition du besoin […] parce qu'ils participent à l'expérimentation de ces matériels en condition opérationnelle en mettant à profit nos plateaux techniques. On a des plateaux de formation qui servent aujourd'hui à expérimenter et à évaluer ces nouveaux matériels issus du prisme industriel. Donc notre champ d'intervention dans le développement de ces services et de ces nouveaux équipements est très important » (R.20).

Figure 40 : La réponse à un besoin social du pôle n°2 par le développement de solutions auprès des collectivités territoriales



Source : Auteur

Concernant le pôle n°2, c'est dans le domaine de la sécurité que celui-ci peut développer des solutions nouvelles pour répondre aux besoins de la société : « parce que leur besoin c'est de répondre à la sécurisation des citoyens » (R.28). Les bénéficiaires du pôle n°2 peuvent être par exemple les collectivités territoriales qui subissent des risques d'inondations, de feux de forêt ou d'attentats et qui sont en demande de solutions de sécurité. En termes de sécurité de la société, un chargé de missions innovation nous donne des exemples sur ce que le pôle n°2 peut proposer comme solutions : la vidéosurveillance, la surveillance des foules, la conception de portiques de sécurité pour les gares et aéroports. Cette thématique est malheureusement devenue prégnante « par rapport aux problématiques de risque terroriste » (R.21). Du point de vue des sapeurs-pompiers « un certain nombre de projets concernent par exemple l'utilisation des drones. On a aussi des projets sur des tenues d'intervention connectées par exemple » (R.19). Le pôle n°2 développe également des solutions en termes de gestion des risques « c'est-à-dire tout ce qui est lié à l'activité naturelle, inondations, tremblements de terre, tout ce qui est dû aux risques créés par l'homme donc l'activité humaine par essence avec la pétrochimie, le nucléaire, la route, l'aérien, le ferroviaire etc. » (R.18).
La réponse à un besoin sociale pour le pôle n°2 est schématisé dans la figure 40 ci-dessus.

Nous avons présenté les résultats de notre recherche des deux pôles de compétitivité pour notre première question de recherche. Ainsi, nous avons mis en évidence pour chaque étude de cas de quelle manière les dimensions de l'innovation sociale se révélaient dans les

pôles de compétitivité. Nous allons maintenant procéder à une comparaison de ces résultats entre les deux pôles de compétitivité.

2.2 DES DIMENSIONS IDENTIQUES POUR UNE APPROPRIATION SPECIFIQUE

Pour effectuer notre comparaison, nous allons reprendre chacune des dimensions et mettre en avant les points de convergence et les spécificités.

Au niveau de la **gouvernance**, leur structure est identique, comme tous les pôles de compétitivité. Nous remarquons pourtant des différences dans leurs organes de gouvernance et dans la manière qu'ils ont de mener leur conseil d'administration et le comité de labellisation. En effet, le pôle n°1 dispose de membres fondateurs, contrairement au pôle n°2 qui n'en a pas. Ceci peut avoir des répercussions sur l'influence que ces acteurs peuvent avoir sur le pôle de compétitivité. Même s'ils ont les mêmes missions, à savoir développer la stratégie du pôle et valider son fonctionnement, nous remarquons que le conseil d'administration du pôle n°1 est plus ouvert aux membres par rapport à celui du pôle n°2. En effet, le pôle n°1 peut parfois inviter des membres à y participer afin de présenter leur projet. Ceci peut faciliter l'accès aux grands donneurs d'ordre qui sont élus à cet organe de gouvernance et représenter une occasion de les rencontrer. Pour le comité de labellisation, nous notons également une différence dans son organisation. Le pôle n°1 a un comité de labellisation avec des membres permanents, alors que le pôle n°2 dispose d'une grande quantité d'experts qu'il sollicite en fonction de la thématique des projets proposés.

Tableau 17 : La comparaison du nombre de références de la dimension gouvernance de l'innovation sociale

Pôle n°1

Nœuds	Nombre de références
1 : 5.1.1.1.1.Assemblée générale	3
2 : 5.1.1.1.2.Bureau exécutif	0
3 : 5.1.1.1.3.Conseil d'administration	11
4 : 5.1.2.1.1.Equipe des permanents	26
5 : 5.4.Organes de gouvernance	33
6 : 5.4.1.Conseil d'administration	12
7 : 5.4.2.Comité de labellisation	21
8 : 5.1.1.2.1.Bureau exécutif	5
9 : 5.1.1.2.2.Conseil d'administration	14

Pôle n°2

Nœuds	Nombre de références
1 : 5.1.1.1.1.Assemblée générale	1
2 : 5.1.1.1.2.Bureau exécutif	3
3 : 5.1.1.1.3.Conseil d'administration	3
4 : 5.1.2.1.1.Equipe des permanents	23
5 : 5.4.Organes de gouvernance	18
6 : 5.4.1.Conseil d'administration	3
7 : 5.4.2.Comité de labellisation	15
8 : 5.1.1.2.1.Bureau exécutif	21
9 : 5.1.1.2.2.Conseil d'administration	14

Source : Auteur

L'information la plus frappante que montrent les tableaux récapitulatifs ci-dessus (tableau 17) est que l'assemblée générale représente un organe de gouvernance dont les répondants ont peu parlé. Elle ne semble pas importante pour les agents et élus des deux pôles.

Du point de vue du lien entre le **territoire** et les pôles de compétitivité, ces derniers sont considérés comme un outil de développement économique régional qui permettent de développer le bassin d'emplois par la mise en œuvre de projets. Ceci est dans l'optique de répondre aux besoins du territoire en sollicitant les acteurs locaux. Néanmoins, nous pouvons noter que le pôle n°2, dans cet esprit de dynamisation du territoire contribue également à son attractivité. En effet, le pôle n°2 propose des lieux d'expérimentation à différentes entités du territoire national afin de développer de potentiels partenariats avec d'autres régions ou pôles de compétitivité. De plus, les frontières du pôles n°2 semblent moins évidentes que pour le pôle n°1. La réforme des régions a brouillé son champ d'application géographique et par là même, il semble enclin à développer des partenariats avec d'autres régions, ce qui aurait pour conséquence d'élargir ses frontières territoriales. Le pôle n°1 quant à lui, même s'il se situe sur plusieurs régions insulaires, est clair sur son périmètre d'action. Ceci se ressent dans le discours des répondants car le pôle n°1 insiste particulièrement sur les spécificités des territoires où il

intervient et l'on peut percevoir une véritable préoccupation de fournir des solutions innovantes dans le domaine de l'énergie, en lien avec les spécificités des territoires. Cette préoccupation se retrouve dans le pôle n°2 mais à l'égard de ses utilisateurs finaux.

Les tableaux récapitulatifs ci-dessous (tableau 18) montrent que la dynamisation du territoire est une préoccupation importante pour ces deux pôles de compétitivité et qu'ils y participent activement. Le développement économique local est plus prégnant dans le pôle n°2 du fait de cette volonté d'attractivité territoriale que le pôle essaie de développer pour le compte de la Région. Comme nous l'avons spécifié également, le nombre de références corrobore la forte volonté du pôle n°1 à vouloir répondre aux besoins du territoire.

Tableau 18 : La comparaison du nombre de références de la dimension territoire de l'innovation sociale

Pôle n°1

Nœuds	Nombre de références
1 : 3.4.Dynamiser le territoire	64
2 : 3.4.1.Développement économique local	17
3 : 3.4.2.Répondre aux besoins du territoire	21
4 : 3.4.4.Acteurs du territoire	7
5 : 3.4.5.Lien région-pôle	20
6 : 3.4.5.1.Frontières territoriales du pôle	20

Pôle n°2

Nœuds	Nombre de références
1 : 3.4.Dynamiser le territoire	76
2 : 3.4.1.Développement économique local	33
3 : 3.4.2.Répondre aux besoins du territoire	10
4 : 3.4.4.Acteurs du territoire	3
5 : 3.4.5.Lien région-pôle	21
6 : 3.4.5.1.Frontières territoriales du pôle	21

Source : Auteur

Concernant la **dimension collective**, les deux pôles de compétitivité rassemblent des acteurs hétérogènes, favorisent la mise en réseau et se préoccupent des besoins de leurs membres. En effet, cela représente l'essence même d'un pôle de compétitivité et ses missions. Mais grâce aux tableaux ci-dessous (tableau 19) et au nombre de références pour chaque code, nous nous apercevons que ces missions ne représentent pas la même importance pour ces deux pôles.

Tableau 19 : La comparaison du nombre de références de la dimension collective de l'innovation sociale

Pôle n°1

Nœuds	Nombre de références
1 : 4.3.Besoins des membres	14
2 : 4.4.Dimension réseau	46
3 : 4.4.1.Hétérogénéité d'acteurs	9
4 : 4.4.2.Mise en réseau	39

Pôle n°2

Nœuds	Nombre de références
1 : 4.3.Besoins des membres	51
2 : 4.4.Dimension réseau	20
3 : 4.4.1.Hétérogénéité d'acteurs	3
4 : 4.4.2.Mise en réseau	17

Source : Auteur

Nous considérons que les besoins des membres sont davantage pris en compte dans le pôle n°2 du fait du nombre de références élevé qui traduit une certaine diversité dans les besoins des adhérents dont le pôle est conscient. En revanche, le pôle n°1 est particulièrement soucieux de l'animation de son réseau et semble considérer que l'innovation naît de la rencontre d'acteurs hétérogènes et que les projets seront d'autant plus innovants que les partenaires sont différents.

Au niveau des **acteurs qui influent** sur et dans les pôles de compétitivité, nous retrouvons les financeurs (Etat, Région) et les grands donneurs d'ordre pour les deux pôles de compétitivité.
Les répondants insistent beaucoup sur la Région PACA qui au-delà d'un financeur représente un partenaire comme nous l'avons mis en avant précédemment : « c'est vrai qu'on est très en faveur de l'outil pôle de compétitivité » (R.30). Nous apercevons donc une relation assez ambiguë entre le pôle et la Région puisque chacun est dépendant de l'autre pour des raisons particulières : d'un côté le pôle est un outil de développement économique dont le politique se saisit pour mettre en œuvre ses projets et contenter un électorat ; de l'autre côté le pôle de compétitivité est financé par la Région et doit donc la satisfaire en termes de stratégie et de projets développés. Nous pensons tout de même que la Région a une influence plus forte sur les pôles que les pôles sur la Région car leur survie dépend des financements régionaux. Le pôle de compétitivité ne représente qu'un outil parmi d'autres d'aide au développement économique local, même s'il est vrai que la Région PACA est une région très attachée à ses pôles de compétitivité.
Grâce aux tableaux ci-dessous (tableau 20), nous pouvons voir que le pôle n°1 comprend des membres fondateurs et que celui-ci peut se retrouver sous la houlette de ces industriels et développer des projets uniquement en accord avec eux, sans véritablement laisser émerger des

solutions totalement innovantes qui émaneraient du terrain. D'ailleurs, le faible nombre de références peut laisser penser que les répondants ne sont pas enclins à répondre sur le rôle et l'importance des grands donneurs d'ordre au sein du pôle. Le pôle n°2 quant à lui peut être influencé par ses ministères de tutelle et plus spécifiquement par la DGA, comme nous l'avons explicité précédemment. Concernant la relation entre les grands donneurs d'ordre et les PME, les deux pôles sont bien conscients que celle-ci est difficile à appréhender et que le pôle a un rôle à jouer. Mais il semblerait que le pôle n°2 en soit davantage conscient.

Tableau 20 : La comparaison du nombre de références de la dimension influence d'acteurs de l'innovation sociale

Pôle n°1

Nœuds	Nombre de références
1 : 6.3.Acteurs	44
2 : 6.3.1.Financeurs	10
3 : 6.3.2.GDO	3
4 : 6.3.3.GDO-PME	9
5 : 6.3.4.Membres fondateurs	22
6 : 6.3.5.Ministères	0

Pôle n°2

Nœuds	Nombre de références
1 : 6.3.Acteurs	54
2 : 6.3.1.Financeurs	14
3 : 6.3.2.GDO	12
4 : 6.3.3.GDO-PME	24
5 : 6.3.4.Membres fondateurs	0
6 : 6.3.5.Ministères	4

Source : Auteur

Nous venons de passer en revue les dimensions de l'innovation sociale en termes de processus. Voyons à présent les résultats de l'innovation sociale que produisent les pôles de compétitivité. Concernant **la réponse à un besoin social**, le pôle n°1 apparaît comme très investi dans l'amélioration du bien-être de la société. Les projets développés vont dans le sens d'une meilleure utilisation de l'énergie à destination des usagers, des collectivités territoriales et de la planète. De plus, il s'engage aux côtés des travailleurs handicapés afin de favoriser leur insertion professionnelle. Le pôle n°2 quant à lui répond à des besoins d'ordre social par le biais des utilisateurs finaux. Ces derniers sont des acteurs qui veillent à la sécurité et au bien-être des citoyens. Nous pouvons donc considérer que les innovations issues du pôle n°2, pour améliorer leur matériel ou créer de nouveaux outils en termes de sécurité globale, peuvent répondre au besoin d'ordre social de la société.

Dans le tableau ci-dessous (tableau 21), nous apercevons que le nombre de références entre les deux pôles de compétitivité est équivalent en matière de projets collaboratifs pouvant répondre à un besoin social.

Tableau 21 : La comparaison du nombre de références de la dimension réponse à un besoin social de l'innovation sociale

Pôle n°1

Nœuds	Nombre de références
1 : 1.1.1.1.Développement de projets collaboratifs	24
2 : 1.1.1.1.1.Energie	12
3 : 1.1.1.1.2.Handicap	5
4 : 1.1.1.1.3.Sécurité	0

Pôle n°2

Nœuds	Nombre de références
1 : 1.1.1.1.Développement de projets collaboratifs	28
2 : 1.1.1.1.1.Energie	0
3 : 1.1.1.1.2.Handicap	0
4 : 1.1.1.1.3.Sécurité	24

Source : Auteur

Enfin, la **génération d'effets positifs,** qui s'exprime par une logique d'accessibilité et de service semble davantage développée dans le pôle n°1. En effet, les répondants notifient que l'évolution des pôles de compétitivité à travers les trois phases de la politique publique a changé leur manière de concevoir les innovations. Aujourd'hui, les solutions énergétiques se développent sous la forme de produits ou services à destination de la société. Le pôle n°1 semble véritablement préoccupé par l'accessibilité d'une énergie propre et durable pour tous les usagers. Pour le pôle n°2, cette logique de service se retrouve différemment puisque là encore ce sont les utilisateurs finaux qui en sont les bénéficiaires. En revanche, nous pouvons noter une réelle volonté de les satisfaire et de prendre en compte leurs besoins. En effet, certains utilisateurs finaux sont partenaires de projets afin d'apporter leur vision en tant qu'utilisateurs futurs de l'innovation. De plus, ils sont sollicités en tant que testeurs afin de pouvoir aiguiller au mieux l'industriel à la base du projet.

Tableau 22 : La comparaison du nombre de références de la dimension génération d'effets positifs de l'innovation sociale

Pôle n°1

Nœuds	Nombre de références
1 : 2.1.1.Service auprès de la communauté	12
2 : 2.1.3.Citoyen	5

Pôle n°2

Nœuds	Nombre de références
1 : 2.1.1.Service auprès de la communauté	24
2 : 2.1.3.Citoyen	0

Source : Auteur

Les tableaux récapitulatifs ci-dessus (tableau 22) nous montrent que le citoyen n'est pas pris en compte par les pôles deux pôles de compétitivité. En effet, soit les répondants n'en parlent pas (pôle n°2), soit les répondants abordent le sujet pour signifier que ce n'est pas le rôle du pôle que de prendre en considération les besoins des citoyens. Néanmoins, les projets développés pour ces deux pôles ont des répercussions sur les citoyens. Le développement de solutions innovantes en termes d'économie d'énergie peut profiter aux citoyens. Même schéma pour le pôle n°2 où les utilisateurs finaux sont au service de la sécurité des citoyens. Même si les pôles n'en ont pas conscience, car leurs adhérents sont uniquement des entreprises ou des acteurs du monde académique, et que leurs actions sont uniquement portées sur ces acteurs, ils ont une influence sur le citoyen qui peut, par ricochet, bénéficier des produits développés dans les pôles.

Les premiers résultats de notre recherche se cantonnent à notre première question de recherche qui identifie les six premières dimensions de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité. Chacune de ces dimensions a été mise en exergue via le discours de nos répondants et l'utilisation de verbatim. Ce travail a été effectué pour chaque pôle de compétitivité étudié, ce qui permet de les qualifier de structure d'innovation sociale. Ceci nous amène ensuite à établir une comparaison entre ces deux pôles de compétitivité afin de remarquer les points communs et différences concernant leur prise en compte de l'innovation sociale. Voyons à présent, dans une vision pratique, de quelle manière les dimensions de l'innovation sociale sont mises en œuvre dans les deux pôles de compétitivité.

SECTION 3 : LES OUTILS DE GESTION AU SERVICE DE L'INNOVATION SOCIALE DANS LES POLES DE COMPETITIVITE (Q.R.2)

La présentation de nos résultats se poursuit avec la notion d'outils de gestion. En effet, afin de rendre plus concrète l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité, nous choisissons de la mettre en perspective avec des familles d'outils de gestion qui structurent le fonctionnement des pôles de compétitivité. Cette section fait référence à notre deuxième question de recherche qui est : « *Comment les outils de gestion déployés par les pôles de compétitivité participent-ils à la construction de l'innovation sociale ?* ». Ainsi, les pôles de compétitivité sont analysés en fonction de la coordination, de la régulation et du management des connaissances. Pour chacun de ces éléments, nous faisons ressortir les dimensions de l'innovation sociale correspondantes. Comme pour la section précédente, nous proposons tout d'abord une présentation des résultats (2.1) pour chacun des pôles de compétitivité. Puis une comparaison (2.2) sera établie afin de mettre en avant les points communs et les spécificités de chaque pôle de compétitivité.

3.1 CROISEMENT DES DIMENSIONS DE L'INNOVATION SOCIALE AVEC LES OUTILS DE GESTION DES POLES DE COMPETITIVITE

La présentation des résultats se déroule de la même manière que pour la section précédente. Nous exposons le discours des répondants grâce aux *verbatim*, ce qui nous permet d'illustrer le fonctionnement des pôles de compétitivité en termes de coordination, régulation, et management des connaissances. Pour chacune de ces composantes nous soulignons les dimensions de l'innovation sociale en termes de processus et de résultat. Ceci sera élaboré pour chaque pôle de compétitivité.

3.1.1 Une volonté forte de développer des projets collaboratifs dans le domaine de l'énergie

La coordination, la régulation et le management des connaissances se composent de familles et de boîtes à outils qui structurent le fonctionnement des pôles de compétitivité. Nous croisons cette grille d'analyse avec les dimensions de l'innovation sociale.

a. La coordination au sein du pôle n°1 pour une stratégie claire et des projets collaboratifs au service de la communauté

La coordination d'un pôle de compétitivité se compose de deux grandes familles d'outils où chacune se divise en boîtes à outils. Nous avons donc :

- La construction identitaire du réseau qui comprend la formulation d'une stratégie et le développement de communautés.
- La construction d'un réseau normatif qui intègre le degré de formalisation de l'échange ; le développement de projets collaboratifs et l'intégration de la communauté scientifique.

Pour mener à bien sa mission de développement économique du **territoire**, le pôle de compétitivité n°1 s'inscrit dans les OIR (Opérations d'Intérêt Régional[61]). Elles représentent l'outil de construction d'un réseau normatif par le développement de projets collaboratifs. Ainsi, le pôle n°1 est partie prenante dans cinq d'entre elles et plus particulièrement celle sur les Smart Grid avec le projet Flexgrid[62]. Le pôle de compétitivité n°1 afin de construire son réseau normatif va développer des projets collaboratifs sous l'égide de ce projet structurant Flexgrid afin de participer, pour le compte de la Région à la dynamisation du territoire. A terme, les différentes collectivités territoriales pourront être parties prenantes dans ce projet Flexgrid en choissant de mettre en place des technologies issus du projet Flexgrid.

En termes de **gouvernance**, la formulation de la stratégie pour la construction identitaire du réseau, se fait grâce aux instances de gouvernance comme le conseil d'administration qui vote un certain nombre d'éléments comme les statuts, le budget, l'entrée de nouveaux membres ou leur radiation etc. Du point de vue de cette stratégie, le pôle n°1 est divisé en trois DAS (Domaines d'Activités Stratégiques) : « le premier domaine d'activité stratégique c'est économiser l'énergie. Donc vous avez dedans tout ce qui est efficacité énergétique. Le deuxième DAS c'est gérer l'énergie de manière intelligente et le troisième DAS c'est produire de l'énergie décarbonnée et là vous allez avoir deux axes principaux : les énergies renouvelables et le nucléaire » (R.9). La stratégie du pôle a été récemment repensée pour se focaliser sur le

[61] Outil développé par la Région PACA pour créer de la croissance, de l'emploi et renforcer l'attractivité du territoire. Ces douze OIR représentent chacune une filière d'excellence, disposant d'avantages comparatifs en termes de compétitivité. (http://www.regionpaca.fr/economie-emploi/innover-plus-pour-doper-la-croissance-et-la-competitivite/12-operations-dinteret-regional.html Consulté le 31 Aout 2017).

[62] « C'est le projet structurant Flexgrid où en fait par des compétences du pôle et sa capacité d'entraînement des acteurs et de l'écosystème, on a mis en place un grand programme structurant sur les Smart Grid, qui a été lauréat national d'un appel à candidature des projets nationaux des ministres de l'Environnement et de l'Économie » (R.9).

projet Flexgrid d'une part et sur les territoires insulaires d'autre part afin de développer des projets sur ces deux axes, en lien avec les besoins du territoire.

La formulation explicite de la stratégie se traduit par un contrat de performance et une feuille de route[63]. Le contrat de performance est un document extrêmement cadré, considéré comme un document officiel et que le pôle de compétitivité complète. A ce contrat de performance s'ajoute en annexe la feuille de route qui elle, permet de décliner de manière plus explicite et plus en lien avec le pôle de compétitivité la stratégie de celui-ci avec les actions qu'il souhaite mener[64].

La coordination d'un pôle de compétitivité passe par l'équipe des permanents qui permet de formaliser l'échange. L'équipe des permanents est au nombre de quinze personnes. Elle utilise un CRM (*Customer Relationship Management*) pour gérer les actions qu'ils effectuent envers une entreprise afin de renseigner une base de données. Ceci permet de mesurer l'étendue et le contenu de l'aide apportée à chaque membre et pouvoir observer l'impact et le suivi des actions du pôle. De plus, pour optimiser l'aide apportée aux entreprises, chacune d'elle a un référent au sein du pôle : « chaque entreprise a un seul point de contact, comme ça l'entreprise n'a pas 10 000 contacts » (R.12). En revanche, l'ensemble de l'équipe est tout de même au courant des dossiers traités par l'ensemble des agents car tous les lundis matin une réunion est organisée pour que chaque personnel explicite les projets qu'il suit et demander, le cas échéant, de l'aide. Ainsi, la circulation de l'information s'effectue rapidement et de manière très directe, sans protocole ou procédure particuliers. De plus, l'équipe des permanents s'organise en groupes de travail, en *taskforce* sur différents sujets pour que les agents dialoguent, travaillent ensemble et se rencontrent.

Le pôle de compétitivité a plusieurs missions que nous avons déjà évoquées : l'animation du réseau du fait de l'hétérogénéité d'acteurs et l'accompagnement des membres. Ce sont donc les ressources que l'on retrouve au sein des pôles à destination des adhérents. Ceci fait référence à la **dimension collective** de l'innovation sociale.

[63] « Le contrat de performance c'est ce qui lie l'ensemble des parties, c'est-à-dire le pôle, l'Etat, les conseils régionaux, en termes de stratégie et de moyens pour une période donnée. Donc la période actuelle c'est 2013-2018 » (R.5).

[64] « Ça donne en fait la stratégie en termes de domaines d'actions et d'autre part en termes d'objectifs pour les entreprises du pôle. Donc il y a des objectifs chiffrés, de développement de chiffre d'affaires, croissance et création d'emplois. Tout ceci s'apprécie également en termes de mise en place de services etc. Ce sont les principes et les orientations pour la période en cours » (R.5).

Nous remarquons que lorsqu'un nouveau membre adhère au pôle, il suit un pré-diagnostic qui constitue la construction normative du réseau en formalisant l'échange : « on va le connaître, on va connaître ses attentes, ses besoins, ses activités et on va adapter notre accompagnement à ses besoins, à ses attentes » (R.10).

En termes d'animation du pôle (qui est une de ses missions afin de construire son réseau et développer des projets collaboratifs et qui constitue donc une des ressources dont les adhérents peuvent bénéficier), le pôle organise des rencontres d'affaires où les PME peuvent rencontrer différents types d'acteurs[65]. Car il est difficile comme nous l'avons déjà mentionné pour les petites entreprises de rencontrer des grands industriels. Le volet corse souhaite également mettre en place ces rencontres d'affaires car elles rencontrent un franc succès en Région PACA. L'objectif de créer du lien avec d'autres membres du pôle, rappelons-le, est de développer des projets collaboratifs. Il est également possible de solliciter le pôle de manière plus directe pour trouver des partenaires. A ce moment-là, le pôle cherche des partenaires qui pourraient correspondre.

La mise en réseau des acteurs hétérogènes membres du pôle passe également par l'intégration de la communauté scientifique. Il est nécessaire de rapprocher les industriels du monde académique dans la création de projets de R&D et cela dès le début du projet.

La deuxième ressource du pôle est l'accompagnement au montage de projets R&D. Ainsi, le pôle n°1 aide ses membres lors de la phase d'idée du projet, avec le montage d'un consortium de partenaires, la recherche de financements adaptés et le passage devant le comité de labellisation. Les ingénieurs projets expliquent que le pôle représente un partenaire pour l'entreprise afin de l'aider à surmonter les difficultés et lui apporter un renfort sur les points que nous venons d'évoquer. Pour aider les porteurs de projet à présenter clairement leur projet, le pôle n°1 a développé des supports de présentation qui sont des canevas pré-remplis où le porteur de projet n'a plus qu'à compléter les champs vides. Cet outil permet de communiquer plus aisément avec les financeurs et lors du comité de labellisation. Car le pôle n°1 s'est rendu compte que généralement les porteurs de projets étaient de très bons techniciens mais avaient des lacunes pour communiquer et expliciter au mieux leur innovation. En plus de cet outil, le pôle n°1 propose son aide sur différentes tâches du montage du projet : aide à la rédaction du

[65] « L'idée c'est d'organiser des rencontres, ce que nous appelons des rencontres d'affaires et là nous mettons des stands en place, ces stands sont tenus par des grands donneurs d'ordre, par des plateformes techno, par des grands laboratoires et nos membres prennent rendez-vous avec ces grands donneurs d'ordre et peuvent les rencontrer sous la forme de speed-dating pendant 20-25 minutes. Par exemple, cette année nous avons organisé une rencontre d'affaires à la suite de l'assemblée générale sur Marseille et nous avons organisé presque 380 rendez-vous. Donc ça fait partie quand même des missions qui sont attendues par les membres du pôle » (R.10).

dossier, relecture du dossier, organisations de réunions mais également sur le financement. Il existe plusieurs financements possibles pour les projets de R&D, le pôle peut aider à choisir un type de financement et également à monter un dossier de financement. L'accompagnement au montage de projet permet d'améliorer la qualité dans toutes les phases du projet, de l'émergence de l'idée à son financement.

La coordination des acteurs peut faire ressortir des **acteurs plus influents** que d'autres. Nous avons mis en avant précédemment, quels pouvaient être ces acteurs au regard des discours des répondants. Au niveau de la construction identitaire du réseau, ils identifient le contrat de performance puisque ce document les lie à l'Etat et la Région. Les OIR également peuvent être source d'influence entre le pôle et la Région : « ces opérations d'intérêts régionaux, nous allons leur proposer et essayer de les influencer pour qu'ils choisissent telle ou telle opération d'intérêt régional » (R.10). En ce sens, le pôle n°1 va être force de proposition dans ces OIR, au niveau des thématiques soulevées et des projets à développer.

Afin de **répondre à un besoin social**, le pôle n°1 développe des projets collaboratifs dans le domaine de l'énergie insulaire et du handicap. Par exemple, le pôle n°1 soutient le projet Orélie qui développe des méthodes d'accompagnement des particuliers qui souhaitent rénover leur maison mais qui peuvent parfois être perdus dans la démarche des devis, le choix des artisans, les priorités en fonction du budget etc[66]. Un autre type de projet concernant la problématique des véhicules électriques en Corse est développé par le pôle n°1. En effet, l'utilisation de véhicules électriques sur l'île n'est pas un geste écologique[67]. Enfin, un autre type de projet, la RT Corsica qui remplacerait au niveau insulaire la RT 2012[68]. De manière générale, on observe, du côté insulaire notamment, un développement des réflexions par rapport au métier, « pour

[66] « On essaye un peu de faire des matrices qui prennent un peu tous les paramètres en compte, toutes ces contraintes. L'objectif étant de rénover deux cents logements sur cinq ans. Donc là, on a un premier lot de cinquante demandes. Il va y avoir une mise en œuvre de travaux et on fera appel du coup à des professionnels qualifiés. Donc la boucle est un peu bouclée, c'est-à-dire il faut se former pour répondre à ces appels et en même temps après faire les travaux » (R.13).

[67] « On a aussi une thématique qui se développe beaucoup chez nous c'est les véhicules électriques puisque c'est en train de se vulgariser un peu. Nous on risque d'avoir un problème parce que si tout le monde vient avec des véhicules électriques en Corse et se charge sur une prise classique on va pomper sur le réseau électrique, sur la centrale thermique. Les personnes pensent faire un acte écolo mais en fait pas du tout. Parce que ce n'est pas comme sur le continent. Sur le continent c'est écolo parce que c'est sur la centrale nucléaire directement alors que nous c'est pompé sur la centrale thermique avec donc le développement d'émission de CO2, d'où l'idée de faire un projet qu'on a labéllisé l'année dernière, expérimental, et qui a abouti à la création de 3 parasols. Ce sont des stations de recharge pour véhicules électriques, mais solaires. Donc on utilise de l'énergie solaire, à ce moment c'est vraiment propre » (R.13).

[68] La RT 2012 a pour objectif de limiter la consommation d'énergie primaire des bâtiments neufs.

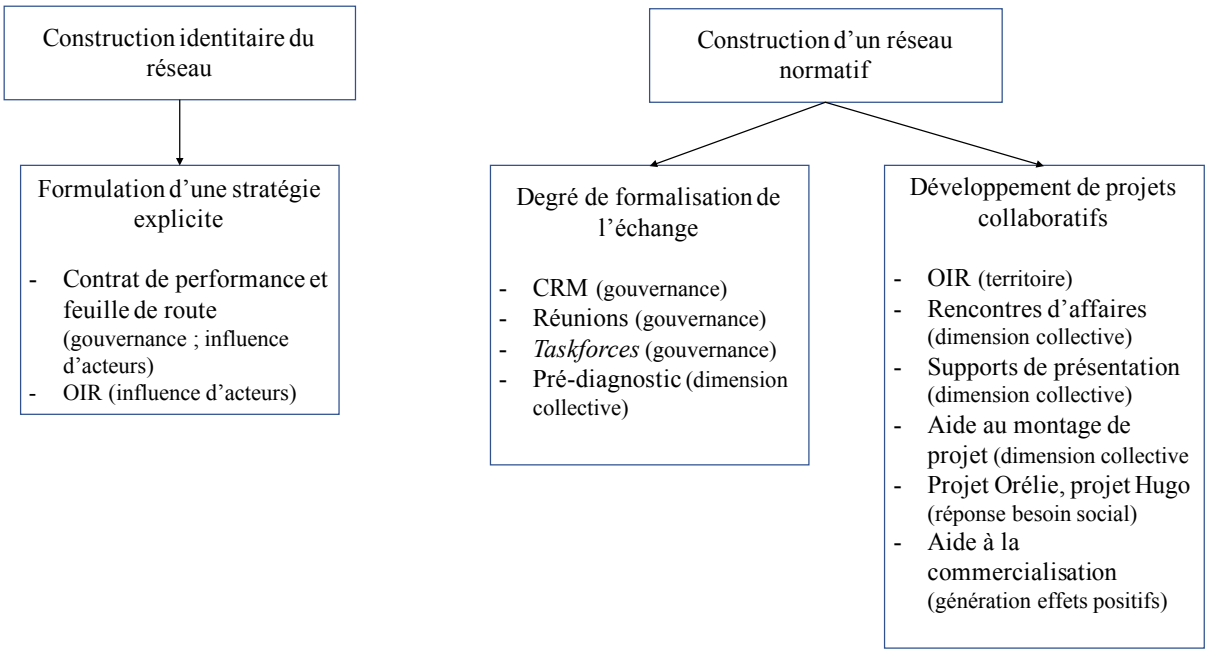
qu'il n'y ait pas de confusion sur les bons, les mauvais professionnels, il y a plein de démarches aussi comme ça, qualitatives en cours » (R.13).
Au niveau de l'insertion des travailleurs handicapés, le pôle n°1 a développé le projet Hugo[69] avec la participation d'une douzaine d'entreprises, de l'Université d'Aix-Marseille, de Pôle Emploi. Ce projet a créé une formation en alternance à destination de travailleurs handicapés dans les métiers d'ingénieurs.

Enfin, la **génération d'effets positifs** passe par la commercialisation des produits pour que ceux-ci soient disponibles pour les usagers. La mise sur le marché profite de deux manières selon un ingénieur projet : « elle donne à la société un nouveau produit et un service, donc elle permet le développement de la transition énergétique. Et surtout elle permet à l'entreprise régionale et française de créer des emplois » (R.12). Le pôle n°1 souhaite aller vers la commercialisation des innovations développées par ses adhérents : « nous on soutient avant tout les projets qui ont une grande chance d'aller vers le marché » (R.12). Pourtant, selon les entrepreneurs : « là-dessus il n'y a pas encore d'actions à proprement dit sur la partie commerciale » (R.8). Alors que ces derniers souhaitent emmener leur innovation sur le marché : « Oui c'est le but même sinon ça ne sert à rien, le but c'est d'en vendre et d'en fabriquer » (R.8).

Nous présentons dans la figure 41 ci-dessous un récapitulatif des outils effectifs dans le pôle n°1 en matière de coordination.

[69] « L'idée a été de créer une formation qui conduise à un véritable diplôme d'ingénieur, de constituer un environnement qui permette d'accueillir ces personnes handicapées au sein d'une grande école, au sein des entreprises et de faire des toutes petites promo de 12-15 salariés, de leur proposer de véritables contrats en alternance, de leur proposer des accompagnements, de mettre en place des programmes spécifiques pour prendre en compte les handicaps. Et à la fin de délivrer un vrai diplôme d'ingénieur qui conduise à un vrai emploi. L'objectif au bout du bout c'est de former quinze salariés et d'avoir des contrats CDI » (R.10).

Figure 41 : Les outils de la coordination dans le pôle n°1



Source : Auteur

Nous venons de mettre en avant différents outils qui participent à la coordination au sein du pôle de compétitivité, en lien avec les dimensions de l'innovation sociale. Voyons à présent comment se structure la régulation au sein du pôle de compétitivité.

b. Un partage de l'autorité pour la régulation du pôle n°1

La régulation au sein des pôles de compétitivité se compose de trois familles d'outils, qui elles-mêmes se divisent en plusieurs boîtes à outils. Nous avons donc :

- Les pratiques de persuasion qui comprennent : actions de lobbying ; présence d'un acteur pivot ; implication des institutionnels, communication institutionnelle ; actions de reconnaissance
- La mise en place de règles constitutives qui comprend : sélection et recrutement de nouveaux membres ; définition des rôles et statuts ; création de certification
- Les modalités de régulation de l'autorité qui comprennent : modalité de partage de l'autorité ; mise en place de mécanismes disciplinaires

C'est via les instances de **gouvernance** que l'on peut voir quelles sont les modalités de partage de l'autorité. Dans le pôle n°1, il semble y avoir un bon équilibre entre l'équipe de direction et

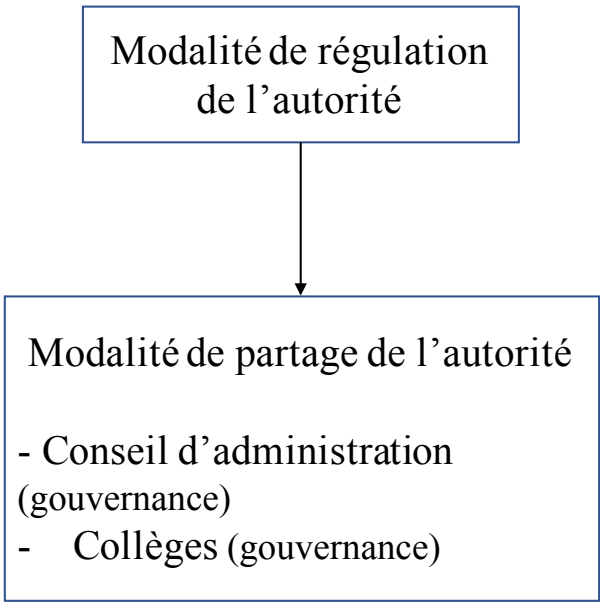
le conseil d'administration. Le conseil d'administration est considéré comme un lieu d'échange. De plus, grâce aux collèges, il semblerait qu'il y ait une bonne représentativité des membres du pôle du fait des collèges qui apportent chacun leur vision. Le collège des industriels par exemple, où sont regroupés les grands groupes, les ETI et les PME, essaye de faire remonter au conseil d'administration les problématiques particulières de ces acteurs[70].
En ce qui concerne la mise en place de règles au sein du pôle, le conseil d'administration du pôle n°1 a également un rôle à jouer concernant le recrutement ou la radiation des nouveaux membres. Il semblerait que le pôle n°1 soit très strict quant à l'adhésion des membres, à leur profil et leur implication : « Si l'adhérent n'apporte pas d'innovation on n'a pas d'intérêt à l'intégrer à notre pôle » (R.7) ; « ne rentre pas qui veut dans un pôle de compétitivité, tout au moins chez nous. Il faut quand même que vous n'ayez pas de casseroles, donc si vous avez planté quatre fois une entreprise c'est sûr que vous n'allez pas rentrer chez nous » (R.10).

Il est soulevé par un membre du conseil d'administration qu'il faut user de persuasion auprès des instances régionales, nationales et européennes sur ce que fait le pôle n°1 et sur son utilité. Ceci nous renvoie à **l'influence des acteurs** et plus particulièrement celle des acteurs institutionnels : « comment finalement convaincre le lobbying, faut pas avoir peur du mot, auprès des instances régionales, nationales européennes sur ce qu'on fait sur l'utilité de ce qu'on fait » (R.3).

Nous proposons un récapitulatif des outils principaux en termes de régulation dans le pôle n°1 (figure 42 ci-dessous).

[70] « Les TPE c'est toujours la même chose c'est la difficulté à faire les choses, la complexité des tâches, comment monter un financement, trouver des partenaires voilà c'est le côté pragmatique, pratique de la chose. Donc c'est cette vision là qu'on apporte dans le pôle » (R.6).

Figure 42 : Les outils de la régulation dans le pôle n°1



Source : Auteur

Nous venons de voir que la régulation au sein du pôle s'exprime principalement via la dimension gouvernance de l'innovation sociale. Qu'en est-il du management des connaissances ?

c. Le montage de projets structurants et une offre d'accompagnement des membres

Le management des connaissances au sein d'un pôle de compétitivité regroupe trois familles d'outils et différentes boîtes à outils. Ceci se présente comme suit :

- Pratiques de mimétisme.
- Management des connaissances qui comprend : connaissances externes ; acquisition ; utilisation.
- Développement des capacités d'absorption : actions de formation ou d'apprentissage.

Le montage de projets structurants permet un lien avec le **territoire**. Pour le pôle n°1, le projet Flexgrid lui permet de porter en nom propre et pour le compte de la Région cette initiative qui rassemble des projets collaboratifs, ce qui entraine tout un écosystème d'entreprises locales. Porter un projet structurant selon les répondants crée une dynamique économique locale. En effet, il constitue la vitrine de la région dans le domaine des Smartgrid et donc développe une certaine attractivité territoriale : « ça permet en fait de contribuer à ce que le territoire soit un

lieu agréable à vivre et attractif » (R.12). Le projet Flexgrid apportera une activité économique locale via les projets car il rassemble plusieurs dizaines de projets et la mission du pôle est de faire adhérer les entreprises locales à ces projets. Mais à terme, l'objectif est de pouvoir exporter les technologiques développées hors de France. Ceci va dans le sens d'une ouverture du pôle au niveau européen. C'est ce que souhaite le pôle n°1, être membre d'un projet européen : « membre du consortium d'un projet européen qui permettrait au pôle de participer à des projets et puis d'être financé pour ce travail » (R.11).

Comme pour la coordination, le management des connaissances s'attache à la **dimension collective** de l'innovation sociale car il met en avant des actions de formations que le pôle offre comme ressources à ses adhérents. Il s'agit alors, en comparaison avec l'accompagnement sur le montage de projets, d'un accompagnement de type individuel sur un certain nombre de domaines de l'entreprise comme la stratégie, le commercial, les ressources humaines etc. Ainsi, le pôle n°1 propose un dispositif d'accompagnement sur deux niveaux en fonction de l'importance de suivi[71]. Soit le pôle de compétitivité intervient lui-même lorsqu'il s'agit d'une mission de petite envergure et sur du court terme, soit il fait appel à des consultants certifiés qui vont aider l'entreprise en profondeur. Un entrepreneur nous raconte qu'il a déjà sollicité le pôle n°1 au niveau des ressources humaines de son entreprise. De plus, le pôle n°1 dispose de conventions avec différents partenaires et notamment Pôle Emploi, ce qui permet aux membres du pôle de pouvoir embaucher plus aisément : « quand on a fait des recrutements, le pôle a une convention avec Pôle Emploi donc ça nous a aidé pour passer l'annonce. Donc on avait un accès privilégié à Pôle Emploi, on était suivis » (R.6). De plus, le pôle n°1 possède une autre convention avec l'INPI (Institut Nationale de la Propriété Individuelle) afin d'accompagner les entreprises dans leur dépôt de brevet.

Le pôle n°1 propose également un accompagnement de ses membres à l'international sur des missions ou sur des salons car ce n'est pas évident pour une PME de partir à l'étranger et

[71] « Premier niveau c'est on va chez l'entreprise, on va voir le dirigeant, on va analyser son besoin et on va voir si on peut y répondre en direct. Par exemple si c'est recruter 5 ou 10 personnes bien spécifiques et que le dirigeant a du mal à le faire lui-même, on a des partenaires et notamment des universités, des écoles d'ingénieurs, etc. On peut contacter en direct souvent les directeurs des programmes de formation et ça permet d'accélérer beaucoup la démarche. Donc il y a pas mal d'actions qu'on peut faire, que nous on appelle ponctuelles et qu'on peut faire parce que nous on a déjà ce qu'il faut, les compétences et les outils. Mais lorsqu'il faut intervenir 10, 20 jours avec une expertise poussée, on ne peut pas le faire pour deux raisons : un parce que bon on est quand même une petite équipe et on ne peut pas, on ne maitrise pas l'ensemble des compétences nécessaires. Donc là, il faut faire intervenir des experts notamment en levée de fonds, en finances voilà et deuxièmement en raison du coût » (R.12).

rencontrer de nouveaux clients, développer de nouveaux marchés[72]. Ces déplacements à l'étranger sont organisés pour des rendez-vous avec des clients ou avec des collectivités. Généralement, le pôle n°1 organise des missions clé en main[73]. Le choix de ces missions se fait plutôt à l'initiative du pôle n°1 : « c'est plutôt nous qui proposons, pas sur une demande identifiée forte mais sur un sentiment qu'il y a quelque chose qui pourrait intéresser les entreprises » (R.11). Si une entreprise sollicite l'aide du pôle de manière autonome, il s'agit alors d'un service payant.

Afin de faciliter l'utilisation et la formalisation de connaissances communes à l'ensemble des membres du pôle n°1, celui-ci a développé une plateforme[74] pour gérer et suivre les projets d'innovation. Ainsi, chaque partenaire du projet, les ingénieurs projet mais également les membres du comité de labellisation peuvent enrichir le projet. Il s'agit d'une plateforme totalement sécurisée où la confidentialité est garantie[75]. De plus, cette plateforme sert au pôle n°1 à diffuser de l'information comme les nouveaux appels d'offre des grands donneurs d'ordre.

La **réponse à un besoin social** passe par les projets structurants. Le pôle n°1 développe le projet Flexgrid dont nous avons parlé précédemment, en tant que levier de développement territorial. L'objectif de ce projet Flexgrid est de passer de réseaux électriques classiques à des réseaux dits intelligents. Ceci implique l'auto-production / auto-consommation, par exemple. Ce projet Flexgrid comprend plusieurs projets et notamment la rénovation de quartiers de la ville de Marseille, plus particulièrement le quartier de Frais-Vallon[76].

---

[72] « Faire en sorte de leur faire connaitre les missions qui existent sur leurs centres d'intérêt, les salons de négocier des mètres carrés pour pouvoir leur proposer à des coûts abordables. L'autre mission c'est de les accompagner à obtenir des projets européens qui leur apporteront des financements et puis une montée en compétences » (R.11).

[73] « C'est-à-dire qu'on monte un programme de A à Z avec un coût plus agréable parce qu'on a essayé de viser des entreprises qui viendraient avec nous et on leur propose et comme ça tout le monde s'y retrouve » (R.11).

[74] « Sur cette plateforme, on enregistre les idées de projet et puis au fur et à mesure de l'évolution, on enregistre les différentes informations relatives au projet. Une fois que le projet passe en comité de labellisation, on dit si le projet a été labellisé ou pas labellisé et on a une espèce de *workflow,* on a différents indicateurs qui permettent sur une base de données de trier et de suivre les projets. Tout ça permet à la fois d'avoir une relation organisée avec nos membres et en même temps en fin d'année de sortir des indicateurs clairs pour nos financeurs » (R.12).

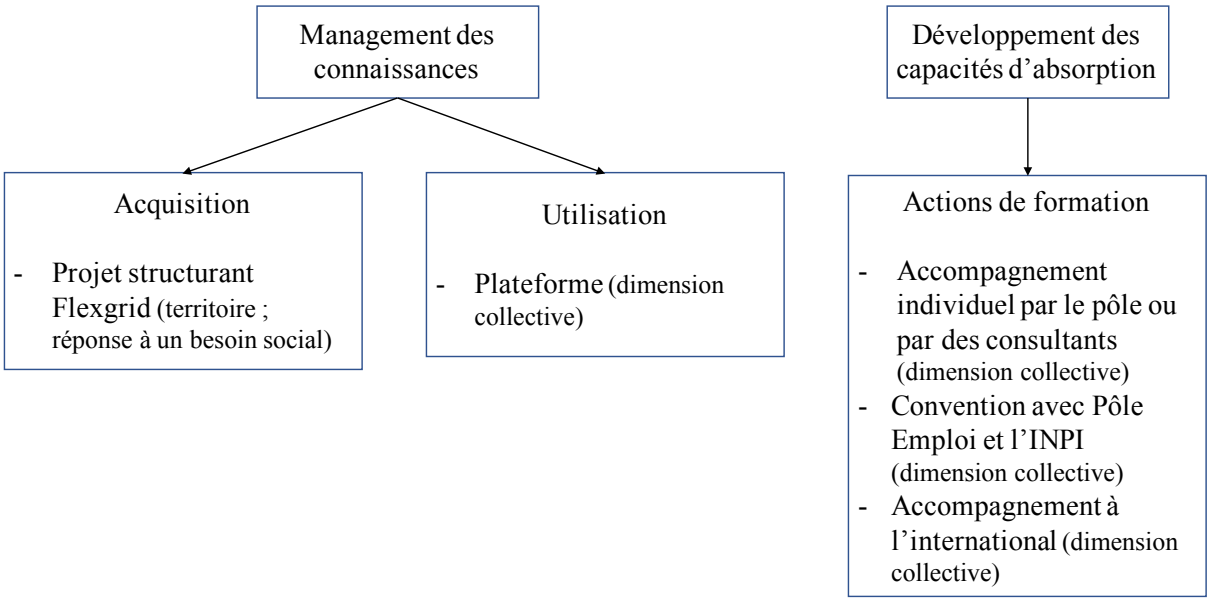
[75] « Tous les membres ici de l'équipe des permanents n'ont pas accès. Il n'y a que les ingénieurs projets qui ont accès aux projets qui les concernent et on veille bien à demander aux porteurs, quand ils fournissent des documents, de spécifier si ce sont des documents diffusables, à diffusion restreinte, voire sensible. Et les documents dits sensibles, on a la possibilité de rentrer des documents dans une partie de documents sensibles où il n'y a que deux personnes qui ont accès » (R.9).

[76] « Vous prenez une barre d'immeuble qui réunit souvent des familles défavorisées dans les quartiers Nord de Marseille, vous installez des panneaux photovoltaïques sur le toit, vous mettez cette consommation, vous l'associez avec des installations qui permettent l'efficacité énergétique qui permettent d'économiser l'énergie. Mais également des cours pour apprendre à mieux gérer l'énergie et tout cela favorise la diminution de la facture énergétique. Donc ça va libérer du pouvoir d'achat à ces milieux défavorisés » (R.10).

Il existe également le projet Premio[77] qui est une plateforme laboratoire pour expérimenter une architecture énergétique innovante[78]. Un autre entrepreneur développe un projet sur le mix énergétique entre l'éolien, le photovoltaïque et un système de stockage qui devrait être un recours pour avoir une énergie peu chère, fiable et sans émission de carbone.

Nous proposons dans la figure 43 ci-dessous, un récapitulatif des outils utilisés par le pôle n°1 en termes de management des connaissances.

Figure 43 : Les outils du management des connaissances dans le pôle n°1



Source : Auteur

Nous venons de mettre en avant la coordination, la régulation et le management des connaissances au sein du pôle n°1 en lien avec les dimensions de l'innovation sociale. Ceci nous permet de dégager les outils de gestion du pôle n°1 en tant que structure d'innovation sociale. Le même travail est fait pour le pôle n°2.

[77] « Ils nous ont permis de participer au projet Premio sur la commune de Lambesc où il s'agissait d'équiper la maison de retraite de la ville de Lambesc en systèmes innovants de production d'eau chaude, « solar pump » pour pouvoir faire des simulations de mini smartgrid. Ça nous a permis de développer un démonstrateur et un prototype, d'avoir une première référence et donc là on est à la phase de commercialisation de ce système vraiment depuis 2 ans, et en 2 ans on a équipé plus de 5000 logements en France, et plusieurs centaines à l'export » (R.8).

[78] http://www.paca.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/capenergie_presentation_premio_cle7cc914.pdf (Consulté le 1er septembre 2017)

3.1.2 Un pôle de compétitivité tourné vers la personnalisation de ses missions

Il s'agit maintenant de présenter les résultats du pôle n°2. Nous suivrons le même schéma de présentation, à savoir, la coordination, la régulation et le management des connaissances dans le pôle. Pour chaque élément, nous mettrons en avant différentes familles d'outils ainsi que boites à outils.

a. La coordination du pôle n°2 par l'animation du réseau et l'accompagnement des membres

La coordination d'un réseau passe par la construction d'un réseau normatif et notamment par le développement de projets collaboratifs. Les OIR, instaurées par la Région, incitent à la mise en œuvre de projets de **territoire**, par grandes thématiques : « ce sont quelques opérations sur lesquelles on veut que la Région existe » (R.23). Le pôle n°2, en tant qu'outil de développement territorial et d'attractivité territoriale, peut s'inscrire dans les OIR. Mais le pôle n°2, tout en se retrouvant dans les thématiques des OIR, ne les considère pas assez judicieuses et précises. Ceci peut porter préjudice au pôle en termes de visibilité[79]. Le lien avec le territoire s'exprime aussi par les collectivités territoriales car elles financent des projets de R&D ou en sont des partenaires, voire des clients. Les collectivités territoriales sont intéressées par le travail du pôle car les entreprises qui développent des projets sur le territoire d'une collectivité locale sont source d'activité économique et notamment d'emplois.

En termes de **gouvernance**, la coordination du pôle s'établit par la construction identitaire du réseau et plus particulièrement par la formulation d'une stratégie explicite via le conseil d'administration. Le conseil d'administration du pôle n°2 représente l'organe de décision dans le fonctionnement au quotidien et dans ses orientations stratégiques. Comme nous l'avons déjà souligné, les élus du conseil d'administration sont considérés comme les vrais décideurs. Le conseil d'administration est qualifié de « démocratique » par le Directeur Général car l'assemblée est importante et les élus ont des droits de vote précis qui sont encadrés.
Le bureau exécutif est également un organe de gouvernance qui intervient dans la formulation de la stratégie : « c'est le bureau exécutif qui va suivre de façon beaucoup plus fine la mise en place de la stratégie, les résultats » (R.22).

[79] « Je pense qu'on s'y retrouve pas mal mais c'est vrai qu'on a été un peu surpris. Quand on regarde la tête des OIR on est quand même beaucoup sur du consensus, de l'intersection, des trucs qui veulent un peu tout et rien dire […] par contre ça nous pose un vrai problème de marketing territorial. C'est-à-dire aujourd'hui dans nos OIR il n'y a pas les mots ni défense, ni aéronautique, ni drone, des sujets sur lesquels nous on a besoin d'exister face à d'autres territoires qui sont très offensifs sur ces questions-là » (R.23).

Concernant la stratégie du pôle n°2, elle est proposée par le directeur général. Elle se développe dans le domaine de la sécurité ce qui sous-entend une dimension à la fois nationale et régionale avec une animation locale via des compétences territoriales. Cette stratégie est dictée par la feuille de route. En ce qui concerne le pôle n°2, la feuille de route prévoit la création de 1600 emplois notamment par le biais de la création de la filière ballon. Le deuxième axe de cette stratégie est la montée en compétences des entreprises et plus particulièrement des PME pour conquérir ou garder des parts de marché, toujours dans l'objectif de création d'emplois. Si nous revenons sur la feuille de route qui constitue une extension du contrat de performance, le pôle n°2 la revoit tous les trois ans : « statutairement les pôles de compétitivité sont engagés sur des feuilles de route sur trois ans qui sont révisées, évaluées etc. » (R.14). En pratique, cette feuille de route est revue de façon beaucoup plus régulière, environ chaque année. En d'autres termes la feuille de route met en exergue les différentes actions que le pôle souhaite développer et pour lequel il reçoit des budgets.
Enfin, la formalisation de l'échange, qui participe à la construction d'un réseau normatif, s'établit par l'équipe opérationnelle. Elle est constituée de vingt-cinq personnes avec deux départements : la R&D et l'écosystème. Mais il y a beaucoup de liens entre ces deux ensembles : « on ne peut pas dissocier les deux c'est pas cloisonné » (R.25).

La **dimension collective** de l'innovation sociale participe à la construction normative du réseau par un degré de formalisation de l'échange qui est le diagnostic dont bénéficient les nouveaux adhérents et qui représente une ressource à laquelle ils peuvent prétendre. Il identifie les forces et faiblesses de l'entreprise, pour que le pôle puisse par la suite proposer un accompagnement à mettre en place. Il crée également un lien de confiance entre le pôle et l'entreprise. Suite à ce diagnostic, trois parcours sont proposés aux entreprises. Tout d'abord, le parcours réseau représente le parcours classique où leur adhésion leur permet d'accéder à de l'information et participer à des animations sectorielles et thématiques en lien avec le pôle pour favoriser l'émergence de projets. Puis, le parcours réseau ou business qui propose un accompagnement un peu plus poussé et qui s'organise autour de six leviers : stratégie commerciale ; international : emploi, formation, RSE ; R&D innovation ; performance industrielle ; financement. Autour de ces six leviers, le pôle n°2 va proposer des services aux besoins de l'entreprise. Enfin, le troisième parcours est le parcours croissance. Il se positionne également sur de l'accompagnement spécifique mais sur un temps beaucoup plus long qui est de minimum trois ans.

Afin de développer des projets collaboratifs dans le sens d'une coordination du réseau et de sa construction d'un point de vue normatif, le pôle de compétitivité développe de l'animation. Cette animation du réseau représente une des missions du pôle et donc une des ressources qu'il propose à ses membres. L'animation du pôle n°2 est très variée et constitue une source d'informations ou un moyen de rencontre de partenaires. On retrouve par exemple des petits déjeuners innovation, des évènements où les entreprises rencontrent les grands donneurs d'ordre ou obtiennent des informations sur les différents guichets de financement. Le pôle n°2 organise également des *workshop* avec la ville de Nice par exemple, où tous les acteurs de la sécurité ont été rassemblés afin qu'ils expliquent leurs besoins en termes de technologies de vidéosurveillance pour évaluer de quelle manière le pôle pouvait les aider et développer des projets en fonction de ses adhérents. De plus, afin que les entreprises rencontrent les grands donneurs d'ordre, des journées sont organisées avec ces derniers : « on a organisé des journées avec la sécurité civile, on a organisé des journées avec Airbus, avec Thalès » (R.23). Le pôle n°2 met également en place des rencontres thématiques pour que les membres du réseau puissent se rencontrer car ils font partie d'un club. Ces rencontres thématiques permettent aux membres d'échanger sur des sujets comme l'innovation ou l'export par exemple. L'évènement emblématique du pôle n°2 en termes d'animation et de rencontres est « la journée adhérent ». La première s'est déroulée en septembre 2016, suite à la fusion et visait à promouvoir le pôle et à faire rencontrer l'ensemble de ses adhérents.

Le pôle n°2 se lance également dans l'organisation d'une journée Open Innovation qui s'inscrit dans la mise en relation de grands donneurs d'ordre avec des PME[80]. Mais l'initiateur de cette session qui est un entrepreneur, membre du conseil d'administration et du bureau exécutif, regrette que les laboratoires de recherche n'aient pas participé à cette journée car, comme nous l'avons souligné, la rencontre de ces différents acteurs entraine des synergies. L'accompagnement des PME ne se fait pas uniquement sur le côté animation, mais aussi sur les projets. Celui-ci peut porter sur la recherche de financement, lorsqu'une entreprise a un projet mais qu'elle ne connait pas les différentes possibilités de financement qui existent et sur la structuration du partenariat[81]. Le pôle de compétitivité a donc une compétence sur le type de financement qu'il est possible de solliciter, sur la connaissance de ce qui est attendu par les

[80] « L'open innovation a été lancée pour que les grands groupes puissent faire état de leurs préoccupations en termes de technologies, des choses qui manqueraient dans leur offre et de les mettre en face des PME qui pourraient disposer de ce genre de techno » (R.16)

[81] « Nous on a un panel de financements qu'on connaît bien qu'il soit régional, national, européen et le but c'est de les flécher et une fois qu'on a fléché avec l'entreprise soit on part sur un projet collaboratif donc là notre rôle ça va être de trouver des partenaires, de solliciter notre réseau, de faire des appels à manifestation d'intérêt, de constituer un consortium » (R.27).

financeurs et la connaissance de son réseau, qui lui permettent de structurer un consortium. L'accompagnement projet se fait tout au long de sa réalisation via un comité de suivi, environ tous les six mois[82]. Mais certaines tâches sont mises en sous-traitance à des consultants qui possèdent des outils spécifiques au montage de projets.
Enfin, la construction d'un réseau normatif passe par l'intégration de la communauté scientifique qui fait écho à l'hétérogénéité des acteurs qu'implique la dimension collective de l'innovation sociale. Aujourd'hui, le pôle n°2 n'apporte pas véritablement de ressources et d'aides aux laboratoires de recherche. En ce sens, le pôle n°2 souhaite étendre cet axe pour que la communauté scientifique se rapproche du monde académique afin de créer des synergies et des projets. Le vice-président du pôle qui est entrepreneur, souhaite recréer le dialogue qui existe au sein du conseil d'administration et du bureau exécutif entre les académiques et les entrepreneurs à l'échelle du pôle. En ce sens, un comité stratégique animé par le collège recherche se développe afin que les académiques donnent au pôle les tendances en matière de R&D.

Au sein de ce réseau d'acteurs, certains peuvent avoir de l'**influence** sur la construction identitaire du réseau. Ainsi, les financeurs, que nous avons évoqués précédemment, utilisent le contrat de performance et sa feuille de route pour donner des directives sur le pôle qui obtiendra plus ou moins de financements : « nous on est là pour proposer des choses mais y a des choses qui passent ou qui ne passent pas et donc qui peuvent plus ou moins être financées » (R.24). Ainsi, le pôle de compétitivité demande des subventions en fonction d'un plan d'actions qu'il élabore dans sa feuille de route. Les OIR également, sont un moyen d'influence pour la Région : « la région qui est un des financeurs chez nous a lancé les OIR. Si on est pas du tout dans le scope d'un seul des OIR je ne pense pas que la région va beaucoup continuer à financer. Donc c'est plutôt dans ce sens-là qu'il y a une influence » (R.24).

Au sein du pôle, le développement de projets collaboratifs permet de **répondre à un besoin social**. En effet, le pôle n°2 développe plusieurs projets pour ses utilisateurs finaux qui par la suite pourront répondre à des besoins d'ordre social en termes de sécurité. Par exemple, le pôle n°2 en partenariat avec l'ENSOSP développe un projet de modernisation des postes de

[82] « Donc suivre le projet voir s'il y a des problèmes auprès des financeurs, s'il y a des problèmes un peu techniques donc du coup on va pouvoir peut-être faire rentrer un autre partenaire ou demander une expertise complémentaire » (R.27).

commandement pour les sapeurs-pompiers[83], ou encore s'attache à des problématiques liées à l'extinction des incendies. Il existe également le projet Ambucom qui élabore une ambulance connectée[84].

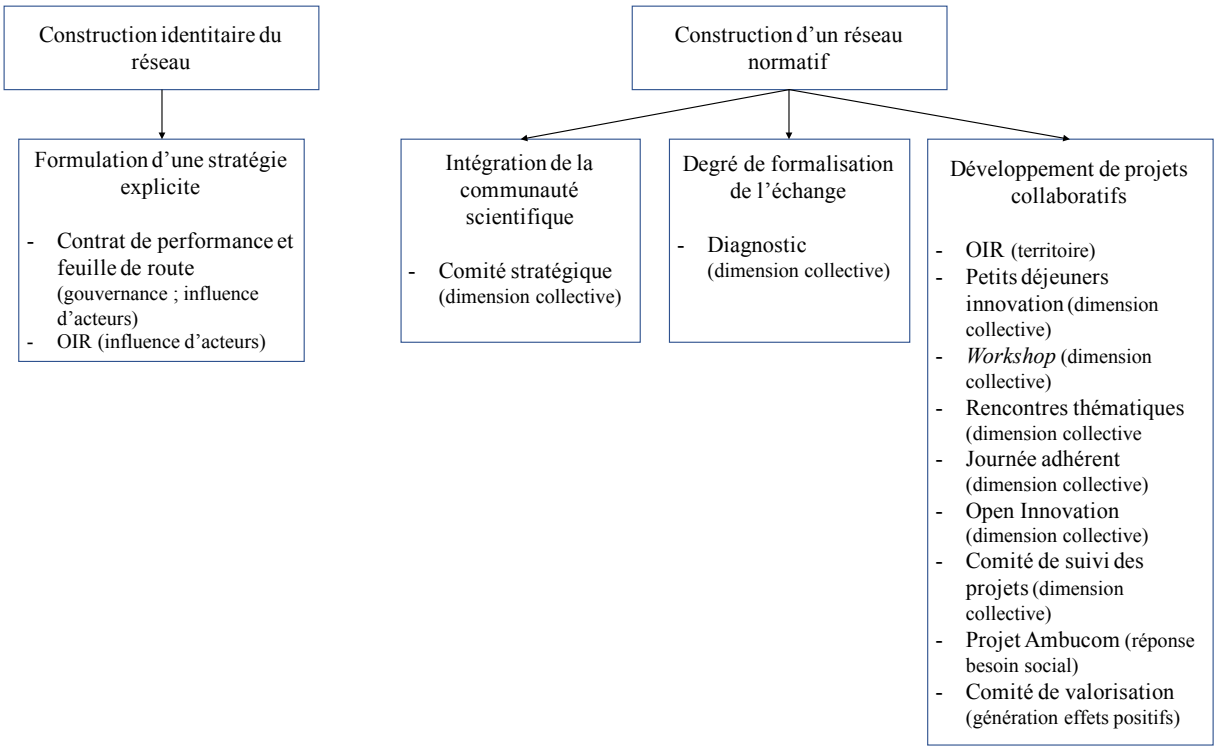
Enfin, la **génération d'effets positifs** passe par la commercialisation des innovations qui sont développées par les membres du pôle : « Les pôles doivent accompagner les projets jusqu'à leur commercialisation ça fait partie des missions des pôles » (R.28). Dans le pôle n°2, le collège des utilisateurs finaux et leur présence dans le développement des projets permettent une mise sur le marché facilitée puisque les innovations correspondent à des besoins existants : « en partant de ce besoin utilisateur final ça prouve qu'il y a un projet derrière » (R.27). C'est ce que le pôle doit accomplir aujourd'hui en mettant sur le marché les innovations développées. « Là ce qu'on est en train de mettre en place c'est justement maintenant comment je m'assure que ce projet arrivera bien sur le marché un jour » (R.26). En ce sens, le pôle de compétitivité met en place un comité de valorisation : « là c'est ce qu'on devrait faire, mettre en place des comités de valorisation où systématiquement dans les projets qui sont dans la dernière année de vie on fait venir l'ensemble du consortium en leur disant : ok très bien techniquement vous en êtes où, les prochaines étapes c'est quoi et comment vous comptez les attaquer » (R.26).

Nous proposons dans la figure ci-dessous (figure 44 ci-dessous) un récapitulatif des outils de la coordination utilisés par le pôle n°2

[83] « Comment moderniser ces postes de commandement de par leur contenu, de par leur contenant. Aujourd'hui ces postes de commandement sont électriquement, enfin à l'intérieur ils ont du matériel qui doit fonctionner avec de l'électricité comme ils sont déportés sur le terrain on peut pas toujours se câbler à de l'électricité traditionnelle comment on peut arriver vers des énergies alternatives y compris d'ailleurs pour faire véhiculer ces camions-là. Est-ce qu'on doit toujours rouler au diesel ou il n'y a pas d'autres formes alternatives ? » (R.20).

[84] « En ce moment on est en train de tester une ambulance communicante dans le cadre du projet qu'on appelle « Ambucom ». Il y a aujourd'hui une ambulance communicante qui a encore besoin d'être améliorée, c'est d'ailleurs tout l'intérêt de l'expérimentation mais on a un objet réel, on a un vrai outil. Donc tout ça n'a pas été fait en vain. Et j'espère qu'on pourra en profiter dans les années qui viennent puisque c'est une vraie révolution en termes de méthode de travail. L'ambulance communicante ça veut dire donner la possibilité notamment d'envoyer de l'information au médecin dès lors qu'il ne peut pas être sur une intervention de secours à personne, c'est une vraie révolution quand on sait que la problématique de base c'est la désertification médicale. Donc il y a un enjeu qui est colossal c'est à dire là on est directement, l'enjeu c'est comment faire pour sauver des vies » (R.19).

Figure 44 : Les outils de la coordination dans le pôle n°2



Source : Auteur

Les outils de la coordination s'expriment en termes de construction identitaire du réseau et de construction d'un réseau normatif, comme dans le pôle n°1. Voyons à présent la régulation de l'autorité dans le pôle n°2.

b. Une régulation de l'autorité impliquée dans la considération des PME

Concernant le **territoire**, la régulation du pôle peut se faire par des actions de lobbying envers les élus : « c'est solliciter nos élus pour qu'ils soient présents ou qu'ils soutiennent la croissance de ces entreprises ou l'innovation ou le marché ou le développement » (R.25). Ainsi, le pôle n°2 essaie parfois de présenter aux élus régionaux des prototypes de projets développés par les membres du pôle.

Le fonctionnement d'un pôle de compétitivité implique des modalités de régulation de l'autorité. Le conseil d'administration, en tant qu'instance de **gouvernance**, peut exprimer des modalités de partage de l'autorité via notamment les différents collèges : « oui je pense qu'il y a toutes les sensibilités qui sont représentées je pense » (R.19). Un élu du collège des utilisateurs

finaux raconte qu'il est enrichissant de faire partager le point de vue des différents types d'acteurs et notamment des PME qu'il considère comme des acteurs de terrain, tout comme lui mais qui possèdent une autre vision de la réalité économique. Ainsi, le conseil d'administration du pôle n°2 est très composite. Mais le reproche qui est fait à ce conseil d'administration de la part d'un entrepreneur est que le pôle est trop orienté aéronautique et met de côté les thématiques liées à la résilience du territoire, aux catastrophes naturelles, au terrorisme etc. De ce fait, un recentrage a été effectué sur la feuille de route du pôle et cela a été corrigé en deux mois, ce qui semble rapide. Cette hétérogénéité des intervenants est essentielle selon un entrepreneur car : « il y a une déconnexion du pôle de la réalité industrielle qui est relativement forte. Ce sont des gens qui ont une réalité opérationnelle relativement faible, très adossée à de l'institutionnel, l'intérêt du pôle donc c'est de ramener un peu de dimension terrain, de dimension opérationnelle » (R.17). En ce sens, le collège des PME permet aux entrepreneurs élus d'amener leur expérience au sein du conseil d'administration et du bureau exécutif[85].
La régulation de l'autorité implique la mise en place de mécanismes disciplinaires. Le bureau exécutif du pôle n°2 trouvait qu'il manquait de renseignements et d'informations pour pouvoir délibérer au mieux. C'est pour cela qu'une sous-commission a été créée qui est assimilée à une commission d'évaluation et de validation et « qui se réunit de façon extraordinaire et qui a pour vocation d'étudier de plus près à la fois les dépenses, les recettes, les stratégies etc. Pour qu'on puisse ensuite être en mesure au BE de prendre des décisions en connaissance de cause » (R.19). Les membres de cette commission ont été choisis sur du volontariat car il était nécessaire d'avoir des gens impliqués et désireux de faire avancer et de trouver des solutions « parce que si tout allait bien il n'y aurait pas besoin de cette commission » (R.19).

En ce qui concerne **l'influence des acteurs** qui, comme nous l'avons explicité auparavant peut être exercée par les grands donneurs d'ordre sur les PME, le pôle n°2 a créé le collège PME[86]. L'idée est de donner la parole aux PME via une instance spécifique qui est animée par les deux vice-présidents du pôle n°2 qui sont eux-mêmes des entrepreneurs[87]. Ceci permet aux

[85] « On a une réflexion ensemble. On doit mettre en place différents dispositifs, on va prendre le cap sur certaines orientations du pôle, quel type d'accompagnement on met en place et sur quel pays on veut aller travailler à l'international. Et là c'est vrai qu'on a l'expérience terrain qui nous permet de dire ça c'est intéressant ça c'est pas du tout intéressant. On est vraiment là pour pouvoir échanger avec l'ensemble des autres collèges, pour pouvoir dire voilà ce qui nous parait bien dans nos réflexions » (R.15).
[86] A ne pas confondre avec le collège des PME qui est une composante du conseil d'administration où sont élus des entrepreneurs pour représenter les entreprises membres du pôle.
[87] « Un collège PME qui est hors du contexte du conseil d'administration et du bureau exécutif c'est-à-dire que là c'est l'ensemble des PME qui peuvent venir ou qui viennent ou qui ne viennent pas après il faut dire ce qui est, il n'y a pas non plus une mobilisation très forte. Mais effectivement, on essaie de réunir une fois tous les 2 ou 3 mois

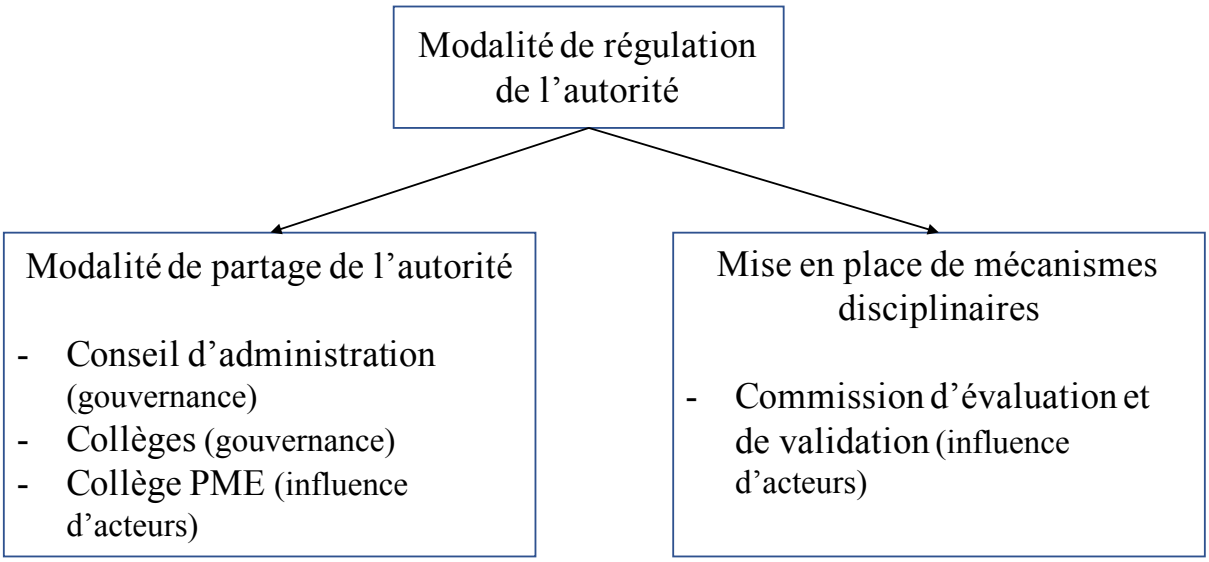
PME « d'avoir leur propre réflexion sur les problèmes qu'elles rencontrent. Donc le collège PME est là pour faire à la fois la promotion de ce que fait le pôle à travers les PME en expliquant ce que le pôle peut amener mais aussi en réciproque dire au pôle, vous ne vous occupez pas assez de ça, qui est un vrai problème pour nous » (R.14). Ensuite, toutes ces discussions sont remontées au conseil d'administration via les deux vice-présidents du pôle qui siègent au conseil d'administration. Et c'est ce retour d'expérience des entreprises qui permet par la suite de mettre en place des dispositifs d'accompagnement qui évoluent en permanence afin de correspondre au mieux aux problématiques des entreprises. Afin d'essayer de toucher le maximum d'entreprises, le collège PME se déplace et réalise des réunions à Nice, Aix-en-Provence, Toulon, Brignoles, Avignon. Mais à chaque réunion le nombre de participants oscille entre dix et vingt entreprises, ce qui est peu, comparé au nombre total d'entreprises au sein du pôle qui s'élève à environ quatre cents[88].

Dans la figure ci-dessous (figure 45 ci-dessous) nous élaborons un récapitulatif des différents outils mis en place par le pôle n°2, en termes de modalité de régulation de l'autorité.

les entreprises. Chacun vient un peu avec ses problématiques rencontrées à ce moment, problématiques ou succès etc. » (R.15).

[88] « Je pense que malheureusement on n'en a pas suffisamment. Alors quand je dis que c'est participatif, pour ceux qui viennent, mais c'est vrai que d'un autre côté le seul point qui me gêne un peu c'est que finalement les membres ne se l''approprient pas complètement. Il n'y a pas cette volonté. C'est sûr que ça prend toujours du temps. C'est une fois tous les deux, trois mois une demie journée. Ça m'est arrivé de dire : attendez si vous venez pas après ne venez pas pleurer que on n'a pas tenu compte de votre avis parce que tu as pas voulu l'exprimer, c'est tant pis pour toi. Donc ça m'est déjà arrivé effectivement de recadrer un ou deux qui râlaient un peu et j'ai dit ouais mais t'étais là quand on a fait la réunion ? non bon ben ta gueule » (R.15).

Figure 45 : Les outils de la régulation dans le pôle n°2



Source : Auteur

Nous venons d'examiner la régulation au sein du pôle n°2, voyons à présent le management des connaissances.

c. Un management des connaissances basé sur l'individualité de l'accompagnement des PME

Dans un objectif de développement **territorial,** le pôle n°2 a mis en place, avec l'aide des conseils départementaux et des agglomérations, un projet d'aménagement du territoire sur Avignon. Il s'agit d'une pépinière, située sur l'aéroport d'Avignon, qui accueille les entreprises de l'aéronautique qui ont besoin d'ateliers, de hangars et de pistes de décollage et d'atterrissage. Ceci permet d'ouvrir le territoire de la Région PACA à d'autres régions qui souhaiteraient bénéficier de cet hôtel d'entreprise. Dans le sens d'une ouverture, le pôle n°2 a deux jumelages avec deux autres pôles de compétitivité afin de favoriser l'interclustering.

Le développement du territoire passe également par les projets structurants. Le pôle n°2 pilote le développement de la filière dirigeable[89]. Tous les échelons du territoire s'impliquent dans ce projet qui crée un véritable dynamisme local.

[89] « Les programmes c'est demain la filière dirigeable à quoi elle va ressembler et donc créer une vague d'opportunités pour tous les gens de la région mais pas que. Donc voilà créer des opportunités pour eux travailler avec des gros donneurs d'ordre, travailler avec des collectivités locales, faire remonter des besoins et faire que les gens puissent y répondre » (26).

La **dimension collective** de l'innovation sociale représente dans le pôle de compétitivité les ressources dont les adhérents peuvent bénéficier. Ceci représente des actions de formation ou d'apprentissage et s'apparente à de l'accompagnement individuel. Il est compliqué d'avoir des services sur étagère car chaque entreprise est particulière et ses besoins également. C'est la volonté du pôle n°2 de proposer des ressources spécifiques aux besoins de chaque PME[90]. Le pôle peut intervenir sur les six leviers que nous avons cités précédemment et qui font partie du parcours business. Par exemple, sur les aspects emploi, formation compétences, le pôle n°2 va pouvoir aider l'entreprise sur l'embauche notamment via une convention qu'elle a avec Pôle Emploi. Ainsi, un entrepreneur nous raconte qu'il a sollicité le pôle sur un accompagnement pour ses ressources humaines : « j'ai des cadres et l'idée c'est de monter un comité de direction donc donner encore plus de responsabilités et d'autonomie à mes cadres » (R.15). L'accompagnement peut également porter sur la stratégie de développement que l'entreprise veut initier lorsque celle-ci souhaite par exemple développer sa stratégie métiers. Le pôle n°2 peut proposer des formations sur le marketing ou la finance ce qui est bénéfique pour les entrepreneurs qui ont parfois uniquement un bagage technique.

Le pôle n°2 propose des formations pour les PME, pour les aider lors des rencontres avec des grands donneurs d'ordre, à conduire une négociation et à protéger sa propriété intellectuelle. Mais le pôle doit être vigilant à ne pas proposer des formations qui existent déjà : « il y a tellement d'organismes de formation, c'est qu'il faut quand même trouver une façon d'apporter une valeur ajoutée. Ce qu'on essaye de faire c'est de cibler des choses qui ne sont pas faites ailleurs » (R.14).

Le pôle peut également accompagner ses adhérents sur l'international. Ainsi, si une entreprise ou plusieurs entreprises émettent le souhait d'aller à l'export, le pôle n°2 peut créer un atelier afin de leur expliquer la réglementation, les aider à définir leur projet, leur faire rencontrer des chefs d'entreprise qui ont déjà fait cette démarche. En ce sens, le pôle développe ses partenariats avec des organismes comme l'APEX qui est un réseau d'entrepreneurs à l'export ou encore la CCI Internationale : « la thématique internationale j'essaie de créer le plus de liens possibles et les acteurs à l'international qui sont présents et qui font déjà bien leur métier » (R.24). Le

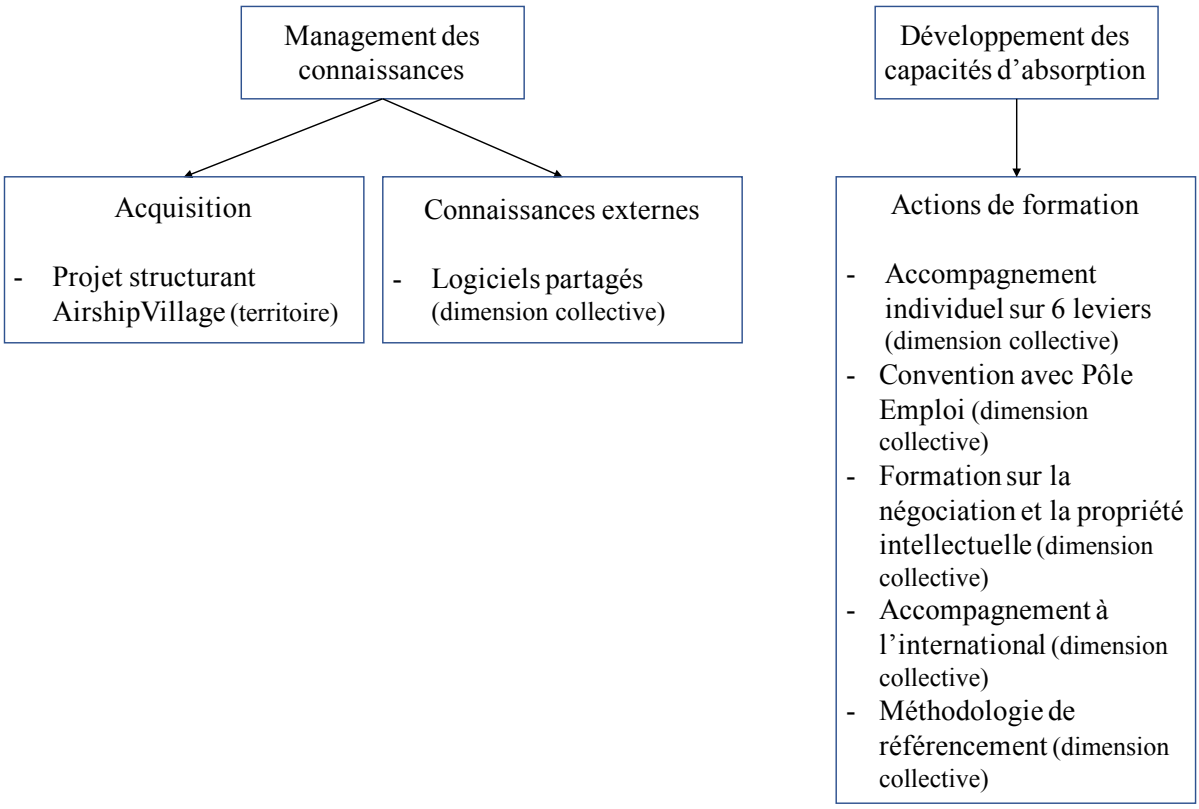
[90] « se dire je suis dans un guichet unique, c'est-à-dire quand j'ai un souci dans mon entreprise je dois pouvoir appeler le pôle et le pôle doit pouvoir me trouver une solution […] Et je pense que ça c'est important plutôt que d'avoir des espèces de grandes lignes où on se dit ah ben non vous ne rentrez pas dans le champ. Je trouve ça aberrant c'est-à-dire les mecs ils ont des problèmes au quotidien qui sont tous plus improbables les uns que les autres et ben comment on les aide là-dedans et on se noie tellement dans les guichets d'accompagnement aux entreprises sur le développement économique en région que je trouve que voilà le pôle il est important de garder cette relation privilégiée avec ses adhérents. Et de dire ben dès que t'as un problème, tu m'en parles et puis si je dois te renvoyer vers quelqu'un d'autre je te renverrai vers quelqu'un d'autre. Voilà donc nous c'est un peu l'idée que je m'en fait » (R.26).

collège PME, dont nous avons déjà parlé peut également faire remonter aux équipes opérationnelles quelles sont les envies d'export des entrepreneurs du pôle afin qu'il puisse développer des dispositifs d'accompagnement. Mais il semblerait que cet accompagnement ne soit pas assez développé : « alors de temps en temps ils font des missions aux Etats-Unis, en Chine ou je ne sais où face à des industriels locaux, je pense que ça a un peu de sens, ça apporte un peu mais je pense que ça pourrait être poussé plus fort » (R.15).
Par ailleurs, le pôle n°2 a développé une méthodologie concernant le référencement des PME auprès des grands donneurs d'ordre qui est une problématique typique de ces petites entreprises qui n'arrivent pas à se faire référencer et donc à devenir des sous-traitants des grands industriels. Il a élaboré pour le grand donneur d'ordre Airbus une liste de critères d'achat dans différentes catégories. Ceci permet à l'entrepreneur de connaître ses forces et faiblesses en matière de référencement. Cette grille d'analyse va être développée à d'autre grands industriels.
En termes d'utilisation et de développement de plateformes mutualisées, le pôle n°2 souhaite développer un extranet pour ses adhérents afin de valoriser les échanges entre les membres et l'équipe opérationnelle : « on avait l'idée de développer toute une gamme de formulaires pour que ce soit beaucoup plus rapide » (R.27).

Afin de favoriser les connaissances externes, le pôle n°2 met à disposition de ses adhérents des outils informatiques comme une plateforme d'achats mutualisés où il est possible d'acheter des objets en ligne et donc bénéficier de tarifs préférentiels. Ceci est possible pour des logiciels par exemple : « donc vous êtes une PME, vous allez m'acheter 5/10 jours et du coup c'est un logiciel partagé » (R.22).
Les connaissances externes impliquent également une ouverture du pôle : « alors le rôle du pôle c'est d'être dans tous les réseaux possibles et imaginables de notre thématique donc on participe aux salons, aux tables rondes, aux conférences etc. Et de cette manière-là en mode BtoB on fait passer des messages, on essaie de détecter des choses, si tel partenaire allemand me dit est-ce que ne vous connaissez pas un pompier qui veut faire un projet avec moi franco-allemand là-dessus, non seulement on connait un pompier qui sait le faire mais aussi venez tester le truc chez nous parce qu'on a telle ou telle possibilité d'accueil. Il y a des lieux exprès qui sont faits pour les porteurs de projet, même à l'Europe il y a des sessions BtoB où on peut valoriser des offres. Les sociétés viennent avec les offres de produit, les laboratoires aussi et nous on vient avec notre offre territoriale » (R.28).

A nouveau, nous proposons un récapitulatif des principaux outils mis en œuvre par le pôle n°2 en matière de management des connaissances, dans la figure 46 ci-dessous.

Figure 46 : Les outils du management des connaissances du pôle n°2



Source : Auteur

Nous avons mis en avant pour chacun des pôles de compétitivité les outils de gestion en fonction des dimensions de l'innovation sociale. Nous établissons maintenant une comparaison entre les deux pôles de compétitivité sur ces critères de fonctionnement, en tant que structure d'innovation sociale.

3.2 Entre une vision projet pour le pole n°1 et une individualisation des ressources pour le pole n°2

Afin de pouvoir analyser au mieux les résultats de nos deux premières questions de recherche, nous allons établir une comparaison entre le pôle n°1 et le pôle n°2 concernant les familles d'outils que nous avons mises en évidence, en termes de coordination, de régulation et de management des connaissances au sein du pôle. Afin de mettre en exergue les dimensions de l'innovation sociale, cette comparaison inter-pôles suivra l'ordre de ces dimensions.

Les outils sollicités par les deux pôles de compétitivité afin de susciter un lien entre eux et le **territoire** sont tout d'abord les OIR mises en place par la Région PACA. Ces OIR permettent aux pôles de répondre aux problématiques du territoire puisqu'elles représentent les enjeux économiques que la Région souhaite développer. C'est notamment par le biais des OIR que les pôles de compétitivité représentent eux-mêmes des outils de développement économique régional. En ce sens, les projets structurants développés par les pôles sont issus de ces opérations d'intérêt régional et sont réellement considérés comme des outils de dynamisation du territoire. De plus, les projets structurants sont un levier d'attractivité territoriale pour la Région et d'ouverture pour chacun des pôles, au niveau d'autres régions voire même à l'international.

Tableau 23 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension territoire de l'innovation sociale

Pôle 1

Nœuds	Nombre de références
1 : 3.1.1.1.1.Collectivités territoriales	5
2 : 3.1.1.1.2.OIR	9
3 : 3.2.1.1.1.Elus	0
4 : 3.3.1.1.1.Ouverture du pôle	7
5 : 3.3.1.2.1.Projet structurant	9

Pôle 2

Nœuds	Nombre de références
1 : 3.1.1.1.1.Collectivités territoriales	11
2 : 3.1.1.1.2.OIR	7
3 : 3.2.1.1.1.Elus	7
4 : 3.3.1.1.1.Ouverture du pôle	6
5 : 3.3.1.2.1.Projet structurant	2

Source : Auteur

Néanmoins, nous remarquons via le nombre de références (tableau 23)) et les *verbatim* précédemment cités que les collectivités territoriales n'ont pas la même importance pour les deux pôles. En effet, le pôle n°2 insiste sur le travail collaboratif qu'il peut y avoir entre les collectivités locales et lui-même en termes de développement de projets. Le pôle n°2 semble plus enclin à répondre aux besoins spécifiques des collectivités territoriales et aux retombées économiques qu'elles peuvent avoir sur leur territoire alors que le pôle n°1 se focalise principalement sur l'échelon Région avec les OIR. En ce sens, le pôle n°2 met en place un travail de lobbying auprès des élus des différentes collectivités territoriales pour rendre le pôle visible.

La **gouvernance** des pôles de compétitivité s'établit grâce à ses instances de gouvernance et à son équipe opérationnelle. Ce sont le conseil d'administration et le bureau exécutif qui votent

la stratégie que le pôle doit adopter. Plus précisément, cette stratégie se traduit dans le contrat de performance et sa feuille de route qui décline les différentes actions que le pôle souhaite mener. Ce document est co-construit avec l'Etat et la Région. Nous observons une temporalité différente entre les deux pôles concernant l'utilisation de ces documents. Le pôle n°1 établit son contrat de performance pour cinq ans, en lien avec les différentes phases de la politique des pôles de compétitivité et agrège une feuille de route qui recense les différentes actions que le pôle prévoit de mener sur cette période. Le pôle n°2 quant à lui revoit sa feuille de route tous les trois ans et l'ajuste annuellement en fonction de ce qu'il a réellement réalisé.

La gouvernance d'un pôle de compétitivité c'est également une équipe d'administratifs qui formalise les échanges entre le pôle et les adhérents. Ce sont eux également qui proposent et réalisent les différentes ressources du pôle. Au sein des deux pôles de compétitivité nous observons qu'une certaine communication existe entre tous les services. Celle-ci est essentielle pour l'accompagnement des membres et l'animation du réseau se déroulent correctement. En revanche, le pôle n°1 contrairement au pôle n°2 affiche plus clairement ce management participatif, notamment par l'organisation de réunions hebdomadaires réunissant tous les personnels. De plus, l'ensemble de l'équipe est au courant des dossiers suivis par chacun et une véritable entraide existe pour que les membres bénéficient d'une aide la plus complète possible. Le pôle n°2 ne manifeste pas autant de transversalité entre les différents services. Ceci peut s'expliquer par la fusion qui est encore récente ou par le nombre plus élevé d'administratifs.

Tableau 24 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension gouvernance de l'innovation sociale

Pôle 1

Nœuds	Nombre de références
1 : 5.1.1.2.3.Contrat de performance	10
2 : 5.1.2.1.1.Equipe des permanents	26

Pôle 2

Nœuds	Nombre de références
1 : 5.1.1.2.3.Contrat de performance	18
2 : 5.1.2.1.1.Equipe des permanents	23

Source : Auteur

Le tableau récapitulatif ci-dessus (tableau 24) ne montre pas de différences significatives entre les deux pôles de compétitivité en termes d'importance donnée au contrat de performance ou à l'équipe des permanents. Les *verbatim* en revanche ont mis en évidence des disparités de fonctionnement que nous venons d'expliciter.

Les outils de la **dimension collective** représentent les différentes ressources que les pôles proposent à leurs adhérents. Ces ressources sont généralement à destination des PME qui sont des acteurs intégrant un pôle dans l'objectif d'obtenir de l'aide. Les deux types de ressources que l'on retrouve dans les deux pôles de compétitivité sont l'animation du réseau et l'accompagnement qui lui peut porter sur les projets ou bien être plus individuel c'est-à-dire sur la structuration de l'entreprise.

Tableau 25 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension collective de l'innovation sociale

Pôle 1

Nœuds	Nombre de références
1 : 4.1.1.1.1.Méthodologie d'animation	3
2 : 4.1.1.1.2.Diagnostic	2
3 : 4.1.1.2.1.Animation	12
4 : 4.1.1.2.2.Open Innovation	1
5 : 4.1.1.2.3.SafeDay	0
6 : 4.1.1.2.4.Accompagnement projet	53
7 : 4.1.1.3.Intégration de la communauté scientifique	4
8 : 4.2.1.1.1.International	24
9 : 4.2.1.1.2.Accompagnement individuel	22
10 : 4.2.1.1.3.Formations	3
11 : 4.2.1.1.4.Référencement	2
12 : 4.2.1.1.5.Propriété intellectuelle	3
13 : 4.2.2.1.1.Plateforme	12
14 : 4.2.2.2.1.Ouverture du pôle	0
15 : 4.2.2.3.Outils informatiques	0

Pôle 2

Nœuds	Nombre de références
1 : 4.1.1.1.1.Méthodologie d'animation	2
2 : 4.1.1.1.2.Diagnostic	11
3 : 4.1.1.2.1.Animation	20
4 : 4.1.1.2.2.Open Innovation	25
5 : 4.1.1.2.3.SafeDay	8
6 : 4.1.1.2.4.Accompagnement projet	66
7 : 4.1.1.3.Intégration de la communauté scientifique	21
8 : 4.2.1.1.1.International	20
9 : 4.2.1.1.2.Accompagnement individuel	27
10 : 4.2.1.1.3.Formations	5
11 : 4.2.1.1.4.Référencement	9
12 : 4.2.1.1.5.Propriété intellectuelle	5
13 : 4.2.2.1.1.Plateforme	3
14 : 4.2.2.2.1.Ouverture du pôle	4
15 : 4.2.2.3.Outils informatiques	6

Source : Auteur

Grâce au tableau ci-dessous (tableau 25) nous pouvons observer des disparités concernant les ressources mises à disposition des membres en fonction de chaque pôle. Les deux pôles de compétitivité proposent un diagnostic lorsqu'un acteur souhaite intégrer le pôle. En revanche, pour le pôle n°2, ce diagnostic est beaucoup plus poussé puisqu'il amène le nouveau membre à se positionner dans un parcours mis en place par le pôle et qui lui permet d'avoir accès à différents accompagnements en fonction de ses besoins et de ce qu'il recherche en adhérant à un pôle. En termes d'animation, le pôle n°1 propose des rencontres d'affaire afin que les PME

puissent rencontrer des grands donneurs d'ordre. En revanche, l'animation du pôle n°2 se structure autour d'évènements récurrents comme la journée adhérents ou l'Open Innovation.

Concernant l'accompagnement des projets, le pôle n°1 développe une méthodologie particulière pour aider le porteur de projet à le présenter lors de la recherche financements par exemple. Il s'agit d'un canevas de projet qui est un support de présentation. De plus, le pôle n°1 utilise une plateforme informatique pour suivre les différents projets des membres. Cette plateforme est entièrement sécurisée et se constitue d'un *workflow* afin que l'ensemble de l'équipe des permanents puissent intervenir et participer à l'élaboration du projet en fonction des compétences de chacun. Le pôle n°2 quant à lui ne développe pas de méthodologie particulière pour aider ses adhérents au montage de projet mais sous-traite plusieurs tâches à des consultants.

Emmener les entreprises à l'international semble être une préoccupation aussi importante pour les deux pôles de compétitivité.

En revanche, l'intégration de la communauté scientifique, même si elle semble essentielle pour les deux pôles de compétitivité, est davantage mise en avant dans le pôle n°2 via la création d'une entité spécifique pour mieux intégrer cette communauté et la mettre en lien avec les autres adhérents et notamment les entreprises.

Mettre en garde ses entreprises adhérentes sur la propriété intellectuelle est important pour les deux pôles qui développent des actions dans ce sens. Le pôle n°1 possède un partenariat avec l'INPI et le pôle n°2 développe des formations sur ce sujet. En ce sens, il met également en place des formations sur la négociation pour les PME, pour les préparer à travailler avec des grands donneurs d'ordre.

Cette relation avec les grands donneurs d'ordre souligne le problème du référencement que rencontrent les PME. Pour essayer de pallier cette difficulté, le pôle n°2 a développé une méthodologie pour aider les PME dans ce processus.

Enfin, nous remarquons que le pôle n°2 propose des outils informatiques qui consistent en l'achat de logiciels. Il est également enclin à une ouverture vers l'international via des salons par exemple afin de multiplier ses opportunités et par là-même celles de ses membres.

De manière globale, les deux pôles recensent les mêmes besoins de leurs adhérents et développent les mêmes ressources. Mais nous pouvons tout de même noter grâce aux discours des répondants, que le pôle n°2 se situe davantage dans l'individualisation du service qui est apporté aux membres.

L'**influence des acteurs** et plus particulièrement des financeurs se traduit par le contrat de performance et les opérations d'intérêt régional. L'influence des grands donneurs d'ordre quant à elle essaie d'être réduite par le pôle n°2 via la création d'une entité. Ceci est visible dans le tableau ci-dessous (tableau 26)

Tableau 26 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension influence d'acteurs de l'innovation sociale

Nœuds	Pôle n°1	Pôle n°2	Acteurs institutionnels
1 : 6.1.1.1.1.Contrat de performance	1	3	2
2 : 6.1.1.1.2.OIR	4	3	2
3 : 6.2.2.1.1.Collège PME	0	65	0

Source : Auteur

Le contrat de performance comme nous l'avons signalé précédemment, est co-construit avec l'Etat et la Région qui sont les financeurs du pôle. Ainsi, les financements attribués aux pôles dépendent des actions qu'ils souhaitent mener et qui sont répertoriées dans ce contrat de performance : « on leur demande de définir la stratégie d'une certaine manière, puisque de fait, par notre cahier des charges, on influait sur leur stratégie en leur disant on finance à condition que vous répondiez au cahier des charges » (R.30). En ce qui concerne les OIR, si la Région développe des thématiques spécifiques c'est qu'elle souhaite mettre en avant certaines spécificités du territoire. Si les pôles de compétitivité développent des projets en lien avec ces OIR, ils pourront bénéficier de financements.
Concernant la relation entre les grands donneurs d'ordre et les PME qui peut être difficile, le pôle n°2 a créé le collège PME pour faire entendre spécifiquement les besoins de ces entreprises et de proposer des solutions adéquates. C'est en ce sens, que nous corroborons notre précédent propos où nous supposions que le pôle n°2 s'intéresse aux besoins de ses membres (tout comme le pôle n°1) mais de manière plus particulière et spécifique.

La **réponse à un besoin social** (tableau 27 ci-dessous) s'exprime dans les projets collaboratifs que les pôles développent chacun dans leur domaine et spécifiquement dans les projets structurants mais ceci uniquement pour le pôle n°1.

Tableau 27 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension répondre à un besoin social de l'innovation sociale

Pôle 1

Nœuds	Nombre de références
1 : 1.1.1.1.Développement de projets collaboratifs	24
2 : 1.1.1.1.1.Energie	12
3 : 1.1.1.1.2.Handicap	5
4 : 1.1.1.1.3.Sécurité	0
5 : 1.2.1.1.Projet structurant 1	23

Pôle 2

Nœuds	Nombre de références
1 : 1.1.1.1.Développement de projets collaboratifs	28
2 : 1.1.1.1.1.Energie	0
3 : 1.1.1.1.2.Handicap	0
4 : 1.1.1.1.3.Sécurité	24
5 : 1.2.1.1.Projet structurant 1	1

Source : Auteur

Le pôle n°1 développe des projets dans le domaine de l'énergie qui permettent de répondre à la problématique de la transition énergétique. Les innovations développées par les membres du pôle donneront lieu à l'améliorer le bien-être de la société en termes d'énergie. Le projet structurant Flexgrid permettra aux usagers de réaliser des économies d'énergie et des quartiers seront rénovés en intégrant le mix énergétique. Le pôle n°1 développe également des projets dans le domaine social en favorisant l'emploi des personnes handicapées. Il fournit donc une réponse à un besoin social. Concernant le pôle n°2, les projets développés dans le domaine de la sécurité globale sont à destination des utilisateurs finaux. Ils ne touchent pas directement la population mais ces acteurs sont en contact avec les usagers et garants de leur sécurité. C'est en ce sens que nous considérons que le pôle n°2 amène également des réponses à des besoins sociaux. En revanche, le projet structurant du pôle n°2 porte sur le développement de la filière dirigeable et n'amène pas de solutions quant à l'amélioration du bien-être de la société.

Enfin, la **génération d'effets positifs** se développe via la commercialisation. Celle-ci intervient dans le changement de la politique des pôles de compétitivité qui souhaite que les pôles assurent cette prestation. Celle-ci est prise en compte différemment dans le pôle n°1 et le pôle n°2 (tableau 28 ci-dessous)

Tableau 28 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension génération d'effets positifs de l'innovation sociale

Pôle 1

Nœuds	Nombre de références
1 : 2.1.2.Commercialisation	9

Pôle 2

Nœuds	Nombre de références
1 : 2.1.2.Commercialisation	30

Source : Auteur

Le pôle n°1 est conscient qu'il est désormais important de conduire les innovations développées dans le pôle de compétitivité jusqu'à la commercialisation mais il n'existe pas encore réellement de prestations spécifiques sur ce point. Même si, le pôle n°1 aide ses membres lorsqu'il est sollicité. En revanche, le pôle n°2 envisage de mettre en place un outil : le comité de valorisation pour suivre les projets dans cette phase-là.

SYNTHESE 4 : PRESENTATION DES POLES DE COMPETITIVITE COMME STRUCTURE D'INNOVATION SOCIALE

Suite à cette présentation des résultats portant sur nos deux premières questions de recherche, nous élaborons une synthèse présentant les deux pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale (figures 47 et 48 ci-dessous).

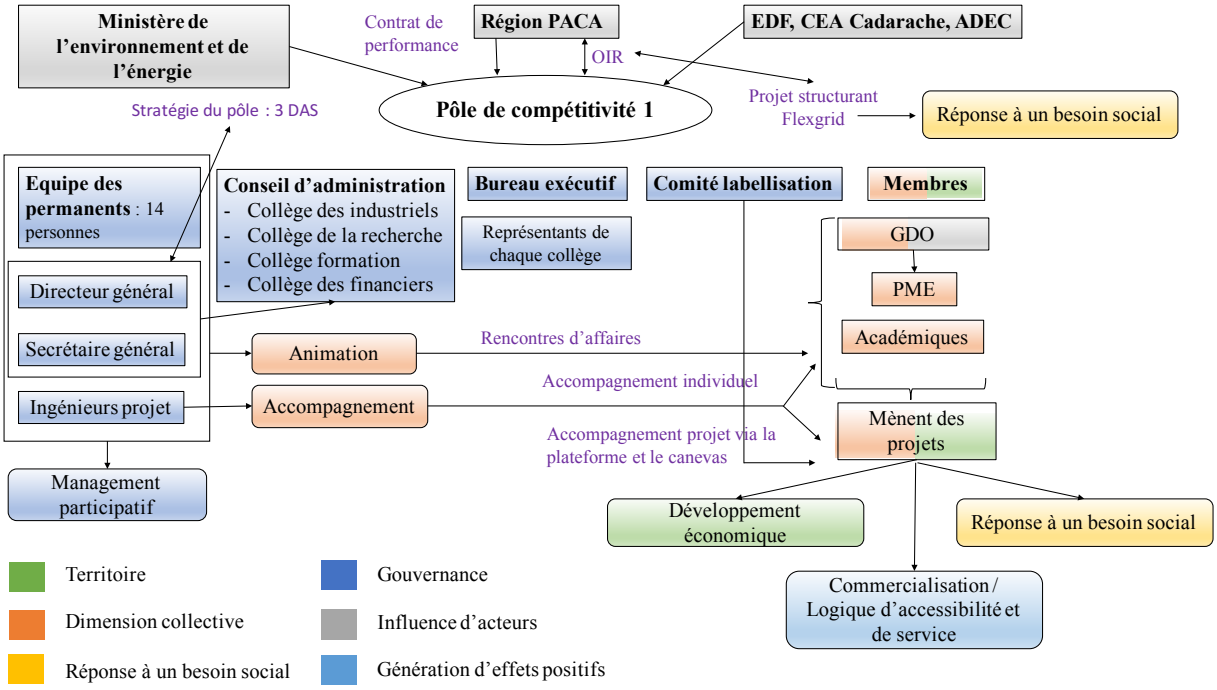
Tableau 29 : Croisement des outils de gestion et des dimensions de l'innovation sociale

Dimensions de l'IS / Outils de gestion	**Répondre à un besoin social**	**Génération d'effets positifs**	**Territoire**	**Dimension collective**	**Gouvernance**	**Influence d'acteurs**
Construction identitaire du réseau					Contrat de performance/ Feuille de route	Contrat de performance/ Feuille de route OIR
Construction d'un réseau normatif	Projet Orélie ; Projet Hugo ; Projet Ambucom	Aide à la commercialisation ; Comité de valorisation	OIR	Diagnostic ; Rencontres d'affaires ; Supports de présentation ; Aide au montage de projets ; Petits déjeuners innovation ; Workshop ; Rencontres thématiques ; Journée adhérent ; Open Innovation	CRM ; Réunions ; *Taskforces* ;	
Régulation de l'autorité					Conseil d'administration ; Collèges	Collège PME ; Commission d'évaluation et de validation
Management des connaissances	Projet structurant Flexgrid		Projet structurant Flexgrid ; Projet structurant Airship Village	Plateforme ; Accompagnement individuel par le pôle ou consultants ; conventions Pôle Emploi et INPI ; Accompagnement international ; Logiciels partagés ; Formations ; Méthodologie de référencement		

Source : Auteur

Le tableau ci-dessus (tableau…) propose un récapitulatif des différents outils de gestion que nous avons pu répertorier dans les deux pôles de compétitivité en fonction des dimensions de l'innovation sociale.

Figure 47 : Le pôle de compétitivité n°1 en tant que structure d'innovation sociale



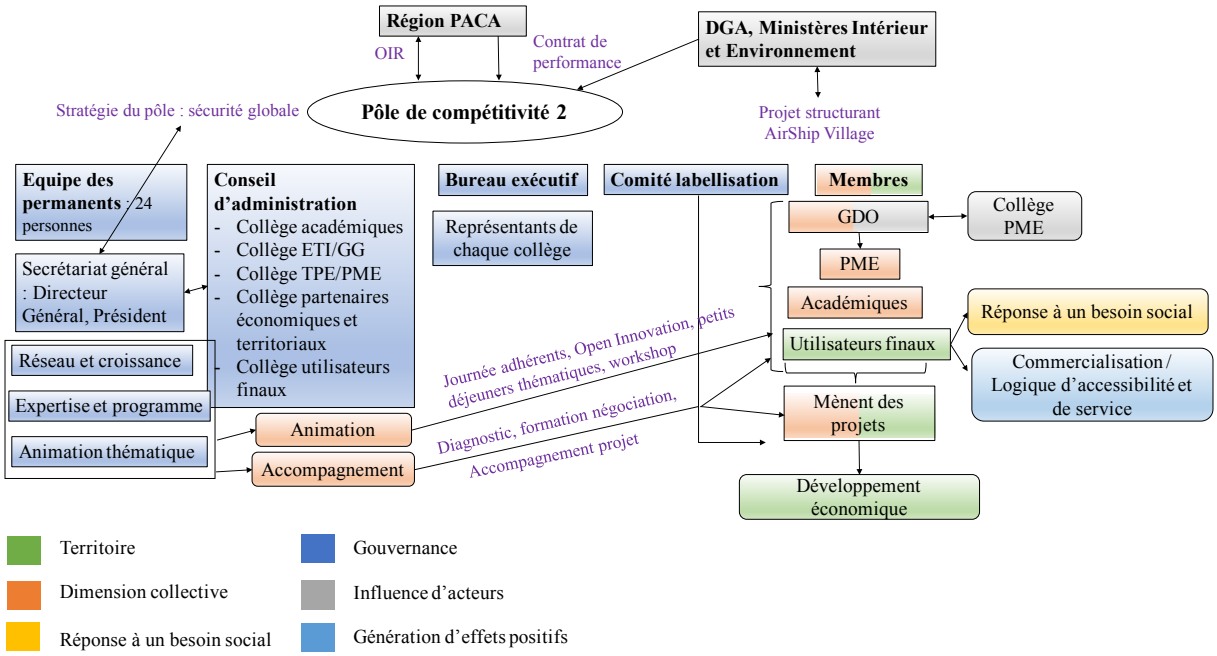
Source : Auteur

Par l'utilisation de couleurs, nous pouvons visuellement nous rendre compte de l'existence des six dimensions de l'innovation sociale au sein du pôle n°1 et des outils de gestion qui permettent leur mise en œuvre (en mauve). En gris, nous voyons les acteurs qui influent sur le pôle. Ce sont les financeurs (Etat et Région), les membres fondateurs et les grands donneurs d'ordre sur les PME. Cette influence des financeurs s'exerce par le contrat de performance et par les OIR de la Région PACA. Le contrat de performance est un document officiel qui lie le pôle de compétitivité à ses financeurs. Ainsi, les budgets alloués au pôle sont en fonction des actions décrites dans ce document. Les OIR quant à elles influent également sur le pôle de compétitivité puisqu'elles mettent en exergue les thématiques soutenues par la Région et donc les projets qui s'y inscrivent seront financés. Mais le pôle de compétitivité n°1 est également force de proposition dans ces OIR et a incité la Région développer des OIR dans le domaine de l'énergie. Ainsi, le pôle de compétitivité n°1 est chef de file pour la mise en œuvre du projet Flexgrid qui est un projet structurant du pôle et correspond à une OIR de la Région. Ce projet structurant via le développement de plusieurs projets en son sein, apportera des innovations quant aux énergies renouvelables et à leur utilisation. Ces solutions seront bénéfiques aux usagers et collectivités

territoriales et apporteront un certain bien-être à la société (en jaune) dans le domaine des énergies.

Les instances de gouvernance (en bleu), sont le conseil d'administration divisé en quatre collèges, un bureau exécutif, un comité de labellisation et une équipe des permanents. La stratégie du pôle de compétitivité se compose de trois DAS. Elle est proposée par le directeur général et le secrétaire général puis soumise au vote au conseil d'administration. L'équipe des permanents observe un management très participatif pour animer le réseau et accompagner les membres qui représentent les ressources de la dimension collective (en orange) que le pôle propose à ses adhérents. L'animation du réseau est effectuée via des rencontres d'affaire pour que les PME puissent échanger avec des grands donneurs d'ordre et ainsi créer des projets. L'accompagnement peut être individuel c'est-à-dire sur la montée en compétences de l'entreprise ou alors porter sur les projets. L'accompagnement projet se fait via une plateforme sécurisée et grâce à un canevas de la recherche pour aider les porteurs de projet à présenter leur innovation auprès des financeurs. Nous remarquons une hétérogénéité d'acteurs avec des grands donneurs d'ordre, des PME, des acteurs du monde académique qui mettent en œuvre des projets dans un objectif de développement économique (dimension territoire en vert). Ces projets mobilisent des acteurs du territoire pour répondre à des besoins du territoire. Du fait que les projets initiés par les membres du pôle proposent des solutions en lien avec les spécificités du territoire, ces solutions peuvent représenter des réponses à des besoins sociaux, toujours dans le domaine de l'énergie avec par exemple la réhabilitation de quartiers ou la mise en place de solutions énergétiques qui diminuent la consommation des ménages. Pour que ces innovations soient accessibles et génèrent des effets positifs (en bleu clair), elles doivent être commercialisées.

Figure 48 : Le pôle de compétitivité n°2 en tant que structure d'innovation sociale



Source : Auteur

Nous nous apercevons qu'il existe des éléments communs aux deux pôles de compétitivité concernant les OIR et le contrat de performance. Le pôle de compétitivité n°2 ne compte pas de membres fondateurs mais une triple tutelle très influente sur le pôle et son fonctionnement. En ce sens, le projet structurant mené par le pôle n°2 qu'est Airship Village est directement issu de la Direction Générale de l'Armement. En lien avec les thématiques de la Nouvelle France Industrielle, ce projet structurant est le développement de la filière dirigeable, souhaitée par la DGA. Il s'inscrit également dans les OIR de la Région PACA mais avec tout de même moins de visibilité que le projet Flexgrid.

Les instances de gouvernance sont identiques. Nous remarquons que les collèges du conseil d'administration sont différents puisqu'ils sont au nombre de cinq avec comme particularité les utilisateurs finaux. La stratégie de pôle repose sur la thématique de la sécurité globale. Elle est proposée par le directeur général et le président, puis votée en conseil d'administration. L'équipe des opérationnels compte vingt-quatre administratifs qui mènent des missions d'animation du réseau et d'accompagnement des entreprises. Ainsi, les ressources proposées par le pôle n°2 sont identiques au pôle n°1 mais elle ne se réalisent pas de la même façon. Au niveau de l'animation du réseau, le pôle n°2 organise régulièrement de grands évènements ou des évènements de plus petite envergure mais en plus grand nombre que dans le pôle n°1. En

termes d'accompagnement individuel, le pôle n°2 agit sur six leviers pour faire monter en compétences ses entreprises membres. Le pôle n°2 propose également un diagnostic poussé lors de l'entrée dans le pôle d'une entreprise. Il met à disposition des formations en termes de négociation et des logiciels en libre accès. Ainsi, le pôle n°2 propose une large palette de prestations à destination des PME. L'accompagnement projet est généralement sous-traité par des consultants et le pôle n°2 exécute un suivi global.

Du point de vue de la diversité des membres, nous retrouvons également une hétérogénéité des membres avec là encore, les utilisateurs finaux. Ces derniers sont les acteurs de la sécurité comme la police, les gendarmes, les sapeurs-pompiers. Ils représentent les acteurs de terrain auxquels le pôle n°2 propose des innovations et solutions. En ce sens, les projets réalisés pour répondre aux besoins des utilisateurs finaux constituent des réponses à des besoins sociaux puisque ces acteurs sont les garants de la sécurité des usagers. Les utilisateurs finaux du pôle n°2 se mettent à disposition des entreprises pour tester les innovations développées et les rendre les plus optimales possibles. Ceci intervient dans une logique d'accessibilité de ces innovations à destination de l'ensemble de la communauté des agents de la sécurité via une commercialisation. Le pôle regroupe également des grands donneurs d'ordre qui ont une influence sur les PME. Pour pallier celle-ci, le pôle n°2 a créé une entité appelée le collège PME qui sollicite l'ensemble des entreprises de petite taille afin de définir leurs besoins pour développer des prestations spécifiques. Il s'agit notamment de la problématique de leur mise en relation avec les grands donneurs d'ordre et de leur référencement.

De manière plus globale, les projets développés par le pôle s'inscrivent dans une optique de développement économique, de création d'emplois puisque ce sont les acteurs de la région qui sont sollicités pour répondre aux besoins du territoire mais également d'attractivité territoriale.

SECTION 4 : DISCUSSION INTERMEDIAIRE, QUESTIONS DE RECHERCHE 1 ET 2

Cette dernière section correspond à la discussion concernant nos deux premières questions de recherche. Suite à la présentation et à l'analyse de nos résultats, nous choisissons d'y répondre en considérant d'une part, le pôle de compétitivité comme une structure d'innovation sociale (1.1) et d'autre part, les projets développés par le pôle permettant le résultat de l'innovation sociale d'autre part (1.2).

Si nous reprenons les définitions données par Harrisson, Vézina (2006, p.130), le processus d'innovation sociale est issu de « la coopération entre une diversité d'acteurs qui créent des connaissances partagées dans un processus d'apprentissage mutuel ». Ce processus est caractérisé de complexe (Moulaert, *et al.*, 2005 ; Westley, Antadze, 2010) et implique une dynamique en matière de gouvernance d'acteurs hétérogènes aux ressources spécifiques (Cloutier, 2003 ; Moulaert *et al*., 2005 ; Besançon, 2013). Il est également ascendant et localisé car il se construit par les acteurs du territoire (Richez-Battesti, 2008 ; Klein, 2014). Rappelons que les dimensions de l'innovation sociale qui ont attrait à son processus sont : le territoire, la gouvernance, une dimension collective et une influence d'acteurs. Le résultat de l'innovation sociale implique quant à lui un « caractère novateur d'une solution à une situation jugée insatisfaisante » (Harrisson, Vézina, 2006, p.130).

Il est considéré comme un produit et fait référence à une logique de marché (Westley, Antadze, 2010) et d'accessibilité (Besançon, 2013). Ce résultat naît d'une demande de consommateur reconnaissant la nécessité de résoudre un problème (Westley, Antadze, 2010), ayant un impact social (Mulgan *et al*., 2007). Comme le résultat de l'innovation sociale a pour vocation l'amélioration du bien-être des individus (Besançon, 2013), il est important, non pas de posséder le bien mais d'y avoir accès. Nous conservons cette dualité entre processus et résultat puisqu'elle exprime le processus de fonctionnement du pôle en termes d'innovation sociale et les résultats qu'il est amené à produire. Idem pour les projets, dont la mise en œuvre fait appel au processus d'innovation sociale et dont le fruit correspond au résultat de l'innovation sociale.

4.1 LE POLE DE COMPETITIVITE COMME STRUCTURE D'INNOVATION SOCIALE

L'ensemble des dimensions de l'innovation sociale structure le fonctionnement des pôles pour en donner une analyse globale, du fait des six dimensions qui portent à la fois sur le fonctionnement interne, sur ses liens avec les adhérents et des acteurs externes, son territoire, sa production de projets et leurs répercussions sur la société. Ces dimensions apparaissent

véritablement dans les deux pôles de compétitivité mais s'expriment différemment dans l'un et l'autre, comme nous l'avons vu lors de la présentation des résultats.

Le pôle de compétitivité représente un réseau territorialisé d'organisations en tant que système régional d'innovation, qui fait interagir des acteurs locaux, dynamise l'économie régionale et favorise l'innovation. Les adhérents des pôles sont obligatoirement des acteurs issus du périmètre d'action du pôle. En effet, l'objectif de ce dernier est de contribuer au développement économique de la région en sollicitant les acteurs issus du territoire. La création de richesses que permettent les pôles de compétitivité s'inscrit dans une perspective locale. L'action économique locale réalisée par des entreprises sur un territoire engendre des effets bénéfiques pour le territoire en termes d'emplois et d'image du territoire (Demazière, 2002). Pour ce faire, les pôles de compétitivité encouragent leurs adhérents à développer des projets qui répondent aux besoins du territoire, comme les problématiques énergétiques liées à l'insularité ou encore les besoins en sécurité de la ville de Nice. L'incitation à la mise en œuvre de projets, qu'ils soient individuels ou collaboratifs permet aux entreprises de croître et à termes de créer des emplois. Cette création d'emplois représente un critère de performance des pôles dont l'Etat et la Région tiennent compte. C'est une des missions du pôle que de développer le territoire, notamment par la création d'emplois.

De plus, ces projets vont dans le sens d'un certaine attractivité territoriale (Poirot, Gérardin, 2010), à la fois sur les investisseurs car les projets structurants sont de grande ampleur et ils donnent une visibilité du territoire au niveau national voire international ; mais également sur les ménages car les projets des pôles portent sur l'amélioration des conditions de vie des usagers et sur le déploiement d'infrastructures. Il s'agit alors des composantes économiques et urbaines de l'attractivité résidentielle selon Cusin et Damon (2010).

Ce lien avec le territoire est rendu possible grâce à l'échelon Région qui entretient des liens forts avec les pôles. En effet, la Région PACA est très favorable à l'outil pôle de compétitivité en tant qu'assistant au développement économique. De plus, pour que les actions menées par les pôles et leurs adhérents correspondent aux axes stratégiques de la Région, celle-ci a lancé les OIR (Opérations d'Intérêt Régional). Ces OIR sont en lien avec les domaines d'action des pôles qui peuvent donc développer des projets dans ces thématiques et être assurés de répondre aux besoins du territoire et de le dynamiser en corrélation avec les volontés de la Région.

En ce sens, nous retrouvons la conception diachronique du territoire dans une visée de territorialisation (Hassenteufel, 1998 ; Di Méo, 2006, 2008 ; Hernandez, 2006 ; Serval, 2015),

car les pôles de compétitivité, par l'action collective de leurs membres et en s'insérant dans les OIR, participent à la construction du territoire en respectant ses spécificités.

Pour appuyer le lien entre le territoire et les pôles de compétitivité, où les membres, de par leurs interactions réalisent des projets de développement du territoire, nous avons sollicité la gouvernance territoriale. Rappelons que ce type de gouvernance mobilise les acteurs du territoire (Hernandez, 2006 ; Ehlinger *et al*., 2007 ; Brétéché, 2011 ; Michaux ; 2011) et implique une dimension collective avec une hétérogénéité d'acteurs qui doivent coopérer pour mener des projets (Gilly, Wallet, 2001 ; Leloup *et al*., 2005 ; Bocquet, Mothe, 2008 ; Bocquet *et al*., 2009). Les pôles de compétitivité soutiennent les projets collaboratifs que les membres souhaitent développer (par le biais d'un accompagnement projet où les pôles aident les membres dans la recherche de partenaires) ou offrent la possibilité de s'insérer dans les projets structurants.

Du point de vue de l'innovation sociale, la gouvernance doit être de type participatif c'est-à-dire que les acteurs doivent être inclus dans la prise de décision, sa conception et sa production (Besançon *et al*., 2013). La gouvernance des pôles de compétitivité s'organise autour de différentes instances : un conseil d'administration, un bureau exécutif, une assemblée générale. Le conseil d'administration est divisé en différents collèges, propres à chaque pôle, où l'ensemble des adhérents élit des représentants. Chaque type d'acteur est donc représenté au sein du conseil d'administration, ce qui permet un partage de l'autorité. Le conseil d'administration, en prenant en considération les visions de chaque représentant, élabore la stratégie du pôle et entérine les décisions. De manière indirecte, et par le biais de ces représentants des collèges les membres participent à l'élaboration et à la production de la prise de décision. Le bureau exécutif qui incarne l'antichambre du conseil d'administration est considéré comme un espace plus libre, où les élus sont amenés à discuter davantage les problématiques des pôles. La fréquence plus importante des réunions du bureau exécutif va dans le sens d'une participation active et régulière des élus des pôles.

Mais cette gouvernance n'est pas totalement libre et ne peut suivre uniquement les souhaits des membres et de leurs représentants. En effet, les pôles de compétitivité sont liés via un contrat de performance et une feuille de route à l'Etat et la Région. Ces documents officiels, construits en partenariat avec ces acteurs institutionnels, rassemblent les différentes actions que le pôle doit mener pour une période donnée. Les pôles de compétitivité doivent donc être en accord avec la politique nationale des pôles de compétitivité et avec la politique régionale, ce qui nous renvoie pour cet échelon local, aux OIR que nous avons explicités précédemment.

Ceci va dans le sens de l'existence d'acteurs influents sur les pôles de compétitivité et notamment dans le contexte incertain dans lequel ils se trouvent. Du point de vue des acteurs influents sur le pôle de compétitivité, nous recensons les financeurs, qui sont l'Etat et la Région. Du fait de cette possession de « ressources financières » (Attarça, 2002), les pôles de compétitivité doivent suivre les orientations données par ces deux acteurs. Comme nous venons de l'évoquer, cette formalisation d'actions s'effectue par le biais du contrat de performance et de la feuille de route d'une part, et des OIR d'autre part. En ce sens, les pôles doivent respecter ces documents et orientations stratégiques régionales afin d'obtenir des financements. Pour continuer à percevoir des financements, les pôles de compétitivité portent des actions de lobbying (« ressources relationnelles », Attarça, 2002) auprès des élus des instances régionales, nationales voire européennes. Ceci participe d'une stratégie de légitimation du pôle de compétitivité au sens de Attarça *et al*., (2010). En ce qui concerne la Région, les OIR ont été l'objet d'une stratégie d'échange (Attarça *et al*., 2010), avec la mise en avant de « ressources économiques » (Attarça, 2002) : les pôles de compétitivité ont pu être force de proposition dans l'élaboration de ces axes stratégiques locaux en assurant la Région de montage de projets dans ces thématiques et donc de retombées économiques.

Concernant les deux autres acteurs influents que nous avons mis en exergue lors de la présentation de nos résultats, nous pensons que les pôles de compétitivité n'ont pas de moyen pour élaborer des stratégies d'influence envers les membres fondateurs (pôle n°1) et les ministères. En effet, les membres fondateurs du pôle n°1 ont des sièges de droit au sein du conseil d'administration. A moins d'en changer les statuts du pôle n°1, ces acteurs auront toujours un droit de regard sur les orientations du pôle. De plus, même si ces acteurs peuvent influencer le pôle sur les axes de la stratégie et les thématiques de projets soutenus, nous pensons que le pôle se satisfait aisément de cette situation. En effet, les membres fondateurs ont des moyens financiers et matériels pour aider le pôle dans le montage de projets de grande ampleur. Concernant l'influence de la DGA pour le pôle n°2, nous considérons qu'il serait difficile pour ce dernier de se détacher de cette emprise, notamment du fait de la fusion récente qu'il a subi. Il est donc en recherche de légitimité, notamment auprès de l'Etat.

Pour que l'action des membres des pôles fonctionne et qu'ils mettent en place des projets qui développeront le territoire et répondront à ses besoins, les pôles de compétitivité doivent mettre en réseau ces acteurs. En effet, dans les pôles, nous retrouvons une hétérogénéité d'acteurs, c'est-à-dire des entreprises de taille différente, des académiques, des collectivités territoriales etc., qui constituent l'essence même de ces réseaux. C'est par la mise en réseau de ces acteurs

hétéroclites que se crée l'innovation. En effet, les différences de nature des membres, de vision ou encore de temporalité, sont un atout pour créer des synergies et donc favoriser l'innovation. Ceci s'apparente au nouveau régime d'innovation, développé par Callon (2010).
Pour faciliter cette mise en réseau et accompagner les membres dans la mise en œuvre de projets, les pôles développent des ressources. Il en existe deux principales que le pôle offre à ses adhérents : l'animation et l'accompagnement qui représentent également les missions du pôle. Celles-ci se déclinent ensuite en une offre de prestations variées afin d'aider les membres et particulièrement les entreprises à monter en compétences, à créer des projets, à croître etc. Nous faisons donc le lien ici avec l'approche relationnelle des ressources développée par Prévot *et al*., (2010) qui s'attache notamment à la combinaison des ressources pour obtenir des « avantages relationnels » (Lecocq, Yami, 2004, p.49). Les membres peuvent bénéficier de l'ensemble de ses ressources et les associer pour développer leur entreprise.
Concernant l'animation du réseau, qui s'apparente à l'une des premières missions des pôles et la raison pour laquelle ils ont été créés, les pôles proposent des outils en termes de coordination du réseau pour développer des projets collaboratifs. Au niveau de l'accompagnement, celui-ci peut être individuel et s'attacher au management des connaissances en matière de formation et d'apprentissage, ou se destiner aux projets, ce qui s'apparente à des outils de coordination.

L'hétérogénéité des acteurs et leur mise en réseau que nous venons d'aborder peut amener la question de l'influence de certains acteurs au sein des pôles. Nous avons identifié les grands donneurs d'ordre comme des acteurs exerçant un certain pouvoir, en particulier sur les PME. En effet, ces entreprises de petite taille représentent les acteurs les plus faibles au sein des réseaux du fait de leur déficit en ressources (Bocquet, Mothe, 2008, 2009). C'est d'ailleurs pour cela que les ressources mises en place par les pôles (animation et accompagnement) sont généralement à destination des PME. Les pôles de compétitivité favorisent la capacité d'agir de ces dernières et les prennent en considération. Intégrer les acteurs généralement exclus de la prise de décision est un des principes de l'innovation sociale. Ainsi, les PME représentent une communauté au sein des pôles et peuvent user d'un empowerment communautaire comme source de pouvoir (Ninacs, 2003). La division du conseil d'administration en collèges peut favoriser cette prise de pouvoir de la part des PME puisque les élus peuvent faire remonter les problématiques de ces acteurs spécifiquement. Mais le pôle n°1 possède un collège des industriels qui mêle à la fois les grands groupes et les PME. Ce ne doit pas être tâche aisée pour les élus que de faire remonter spécifiquement les besoins des PME. En ce sens, le pôle n°1 se préoccupe des entreprises en général. Le pôle n°2 en revanche possède un collège

spécifiquement pour les PME. De plus, le pôle n°2 a créé une entité pour recueillir les besoins des PME, trouver des solutions et élaborer des prestations d'accompagnement spécifique, il s'agit du collège PME, que nous avons déjà présenté. Celui-ci représente un lieu d'échange où les PME peuvent engager leur capacité d'agir, nécessaire dans l'exercice d'un empowerment communautaire (Ninacs, 2003). Par ailleurs, nous considérons le collège PME comme une innovation managériale en soit. En effet, l'innovation managériale s'est construite en lien avec les innovations organisationnelle, administrative et de management (Damanpour, Aravind, 2011). Comme l'innovation sociale, l'innovation managériale insiste sur les processus, pratiques et structures organisationnels nouveaux (Birkinshaw *et al*., 2008 ; Mol, Birkinshaw, 2009 ; Damanpour, Aravind, 2011 ; Le Roy *et al.,* 2013b). Selon Hamel (2006, p.3), l'innovation managériale marque un écart dans les pratiques et processus de gestion traditionnels ce qui modifie de manière significative la manière dont le travail de gestion est effectué. Le collège PME est un outil de gestion qui s'attache aux modalités de partage de l'autorité. Il influence les relations entre les grands donneurs d'ordre et les PME et modifie donc les pratiques de gestion des adhérents. Ceci se répercute dans le travail gestionnaire de l'équipe opérationnelle, qui met en place les accompagnements pour les entreprises et qui doit donc prendre en considération les comptes rendus du collège PME. Cette entité n'existe pas dans le pôle n°1 mais nous ne sommes en mesure de savoir si ce type d'initiative existe dans d'autres pôle. Pour le pôle n°2, il s'agit tout de même d'une forme nouvelle de gestion des PME car la notion de nouveauté est relative (Damanpour, Aravind, 2011 ; Dubouloz, Bocquet, 2013) puisqu'elle est perçue au niveau de l'organisation. Ainsi, même si « les pratiques, procédés ou structures » (p.132) existent déjà dans d'autres organisations, ils peuvent tout de même être caractérisés d'innovations managériales pour l'organisation qui les met en place pour la première fois. En outre, l'innovation managériale implique également une recherche d'amélioration, de création de valeur voire de performance (Le Roy et *al*., 2013) car elle peut créer un avantage durable et générer des changements singuliers (Hamel, 2006). En ce sens, le collège PME a pour objectif de réguler l'autorité et d'essayer de modifier les rapports de pouvoir entre les PME et les grands donneurs d'ordre.

Nous venons de mettre en exergue les quatre dimensions de l'innovation sociale en tant que processus, structurant le fonctionnement des pôles de compétitivité, en élaborant un retour sur la littérature qui nous conforte dans l'existence de l'innovation sociale dans les pôles. Néanmoins, les pôles de compétitivité ne créent pas véritablement d'innovation sociale. Ils constituent un support à son élaboration en rassemblant dans leur organisation différentes

dimensions de cette innovation. Ce sont les projets développés par les pôles qui représentent des innovations sociales.

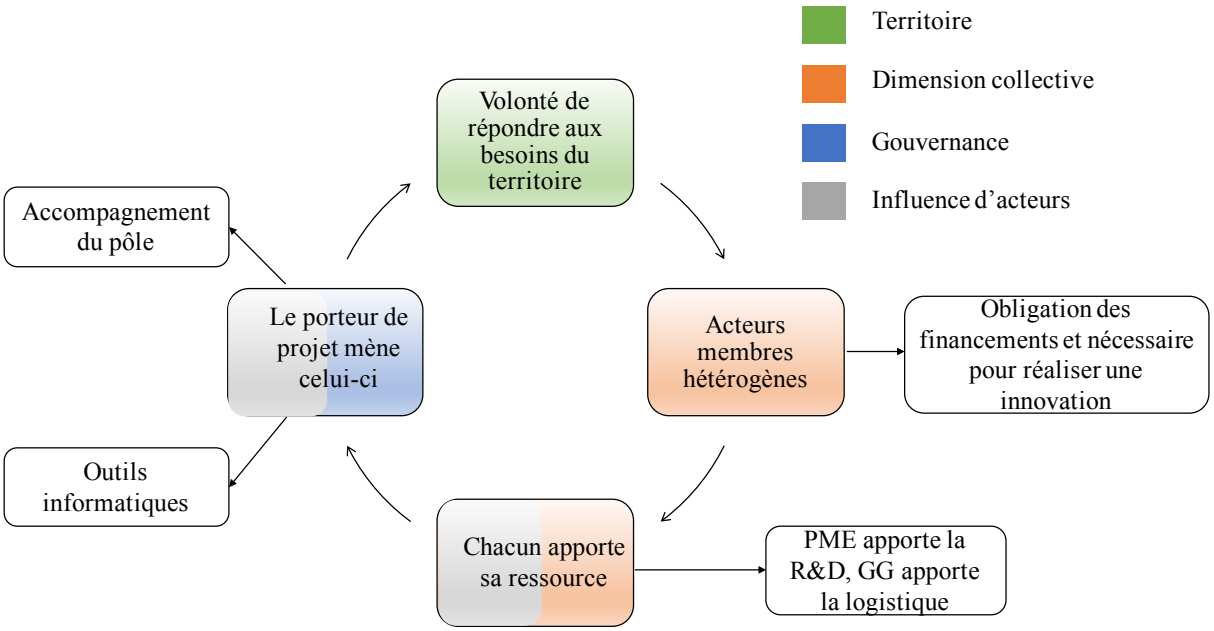
4.2 L'INNOVATION SOCIALE PRODUITE VIA LES PROJETS DES POLES DE COMPETITIVITE

La présentation des résultats montre que les dimensions « répondre à un besoin social » et « génération d'effets positifs », qui constituent l'innovation sociale en tant que résultat, se retrouvent dans les projets menés par les adhérents et dans les projets structurants des pôles de compétitivité (outils du management de la connaissance en termes d'acquisition). Nous reprenons brièvement les quatre dimensions du processus d'innovation sociale et exposons de quelle manière elles se manifestent dans les projets ; avant de nous attarder sur les dimensions du résultat de l'innovation sociale.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les projets mis en œuvre par les adhérents des pôles répondent à des problématiques que connait le territoire en matière d'énergie pour le pôle n°1 et dans le domaine de la sécurité pour le pôle n°2. De plus, les membres sont des acteurs locaux. C'est en ce sens que nous retrouvons le lien au territoire dans les différents projets. De plus, ces derniers rassemblent des acteurs hétérogènes. En effet, les membres peuvent monter seuls des projets mais les pôles de compétitivité, via leur mission d'animation d'un écosystème, favorisent les projets dits collaboratifs. C'est notamment le cas des projets qui cherchent un financement type FUI (Fonds Unique Interministériel) pour lequel l'hétérogénéité est obligatoire. Ceci amène également une hétérogénéité de ressources puisque chaque type d'acteur va apporter sa propre ressource. Généralement, la petite entreprise amène son innovation, le laboratoire son expertise dans le domaine et le grand donneur d'ordre intègre cette nouvelle technologie au sein d'une chaîne de valeur. Mais pour qu'il y ait véritablement création d'une innovation et que le projet soit mené à son terme, il ne suffit pas que ces acteurs se juxtaposent ; une véritable coordination est nécessaire. Celle-ci est permise par l'équipe des permanents qui aide au montage de projet et le suit jusqu'à sa phase finale, par le biais d'un comité de suivi par exemple (outil de construction d'un réseau normatif pour le développement de projets collaboratifs, utilisé dans le pôle n°2). De plus, chaque projet collaboratif se déroule sous la houlette d'un porteur de projet qui peut être aidé, s'il le souhaite, par des outils informatiques de gestion de projet dotés de *workpackage* pour gérer les remontées de dépenses des partenaires par exemple.

Nous proposons ci-dessous une figure montrant la conduite d'un projet collaboratif (figure 49 ci-dessous) en faisant ressortir les quatre dimensions du processus d'innovation sociale.

Figure 49 : La conduite d'un projet collaboratif et les dimensions du processus d'innovation sociale



Source : Auteur

En ce sens, la dimension territoire est présente du fait que les acteurs locaux développent des projets pour répondre aux besoins du territoire. Nous observons également la dimension collective par une hétérogénéité d'acteurs et de ressources. La variété des ressources est source d'avantage concurrentiel interorganisationnel (Dyer, Singh, 1998 ; Prévot *et al.*, 2010) car elle permet des effets de synergie liés à la complémentarité de celles-ci. Mais cette hétérogénéité de ressources peut également entrainer une influence de certains acteurs car elles représentent la clé de voute de l'innovation et le déterminant du pouvoir (Gardet, Mothe, 2010). Enfin, l'acteur porteur de projet peut avoir un ascendant sur les partenaires car il possède une visibilité totale sur l'ensemble du projet et les activités de chacun. C'est pourquoi, il peut être aidé dans la gouvernance de la conduite du projet par le pôle ou des outils spécifiques et dans la coordination des différents acteurs et de leurs ressources.

Par la conduite de ces projets collectifs, les pôles de compétitivité peuvent répondre à des besoins sociaux. L'innovation sociale permet de trouver des solutions nouvelles et spécifiques aux besoins qui seraient non ou mal satisfaits par l'Etat ou le marché (Richez-Battesti, Vallade, 2009) afin « d'améliorer le bien-être des collectivités » (Harrisson, Vézina, 2006, p.130). Les pôles de compétitivité, par la mise en œuvre de projets et le soutien apporté à la R&D et donc à l'innovation technologique, peuvent créer des solutions nouvelles. Nous l'avons vu lors de la

présentation des résultats, la création de solutions originales et donc d'innovations sociales pour le pôle n°1 s'effectue dans le domaine de l'énergie avec notamment le projet structurant Flexgrid qui contribue à l'accompagnement de la transition énergétique. Plus spécifiquement, les innovations technologiques développées amènent des solutions en termes d'économie d'énergie qui contribuent à « sauvegarder la planète » d'une part et de faire bénéficier les usagers d'économies financières d'autre part. De plus, le projet Flexgrid prévoit des réhabilitations de quartiers de la ville Marseille en y installant des solutions énergétiques nouvelles. Ceci va donc dans le sens d'une amélioration du bien-être de la population concernée. Ainsi, le pôle représente un système générant des innovations technologiques dans un objectif d'amélioration de la qualité de vie des citoyens et de mise en œuvre d'innovations sociales (Klein *et al*., 2014).

L'activité économique a pour but d'accroître le bien-être des individus (Stiglitz, 2002). Les pôles de compétitivité en tant qu'acteurs du développement économique, contribuent à la création d'emplois, comme nous l'avons déjà souligné et donc au mieux-être des individus. Cette implication dans le domaine de l'emploi peut également s'exercer pour des travailleurs en situation de handicap. L'écosystème du pôle n°1 lui permet de mettre en relation des organismes académiques et des entreprises pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. La réponse à un besoin social peut également être mise en œuvre, non pas directement à destination des usagers mais pour des acteurs garants de leur bien-être. C'est le cas du pôle n°2 avec les utilisateurs finaux, qui représentent les acteurs de la sécurité (sapeurs-pompiers, police, gendarmerie etc.). Les innovations technologiques sont créées pour ces acteurs afin d'améliorer leur matériel de travail et par ricochet le bien-être des individus. Les collectivités territoriales sont également des utilisateurs finaux qui peuvent se doter de nouveaux dispositifs de sécurité, toujours dans un objectif d'amélioration du bien-être de la population.

Mais pour que la réponse à un besoin social soit totalement satisfaite, et que l'on puisse parler d'innovation sociale, ces innovations technologiques doivent être mises à disposition des usagers/utilisateurs finaux. En effet, pour qu'il y ait génération d'effets positifs, ces innovations doivent être accessibles (Du Tertre, 1999 ; Besançon, 2013). Dans les pôles de compétitivité, cette accessibilité est rendue possible de plusieurs manières.

Si la réponse à un besoin social est spécifiquement dédiée aux usagers, le pôle participe directement à l'acceptation de l'efficacité énergétique auprès de la population en expliquant les avantages et l'utilisation de ces nouvelles solutions. En revanche, si la réponse à un besoin

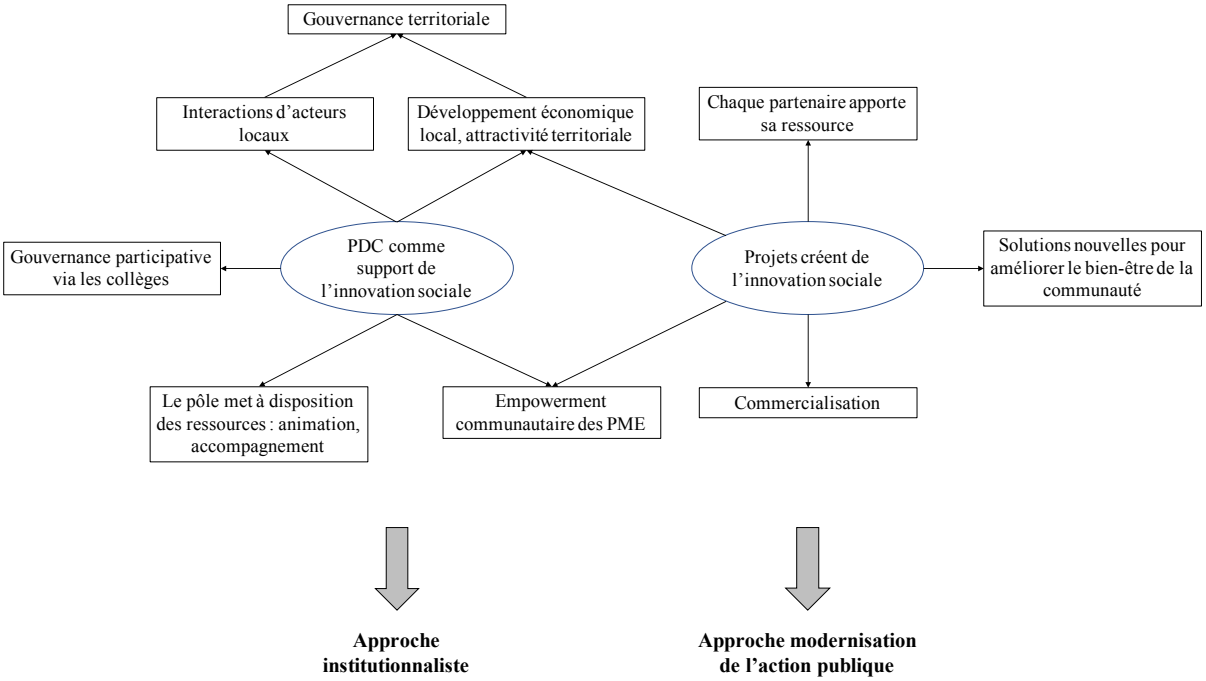
social est à l'égard des utilisateurs finaux (acteurs garant de la sécurité), ces derniers peuvent être intégrés dans la conception des innovations technologiques et considérés comme des expérimentateurs. Plus spécifiquement dans les pôles de compétitivité, la génération d'effets positifs renvoie à la commercialisation des innovations technologiques. Ceci fait référence aux nouvelles missions des pôles de compétitivité où le soutien à la R&D ne suffit plus. Les pôles doivent aider les membres à la mise sur le marché de nouveaux produits ou services. Cette aide à la commercialisation semble davantage avancée dans le pôle n°2 qui a créé un comité de valorisation, que nous avons recensé comme outil de coordination pour le développement de projets collaboratifs. Mais il semblerait que cette classification ne soit pas véritablement adaptée. En effet, les pôles de compétitivité n'ont pas pour objectif de créer de l'innovation sociale. C'est l'objet de notre recherche que de montrer que ce lien est possible. De plus, l'évolution de la politique des pôles de compétitivité entraîne des modifications dans leurs missions. Cela les conduit vers de nouvelles pratiques de gestion.

Du point de vue des approches de l'innovation sociale, nous nous situons dans une perspective institutionnaliste (cf. chapitre 1), puisque nous retrouvons les quatre champs du processus d'innovation sociale dans le fonctionnement des pôles de compétitivité, comme structures d'innovation sociale. Nous soutenons également que les pôles peuvent participer à la modernisation de l'action publique en réalisant des missions d'intérêt général, comme c'est le cas par exemple via la sécurité de la population ou la réhabilitation de quartiers. Ceci s'établit grâce à des partenariats publics/privés (Phills *et al*., 2008 ; Richez-Battesti *et al.,* 2012). Les projets collaboratifs, comme nous l'avons souligné, regroupent à la fois des acteurs privés et des acteurs publics. De plus, les pôles en tant qu'organisation sont en association avec les collectivités locales pour répondre à un besoin social et le rendre accessible.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Nous proposons une synthèse (synthèse 5 ci-dessous) de la discussion intermédiaire des deux premières questions de recherche afin de montrer de quelle manière l'innovation sociale se retrouve dans les pôles de compétitivité.

SYNTHESE 5 : L'INNOVATION SOCIALE DANS LES POLES DE COMPETITIVITE



Source : Auteur

L'innovation sociale se retrouve dans le fonctionnement des pôles de compétitivité qui représentent le support de celle-ci. La création de l'innovation sociale, en revanche, est effectuée par les projets des pôles de compétitivité.

Le fonctionnement et les missions de ces derniers sont en lien avec les dimensions de l'innovation sociale. En effet, dans leur mission d'animation d'un écosystème, ils permettent aux acteurs locaux d'interagir afin de mener des projets pour le territoire. Ainsi, les pôles de compétitivité sont considérés comme des outils du développement économique (développement de projets et de solutions nouvelles en lien avec les spécificités du territoire, création d'emplois) et de l'attractivité territoriale (développement d'infrastructures et création d'emplois pour une

attractivité des ménages, dynamisme des entreprises d'une région favorise l'attractivité industrielle).

Cette interaction d'acteurs hétérogènes qui se coordonnent pour mener à bien des projets territoriaux, implique une gouvernance territoriale. Nous retrouvons une gouvernance territoriale de deux manières : par l'existence d'un réseau territorialisé d'organisations et car l'innovation sociale est dite territorialisée (issue d'initiatives locales). En outre, l'innovation sociale suppose également une gouvernance participative que nous retrouvons dans les pôles via les collèges du conseil d'administration. Par ailleurs, les pôles de compétitivité représentent un soutien aux PME, qui font preuve d'un empowerment communautaire. Cette implication des PME se retrouve dans les projets qui constituent de véritables innovations sociales. En effet, nous retrouvons une importance du territoire, une hétérogénéité d'acteurs et de ressources qu'il faut coordonner. De plus, les projets des pôles répondent à des besoins sociaux, améliorent le bien-être de la communauté en matière d'énergie ou de sécurité. La logique d'accessibilité de ces innovations passe par la commercialisation ou s'inscrit dans une logique de service aux collectivités, qui par la suite pourront en faire bénéficier les usagers. Les pôles de compétitivité ne prennent pas véritablement en compte les citoyens puisque leurs activités sont à destination des entreprises, mais leurs actions ont tout de même des répercussions sur les usagers.

C'est pourquoi, les pôles de compétitivité s'inscrivent dans une perspective institutionnaliste où l'on retrouve les quatre dimensions du processus d'innovation sociale. Les projets quant à eux participent à une modernisation de l'action publique puisqu'ils répondent à des besoins sociaux en partenariat avec les acteurs publics.

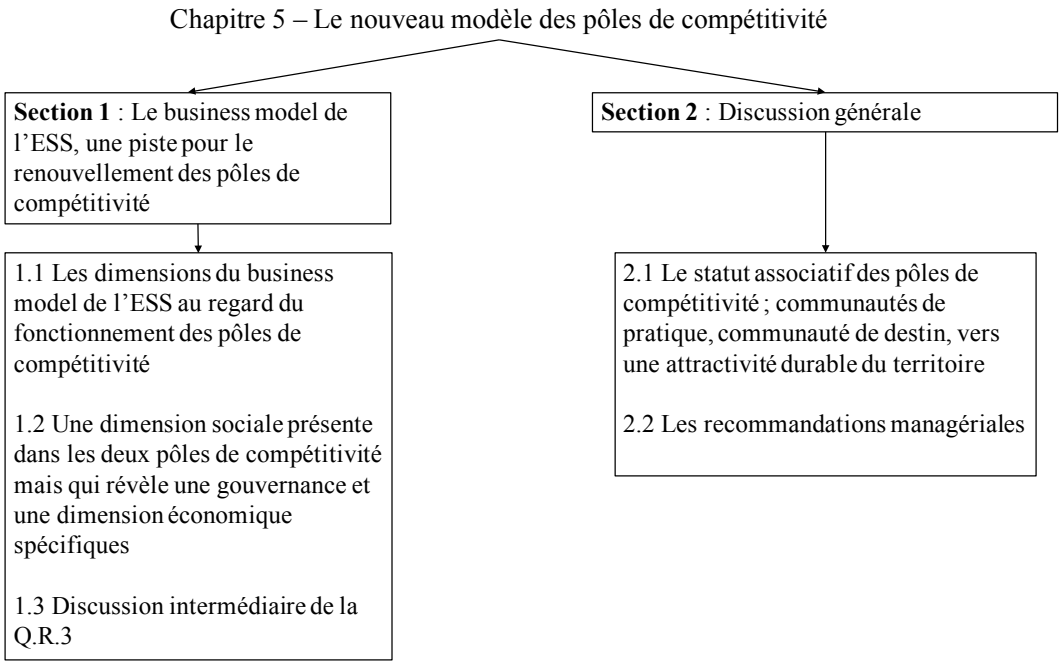
CHAPITRE 5 LE NOUVEAU MODELE DES POLES DE COMPETITIVITE

Le contexte incertain qui pèse sur les pôles de compétitivité nous a amené à réfléchir à de possibles solutions, notamment en termes de modèle économique. Katalyse, un cabinet de conseil en stratégie et développement a édité une étude nommée « mémento » sur les modèles économiques des clusters et plus spécifiquement des pôles de compétitivité. L'étude dresse le contexte économique et institutionnel des réseaux en mettant en avant les menaces. Ainsi, la crise économique et financière oblige les entreprises à développer des projets rentables qui sont facilités par la mise en réseau. Ceci amène les réseaux à s'interroger sur leur nature et leur finalité.

La **section 1** met en avant la présentation des résultats de notre troisième et dernière question de recherche qui porte donc sur le nouveau modèle des pôles de compétitivité. Cette présentation des résultats se fait en lien avec le business model de l'ESS et ses trois dimensions. Comme pour les présentations de résultats précédentes, chaque pôle est explicité grâce à l'utilisation de *verbatim*, puis les deux pôles étudiés sont comparés. Enfin, cette section se termine par un retour sur la littérature afin de pouvoir évaluer dans quelle mesure le business model de l'ESS se retrouve dans les pôles de compétitivité étudiés.

La **section 2** représente la discussion générale de ce travail de recherche. Nous choisissons de mettre en exergue des concepts qui n'ont pas été sollicités dans la littérature mais qui peuvent donner un nouvel éclairage à notre travail de recherche. Enfin, nous proposons des recommandations managériales qui se situent à plusieurs échelles, soit au niveau des pôles de compétitivité, soit au niveau de la politique publique et donc réalisables à plus ou moins long terme.

Figure 50 : Schématisation du plan du chapitre 5



SECTION 1 : LE BUSINESS MODEL DE L'ESS, UNE PISTE POUR LE RENOUVELLEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE (Q.R.3)

Pour proposer des solutions gestionnaires au contexte incertain des pôles de compétitivité, nous avons sélectionné le business model de l'ESS qui selon nous permet d'engager les pôles de compétitivité vers une nouvelles voie. Rappelons notre troisième question de recherche : « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale peuvent-ils s'inscrire dans l'Economie Sociale et Solidaire ?* ». Tout d'abord, les résultats de cette question de recherche sont présentés (1.1), au regard des trois dimensions du business model de l'ESS qui sont : la dimension économique, la dimension gouvernance et la dimension sociale. Puis, comme pour les précédents résultats, nous mettons en avant une comparaison des deux pôles de compétitivité (1.2) avant de les discuter, au regard de la littérature (1.3).

1.1 LES DIMENSIONS DU BUSINESS MODEL DE L'ESS AU REGARD DU FONCTIONNEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE

Comme dans le chapitre précédent, la présentation des résultats s'effectue grâce à l'utilisation de *verbatim*. Avant de présenter les deux pôles de compétitivité en mettant en avant les trois dimensions du business model de l'ESS, nous souhaitons appuyer notre travail de recherche en promouvant l'innovation sociale comme facteur de changement. Nous pensons réellement que sa prise en compte peut donner une nouvelle direction aux pôles de compétitivité. C'est pourquoi nous avons choisi le business model de l'ESS comme cadre d'analyse du nouveau modèle des pôles.

1.1.1 L'innovation sociale, facilitateur de changement

La dernière dimension de l'innovation sociale est le changement. Ainsi, la prise en compte de l'innovation sociale suppose un changement. Celle-ci est vue comme durable car elle implique un modèle économique avec un rapport au temps qui s'inscrit dans la durée, à la fois dans son processus mais également au niveau de ses résultats : « c'est une projection dont le résultat est au moins à moyen terme. Ce sont des processus qui participent à une volonté de durabilité un peu plus forte » (R.31). Au niveau de l'entreprise, le directeur de la CRESS PACA explique qu'elle se met en rapport avec son territoire et avec ce qu'elle y produit. En ce sens, si une entreprise s'engage positivement dans une démarche d'innovation sociale, « elle essaiera

d'être un acteur vertueux sur son territoire, sur les questions sociales, sur les questions écologiques, sur les questions d'urbanisme, etc. » (R.31). Cette démarche n'est pas incompatible avec une démarche économique, mais doit être solidaire et transversale : « Le problème de toutes les grosses organisations et notamment les organisations publiques en France, est d'arriver à faire travailler en transversalité les services […]. Mais, on est de plus en plus dans des organisations très spécialisées et la spécialisation entraine une logique de silo, où on a de moins en moins un regard périphérique. On est de plus en plus dans la verticalité » (R.31). Cependant, le directeur de la CRESS PACA estime qu'aujourd'hui il y a de plus en plus d'initiatives pour effectuer des croisements entre la recherche de performance économique et de performance sociale, même si cela reste complexe.

Les pôles de compétitivité sont invités à se transformer, notamment suite au désengagement financier de l'Etat, exposé dans le contexte : « les pôles restent quelque chose de pertinent alors qu'on voit que l'Etat peut être dans une phase de désengagement » (R.5). C'est pour cela qu'ils sont amenés à changer leur modèle de fonctionnement : « c'est vrai que la transformation au sein même de la structure c'est de passer sur un modèle économique où on était extrêmement subventionné à de moins en moins de subventions, avec un modèle où il y a un peu de conduite du changement parce que les adhérents avant payaient une cotisation, ils avaient tout gratuit. Et aujourd'hui, on leur explique que les choses sont aussi un peu payantes » (R.24). Il faut donc que les pôles trouvent des mécanismes pour s'auto-suffire en termes économiques, tout en gardant un lien avec la Région et l'Etat.

Les acteurs interrogés mettent principalement en avant l'aspect financier dans la transformation des pôles de compétitivité. Mais le contexte incertain des pôles de compétitivité ne tient pas uniquement à ce désengagement financier de l'Etat. Il ne suffit pas aux pôles de trouver de nouvelles sources financières, ils affrontent un changement plus global. De plus, même si la question est purement financière, l'augmentation des prestations payantes ne suffit pas à créer un auto-financement. Il faut être certain que les adhérents resteront membres du pôle malgré cette hausse des tarifs. « Ils faut que les acteurs s'impliquent, il faut qu'il y ait des mayonnaises, des outils, des financements, de la valeur ajoutée. Il faut de la rationalisation, de la mutualisation, il faut plein de choses pour que ça fonctionne » (R.24).

C'est pourquoi nous avons mobilisé le business model de l'ESS, reposant sur trois dimensions (économique, sociale et gouvernance[91]), pouvant, ensemble, contribuer à un changement global du modèle des pôles de compétitivité.

Comme pour la présentation des deux premières questions de recherche, nous présenterons successivement le pôle n°1 puis le pôle n°2 au regard des trois dimensions du business model de l'ESS.

1.1.2 Un pôle de compétitivité tourné vers ses partenaires et leurs projets

Les dimensions de l'innovation sociale se retrouvent dans les trois axes du business model de l'ESS. Grâce aux propos de nos répondants sur les différents éléments constituant l'innovation sociale en tant que processus et résultat, que nous mettons en avant dans le pôle n°1 le business model de l'ESS.

a. Une volonté d'accroître la dimension économique du pôle via les prestations aux collectivités territoriales

Nous débutons cette présentation par la dimension économique puisque celle-ci semble la plus importante aux yeux des acteurs. Si nous revenons également sur notre classification des outils de gestion, les prestations développées par les pôles de compétitivité pour pallier ce manque à gagner correspondent à des actions de formation ou d'apprentissage dans un management des connaissances. Les prestations que les pôles vont développer correspondent aux actions de type D dans le financement des pôles de compétitivité que nous avons vu précédemment[92]. Les acteurs du pôle n°1 semblent mal à l'aise pour parler de la mise en place de ces prestations dites payantes à destination des entreprises. Ils préfèrent parler d'un éventuel surcoût en cas d'accompagnement poussé[93]. Le deuxième type de prestation que le pôle n°1 souhaite développer est à destination des collectivités territoriales : « il faut vraiment qu'on

[91] Pour rappel, la dimension sociale implique de répondre aux besoins de la communauté par une dynamique collective qui engendre un développement local et une logique de proximité, dans le cas des pôles de compétitivité. La dimension économique renvoie à la production de biens et services qui doit être soutenue par l'implication des membres. Enfin, la dimension gouvernance s'exprime dans la participation des acteurs à la co-construction de l'action ou de la décision. Elle fait donc référence à un fonctionnement démocratique régulier.

[92] « Je crois que les actions de type D n'ont pas vocation à être financées par des fonds publics parce qu'il s'agit d'actions de prestations pour le compte d'entreprises donc il est possible que ce soit des actions dédiées, c'est-à-dire une entreprise qui a un besoin dédié ait une réponse apportée par le pôle moyennant un coût » (R.5).

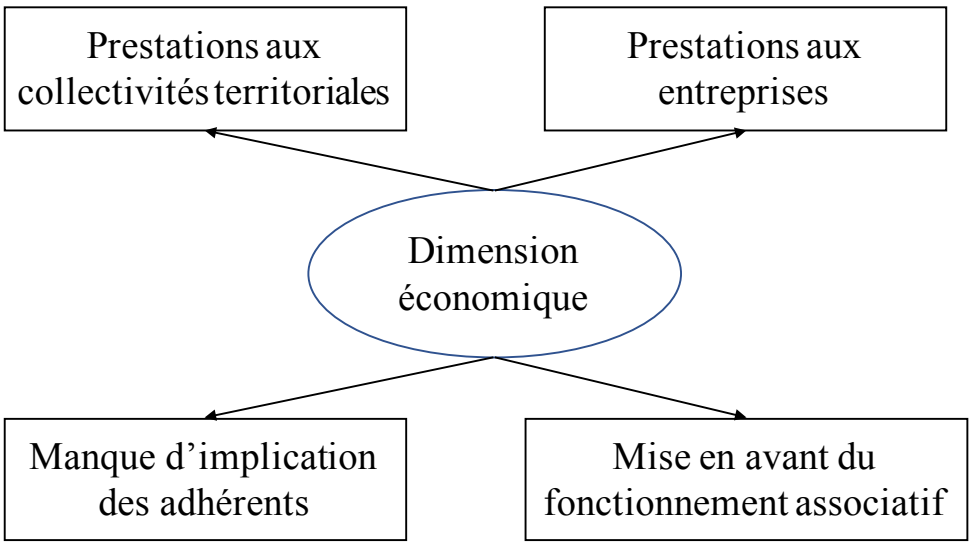
[93] « Il y a des accompagnements qui sont compris dans l'adhésion et il y a des accompagnements qui sont beaucoup plus longs, qui nécessitent le recours à des experts extérieurs que nous-mêmes nous payons. Il faut que le pôle puisse quand même vivre et équilibrer ses ressources. Donc forcément nous allons à un moment donné, si l'accompagnement est trop lourd, demander une participation à l'entreprise » (R.10).

apporte une grande originalité pour développer ce volet qui nous rapportera cette fois-ci de la ressource propre qui, même si elle vient d'un département, elle sera considérée comme une ressource privée parce que ça sera pour accomplir une action concrète » (R.1).

L'implication des membres est essentielle dans une association et le secrétaire général du pôle n°1 le souligne : « il faut aussi avoir envie de participer à une association. Une association c'est un mode de fonctionnement particulier. Vous récupérez ce que vous avez aussi un peu apporté. Ça ne va pas que dans un seul sens une association, c'est un réseau » (R.10). C'est pourquoi, l'équipe des permanents souhaite que les adhérents les sollicitent pour développer l'écosystème du pôle et par là même des prestations en accord avec leurs besoins : « Les membres ont le rôle qu'ils veulent se donner. Soit ils sont dans leur coin, ils ne viennent jamais nous voir, soit ils sont actifs, ils nous demandent de l'aide, ils nous appellent, on échange, etc. » (R.11). Certains adhérents sont conscients de cette implication et veulent apporter leur vision dans le fonctionnement du pôle. Pour cette raison, ils se sont engagés en tant qu'élus du conseil d'administration[94].

Nous proposons une figure mettant en avant les principaux éléments de la dimension économique pour le pôle n°1 (figure 51 ci-dessous)

Figure 51 : La dimension économique du business model de l'ESS dans le pôle n°1



Source : Auteur

[94] « Ça faisait un moment que je bénéficiais de l'apport du pôle n°1. A un moment donné, j'avais envie de faire partie du conseil d'administration » (R.6) ; « C'était pour être au cœur des décisions […], essayer de développer au mieux les projets de la région et nos projets en particulier » (R.7).

Nous venons de voir que le pôle n°1 désire étendre la dimension économique du fait du désengagement financier de l'Etat. Mais l'implication des membres pour soutenir ce changement ne semble pas se produire. Voyons à présent la dimension gouvernance du pôle n°1.

b. Le conseil d'administration, lieu d'échange et de partage

Au niveau des instances de gouvernance, le conseil d'administration du pôle n°1 est caractérisé de « collégial » (R.3) car un tour de table est réalisé à chaque séance afin de faire circuler de l'information[95]. Le conseil d'administration est un véritable lieu d'échanges entre ses élus et contribue donc au développement de communautés dans la construction identitaire du réseau : « on essaie de laisser pas mal la parole aux gens pour faire des points d'actualité » (R.1). Un autre moment un peu plus informel du conseil d'administration est mis en avant, il s'agit du déjeuner où les membres peuvent parler affaires. Ce déjeuner est considéré comme un générateur de développement économique, d'affaire et d'activité. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'organisation en collèges du conseil d'administration permet, selon les répondants de représenter l'ensemble des membres du pôle. En ce sens, il permet un partage de l'autorité avec un équilibre entre l'équipe des permanents et le conseil d'administration.
L'autre instance de gouvernance qui peut impliquer un fonctionnement démocratique est l'assemblée générale. Mais les répondants ne la mettent pas en avant en tant qu'outil de la démocratie au sein du pôle, mais uniquement comme un moment annuel où l'ensemble des membres se réunit et peut apprécier les décisions prises par le conseil d'administration.

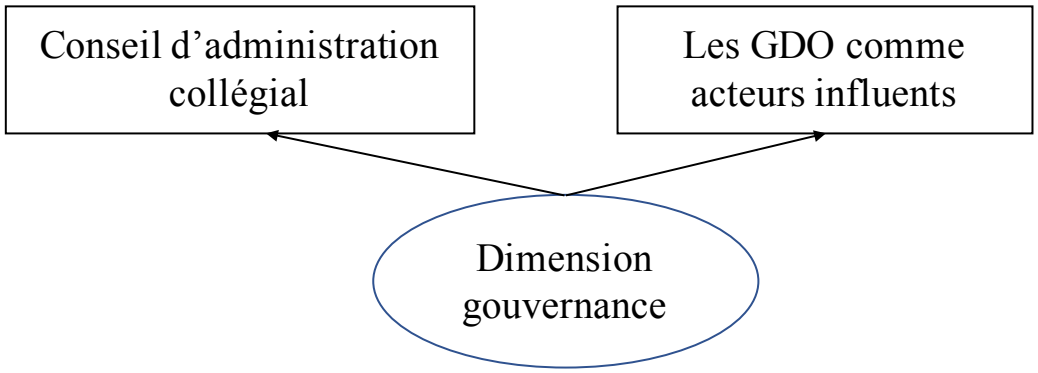
La présence d'acteurs plus influents que d'autres au sein du pôle est antagoniste avec un fonctionnement démocratique. Même si lors des élections du conseil d'administration, chaque membre a une voix et que chaque voix a la même importance quel que soit le membre du pôle, des adhérents peuvent avoir une influence au sein du réseau. L'ascendant que peuvent avoir les grands donneurs d'ordre sur les PME est ici avéré. Il ne s'exprime pas lors des élections mais dans l'écosystème, au quotidien. En effet, nous l'avons déjà explicité dans le chapitre précédent, mais il se trouve que les PME souhaitent être des sous-traitants de ces grands groupes et ces derniers mettent des barrières à l'entrée (le référencement). C'est pourquoi l'animation du pôle

[95] « Chacun des membres dit ce qu'il s'est passé depuis la dernière fois, dans l'idée d'intéresser les autres. Donc il y a aussi un échange d'informations entre les membres autour de nos problématiques, qu'elles soient recherche, industrie, économique et en général c'est relativement utile, c'est de la relation entre systèmes et c'est important pour nos activités, c'est très important de se connaitre et d'échanger les informations » (R.3).

est primordiale pour faciliter les rencontres entre les grands donneurs d'ordre et les PME. C'est ce que propose le pôle n°1 avec les rencontres d'affaires. La mise en place de partenariats avec des acteurs comme l'INPI est également un soutien proposé aux PME en ce qui concerne la défense de leur propriété intellectuelle.

Nous élaborons un schéma récapitulant les éléments de la dimension gouvernance du business model de l'ESS dans le pôle n°1 (figure 52 ci-dessous).

Figure 52 : La dimension gouvernance du business model de l'ESS dans le pôle n°1



Source : Auteur

Le conseil d'administration du pôle n°1 semble refléter un fonctionnement démocratique et participatif mais ce discours est donné par les élus eux-mêmes. Ceci n'empêche pas les grands donneurs d'ordre d'exprimer une influence au sein du pôle. La dernière dimension du business model de l'ESS est la dimension sociale.

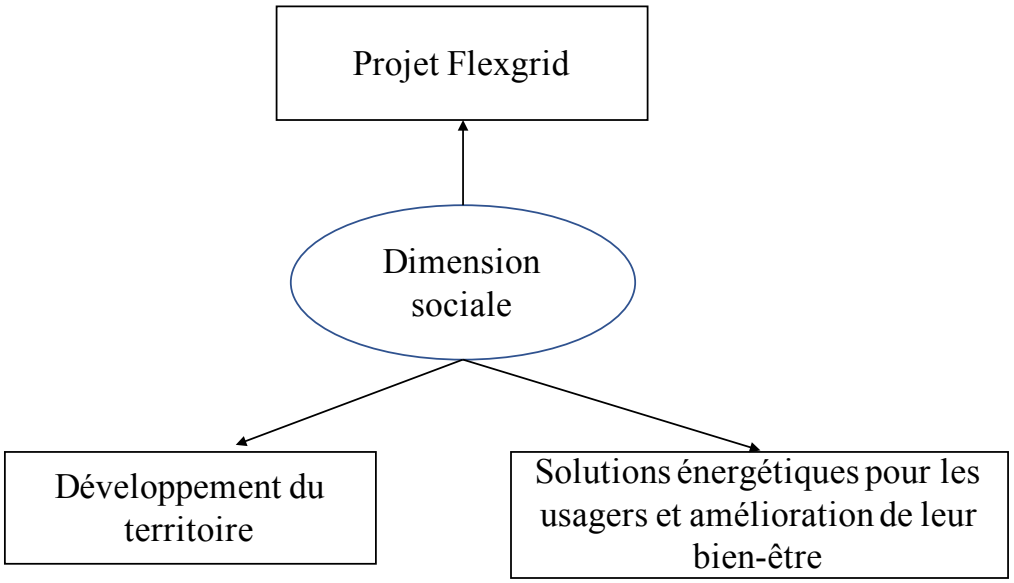
c. Les projets collaboratifs, vecteurs de la dimension sociale

La dimension sociale s'exprime dans le pôle de compétitivité par les projets qu'il développe et l'impact qu'il a sur son territoire. Cette dimension sociale est présente dans le pôle n°1 puisqu'elle fait référence aux dimensions suivantes de l'innovation sociale : territoire ; répondre à un besoin social ; génération d'effets positifs. Comme nous avons déjà explicité ces dimensions dans le chapitre précédent, nous ne revenons que brièvement là-dessus. Ainsi, l'action du pôle de compétitivité n°1 se répercute de manière positive sur les territoires où il intervient. Il développe, d'un point de vue économique, les différentes régions en sollicitant les acteurs locaux et créant des emplois. Il participe à l'attractivité territoriale grâce à son projet structurant qui amène une visibilité nationale, voire européenne à la Région PACA en tant que

région pilote des Smartgrid. De plus, il répond à des besoins sociaux en matière d'énergie et de réhabilitation de quartiers défavorisés en proposant des solutions de mix énergétique aux usagers et collectivités territoriales. Ainsi, le pôle accompagne les ménages dans la prise en compte des économies d'énergie pour que les innovations soient acceptées et utilisées. Le pôle n°1 a donc des incidences positives sur la société et les citoyens, même si nos répondants considèrent qu'ils ne se préoccupent pas de ces derniers. Par ricochet, les projets du pôle n°1 améliorent le bien-être de la société.

Pour la dernière dimension du business model de l'ESS dans le pôle n°1, nous exposons un schéma reprenant les principaux éléments de celle-ci (figure 53 ci-dessous)

Figure 53 : La dimension sociale du business model de l'ESS dans le pôle n°1



Source : Auteur

Nous venons de mettre en avant les trois dimensions du business model de l'ESS dans le pôle de compétitivité n°1. Il semble que ce soit la dimension sociale qui soit la plus aboutie aujourd'hui dans ce pôle. Voyons à présent le cas du pôle n°2.

1.1.3 Un désir de changement et d'apport de valeur ajoutée aux adhérents, sans l'implication de ces derniers

Comme pour le pôle n°1, nous mettrons successivement en avant les trois dimensions du business model de l'ESS, afin de comparer par la suite les deux pôles de compétitivité.

a. Une réelle volonté d'émancipation financière

Le pôle n°2 suit le même schéma que le pôle n°1 à savoir le développement de prestations payantes pour assurer un modèle économique rentable et pallier le désengagement financier de l'Etat. L'objectif du pôle n°2 est de proposer une valeur ajoutée aux membres qui choisiront une prestation payante : « D'une année sur l'autre, ce n'est peut-être pas très gênant si je demande aux membres de payer un petit peu plus cher tant que je rapporte de la valeur. Notre job consiste vraiment à leur en apporter plus. Autrement, on disparaîtra » (R.22). Le pôle n°2 se préoccupe de la concurrence qu'il pourrait y avoir entre les consultants et eux, du fait du développement de services payants[96]. Il souhaite dans tous les cas garder son parcours réseau qui permettra tout de même aux adhérents de bénéficier d'une offre basique avec un minimum de services assez génériques mais pas nécessairement adaptée aux besoins spécifiques de l'adhérent. Ce qui va devenir payant, c'est l'individualisation de l'aide[97].

Par ailleurs, le pôle n°2 a développé une filiale qui fait référence au troisième parcours proposé par le pôle : le parcours croissance. Cette filiale intervient sur des entreprises déjà structurées qui souhaitent passer le cap de la startup. Cet accompagnement s'effectue à long terme, généralement trois ans pendant lesquels le risque financier est partagé : cela permet à la filiale d'avoir des retours sur investissements[98]. Il s'agit donc d'une entité indépendante qui pourra contribuer à développer l'autofinancement du pôle n°2[99].

L'équipe opérationnelle du pôle n°2 est consciente que l'implication de ses membres est essentielle pour eux : « au plus vous restez, au plus vous vous investissez dans le réseau, au

[96] « Le but au niveau de l'offre de service c'est en aucun cas d'être concurrentiel sur l'offre marchande qui existe. C'est d'apporter de la valeur ajoutée à cette offre marchande. Et nous d'être en capacité d'apporter une valeur ajoutée filière parce qu'on a cette vision de notre écosystème qu'un consultant lambda ne peut pas avoir » (R.24).

[97] « Plus on est fans de la personnalisation, plus on s'éloigne de la mission régalienne du pôle donc forcément ça a un coût. En revanche, on est quand même dans des effets où on a de la masse, on essaye de mutualiser donc logiquement ça reste à des prix abordables. En tout cas c'est ce qu'on essaye de faire » (R.24).

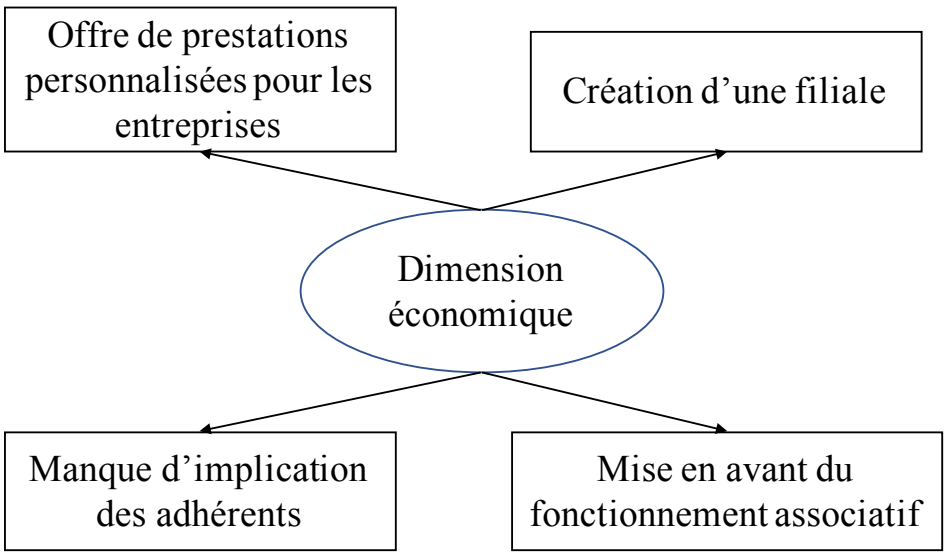
[98] « On prend un risque financier de 50% de budget et en contrepartie de ce risque financier, on est intéressé au succès futur de l'entreprise sur six ans. […]. Nous ce qu'on attend, c'est grosso modo récupérer deux fois le risque financier qu'on a pris » (R.29).

[99] « Sous réserve que le business model fonctionne, c'est un outil d'indépendance parce que ce sera une structure qui aura ses capacités d'autofinancement. Sachant que les pôles sont forcés d'augmenter leur indépendance financière vis-à-vis des pouvoirs publics. La seule façon de le faire, c'est de démontrer qu'au-delà d'un simple job d'animation territoriale ou de distribution de subventions, il y a une vraie valeur ajoutée qui est valorisable, vendable auprès des adhérents du pôle » (R.29).

mieux vous aurez une valeur ajoutée […] si tu n'es pas investi tu n'auras pas ton retour sur investissement comme tu aurais pu ou dû l'avoir » (R.24). Les entreprises adhèrent au pôle car elles ont un besoin ponctuel de recherche de financements par exemple. L'équipe opérationnelle détecte des comportements opportunistes, c'est-à-dire que certains acteurs adhèrent au pôle car ils sont au courant d'une action précise que le pôle met en place, puis se désengagent, une fois la ressource obtenue. En ce sens, il semble selon l'équipe opérationnelle, qu'il y ait un turnover important. De plus, être dans un réseau aujourd'hui, est devenu une nécessité, les entreprises voient cela comme une obligation[100]. En effet, un minimum de solidarité doit s'instaurer dans le pôle en termes de partage d'informations par exemple[101]. Car le pôle est censé représenter une communauté dans laquelle les acteurs peuvent se retrouver et souhaitent participer : « normalement une association n'est que le reflet de ses membres. La somme des souhaits ou des besoins exprimés des membres du pôle doit refléter quasiment à 100% le plan d'action du pôle » (R.21).

Nous mettons en avant les éléments essentiels de la dimension économique que nous venons d'analyser pour le pôle n°2 (figure 54 ci-dessous).

Figure 54 : La dimension économique du business model de l'ESS dans le pôle n°2



Source : Auteur

[100] « Les gens n'ont pas perçus que c'était un outil qui était à leur disposition et que si on voulait que le pôle soit efficace il faut aussi qu'on amène un peu le grain à moudre » (R.15).
[101] « Normalement pour que ça marche il faut que les gens amènent quelque chose. Si ça repose que sur l'équipe permanente ça marche pas. Il faut que les gens soient force de proposition, il va à telle conférence, il détecte quelque chose, il envoie un mail en disant : j'ai vu tel truc ça peut intéresser d'autres et puis nous après on répercute. Si ça marche comme ça, c'est bien. Si les gens sont attentistes, c'est beaucoup moins efficace » (R.28).

Nous venons de mettre en avant que le pôle n°2 souhaite développer sa dimension économique pour augmenter son autofinancement via des prestations payantes et la création d'une filiale d'aide à la croissance d'entreprises. Mais l'implication des membres semble faible d'après les élus et l'équipe des permanents qui le déplorent. Voyons à présent la dimension gouvernance.

b. Entre un fonctionnement associatif et entrepreneurial

Au sein du pôle n°2, les instances de gouvernance ne représentent pas un espace de partage permettant le développement de communautés mais sont considérées comme très directives, à l'image d'une entreprise[102]. Malgré cela, le bureau exécutif est tout de même vu par ses élus, comme un lieu où l'échange se fait plus facilement par rapport au conseil d'administration. En effet, selon eux, celui-ci permet d'approfondir les sujets présentés lors du conseil d'administration et de pouvoir en discuter sans langue de bois. De plus, l'organisation en collèges va dans le sens d'une variété d'acteurs et donc de point de vue, comme nous l'avons souligné auparavant.

L'assemblée générale est un autre organe de gouvernance qui peut être sollicité pour développer cette gouvernance démocratique. Les acteurs du pôle n°2 ne la considèrent pas ainsi, mais comme un moyen de faire du réseau car elle rassemble chaque année l'ensemble des membres. L'implication dont nous parlions auparavant pour les membres du réseau est également valable au sein des organes de gouvernance. Un entrepreneur élu au conseil d'administration raconte qu'il ne trouve pas d'intérêt à intervenir dans les organes de gouvernance tels que le conseil d'administration ou le bureau exécutif et il le regrette : « on est vraiment dans une notion de conseil d'administration où la gouvernance est faible » (R.17). Mais il est tout de même conscient que, s'il s'investissait davantage il pourrait certainement obtenir plus de satisfaction : « la réalité c'est que le bureau en tant que tel n'a d'intérêt pour celui qui est dedans que s'il y consacre une énergie forte, au-delà de la réunion mensuelle » (R.17). Mais il reste tout de même sceptique quant à l'utilité du pôle pour une entreprise comme la sienne, bien installée dans le paysage industriel : « si je dis ça c'est qu'à un moment la mission qui m'est proposée, l'outil

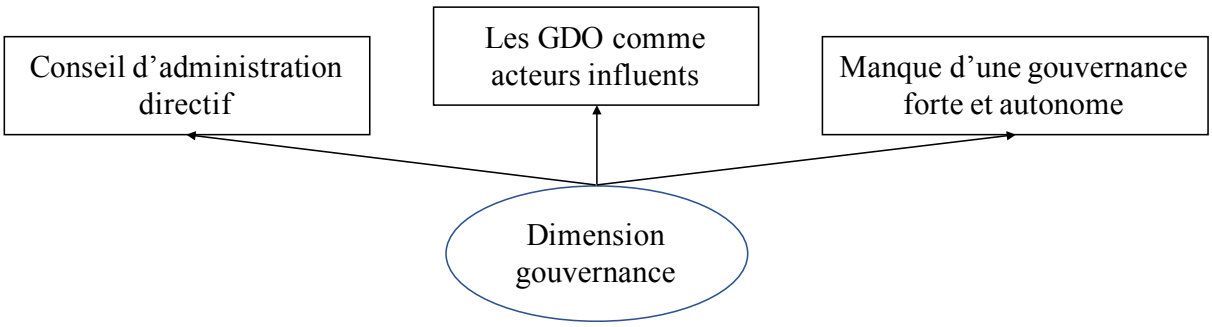
[102] « Si je pense à la gouvernance conseil d'administration / bureau exécutif c'est très directif. Vous avez tout de même un bureau exécutif qui est nombreux et qui va exiger des résultats, des performances, des actions. C'est normal, c'est comme dans une entreprise, la relation avec les actionnaires. Moi pour avoir géré des conseils d'administration et la relation avec des actionnaires je retrouve tout à fait la même situation. Donc en fait ce n'est pas être démocratique du tout. Vous êtes directeur, président ou directeur général on vous demande des résultats et c'est très exigeant. On veut bien vous entendre sur l'analyse d'une situation, sur une explication de résultats bons ou mauvais, mais par contre on n'est pas dans la démocratie c'est-à-dire que vos organismes de gouvernance sont exigeants et c'est une bonne chose » (R.22).

pôle de compétitivité ne répond pas à mes besoins. C'est dur à dire mais c'est une réalité » (R.17). Mais ne serait-ce pas là aussi un manque de solidarité ?[103]

Une gouvernance de type démocratique ne devrait pas impliquer d'influence d'acteurs. Pourtant, les grands donneurs d'ordre ont une influence sur les PME. Ils sont d'ailleurs considérés comme des dieux dans le monde des affaires : « ils s'adressent au bon Dieu » (R.25). Les grands groupes, lors de consortium peuvent parfois voler l'innovation de PME[104]. De plus, il arrive quelquefois que les petites entreprises, lors de ces projets collaboratifs, soient absorbées par les grands industriels. Le pôle n°2 a développé une entité indépendante réunissant les entreprises : le collège PME, que nous avons déjà présenté. Mais là encore, l'implication n'est pas au rendez-vous : « S'ils étaient capables de bien se mettre ensemble, de se voir plus régulièrement, de ne pas être seulement trente à des collèges mais plutôt une masse un peu plus critique, s'ils étaient capables de s'impliquer plus. Ce n'est pas qu'une volonté de s'impliquer c'est aussi une capacité. Ce sont des chefs d'entreprise souvent seuls, ce n'est pas facile mais je pense qu'ils ont tous plus ou moins leur place » (R.24).

Là encore, voici ci-dessous un récapitulatif de la dimension gouvernance du business model de l'ESS tel que nous pouvons le trouver dans le pôle n°2 (figure 55 ci-dessous).

Figure 55 : La dimension gouvernance du business model de l'ESS dans le pôle n°2



Source : Auteur

[103] « Moi demain matin le pôle s'effondre je continue de vivre. Donc mon intérêt dans la structure du pôle, quand le pôle dit ah on va développer une nouvelle activité je me dis, moi je m'en fou ça ne m'intéresse pas du tout, je m'en moque complètement. Mais qu'est-ce que vous voulez que je fasse de ce truc-là ? On me dit : tu votes oui ou tu votes non, il y en a quatre qui votent oui, je vais voter oui, vous voulez tous voter oui alors je vais voter oui » (R.17).

[104] « On va vous accompagner pour défendre votre propriété parce qu'il va vouloir vous manger de la laine sur le dos » (R.23).

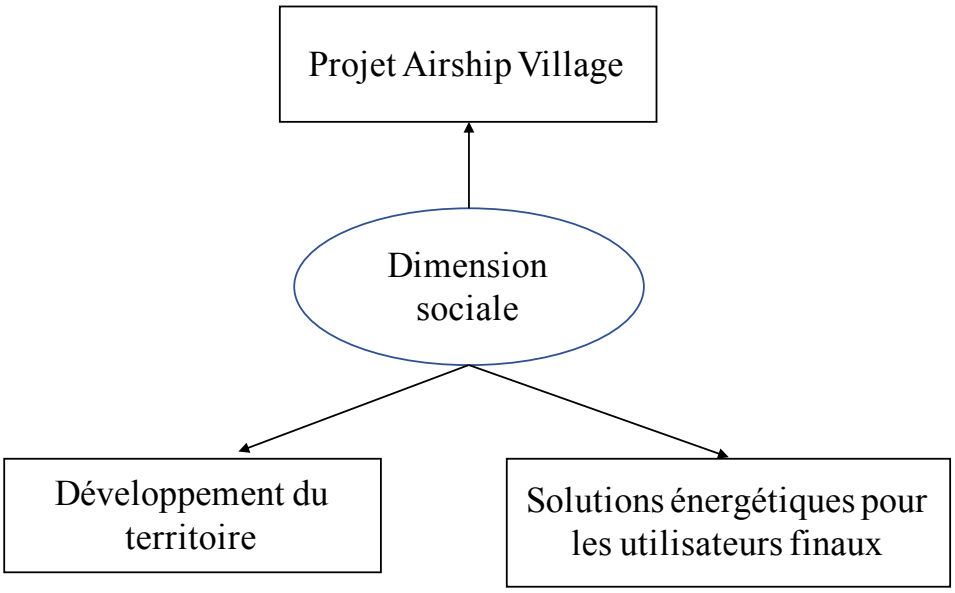
La dimension gouvernance du business model de l'ESS montre que certains répondants du pôle n°2 essaient de trouver des solutions pour impliquer et faire participer leurs adhérents alors que d'autres sont dans une logique individualiste liée à un fonctionnement d'entreprise classique. La dernière dimension est la dimension sociale.

c. Les utilisateurs finaux, acteurs de la dimension sociale

La dimension sociale du business model de l'ESS s'exprime dans le pôle n°2 par ses projets collaboratifs. Ces derniers, dont certains ont été présentés dans le chapitre précédent, développent le territoire d'un point de vue économique. En sollicitant les acteurs du territoire, ces projets collaboratifs répondent à des besoins locaux. Le pôle n°2, du fait de sa filière sur la sécurité globale, initie des projets facilement duplicables et généralisables à d'autres régions. Néanmoins, ces projets sont facteurs de développement du territoire d'un point de vue économique puisque source de créations d'emplois et d'attractivité, par le développement d'infrastructures utilisables par des acteurs d'autres régions. De plus, le projet structurant Airship Village octroie une visibilité au niveau national voire européen à la Région PACA. D'un point de vue social, le pôle n°2 développe des innovations pour les utilisateurs finaux qui représentent les acteurs de la sécurité globale. Si le pôle n°2 renforce leur matériel ou en crée de nouveaux, cela se répercute sur la prise en charge des usagers lors de situations d'urgence.

Enfin, la figure 56 ci-dessous représente la dimension sociale du business model de l'ESS dans le pôle n°2.

Figure 56 : La dimension sociale du business model de l'ESS dans le pôle n°2



Source : Auteur

Nous venons de mettre en avant pour les deux pôles de compétitivité les trois axes qui forment le business model de l'ESS. Comme pour la présentation des deux premières questions de recherche, nous effectuons une comparaison entre les deux pôles de compétitivité.

1.2 UNE DIMENSION SOCIALE PRESENTE DANS LES DEUX POLES DE COMPETITIVITE MAIS QUI REVELE UNE GOUVERNANCE ET UNE DIMENSION ECONOMIQUE SPECIFIQUES

Chacune des dimensions du business model sera comparée entre les deux pôles de compétitivité.

Concernant la dimension économique nous constatons que les deux pôles de compétitivité souhaitent la développer pour répondre aux exigences du désengagement financier de l'Etat qui implique un changement de modèle économique. Mais, les deux pôles de compétitivité exposent des axes différents pour augmenter leur autofinancement. Le pôle n°1 souhaite étendre une offre de prestations à destination des collectivités territoriales, alors que le pôle n°2 reste dans l'aide aux entreprises mais avec une volonté d'aller vers plus d'individualisation et de personnalisation.

Tableau 30 : Comparaison du nombre de référence pour la dimension changement

Pôle n°1

Nœuds	Nombre de références
1 : 7.Changement	14
2 : 7.1.1.1.Actions de formation ou apprentissage	6
3 : 7.1.1.1.1.Prestations	6
4 : 7.1.1.1.2.Filiale	0
5 : 7.3.Implication des membres	7

Pôle n°2

Nœuds	Nombre de références
1 : 7.Changement	95
2 : 7.1.1.1.Actions de formation ou apprentissage	37
3 : 7.1.1.1.1.Prestations	18
4 : 7.1.1.1.2.Filiale	19
5 : 7.3.Implication des membres	42

Source : Auteur

Le tableau ci-dessus (tableau 30) nous renseigne sur l'importance qui est donnée à ce changement de modèle et donc à la dernière dimension de l'innovation sociale. Le nombre de référence du pôle n°1 pour cette dimension est de 14 alors que pour le pôle n°2 il est de 95. Nous nous sommes aperçus, lors de nos entretiens, que ce contexte incertain était particulièrement pris à cœur dans le pôle n°2 dont les acteurs ont exposé sans ménagement ses doutes, quant au futur de la politique des pôles de compétitivité et ses idées pour essayer, à son niveau de l'améliorer. En revanche, le pôle n°1 s'est montré plus frileux lorsque nous avons abordé les questions du devenir des pôles de compétitivité et des différentes phases de la politique et du changement qu'elles impliquent. Nous pensons que le pôle n°1, du fait de son ancienneté n'a plus à prouver l'intérêt de son existence. Alors que le pôle n°2, à cause de sa fusion récente semble plus ouvert au changement et souhaite faire ses preuves. L'implication des membres est un problème qui touche les deux pôles de compétitivité. Ils sont conscients que l'implication des membres est essentielle dans une association. La solidarité n'est pas un élément présent dans les deux pôles de compétitivité alors que celle-ci constitue la base d'un fonctionnement associatif. Le pôle n°2 semble tout de même davantage conscient de cette situation.

La dimension gouvernance relève là aussi des éléments identiques et des spécificités propres aux deux pôles de compétitivité. Tout d'abord, les qualificatifs employés pour caractériser les deux conseils d'administration sont discordants. Selon les élus, le conseil d'administration du pôle n°1 est très collégial avec ce tour de table qui est effectué lors de chaque réunion, beaucoup d'échanges d'informations entre différents types d'acteurs où l'on construit l'énergie de demain. Le conseil d'administration du pôle n°2, vu par son directeur général, ressemble à un

conseil d'administration d'entreprise où des décisions doivent être prises, où des comptes doivent être rendus, comme à des actionnaires.
En revanche, pour les deux pôles de compétitivité, le bureau exécutif, qui constitue l'antichambre du conseil d'administration représente un lieu où l'échange est facilité car les élus sont en nombre restreint et peuvent parler plus librement.
L'organisation du conseil d'administration en collège, qui est commune à tous les pôles de compétitivité permet, selon les élus un partage du pouvoir puisque les différents types d'acteurs y sont représentés.
L'assemblée générale est instance de gouvernance qui n'est pas prise en compte par les deux pôles de compétitivité. Elle a lieu uniquement une fois par an pour informer les membres des décisions et orientations prises par le conseil d'administration.
Concernant l'influence des acteurs, comme nous l'avons déjà évoqué, ce sont les grands donneurs d'ordre qui sont les plus influents dans les pôles du point de vue des PME. Là encore, la problématique est prise en considération par les deux pôles mais différemment. Le pôle n°2 essaie de trouver de véritables solutions en créant le collège PME alors que le pôle n°1 anime son réseau en proposant des rencontres d'affaires.

Enfin, la dimension sociale est présente dans les deux pôles de compétitivité mais ne se démontre pas de façon semblable. Pour les deux pôles, les projets collaboratifs développés sont des leviers de développement économique et d'attractivité du territoire, car ils impliquent des acteurs locaux pour répondre à des besoins locaux. Cette volonté de répondre aux problématiques territoriales est beaucoup plus prégnante dans le pôle n°1 qui se soucie réellement des besoins des territoires où il s'implique, avec notamment la problématique des territoires insulaires. Le pôle n°2, du fait de sa thématique très généraliste développe des innovations qui peuvent répondre aux besoins de la Région PACA mais qui peuvent très facilement se répliquer dans d'autres régions voire d'autres pays. Concernant la volonté de proposer des réponses à des besoins sociaux, les deux pôles de compétitivité y arrivent mais là encore, autrement. Le pôle n°1, certainement du fait de son domaine d'action qui est l'énergie développe des produits qui peuvent être directement mis à dispositions des usagers pour améliorer leur bien-être. Le pôle n°2 quant à lui propose des solutions aux utilisateurs finaux qui eux, sont garants du bien-être des citoyens.
Par ailleurs, la proximité se retrouve dans les deux pôles de compétitivité puisqu'ils appartiennent tous les deux au Technopôle de l'Arbois : « notre sujet, c'est à la fois d'implanter des laboratoires de recherche et des entreprises innovantes sur le territoire, mais également ce

qu'on appelle des structures d'innovation que sont les pôles de compétitivité par exemple. Et de faire en sorte qu'il y ait des collaborations qui naissent entre ces acteurs qui ont des logiques de travail collaboratif, mais qui sont renforcées par la proximité des uns et des autres. Finalement, la proximité c'est qu'il y a beaucoup plus de collaborations qui se créent » (R.21).

Nous venons de présenter les résultats de notre troisième et dernière question de recherche inhérente au business model de l'ESS. Les trois dimensions du business model de l'ESS ont été mises en exergue du fonctionnement des pôles de compétitivité étudiés. Nous analysons ces résultats grâce à un retour sur la littérature afin d'examiner la cohérence avec l'empirie.

1.3 DISCUSSION INTERMEDIAIRE DE LA Q.R.3

La dernière dimension de l'innovation sociale est le changement. En effet, la prise en compte de l'innovation sociale implique une transformation dans les pratiques (Laville, 2014 ; Klein *et al*., 2016) et une rupture avec l'existant (Besançon, Chochoy, 2016). Les pôles de compétitivité se trouvent dans un contexte incertain, présenté dans le chapitre précédent. Il amène des problématiques de gestion : une modification du modèle économique, un environnement concurrentiel des différents organismes d'aide au développement économique et une évolution de leurs missions. C'est pourquoi nous sollicitons le business model de l'ESS, qui selon nous peut proposer des solutions dans ce contexte incertain. En effet, le business model peut être considéré comme une innovation en soit qui apporte de nouveaux processus organisationnels (Massa, Tucci, 2014). Rappelons que le business model de l'ESS comprend trois dimensions : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension gouvernance.

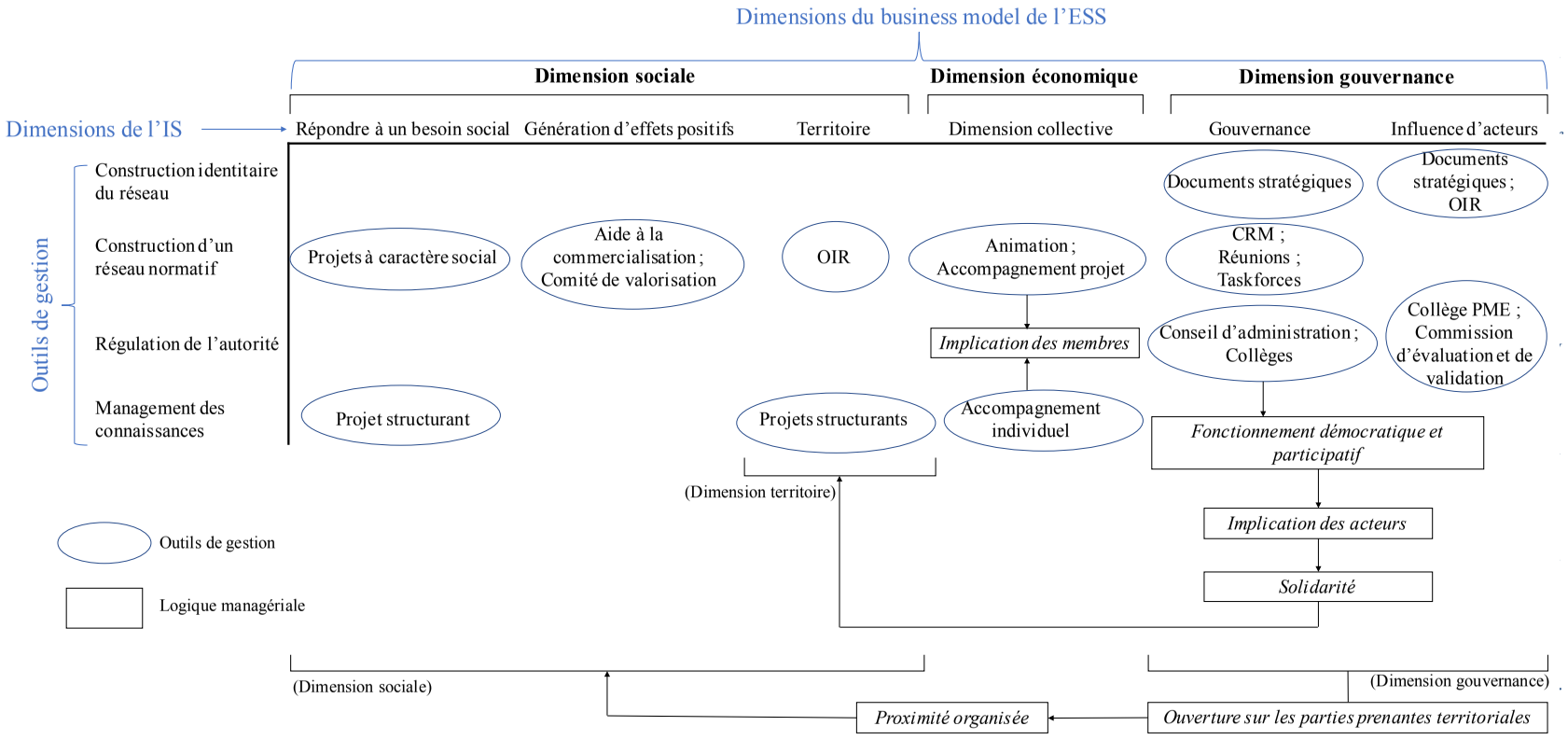
Du fait du désengagement de l'Etat, les pôles de compétitivité sont amenés à modifier leur modèle économique et à trouver de nouvelles sources de financement. Il s'agit donc de la dimension économique du business model de l'ESS qui s'exprime par l'offre de prestations développée par le pôle à destination de ses adhérents. Chaque pôle développe son offre de service. Le pôle n°1 souhaite développer des services auprès des collectivités territoriales alors que le pôle n°2 se focalise sur l'aide personnalisée aux entreprises. De plus, le pôle n°2 a créé une filiale dans le but d'accroître son indépendance financière. En augmentant le nombre de prestations payantes, il y a un risque pour les pôles que les adhérents quittent le réseau. En effet, nous pouvons imaginer que les petites entreprises n'auront pas les moyens financiers de payer une cotisation à un (ou plusieurs) pôles de compétitivité et de devoir débourser de l'argent pour

pouvoir bénéficier de l'aide du pôle. Ainsi, la viabilité financière doit être soutenue par une implication des membres (Defourny, Nyssens, 2013) et engendrer de la solidarité forte (Laville 2016), qui sous-entend une prise en compte du citoyen comme partie prenante de projets de société. Evidemment, nous ne sommes pas dans cette situation précise mais nous pouvons faire l'analogie avec les adhérents qui doivent être impliqués dans les projets du pôle. Mais l'implication semble faible selon les répondants alors que les pôles de compétitivité ont le statut d'association et que ce type d'organisation sous-entend une participation des membres. En effet, dans les associations où les bénéficiaires sont des membres et non des bénévoles, nous retrouvons une forme d'échanges et d'entraide dans le cadre d'une communauté (Boncler, Valéau, 2010). Notons tout de même que les PME sont considérées comme des acteurs adoptant des « comportements individualistes voire opportunistes » (Bocquet, Mothe, 2009, p.541) du fait de leur déficit en ressources. Il est donc nécessaire, dans un objectif de fonctionnement associatif d'établir des relations du type gagnant-gagnant (Boncler, Valéau, 2010). Les membres doivent pouvoir bénéficier des avantages à être dans un pôle et le pôle doit également pouvoir retirer des bénéfices de ses membres, notamment en termes d'informations.

Cette implication des membres dans le pôle passe également par la gouvernance. La gouvernance de l'innovation sociale se veut participative et démocratique, tout comme la dimension gouvernance du business model de l'ESS (Defourny, Nyssens, 2013). Au sein des pôles de compétitivité, le fonctionnement en collèges du conseil d'administration permet une représentation de l'ensemble des membres en fonction de la nature de ces acteurs. Ces différents collèges élus au conseil d'administration remplissent les trois objectifs de la participation selon Beuret (2012). En effet, le bureau exécutif est vu comme un organe de gouvernance permettant l'échange d'informations, essentiel à la prise de décision. Ceci se retrouve également lors du conseil d'administration du pôle n°1 où un tour de table est effectué lors de chaque réunion. De plus, l'ensemble des élus (conseil d'administration et bureau exécutif), en concertation avec le directeur général (qui représente l'équipe opérationnelle du pôle), co-construisent la stratégie du pôle et prennent des décisions. En revanche, ce schéma s'observe uniquement dans les instances de gouvernance. Les membres n'accèdent à aucun moment à cette participation. D'ailleurs, l'assemblée générale qui est le moment annuel de rencontre entre tous les adhérents et les élus, n'a lieu qu'une fois par an. En définitive, la gouvernance des pôles de compétitivité se veut démocratique du fait de l'élection de représentants au conseil d'administration. Ce dernier contracte un caractère participatif mais qui n'est pas partagé avec les membres des pôles.

Le territoire revient comme un élément essentiel dans notre travail de recherche. En effet, les pôles de compétitivité sont des acteurs du développement économique des territoires, comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent. De plus, l'innovation sociale est considérée comme territorialisée (Cloutier, 2003 ; Richez-Battesti, 2008 ; Klein, 2014) car elle implique des acteurs du territoire et les incite à se préoccuper des problématiques territoriales. En outre, le territoire est une variable prise en compte dans les organisations de l'ESS qui soutiennent des initiatives locales (Colletis *et al*., 2005 ; Demoustier, 2010). La dimension sociale du business model de l'ESS constitue l'amélioration du bien-être de la communauté (Valéau *et al*., 2012). Elle se réfère donc à la dimension territoire du processus d'innovation sociale et à la dimension réponse à un besoin social dans le résultat de l'innovation sociale. Nous ne reviendrons pas sur ces dimensions. En revanche, pour favoriser ce lien au territoire dans une optique sociale, les pôles de compétitivité doivent faire preuve de proximité. Cette proximité d'un point de vue géographique est rendue possible grâce à l'appartenance des pôles de compétitivité étudiés au Technopôle de l'Arbois. Cette proximité géographique (Talbot, 2008 ; Zimmermann, 2008) favorise le montage de projets collectifs, entre les pôles de compétitivité pour répondre au mieux aux besoins du territoire. Mais il existe de la concurrence entre les différents pôles d'une part et avec les autres acteurs du développement économique d'autre part, ce qui participe au contexte incertain des pôles, comme nous l'avons souligné auparavant. C'est pour éviter cette compétition que d'autres formes de proximité peuvent être sollicitées. Ces acteurs, par le biais de règles communes ou via le partage de systèmes de représentations ou de croyances peuvent instituer une véritable coordination des acteurs du territoire, au service de celui-ci. La mise en place de règles peut s'apparenter à une clarification des tâches et activités de chaque acteur sur le territoire. Quant au partage de croyances, elles devraient reposer sur une solidarité entre les acteurs économiques de territoire, fondée par exemple sur le partage d'informations. De plus, il s'agirait de créer une véritable communauté territoriale à partir des valeurs de prise en compte des spécificités du territoire et d'amélioration du bien-être de la population.

SYNTHESE 6 : RECAPITULATIFS DES DISCUSSIONS INTERMEDIAIRES (Q.R.1, Q.R.2, Q.R.3)



Source : Auteur

Nous choisissons de schématiser l'ensemble de nos discussions intermédiaires avant d'ouvrir notre discussion générale qui mettra notre recherche en lien avec de nouvelles thématiques.
Nous mettons en relief trois dynamiques managériales qui favorisent l'impact des outils de gestion sur la construction des dimensions du business model de l'ESS dans les pôles de compétitivité.

Tout d'abord, l'implication des membres est essentielle pour soutenir la dimension économique du business model des pôles. La dimension économique du business model de l'ESS correspond à la dimension collective de l'innovation sociale. En termes d'outils, elle sous-entend une diversité de ressources que les pôles peuvent offrir à leurs adhérents, à savoir l'animation du réseau et l'accompagnement projet. Du fait du désengagement financier de l'Etat, les pôles de compétitivité sont obligés de trouver de nouvelles sources de financement. En ce sens, la dimension économique qui s'apparente à l'offre de prestations des pôles peut constituer une source de revenus supplémentaires. Les pôles doivent donc développer leur dimensions économiques en proposant davantage de prestations et de surcroît payantes. C'est là qu'intervient l'implication des membres, qui est nécessaire dans la viabilité de la dimension économique. En effet, les membres doivent s'impliquer dans le pôle pour proposer des prestations véritablement en lien avec leurs attentes et leurs besoins.

Puis, les instances de gouvernance des pôles, en accord avec la dimension gouvernance du business model des pôles de compétitivité, doivent adopter un fonctionnement démocratique et participatif. Le fonctionnement démocratique existe via l'élection des collèges du conseil d'administration par les adhérents lors de l'assemblée générale. Le fonctionnement participatif existe au niveau du conseil d'administration puisque l'ensemble des élus des collèges participent à l'élaboration et la co-construction de la stratégie et de la prise de décision. Afin que ce fonctionnement participatif soit optimal, l'implication des adhérents est, là aussi nécessaire. En effet, la solidarité qui peut se créer entre les membres du fait d'une participation active et régulière dans les pôles peut amener à soutenir le territoire, son développement, la reconnaissance de ses spécificités ; dans un objectif d'intérêt général territorial.

En ce sens, la dimension gouvernance du business model de l'ESS via la participation des acteurs permettrait au pôle de représenter une véritable communauté solidaire face à de potentiels concurrents. Les pôles pourraient alors s'ouvrir sur les parties prenantes du territoire en mobilisant une proximité organisée, qui influencerait la dimension sociale du business model

de l'ESS. Les acteurs économiques locaux seraient alors coordonnés pour valoriser le territoire et répondre aux besoins sociaux des usagers.

Nous nous apercevons que la dimension gouvernance et la dimension sociale du business model de l'ESS se rejoignent pour mettre en œuvre une dynamique de changement et proposer un nouveau modèle des pôles de compétitivité. En revanche, la dimension économique peut être considérée comme un support à ce renouveau.

SECTION 2 DISCUSSION GENERALE

Nous avons présenté les résultats de nos trois questions de recherche. Nous les avons comparés et discuté en les confrontant à la littérature (première partie). Nous souhaitons à présent donner davantage d'ampleur à notre recherche. La discussion générale propose des concepts qui n'ont pas été évoqués durant cette recherche mais qui peuvent apporter un éclairage supplémentaire à la compréhension et à la poursuite de ce travail de recherche (2.1). C'est pourquoi nous proposons de nous focaliser sur le statut associatif des pôles de compétitivité afin de nous soucier de l'implication des membres. Cela nous conduit à mobiliser des notions telles que les communautés de pratique ou les écosystèmes d'affaires. Enfin, nous proposons des recommandations managériales (2.2) à l'égard des managers des pôles de compétitivité mais également à une autre échelle, celle de la politique des pôles de compétitivité, qui doit accompagner le changement dans lequel se trouvent ces réseaux.

2.1 LE STATUT ASSOCIATIF DES POLES DE COMPETITIVITE : COMMUNAUTES DE PRATIQUE, COMMUNAUTE DE DESTIN, VERS UNE ATTRACTIVITE DURABLE DU TERRITOIRE

Jusqu'alors, nous nous sommes focalisés sur le fonctionnement des pôles de compétitivité en tant que réseau. C'est la nature de ce réseau territorialisé d'organisations qui a permis de mettre en lumière les différentes dimensions de l'innovation sociale ainsi que du business model de l'ESS. Mais qu'en est-il de son statut associatif ? Les répondants ont souvent fait référence à celui-ci, en déplorant que les adhérents oubliaient qu'ils se trouvaient dans une association. C'est pourquoi nous choisissons comme point de départ à cette discussion générale, le statut associatif des pôles de compétitivité, qui peut amener de nouveaux concepts et proposer de nouvelles pistes pour répondre au contexte incertain dans lequel ceux-ci se trouvent.

1.1.1 Le pôle de compétitivité, une association

Une association s'appuie sur l'action collective de ses adhérents, se rassemblant autour de conceptions partagées et d'un bien commun, ceux-ci révélant une certaine solidarité (Laville, 2012). L'action collective peut se définir « comme le fait de groupes d'individus, pas forcément réunis au préalable dans un même ensemble, qui s'agrègent pour une action » (Bernoux, 2013, p.64). Ces acteurs crée alors une structure, souvent de type associatif (Bernoux, 2013). En d'autres termes, les associations ont pour « compétence de transformer les énergies individuelles en capacité d'action collective » (Laville, Sainsaulieu, 1997, p.65). Selon Bernoux

(2013), l'hypothèse implicite qui se dégage de la mise en œuvre d'une action collective est que les acteurs coopèrent.

Laville (2012) met en avant quatre trajectoires suivies par les associations :

- La logique d'entraide se fonde sur l'égalité des membres et l'auto-organisation d'une activité économique. En ce sens, il existe deux modes de formation de l'association selon Laville, Sainsaulieu (1997) : l'organisation pour autrui où les membres de l'association mettent en place des actions pour des bénéficiaires dont ils ne font pas partie, et l'auto-organisation où les membres sont également les bénéficiaires.
- La logique de mouvement s'exprime par la revendication à une même cause.
- La logique d'aide implique une différenciation entre les promoteurs et les bénéficiaires de l'action. Ceci suppose une compassion et une bienveillance vis-à-vis des plus faibles.
- La logique domestique favorise les liens affectifs et la mise en avant d'un leader charismatique qui valorise la fidélité des membres.

Au sein des pôles de compétitivité, nous avons pu observer des bribes de ces logiques qui pourraient donc être déployées. La logique d'entraide rappelle la logique économique qui suppose l'implication des adhérents pour se développer et pour fonctionner. Les membres des pôles doivent s'entraider et s'auto-organiser afin d'exprimer leurs besoins et pour que les pôles puissent développer une activité économique intéressante. Dans les pôles de compétitivité, c'est l'équipe opérationnelle, les salariés des pôles, qui mettent en place l'animation et l'accompagnement des membres. Il s'agit donc d'une organisation pour autrui. Mais les membres et plus spécifiquement les PME doivent s'impliquer et participer à l'élaboration de ces ressources pour arriver à une autoproduction. Ceci fait écho à la logique de mouvement que nous pouvons rapprocher de l'empowerment communautaire des PME. Ainsi, les pôles de compétitivité sont les acteurs d'une même cause : l'aide aux entreprises et plus particulièrement aux PME qui sont les membres les plus nombreux au sein des pôles.

Dans la perspective de ces différentes logiques, nous retrouvons l'implication des membres qui repose, selon Laville, Sainsaulieu (1997), sur des enjeux de pouvoir, c'est-à-dire une reconnaissance des individus en échange d'un engagement et d'un investissement au sein de la structure. Mais l'association est confrontée à la fois à l'hétérogénéité des membres et à la volonté de mettre en place des valeurs collectives afin de construire une dynamique de projet (Laville, Sainsaulieu, 1997 ; Valéau, 2003). Pour ce faire, l'association doit constituer un système d'échange entre les différents membres, ce qui amène à la gouvernance participative à

la fois dans les organes de gouvernance, mais également dans les activités courantes de fonctionnement (Laville, Sainsaulieu, 1997). En ce sens, Bernoux (2013) notifie qu'il est possible, au sein des associations, que les membres prennent la parole afin d'expliciter leur avis. Et c'est par la coopération des membres, dans la mise en œuvre d'une action collective, dont nous avons parlé précédemment, qu'émerge la capacité des membres à s'investir dans le travail commun (Bernoux, 2013) et donc dans l'association.

Par ailleurs, au sein de l'association il est nécessaire de trouver des opérations de traduction, où la coopération amène des acteurs vers des points de convergence afin « de construire un réseau en formulant les problèmes rencontrés dans des formes qui soient acceptables » par l'ensemble des membres (Laville, Sainsaulieu, 1997, p.68).

En conséquence de cette présentation du fonctionnement associatif, que les pôles de compétitivité peuvent intégrer dans leur fonctionnement, nous choisissons de nous focaliser sur le développement de communautés de pratiques et les écosystèmes d'affaires. Afin de gérer au mieux l'hétérogénéité des membres qui est l'essence même d'un pôle, nous proposons la mise en place de communautés de pratiques comme élément de traduction et d'implication des membres. En fonction du type d'écosystèmes d'affaires, la solidarité au sein du réseau peut être plus ou moins prégnante. Deux niveaux d'analyse sont donc mis en avant : un niveau micro avec les communautés de pratiques qui peuvent se former au sein du pôle et un niveau macro avec les écosystèmes d'affaires qui concerne le réseau dans son ensemble.

1.1.2 Les communautés de pratiques au service de l'implication des membres des pôles de compétitivité

La notion de communauté de pratiques a été mise en avant au début des années quatre-vingt-dix. Brown, Duguid (1991) définissent la communauté de pratiques au regard des notions de travail, d'apprentissage et d'innovation. Le travail se veut collaboratif, créant une communauté où les individus peuvent apprendre les uns des autres, ce qui génère de nouvelles formes organisationnelles. Ainsi, les communautés de pratiques sont formées par des individus qui s'engagent dans un processus d'apprentissage collectif dans un domaine d'activité partagé (Wenger, 2011). En d'autres termes, les communautés de pratiques représentent un groupe de personnes qui partagent une préoccupation commune et qui, par leurs interactions, apprennent à mieux le faire (Wenger, 2011).

Concernant la pratique, elle relève du « faire » et donne une signification aux actions (Chanal, 2000). La pratique inclut des pratiques dites « explicites » comme le langage, les outils, les documents, les procédures, les règles et des pratiques dites « tacites » qui constituent des relations, des hypothèses, des représentations (Chanal, 2000, p.5). Pour que la pratique forme une communauté de pratique, trois caractéristiques combinées sont nécessaires (Chanal, 2000 ; Schmitz Weiss, Domingo, 2010) :

- Un engagement mutuel des acteurs « dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres » (Chanal, 2000, p.7). Cet engagement mutuel permet une cohérence et établit une structure sociale dont le ciment est la pratique. Il est nécessaire que les acteurs mettent en relation leurs compétences afin que celles-ci soient complémentaires.
- Une entreprise commune qui est le résultat d'un processus collectif de négociation, reflétant la dynamique de l'engagement mutuel. La négociation « des actions communes crée des relations de responsabilité mutuelle entre les personnes impliquées » (Chanal, 2000, p.8). Ainsi, ce n'est pas tant la réalisation d'un objectif commun qui est mis en avant, mais véritablement les actions collectives créées par un engagement mutuel afin de déterminer la pratique.
- Un répertoire partagé qui se réfère aux éléments qui composent la pratique et les moyens de faire les choses afin de développer une entreprise commune. Nous pouvons donner comme exemples de ressources (Chanal, 2000, p.8) : des supports physiques, des outils, des routines, des histoires, des procédures, des symboles.

Une communauté de pratiques n'est pas uniquement un réseau de connexions entre des individus. En effet, elle possède une identité définie par un domaine d'intérêt partagé dans lequel les individus s'engagent de manière volontaire dans « la construction, l'échange et le partage » (Dupouët *et al*., 2003, p.92). En ce sens, l'intérêt porté à ce domaine, implique les acteurs dans des activités d'entraide et de partage d'informations, afin de créer une véritable communauté. Ils établissent ainsi des relations qui leur permettent d'apprendre les uns des autres. De ce fait, une communauté de pratique constitue un forum idéal pour partager, diffuser et transmettre les meilleures pratiques (Wenger, Snyder, 2000). C'est grâce à ces interactions réitérées entre les acteurs, que la communauté s'enrichit et amène à la constitution d'une pratique commune (Dupouët *et al*., 2003). De plus, partager un domaine d'intérêt ne suffit pas à former une communauté de pratique, car les acteurs doivent être des praticiens. Ces derniers développent alors un répertoire de ressources partagées, des expériences, des outils, des moyens d'aborder des problèmes récurrents etc. On parle alors de pratique partagée.

Nous prenons comme exemple d'une communauté de pratiques le collège PME présent dans le pôle n°2 et que nous avons précédemment caractérisé d'innovation managériale. Rappelons que ce collège PME est une entité au sein du pôle de compétitivité, animé par les deux vice-présidents du pôle qui sont des entrepreneurs membres. Ce collège PME a pour visée de réunir l'ensemble des PME afin que chacune d'elles partage ses besoins, les difficultés rencontrées, ses problèmes ou encore ses succès. L'objectif de cette entité est que les PME membres du pôle échangent et partagent des informations et des pratiques afin de faire avancer la réflexion sur les préoccupations de ces acteurs et de pouvoir par la suite, les faire entendre au conseil d'administration et à l'équipe opérationnelle. Le but est de proposer dans l'avenir des solutions et des accompagnements, en accord avec leurs problèmes et leurs pratiques.

Nous sommes en présence d'une communauté de praticiens : des entrepreneurs de PME, qui interagissent sur leurs pratiques afin d'apprendre les uns et des autres, dans le but de développer leur entreprise. En effet, certaines problématiques sont communes à plusieurs chefs d'entreprise qui pourront dispenser des conseils et ainsi développer un recueil de ressources partagées. Cette initiative engage les entrepreneurs membres du pôle à interagir et à développer leurs pratiques entrepreneuriales par un ajustement mutuel. Les pôles de compétitivité, afin de favoriser la solidarité entre les membres, peuvent héberger des communautés de pratique.

De plus, une communauté de pratique peut constituer un soutien à l'innovation par l'apprentissage et le partage des connaissances (Schmitz Weiss, Domingo, 2010). Car le processus d'innovation est considéré par les auteurs comme le résultat d'interactions complexes qui peuvent être facilitées dans une communauté de pratique. En effet, le partage de connaissances et d'expérience ainsi que la constitution d'un répertoire d'outils peuvent, dans le cas du collège PME donner des solutions quant à la mise en œuvre de projets pour une entreprise. C'est en ce sens que l'innovation peut être favorisée. Chanal (2000) va dans le sens d'un rapprochement entre les équipes projet et les communautés de pratique que nous pouvons retrouver dans les pôles de compétitivité dont l'objectif, rappelons-le est de favoriser l'émergence de projets collaboratifs. Tout d'abord, il est possible de retrouver une forme d'engagement mutuel dans une équipe projet puisque les acteurs membres sont engagés de manière collective dans la mise en œuvre de projets où ils sont amenés à négocier les uns avec les autres. De plus, le projet d'innovation en lui-même implique des relations de responsabilités mutuelle entre les partenaires du projet. Enfin, un répertoire partagé se crée, incluant par exemple des cahiers des charges, des documents relatifs à la conduite du projet etc.

Par ailleurs, la mise en place de communautés de pratique au sein d'une organisation est favorable au développement des capacités stratégiques dans les organisations (Wenger, Snyder, 2000 ; Wenger, 2011). La communauté de pratique permet aux praticiens de prendre conscience d'une certaine responsabilité collective inhérente à la gestion des connaissances et des ressources et dans laquelle ils sont le plus à même de la réaliser. En outre, les communautés de pratique ont la capacité de résoudre rapidement les problèmes du fait de l'homogénéité des praticiens (Wenger, Snyder, 2000). En effet, qui mieux que des entrepreneurs sont en mesure de connaître les pratiques et problèmes de chefs d'entreprise ? De plus, une communauté de pratique crée un lien direct entre l'apprentissage et le rendement (Wenger, 2011). Elle ne se limite pas à une structure formelle mais partage cette connaissance avec l'ensemble de l'organisation (Wenger, 2011). Ainsi, dans le pôle de compétitivité, le collège PME ne se confine pas dans un carcan, mais partage ce savoir avec les organes de gouvernance tel que le conseil d'administration ou encore avec l'équipe permanente du pôle qui a les moyens d'opérationnaliser cet apprentissage. En ce sens, une organisation peut regrouper plusieurs communautés de pratique, s'occupant chacune d'un domaine de l'organisation. Il est donc possible au sein des pôles de multiplier les communautés de pratique en fonction des différents acteurs membres. Pour aller plus loin, si le pôle de compétitivité rassemble différentes communautés de pratique, on parle alors de constellations de communauté de pratique (Chanal, 2000). Si à terme, les pôles de compétitivité souhaitent encourager la formation de plusieurs communautés de pratiques certaines conditions sont à respecter selon Chanal (2000, p.12) :

- Partager des racines historiques
- Partager des projets inter-reliés
- Appartenir à une même institution
- Avoir des membres en commun
- Partager des artefacts
- Avoir des proximités d'interaction
- Etre en concurrence pour les mêmes ressources

Nous pensons que ces conditions sont respectables pour les pôles de compétitivité car ils constituent des réseaux territorialisés d'organisations.

D'un point de vue communicationnel, Butler (2000) met en avant le potentiel important dont disposent les nouvelles technologies de communication telles que le Web ou le courrier électronique, en matière d'échange d'informations, hors des contraintes de temps et d'espace. Ainsi, le choix du matériel de communication, comme les réunions en face à face, le courrier

électronique, l'intranet, sont autant de technologies qui soutiennent la communication entre les membres d'une communauté de pratique.
Si nous reprenons l'exemple du collège PME que nous considérons comme une communauté de pratique au sein du pôle, les rencontres entre les PME s'établissent exclusivement en face à face. Hormis l'envoi de mail dans le but de faire connaître les lieux et dates de réunions et de diffuser des comptes rendus, les membres de cette communauté de pratique ne possèdent pas d'outils de communication propres. Pourtant, nous l'avons spécifié auparavant, la communication est l'un des fondements d'une communauté de pratique puisqu'elle permet l'échange d'informations, nécessaire à un apprentissage mutuel et à la construction d'un savoir partagé. Afin de favoriser l'implication des membres dans cette communauté de pratique, la mise en place de ce type d'outil, comme un intranet par exemple, permettrait d'assoir le statut de ce collège PME, comme communauté de pratique et favoriserait l'échange d'informations pour la construction de connaissances communes. Indirectement, cette implication dans la communauté de pratique que constitue le collège PME, impliquerait les membres dans le pôle également. Ceci va dans le sens de la vulnérabilité des communautés de pratique qui, même si elles sont autonomes, dépendent des ressources matérielles et financière de leur structure d'hébergement (Wenger, Snyder, 2000). Une façon de renforcer les communautés de pratique est de leur fournir des équipes de soutien et du matériel. Le collège PME dépend du pôle de compétitivité n°2 qui lui fournit par exemple des espaces de travail. De plus, des agents de l'équipe opérationnelle sont sollicités lors de réunions pour que le lien avec le pôle soit établi. Mais si nous revenons sur l'aspect communicationnel, aucun outil n'est mis à leur disposition ou n'a été créé, comme un intranet par exemple. Comme nous l'avons déjà souligné, ceci permettrait d'assoir le statut du collège PME en tant que communauté de pratique officielle. Ceci s'inscrit en lien avec le fonctionnement associatif des pôles de compétitivité qui met en avant des principes de solidarité et d'entraide ; ce qui est permis par l'instauration d'une communauté de pratique.

En résumé, nous sollicitons la notion de communauté de pratique pour caractériser l'initiative mise en place par le pôle de compétitivité n°2 et qui est le collège PME. Du fait de notre focal sur le statut associatif des pôles de compétitivité, nous pensons que la communauté de pratique peut constituer un levier d'encouragement à l'implication et à la solidarité des membres au sein des pôles. En effet, l'organisation en communauté de pratique favorise l'échange entre des membres homogènes et leur permet de développer des logiques d'apprentissage, bénéfiques pour les acteurs mais également pour l'organisation. Ce partage de connaissances par un

ajustement mutuel peut promouvoir la solidarité à l'échelle du pôle et renforcer son statut associatif.

Pour aller vers cette volonté de mise en avant du statut associatif, les pôles de compétitivité peuvent se rapprocher du fonctionnement des écosystèmes d'affaire de type « communauté de destin ».

1.1.3 Les pôles de compétitivité, une communauté de destin

Selon Moore (1998), pour croître et développer leurs opportunités, les entreprises doivent favoriser les liens et synergies entre elles. Il s'agit alors de la notion d'écosystème d'affaire où l'entreprise et ses différentes parties prenantes interagissent pour produire des biens et des services. Dans une acception plus large, l'écosystème d'affaire est présenté comme une forme hybride d'organisation des échanges, favorable à l'émergence de l'innovation (Isckia, 2011).

Koenig (2012) reprend les travaux de Moore (1993) et s'inscrit dans une perspective critique de cette notion en proposant une typologie des écosystèmes d'affaires. Cette typologie s'appuie sur deux variables : le « caractère centralisé ou non du contrôle exercé sur les ressources essentielles » et le « type d'interdépendance qui lie les membres entre eux » (Koenig, 2012, p.214). Le premier axe inhérent au contrôle des ressources, s'apparente à l'existence ou non d'un acteur focal qui possèderait les ressources clés. Le deuxième axe fait le lien entre le nombre d'acteurs et le type de relation. Cette interdépendance peut être de type « réciproque » ou de « pool ». Dans le premier cas, le nombre d'acteurs susceptibles d'interagir est plus limité. Ceux-ci parviennent donc plus aisément à communiquer et à se coordonner. C'est théoriquement l'inverse dans le second cas. Allant plus loin, Koenig (2012, p.214), considère que « le mode d'interdépendance des acteurs conditionne le mode de développement de l'écosystème : l'interdépendance réciproque va de pair avec un mode de développement plus qualitatif fondé sur l'approfondissement des relations, tandis que l'interdépendance de «pool» favorise un développement plus quantitatif opérant selon un processus de foisonnement ».

Nous développons maintenant les quatre types d'écosystèmes d'affaires selon la typologie de Koenig (2012). Premièrement, nous observons le « système d'offre » dans lequel le contrôle sur les ressources clé est centralisé par un acteur dominant et le type d'interdépendance

réciproque. Cette configuration se distingue par un centre stratégique fort, autour duquel un nombre restreint d'acteurs gravitent. Cela correspond par exemple à une firme focale ayant un accès privilégié aux ressources qu'elle met à disposition de ses partenaires pour réaliser les objectifs définis par elle-même. D'après Koenig (2012, p. 216), cet agencement ne constitue pas automatiquement un écosystème favorable à l'innovation collective.

Deuxièmement, émergent des « plates-formes » dans lesquelles le contrôle sur les ressources est toujours centralisé. Toutefois, ici, l'interdépendance entre les acteurs est caractérisée de pool. Reprenons, notre exemple d'une firme pivot forte disposant de ressources mises à disposition des acteurs. La différence dans ce cas de figure, c'est que ces derniers peuvent développer leur propre activité. Ceux-ci sont encouragés à mettre en œuvre des initiatives favorisant le développement de l'écosystème.

Les deux derniers agencements désignent des écosystèmes plus hétérogènes (Gueguen, Torrès, 2004) impliquant donc une plus grande diversité d'acteurs. Ainsi, dans les « communautés de destin », le contrôle des ressources est décentralisé et les acteurs se trouvent dans une interdépendance réciproque. Cela entraîne une solidarité entre les acteurs, via le don et la création de consortium qui peut être désigné de communauté morale. Contrairement aux configurations précédentes, la « communauté de destin ne s'organise pas autour d'un acteur détenteur d'une ressource essentielle, mais autour d'une solidarité existentielle », celle-ci pouvant s'ancrer ou non dans un territoire donné. Koenig (2012) donne comme illustration de ce type d'écosystème d'affaire les districts industriels.

Enfin, les « communautés foisonnantes » présentent également une décentralisation des ressources. En revanche, elles se développent sur une interdépendance de type « pool ». Dans ce dernier type d'écosystème d'affaires, un nombre important d'acteurs amène sa contribution qui est distincte et isolables grâce à un ajustement des objectifs individuels et collectifs. On remarque alors une certaine autonomie des membres, associée tout de même à un sentiment d'appartenance.

Nous assimilons les pôles de compétitivité à des « communautés foisonnantes ». En effet, nous retrouvons à la fois un grand nombre d'acteur au sein de ces réseaux et une hétérogénéité des membres apportant chacun une ressource spécifique (nous avons évoqué cela dans notre chapitre précédent où lors de projets collectifs, la complémentarité des ressources est mise en avant). Ainsi, les membres sont incités à collaborer et donc à mettre en œuvre des projets collectifs, prenant la forme de consortium, rassemblant des acteurs et des ressources hétérogènes. Car il est rare qu'un seul acteur soit en possession de l'ensemble des ressources

nécessaires à la mise en œuvre d'un projet. Cependant, chaque acteur au sein du projet collectif, garde son indépendance et n'est pas empêché dans sa volonté de développer des projets individuels ou d'autres projets collectifs.

Mais dans une volonté de favoriser la solidarité et l'implication des membres dans les pôles de compétitivité, en lien avec un fonctionnement associatif, les pôles de compétitivité pourraient se rapprocher d'un fonctionnement type « communauté de destin ». Même si les pôles de compétitivité s'inscrivent dans la lignée des réseaux et notamment des districts industriels développés par Marshall dans les années vingt, ils sont issus d'une politique publique. Leur mise en place crée donc artificiellement des relations entre des acteurs hétérogènes. La solidarité qui peut se créer entre les membres des pôles est alors intéressée et se développe uniquement dans un objectif à court terme de mise en œuvre de projets collaboratifs. A l'inverse, les districts industriels se sont créés hors de toute intervention publique et s'appuient sur une solidarité dites existentielle du fait d'une certaine homogénéité des acteurs.

En ce sens, la notion d'ancrage territorial est moins forte dans les pôles de compétitivité que dans les districts industriels car le territoire de référence est plus étendu. Ainsi, l'ancrage territorial peut représenter un levier dans la construction de la solidarité des membres amenant la mise en œuvre de projets pour le territoire.

1.1.4 Favoriser l'ancrage territorial pour aller vers la construction d'une attractivité territoriale durable

Au fil de cette recherche, le territoire est apparu comme un élément essentiel. En effet, un pôle de compétitivité en tant que réseau territorialisé d'organisations s'inscrit sur un territoire spécifique pour mener à bien des projets. D'un autre côté, l'innovation sociale est considérée comme territorialisée puisqu'elle répond à un logique locale en sollicitant les acteurs du territoire qui vont répondre à des problématiques territoriales. Par ailleurs, le contexte incertain des pôles de compétitivité a des répercussions sur la place des pôles de compétitivité en tant qu'acteur économique local. La diversité des acteurs économiques sur le territoire place les pôles dans une situation de concurrence à l'échelle territoriale. Enfin, il ressort de notre analyse, que les pôles de compétitivité étudiés sont attachés à leur territoire puisqu'ils contribuent à leur développement et leur attractivité, en tant qu'outil du développement économique local. C'est pourquoi, nous choisissons de mobiliser le concept d'ancrage

territorial pour définir la place des pôles de compétitivité en lien avec le territoire et les autres acteurs locaux.

L'ancrage territorial se construit au croisement des courants des dynamiques de proximité et de la sociologie économique (Frayssignes, 2005). Ceci souligne le caractère construit du territoire et permet de « l'appréhender en termes d'encastrement » (Frayssignes, 2005, p.88). L'ancrage territorial est alors défini comme « l'ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière etc.) avec un territoire » (Frayssignes, 2005, p.88). Ainsi, le statut du territoire dépasse un état passif « réceptacle de l'activité économique pour construire de véritables stratégies de développement local » (Zimmermann, 2005, p.22). En ce sens, l'ancrage territorial se développe à travers une « communauté de destin » (Zimmermann, 2005, p.22), entre l'organisation et son territoire. Nous retrouvons ici « l'idée d'une construction commune, l'idée d'un apprentissage collectif fondé sur la co-production de ressources » (Zimmermann, 2005, p.23).

Par ailleurs, la dynamique d'innovation peut se concevoir à travers un ancrage territorial du fait d'un investissement partagé entre les organisation d'un même territoire (Zimmermann, 2005). Pour ce faire, Balas, Palpacuer (2008) définissent un modèle tridimensionnel d'ancrage territorial des réseaux d'innovation qui s'appuie sur un encastrement inter-organisationnel, un encastrement social, et un encastrement spatial.

Concernant l'encastrement inter-organisationnel, il fait référence aux relations entre firmes pour mettre en œuvre un processus d'innovation. Nous pouvons à nouveau faire référence à la théorie des ressources (chapitre 1) où l'on considère que l'innovation est le fruit de la combinaison de ressources hétérogènes.

Puis, l'encastrement social atteste des relations interpersonnelles lorsque « les acteurs locaux sont amenés à partager un ensemble commun de connaissances, de valeurs et de normes » (Balas, Palpacuer, 2008, p.19), nécessaires à l'émergence de l'innovation.

Enfin, l'encastrement spatial renforce les deux autres types d'encastrement par la proximité géographique qui « décrit les effets sociaux de la proximité physique sur les organisations, les individus et la nature des relations qu'ils peuvent entretenir » (Balas, Palpacuer, 2008, p.20).

Dans les pôles de compétitivité, nous pensons que les deux premiers types d'encastrement se mélangent. En effet, l'organisation et l'individu se confondent. Ainsi, la mise en relation des ressources et des connaissances pour mener à bien un processus d'innovation dépend du type

d'organisation. La localité du pôle sur un territoire spécifique amène les membres à coopérer aisément et à partager les problématiques du territoire.

Par ailleurs, selon les travaux de Serval (2015, p.76), il existe trois dimensions de l'ancrage territorial :

- Un niveau spatial, qui maintien l'existence, la localisation et l'impact économique de l'organisation sur le territoire.
- Un niveau relationnel, où l'organisation tisse des relations d'interdépendance avec d'autres acteurs du territoire.
- Un niveau téléologique où l'on observe une convergence entre les objectifs stratégiques de l'organisation et ceux du développement territorial.

Dans les pôles de compétitivité, nous retrouvons les différentes dimensions de l'ancrage territorial, que nous venons d'énoncer et qui se mêlent dans leur fonctionnement et leurs missions.

Tout d'abord, la dimension spatiale s'exprime car les pôles de compétitivité sont situés sur un territoire spécifique (maintien de la localisation du site). De plus, une des missions des pôles de compétitivité est le développement économique local, comme nous l'avons souligné auparavant. Ainsi, les projets développés par les pôles et les membres des pôles répondent à des problématiques du territoire et le dynamisent notamment en termes de créations d'emplois locaux (maintien de la localisation des impacts économiques). Il existe, de la part des pôles de compétitivité, une réelle volonté d'aider les entreprises locales dans leur développement afin qu'elles investissent sur le territoire et que les retombées économiques s'effectuent au niveau local. C'est notamment le cas pour les grands donneurs d'ordre, qui sont généralement des entreprises implantées sur l'ensemble du territoire national, que les pôles encouragent à développer des partenariats avec des acteurs locaux. Ceci va également dans le sens de la dimension relationnelle. En effet, les pôles de compétitivité de par leur mission d'animation de l'écosystème local, favorisent les liens entre des acteurs du territoire. Lors de montage de projets collectifs, les pôles de compétitivité, du fait de leur connaissance de leur filière et de ses acteurs, mobilisent des acteurs issus du territoire.

En lien avec les différentes proximités, les pôles de compétitivité favorisent le développement de liens d'interdépendance avec des acteurs du territoire (développement de relations de proximité). Ces relations entre acteurs peuvent être dues à une proximité géographique, soit au niveau de la région, soit au niveau du technopôle de l'Arbois où se situent nos deux pôles de

compétitivité. Ceci est également possible entre les pôles : on parle alors d'interclustering. Mais les pôles de compétitivité peuvent également encourager une proximité organisée avec d'une part, une logique d'appartenance (quand les pôles facilitent les relations entre organisations en mettant en place des règles et routines de comportement) et d'autre part, une logique de similitude, qui s'inscrit dans la ressemblance des acteurs (par exemple, deux entreprises de même taille et de même secteur).

Enfin, les objectifs des pôles de compétitivité sont en accord avec les orientations stratégiques régionales (alignement stratégique et finalités externes). Dans la région PACA, ceci est rendu possible grâce aux Opérations d'Intérêt Régional qui recensent les douze thématiques sur lesquelles la Région souhaite concentrer ses efforts. Les pôles de compétitivité étudiés ont même été force de proposition dans l'élaboration de ces OIR afin que leurs thématiques correspondent aux volontés stratégiques régionales. Ceci dans un objectif de développement économique territorial. La dimension téléologique de l'ancrage territorial fait référence au bien commun que représente le territoire et qui « repose sur la capacité des entreprises locales à gérer le territoire dans un souci d'intérêt général » (Assens, Abittan, 2012, p.25). Ainsi, les pôles de compétitivité, en mobilisant leurs membres et à travers des projets, valorisent le territoire, le préservent et développent des avantages compétitifs associés à la notion de bien commun. Les membres au sein des pôles, en prenant comme leitmotiv le bien commun qu'est le territoire, pourront développer leur solidarité.

En d'autres termes, il s'agit d'encourager l'ancrage territorial des pôles de compétitivité pour favoriser la solidarité des membres, à travers la construction d'un bien commun que représente le territoire.

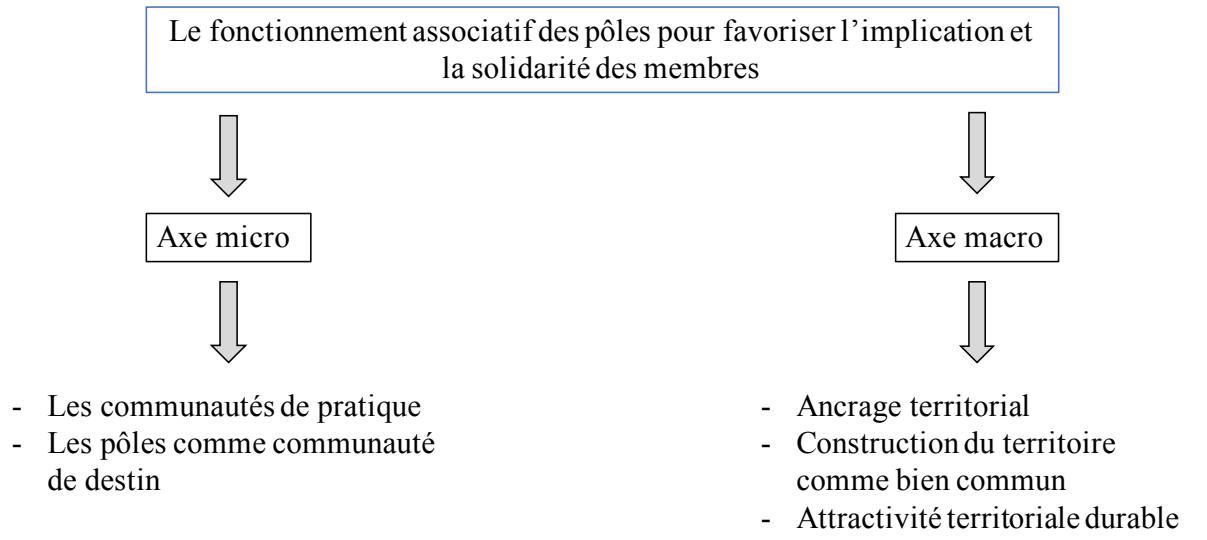
En revanche, il existe une limite à l'ancrage territorial : le lock-in spatial (Boschma, 2005 ; Serval, 2015). Comme l'organisation et son territoire représentent une communauté de destin, il existe une certaine interdépendance entre les deux entités, « l'entreprise est scellée au destin du territoire et réciproquement » (Serval, 2017, p.77). Ainsi, les pôles de compétitivité doivent être ouverts à d'autres entreprises même si elles n'appartiennent pas à la Région. En effet, elles peuvent représenter un atout lors d'un projet collaboratif et apporter une brique technologique manquante. De plus, les pôles de compétitivité peuvent développer des projets à l'échelle européenne et favoriser l'interclustering. Les pôles de compétitivité doivent éviter de se muer dans un enfermement sur le territoire, menant à des effets de verrouillage (Serval, 2015). Cette ouverture est également bénéfique pour le territoire qui peut en retirer des avantages comparatifs par rapport à d'autres régions.

Cette prise en compte de l'ancrage territorial à travers ses trois dimensions, ainsi que la recherche de solidarité des membres des pôles à travers le territoire en tant que bien commun, s'inscrit dans une recherche d'attractivité territoriale durable.

L'attractivité territoriale durable permet de tenir compte de la finalité, de la multidimensionnalité et des spécificités du territoire (Arnaud, 2012). Soldo (2010), Arnaud (2012) et Soldo *et al*., (2013), proposent un référentiel de l'attractivité territoriale durable fondé sur trois critères, qui ont été repris et adapté au contexte économique par Serval (2015). Tout d'abord, l'attractivité politique s'appuie sur une pérennité de l'action publique engagée. Elle renvoie à une relation forte entre une activité économique, soutenue par une dimension politique. L'attractivité économique repose sur une pérennité du modèle de développement économique et donc sur une appréciation des effets économiques et des capacités d'innovation. Enfin, l'attractivité socio-citoyenne renforce la cohésion sociale et améliore la qualité de vie afin de mettre en œuvre un sentiment d'appartenance au territoire.

Ainsi, le concept d'attractivité territoriale durable permet de faire converger les dynamiques exogène et endogène pour s'intéresser aux objectifs de développement territorial (Serval, 2015). Les pôles de compétitivité peuvent avoir pour finalité une attractivité territoriale durable. En effet, les pôles de compétitivité étudiés sont soutenus par l'échelon régional qui les considère comme des outils de développement économique territorial. En ce sens, les pôles mettent en œuvre des projets pour répondre aux besoins de territoire, permettre une attractivité à la fois industrielle et des ménages, avec un objectif d'amélioration du bien-être de la communauté locale. De plus, l'innovation sociale dans son rapport avec le territoire s'appuie sur un développement local durable, ayant des effets positifs à long terme. C'est en prenant en considération l'innovation sociale et ses dimensions et en inscrivant les pôles de compétitivité dans un ancrage territorial, que ces derniers pourront survivre et favoriser le territoire en tant que bien commun, dans un objectif d'attractivité territoriale durable. C'est en considérant le territoire comme tel que celui-ci peut représenter un levier de solidarité au sein même des pôles de compétitivité.

SYNTHESE 8 : DISCUSSION GENERALE AUTOUR DU FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF DES POLES ET DE L'IMPLICATION DES MEMBRES



Source : Auteur

Nous proposons un schéma de synthèse (ci-dessus) qui résume les différents concepts mobilisés, afin d'élargir les perspectives de cette recherche.

Nous avons choisi pour amorcer cette discussion générale, de considérer les pôles de compétitivité non pas comme des réseaux territorialisés d'organisations, comme cela a été le cas durant cette recherche, mais comme des associations, ce qui correspond à leur statut. En ce sens, il nous a semblé évident de traiter le manque d'implication et de solidarité entre les membres, qui a été souligné par les acteurs interrogés. Ainsi, deux axes ont été développés.

En premier lieu, un axe micro qui correspond au fonctionnement des pôles que l'on peut rapprocher des communautés de destin afin de favoriser la solidarité des membres. Nous avons également choisi de mettre en avant les communautés de pratique, qui représentent un outil favorable à la réduction de l'hétérogénéité des membres en permettant aux membres de construire la pratique via le partage de connaissances.

En second lieu, la solidarité des membres peut se construire par la mise en avant du territoire comme bien commun. Ceci permet aux membres d'œuvrer dans un intérêt général territorial en favorisant l'ancrage territorial des pôles et l'attractivité territoriale durable. En ce sens, il est permis de penser que cette vision à la fois globale et dynamique du territoire, peut amener à la construction d'une chaîne de valeur territoriale prenant en compte l'ensemble des acteurs locaux. Ceci intervient alors que la place des pôles de compétitivité semble menacée et doit être

réactualisée, face à la concurrence des autres organismes économiques. De plus, les pôles de compétitivité, du fait de leur implication dans l'amélioration du bien-être de la communauté, doivent également s'insérer dans le territoire, au regard des besoins des usagers.

Au regard de l'analyse de nos résultats, des discussions intermédiaires et des concepts proposés en discussion générale, nous nous attelons désormais à élaborer des recommandations managériales pour les acteurs des pôles de compétitivité.

2.2 DES RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

La vision globale que nous souhaitons donner à nos recommandations managériales, est la suivante : il s'agit de faire passer les pôles de compétitivité d'une finalité de développement économique à celle d'attractivité territoriale durable. Les recommandations managériales proposées peuvent être effectives à plus ou moins long terme, et concernent à la fois les pôles de compétitivité, mais également la politique publique des pôles.

Nous avons fait ressortir les dimensions de l'innovation sociale dans le fonctionnement des pôles de compétitivité. Plus précisément, nous avons mis en avant que les pôles de compétitivité, via leurs projets, mettaient en œuvre de l'innovation sociale, répondaient ainsi à des besoins sociaux et participaient à l'amélioration du bien-être des usagers. De plus, nous avons exposé que les pôles de compétitivité pouvaient fonctionner via le business model de l'ESS.

Sur le long terme, nous préconisons que les pôles de compétitivité construisent une vision commune, qui offre un sens à l'organisation et représente son idéal d'avenir (Tremblay *et al*., 2005). La construction de cette vision propre à l'organisation, est un gage de mobilisation. Ainsi, nous pensons que le problème du manque d'implication et de solidarité des membres des pôles pourrait être en partie traité par l'élaboration d'une vision commune. Celle-ci a pour objectif « de rallier les énergies, de rassembler les aspirations, de susciter l'engagement des membres de l'organisation et d'amener ceux-ci à prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de l'avenir désiré » (Levin 2000 ; Tremblay *et al*., 2005, p.69).
Pour les pôles de compétitivité, cette vision peut reposer sur l'attractivité territoriale durable en faisant prendre conscience aux membres des répercussions positives que les projets des pôles peuvent avoir, à la fois sur le territoire mais également sur les usagers. Il semblerait que les pôles soient conscients des retombées économiques que les projets peuvent avoir sur le territoire

et qu'il est nécessaire que les orientations stratégiques des pôles et des territoires aillent dans le même sens. En revanche, nous pensons que les pôles ne s'aperçoivent pas des retombées que leurs activités peuvent avoir sur les usagers. Des valeurs humanistes ont un effet mobilisateur, car elles agissent sur l'empowerment organisationnel des individus (Tremblay *et al*., 2005). Pour les membres des pôles et plus spécifiquement les entreprises, avoir connaissance de la participation de leurs projets à l'amélioration du bien-être des usagers, peut représenter un leitmotiv particulier. Ainsi, la construction d'une vision des pôles pourrait s'inscrire sur ces deux axes : territoire et usagers. Cette vision commune pourrait être inscrite dans la stratégie des pôles de compétitivité.
N'oublions pas que l'implication des membres dans la vie associative des pôles de compétitivité est également un levier d'acceptation pour le paiement des prestations.

Si nous nous focalisons sur le lien que nous avons mis en évidence entre les pôles de compétitivité et les usagers, nous pensons qu'à terme, les citoyens pourraient faire partie des pôles de compétitivité. En effet, du point de vue, d'une part de la dimension téléologique de l'ancrage territorial amenant le territoire comme bien commun et d'autre part de l'attractivité socio-citoyenne, les usagers ont un rôle à jouer dans le développement du territoire et de leur bien-être. De plus, nous avons pu mettre en évidence que les projets des pôles de compétitivité pouvaient répondre à des besoins sociaux, alors pourquoi ne pas prendre en considération la population d'un territoire avec ses besoins et ses spécificités ? Rappelons qu'il existe trois niveaux de participation selon Beuret (2012) : l'information, la concertation et la co-construction. Dans un premier temps, les pôles de compétitivité pourraient informer les citoyens de leurs actions et de leurs projets qui les touchent directement, via des tracts par exemple. Il semble également possible d'inviter des citoyens ou des représentant d'usagers à l'assemblée générale annuelle. A moyen terme, les pôles de compétitivité pourraient initier des concertations, intégrant les usagers par le biais d'associations représentatives de la société civile. Un des moyens serait de mettre en place des conseils citoyens sur des thématiques spécifiques, où les associations participeraient en tant qu'experts. A plus long terme, une co-construction entre les usagers et les pôles de compétitivité pourrait se développer via la création d'un collège citoyen au sein du conseil d'administration.

Du point de vue de la gestion démocratique qui correspond à l'un des piliers du business model de l'ESS, nous pensons que les pôles de compétitivité sont en mesure d'intégrer ce type de gouvernance au quotidien. En effet, il existe d'ores et déjà une gestion démocratique au sein

des pôles, car le conseil d'administration est élu par les membres. Le fonctionnement en collèges avec des représentants de chaque type d'acteur va également dans ce sens. En revanche, cette gestion démocratique n'est effective qu'au sein des instances de gouvernance. Nous pensons que les pôles de compétitivité peuvent se saisir de l'assemblée générale comme outil de développement de la gestion démocratique. En effet, à ce jour, l'assemblée générale n'a lieu qu'une fois par an et a pour objectif de faire connaître les décisions prises par le conseil d'administration et ses collèges. Pourquoi ne pas augmenter la fréquence de l'assemblée générale, dans la mesure du possible, afin d'informer de manière plus régulière les membres, sur les décisions et les orientations prises par le pôle de compétitivité ? Ceci pourrait augmenter le sentiment d'engagement et d'appartenance au pôle. De plus, le territoire sur lequel évoluent les pôles de compétitivité est l'échelle régionale, ce qui peut paraître assez large. Pourquoi ne pas rendre les pôles mobiles en proposant des temps et des lieux de rencontres dans les principales villes de la Région afin de se rapprocher des membres. Pareillement, il semblerait possible de proposer aux membres qui le souhaitent et qui sont dans la capacité de le réaliser, de détacher ponctuellement un de leurs salariés pour venir dans le pôle de compétitivité et rencontrer l'équipe opérationnelle. Il serait acceptable d'identifier des moments propices à ce genre de rencontre, où le pôle est ouvert pour recevoir un des salariés de l'entreprise. Là encore, la perspective de pouvoir rencontrer, de façon presque informelle les équipes du pôle, pourrait améliorer l'implication des entrepreneurs. Evidemment, les pôles de compétitivité reçoivent déjà les entrepreneurs lors d'aide au montage de projet par exemple ; mais ceci s'effectue avec une prise de rendez-vous. Ce que nous proposons s'inscrit dans un cadre moins rigide où l'entrepreneur peut venir récolter de l'information et en transmettre sur un temps dédié à hauteur d'une demie journée par mois par exemple. Nous pensons que ceci va dans le sens d'une meilleure implication des membres dans la vie du pôle en tant qu'association.

Pour que les pôles de compétitivité puissent aller de plus en plus vers une autonomie financière, l'empowerment des entreprises semble essentiel. Ce sont elles les bénéficiaires de cette nouvelle offre de prestations payantes, elles doivent donc en être satisfaites. Ainsi, le collège PME développé par le pôle n°2 semble un outil intéressant dont le pôle n°1 pourrait se saisir et qu'il faudrait rendre plus visible pour aller vers une institutionnalisation de celui-ci. En ce sens, les pôles de compétitivité pourraient créer des espaces de discussion (Detchessahar, 2013 ; Detchessahar *et al*., 2015), afin de favoriser la prise de parole des entreprises mais également afin de créer plus aisément des ponts entre les différents acteurs, comme par exemple les entreprises et les acteurs du monde académique. En outre, les pôles de compétitivité doivent

communiquer auprès de leurs adhérents quant au paiement de ces prestations. Le fonctionnement associatif doit être mis en avant en rappelant que les prestations payées servent à développer de nouvelles prestations. Il n'y a pas d'actionnaires au sein des pôles et l'argent des prestations peut être réinvesti dans les pôles, au profit de l'ensemble des membres.

Mais pour que certaines de recommandations soient mises en place, c'est la politique publique des pôles de compétitivité qui devrait également évoluer.
De manière générale, nous avons pu nous apercevoir que les pôles de compétitivité connaissent une évolution de leurs missions. Ils doivent de plus en plus se tourner vers la commercialisation des technologies développées par leurs membres. Peut-être qu'aujourd'hui, la logique « cafétéria » et donc d'animation d'un écosystème n'est plus qu'un support pour mener à bien une mise sur le marché de nouveaux produits et services. Parallèlement, comme nous l'avons déjà souligné, il se crée de nouvelles entités, elles aussi amenées à aider les entreprises dans leurs R&D et dans le montage de projets d'innovation. En reprenant les dires des acteurs interrogés, le niveau national gagnerait à clarifier les rôles de chacun, pour une meilleure entente et coordination entre les différents acteurs du monde économique local.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Cette deuxième partie de notre travail de recherche portait exclusivement sur ses résultats. Elle se constitue de deux chapitres qui se focalisent respectivement sur les questions de recherche n°1 et n°2 pour le chapitre 4 et sur la question de recherche n°3 pour le dernier chapitre. Grâce aux verbatim et donc aux propos de nos différents répondants, nous avons pu illustrer l'ensemble de notre questionnement.

Plus précisément, nous avons mis en lumière les différentes dimensions de l'innovation sociale dans chacun des pôles de compétitivité. Puis, nous avons effectué un retour sur la littérature pour analyser dans quelle mesure nos deux études de cas correspondaient à ce que nous avions présenté dans la partie n°1.

Puis, ces différentes dimensions de l'innovation sociale ont été illustrées grâce aux outils de gestion du fonctionnement des pôles de compétitivité, en matière de coordination, de régulation et du management des connaissances. Ceci dans l'objectif de matérialiser les pratiques managériales inhérentes à chaque dimension de l'innovation sociale.

Ensuite, nous avons mis en évidence les trois dimensions du business model de l'ESS, en lien avec le fonctionnement des pôles de compétitivité. Ceci va dans le sens d'une proposition d'un nouveau modèle des pôles de compétitivité, en lien avec l'innovation sociale.

En outre, nous proposons d'élargir les champs de notre recherche grâce à notre discussion générale, qui mobilise de nouveaux concepts. Nous prenons comme angle d'analyse le fonctionnement associatif des pôles de compétitivité afin de nous focaliser sur l'implication et la solidarité des membres, au sein des pôles de compétitivité.

Enfin, nous proposons des recommandations managériales, au regard des propos des acteurs et de notre analyse des résultats. Ceci dans l'objectif de faire prendre conscience aux pôles de compétitivité qu'ils créent de l'innovation sociale, qui peut constituer une nouvelle voie pour l'évolution des pôles de compétitivité.

CONCLUSION GENERALE

La conclusion générale reprend les éléments essentiels développés et analysés tout au long de ce travail de recherche, afin d'en donner une image claire et concise. Nous rappellerons les objectifs de cette recherche (1) ainsi que les cadres conceptuels et méthodologiques utilisés (2). Puis, nous reviendrons sur les principaux résultats qui émanent de notre travail (3). Enfin, nous présenterons les apports et limites de cette recherche (4) avant d'aborder les voies de recherches futures (5).

1. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche a comme point de départ la volonté de rapprocher un terrain spécifique que sont les pôles de compétitivité avec la notion d'innovation sociale que nous avons découverte et qui nous a passionnés. Cette volonté de mise en relation s'appuyait sur la nature de l'innovation. En effet, les pôles de compétitivité reposent sur l'innovation technologique. Ils ont été créés pour favoriser cette dernière et aider les entreprises à développer leur R&D, afin de rendre la France compétitive internationalement et de relancer la croissance économique. Nous nous sommes alors demandés si les pôles de compétitivité ne pouvaient pas créer un autre type d'innovation. Nous nous sommes alors penchés sur la notion d'innovation sociale, celle-ci présentant des caractéristiques communes avec la définition des pôles de compétitivité, comme l'hétérogénéité des acteurs, leur mise en réseau et la prégnance du territoire.

Le premier objectif de cette recherche a été de clarifier la notion d'innovation sociale qui, malgré des développements notables dans les recherches scientifiques, est tout de même encore méconnue. De plus, il fallait s'assurer qu'elle correspondait à notre terrain de recherche que sont les pôles de compétitivité.

Par ailleurs, notre étude de terrain a fait émerger le contexte incertain des pôles de compétitivité. En effet, ces derniers arrivent, en 2018, à la fin de leur contrat de performance et de leur troisième phase, ce qui annonce un potentiel changement dans la politique publique. De plus, ils subissent une baisse des financements étatiques qui les oblige à trouver de nouvelles sources de financement. En outre, les pôles représentent aujourd'hui un des acteurs du monde économique local et ils doivent donc faire face à une certaine concurrence dans leurs missions. Toutes ces difficultés nous ont amené à penser que l'innovation sociale pouvait représenter une solution et une nouvelle voie pour ces réseaux. En effet, la particularité de l'innovation sociale

est qu'elle implique le changement. Les pôles de compétitivité sont contraints de changer, pourquoi ne pas s'appuyer sur l'innovation sociale ?

Cette recherche pose donc une problématique générale ventilée en trois questions de recherche. Ainsi l'objectif général de ce travail de thèse est : « *En quoi la mise en œuvre de l'innovation sociale participe-t-elle au fonctionnement et à l'évolution des pôles de compétitivité ?* »
Premièrement, nous devons nous assurer que l'innovation sociale peut être mise en lien avec le fonctionnement des pôles de compétitivité, c'est l'intention de notre première question de recherche : « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité produisent-ils de l'innovation sociale ?* » (Q.R.1).
Puis, afin de rendre cette innovation sociale tangible nous posons la question de « *Comment les outils de gestion déployés par les pôles de compétitivité participent-ils à la construction de l'innovation sociale ?* » (Q.R.2)
Enfin, dans notre objectif de proposer un nouveau modèle des pôles de compétitivité, nous nous demandons « *Dans quelle mesure les pôles de compétitivité en tant que structure d'innovation sociale peuvent-ils s'inscrire dans l'Economie Sociale et Solidaire ?* » (Q.R.3).

Nous revenons maintenant sur les cadres conceptuels utilisés afin de répondre aux objectifs que nous venons d'énoncer ; à savoir, rapprocher l'innovation sociale du fonctionnement des pôles de compétitivité et la présenter en tant que solution à leur contexte incertain. De plus, nous revenons sur notre appareil méthodologique qui a permis de mener à bien cette recherche.

2. Les cadres conceptuels et methodologiques utilises

Les cadres conceptuels et méthodologiques représentent la première partie de ce travail de recherche.
D'un point de vue conceptuel, nous nous sommes appuyés sur deux cadres d'analyse qui représentent nos deux chapitres de littérature. Le premier chapitre a sollicité l'innovation sociale en tant que concept et s'est attaché à le définir. Nous avons mis en avant les différentes conceptions de l'innovation sociale, montrant qu'il était possible de retrouver cette notion dans plusieurs champs, aussi bien dans la modernisation de l'action publique que dans l'entrepreneuriat. Nous avons suivi la dichotomie présentée par différents auteurs entre le résultat de l'innovation sociale et le processus de l'innovation sociale. En effet, l'innovation sociale peut représenter à la fois une manière de faire ou une finalité. Pour chacun de ces

aspects, nous avons défini des dimensions correspondantes qui ont été utilisées comme grille d'analyse de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité. Cette grille d'analyse est tout d'abord issue des différentes tentatives de caractérisation de l'innovation sociale qui existent au niveau européen, national ou local. Ainsi, nous avons successivement mis en avant le programme européen Horizon 2020 qui encourage la prise en compte de l'innovation sociale, la loi ESS qui aspire à un cadrage de l'innovation sociale et enfin des dispositifs locaux d'organismes de recherche, qui proposent des critères spécifiques à cette innovation. De plus, en s'appuyant sur l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale, nous avons mis en avant les dimensions inhérentes au processus de l'innovation sociale. En résumé, le chapitre 1 propose sept dimensions de l'innovation sociale, fruit d'un travail de référencement de celle-ci. Ceci a permis d'apporter des éléments de réponses à notre première question de recherche, mettant en lien les pôles de compétitivité et l'innovation sociale.

A la suite, le deuxième chapitre s'est positionné comme une mise en pratique de l'innovation sociale à travers la notion d'outils de gestion. Ce chapitre a tout d'abord permis de structurer le fonctionnement des pôles de compétitivité en termes d'outils de gestion, ce qui a été utile pour rendre concrètes les pratiques d'innovation sociale au sein des pôles de compétitivité. Ceci nous a permis de répondre à notre deuxième question de recherche. Puis, nous nous sommes focalisés sur le champ de l'ESS et plus spécifiquement sur le business model de l'ESS, comme outil de gestion pouvant répondre au contexte incertain des pôles de compétitivité. Dans notre volonté de proposer l'innovation sociale comme voie de changement, il nous fallait un outil de gestion pouvant être mis en place par les pôles de compétitivité. L'innovation sociale est généralement mise en lien avec le champ de l'ESS qui représente un domaine fertile pour le développement de ce type d'innovation. C'est pourquoi nous avons requis le business model de l'ESS pour répondre à notre troisième et dernière question de recherche.

Enfin, la cadre méthodologique, notre troisième chapitre, s'est attaché à définir notre positionnement épistémologique et la méthodologie utilisée, pour mener à bien cette recherche et produire des résultats valables. Ces deux aspects ont été mis en lien et notre conception de la connaissance, s'inscrivant dans un paradigme constructiviste pragmatique répond à une méthodologique qualitative exploratoire, utilisant un raisonnement abductif.

En ce sens, notre production de résultats et donc de connaissances est intimement liée au contexte et met en avant, non pas la réalité mais la réalité de cette recherche spécifiquement. Le contexte est un élément probant de l'élaboration des résultats. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'étude de deux cas, deux pôles de compétitivité de la Région PACA, et

sur des entretiens semi-directifs. Afin de produire des résultats, ce matériau a été analysé grâce à un logiciel (NVivo 11), une analyse de contenu et un codage thématique.

Nous venons d'apprécier les cadres conceptuels et méthodologiques ayant servi à mener à bien ce travail de recherche et à répondre à nos questions de recherche. Revenons à présent sur les résultats produits.

3. LES PRINCIPAUX RESULTATS

Les résultats ont été développés dans la deuxième partie de cette recherche et présentés pour chacun des pôles de compétitivité. Puis, nous avons effectué une comparaison inter-cas. Enfin, une discussion intermédiaire a été produite grâce à un retour sur la littérature. Ce protocole a été réalisé pour chacune des questions de recherche. Néanmoins, dans un souci de compréhension, nous avons regroupé les deux premières questions de recherche portant sur l'innovation sociale et sa mise en œuvre dans les pôles de compétitivité dans le chapitre 4. Quant à la dernière question de recherche sur le nouveau modèle des pôles via le business model de l'ESS, elle a été traitée dans le chapitre 5.

Un de nos principaux résultats a été de mettre en avant les dimensions de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité.

Tout d'abord, nous avons mis en exergue les dimensions du processus d'innovation sociale dans le fonctionnement des pôles de compétitivité. Ainsi, les pôles de compétitivité mobilisent des acteurs hétérogènes locaux, favorisent le territoire en apportant des solutions innovantes qui permettent de le dynamiser et enfin ils permettent aux entreprises, notamment de petite taille, de pouvoir se développer et accéder à des marchés et de nouveaux clients. Le résultat de l'innovation sociale quant à lui, se retrouve dans les missions des pôles. Ainsi, les pôles aident et accompagnent les membres dans le montage de projets. Ce sont ces projets qui ont pour finalité l'innovation sociale puisqu'ils améliorent le bien-être de la communauté et répondent à des besoins d'ordre social.

C'est pourquoi nous avons établi que les pôles de compétitivité représentent un support au développement de l'innovation sociale. Ils se révèlent comme des structures d'innovation sociale. Les projets, quant à eux, produisent de l'innovation sociale, en proposant des solutions innovantes à des problématiques spécifiques que les usagers rencontrent.

Par ailleurs, pour chacune des dimensions de l'innovation sociale, nous avons exposé des outils de gestion, en lien avec la structuration des pôles de compétitivité c'est-à-dire en termes de coordination, de régulation et de management des connaissances.
Cependant, la grille d'analyse des outils de gestion des pôles de compétitivité n'a pas véritablement permis d'exposer des outils pour le résultat de l'innovation sociale et plus particulièrement pour la dimension « génération d'effets positifs ». Celle-ci repose sur l'accessibilité de l'innovation sociale mais ne constitue pas une mission affichée des pôles. Nous avons tout de même mis en avant que les pôles avaient des répercussions sur la population et que l'accessibilité à l'amélioration du bien-être passe par la commercialisation des biens et services produits par les membres. Ainsi, il s'agit d'une évolution des missions des pôles de compétitivité qui doivent de plus en plus aller vers une mise à disposition des innovations développées.

D'autre part, nous avons mis en avant le business model de l'ESS dans le fonctionnement des pôles de compétitivité à travers une dimension économique, une dimension gouvernance et une dimension sociale. Nous mettons en exergue que ces trois éléments du business model de l'ESS englobent les sept dimensions de l'innovation sociale.
Concernant la dimension économique, il s'agit de prestations payantes que les pôles de compétitivité proposent à leurs membres et qui doivent être soutenues par une implication des membres qui semble faible. La dimension gouvernance, impliquant une participation de l'ensemble des acteurs, se retrouve dans le conseil d'administration des pôles divisé en collèges mais n'est pas soutenue au quotidien dans les pôles. Enfin, la dimension sociale renvoie aux différents projets qui ont des répercussions sur les citoyens et sur l'amélioration de leur bien-être.

En résumé, nous avons fait ressortir à la fois l'innovation sociale et le business model de l'ESS dans le fonctionnement et les missions des pôles de compétitivité. En revanche, certaines dimensions de ces deux notions ne sont pas pleinement menées. C'est pourquoi, dans notre discussion générale, nous avons mis en avant l'attractivité territoriale durable ainsi que le fonctionnement associatif des pôles de compétitivité qui peuvent être des indicateurs pour construire le nouveau modèle des pôles de compétitivité.

Nous venons de résumer les objectifs poursuivis, les cadres conceptuels et méthodologiques employés ainsi que dans les résultats produits dans notre recherche. Voyons à présent les apports et les limites de cette recherche.

4. LES APPORTS ET LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous mettrons consécutivement en avant les apports de la recherche qui sont de type théorique et managérial, puis les limites de celle-ci.

4.1 Les apports théoriques

Notre principal apport est l'enrichissement de la définition de l'innovation sociale. En effet, tout en gardant la dichotomie entre le processus et le résultat de l'innovation sociale, nous avons mis en évidence des dimensions spécifiques. A partir du foisonnement de critères de l'innovation sociale issus de chaque organisme de recherche et des initiatives institutionnelles, nous avons établi une liste fixe et étendue, prenant en considération l'ensemble des aspects de cette innovation.

De plus, nous avons mis en évidence, pour chaque dimension de l'innovation sociale des outils et pratiques gestionnaires, en lien avec le fonctionnement des pôles de compétitivité. Pour chaque dimension de l'innovation sociale, une ou plusieurs familles d'outils de gestion ont été mise en avant. Ceci permet de rendre tangibles les dimensions de l'innovation sociale dans le fonctionnement des pôles de compétitivité.

Par ailleurs, nous avons montré que les pôles de compétitivité, bien qu'ils se situent dans une vision très économique, pouvaient susciter une dimension sociale et participative. Ainsi, nous avons mis en lien l'innovation sociale et le business model de l'ESS, avec les pôles de compétitivité. Même si ces derniers aident les entreprises à monter des projets, afin d'être rentables et faire du commerce, ces membres peuvent créer des innovations ayant des influences sur les usagers. Ainsi, sans abandonner la dimension financière, le développement économique repose également sur des dimensions d'ordre social et territorial.

Nous avons mis en exergue les apports théoriques de notre recherche, nous allons désormais présenter les apports managériaux de celle-ci.

4.2 Les apports managériaux

Concernant les apports managériaux, ils sont en lien avec les recommandations managériales évoquées dans le chapitre précédent.

Tout d'abord, l'identification des outils de gestion pour chaque dimension de l'innovation sociale permet aux managers des pôles de pouvoir, d'une part identifier les dimensions de l'innovation sociale et d'autre part, de pouvoir les faire évoluer.

Par ailleurs, nous proposons aux équipes des pôles de compétitivité de développer la solidarité entre les membres et leur implication par le développement de communautés de pratique et d'espaces de discussion partagés.

De plus, pour aller dans le sens d'un nouveau modèle des pôles de compétitivité avec comme nouvelle direction l'innovation sociale et l'ESS, nous proposons d'ouvrir les pôles de compétitivité aux citoyens avec une démarche d'information, de participation puis de co-construction. Ceci est réalisable en promouvant les pôles auprès de la population, en ouvrant les pôles aux associations, en créant des conseils citoyens et en étendant le conseil d'administration aux citoyens ou à leurs représentants.

Enfin, l'élaboration d'une vision commune et englobante sur les bienfaits des pôles de compétitivité sur le territoire en matière de développement économique et social pourrait permettre d'agir sur l'implication des membres et créer une véritable communauté, en lien avec le territoire et la population.

4.3 Les limites de la recherche

La première limite dont nous pouvons parler est d'ordre méthodologique. En effet, il est souvent recommandé par les auteurs en innovation sociale de choisir la méthodologie de la recherche-action, dans le but d'analyser la mise en œuvre du processus d'innovation sociale. Nous n'avons pu réaliser cette méthodologie car elle sous-entend une co-construction entre le chercheur et les praticiens, d'un problème gestionnaire et de ses solutions (David, 2000 ; Hatchuel, 2000). Notre statut de doctorant allocataire n'a pas impliqué de liens étroits avec notre terrain de recherche, dans le sens où nous n'étions pas présents au quotidien dans les pôles.

Par ailleurs, le choix des cas s'est porté sur des cas similaires dans un souci de validité interne. Les pôles de compétitivité choisis sont comparables en termes de taille, de territoire et se

positionnent chacun sur une filière et non sur un domaine de recherche. Si nous avions sélectionnés des études de cas variées, nous aurions pu développer la richesse de nos réponses concernant les dimensions de l'innovation sociale et du business model de l'ESS. Comme notre recherche est exploratoire et porte sur une inscription de l'innovation sociale et du business model de l'ESS dans les pôles, il nous a paru important d'aller vers une compréhension en profondeur pour chacun des cas étudiés.

De plus, nous n'avons pas multiplié les territoires, nous sommes restés sur la Région PACA. Ceci s'explique par une spécificité de celle-ci, que nous pensions propice au développement de l'innovation sociale. En effet, la région PACA à lancée en 2006 les PRIDES (Pôle Régional de Développement Economique et Solidaire) qui veillaient à un développement régional équilibré, en intégrant par exemple des actions de responsabilité sociale et environnementale pour les entreprises. Ce dispositif a disparu avec l'élection d'un nouvel exécutif régional en 2015.

De plus, la politique des pôles de compétitivité, comme nous l'avons souligné dans nos résultats, s'inscrit à un double échelon : national et régional. La Région PACA particulièrement, est un soutien fort pour les pôles de compétitivité, à la fois au niveau financier et stratégique. Ainsi, chaque Région développe sa stratégie économique et peut plus ou moins prendre en compte les pôles comme outil de développement économique. La vision globale de la politique régionale concernant les pôles de compétitivité nous semble un élément à prendre en considération, comme nous nous sommes efforcé de la faire, permettant de cerner le contexte des pôles. Du fait du temps imparti au travail doctoral, nous n'avons pas souhaité lancer de nouvelles études de cas sur d'autres territoires, même si cela peut représenter une piste de recherches futures.

Concernant les personnes interrogées, nous avons réalisé trente-et-un entretiens semi-directifs qui comprennent des acteurs de l'équipe permanente de chaque pôle, des élus au conseil d'administration, des entrepreneurs ainsi que des acteurs dits « institutionnels » qui sont le directeur de la CRESS PACA et la responsable du service économique de la Région PACA, en charge des pôles de compétitivité. Au sein des deux pôles de compétitivité, nous avons privilégié des acteurs avec plusieurs rôles, comme par exemple des entrepreneurs élus au conseil d'administration afin de recueillir leur vision en tant que chef d'entreprise et membre d'une instance de gouvernance. Nous aurions pu élargir notre échantillon à des membres entrepreneurs mais ceci posait un problème d'échantillonnage. En effet, les pôles de compétitivité choisis rassemblent plus de quatre cents entreprises allant de la TPE à la grande entreprise. De ce fait, il aurait été nécessaire de sélectionner des entrepreneurs pour chaque type

d'entreprise, dans un objectif de respect de la validité interne. De plus, le nombre de chefs d'entreprise nous paraît trop important pour atteindre une validité externe. En revanche, il serait intéressant de pouvoir obtenir la vision des entrepreneurs au regard de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité mais en proposant une méthodologie quantitative par questionnaire, afin d'avoir le maximum de répondants.

Par rapport au traitement des données, nous nous sommes efforcés d'exposer, de la manière la plus honnête et la plus transparente possible notre travail d'analyse des données en matière de condensation et de catégorisation des donnés ; d'élaboration et de vérification des résultats. En ce sens, nous avons utilisé le logiciel NVivo 11 pour coder d'un point de vue thématique nos entretiens. Néanmoins, cette démarche présente des limites du fait de la réduction des données qui peut amener un risque de perte de sens ou d'informations.

Nous avons mis en avant les apports et limites de cette recherche. Nous proposons à présent des voies de recherche pour valoriser nos recherches futures.

5. LES VOIES DE RECHERCHE

D'un point de vue théorique et comme nous l'avons souligné dans notre discussion générale, le concept d'attractivité territorial durable pourrait s'appliquer à des recherches futures sur les réseaux territorialisés d'organisations et plus particulièrement sur les pôles de compétitivité, toujours avec une mise en exergue de l'innovation sociale. Il serait alors judicieux de continuer la transposition des leviers de l'attractivité territoriale durable, issus du champ de la culture, vers le champ économique.

Dans une perspective, à la fois d'attractivité territoriale durable et d'amélioration du bien-être des usagers, nous pensons qu'il serait intéressant d'investiguer le champ du marketing territorial. En effet, nous avons mis en exergue dans notre littérature, que l'innovation sociale construit des solutions nouvelles à des problèmes spécifiques dans une volonté d'amélioration du bien-être de la communauté. La démarche de marketing territorial peut répondre à des objectifs d'attractivité et d'hospitalité (Chamard *et al*., 2014). En ce sens, l'approche relationnelle des marques de territoire implique notamment des relations d'infrastructures et de services primaires (Alaux *et al*., 2015) qui peuvent influer sur les usagers dans la construction de leur bien-être. Il nous semble donc intéressant de mettre en relation l'innovation sociale et le marketing territorial et d'explorer un potentiel lien de causalité. Ainsi, nous pourrons nous

demander dans quelle mesure les actions de marketing territorial favorisent-elles l'innovation sociale ? Celui-ci peut être renversé pour analyser dans quelle mesure la mise en œuvre d'innovations sociales participe-t-elle à une démarche de marketing territorial ?

Comme nous l'avons établi dans nos limites, notre recherche, du fait de son caractère exploratoire et des spécificités régionales de la Région PACA se cantonne à celle-ci. L'innovation sociale se développe en lien avec le contexte duquel elle émerge. Ainsi, il semblerait intéressant d'analyser l'innovation sociale dans d'autres pôles de compétitivité et dans d'autres régions. Cela permettrait d'une part, de comparer la prise en compte des dimensions de l'innovation sociale et d'autre part, de faire émerger de potentielles spécificités régionales.

Dans le sens d'un élargissement de notre recherche, l'utilisation d'une méthodologique quantitative semble également judicieuse. En effet, nous souhaitons pour chaque dimension de l'innovation sociale établir une échelle de mesure. Grâce à nos entretiens semi-directifs, il est possible de déterminer les variables associées à chaque dimension de l'innovation sociale. Ce questionnaire serait distribué aux entrepreneurs, car, comme nous l'avons souligné dans nos limites, nous pensons que la méthodologie quantitative (qui permet de mener des recherches à plus grande échelle) serait judicieuse pour interroger ces acteurs. Ainsi, les chefs d'entreprise pourraient évaluer l'intensité de chaque dimension de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité. En d'autres termes, ce questionnaire aurait pour objectif de quantifier l'intensité de chaque variable dans les pôles de compétitivité et de recueillir le point de vue des entrepreneurs membres qui représentent les acteurs les plus nombreux dans les pôles.
Pour continuer dans un objectif d'élargissement de notre recherche, il est envisageable d'interroger les citoyens concernant les actions menées par les pôles. En effet, nous avons montré que les pôles de compétitivité et plus particulièrement les projets menés, avaient des répercussions sur l'amélioration du bien-être des citoyens en matière de logement, d'emplois ou de sécurité. Interroger ces acteurs nous permettrait d'analyser leur connaissance des pôles de compétitivité, l'image qu'ils en ont, mais également pouvoir mettre en avant leur prise de conscience ou non relative aux répercussions des projets. Deux méthodologies peuvent être employées, en lien avec nos recommandations managériales à propos de la prise en compte de ces acteurs. En premier lieu, nous pouvons choisir d'interroger les représentants des citoyens que sont les associations. Pour cela, il est possible de réaliser des entretiens semi-directifs. Dans un second temps, nous pouvons interroger, par une méthodologie quantitative les citoyens

directement concernés par les projets des pôles mais également ceux qui n'en sont pas directement des bénéficiaires. En fonction des résultats obtenus, il sera possible de mettre en place un protocole d'insertion des usagers dans les pôles de compétitivité, en accord avec des deux entités.

Enfin, il serait intéressant d'attendre la fin de la troisième phase des pôles de compétitivité et la possible réforme de cette politique publique pour retourner sur le terrain, interroger à nouveau les acteurs et dresser le nouveau modèle des pôles de compétitivité choisi par l'Etat. Ceci s'inscrit dans une méthodologie longitudinale qui a attrait à l'analyse des processus. Comme nous avons pu récolter la vision des acteurs concernant les phases précédentes des pôles, en utilisant cette méthodologie longitudinale, notre travail de recherche s'inscrit dans la durée, pouvant mettre en perspective le changement de modèle.

BIBLIOGRAPHIE

A

AGGERI F., LABATUT J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.13, N°3, p. 5-37.

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (2006), *Sociologie de la traduction*, Presses des mines

ALAUX C. (2011), *L'impact des instruments des politiques publiques environnementales sur le processus de décision du consommateur. L'achat de voitures à faibles émissions de carbone*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale.

ALAUX C., SERVAL S., ZELLER C. (2015), « Le marketing territorial des petits et moyens territoires : identité, image et relations », *Gestion et management public*, n°2, vol 4, p.61-78.

ALLARD-POESI F., LOILIER T. (2009), « Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ? », *Economies & Sociétés*, p. 1975-1999.

ALLARD-POESI F., PERRET V. (2014), *Fondements épistémologiques de la reche*rche, *in* R-A. Thiétart (dir) *Méthodes de recherche en management*, Dunod. Paris, p. 14-46.

ALBERT M-N., AVENIER M-J. (2011), « Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens », *Recherches qualitatives*, n°2, p. 22-47.

ALLEMAND S., BOUTILILER S. (2010), « L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale », *Marché et Organisations*, vol 11, n°1, p. 9-14.

ALTER N. (2010), On ne peut pas institutionnaliser l'innovation, *in* J.L. Klein., D. Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, p. 139-151.

AMAR A., BERTHIER L. (2007), « Le nouveau management public : avantages et limites », *Revue Gestion et Management Public*, vol 5, p. 1-14

AMIT R., ZOTT C. (2000), Business model innovation: creating value in times of change, working paper, IESE Business school, University of Navarra, n°870.

AMIT R., ZOTT C. (2012), « Creating Value Through Business Model Innovation », *MIT Sloan Management Review*, vol 53, n°3, p. 41-49.

ARNAUD C. (2012), *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels : manager la proximité pour une attractivité durable du territoire*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale.

ASSELINEAU A., CROMARIAS A. (2011), « Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise », *Management & Avenir*, vol 50, n° 10, p. 137-152.

ASSENS C. (1996), « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau » *Flux*, vol 12, n°23, p.38-42

ASSENS C. (2003), « Le réseau d'entreprise : vers une synthèse des connaissances », *Revue Management international*, n°4 vol 7

ASSENS C., ABITTAN Y. (2012), « Le Management d'un bien commun : le territoire. Le cas des pôles de compétitivité », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise,* n°1, p. 19-36.

ATTARCA M., CORBEL P., NIOCHE J-P. (2010), « Innovation et politiques d'influence », *Revue française de gestion*, n°7, p. 31-47.

ATTARCA M. (2002), « Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie », *XIe Conférence annuelle de l'AIMS*, Paris.

AVENIER M-J. (2011 a), « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & avenir*, n°3, p. 372-391.

AVENIER M-J. (2011 b), « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion ! » *Le Libellio d'AEGIS*, vol7n°1, p.39-52

AVENIER M-J., GAVARD-PERRET M-L. (2012), *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*, de M-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert, Pearson Education Universitaire, p. 11-62.

AVENIER M-J., THOMAS C. (2012), « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion », *Le libellio d'Aegis*, vol 8, n°4, p. 13-27.

AVISE (2011), *Grille de caractérisation de l'innovation sociale.*

AVISE (2012), *L'innovation sociale : un levier pour le développement des territoires.*

AVISE (2013), *Programmer l'innovation sociale : les critères de sélection des projets d'innovation sociale.*

AYDALOT P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI.

AYERBE C., MISSONIER A. (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, n°2, p. 37-62.

B

BACQ S., JANSSEN F. (2008), Définition de l'entrepreneur social : revue de la littérature selon les critères géographique et thématique », *9e congrès de l'AIREPME*, Louvain la neuve.

BALAS N. (2010), Les pôles de compétitivité, ou l'hégémonie du cluster portérien. Essai critique sur la performativité du management stratégique, *in* F. Palpacuer., M. Leroy et G. Naro (eds.) *Management, mondialisation, écologie: regards critiques en sciences de gestion,* Ed. Hermès.

BALAS N., PALPACUER F. (2008), « Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? Le cas de l'alliance Crolles 2 », *Entreprises et* histoire, n° 53, p. 12-33.

BARDIN L. (1985), *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.

BARGUES E., HOLLANDTS X., VALIORGUE B. (2017), « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. Une lecture en termes de travail institutionnel », *Revue française de gestion*, vol 263, n° 2, 2017, p. 31-50.

BARNEY J.-B. (1996), « The Resource-Based-Theory of the firm » *Organization Science*, vol 7, p. 63-85.

BARTHELEMY A., KELLER S., SLITINE R. (2014), *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Rue de l'échiquier.

BASTIANUTTI J., PEREZTS M. (2012), « À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez. Modérateur, Pierre Romelaer », *Le Libellio d'Aegis*, vol 8, n° 3, Dossier controverses AIMS 2012, p. 39-44.

BAUMARD P., IBERT J. (2014), Quelles approches avec quelles données ?, *in* R-A. Thiétart (dir), *Méthodes de recherche en management*, Dunod : Paris, p. 105-128.

BELANGER R., LEVESQUE B. (2014), Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992), *in* B Lévesque., J-M Fontan., J-L Klein (dir),

L'innovation sociale, les marches d'une construction théorique et pratique, Presses de l'Université du Québec, p. 13-44.

BENSEDRINE J., DEMIL B. (1996), « L'action collective des entreprises sur la réglementation : une analyse en termes de pouvoir », *Conférence de l'AIMS*

BERNOUX P. (2013), De la sociologie des organisations à la sociologie des associations, *in* C Hoarau, J-L Laville (dir), *La gouvernance des associations*, p.60-85

BERRY M. (1983), « Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique.

BERTHINIER-PONCET A. (2012), *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française. Une approche par les pratiques institutionnelles*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie, Institut de Recherche en Gestion et en Economie.

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.

BERTHINIER-PONCET A. (2014), « Gouvernance et dynamiques d'innovation au sein d'un technopôle. Une analyse par les pratiques institutionnelles d'innovation », *Management international*, vol 19, n°1, p. 94-112.

BESANCON E. (2013), L'innovation sociale en pratiques solidaires : processus, résultat, impacts et changements, *in* E. Besançon., N. Chochoy et T. Guyon (dir) *L'innovation sociale : principes et fondements d'un concept*. L'Harmattan.

BESANÇON E., GUYON T. (2013), Les principales approches de l'innovation sociale, *in* E. Besançon., N. Chochoy et T. Guyon (dir) *L'innovation sociale : principes et fondements d'un concept*. L'Harmattan.

BESANCON E. (2015) « La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. Une illustration à partir d'une recyclerie », *Presses de Sciences Po*, n°31, p. 31-40.

BESANCON E., CHOCHOY N. (2015), « Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°336, p. 80-93.

BESANCON E., CHOCHOY N. (2016), Les marqueurs d'innovation sociale : une recherche partenariale contribuant à l'amorce de nouvelles trajectoires d'innovation, *in* J-L Klein., A Camus., C Jetté., C Champagne., M Roy (dir) *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Presses de l'Université du Québec, p. 105-112.

BEURET J-E. (2012), « Mieux définir la concertation : du pourquoi au comment » *Négociations*, n°17, p.81-86

BEVIR M. (2006), « Democratic governance: Systems and radical perspectives », *Public Administration Review*, n°66, p. 426-436.

BIRKINSHAW J., HAMEL G., MOL M.J. (2008). « Management innovation », *Academy of Management Review*, vol 33, n° 4, p. 825-845.

BLANC A., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. (2014), Exploitation des données textuelles, *in* R-A. Thiétart (dir) *Méthodes de recherche en management*, Dunod. Paris, p. 551-573.

BOCQUET R., MOTHE C. (2008), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue française de gestion*, n°10, p. 101-122.

BOCQUET R., MENDEZ A., MOTHE C., BARDET M. (2009), « Pôles de compétitivité constitués de PME : Quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management et Avenir*, n°25, p.227-244.

BOQUET R., MOTHE C. (2009), « Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME », *Canadian Journal of Regional Science*, n°32, p. 411-426.

BONCLER J., VALEAU P. (2010), *Créer et manager une association*, De Boeck.

BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°3, p. 311-328.

BOUCHARD M-J. (2010), L'innovation sociale en économie sociale, *in* J.L. Klein., D. Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, p. 121-138.

BOUCHARD M-J., LEVESQUE B. (2014), L'économie sociale et l'innovation : l'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale *in* B Lévesque., J-M Fontan., J-L Klein (dir), *L'innovation sociale, les marches d'une construction théorique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, p. 125-152.

BOUABDALLAH K., THOLONIAT A. (2006), *Pôle de compétitivité et réseaux de proximité: l'émergenced'une nouvelle dynamique de l'innovation ?*, 5èmes Journées dela Proximité.

BOURGEOIS E., NIZET J. 1995), *Pression et légitimation: une approche constructive du pouvoir*, Presses universitaires de France.

BOURNOIS F., POINT S., VOYNET-FOURBOUL C. (2002), « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue Française de Gestion*, vol 137, p. 71-84.

BOSCHMA R. (2005), « Proximity and Innovation: A Critical Assessment », *Regional Studies*, vol 39, n°1, p. 61-74,

BRETECHE J-P. (2011), *Action publique et territoires innovants : analyse de la construction des chemins de la compétitivité par les managers territoriaux : le cas du pays d'Aix*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale.

BROWN J-S, DUGUID P. (1991), « Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation », *Organization science*, vol 2, n°1, p. 40-57.

BUCLET N. (2014), « L'économie de fonctionnalité entre éco-conception et territoire : une typologie », *Développement durable et territoires*, vol 5, n°1, p. 1-17.

BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS (2014), *Social innovation. A decade of changes.*

BUTLER B-S. (2000), *Communication Cost, Belief Development, and Structural Change: A Dynamic Model of Networked Communities of Practice*. CASOS working paper.

C

CAJAIBA A. P., AVENIER, M. J. (2013), Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique: éclairages pratiques. *Recherches qualitatives*, vol. 32, no 2, p. 201-226.

CALLON M. (2010). L'innovation sociale : quand l'économie redevient politique, *in* J.L. Klein., D. Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, p. 17-42.

CARMES M. (2010), « L'innovation organisationnelle sous les tensions performatives » Propositions pour l'analyse d'une co-construction conflictuelle des politiques et pratiques numériques, *Les cahiers du numérique*, Vol.6, p.15-37

CAZES-MILANO P., MAZARS-CHAPELON A. (2000), Techniques et outils de gestion : un même concept ?, *Cahier de recherche Centre de recherche Dauphine marketing, stratégie*, prospective, n°281.

CHABAULT D. (2010), « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Management & Avenir,* n° 36, p. 130-151.

CHAMRD C. (2004), « L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure du « capital-citoyen », *Congrès de l'AFM*

CHANAL V. (2000) « Communautés de pratique et management par projet », *M@n@gement*, vol 3, n°1, p. 1-30.

CHANIAL P., LAVILLE J.-L. (2002), « L'économie solidaire : une question politique », *Mouvements*, n°19, p. 11-20.

CHANLAT J.-F. (2013), « Les études critiques en management », *Communication*, vol 31, n°1, mis en ligne le 06 mai 2013.

CHARREIRE S., HUAULT I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance contrôle stratégie*, n°4, p. 31-55.

CHARREIRE-PETIT S., DURIEUX F. (2014), Explorer et tester, in S. Charreire-Petit., F. Durieux (dir) *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, p. 57-80.

CHATEAU TERRISSE P. (2012), « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, vol 54, n°4, p. 145-167.

CHEVALLIER J. (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue française d'administration publique*, n°1, p. 203-217.

CHEVALIER I., GAULENE S. (2015) « L'économie sociale et solidaire : un enjeu de territoire », *Empan*, vol. 97, n° 1, p. 129-133.

CHESBROUGH H-L. (2010), « Business Model Innovation: opportunities and barriers », *Longe range planning*, vol 43, p. 354-363.

CHESBROUGH H-L., ROSEMBLOOM R-S, (2002), « The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies », *Industrial and Corporate Change*, vol 11, n°3, p. 529-555.

CHIA E., TORRE A., VALETTE REY H. (2008) « Vers une technologie de la gouvernance territoriale. Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires », *Norois*, n°209, p. 167-177.

CHIAPELLO E., GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Editions La Découverte.

CLOUTIER J. (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale ?, *Cahier du CRISES*.

COLLETIS G., GIANFALDONI P., RICHEZ-BATTESTI N. (2005), « Economie sociale et solidaire, territoires et proximité », *Revue Internationale de l'économie sociale*, n°296, p.8-25

COMMISSION EUROPEENNE (2010), *This is european social innovation.*

COMMISSION EUROPEENNE (2013), *Guide to social innovation.*

CONSEIL NATIONAL DES CHAMBRES REGIONALES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2015), *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France*.

COOKE P., URANGA M.-J., ETXEBARRIA G. (1998), « Regional systems of innovation: an evolutionary perpsective », *Environment and planning A*, vol 30, p. 1563-1584.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (2007), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil

CUSIN F., DAMON J. (2010), « Les villes face aux défis de l'attractivité. Classements, enjeux et stratégies urbaines », *Futuribles*, n° 367, p. 25-46.

D

DAMON J. (2009), *Catalogue des innovations, 100 fiches pour apprendre, surprendre et, le cas échéant, se déprendre* Futuribles International.

DAMONPOUR F., ARAVIND D. (2011), « Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents », *Management and Organization Review*, vol 8, n°2, p. 423-454.

DANDURAND L. (2004), « Et si on parlait d'innovation sociale… », *in* L Dandurand (dir) *Recherches Innovations*, Fonds québécois recherche – culture, p. 1-4.

DANDURAND L. (2005). « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, n°3, p. 377-382.

DAVID A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*, p. 1-23.

DAVID A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, p. 193-213.

DAVID A. (2004), *La généralisation des résultats dans les études de cas en sciences de gestion*, Conférence de l'AIMS.

DASILVA C-M., TRKMAN P. (2013), « What it is and What is not », *Longe Range Planning*, p. 1-11.

DE LA VILLE J-L. (2000), La recherche idiographique en management stratégique: une pratique en quête de méthode ? », *Finance contrôle stratégie*, n°3, p. 73-99.

DE NANTEUIL M., TASKIN L. (2011), *Introduction*, *in* L. Taskin., M. De Nanteuil (dir) Perspectives critiques en management, De Boeck

DEMAZIÈRE C. (2002à), *Politiques locales d'aménagement et de développement, services aux entreprises et centralité*, Rapport pour le PUCA, Ministère de l'Equipement.

DEMOUSTIER D. (2010), « Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. Étude sur quatre zones d'emploi en Rhône-Alpes », *Géographie, économie, société*, vol 12, p. 89-109.

DEMOUSTIER D. RICHEZ-BATTESTI N. (2010), « Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, économie, société*, vol. 12, n°1, p. 5-14.

DE MURO P., HAMDOUCH A., CAMERON S., MOULAERT F. (2007), « Organisations de la société civile, innovation sociale et gouvernance de la lutte contre la pauvreté dans le Tiers-Monde », *Mondes en développement*, n° 139, p. 25-42.

DE VAUJANY F. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol 9, n°3, p. 109-126.

DEES J.-G., ANDERSON B.-B. (2006), « Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought » *Research on social entrepreneurship*, ARNOVA occasional paper series, p. 39-66.

DEFOURNY J., NYSSENS M. (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°319, p. 18-35.

DEFOURNY J., NYSSENS M. (2013), Social innovation, social economy ans social enterprise : what can the European debate telle us ? *in* F. Moulaert, D. MacCallum, A Mehmood, A Hamdouch (dir) *The International Handbook on Social Innovation*, p.40-53

DEFOURNY J., NYSSENS M. (2014), The Breakthrough of Social Enterprise : Conceptual Clarifications, *in* N Alix., M De Nateuil (dir), *For an Economy of Trust in Europe : the Contribution of the Social and Solidarity Economy*, Confrontations Europe, p. 23-27.

DEMAZIERE C. (2002), « L'action économique locale et l'environnement. Les collectivtés locales prennent-elles en compte les contraintes et opportunités qu'offrent les ressources naturelles pour l'économie d'un teeitoire ? » *Développement durable et territoire*, Dossier 1

DEMOUSTIER D., RICHEZ-BATTESTI N. (2010), « Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, économie et société*, vol 21, p. 5-14.

DETCHESSAHAR M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments

d'un management par la discussion », *Négociations*, n° 19, p. 57-80.

DETCHESSAHAR M., GENTIL S., GREVIN A., STIMEC A (2015) « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations? » *@GRH*, n°3, p. 63-89.

DI MAGGIO P.-J., POWELL W-W. (1983), « The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field», *American Sociological Review*, vol 48, p. 147-160.

DI MAGGIO P.-J., POWELL W.-W. (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, vol 10, n°40, p. 113-154.

DI MEO G. (1998), « De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie » *L'information géographique*, vol 62, n°3, p. 99-110.

DI MEO G. (2006), « Les territoires de l'action », *Bulletin de la Société Géographique de Liège*, p. 7-17.

DI MEO G. (2008), « Une géographie sociale entre représentations et action », *Montagnes méditerranéennes et développement territorial*, p. 13-21.

DOLOREUX D., BITARD P. (2005), « Les systèmes régionaux d'innovation : discussion critique », *Géographie, économie, société*, vol 7, p. 21-36.

DOMINGUEZ C. (2005), « Modèles d'affaires et valeur des places de marché électroniques : taxonomie d'un phénomène émergent », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

DUBOULOZ S., BOQUET R., (2013), « Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus ? », n°235,

DUMEZ H. (2012 a), « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative », *Le libellio d'Aegis*, n°3, p. 3-9.

DUMEZ H (2012 b), « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, vol 8, n°4.

DUPOUËT O., YILDIZOGLU M., COHENDET P. (2003), « Morphogenèse de communautés de pratique », *Revue d'économie industrielle*, vol 103, p. 91-110.

DU TERTRE C. (1999), « Intangible and interpersonal services: toward new political economy tools. The french case », *The Service Industries Journal*, vol 19, p. 18-34.

DURANCE P. (2011), « L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement », Avise.org.

DRAPERI J.-F. (2003), « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n° 288, p. 48-66.

DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C. (2014), Validité et fiabilité de la recherche, *in* R-A. Thiétart (dir) *Méthodes de recherche en management*, Dunod. Paris, p. 297-331.

DYER J.-H., SINGH H. (1998), « The relation view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *The Academy of Management Review*, vol 23, n°4, p. 660-679.

E

EMERSON J. (2006), Moving Ahead Together : Implications of a Blended Value Framework for the Future of Social Entrepreneurship, *in* Nicholls A. (eds.) *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press, p. 391-406.

ENJOLRAS B. (2010), « Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne », *Géographie, économie, société*, n°12, p. 15-30.

EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, vol 253, n°8, p. 369-386.

EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD d. (2015), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, vol 170, n°1, p. 155-171.

EISENHARDT K-M. (1989), « Agency theory: An assessment and review », *Academy of management review*, n°1, p. 57-74.

EMIN S., SCHIEB-BIENFAIT N. (2007), « Projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire : propositions pour de nouveaux cadres d'analyse » *Economie et Solidarités*, vol 38, n°1, p.127-155.

EYMARD-DUVERNAY f. (2006), « Introduction » in F, Eymard-Duvernay, *L'économie des conventions méthode et résultats*, Paris, La découverte

F

FRAYSSIGNES J. (2005), *Les AOC dans le développement territorial : une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères*, thèse de doctorat en Géographie. Espaces, sociétés rurales et logiques économiques, Université de Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse, Laboratoire Dynamiques rurales

G

GAND S. (2015). « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs : Quels dispositifs de gestion ? », *Revue française de gestion*, vol 41, n° 246, p. 127-142.

GARDET É., MOTHE C. (2010), « Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation », *Revue française de gestion*, vol 36, n° 204, p. 171-186.

GAVARD-PERRET M-L., GOTTELAND D., HELME-GUIZON A., HERBERT M., RAY D. (2008), Collecter les données : l'enquête, *in* M-L. Gavard-Perret., D. Gotteland., C. Haon., A. Jolibert (dir) *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Pearson Education*, p. 87-138.

GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), « What passes as a rigorous case study? », *Strategic management journal*, n°13, p. 1465-1474.

GILLY J.P., WALLET F. (2001), « Forms of proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces: The case of Industrial Conversion Processes », *International Journal of Urban and Regional Research*, n°25, p. 553-570.

GILLY J-P., PERRAT J. (2003), *La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale*, Cahier n°5.

GIRAUD G. (2014), Une autre économie est possible, *in* F. Jany-Catrice., N. Matyjasik., P. Mazuel (dir), *Economie sociale et solidaire, de nouveaux référentiels pour tempérer la crise*, Gestion Publique, p. 37-52.

GIROD-SEVILLE M-G., PERRET V. (2002), Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme, in N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire-Petit, J. Legoff *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Editions Management et Société-EMS, p. 315-333.

GOSSE B., SPRIMONT P.-A. (2010), « Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité », *Management et Avenir*, n°36, p. 13-34.

GOMBAULT A. (2006), La méthode des cas, *in* P. Roussel., F. Wacheux (dir) *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, p. 31-64.

GOMEZ P-Y. (2008), « La gouvernance des pôles de compétitivité », *Revue française de gestion*, n°10, p. 197-209.

GOSSE B., SPRIMONT P-A. (2010), « Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité », *Management & Avenir*, vol 36, n° 6, p. 13-34.

GREENWOOD R., RAYNARD M., KODEIH F., MICELOTTA E-R., LOUNSBURY M. (2011), « Institutional Complexity and Organizational Responses », *The Academy of Management Annals*, vol 5, n°1, p. 317-371.

GUEGUEN G., TORRES O. (2004), « La dynamiques concurrentielle des écosystèmes d'affaires », *Revue Française de Gestion*, vol 30, n° 148, p. 227-248.

GUESNIER B. (2010), « Poids et place de l'économie sociale et solidaire dans les activités économiques, entre les autres acteurs, selon les échelles territoriales », *Marché et organisations*, vol 11, n°. 1, p. 15-30.

H

HAMEL G. (2006), « The why, what, and how of management innovation? », *Harvard Business Review*, vol 84, n°2 p. 72-84.

HAMON B. (2014), Préface, *in* F. Jany-Catrice, N. Matyjasik, P. Mazuel (dir) *Économie sociale et solidaire : De nouveaux référentiels pour tempérer la crise*. Institut de la gestion publique et du développement économique, p. 1-2.

HARRISSON D., VEZINA M. (2006), « L'innovation sociale : une introduction », *Annals of public ans cooperative economics*, vol 77, n°2, p. 129-138.

HARRISSON D., KLEIN J-L. (2010), Introduction, *in* J-L Klein., D Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, p. 1-14.

HASSENTEUFEL P. (1998), « Think social, Act local, la territorialisation comme réponse à la crise de l'Etat-Providence ? », *Politiques et Management Public*, vol. 16, n°3, septembre, p. 6-9.

HATCHUEL A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective *in* A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (dir) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, p. 7-44.

HERNANDEZ S. (2006), *Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes : Barcelone, Lyon, Marseille, Nantes et Nottingham*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale.

HERNANDEZ S. (2011), *Le territoire construit : entre idéologie et management. Diversité des orientations, des domaines d'action et des pratiques*. Habilitation à diriger des recherches.

HIEZ D. (2013), Introduction *in* D. Hiez., E. Lavillunière (dir) *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, De Boeck

HILLIER J., MOULAERT F., NUSSBAUMER J. (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, économie, société,* n°6, p. 129-152.

HOWALDT J., SCHWARZ M. (2010), « Social innovation: concepts, researchfields ans international trends », *International monitoring project.*

HUAULT I., KÄRREMAN D., PERRET V., SPICER A. (2017), « Introduction to the special issue: The evolving debate about critical performativity », *M@n@gement*, vol 20, n°1, p. 1-8.

I

INSTITUT GODIN J-B. (2015), « Les capteurs de l'innovation sociale », *Outils*, Institutgodin.fr.

ISCKIA T. (2011), « Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », *Management & Avenir*, n° 46, p. 157-176.

ITÇAINA, X. (2010) « Les régimes territoriaux de l'économie sociale et solidaire : le cas du Pays Basque français », *Géographie, économie, société*, vol.12, n° 1, 2010, p. 71-87.

J

JANY-CATRICE F., MATYJASIK N., MAZUEL P. (2014), Introduction, *in* F Jany-Catrice., N Matyjasik., P Mazuel (dir), *Economie sociale et solidaire, de nouveaux référentiels pour tempérer la crise*, Gestion Publique, p. 3-10.

JORION P. (2014), L'économie sociale et solidaire : historique et analyse des questions restant à résoudre, *in* F Jany-Catrice., N Matyjasik., P Mazuel (dir), *Economie sociale et solidaire, de nouveaux référentiels pour tempérer la crise*, Gestion Publique, p. 77-88.

JOUISON E. (2005), « Délimitation théorique du business modèle », *Conférence de l'AIMS.*

JOUISON E., VERSTRAETE T. (2006), « Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique » *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*

JOUVE B. (2006), « Éditorial. L'empowerment: entre mythe et réalités, entre espoir et désenchantement », *Géographie, économie, société*, n°8, p. 5-15.

K

KERADEC H. (2014), « L'épistémologie des sciences de gestion, entretien avec Yvon Pesqueux », *Perspectives*, n°150

KLEIN J.-L. (1992), « Le partenariat : vers une planification flexible de développement local ? » *Canadian Journal of Regional Science*, p. 491-505.

KLEIN J.-L. (2014), Innovation sociale et développement territorial, *in* J-L Klein., J-L Laville., F Moulaert (dir) *L'innovation sociale*, p. 115-139.

KLEIN J.-L., LAVILLE J.-L., MOULAERT F. (2014), L'innovation sociale : repères introductifs, *in* J-L Klein., J-L Laville., F Moulaert (dir) *L'innovation sociale*, p. 7-42.

KLEIN J.-L., CAMUS A., JETTE C., CHAMPAGNE C., ROY M. (2016), Introduction, *in* J-L Klein., A Camus., C Jetté., C Champagne., M Roy (dir) *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Presses de l'Université du Québec, p. 1-12.

KOEN P., BERTELS H-M, ELSUM I-R. (2011), « The three faces of business model innovation: Challenges for established firms », *Research technology management*, vol 54, n°3, p. 52-59.

KOENIG G. (1993), *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles,* Rapport INIST-CNRS.

KOENIG G. (2005), « Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbelienne », *Conférence de l'AIMS*, vol 15, p. 9-30.

KOENIG G. (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, vol 15, p. 209-224.

ℒ

LASCOUMES P., LE GALÈS P., (2004), «L'action publique saisie par ses instruments, *in* P *Lascoumes*, P Le Galès (dir), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, p. 11-44.

LAVIE D. (2006), « The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based-view », *Academy of Management Review*, vol 31 n°3, p. 638-658.

LAVILLE J-L. (2001), Les raisons d'être des associations, *in* J-L Laville, A Caillé, P Chanial (dir), *Association, démocratie et société civile*, La découverte.

LAVILLE J-L. (2012), La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques, *in* E Bayle, J-C Dupuys, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, De Boeck, Méthodes et Recherches.

LAVILLE J-L. (2014), La théorie critique : de l'impasse au renouveau. Écoles de Francfort, sociologies pragmatique et publique, épistémologies du Sud, postface *in* B Frère, *Le tournant de la théorie critique*, Desclée de Bouwer.

LAVILLE J-L. (2016), L'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale : une mise en perspective historique, *in* J-L Klein., A Camus., C Jetté., C Champagne., M Roy (dir) *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Presses de l'Université du Québec, p. 13-20.

LAVILLE J-L., NYSSENS M., (2000). « Solidarity-Based Third Sector Organizations in the "Proximity Services" Field: A European Francophone Perspective », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol 11, n°1, p. 67-84.

LAVILLE J-L., SAINSAULIEU R. (1997), Les fonctionnements associatifs, in J-L Laville, R Sainsaulieu, *Sociologie de l'association,* Desclée de Brouwer, p. 271-297.

LAUFER R., BURLAUD A. (1980), *Management public : gestion et légitimité*, Gestion, systèmes et stratégies, Dalloz.

LAWRENCE T-B., SUDDABY R. (2006), Institutions and Institutional Work, *in* S-R Clegg, C Hardy, T-B Lawrence, W-R Nord (dir) *Handbook of Organization Studies*, Sage, p. 215-254.

LECOCQ X., YAMI S. (2004), « L'analyse stratégique et la configuration de valeur », *Revue française de gestion,* n°152, p. 45-65.

LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, économie, société*, n°7, p. 321-332.

LE MOIGNE J-L. (2012), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Que Sais-Je ?

LE ROY F., ROBERT M., GIULIANI P. (2013), « L'innovation managériale », *Revue française de gestion*, vol 39, n° 235, p. 77-90.

LEST, CRESS PACA (2015), *Guide de l'innovation sociale*.

LEVESQUE B. (2002), « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovation sociales que les autres ? » *Congrès de l'ACFAS*

LEVESQUE B. (2010), L'innovation dans le développement économique et le développement sociale, *in* J-L Klein., D Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, p. 43-70.

LEVESQUE B. (2014), Les entreprises d'économie sociale plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? *in* B Lévesque., J-M Fontan., J-L Klein (dir), *L'innovation sociale, les marches d'une construction théorique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, p. 153-170.

LEVIN I-M. (2000), « Vision revisited: Telling the story of the future », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol 36, n°1, p. 91-107.

M

MAGRETTA J. (2002), « Why business models matter », *Harvard business review*, vol 80, p. 86-92.

MARTINET A-C., PESQUEUX Y. (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert

MASSA L., TUCCI C-L. (2014), Business model innovation. (*in*) M Dodgson, D-M Gann, N Phillips (dir.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford, UK: Oxford University Press, p. 420-44.

MAXWELL J. (2009), *La modélisation de la recherche qualitative. Une approche interactive*, Academic Press Fribourg.

MAIR J., MARTI I. (2006), « Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight » *Journal of world business*, n°41, p. 36-44.

MAILLAT D., QUEVIT M., SENN L. (eds), (1993), *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Edition de la Division économique et sociale.

MENARD C. (2003), « L'Approche Néo-institutionnelle : des Concepts, une Méthode, des Résultats », *Cahiers d'Economie Politique*, n° 44, p. 103-118.

MICHAUX V. (2011), « Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires », *Revue française de gestion*, n°8, p. 35-60.

MILES M-B., HUBERMAN A-M. (2003), Analyses des données qualitatives. De Boeck Supérieur.

MINISTERE DE L'ECONOMIE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF ET DU NUMERIQUE (2014), *Principales mesures de la loi relative à l'Economie Sociale et solidaire.*

MOISDON J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.

MOL M-J., BIRKINSHAW J. (2009), « The sources of management innovation : When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, vol 62, n° 12, p. 1269-1280.

MOLOTCH H. (1976), « The city as a growth machine: toward a political economy of place » *American Journal of Sociology*, vol 82, n°2, p. 309-332.

MOORE J.F. (1993), « Predators and prey : a new ecology of competition », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 75-86.

MOORE J-F. (1998), « The rise of a new corporate form», *The Washington Quarterly*, vol 21,

n°1, p. 167-181

MOULAERT F., NUSSBAUMER J. (2014), Pour repenser l'innovation : vers un système régional d'innovation sociale *in* J-L Klein., J-L Laville., F Moulaert (dir) *L'innovation sociale*, p.81-112

MOULAERT F., SEKIA F. (2003), « Territorial innovation models: a critical survey », *Regional studies*, vol 37.3, p. 289-302.

MOULAERT F., MARTINELLI F., SWYNGEDOUW E., GONZALEZ S. (2005), « Towards alternative model(s) of local innovation », *Urban Studies*, vol 42, n°11 p. 1969-1990.

MULGAN G. (2006), « The process of social innovation », *Technology, Governance, Globalization*, vol 1, p. 145-162.

MULGAN G., ALI R., HALKETT R., SANDERS B. (2007), « In and out of sync. The challenge of growing social innovations », National Endowment for Science, Technology and the Arts.

MUMFORD M. (2002), « Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin », *Creativity Research Journal*, vol 4, p. 253-266.

MUNIESA F., CALLON M. (2008) « La performativité des sciences économiques » *Papiers de recherche du Centre de Sociologie de l'Innovation* n°010

N

NICHOLLS A. (eds.), (2006), *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*, Oxford University Press.

NINACS W-A. (2003), « Empowerment: cadre conceptuel et outil d'évaluation de l'intervention sociale et communautaire », *Québec (Canada), La Clé.*

O

OIRY E. (2009), *La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse*, Habilitation à diriger des recherches, Aix-Marseille Université, Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail, UMR 6123.

ORLEAN A. (2004), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France

P

PARMENTIER-CAJAIBA A-P., AVENIER M-J. (2013), « Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques », *Recherches qualitatives*, n°32, p. 201-226.

PARODI M. (2005) « Économie sociale et solidaire et développement local, Economie sociale et solidaire, territoire et proximité », *Revue Internationale de l'économie sociale*, n°296, p. 26-41.

PERNOSE E-T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

PERRET B. (2006), « De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finance (LOLF), *Revue française d'administration publique*, n°117, p.31-41.

PESQUEUX Y. (2006), *Le nouveau management public (ou New Public Management)*, Working paper, LIPSOR.

PETERAF M.-A. (1993), « The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based-View », *Stratégic Management Journal*, vol 14, n°3, p. 179-191.

PECQUEUR B., ITÇAINA X. (2012), « Économie sociale et solidaire et territoires : un couple allant de soi ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 325, p. 48-64.

PHILLS J.-A., DEIGLMEIER K., MILLER D. (2008), « Rediscover social innovation », *Standford social innovation review*, n°6, p. 34-43.

PIAGET J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Encyclopédie de la Pléiade n° 22, Gallimard.

PIAGET J. (1970), *Psychologie et épistémologie*, vol 73, Paris, Gonthier.

PODOLNY J. M., PAGE K. L. (1998), « Network forms of organization », *Annual review of sociology*, n°24, p. 57-76.

POIROT J., GERARDIN H. (2010), « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en développement*, n°149, p. 27-41.

POSTEL N. (1998), « L'économie des conventions. Une approche instrumentale de la rationalité individuelle ? » *Revue économique*, vol 49, n°6, p.1473-1495

PRATT M-G. (2009), « From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research », *Academy of management journal*, n°5, p. 856-862.

PREVOT F., BRULHART F., GUIEU G. (2010), « Perspectives fondées sur les ressources », *Revue française de gestion*, n°204, p. 87-103.

Q

QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L. (2006), *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales*, Paris : Dunod.

R

RALLET A., TORRE A. (2004), « Proximité et localisation », *Economie rurale*, vol 280, n°1, p. 25-41.

REDIS J. (2005), « Le business model : notion polymorphe ou concept gigogne », *Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*

RICHEZ-BATTESTI N. (2008), « Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité. L'expérience des banques coopératives », *Marché et organisations* vol 7, p. 36-51.

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F., VALLADE D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations* 38, p. 15-36.

RICHEZ-BATTESTI N., VALLADE D. (2009), « ESS et innovations sociales : quel modèle socio-économique d'incubateur ? Premiers résultats sur un incubateur d'entreprise sociale en Languedoc-Roussillon », *Innovations. Cahiers d'économie de l'innovation*, vol 30, n°2, p. 44-61.

RICHEZ-BATTESTI N., VALLADE D. (2012), « Éditorial. Innovation sociale, normalisation et régulation », *Innovations*, n°38, p. 5-13.

ROMELAER P. (2006), L'entretien de recherche *in* P. Roussel., F. Wacheux (dir) *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, p. 101-138.

ROYER I., ZARLOWSKI P. (2014), Le design de la recherche, *in* Thiétart R-A. (dir) *Méthodes de recherche en management*. Dunod. Paris, p. 168-196.

S

SAUCIER C., LEMMSSAOUI A., BOUCHARD M-J., FONTAN J-M., JOUVE B., KLEIN J-L., LEVESQUE B., MENDELL M. (2010), Axe 3 – Développement et territoire, *in* J-L. Klein., D. Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, p. 377-395.

SCHIEB-BIENFAIT N., EMIN S., SAIVES A-L. DESMARTEAU R. (2014), « Dans quelle mesure le business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ? *Humanisme et Entreprise*, n°316, p.27-46.

SCHMITZ WEISS A., DOMINGO D. (2010). « Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice », *New media & society*, vol 12, n°7, p. 1156-1171.

SERVAL S. (2015), *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ago-antagoniste*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale.

SOLDO E. (2010), « Le management culturel public : un levier performant de la stratégie d'attractivité durable des territoires », in C Berneman, B Meyronin, (Dir.), *Culture et attractivité des territoires : enjeux et pratique*, L'Harmattan, p. 95-122.

SOLDO E., ARNAUD C., KERAMIDAS O. (2013), « L'évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire ? Analyse des conditions managériales de succès », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol 79, n°4, p. 779-799.

STAKE R-E. (1995), *The art of case study research*. Sage.

STIGLITZ J-E., (2002), *La grande désillusion*, Fayard.

SUCHMAN M-C. (1995), « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of management review*, n°20, p. 571-610.

$\mathcal{T}$

TALBOT D. (2008), « Les institutions créatrices de proximités. Revue d'Economie Régionale et Urbaine », vol 3, p. 289-310.

TIMMERS P. (1998), « Business models for electronic markets », *Electronic Markets*, Vol 8, n° 2, p. 2-8.

TORFING J., PETERS B-Guy., PIERRE J. (2012), *Interactive governance: Advancing the paradigm*, Oxford University Press on Demand.

TREMBLAY M., CHEVENERT D., SIMARD G., LAPALME M.E., DOUCET O. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol 30, p. 69-78.

TREMBLAY D-G. (2010), A-t-on appris et innové ? Le cas du multimédia à Montréal *in* J.L. Klein., D. Harrisson (dir) *L'innovation sociale : Emergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, p. 231-258.

$\mathcal{V}$

VAILEANU-PAUN I., BOUTILLIER S. (2012), « Economie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? » *Innovations*, n°37, p. 95-125.

VALEAU P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion,* n° 146, p. 9-22.

VALEAU P., BONCLER J., ANNETTE F. (2012), « Chapitre 4. Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de Business model », *in* E BAYLE, J-C DUPUIS, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, De Boeck, Méthodes et Recherches, p. 65-88

VERSTRATE T., KREMER F., JOUISON-LAFFITTE E. (2012), « Le business model : une théorie pour des pratiques », *Entreprendre et innover*, vol.1, n°13, p. 7-26.

VERSTRAETE T., SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG.

VITRY C., CHIA E. (2016), « Contextualisation d'un instrument et apprentissages pour l'action collective », *Management & Avenir*, vol 83, n°1, p. 121-141.

VON GLASSERFELD E. (2001), « The radical constructivist view of science », *Foundations of science*, n°6, p. 31-43.

VOYNNET-FOURBOUL C-V. (2012), « Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire », *Revue internationale de Psychosociologie*, n°44, p. 71-88.

W

WACHEUX F. (2006), Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe, *in* P. Roussel., F. Wacheux (dir) *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, p. 9-30.

WARNIER V., LECOCQ X., DEMIL B. (2004), « Le Business Model : l'oublié de la stratégie », *Conférence de l'AIMS.*

WENGER E. (2011), *Communities of practice: A brief introduction* : https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11736/A%20brief%20introduction%20to%20CoP.pdf?sequence‰=‰1

WENGER E-C., SNYDER W-M (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, vol 78, n°1, p. 139-146.

WERNERFELT B. (1984), « A Resource-based-View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol 5, p. 171-180.

WERNERFELT B. (1995), « A Resource-based-View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol 16, n°3, p. 171-174.

WESTLEY F., ANTADZE N. (2010), « Making a difference: Strategies for scalling social innovation for greater impact », *Innovation Journal*, vol 15, p. 1-19.

WILLMOTT H. (2011), « Journal list fetishism and the perversion of scholarship: reactivity and the ABS list », *Organization*, vol 18, n°4, p. 429-442.

Y

YIN R-K. (1994), *Case study research: Design and methods.* Beverly Hills.

YIN R-K. (2013), *Case study research: Design and methods*. Sage.

YUNUS M. (2008), « Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism *» Global Urban Development*, vol 4, p. 1-19.

Z

ZIMMERMANN J-B., (2005), « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *La Revue de l'Ires*, n° 47), p. 21-36.

ZIMMERMANN J-B., (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol 184, n°4, p. 105-118.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Le guide d'entretien

ANNEXE 2 : Le tableau des répondants

ANNEXE 3 : Les grilles de codage

ANNEXE 1 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

1. Pouvez-vous vous présenter ?

2. Pouvez-vous me présenter le pôle de compétitivité ?

3. La politique des pôles a été lancée en 2005 et a connue trois phases, avez-vous vécu ces trois phases ?

   3.1 Pour les phases que vous avez vécues, avez-vous observé des changements entre ces phases ? Lesquels ?

   3.3. Avez-vous observé des changements en matière d'innovation ?

   3.4. Quels types d'innovation retrouve-t-on dans ces phases ?

   3.5. Quels outils utilisez-vous ?

4. Pouvez-vous me parler de la labellisation PRIDES ?

   4.1. Depuis quand êtes-vous labellisé PRIDES ?

   4.2. Est-ce que cette labellisation a apporté des changements au sein du pôle ? Lesquels ?

   4.3. Plus précisément, suite à cette labellisation PRIDES, y-a-t-il eu des changements en matière d'innovation ?

   4.4. Existe-t-il des outils dédiés à la labellisation PRIDES ?

Thème TERRITOIRE

5. Pouvez-vous me parler du territoire sur lequel est implanté le pôle ?

   5.1.En termes géographiques ?

   5.2. Existe-t-il, selon vous, une ou des influences du territoire sur le fonctionnement du pôle ? (rôle du territoire sur le pôle)

   5.3.Au niveau de son importance ?

6. D'après vous, est-ce que le territoire a changé au cours des 3 phases de la politique des pôles de compétitivité ?

7. Quelles sont les relations entre le territoire et le pôle ?

   7.1. Quelles formes prennent ces relations ?

8. Menez-vous des actions pour favoriser ces relations ? Lesquelles ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

9. Quelle est l'influence du pôle de compétitivité sur le territoire ?

Thème GOUVERNANCE (équipe des permanents)

10. Comment fonctionne le pôle aujourd'hui ?

    10.1. Quelles pratiques managériales utilisez-vous pour faire fonctionner l'équipe des permanents ?

    10.2. Quels outils de gouvernance utilisez-vous pour faire fonctionner l'équipe des permanents ?

11. Comment fonctionne la réalisation de projets ?

    11.1.Qui décide de la mise en œuvre d'un projet ?

    11.2.Qui pilote un projet ?

    11.3.Comment se déroule la conduite de projet ?

    11.4.Utilisez-vous des outils pour mener à bien un projet

    11.5.Quels types d'acteurs retrouve-t-on dans un projet ?

    11.6.Est-ce que tous les acteurs ont les mêmes activités ? (importance)

    11.7.Utilisez-vous des outils pour gérer les différents projets du pôle ?

    11.8.Nous avons parlé des relations entre le pôle et son territoire, pouvez-vous maintenant me parler du rôle joué par le territoire dans la réalisation de projets ?

Thème MODELE ECONOMIQUE (membres du pôle)

12. Quels types d'acteurs retrouve-t-on au sein du pôle ?

    12.1.Comment est gérée l'hétérogénéité de ces acteurs ?

    12.2.Menez-vous des actions pour gérer l'hétérogénéité de ces acteurs ? Lesquelles ?

    12.3.Quels outils utilisez-vous pour gérer les différents membres du pôle ?

13. Quelles sont les différentes ressources que les membres trouvent au sein du pôle ?

14. Quels sont les liens entre l'équipe des permanents et les membres du pôle ?

    14.1. Comment gérez-vous les relations entre les permanents et les membres du pôle ?

    14.2. Utilisez-vous des outils dédiés ?

Thème EMPOWERMENT

15. Est-ce que tous les membres du pôle ont le même rôle ?
    - 15.1.Quel est le rôle de chaque acteur ?
    - 15.2.Existe-t-il des acteurs plus influents que d'autres ?
    - 15.3.Lesquels ? Pourquoi ?

16. Quelles sont les activités des grandes entreprises dans le pôle de compétitivité ?
    - 16.1 Est-ce que les grandes entreprises ont un rôle particulier au sein du pôle ?
    - 16.2. Si oui quel rôle ?
    - 16.3 Comment ? De quelle manière ?

17. Quelles sont les activités des TPE/PME dans le pôle de compétitivité ?
    - 17.1. Est- ce que les TPE/PME ont un rôle particulier au sein du pôle ?
    - 17.2 Si oui, quel rôle ?
    - 17.3 Comment ? De quelle manière ?

18. Quelles sont les activités des acteurs publics dans le pôle de compétitivité ?
    - 18.1.Quels types d'acteurs publics ?
    - 18.2. Est- ce que les acteurs publics ont un rôle particulier au sein du pôle
    - 18.3.Quel rôle ?
    - 18.4.Comment ? De quelle manière ?

19. Y-a-t-il une place pour les citoyens au sein du pôle ?
    - 19.1.Laquelle ?

20. Existe-t-il des acteurs exclus du fonctionnement du pôle ?
    - 20.1.Lesquels ?
    - 20.2.Pourquoi ?

Thème FUTUR

21. Si on se projette dans 10 ans comment imaginez-vous le pôle ?
    - 21.1 Quel sera son territoire ?
    - 21.2 Quel sera son mode de fonctionnement ?

21.3 Quels seront les acteurs au sein du pôle du futur ?

22. Ce que vous venez de me décrire, pour vous c'est souhaitable ? probable ?

ANNEXE 2 : TABLEAU DES REPONDANTS

N° Répondant	Pôle n°1	N° Répondant	Pôle n°2	N° Répondant	Acteurs institutionnels
R.1	Président, membre du CA, membre du BE	R.14	Président, collège ETI/GG, membre du BE	R.30	Chef du service Développement des filières stratégiques, Région PACA
R.2	Vice-Président , membre du CA, membre du BE	R.15	Entrepreneur, collège TPE/PME, membre du BE	R.31	Directeur CRESS PACA.
R.3	Représentant CEA, membre du CA	R.16	Entrepreneur, collège TPE/PME, membre du BE		
R.4	Représentant CEA, membre du CA	R.17	Entrepreneur, collège TPE/PME, membre du BE		
R.5	Représentant ADEC, membre du CA, membre du BE	R.18	Entrepreneur, collège TPE/PME, membre du BE		
R.6	Entrepreneur, collège des industriels	R.19	Représentant SDIS 13, collège des utilisateurs finaux, membre du BE		
R.7	Entrepreneur, collège des industriels	R.20	Représentant ENSOSP, collège des utilisateurs finaux, membre comité de labellisation		
R.8	Entrepreneur, collège des industriels	R.21	Représentant Technopole Arbois, collège partenaires économiques et territoriaux		
R.9	Directeur Général	R.22	Directeur Général		
R.10	Secrétaire général	R.23	Directrice des opérations		
R.11	Ingénieur projet international	R.24	Chef de projet Stratégie, Croissance des entreprises		
R.12	Ingénieur projet	R.25	Chargé de mission Emploi et Formation		
R.13	Secrétaire général volet corse	R.26	Responsable Service Innovation		
		R.27	Chargé de mission Innovation		
		R.28	Responsable programme Forces se sécurité		
		R.29	Responsable de la filiale du pôle		

ANNEXE 3 : LES GRILLES DE CODAGE

Grille de codage n°1

Nom	Sources	Références
Adhésion	5	9
Association	3	4
Autres	11	25
Baisse des financements	5	5
CAP-SAFE	1	4
Changement modèle économique	7	17
Citoyens	3	5
Cluster	1	2
Collectivités Territoriales	8	20
Comité pôle aéro	2	2
Commercialisation	12	39
Concurrence	15	56
Contexte	2	4
Conventions	1	1
Corse	5	53
Définition IS	1	16
Développement économique	15	26
Empowerment	22	78
Financeurs	12	27
GDO	2	5
GDO-PME	14	32
Général_empowerment	5	6
Ministères	2	3
Outils_Empowerment	2	5

Nom	Sources	Références
ENSOSP	2	20
Exemples de projets des PME	7	14
Export	3	3
Financement des pôles	7	35
Fonctionnement du pôle	11	44
DAS	4	6
Fusion	11	22
Futur	25	129
Futur des pôles	25	78
Proposition pour les pôles	7	39
Colloque	1	12
Propositions pour la politique des pôles	7	12
GDO	4	12
CEA-ITER	2	6
Gouvernance	30	315
Assemblée Générale	6	8
Bureau Exécutif	11	35
Comité de labellisation	15	36
Conseil d'Administration	21	127
CA	17	78
Collège PME	7	14
Collège utilisateurs finaux	2	4
Les collèges	3	3
Membre fondateur	6	23

Nom	Sources	Références
Partenaires économiques	1	2
Equipe des permanents	14	44
Général_Gouvernance	9	15
Niveau projets	0	0
Outils_Gouvernance	14	50
Contrat de perf-feuille de route	7	28
CRM	1	2
Management	1	5
Nouveaux outils	4	8
Grands investissements	1	1
Guichet de financement	8	26
Idées	6	14
Implication active dans le pôle	7	23
Innovation	1	1
International	9	43
Ex projets	1	1
IS comme résultat	9	24
Macron	2	4
Modèle Economique	26	416
Besoin des membres	4	5
Besoins des PME	10	28
Besoins GDO	6	10
Dimension Collective	14	57
Hétérogénéité des acteurs	10	16
Travailler ensemble	14	34

Nom	Sources	Références
Général_Modèle Economique	6	7
Outils_Modèle Economique	24	292
Accompagnement	20	106
Individuel	8	21
Parcours	2	7
Projets	10	45
Animation	19	42
Collège PME	8	74
Diagnostic	6	8
Formations	3	7
Mutualisation outils numériques	2	7
Open Innovation	6	28
Plateforme	4	12
SAFE Day	3	8
Ressources	6	17
Mutualisation des pôles	3	4
National-Régional	8	10
NFI	3	7
Nombre de pôles	8	18
Pacte PME	1	1
Parcours projet	3	5
Personne à dispo	1	3
Phases des pôles	12	28
PME-Labo	4	19
Politique nationale	4	7

Nom	Sources	Références
Porteur de projet	6	20
Pourquoi adhésion au pôle	9	24
Général	6	16
Perso	3	5
Prestations	9	21
PRIDES	5	22
Problème des PME	3	6
Programmes	1	3
Projet	9	50
collaboratif	6	25
Emergence	2	4
Individuel	1	1
Terrain	4	17
Projet des pôles	8	15
Projet UGO	1	2
Projets structurants	19	47
Flex Grid	11	27
Grands programmes	1	2
Istres	7	15
Propriété Intelectuelle	7	8
Pégase Croissance	8	85
Pôle de compétitivité	28	152
Capenergies	11	43
Européen	2	8

Nom	Sources	Références
Indicateur de performance des pôles	10	20
Objectif-Definition des pôles	19	54
SAFE	13	35
Pôle emploi	1	9
Recherche	1	1
Refus adhérent	7	9
Référencement	3	8
Réseautage	11	18
Rôle GDO	5	8
Rôle Labo	7	10
Rôle PME	3	3
Rôle pompiers	1	1
Rôle Président	2	7
Rôle secrétaire général	1	2
Social	1	1
Stratégie du pôle	10	36
Success story	1	1
Technopole	1	11
Territoire	23	156
Acteurs du territoire	2	2
Attractivité	5	5
Général_Territoire	18	48
Influence du territoire	2	4
Influence pôle sur territoire	4	9
Lien région-pôle	4	12

Nom	Sources	Références
Outils_Territoire	8	28
Elus	2	7
OIR	7	20
Région	11	31
Répondre aux besoins	7	17
Tissu économique PACA	6	8
Type de produits	1	1
Utilisateurs finaux	5	17
VA	5	12

Grille de codage n°2

Nom	Sources	Références
1.Répondre à un besoin social	23	88
1.1.Coordination	18	53
1.1.1Conctruction d'un réseau normatif	18	53
1.1.1.1.Développement de projets collaboratifs	18	53
1.1.1.1.1.Energie	7	12
1.1.1.1.2.Handicap	2	5
1.1.1.1.3.Sécurité	7	24
1.2.Management des connaissances	17	35
1.2.1.Acquisition	17	35
1.2.1.1.Projet structurant 1	11	24
1.2.1.2.Projet structurant 2	7	11

Nom	Sources	Références
2.Génération d'effets positifs	19	81
2.1.Logique d'accessibilité et de service	19	81
2.1.1.Service auprès de la communauté	13	36
2.1.2.Commercialisation	12	40
2.1.3.Citoyen	3	5

Nom	Sources	Références
3.Territoire	27	248
3.1.Coordination	13	37
3.1.1.Construction d'un réseau normatif	13	37
3.1.1.1.Développement de projets collaboratifs	13	37
3.1.1.1.1.Collectivités territoriales	8	16
3.1.1.1.2.OIR	7	20
3.2.Régulation	2	7
3.2.1.Pratiques de persuasion	2	7
3.2.1.1.Actions de lobbying	2	7
3.2.1.1.1.Elus	2	7
3.3.Management des connaissances	13	25
3.3.1.Management des connaissances	13	25
3.3.1.1.Connaissances externes	8	14
3.3.1.1.1.Ouverture du pôle	8	14
3.3.1.2.Acquisition	9	11
3.3.1.2.1.Projet structurant	9	11
3.4.Dynamiser le territoire	24	179
3.4.1.Développement économique local	19	52
3.4.2.Répondre aux besoins du territoire	11	31
3.4.3.Technopole	1	10
3.4.4.Acteurs du territoire	7	10
3.4.5.Lien région-pôle	14	76
3.4.5.1.Frontières territoriales du pôle	13	41

Nom	Sources	Références
4.Dimension collective	29	508
4.1.Coordination	26	228
4.1.1.Construction d'un réseau normatif	26	228
4.1.1.1.Degré de formalisation de l'échange	8	18
4.1.1.1.1.Méthodologie d'animation	4	5
4.1.1.1.2.Diagnostic	6	13
4.1.1.2.Développement de projets collaboratifs	24	185
4.1.1.2.1.Animation	16	32
4.1.1.2.2.Open Innovation	6	26
4.1.1.2.3.Journée adhérents	3	8
4.1.1.2.4.Accompagnement projet	19	119
4.1.1.3.Intégration de la communauté scientifique	10	25
4.2.Management des connaissances	21	147
4.2.1.Développement des capacités d'absorption	21	121
4.2.1.1.Actions de formation ou apprentissage	21	121
4.2.1.1.1.International	9	44
4.2.1.1.2.Accompagnement individuel	15	50
4.2.1.1.3.Formations	4	8
4.2.1.1.4.Référencement	5	11
4.2.1.1.5.Propriété intellectuelle	7	8
4.2.2.Management des connaissances	12	26
4.2.2.1.Utilisation	6	15
4.2.2.1.1.Plateforme	6	15
4.2.2.2.Connaissances externes	7	11
4.2.2.2.1.Ouverture du pôle	5	5
4.2.2.3.Outils informatiques	2	6
4.3.Besoins des membres	18	65
4.4.Dimension réseau	19	68
4.4.1.Hétérogénéité d'acteurs	7	12
4.4.2.Mise en réseau	19	56

Nom	Sources	Références
5.Gouvernance	29	386
5.1.Coordination	29	188
5.1.1.Construction identitaire du réseau	26	139
5.1.1.1.Développement de communautés	7	21
5.1.1.1.1.Assemblée générale	3	4
5.1.1.1.2.Bureau exécutif	1	3
5.1.1.1.3.Conseil d'administration	4	14
5.1.1.2.Formulation d'une stratégie explicite	25	118
5.1.1.2.1.Bureau exécutif	10	26
5.1.1.2.2.Conseil d'administration	15	28
5.1.1.2.3.Contrat de performance	9	31
5.1.1.2.4.Stratégie	10	33
5.1.2.Construction d'un réseau normatif	13	49
5.1.2.1.Degré de formalisation de l'échange	13	49
5.1.2.1.1.Equipe des permanents	13	49
5.2. Régulation	26	140
5.2.1.Modalité de régulation de l'autorité	20	78
5.2.1.1.Modalité de partage de l'autorité	20	74
5.2.1.1.1.Bureau exécutif	4	5
5.2.1.1.2.Conseil d'administration	15	32
5.2.1.1.3.Assemblée générale	1	1
5.2.1.1.4.Collège des PME	7	14
5.2.1.1.5.Membres fondateurs	5	22
5.2.1.2.Mécanismes disciplinaires	1	4
5.2.2.Mise en place de règles constitutuives	19	62
5.2.2.1.Création de certification	4	7
5.2.2.1.1.Comité de labellisation	4	7
5.2.2.2.Définition des rôles et statuts	11	34
5.2.2.3.Sélection et recrutement nouveaux membres	11	21
5.3.Management des connaissances	4	7
5.3.1.Management des connaissances	4	7
5.3.1.1.Connaissances externes	4	7
5.3.1.1.1.Mutualisation	4	7
5.4.Organes de gouvernance	18	51
5.4.1.Conseil d'administration	6	15
5.4.2.Comité de labellisation	15	36

Nom	Sources	Références
6.Influence d'acteurs	24	184
6.1.Coordination	4	12
6.1.1.Construction identitaire du réseau	4	12
6.1.1.1.Formulation d'une stratégie explicite	4	12
6.1.1.1.1.Contrat de performance	3	6
6.1.1.1.2.OIR	2	2
6.1.1.1.3.Conseil d'administration	1	4
6.2.Régulation	11	68
6.2.1.Pratiques de persuasion	1	1
6.2.1.1.Actions de lobbying	1	1
6.2.2.Modalité de régulation de l'autorité	10	67
6.2.2.1.Modalité de partage de l'autorité	10	67
6.2.2.1.1.Collège PME	8	65
6.2.2.1.2.Conseil d'administration	2	2
6.3.Acteurs	23	104
6.3.1.Financeurs	12	30
6.3.2.GDO	6	15
6.3.3.GDO-PME	15	33
6.3.4.Membres fondateurs	5	22
6.3.5.Ministères	2	4

Nom	Sources	Références
7.Changement	22	117
7.1.Management des connaissances	13	45
7.1.1.Développement des capacités d'absorption	13	45
7.1.1.1.Actions de formation ou apprentissage	13	45
7.1.1.1.1.Prestations	10	26
7.1.1.1.2.Pégase croissance	7	19
7.2.Changement de modèle	8	23
7.3.Implication des membres	15	49

Nom	Sources	Références
8.Contexte	28	283
8.1.Politique des pôles	26	227
8.1.1.Futur des pôles	25	114
8.1.2.Nombre de pôles	8	17
8.1.3.Financement des pôles	7	35
8.1.4.Phases des pôles	12	28
8.1.5.Echelon	9	16
8.2.Concurrence	15	56

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structuration de la thèse 8
Figure 2 : Schématisation du plan du Chapitre 1 12
Figure 3 : La conception "processus d'innovation sociale" pour l'étude du fonctionnement des pôles de compétitivité 16
Figure 4 : Le nombre d'approches de l'innovation sociale.....17
Figure 5 : L'approche entrepreneuriale de l'innovation sociale selon Richez-Battesti et al., 2012 et Besançon, Guyon, 2013 20
Figure 6 : Le courant anglo-saxon de l'approche entrepreneuriat de l'innovation sociale.....22
Figure 7 : Les différentes conceptions et approches de l'innovation sociale 25
Figure 8 : Le radar partagé.....35
Figure 9 : Les capteurs de l'innovation sociale 37
Figure 10 : Le modèle du processus d'innovation sociale dans les réseaux territorialisés d'organisations 55
Figure 11 : Schématisation du plan du Chapitre 2 60
Figure 12 : Chiffres clés de l'économie sociale et solidaire.....76
Figure 13 : Les chiffres de l'ESS pour la région Provence-Alpes-Côte-D'azur.....77
Figure 14 : Le business model "GRP" 88
Figure 15 : Business model innovation.....90
Figure 16 : Lien entre le modèle GRP et l'idéaltype de l'entreprise sociale 91
Figure 17 : La dimension sociale du business model de l'ESS dans les pôles de compétitivité 94
Figure 18 : La Dimension économique du business model de l'ESS dans les pôles de compétitivité 96
Figure 19 : Les trois objectifs de la participation 98
Figure 20 : La dimension gouvernance du business model des pôles de compétitivité 99
Figure 21 : Schématisation du plan du Chapitre 3 104
Figure 22 : Les fondements de l'épistémologie constructivisme pragmatique 109
Figure 23 : Construction d'un modèle dans le paradigme épistémologique constructivisme pragmatique.....110

Figure 24 : Retour sur notre modèle de recherche 117
Figure 25 : Structuration de la thèse, conclusion partie 1 137
Figure 26 : Diagramme hiérarchique du projet 142
Figure 27 : Graphique radar pour la représentation des codes de niveau 1 pour les deux pôles de compétitivité 144
Figure 28 : Schématisation du plan du Chapitre 4 146
Figure 29 : Les organes de gouvernance du pôle n°1, soutien de la filière énergie 156
Figure 30 : La prise en compte des besoins spécifiques des territoires pour le pôle n°1 158
Figure 31 : La dimension réseau du pôle n°1 160
Figure 32 : Les acteurs influents dans le pôle n°1 163
Figure 33 : Les domaines d'action du pôle n°1 pour répondre à des besoins sociaux 165
Figure 34 : La mise en avant de services pour l'acceptation de l'efficacité énergétique pour le pôle n°1 166
Figure 35 : Les organes de gouvernance, acteurs de la prise de décision dans le pôle n°2 168
Figure 36 : Le territoire du pôle n°2, entre frontières imprécises et levier d'attractivité territoriale 170
Figure 37 : Hétérogénéité d'acteurs et mise en réseau pour la création de l'innovation 172
Figure 38 : Des acteurs influents au sein du pôle n°2 174
Figure 39 : Partenariat entre industriels et utilisateurs finaux pour la création d'innovations 176
Figure 40 : La réponse à un besoin social du pôle n°2 par le développement de solutions auprès des collectivités territoriales 178
Figure 41 : Les outils de la coordination dans le pôle n°1 193
Figure 42 : Les outils de la régulation dans le pôle n°1 195
Figure 43 : Les outils du management des connaissances dans le pôle n°1 198
Figure 44 : Les outils de la coordination dans le pôle n°2 204
Figure 45 : Les outils de la régulation dans le pôle n°2 207
Figure 46 : Les outils du management des connaissances du pôle n°2 210
Figure 47 : Le pôle de compétitivité n°1 en tant que structure d'innovation sociale 219
Figure 48 : Le pôle de compétitivité n°2 en tant que structure d'innovation sociale 221
Figure 49 : La conduite d'un projet collaboratif et les dimensions du processus d'innovation sociale 230
Figure 50 : Schématisation du plan du chapitre 5 236
Figure 51 : La dimension économique du business model de l'ESS dans le pôle n°1 240
Figure 52 : La dimension gouvernance du business model de l'ESS dans le pôle n°1 242

Figure 53 : La dimension sociale du business model de l'ESS dans le pôle n°1 243
Figure 54 : La dimension économique du business model de l'ESS dans le pôle n°2.....245
Figure 55 : La dimension gouvernance du business model de l'ESS dans le pôle n°2.....247
Figure 56 : La dimension sociale du business model de l'ESS dans le pôle n°2 249

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Dimensions de l'innovation sociale selon les approches répertoriées.....28
Tableau 2 : Programmer l'innovation sociale : les critères de sélection des projets d'innovation sociale 31
Tableau 3 : La grille de caractérisation de l'innovation sociale de l'Avise 33
Tableau 4 : Récapitulatif des critères de l'innovation sociale 38
Tableau 5 : Récapitulatif de la dimension territoire.....43
Tableau 6 : Récapitulatif de la dimension collective 46
Tableau 7 : Récapitulatif de la dimension gouvernance 49
Tableau 8 : Typologie des ressources politiques de l'entreprise 51
Tableau 9 : Récapitulatif de la dimension influence d'acteurs.....53
Tableau 10 : Les outils du levier normatif pour la coordination au sein des pôles de compétitivité 66
Tableau 11 : Les outils du levier politique pour la régulation au sein du pôle de compétitivité 69
Tableau 12 : Outils du levier cognitif pour le management des connaissances au sein du pôle de compétitivité.....71
Tableau 13 : Les critères de l'innovation sociale et de l'économie sociale et solidaire 83
Tableau 14 : Les hypothèses fondatrices du constructivisme pragmatique.....111
Tableau 15 : Tableau des types de répondants.....129
Tableau 16 : Le nombre de références des codes de niveau 1 pour les deux pôles de compétitivité 143
Tableau 17 : La comparaison du nombre de références de la dimension gouvernance de l'innovation sociale.....180
Tableau 18 : La comparaison du nombre de références de la dimension territoire de l'innovation sociale 181
Tableau 19 : La comparaison du nombre de références de la dimension collective de l'innovation sociale.....182
Tableau 20 : La comparaison du nombre de références de la dimension influence d'acteurs de l'innovation sociale.....183
Tableau 21 : La comparaison du nombre de références de la dimension réponse à un besoin social de l'innovation sociale.....184

Tableau 22 : La comparaison du nombre de références de la dimension génération d'effets positifs de l'innovation sociale 184
Tableau 23 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension territoire de l'innovation sociale.....211
Tableau 24 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension gouvernance de l'innovation sociale 212
Tableau 25 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension collective de l'innovation sociale 213
Tableau 26 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension influence d'acteurs de l'innovation sociale 215
Tableau 27 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension répondre à un besoin social de l'innovation sociale.....216
Tableau 28 : La comparaison du nombre de références des outils de gestion pour la dimension génération d'effets positifs de l'innovation sociale 217
Tableau 29 : Croisement des outils de gestion et des dimensions de l'innovation sociale 218
Tableau 30 : Comparaison du nombre de référence pour la dimension changement 250

LISTE DES SYNTHESES

SYNTHESE 1 : PROPOSITION D'UNE GRILLE DE CRITERES POUR L'ANALYSE DES POLES DE COMPETITIVITE EN TANT QUE STRUCTURE D'INNOVATION SOCIALE.....57
SYNTHESE 2 : CROISEMENT DES DIMENSIONS DE L'INNOVATION SOCIALE ET DES OUTILS DE GESTION DES POLES ET MISE EN EVIDENCE DU BUSINESS MODEL DE L'ESS.....102
SYNTHESE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE.....135
SYNTHESE 4 : PRESENTATION DES POLES DE COMPETITIVITE COMME STRUCTURE D'INNOVATION SOCIALE.....218
SYNTHESE 5 : L'INNOVATION SOCIALE DANS LES POLES DE COMPETITIVITE.....233
SYNTHESE 6 : RECAPITULATIFS DES DISCUSSIONS INTERMEDIAIRES (Q.R.1, Q.R.2, Q.R.3).....255
Synthèse 7 : RECAPITULATIF DES DISCUSSIONS INTERMEDIAIRES (Q.R.1, Q.R.2, Q.R.3).....255
SYNTHESE 8 : DISCUSSION GENERALE AUTOUR DU FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF DES POLES ET DE L'IMPLICATION DES MEMBRES.....273

Table des matières

Introduction générale 1

1. Le contexte de la recherche.....1

2. L'objet de la recherche et le questionnement 3

3. La structuration de la thèse 5

3.1 La revue de la littérature 5

3.2 Les cadres épistémologique et méthodologique de la recherche 6

3.3 La présentation, l'analyse des résultats et la discussion générale.....7

PARTIE I : INNOVATION SOCIALE ET PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : CONSTRUCTION D'UN CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE.....9

CHAPITRE I – INNOVATION SOCIALE, UNE CATÉGORISATION ENTRE PROCESSUS ET RÉSULTAT.....11

Section 1 : Le concept d'innovation sociale : deux conceptions, trois approches.....13

1.1 Processus et résultat, deux conceptions de l'innovation sociale pour l'étude des pôles de compétitivité 13

1.2 Les différentes approches de l'innovation sociale, un éclairage complémentaire 17

1.2.1 L'approche « Modernisation de l'action publique ».....18

1.2.2 L'approche entrepreneuriale 20

1.2.3 L'approche institutionnaliste 24

Section 2 : Des tentatives de caractérisation de l'innovation sociale 27

2.1. Innovation sociale, une mobilisation diverse en fonction des disciplines 27

2.2. Vers une caractérisation de l'innovation sociale 29

2.2.1 : Les initiatives politiques au niveau européen et français 30

a. Horizon 2020, un programme européen d'encouragement.....30

b. La loi ESS, une volonté nationale de cadrage.....31

2.2.2 Les autres dispositifs en faveur de la caractérisation de l'innovation sociale 32

a. La grille de l'Avise.....32

b. Le radar partagé, fruit d'un partenariat de recherche.....34

c. Les marqueurs et les capteurs de l'innovation sociale de l'Institut Godin36

Section 3 : Le processus d'innovation sociale, une approche institutionnaliste.....41

3.1 L'innovation sociale territorialisée 41
3.2 La dimension collective de l'innovation sociale : entre ressources et acteurs hétérogènes 44
3.3 une gouvernance territoriale pour l'innovation sociale et les pôles de compétitivité 47
3.4 Des influences d'acteurs : une stratégie proactive des organisations face à un empowerment communautaire.....50
3.5 Le modèle du processus d'innovation sociale 54
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 57
CHAPITRE 2 – POUR UN NOUVEAU MODÈLE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, LE BUSINESS MODEL DE L'ESS 59
Section 1 : Les outils de gestion, un appui dans la structure des pôles de compétitivité 61
1.1 Un éclairage en termes proches : outil, instrument, dispositif.....61
1.1.1 Un panorama des différences.....62
1.1.2 Les différents univers des outils de gestion 63
1.2 Les outils du processus d'innovation sociale dans les pôles de compétitivité....64
1.2.1 La coordination 65
1.2.2 La régulation 67
1.2.3 Le management des connaissances.....70
Section 2 : L'économie sociale et solidaire, un champ prometteur 73
2.1. L'ESS, un secteur en pleine expansion.....73
2.1.1 Panorama européen de l'ESS autour de l'entreprise sociale 73
2.1.2 Panorama français de l'ESS, un champ en cours d'institutionnalisation.75
2.2 Les principes de l'ESS, un nouvel état d'esprit économique.....78
2.2.1 Les fondements de l'ESS 78
2.2.2 Entre managérialisme et gestion sociale 80
2.2.3 Lien innovation sociale et économie sociale et solidaire.....82
Section 3 : Du business model classique à celui de l'ESS.....85
3.1 Une visions générale du business model 85
3.1.1 Définition du business model.....85
3.1.2 Le modèle GRP.....86
3.1.3 Le « business model d'innovation », une piste pour la transformation de l'organisation 89

3.2 Business model de l'ESS 91
3.2.1 La dimension sociale ou génération de la valeur 91
3.2.3 La dimension économique ou la rémunération de la valeur 94
3.2.3 La dimension gouvernance ou le partage de la valeur 96
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 101
CHAPITRE 3 – CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....103
Section 1 : Le choix d'un positionnement épistémologique 105
1.1 Qu'est-ce que l'épistémologie ?.....105
1.1.1Définition générale.....105
1.1.2 Epistémologie en sciences de gestion 106
1.2 Un positionnement constructiviste pragmatique.....108
1.2.1 La connaissance dans le paradigme constructiviste pragmatique.....108
1.2.2 La création de la connaissance.....112
1.2.3 La valeur et le statut de la connaissance 114
1.2.4 Le modèle de recherche finalisé 115
Section 2 : Recueil et analyse de données dans le cadre d'une étude de cas multiples 119
2.1 Méthodologie de l'étude de cas et choix des terrains 119
2.1.1 L''étude de cas, présentation générale.....119
2.1.2 L'étude de cas multiples, instrumentale à visée explicative 120
2.1.3 Présentation des cas : la sélection de deux pôles de compétitivité 122
2.2 Le recueil des données 125
2.2.1 Les sources d'évidence : triangulation de données primaires et secondaires 125
2.2.2 L'entretien semi-directif, un modèle privilégié dans la collecte des données 126
2.3 Analyse des données : une analyse de contenu thématique des données 130
2.3.1. Le processus de l'analyse de contenu 130
2.3.2 Des unités de sens à des catégories thématiques 131
2.3.3. Les techniques de codage employées 132
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 135
Conclusion de la Partie 1 137

PARTIE 2 : INNOVATION SOCIALE ET ESS, UNE CONTRIBUTION À L'ÉVOLUTION DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ 139
CHAPITRE 4 – LES DIFFÉRENTES MANIFESTATIONS DE L'INNOVATION SOCIALE DANS LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ.....141
Section 1 : Le contexte des pôles de compétitivité vu par les acteurs, une incertitude forte 147
1.1. Conserver une double vocation nationale et régionale, un souhait des acteurs 147
1.2 Le financement des pôles de compétitivité, entre complexité et désengagement de l'Etat.....149
1.3. De l'usine à projet à l'usine à produit, une évolution des missions des pôles de compétitivité 150
1.4. Les acteurs du développement économique local : entre concurrence et partenariat 151
Section 2 : Les pôles de compétitivité, une structure d'innovation sociale (Q.R.1)...155
2.1 Les dimensions de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité 155
2.1.1 Un pôle de compétitivité engagé pour le respect des spécificités de ses territoires via des solutions pour la transition énergétique, à destination de la communauté 155
a. Des organes de gouvernance, soutien de la filière énergie 156
b. Le pôle de compétitivité n°1, soucieux des besoins spécifiques des territoires 157
c. Hétérogénéité et mise en relation des acteurs 160
d. Financeurs, membres fondateurs, grands donneurs d'ordre, acteurs influents du pôle n°1 163
e. Développer des innovations pour répondre à des besoins sociaux 164
f. Un logique de service auprès des collectivités territoriales.....166
2.1.2. Un pôle de compétitivité dans le domaine de la sécurité globale, prompt à l'attractivité territoriale et à répondre aux besoins de ses utilisateurs finaux .167
a. Une gouvernance classique pour des actions de prise de décision 167
b. Un territoire aux frontières nébuleuses mais levier d'attractivité territoriale 170
c. La dimension collective, entre hétérogénéité des membres et mise en réseau 172

d. Des acteurs influents au sein du pôle 174
e. Développement de partenariats entre industriels et utilisateurs finaux...176
f. Propositions de solutions aux collectivités territoriales pour répondre à un besoin social 177
2.2 Des dimensions identiques pour une appropriation spécifique.....179
Section 3 : Les outils de gestion au service de l'innovation sociale dans les pôles de compétitivité (Q.R.2) 187
3.1 Croisement des dimensions de l'innovation sociale avec les outils de gestion des pôles de compétitivité 187
3.1.1 Une volonté forte de développer des projets collaboratifs dans le domaine de l'énergie.....187
a. La coordination au sein du pôle n°1 pour une stratégie claire et des projets collaboratifs au service de la communauté 188
b. Un partage de l'autorité pour la régulation du pôle n°1 193
c. Le montage de projets structurants et une offre d'accompagnement des membres 195
3.1.2 Un pôle de compétitivité tourné vers la personnalisation de ses missions 199
a. La coordination du pôle n°2 par l'animation du réseau et l'accompagnement des membres.....199
b. Une régulation de l'autorité impliquée dans la considération des PME.204
c. Un management des connaissances basé sur l'individualité de l'accompagnement des PME.....207
3.2 Entre une vision projet pour le pôle n°1 et une individualisation des ressources pour le pôle n°2 210
Section 4 : Discussion intermédiaire, questions de recherche 1 et 2 223
4.1 Le pôle de compétitivité comme structure d'innovation sociale 223
4.2 L'innovation sociale produite via les projets des pôles de compétitivité 229
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 233
CHAPITRE 5 – LE NOUVEAU MODELE DES POLES DE COMPETITIVITE 235
Section 1 : Le business model de l'ESS, une piste pour le renouvellement des pôles de compétitivité (Q.R.3) 237
1.1 Les dimensions du business model de l'ESS au regard du fonctionnement des pôles de compétitivité 237

1.1.1 L'innovation sociale, facilitateur de changement 237
1.1.2 Un pôle de compétitivité tourné vers ses partenaires et leurs projets 239
a. Une volonté d'accroître la dimension économique du pôle via les prestations aux collectivités territoriales.....239
b. Le conseil d'administration, lieu d'échange et de partage.....241
c. Les projets collaboratifs, vecteurs de la dimension sociale 242
1.1.3 Un désir de changement et d'apport de valeur ajoutée aux adhérents, sans l'implication de ces derniers 244
a. Une réelle volonté d'émancipation financière 244
b. Entre un fonctionnement associatif et entrepreneurial.....246
c. Les utilisateurs finaux, acteurs de la dimension sociale 248
1.2 Une dimension sociale présente dans les deux pôles de compétitivité mais qui révèle une gouvernance et une dimension économique spécifiques.....249
1.3 Discussion intermédiaire de la Q.R.3 252
Section 2 Discussion Générale.....259
2.1 Le statut associatif des pôles de compétitivité : communautés de pratique, communauté de destin, vers une attractivité durable du territoire 259
1.1.1 Le pôle de compétitivité, une association 259
1.1.2 Les communautés de pratiques au service de l'implication des membres des pôles de compétitivité 261
1.1.3 Les pôles de compétitivité, une communauté de destin.....266
1.1.4 Favoriser l'ancrage territorial pour aller vers la construction d'une attractivité territoriale durable.....268
2.2 Des recommandations managériales.....274
Conclusion de la partie 2.....279
Conclusion générale.....281
1. Les objectifs de la recherche.....281
2. Les cadres conceptuels et méthodologiques utilisés.....282
3. Les principaux résultats 284
4. Les apports et les limites de la recherche.....286
4.1 Les apports théoriques 286
4.2 Les apports managériaux 287
4.3 Les limites de la recherche.....287

5. Les voies de recherche 289
Bibliographie 293
Annexes 319
Annexe 1 : Le guide d'entretien 321
Annexe 2 : Tableau des répondants 325
Annexe 3 : Les grilles de codage 326
Liste des illustrations 333
Liste des figures 333
Liste des tableaux 336
Liste des synthèses 338

RESUME

Les modèles économiques classiques sont remis en cause, c'est pourquoi il nous est apparu pertinent d'interroger l'innovation sociale comme levier de changement. Les pôles se retrouvent dans un contexte incertain, du fait d'un désengagement financier de l'Etat, d'une évolution de leurs missions et d'une perspective de réforme de cette politique publique. Nous posons la problématique suivante : « *En quoi la mise en œuvre de l'innovation sociale participe-t-elle au fonctionnement et à l'évolution des pôles de compétitivité ?* »

Dans une première partie, nous sollicitons les deux conceptions de l'innovation sociale (chapitre 1). En tant que résultat, elle correspond à une réponse aux besoins sociaux et aux effets positifs générés. Quant à son processus, il sollicite des acteurs hétérogènes locaux qui se mettent en réseaux et partagent des ressources pour créer un projet commun. A partir de ces conceptions, nous élaborons une grille d'analyse de sept critères. Puis, afin de proposer un nouveau modèle des pôles (chapitre 2), nous nous appuyons sur le business model de l'ESS et ses trois dimensions, car ce champ est considéré comme propice au développement des innovation sociales. Pour terminer cette première partie, nous élaborons un cadre épistémologique et méthodologique de la recherche (chapitre 3). Notre positionnement épistémologique s'inscrit dans le paradigme du constructivisme pragmatique. D'un point de vue méthodologique, notre recherche qualitative exploratoire suit un raisonnement abductif. Trente-et-un entretiens semi-directifs ont été réalisés dans deux pôles de compétitivité de la Région PACA, ce qui constitue une étude de cas multiples.

La seconde partie de notre recherche représente nos résultats (chapitres 4 et 5). Nous mettons en avant les sept dimensions de l'innovation sociale dans le fonctionnement des pôles. Ainsi, les pôles représentent des structures propices à son développement en rassemblant les éléments processuels de celle-ci. Quant au résultat de l'innovation sociale, ce sont les projets des pôles qui répondent à des besoins d'ordre social et génèrent des effets positifs et les rendent accessibles par leur commercialisation. Le business model de l'ESS dans les pôles, révèle des problématiques d'implication et de solidarité. Nous préconisons une installation de communautés de pratiques et le développement des pôles vers une communauté de destin. Par ailleurs, une gestion démocratique pourrait favoriser l'implication des membres. Enfin, nous proposons d'impliquer les pôles dans une attractivité territoriale durable pour les inscrire dans une chaîne de valeur locale en considérant le territoire comme bien commun.

ABSTRACT

Nowadays, traditional economic models are questioned by researchers. It appeared relevant to analyze if social innovation can be considered as a lever for change. Innovation centers are facing an uncertain context, as there appears to be less financial involvement from the State, a real transformation of their missions and a potential public policy reform. Therefore, we're raising the following problematic: "*How the implementation of social innovation can be a part of innovations centers functioning and development?*"

In a first part, we're soliciting the two existing visions of social innovation (chapter 1). As a result, it represents an answer to social needs and to generate positive impacts. Its process mobilizes local heterogeneous actors, which are forming networks and sharing resources, in order to create a common project. Based on these approaches, we're formulating an evaluation grid on seven criteria. Then, in order to offer a new model for innovation centers (chapter 2), we're drawing on the social and solidarity economy business model and its three dimensions. This field seems to be conducive for social innovations development. As a conclusion to the first part, we're building the epistemological and methodological frameworks for the research (chapter 3). Our epistemological positioning is incorporated within the framework of the pragmatic constructivism paradigm. From a methodological point of view, our exploratory qualitative research follows an abductive logic. Thirty-one semi-directive interviews have been realized within two innovation centers of the French region Provence-Alpes-Côte d'Azur, process which represents a multiple-case study.

The second part of our research presents our results (chapter 4 and 5). Seven dimensions of the social innovation are spotlighted in innovations centers functioning. These centers represent conducive organizations for social innovation development, by gathering its procedural elements. Regarding social innovation as a result, it appears that innovation centers projects are catering social needs, generating positive effects and helping to make it accessible by their commercialization. The social and solidarity economy business model reveals mobilization and solidarity issues. We're recommending to initiate communities of practice and an innovation centers' development focused on a common destiny. A democratic management could even more involve their members. Finally, we're suggesting that innovation centers should be more committed in a sustainable territorial attractiveness, so they can be a part of the local value-chain, by considering the territory as a common good.