



# Gouvernance et innovation dans les clusters à la française

## Le rôle stratégique du travail institutionnel

*La recherche en stratégie s'est intéressée tardivement au lien entre gouvernance et innovation dans les clusters et n'a pas identifié les pratiques facilitant le soutien de cette innovation. Notre grille d'analyse autour du travail institutionnel permet l'identification des pratiques institutionnelles d'innovation de nature politique mobilisées par la gouvernance de trois clusters à la française – un technopôle et deux pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes. Nos résultats montrent un lien entre l'intensité de mobilisation des pratiques institutionnelles par la gouvernance du cluster et la performance d'innovation des entreprises membres.*

Depuis les années 1990, de nombreux travaux ont mis en avant le lien entre l'innovation et la concentration géographique des entreprises, des centres de recherche publics ou privés et des universités (Porter et Stern, 2001 ; Bell, 2005). Ces études ont en commun de s'intéresser majoritairement aux déterminants structurels de ces « clusters » (taille et composition du cluster, dynamique du marché local du travail, externalités de connaissances, spécialisation sectorielle). Il existe bien une recherche émergente sur la gouvernance des clusters (Ehlinger *et al.*, 2007 ; Tixier *et al.*, 2009) mais celle-ci n'est pas centrée sur l'influence de la gouvernance sur la performance d'innovation des entreprises. Adopter une approche de l'innovation par la gouvernance des clusters constitue pourtant un enjeu à la fois théorique et empirique dans la mesure où cela structure et approfondit l'étude de la performance d'innovation des entreprises dans un cluster (Bahlmann et Huysman, 2008). Les études empiriques portant sur les clusters « à la française »<sup>1</sup> font état de différences d'innovation importantes : la gouvernance jouerait un rôle déterminant dans la création et l'intégration de réseaux d'innovation au sein de clusters souvent caractérisés par une hétérogénéité d'acteurs en termes de taille ou d'activité (Bocquet et Mothe, 2009 ; Mendez et Bardet, 2009). Pour autant, peu de recherches se sont intéressées spécifiquement aux pratiques

mises en œuvre par les structures de gouvernance<sup>2</sup> pour soutenir l'innovation des entreprises membres d'un cluster.

Notre objectif est d'identifier ces pratiques et leur mobilisation par la gouvernance des clusters à la française. Nous adoptons pour cela une perspective néo-institutionnelle et transposons le cadre d'analyse de Lawrence et Suddaby (2006) sur le travail institutionnel au contexte des clusters. Notre contribution porte sur l'identification précise des pratiques institutionnelles de nature politique mises en œuvre par les structures de gouvernance de trois clusters de la région Rhône-Alpes – un technopôle et deux pôles de compétitivité – afin de créer un environnement institutionnel propice au soutien et au développement de l'innovation à l'échelle collective.

La première partie de cet article introduit le cadre théorique et souligne le rôle clé de la gouvernance dans le soutien de l'innovation des clusters à la française dont nous détaillons auparavant les caractéristiques structurelles. La deuxième partie développe la grille d'analyse autour du levier politique du travail institutionnel que nous appliquons, ensuite, à l'étude de trois clusters rhône-alpins, Savoie Technolac, Axelera et Imaginove, suivant une méthodologie qualitative exploratoire. Enfin, nous terminons cette contribution par une discussion comparative et une mise en perspective des résultats obtenus.

1. À la suite de Tixier et Castro-Gonçalves (*Les Annales des Mines, Réalités industrielles*, mai 2008) et de Bocquet et Mothe (2009) qui utilisent cette expression pour qualifier les pôles de compétitivité, nous étendons cette expression aux technopôles, également issus de politiques publiques d'innovation.

2. Dans cet article, le terme « structure de gouvernance » se réfère à la direction stratégique (CA, conseil scientifique, etc.) et opérationnelle (équipe d'animation) du cluster.

## I – LE RÔLE CLÉ DE LA GOUVERNANCE DANS LE SOUTIEN DE L'INNOVATION DES CLUSTERS « À LA FRANÇAISE »

En France, les pôles de compétitivité et les technopôles, créés à grand renfort de financements publics, constituent les fondements de la politique d'innovation française, en particulier auprès des PME. Ces clusters « à la française », ont en commun de résulter principalement d'initiatives « top-down » et de s'organiser autour d'une structure de gouvernance autonome. Celle-ci a pour principal objectif le soutien de l'innovation au travers, notamment, du développement de synergies entre milieux scientifiques et industriels. Dans la lignée des travaux récents de la KBVC – *Knowledge-Based View of Clusters* (Bahlmann et Huysman, 2008 ; Arikan, 2009) – nous considérons l'innovation comme un processus interactif basé sur des échanges de connaissances et des apprentissages entre organisations du cluster, la gouvernance ayant un rôle clé dans la coordination de ces connaissances dispersées et dans le développement de dynamiques collaboratives.

### 1. Les clusters « à la française » : quel modèle de performance d'innovation ?

Issus de politiques publiques, les technopôles français concentrent sur un espace géographique délimité des entreprises de haute technologie (petites et grandes) et des organismes de recherche et de formation, privés ou publics, afin de développer des connaissances et de susciter des synergies locales en matière d'innovation technologique. En dépit d'une forte infrastructure scientifique et de communication destinée à favoriser les fertilisations croisées et l'innovation, les technopôles français se

caractérisent par la faiblesse des relations interentreprises et par l'absence de synergies entre firmes et laboratoires du site : ils s'inscrivent ainsi dans une approche plus linéaire qu'interactive de l'innovation (Cooke, 2001 ; Rallet et Torre, 2007). Aucun effort institutionnel n'est fait pour créer du lien entre acteurs co-localisés, l'objectif premier de la gouvernance de ces technopôles étant souvent la commercialisation de surfaces industrielles ou de bureaux.

Issus d'une même politique « top-down » en faveur de l'innovation, les pôles de compétitivité se distinguent des technopôles par l'accent porté à l'émergence de synergies locales autour de projets collaboratifs de R&D entre les acteurs, en particulier les PME innovantes, les établissements de formation et de recherche et les institutions publiques, et en premier lieu les collectivités territoriales. Le périmètre géographique des pôles est plus large que celui des technopôles, la proximité entre les acteurs étant plus sectorielle que géographique. Créer alors un environnement propice à la collaboration et aux partenariats d'innovation entre des acteurs à la fois hétérogènes et pas toujours proches géographiquement constitue un enjeu d'importance pour les structures de gouvernance des pôles de compétitivité. La principale mission de la gouvernance des pôles consiste ainsi à détecter et à servir de catalyseur au développement de projets collaboratifs innovants. L'approche de l'innovation dans les pôles semble ainsi plus interactive que dans les technopôles. Il convient cependant de nuancer ce propos. Certains pôles peinent à rassembler et à faire collaborer leurs membres (en particulier les PME) en l'absence notamment d'une gouvernance adaptée (Mendez et Bardet, 2009). D'importantes disparités en termes

de performance d'innovation sont encore observées entre les pôles de compétitivité (Bearing-Point *et al.*, 2012).

## 2. Gouvernance et innovation dans les clusters

Les travaux sur la gouvernance des clusters permettent de fournir des premiers éléments de réponse aux différences de performance d'innovation observées au sein d'une même forme de cluster ou entre formes distinctes. La polysémie du concept de gouvernance (Leloup *et al.*, 2005; Bocquet et Mothe, 2009) et sa faible intégration dans les travaux dédiés à l'innovation dans les clusters (De Propriis et Wei, 2007) limitent toutefois leur portée explicative. À la lecture des travaux sur les clusters, qu'ils soient vus comme des réseaux interorganisationnels (Provan et Kenis, 2008), des districts industriels (Alberti, 2001) ou des réseaux territorialisés d'organisations (Ehlinger *et al.*, 2007), trois principales modalités peuvent cependant être retenues :

- La gouvernance comme *mode de coordination*, caractérisée par un système social informel, permet de coordonner des activités économiques par des mécanismes relationnels, autres qu'économiques (entre marché et hiérarchie). Cette approche de la gouvernance ne prend en compte aucun mécanisme hiérarchique ni de contrôle alors même que la création collective d'actifs spécifiques et l'incertitude élevée liée aux projets collaboratifs d'innovation dans les clusters à la française imposent une certaine régulation des relations entre acteurs (De Propriis et Wei, 2007 ; Loilier, 2010 ; Talbot, 2010).
- La gouvernance comme *mode de régulation*. Au-delà de la proximité géographique,

la gouvernance territoriale repose sur une double proximité organisationnelle et institutionnelle des acteurs (Rallet et Torre, 2007 ; Talbot, 2010) qui impacte positivement l'innovation au sein du cluster (Boschma, 2005). La proximité organisationnelle introduit une structure hiérarchique et des mécanismes de régulation et de contrôle (*i.e.* droits de propriété) et la proximité institutionnelle facilite l'apprentissage interactif et l'innovation en développant un environnement propice : réduction des incertitudes, émergence de relations de confiance, d'un langage commun et des représentations sociales partagées qui facilitent l'échange et l'appropriation des connaissances collectives, la régulation des conflits et des coopérations (Boschma, 2005).

– La gouvernance comme *dispositif de management des connaissances* s'inscrit dans le courant émergent de la KBVC (Bahlmann et Huysman, 2008 ; Arikan, 2009) pour lequel la gouvernance est un dispositif majeur dans l'émergence d'un environnement institutionnel dynamique qui favorise les interactions, source privilégiée d'apprentissage et de création de nouvelles connaissances (Corno *et al.*, 1999 ; Arikan, 2009). Ainsi, l'hétérogénéité des clusters, notamment en termes d'innovation, s'expliquerait par les capacités différentes de leur gouvernance à mettre en œuvre des pratiques institutionnelles pour la création d'un environnement facilitant l'identification, l'acquisition et l'utilisation de connaissances nouvelles à l'échelle collective.

Les travaux de Lawrence et Suddaby (2006) sur le travail institutionnel<sup>3</sup> offrent une

3. Les auteurs définissent le travail institutionnel comme « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions » (p. 215).

approche intégrative de la gouvernance dans les clusters, rendant complémentaires ces trois définitions de la gouvernance des clusters. En focalisant leur attention sur les pratiques concrètes mises en œuvre par un collectif d'acteurs afin de créer ou modifier leur environnement institutionnel, ce cadre d'analyse facilite l'ouverture de la « boîte noire » de la gouvernance dans les clusters.

## II – PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE AUTOUR DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Quelques travaux en stratégie ont mobilisé le concept de travail institutionnel pour l'analyse des pratiques et stratégies mises en œuvre par les acteurs de la gouvernance de clusters (Barabel *et al.*, 2006 ; Chabault, 2008). Nous prolongeons ces travaux selon deux angles : 1) en identifiant les pratiques concrètes mises en œuvre par l'ensemble des acteurs de la gouvernance pour développer un environnement institutionnel de soutien de l'innovation, 2) en enrichissant cette analyse par une démarche comparative sur trois types de clusters à la française. Le travail de création institutionnelle correspond à la mise en place de nouvelles pratiques, routines et standards par un collectif d'acteurs. Ce travail recouvre les actions visant à la fois à assurer une légitimité à ces nouvelles pratiques vis-à-vis des parties prenantes du cluster et à le doter de règles de fonctionnement propres. Lawrence et Suddaby (2006) identifient neuf ensembles de pratiques réparties en trois principaux leviers : politique, normatif et cognitif<sup>4</sup>.

Nous complétons leur modèle initial en le transposant au contexte interorganisationnel des clusters à la française et en identifiant les pratiques concrètes mises en œuvre par les membres de la gouvernance afin de développer un environnement institutionnel propice au soutien de l'innovation des entreprises.

Sur les trois leviers du travail de création institutionnelle, nous avons choisi de concentrer notre analyse sur le levier politique dans lequel les acteurs « reconstruisent des règles, des droits de propriété et des frontières définissant l'accès à des ressources matérielles » (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 221). Selon les auteurs, la clé de la création institutionnelle réside dans la capacité du levier politique à établir des règles de coopération, à construire un système de récompenses et de sanctions qui renforce l'application de ces règles. Ce levier renvoie à la dimension volontariste de la création des clusters à la française, nous permettant ainsi de mieux saisir leur diversité. Les travaux récents sur la gouvernance des clusters insistent sur cette dimension politique précédemment occultée (De Propriis et Wei, 2007 ; Ehlinger *et al.*, 2007). Le levier politique s'appuie sur trois ensembles de pratiques institutionnelles :

1) *Les pratiques de persuasion* (« Advocacy ») visent à mobiliser des soutiens politiques afin d'assurer l'allocation de ressources financières et matérielles suffisantes à court et moyen termes pour soutenir les dispositifs d'innovation.

2) *La mise en place de règles constitutives* (« Defining ») permet de définir le cadre de

4. Le levier normatif regroupe : 1) les pratiques de construction identitaire, 2) la modification des associations normatives, 3) la construction d'un réseau normatif ; le levier cognitif s'organise autour, 4) des pratiques de mimétisme, 5) des pratiques de conceptualisation et 6) de la formation des acteurs. Le levier politique est détaillé dans l'article.

coopération au sein du cluster et facilite la cohésion d'acteurs hétérogènes au sein de ce cadre.

3) *Les modalités de régulation de l'autorité* ont une dimension beaucoup plus contraignante, coercitive et régulatrice. Ces

pratiques de régulation de l'autorité limitent les risques d'opportunisme des acteurs engagés dans les projets de coopération et fournissent un cadre stabilisé. La question de la délégation du pouvoir et de la prise de décision stratégique est un élément récur-

**Tableau 1** – Grille d'analyse des pratiques institutionnelles d'innovation du levier politique

<b>Levier politique</b>	<b>Pratiques institutionnelles d'innovation</b>	<b>Sources principales</b>
<b>Pratiques de persuasion</b>	Actions de lobbying (État, collectivités territoriales) pour asseoir la légitimité du cluster et accéder à des ressources supplémentaires	Chabault (2008) ; Lazaric <i>et al.</i> (2008) ; Talbot (2010) ; Bidan <i>et al.</i> (2009)
	Présence d'un acteur pivot (entrepreneur institutionnel) dont la notoriété permet un accès privilégié aux ressources matérielles	Chabault (2008) ; Mendez et Bardet (2009) ; Loubaresse (2008)
	Implication des institutions publiques dans les instances de gouvernance	Barabel <i>et al.</i> (2006)
	Actions de communication institutionnelle et de promotion du cluster à l'extérieur du cluster	Messeghem et Paradas (2009)
	Actions de reconnaissance auprès des syndicats et associations de la profession	Barabel <i>et al.</i> (2006) ; De Propriis et Wei (2007) ; Ehlinger <i>et al.</i> (2007)
<b>Mise en place de règles constitutives</b>	Modalités de sélection et de recrutement des membres du cluster (définition de critères de recrutement, mesures d'attractions, gestion des barrières entrée-sortie)	Lawrence et Suddaby (2006) ; De Langen (2002) ;
	Définition des rôles et responsabilités des différents membres pour fixer le cadre de coopération	Barabel <i>et al.</i> (2006) ; Bocquet et Mothe (2009)
	Création de standards et certification des acteurs pour réduire les risques d'incertitude et établir des relations de confiance	Bachmann et Inkpen (2011)
<b>Modalités de régulation de l'autorité</b>	Modalités de partage de l'autorité : 1) mode de dévolution du pouvoir de décision ; 2) répartition du pouvoir entre industrie, recherche et institutions ; 3) degré de participation des parties prenantes externes	Alberti, 2001 ; Boschma (2005) ; De Propriis et Wei (2007) ; Ehlinger <i>et al.</i> (2007) ; Provan et Kenis (2008)
	Mise en place de mécanismes disciplinaires, formels et informels : contrôle, sanctions/récompenses, résolution des conflits	Leloup <i>et al.</i> (2005) ; Ehlinger <i>et al.</i> (2007) ; Loilier (2010) ; Bachmann et Inkpen (2011)

rent dans les travaux sur la gouvernance des clusters (De Propriis et Wei, 2007 ; Ehlinger *et al.*, 2007).

Le tableau ci-dessous donne un aperçu synthétique des pratiques institutionnelles d'innovation de nature politique identifiées dans notre grille d'analyse à l'issue d'une revue de littérature sur l'innovation et la gouvernance des clusters.

### III – ANALYSE DES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES D'INNOVATION DE NATURE POLITIQUE DANS TROIS CLUSTERS

Nous adoptons une méthodologie qualitative par étude de cas multiples pour analyser la gouvernance de trois clusters à la

française situés en région Rhône-Alpes : un technopôle, Savoie Technolac, caractérisé par une gouvernance publique, et deux pôles de compétitivité, Imaginove et Axelera, adoptant un mode de gouvernance mixte (association loi 1901 avec partenaires publics et privés). Nous présentons ces trois clusters et identifions ensuite les pratiques institutionnelles d'innovation du levier politique mobilisées par la gouvernance.

#### 1. Présentation des trois clusters à la française en région Rhône-Alpes

Le tableau 2 ci-après résume les principales caractéristiques des trois clusters analysés, à la fois en termes de contexte d'émergence et de caractéristiques structurelles et de gouvernance.

---

## MÉTHODOLOGIE

---

La collecte des données sur les trois clusters s'est déroulée entre novembre 2010 et février 2011. Les principaux acteurs de la gouvernance stratégique (membres du CA, bureau, CS, institutionnels) et opérationnelle (membres de l'équipe d'animation) ont été interrogés. Au total, 24 entretiens semi-directifs en face à face ont été réalisés sur les trois clusters (respectivement 3 sur Savoie Technolac<sup>5</sup>, 13 sur Axelera et 8 sur Imaginove) pour une durée moyenne de 1h15 min. Le guide d'entretien s'articule autour de 3 principaux thèmes : 1) la structure du pôle, 2) les caractéristiques de sa gouvernance, et 3) les dispositifs mis en œuvre par la gouvernance pour favoriser l'innovation. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits intégralement. Pour trianguler les données, nous avons eu recours à de nombreuses sources documentaires, publiques ou confidentielles (site internet, articles de journaux, documents stratégiques internes) et des observations non participantes. L'analyse des données s'est faite en deux temps. Nous avons réalisé une première analyse de contenu à partir des trois grands thèmes abordés dans notre guide d'entretien et rédigé une monographie pour chacun des trois cas étudiés. Un dictionnaire des thèmes a alors été créé suivant notre grille d'analyse des pratiques institutionnelles d'innovation afin de faciliter le codage des données primaires et secondaires. Nous avons ensuite procédé à une seconde analyse de contenu intracas puis intercas sur les pratiques du levier politique.

---

5. Les résultats présentés prennent également en compte une enquête exploratoire menée sur 18 entreprises du technopôle Savoie Technolac et auprès des membres de la gouvernance.

**Tableau 2** – Présentation des trois clusters à la française

<b>Savoie Technolac</b>	Contexte d'émergence	Technopôle créé en 1987, Savoie. Volonté politique d'aménagement du territoire pour relancer l'économie en créant <i>ex nihilo</i> un parc sur le modèle de la Silicon Valley dans un bel environnement naturel.
	Caractéristiques structurelles (fin 2010)	180 entreprises, 21 centres de recherche, 9 établissements supérieurs. 98 % PME (66 % < 10 salariés). 4 secteurs d'activité : TIC, conception & fabrication d'équipements industriels, matériaux nouveaux et solaire et énergies renouvelables.
	Caractéristiques de gouvernance	Syndicat mixte, Sypartec, avec 21 délégués des 3 collectivités territoriales à l'origine du projet, en charge de la gouvernance stratégique. Équipe d'animation de 13 personnes organisée autour de 3 directions : innovation, création d'entreprises et international.
<b>Imaginove</b>	Contexte d'émergence	Pôle de compétitivité créé en 2005. Projet monté par la filière du jeu vidéo en Rhône-Alpes. Réorganisation en 2006 autour des métiers de « l'image en mouvement » sous la pression financière des collectivités territoriales (Grand Lyon et région).
	Caractéristiques structurelles (fin 2010)	134 entreprises, 6 centres de recherche, 15 organismes de formation. 99,5 % PME (65 % < 10 salariés). 3 principaux secteurs d'activité : multimédia, jeu vidéo et cinéma /audiovisuel. Majorité des acteurs à Lyon + Grenoble, Annecy et Valence.
	Caractéristiques de gouvernance	CA de 10 personnes réparties en 5 collèges (industriels 6/10 places) + comité scientifique de 10 personnes (chercheurs). Équipe opérationnelle : 7 personnes + directeur du pôle.
<b>Axelera</b>	Contexte d'émergence	Pôle de compétitivité « mondial » labellisé en 2005. Impulsion des institutionnels (Grand Lyon et région Rhône-Alpes) sur le projet initial de regrouper 2 filières : chimie et environnement. Projet monté par 5 organisations leaders des 2 filières : 3 industriels (Arkema, GFD Suez et Rhodia) et 2 centres de recherche (IFP EN et CNRS).
	Caractéristiques structurelles (fin 2010)	169 entreprises, 55 centres de recherche et 9 établissements sup. 57 % de PME (37,5 % < 10 salariés) ; présence de groupes importants. Forte progression de l'adhésion des PME sur les dernières années.
	Caractéristiques de gouvernance	Bureau composé des 5 membres fondateurs qui fait le lien entre gouvernance stratégique (CA de 22 membres dont 12 industriels + CS de 10 pers.) et gouvernance opérationnelle (12 salariés dont 4 détachés temporaires des organisations fondatrices).



### **Mesure de la performance d'innovation dans les clusters à la française**

Dans cet article, l'innovation n'est pas appréhendée au travers des données quantitatives d'*outputs* tels que les brevets, les données bibliométriques ou les dépenses de R&D qui nous semblent insuffisants pour apprécier la capacité d'innovation des TPE-PME constituant une part importante des clusters à la française. Dans la lignée du *Manuel d'Oslo* (OCDE, 2005) et des enquêtes CIS qui en découlent, nous adoptons une approche élargie de l'innovation en la considérant sous un angle à la fois technologique (introduction de nouveaux produits – biens ou services – ou de nouveaux procédés de fabrication ou de production dans l'entreprise) et non technologique (mise en œuvre de nouvelles méthodes organisationnelles ou de marketing). Nous mesurons ainsi la performance d'innovation des entreprises du cluster au travers de leur propension à innover (introduction d'une ou plusieurs des innovations considérées) et du degré de nouveauté de ces innovations (nouveau pour le marché ou pour l'entreprise : radical vs incrémental).

Trois enquêtes identiques ont ainsi été menées auprès des dirigeants d'entreprises des trois clusters<sup>6</sup> afin de mesurer leurs performances d'innovation relatives. Pour illustration, le tableau 3 donne une vision synthétique du profil d'innovation technologique (innovations produit et procédé) des entreprises dans chacun des clusters. Les résultats montrent que les trois clusters ont globalement des taux d'innovation très élevés. On observe cependant une différence entre Savoie Technolac et les deux pôles de compétitivité, ces derniers se caractérisant par une plus forte activité d'innovation technologique. Axelera se distingue des deux autres clusters avec une innovation de type radicale beaucoup plus forte.

Ces mesures de l'innovation seront utilisées dans nos analyses pour comprendre le lien entre les pratiques institutionnelles et la performance d'innovation des entreprises du cluster.

### **2. Analyse des pratiques institutionnelles du levier politique**

L'analyse des trois dimensions constitutives du levier politique permet de faire émerger

**Tableau 3** – Profil d'innovation des 3 clusters à la française

	<b>Savoie Technolac</b>	<b>Imaginove</b>	<b>Axelera</b>
<b>Innovation produit</b>	76 %	82,5 %	87,5 %
<b>Innovation procédés</b>	56,8 %	80 %	90 %
<b>Nouveau pour le marché</b>	40,9 %	67,5 %	<b>83,8 %</b>
<b>Nouveau pour l'entreprise</b>	59,1 %	47,5 %	<b>63,9 %</b>

Sources : Enquêtes innovation période 2006-2008 (Savoie Technolac) et 2007-2009 pour Axelera et Imaginove.

6. Une première enquête a été réalisée fin 2009 sur Savoie Technolac, avec un échantillon final de 88 entreprises (taux de retour 70 %) ; les deux autres enquêtes ont été menées fin 2010 avec un échantillon final de 40 pour Imaginove (TR 30 %) et 40 pour Axelera (TR 24 %). Les mesures déclaratives d'output d'innovation sont relatives à une durée de 3 ans, 2006-2008 pour Savoie Technolac et 2007-2009 pour Imaginove et Axelera.

un certain nombre de pratiques mises en œuvre par les membres de la gouvernance afin de créer un environnement institutionnel propice au soutien de l'innovation dans le cluster.

***Les pratiques de persuasion dans les clusters à la française***

À Savoie Technolac, ce sont les actions conjuguées et de longue haleine de deux personnalités politiques locales, le président du technopôle, sénateur et président du conseil général de la Savoie, et le directeur du CEA de Grenoble, « un savoyard de cœur » qui ont permis un repositionnement récent du technopôle sur une filière émergente à fort potentiel de développement et d'innovation, celle du solaire et des énergies renouvelables. Ce sont la notoriété et la crédibilité, à la fois locales et nationales, de ces deux figures politiques qui ont facilité l'implantation en 2006 de l'INES – Institut national de l'énergie solaire – sur le site du technopôle : « le développement économique, ça ne peut pas se faire sans les élus. De grands projets, ça ne se fera pas sans les élus » (SR2<sup>7</sup>). Ce recentrage sur le solaire donne à Savoie Technolac une cohérence et une image dynamique (renouvellement de la communication externe autour de la signature « Solar Innovation Campus » avec le déploiement de nombreux supports, installation d'une nouvelle pépinière d'entreprises dédiée aux métiers du solaire) qui constituent une source d'attraction pour de jeunes entreprises très innovantes. Imaginove a une relation plus ambiguë avec les pouvoirs publics du fait d'un double statut de pôle de compétitivité et de cluster

régional. Bien que les industriels aient porté le projet de labellisation, ce sont les collectivités territoriales, la région Rhône-Alpes et le Grand Lyon, qui sont à l'origine de la restructuration du pôle autour des métiers de l'image en mouvement : « ils ont forcé en disant : sinon on ne met pas d'argent » (IR2). Leur implication financière est forte (structure de gouvernance, projets collaboratifs de R&D et actions de développement économique de la filière). Pivot important dans la vie du pôle, le directeur du pôle est l'artisan d'un partenariat privé/public (PPP) local : « Moi, depuis le début, j'ai dit à mes industriels : il ne faut pas se mettre derrière les institutionnels, c'est l'occasion de partager avec des gens qui financent 70 % de notre budget » (IR2). Imaginove étant constitué de très petites structures, avec des habitudes de comportement assez individualiste et des clivages entre filières forts, le PPP participe au développement d'une communauté autour de l'image en mouvement qui devrait faciliter, à terme, une meilleure visibilité du pôle et des actions de lobbying à un niveau national ou international.

Axelera a fait émerger une véritable filière chimie-environnement, moteur de l'innovation du pôle qui facilite sa reconnaissance à l'extérieur et l'acquisition de ressources financières conséquentes. Si les pouvoirs publics locaux sont à l'origine de la structuration du pôle autour de deux filières cloisonnées, le Bureau, au travers des 5 membres fondateurs, revendique sa position de pivot incontournable pour la gestion du pôle : « Un pôle, ça ne peut pas être monté de toutes pièces sur des considéra-

7. Les répondants sont identifiés par deux lettres et un chiffre : SR pour « répondant Savoie Technolac », AR pour Axelera et IR pour Imaginove ; le chiffre renvoie à la personne interrogée (liste sur demande).

tions politiques ou d'aménagement du territoire. Un pôle, ça a une vocation privée. » (AR4). Cette posture est facilitée par le fait que les membres du Bureau sont issus d'organisations leaders sur les marchés de la chimie et de l'environnement, ayant toute légitimité pour exercer un lobbying constant auprès de l'État et des financeurs publics européens : « On passe beaucoup de temps à ça. C'est un lobbying pour créer des choses, des outils, des programmes, pas simplement pour récupérer de l'argent. » (AR7). La mise en place d'une « politique délibérée de visibilité forte » (AR5) – un chargé de communication et un groupe de travail dédié, de nombreux supports, des

accords de partenariats avec des clusters européens de grande envergure – participe aussi à l'accroissement de la légitimité du pôle, politique autant qu'industrielle, et de son attractivité pour les PME innovantes en tant que structure facilitant le développement de projets d'innovation dans le secteur de la chimie-environnement.

Le tableau 4 résume les principales pratiques de persuasion mises en œuvre par les acteurs de la gouvernance dans chaque cluster ainsi que l'intensité de leur mobilisation.

***La mise en place de règles constitutives au sein des clusters à la française***

Le deuxième ensemble de pratiques du volet politique de travail institutionnel joue

**Tableau 4** – Détail des pratiques de persuasion dans les 3 clusters

<b>Pratiques de persuasion</b>	<b>Savoie Technolac</b>	<b>Imaginove</b>	<b>Axelera</b>
<b>Actions de lobbying</b>	Fortes, niveau local et national	Moyennes, surtout niveau local, moins d'envergure	Fortes, niveau national et international
<b>Présence d'un acteur pivot</b>	Acteurs publics	Directeur du pôle, acteur privé	Collectif d'acteurs privés (5 membres fondateurs)
<b>Implication des institutions publiques</b>	Très forte puisque gouvernance publique	Implication des acteurs régionaux du fait du label de cluster régional	Assez faible aujourd'hui mais forte au démarrage du pôle.
<b>Communication institutionnelle et promotion</b>	Moyenne mais efforts récents suite à la reconversion sur solaire	Très moyenne. Outils de communication peu utilisés et mis à jour	Très forte, politique délibérée de visibilité nationale et internationale
<b>Actions de reconnaissance</b>	En cours auprès des professionnels du solaire	Travail de fond en cours sur la reconnaissance du cross-média	Fortes imbrication avec les syndicats de la chimie et de l'environnement
<b>Intensité de mobilisation</b>	++	+	+++

un rôle important dans la constitution d'un référentiel commun aux membres du cluster dans la mesure où il permet de définir les frontières du cluster, le périmètre de coopération, les rôles et statuts de chaque membre.

Le positionnement récent de Savoie Technolac sur le solaire et les énergies renouvelables définit plus précisément les critères de sélection qui étaient, jusqu'alors, assez flous : pas de précision sur les secteurs d'activité ni sur la taille des entreprises, un glissement progressif de la haute technologie à l'innovation sans définir ce qui est entendu sous ce terme. Aujourd'hui, la construction d'une identité autour du solaire facilite les pratiques de recrutement et de sélection de nouveaux membres : « Maintenant, on prospecte et on pousse au solaire (...) Pour l'instant, la filière solaire est bien envoyée. » (SR1). Le rôle et le statut des entreprises au sein du technopôle ne sont cependant pas définis, freinant l'implication de ses membres et la construction de la légitimité du technopôle en tant que forme organisationnelle propice au développement de dynamiques collaboratives.

À l'opposé, Imaginove a monté son projet autour d'un concept fédérateur – le cross média – basé sur une « croyance forte dans la convergence des activités de l'image en mouvement » (IR3), croyance partagée par tous les membres de la gouvernance. Pour autant, la logique de filière domine encore sur la convergence des activités : « la difficulté des clivages que l'on a à l'intérieur, c'est les clivages par filières, on va pas les effacer d'un trait de plume. » (IR6). Les modalités de sélection sont clairement définies en fonction de la nature de l'organisation (entreprise, école ou laboratoire) et de son appartenance à la filière de l'image.

Les adhésions au pôle sont soumises à validation du CA, dont la stratégie est de ne pas dépasser les 150 adhérents afin de ne conserver que les plus innovants, en accord avec la vision cross-média prônée par la gouvernance du pôle : « il n'y a pas de grosses barrières à l'entrée mais il faut que les gens se reconnaissent dans le projet. Il faut qu'ils aient envie d'innover, il faut qu'ils croient au rapprochement » (IR4). Ce qu'il faut retenir cependant des pratiques constitutives du pôle Imaginove, c'est leur caractère encore très informel, que ce soit dans l'organisation des relations des acteurs au sein du pôle que dans la définition de leurs statuts et rôles respectifs.

Axelera se distingue par la territorialisation de la thématique chimie-environnement qui lui permet de « remodeler le territoire » (AR1) autour de cette nouvelle filière. La formalisation du cadre de coopération est beaucoup plus avancée que dans les deux autres clusters, définissant les rôles et les objectifs de chaque membre au sein du pôle (règlement intérieur, feuille de route stratégique, procédure de mise en place des écosystèmes). Des actions spécifiques de recrutement des PME sont menées par la gouvernance depuis le début du pôle (« Pack PME ») ainsi que des sélections ponctuelles en fonction des besoins des projets collaboratifs d'innovation. L'organisation en écosystèmes, « véritables réacteurs de l'innovation » (AR 2), structure les relations des acteurs entre eux et au sein du pôle : « on a vraiment structuré les programmes, la manière dont ils fonctionnent, la manière dont on remonte les idées, jusqu'au montage des projets par des assistances à la maîtrise d'ouvrage » (AR7). Ces écosystèmes génèrent une double dynamique de réseau et d'innovation et facilitent

tent le déploiement de projets d'innovation collaborative et la participation des PME à ces projets : « les écosystèmes sont le deuxième outil de participation des PME aux projets d'innovation » (AR6). Cette formalisation accrue procure un cadre de travail dans lequel les rôles de chacun sont clairement définis et légitimés.

Le tableau 5 résume les pratiques observées dans les trois clusters facilitant la mise en place de règles constitutives ainsi que leur mobilisation par les acteurs de la gouvernance.

### *Modalités de régulation de l'autorité*

Ce dernier ensemble de pratiques institutionnelles de nature politique a une dimension plus coercitive et régulatrice que les deux autres. La capacité des acteurs de la gouvernance à définir leur mode de gouvernance et à établir des règles de fonctionnement (sanctions et incitations) est clé pour la création d'un environnement institutionnel propice à l'innovation.

Deux modes de gouvernance territoriale prédominent : une gouvernance publique pour Savoie Technolac et une gouvernance

**Tableau 5** – Détail des pratiques d'élaboration des règles constitutives dans les 3 clusters

Règles constitutives	Savoie Technolac	Imaginove	Axelera
<b>Modalités de sélection</b>	Pas de critères précis (innovation).	Sectorielle ; sélection + forte aujourd'hui (adhésion au projet cross-média et orientation inno)	Sectorielle ; sélection assez faible (adhésion automatique si participation aux projets).
<b>Barrières entrée/sortie</b>	Fortes mais pas d'influence directe de la gouvernance sur barrières.	Très faibles. Montants d'adhésion progressifs et très faibles.	Très faibles. Montants d'adhésion + élevés mais globalement faibles.
<b>Attraction nouveaux membres</b>	Prospection aujourd'hui + ciblée : acteurs solaires et ER + start-up.	Actions pour le développement d'ETI (« locomotives »).	Actions très ciblées en faveur des PME (« Pack PME »).
<b>Définition rôles et statuts des membres</b>	Pas de règlement intérieur.	Très peu de formalisation des relations dans le pôle.	Très forte formalisation (règlement intérieur, FRS, écosystèmes).
<b>Création de standards/labels de certification</b>	Label européen CEEI (communauté technopôles) mais pas pour les entreprises.	Label Imaginove pour la qualité des projets soutenus + standards Serious Game.	Label « Jeune entreprise innovante des pôles » pour faciliter levée de fonds ; standards PLM.
<b>Intensité de mobilisation</b>	–	+	++

dite « mixte » (privé/public) pour Imaginove et Axelera. Si les modes de gouvernance diffèrent, on trouve cependant pour chacun de ces clusters une même organisation de leur structure de gouvernance autour de la distinction stratégique et opérationnelle. Ce qui les différencie : 1) la participation majoritaire des acteurs publics ou privés, 2) le mode de fonctionnement (participatif ou hiérarchique), et 3) les ressources humaines dédiées au fonctionnement du pôle. Dans les deux pôles de compétitivité, la participation des entreprises à la gouvernance stratégique est forte, à la différence de Savoie Technolac où elles sont absentes de la structure et des prises de décision stratégiques. À l'examen de leurs structures respectives, le constat de similarité entre les deux pôles se poursuit : même statut juridique (association loi 1901), organisation classique autour d'un CA, d'un CS, de groupes de travail privé-public et d'une équipe opérationnelle dont les ressources humaines varient cependant de 7 salariés (Imaginove) à 12 (Axelera dont 4 détachés temporairement des organisations fondatrices).

Une analyse plus approfondie des dimensions coercitives et régulatrices mises en œuvre par les structures de gouvernance des trois clusters fait ressortir des différences notables. À Savoie Technolac, la régulation de l'autorité s'organise autour du directeur du technopôle, présent depuis le début et disposant d'une forte légitimité auprès des entreprises, et du président, légitime au niveau politique. La gouvernance du technopôle ne se reconnaît par contre aucune légitimité à exercer un quelconque contrôle sur les entreprises du site ni à intervenir en cas de conflit. Il n'y a pas non plus d'incitations particulières à l'innovation.

Stabilisé récemment dans sa forme actuelle (début 2009), le pilotage de la gouvernance d'Imaginove s'appuie sur deux piliers : le directeur du pôle, véritable pivot faisant le lien entre le stratégique et l'opérationnel, et le CA, composé de 10 personnes dont 6 issues du monde industriel et qui se réunit régulièrement tous les mois. La gouvernance d'Imaginove peut être qualifiée de « communautaire » : « On a un CA qui est là pour définir les lignes, prendre les décisions quand il faut les prendre. Mais à l'intérieur de ce CA, tout se fait de manière assez collégiale. » (IR4). Si le directeur du pôle a pour mission d'alerter le CA des dérives au sein du pôle, notamment sur l'avancée des projets, son autorité et son pouvoir de contrôle sont cependant limités : « ce n'est pas au CA de s'immiscer dans le management des équipes. On est un organisme de contrôle des activités, on est des élus » (IR1). Des dispositifs de suivi de projets sont mis en place mais les ressources humaines qui leur sont dédiées sont très limitées.

Dès sa création, Axelera a pensé sa gouvernance comme le point central de la dynamique du pôle avec la constitution du Bureau présent dans toutes les instances de gouvernance. Organe intermédiaire entre gouvernance stratégique (CA) et opérationnelle (équipe d'animation), ce bureau facilite les consensus sur de nombreux projets et insuffle une dynamique particulière au pôle : « Avec cette notion de bureau, je pense qu'on a un organe qui a, à la fois, construit le consensus entre les membres les plus présents du pôle et en même temps est vraiment dans le réactif et l'opérationnel. » (AR4). Les membres du bureau sont très soudés et impliqués dans le projet du pôle (réunions hebdomadaires et intervention sur

les points stratégiques et courants) : « Je ne crois pas qu'il y ait de pôle où les industriels passent une demi-journée par semaine au niveau de la gouvernance » (AR2). Aux côtés de ce bureau, le CA, assez large (22 membres) a un rôle plus classique de surveillance et de contrôle, les principales décisions stratégiques étant prises avant le CA : « Nous, on est plutôt spectateur dans le système. C'est vrai que toutes les décisions en termes de stratégie sont prises au niveau du bureau. » (AR10). Si certains répondants craignent « un risque de sclérose » (AR11) et critiquent l'implication des membres du bureau dans la plupart des projets fondateurs, il n'en ressort pas moins que « malgré cette gouvernance très hiérarchique,

cloisonnée, les résultats sont là et ils sont même impressionnants » (AR13). Au-delà du contrôle des projets collaboratifs portés par le pôle, le bureau se reconnaît aussi un rôle de médiateur ou de facilitateur dans la résolution des conflits.

Le tableau 6 ci-dessous résume les principales pratiques institutionnelles de régulation.

#### IV – DISCUSSION

L'analyse du levier politique du travail institutionnel apporte de premiers éléments de compréhension quant à la capacité de la gouvernance à créer les conditions favorisant le développement d'interactions et

**Tableau 6** – Détail des modalités de régulation dans les 3 clusters

Modalités de régulation	Savoie Technolac	Imaginove	Axelera
<b>Régulation de l'autorité</b>	Direction bicéphale (président / directeur). Entreprises et labos écartés de la gouvernance : faible légitimité sur les dimensions régulatrices  <b>Gouvernance publique non participative</b>	Double pilotage : CA & directeur du pôle. Forte représentation des entreprises et répartition équitable : légitimité des actions régulatrices.  <b>Gouvernance mixte « communautaire »</b>	Bureau : point central de la dynamique du pôle. Forte implication des membres fondateurs au niveau stratégique et opérationnel. Légitimité discursive.  <b>Gouvernance mixte « dirigiste »</b>
<b>Mécanismes disciplinaires</b>	Aucune ingérence de la gouvernance dans le contrôle, la sanction ou la résolution de conflits. Rôle dans le suivi des projets de collaboration.	Pas de contrôle de la gouvernance sur les projets labellisés (rôle consortium). Comités d'étapes organisés pour faciliter le suivi. Rôle officieux d'intermédiaire si conflits au sein de projets R&D.	Pas de contrôle ni sanction mais suivi des projets labellisés <i>via</i> des comités de financeurs. Protection PME <i>via</i> contrats-cadre dans les projets. Contrôle + fort sur projets de pôle. Médiateur dans résolution de conflits
<b>Intensité mobilisation</b>	–	+	++

de dynamiques d'apprentissage entre les acteurs du cluster, et par conséquent l'innovation des entreprises membres. Les clusters à la française sont soumis à un environnement complexe. Ils font face à des parties prenantes multiples aux enjeux diversifiés et contradictoires : pouvoirs publics et politiques locaux, entreprises aux enjeux multinationaux et TPE, structures de recherche publique et entreprises, etc. Face à cette complexité et cette diversité, la dimension politique de la gouvernance des clusters se doit d'impulser du sens et un cadre structurant afin de favoriser la cohésion et la cohérence entre les parties prenantes.

La mobilisation des trois ensembles de pratiques institutionnelles – pratiques de persuasion, mise en place de règles constitutives et modalités de régulation de l'autorité – permet de doter le cluster d'une structure formelle de gouvernance (ressources propres, délégation de pouvoirs spécifiques, expertise professionnelle, règles d'adhésion et d'appartenance) qui est une des conditions nécessaires au bon fonctionnement de la gouvernance territoriale (Ehlinger *et al.*, 2007 ; Bocquet et Mothe, 2009 ; Chabault, 2009). Nos résultats montrent d'ailleurs qu'une formalisation accrue de la structure de gouvernance, forte de l'implication active d'un collectif d'acteurs et d'une stratégie cohérente à l'échelle du cluster, permet de créer un cadre et des repères qui facilitent l'adhésion des différentes parties prenantes, internes et externes, du cluster et dynamisent les collaborations pour l'innovation (Corno *et al.*, 1999 ; Ehlinger *et al.*, 2007). En participant à la construction d'un système de régulation des interactions des acteurs au sein du cluster, le levier politique du travail institutionnel protège les intérêts des

parties prenantes internes (Alberti, 2001), limite les risques d'opportunisme inhérents aux projets d'innovation collaborative et pose les fondations pour l'émergence d'une confiance institutionnelle (Loilier, 2010 ; Bachmann et Inkpen, 2011), c'est-à-dire dans l'institution ou la communauté que représente le cluster, confiance qui facilite l'intégration des acteurs dans les projets collaboratifs d'innovation. Enfin, ces pratiques de nature politique contribuent au processus identitaire du cluster en le dotant d'une légitimité, interne comme externe, qui garantit à la fois une plus forte implication des membres dans les projets collaboratifs d'innovation et un accès privilégié aux ressources, indispensables au soutien de l'innovation (Human et Provan, 2000 ; Barabel *et al.*, 2009).

En ce qui concerne le lien attendu entre gouvernance et innovation, l'analyse comparative menée sur trois clusters à la française de la région Rhône-Alpes met en évidence des degrés différents de mobilisation de ces pratiques politiques, différences qui correspondent à celles observées dans les mesures d'innovation des entreprises. Axelera se distingue par une performance d'innovation élevée, couplée à une forte mobilisation du levier politique dans ses trois ensembles de pratiques institutionnelles. La gouvernance d'Axelera, grâce au rôle clé du Bureau et au choix d'une structure formalisée et assez hiérarchique, a réussi à doter le pôle d'une légitimité, interne comme externe, qui lui permet de créer les conditions structurantes d'une proximité à la fois organisationnelle et institutionnelle. La gouvernance d'Imaginove mobilise de façon plus inégale les pratiques de nature politique : elle pallie une certaine faiblesse au niveau des pratiques de lobbying et de



communication externe et de formalisation des règles constitutives, par l'implication forte d'une structure de gouvernance communautaire et représentative des différentes parties prenantes. Enfin, à Savoie Technolac, le levier politique est plus fortement mobilisé dans sa composante institutionnelle (pratiques de persuasion) qu'organisationnelle (pas de règles constitutives et des modalités de régulation peu légitimes), freinant ainsi la construction d'une légitimité en interne et par conséquent l'implication de ses membres. Cependant, l'orientation récente du technopôle sur le solaire et les énergies renouvelables ainsi que la prise de conscience des membres de la gouvernance d'agir sur les collaborations interorganisationnelles laissent entrevoir une évolution positive pour le soutien de l'innovation.

Ces premiers résultats qualitatifs semblent ainsi indiquer un lien entre l'intensité de mobilisation des pratiques institutionnelles par la gouvernance du cluster et la performance d'innovation des entreprises membres. Ce lien est également confirmé au regard des dynamiques collaboratives d'innovation à l'œuvre dans chacun des clusters, telles que perçues par la gouvernance. Ainsi, à Savoie Technolac, la gouvernance peine à développer une dynamique de collaborations autour de projets d'innovation à la fois entre les entreprises présentes sur le site et avec la communauté universitaire. Pour Imaginove, même si le nombre de projets collaboratifs de R&D est en nette augmentation ces dernières années, les synergies interfilières sont encore rares. Axelera, au contraire, est très fortement engagé sur des projets conséquents de R&D et la mise en place des écosystèmes d'innovation catalyse l'émergence des projets collaboratifs d'innovation.

Le cadre d'analyse de Lawrence et Suddaby (2006) autour du travail institutionnel renouvelle les perspectives sur le rôle de la gouvernance des clusters sur l'innovation par l'accent qu'il porte à l'identification des pratiques concrètes permettant de créer un nouvel environnement institutionnel. Il clarifie les mécanismes en œuvre qui caractérisent les différentes modalités de la dimension politique de la gouvernance, fixant les rôles complémentaires à jouer dans l'action collective par des acteurs hétérogènes et allant ainsi au-delà de la construction de sens commun (Talbot, 2010). Notre démarche de transposition au contexte interorganisationnel et complexe des clusters à la française (hétérogénéité des acteurs, implications des acteurs publics, nationaux et locaux, présence d'une structure de gouvernance) répond au double appel lancé par un nombre croissant d'auteurs sur la gouvernance des clusters : réintroduire le rôle de la gouvernance dans l'analyse néo-institutionnelle (Barabel *et al.*, 2006 ; Chabault, 2008 ; Arian, 2009 ; Barabel *et al.*, 2009) et ouvrir la « boîte noire » de la gouvernance en identifiant les pratiques concrètes mises en œuvre pour créer un environnement institutionnel propice au soutien de l'innovation dans les clusters (Ehlinger *et al.*, 2007 ; Bocquet et Mothe, 2009 ; Loilier, 2010). L'approche par les pratiques, au niveau stratégique comme opérationnel, permet de définir des mesures d'action concrètes pour les membres de la gouvernance des clusters mais constitue également un dispositif d'évaluation pour les financeurs publics.

L'accent porté au levier politique dans le travail de création institutionnelle n'offre cependant pas une vision complète des processus à l'œuvre dans la création d'un envi-

ronnement institutionnel propice au soutien de l'innovation. Une approche combinant les pratiques normatives et cognitives du travail institutionnel compléterait cette analyse, introduisant une dimension à la fois intégrative et dynamique, absente dans le modèle de Lawrence et Suddaby (2006). Ces pratiques permettent de créer un véritable réseau au sein du cluster, dans lequel les membres partagent des habitudes de travail en commun, des relations de confiance, des valeurs et des visions communes ainsi qu'un référentiel commun de connaissances qui facilitent l'apprentissage interactif, source d'innovation au sein du cluster.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de préciser la relation entre la gouvernance du cluster et l'innovation des entreprises membres. Nous avons pour cela mobilisé le modèle de Lawrence et Suddaby (2006) sur le travail institutionnel que nous avons transposé au contexte des clusters en nous intéressant aux pratiques concrètes, de nature politique, mises en œuvre par la gouvernance du cluster pour développer un cadre institutionnel propice au soutien de l'innovation. L'application de ce modèle à l'analyse comparative de trois clusters à la française – un technopôle et deux pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes – enrichit les connaissances sur la relation gouvernance innovation au sein des clusters. Une forte mobilisation des différentes pratiques du levier politique entraîne la mise en place de règles collectives de fonctionnement qui, d'une part, délimitent les frontières de la méta-organisation qu'est le cluster, et

d'autre part, facilitent l'acceptation comme « allant de soi » du cadre de coopération et des modalités de fonctionnement des relations interorganisationnelles. Cette légitimation du cluster favorise sa reconnaissance comme un lieu d'échanges et d'interactions (Human et Provan, 2000) propice au soutien de l'innovation (Barabel *et al.*, 2009 ; Messeghem et Paradas, 2009). Comme toute recherche, celle-ci n'est pas exempte de limites. Il est en particulier difficile de saisir l'impact direct des pratiques institutionnelles de la gouvernance sur l'innovation dans la mesure où il peut y avoir un décalage dans le temps entre la mise en œuvre et les effets de ces pratiques sur l'innovation. Une analyse diachronique des pratiques de gouvernance dans les clusters permettrait de pallier cette limite et de saisir l'évolution des dynamiques d'innovation liées aux seuls effets de la gouvernance, en contrôlant les effets liés aux trajectoires des clusters. Cette perspective de recherche est d'autant plus importante dans le cas du technopôle Savoie Technolac qui s'inscrit dans une histoire de plus de vingt ans alors que les deux pôles de compétitivité ont été créés *ex nihilo* en 2005. Par ailleurs, une meilleure prise en compte du contexte et des caractéristiques structurelles propres à chaque cluster enrichirait l'analyse des effets des pratiques de gouvernance sur l'innovation des entreprises. Enfin, des recherches complémentaires seraient à mener sur l'effet, modérateur ou médiateur, de la gouvernance sur l'innovation par le biais d'une analyse empirique auprès des entreprises du cluster qui permettrait ainsi de modéliser le lien entre gouvernance et innovation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alberti F. (2001). "The governance of industrial districts: a theoretical footing proposal", *Liuc Papers*, n° 82, p. 1-31.
- Arikan A.T. (2009). "Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters", *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 4, p. 658-676.
- Bachmann R., Inkpen A.C. (2011). "Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships", *Organization Studies*, vol. 32, n° 2, p. 281-301.
- Bahlmann M.D., Huysman M.H. (2008). "The emergence of a knowledge-based view of clusters and its implications for cluster governance", *The Information Society*, vol. 24, n° 5, p. 304-318.
- Barabel M., Chabault D., Meier O., Tixier J. (2009). « La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », *Management & Avenir*, vol. 25, n° 5, p. 144-163.
- Barabel M., Huault I., Leca B. (2006). « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néo-institutionnaliste », *Management International*, vol. 10, n° 3, p. 19-35.
- Bearing-Point Erdyn, Technopolis-ITD (2012). *Étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité – Rapport global*, Paris.
- Bell G.G. (2005). "Clusters, networks, and firm innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 3, p. 287-295.
- Bocquet R., Mothe C. (2009). « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 190, p. 101-122.
- Boschma, R.A. (2005). "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 61-74.
- Chabault D. (2008). « Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley », *XVII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Nice.
- Chabault D. (2009). Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité, Thèse de doctorat, Tours.
- Cooke P. (2001). "From technopoles to Regional Innovation Systems: The Evolution of Localised Technology Development Policy", *Canadian Journal of Regional Science*, vol. 24, n° 1, p. 21-40.
- Corno F., Reinmoeller P., Nonaka I. (1999). "Knowledge Creation within Industrial Systems", *Journal of Management & Governance*, vol. 3, n° 4, p. 379-394.
- De Propriis L., Wei P. (2007). "Governance and Competitiveness in the Birmingham Jewellery District", *Urban Studies*, vol. 44, n° 12, p. 2465-2486.
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007). « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p. 155-171.
- Human S.E., Provan K.G. (2000). "Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 2, p. 327-365.

- Lawrence T.B., Suddaby R. (2006). "Institutions and Institutional Work", *Handbook of Organization Studies*, Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R., Sage, Londres, p. 215-254.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B. (2005). « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, économie, société*, vol. 7, n° 4, p. 321-332.
- Loilier T. (2010). « Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, p. 15-35.
- Loubaresse E. (2008). Caractéristiques et rôles de brokers de réseaux interorganisationnels. Le cas des réseaux locaux d'organisations, Thèse de doctorat, Paris.
- Mendez A., Bardet M. (2009). « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 190, p. 123-142.
- Messeghem K., Paradas A. (2009). « L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie », *Management & Avenir*, vol. 25, n° 5, p. 164-183.
- OCDE (2005). *Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, OCDE, Paris.
- Porter M.E., Stern, S. (2001). "Innovation: location matters", *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n° 4, p. 28-36.
- Provan K.G., Kenis P. (2008). "Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 18, n° 2, p. 229-252.
- Rallet A., Torre A. (2007). « Faut-il être proches pour innover ensemble ? », *Quelles proximités pour innover ?*, Rallet A., Torre A., L'Harmattan, Paris, p. 7-16.
- Talbot D. (2010). « La dimension politique dans l'approche de la proximité », *Géographie Économie Société*, vol. 12, n° 2, p. 125-144.
- Tixier J., Chabault D., Castro Goncalves L. (2009). « La gouvernance à l'épreuve des faits : le cas des pôles de compétitivité », *Gouvernance, Exercices de pouvoir*, Callens S., Uzunidis D., L'Harmattan, Paris.