

DENIS CHABAULT

Université Paris Sud – PESOR



Du design organisationnel aux pratiques managériales

Le cluster à la source d'innovations managériales

L'article s'intéresse au contexte des clusters pour montrer de quelle manière les innovations managériales émergent dans de nouveaux designs organisationnels. Il décrit, à partir d'une approche qualitative centrée sur deux pôles de compétitivité, les différentes innovations managériales inventées par les acteurs ainsi que les facteurs qui ont contribué à leur émergence. Cette approche permet de souligner le découplage entre l'intention stratégique et la mise en œuvre de l'innovation managériale.

Le contexte hyperconcurrentiel et l'environnement complexe dans lequel évoluent les organisations les contraignent à innover régulièrement. Si pendant longtemps, à la suite des travaux de Joseph Schumpeter, l'innovation a été assimilée à la capacité d'un entrepreneur à inventer et/ou à améliorer un produit, elle intègre aujourd'hui un ensemble de pratiques ou d'objets plus larges. Parmi ceux-ci, l'adoption d'innovations managériales apparaît comme un impératif stratégique et comme un vecteur de compétitivité. Sur le long terme, Hamel (2006) considère, à ce titre, que si les organisations veulent obtenir et conserver un avantage concurrentiel, elles doivent devenir des « serial management innovator ». Les organisations devraient en ce sens chercher systématiquement de nouveaux processus managériaux pour assurer leur pérennité.

En promouvant de nouvelles relations entre de multiples parties prenantes, le *cluster* apparaît comme une nouvelle forme d'organisation en phase d'institutionnalisation. Ce modèle d'organisation semble en effet s'être diffusé rapidement ces dernières années à tel point que certains parlent de clusterisation des économies nationales Pecqueur (2005). Cette nouvelle organisation des coopérations interorganisationnelles nécessite néanmoins des formes inédites de management. Cet article cherche à comprendre quelles sont les innovations managériales secrétées par ces organisations et comment elles émergent.

Pour répondre à ces questions, dans une première partie, nous présentons le cadre théorique de cette recherche. Nous cherchons notamment à comprendre le processus d'adoption des clusters comme nouveau mode d'organisation et nous soulignons

l'absence de pratiques managériales pour les porter. Dans la seconde partie, en interrogeant la politique des pôles de compétitivité nous identifions les nouvelles pratiques managériales induites par ce nouveau design organisationnel. Nous analysons par ailleurs les différents facteurs aux fondements de ces innovations managériales. Nous concluons en montrant le découplage entre l'intention stratégique et la mise en œuvre de l'innovation managériale.

I – L'INNOVATION MANAGÉRIALE : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

Les recherches consacrées à l'innovation managériale sont encore limitées et émergentes. Nous proposons tout d'abord de revenir sur ce concept afin de mieux le définir. Puis, nous présentons son processus d'émergence pour ensuite l'illustrer par le cas des clusters.

1. L'innovation managériale comme concept multidimensionnel

Depuis quelques années, les réflexions académiques se sont multipliées autour d'un champ relativement large qui couvre aussi bien l'innovation organisationnelle, administrative, structurelle, ou encore managériale. Ce caractère multidimensionnel de l'innovation managériale a conduit certains à caractériser ce « phénomène » d'hétérogène (Machât, 2000). En somme, l'innovation managériale fait référence à de nombreux objets. Les distinctions conceptuelles et empiriques entre ces différents éléments ne sont d'ailleurs pas toujours très claires dans la littérature. Leur rassemblement sous le terme ombrelle d'innovation managériale permet néanmoins de mieux souligner les similarités importantes qui les caractérisent, notamment dans leur pro-

cessus d'émergence et d'adoption. Dans une perspective de synthèse (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 825) définissent l'innovation managériale comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de l'organisation ».

D'une manière générale, une innovation managériale implique un changement par rapport au passé ; un changement dans les formes et les outils du management (David et Hatchuel, 2007). Elle n'implique pas seulement l'introduction d'une nouveauté dans une organisation établie mais aussi et surtout une nouveauté pour l'ensemble des organisations (Birkinshaw *et al.*, 2008). Elle change « la manière dont les managers font ce qu'ils font » (Damanpour et Aravind, 2011, p. 429). L'innovation managériale peut également être appréhendée comme une solution organisationnelle et/ou technologique susceptible de contribuer à l'efficacité d'un collectif. Elle fait d'ailleurs généralement référence à une évolution de la gouvernance de l'action individuelle ou collective. Il s'agirait alors de découvrir et d'inventer des modèles inédits d'action collective (David et Hatchuel, 2007).

Dans cette perspective, certaines recherches récentes s'attachent à proposer des cadres théoriques pour mieux comprendre les mécanismes généraux par lesquels des idées managériales sont d'abord créées puis diffusées et adoptées. Certains auteurs font d'ailleurs une différence sémantique entre idée managériale et modèle managérial en les considérant comme deux niveaux d'analyse distincts (Birkinshaw *et al.*, 2008). Le premier correspond à un certain niveau d'abstraction. L'organisation apprenante, le

Total Quality Management (TQM) rentrent dans cette première catégorie. Birkinshaw *et al.* (2008) nous rappellent d'ailleurs que ce premier niveau est comparable à la notion d'idéologie organisationnelle ou de rhétorique managériale (Abrahamson, 1996). Le second niveau fait référence à une dimension plus opérationnelle, à un ensemble de pratiques, de processus, de structures organisationnelles réellement mises en œuvre par les organisations (Birkinshaw *et al.*, 2008).

2. L'innovation managériale comme processus

L'innovation managériale est généralement décrite comme un processus. Birkinshaw *et al.* (2008) proposent par exemple de le décrire en quatre étapes. La *motivation* concerne les facteurs qui facilitent et les circonstances qui poussent des individus à envisager de développer des innovations managériales. *L'invention* est un épisode d'expérimentation externe à travers lequel des nouvelles pratiques managériales hypothétiques émergent. *L'implémentation* est le processus de mise en œuvre et le processus technique qui permet d'établir la valeur de la nouvelle innovation managériale dans la réalité managériale. Enfin, la *théorisation* ou *labellisation* est un processus social à travers lequel les individus à l'intérieur et à l'extérieur des organisations saisissent la signification et valident l'innovation managériale pour construire sa légitimité.

Ce processus d'adoption des innovations managériales n'est pas toujours volontaire et peut parfois résulter d'un choix forcé, d'un effet de mimétisme ou encore d'un effet de mode (Abrahamson, 1996). De manière complémentaire, une organisation peut adopter une innovation managériale par

souci d'efficience et pour ne pas prendre de retard par rapport à ses concurrents. Qu'il soit volontaire ou non, ce processus repose sur l'implication et le rôle de différentes catégories d'acteurs. D'une part, des agents internes, c'est-à-dire les individus qui appartiennent à l'organisation qui innove. D'autre part, des agents externes qui participent au changement de différentes manières ; notamment en légitimant ou en diffusant l'innovation (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Ce processus peut utilement être complété par les travaux de David et Hatchuel (2007) qui en proposent une lecture basée sur les interactions entre les différentes catégories d'acteurs susmentionnées. Ils distinguent quatre situations d'interactions susceptibles de produire une innovation managériale. Dans le premier cas, chercheurs et entreprises pionnières construisent ensemble un nouveau modèle managérial. Cette situation implique l'adoption de méthodologies de recherche spécifiques, telles que les recherches actions ou une position de consultant pour une organisation. Ce fut notamment le cas pour les travaux de Taylor sur l'OST. Dans le deuxième cas, le nouveau modèle de management résulte de recherches académiques. Cette situation semble assez rare mais les auteurs montrent aussi que certaines recherches empiriques, en raison notamment du nécessaire développement de modèles mathématiques sophistiqués, peuvent entrer dans cette catégorie. Cette situation pose en revanche des questions de légitimité dues parfois à l'éloignement des problèmes empiriques des managers. La troisième situation correspond à la situation selon laquelle les chercheurs valident théoriquement (par observation, comparaison) un modèle managérial découvert ou inventé par des organisations

pionnières. Si ici l'innovation managériale provient des managers eux-mêmes, le rôle des chercheurs est essentiel pour mettre à jour, conceptualiser et diffuser des modèles plus généraux. La forme en M décrite par Chandler rentre dans cette catégorie. Enfin, dans le quatrième cas, chercheurs et praticiens valident des modèles existants en les élargissant à d'autres situations managériales. Cette situation d'innovation managériale « incrémentale » se retrouve dans la plupart des recherches en management. En mettant à jour la proximité des relations entre chercheurs et praticiens, ce cadre peut être utile pour comprendre l'émergence de nouveaux concepts dans les sciences du management. Le cluster nous semble fournir un contexte potentiellement riche de sens. Dans la partie suivante, nous cherchons à identifier et à comprendre le processus d'émergence et de diffusion de cette nouvelle forme d'organisation.

3. Le cluster : de l'idée au modèle

L'idée de cluster a été inventée de longue date par les praticiens. Certains travaux historiques rappellent, à ce titre, que les premières formes de coopérations interorganisationnelles remontent au moyen âge avec les districts artisanaux-marchands, tels que la médina de Fès, qui repose encore aujourd'hui sur une vision collective des affaires (Benko *et al.*, 1996). L'idée de cluster a ensuite été découverte suite aux travaux séminaux de Marshall (1919). Ses recherches sur la coutellerie de Sheffield en Angleterre ont notamment révélé l'importance des relations interorganisationnelles au niveau d'un environnement local et le rôle des aspects socioculturels dans les modes d'organisation de l'activité industrielle. Il baptisa ce nouveau mode d'organisation de

district marshallien. L'idée de cluster se diffusa ensuite plus largement comme modèle suite aux conceptualisations proposées par les économistes italiens. Soixante-dix ans plus tard, Beccatini (1979) redécouvre en effet les vertus du district pour expliquer la performance remarquable de certaines régions d'Italie qui résistent à la crise. À la suite de ces travaux, de nombreux systèmes territorialisés sont identifiés sur tous les continents, avec des formes proches et comparables à celles des districts italiens. Néanmoins, certaines critiques émergent dans les milieux académiques pour dénoncer l'aspect parfois caricatural de ce mode d'organisation. La réalité semble infiniment plus complexe et diverse, et le concept trop étroit pour comprendre les multiples configurations empiriques.

Malgré ces critiques, quelques spécialistes des districts industriels sont devenus rapidement des experts et ont promu ce nouveau mode d'organisation auprès des décideurs publics. La diffusion du modèle s'accéléra sous l'influence de Michael Porter qui semble avoir largement influencé les politiques de création de districts qu'il rebaptisa « cluster ». Il développe en effet, avec succès, le concept de cluster industriel sans se référer explicitement aux recherches précédentes mais en insistant sur une généralisation de sa thèse sur l'avantage concurrentiel, adaptée à l'échelle des territoires et des nations. Son rôle de responsable de société de conseil a contribué à soutenir la diffusion du concept. En effet, Porter vend ses prestations de conseils auprès de différentes régions du monde (Pays basque espagnol, Écosse, etc.) qui ont acheté le concept et adopté sa méthodologie de cartographie de cluster pour formuler des stratégies de développement régional.

Le cluster bénéficie également d'un effet de mode dû notamment à l'image positive de *success stories* telles que la Silicon Valley ou la Route 128 aux États-Unis (Saxenian, 1994). La communication autour de ces cas spécifiques a très largement contribué à la diffusion du modèle de cluster, considéré aujourd'hui parfois comme un mythe rationnel.

Le concept de cluster suscite l'intérêt et reçoit ainsi le soutien d'institutions publiques nationales et internationales. L'OCDE et la Banque mondiale ont, à ce titre, commencé à prescrire cette idée pour renouveler les outils de croissance régionale. L'objectif est alors de recréer de manière plus ou moins artificielle les conditions qui ont fait le succès des districts marshalliens et italiens historiques. Le concept de cluster s'est ainsi répandu avec succès puisqu'aujourd'hui de très nombreux pays ont adopté une politique de cluster sur leur territoire. En effet, de nombreux travaux soulignent leur impact positif sur la performance des entreprises, la croissance économique régionale et sur la compétitivité des pays (Rocha, 2004).

Ces premiers éléments d'analyse montrent que l'émergence du cluster comme nouveau design organisationnel correspond à la situation selon laquelle des chercheurs valident théoriquement un modèle managérial découvert ou inventé par des organisations pionnières (cas n° 3 de David et Hatchuel, 2007). Cette nouvelle forme d'organisation nécessite par ailleurs de prendre en compte une réalité nouvelle des relations interorganisationnelles : les entreprises sont incitées à coopérer à l'intérieur de clusters, dans le cadre d'une dynamique collective. Or, la méthode préconisée par les chercheurs et plus particulièrement par

 MÉTHODOLOGIE

Cette recherche de nature qualitative cherche à identifier et à comprendre les innovations managériales dans le contexte des clusters. Ce travail est le résultat de plusieurs années d'observations du système des pôles de compétitivité français. Nous nous sommes intéressés à l'émergence et la diversité des rôles et des missions dévolues aux managers de pôles de compétitivité.

Pour ce faire, une méthodologie qualitative par étude de cas a été mobilisée. Plus spécifiquement, au total, 73 entretiens semi-directifs ont été menés dans deux pôles de compétitivité nationaux. Pour compléter ces données, nous avons également réalisé plusieurs observations non participantes menées à différents moments clés de la vie des pôles (assemblée générale, etc.). Par ailleurs, dans un souci de triangulation, nous avons mobilisé plusieurs données secondaires (dossiers économiques et sociaux relatifs aux pôles de compétitivité, etc.). Enfin, la participation à différents séminaires (observatoire des pôles de compétitivité de l'École des Mines), à plusieurs colloques académiques et conférences professionnelles sur les pôles, a permis de croiser les données. L'ensemble des données a fait l'objet d'une analyse de contenu à partir des thèmes prédéfinis réalisée avec le logiciel NVivo 8.0. Le codage a été effectué de manière émergente, sans catégories préétablies.

Porter pour identifier ces clusters ne fournit aucun conseil sur la manière de manager cette nouvelle forme d'organisation. De nombreux clusters promus par les politiques publiques souffrent ainsi de leur caractère imposé et d'un manque d'outils pour l'action. Les besoins en management émergent petit à petit comme un facteur de performance. Une nouvelle profession (le manager de cluster) émerge et doit inventer de nouveaux leviers d'actions. Quelles sont ces innovations managériales et comment émergent-elles ?

II – PRÉSENTATION DES CAS

Le pôle Cosmetic Valley est positionné sur l'industrie de la parfumerie cosmétique. Il est le prolongement d'un système productif local créé en 1994 en Eure-et-Loir pour fédérer les acteurs de ce secteur et rendre

leurs actions plus visibles à l'international. La constitution de ce réseau d'entreprises a très largement été encouragée par les collectivités territoriales voyant en lui un véritable outil de développement économique local. L'association regroupe ainsi dès sa création plus de 50 entreprises, essentiellement des PME et quelques grands groupes. En 2005, la Cosmetic Valley devient pôle de compétitivité et intègre les entreprises et les laboratoires de recherche installés dans les départements voisins. En 2013, le pôle rassemble 300 membres disséminés sur 3 régions (Centre, Île-de-France, Haute Normandie). Il est dirigé par son créateur Jean-Luc Ansel qui constitue une équipe de sept chargés de missions.

Le pôle sciences et systèmes de l'énergie électrique est positionné sur la filière énergétique. Situé à la fois sur la région Centre et le Limousin, il est le prolongement d'une

démarche de coopération initiée en 1996 par le rapprochement entre l'université de Tours et la société STMicroelectronics. S2E2 obtient le label « pôle national » et regroupe, en 2013, 118 entreprises, dont une majorité de PME. L'un des objectifs du pôle est de valoriser les compétences clés détenues par l'ensemble des acteurs impliqués dans la filière « énergie électrique ». Hébergée sur le site de STMicroelectronics, l'équipe opérationnelle regroupe un directeur et six chargés de missions.

III – RÉSULTATS : LE MANAGEMENT DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ COMME UN ENSEMBLE D'INNOVATIONS MANAGÉRIALES

Les pôles de compétitivité labellisés en 2005 sont une application directe du concept de cluster. Cependant, si les cadres de l'action publique ont été établis (financements, etc.) et les labels octroyés, il a été laissé aux praticiens la responsabilité d'inventer de nouvelles pratiques managériales. Les pôles ont en effet rapidement été le théâtre de l'émergence de différentes innovations managériales : de nouveaux processus, missions et outils de management ont été identifiés. Par ailleurs, plusieurs facteurs ont conduit à l'adoption de ces innovations.

1. Les nouveaux processus, missions et outils de management

Premièrement, l'innovation managériale se trouve dans l'invention et la création de nouveaux organes de gouvernance qui ont pour rôle d'orienter les activités stratégiques et opérationnelles des pôles. Deux niveaux de gouvernance ont été imaginés par les acteurs en charge du management des pôles. Tout d'abord, un premier niveau dit

« stratégique » (conseil d'administration, comité de pilotage, conseil scientifique, etc.) rassemble les principaux membres des pôles. Ce niveau de gouvernance révèle la nécessité d'assurer une représentation équitable des intérêts de chacun. Ses activités principales consistent à assurer le pilotage collectif, décider de l'orientation stratégique et déterminer le périmètre d'activité. Ensuite, un second niveau plus opérationnel est constitué d'un directeur assisté par des chargés de missions. Leur rôle consiste à prendre en charge l'activité quotidienne du pôle, encourager son développement et proposer des actions collectives.

Deuxièmement, l'adoption des pôles de compétitivité implique de créer de nouvelles pratiques managériales susceptibles de conduire les opérations courantes. Ces nouvelles missions de management, dévolues au niveau opérationnel de gouvernance consistent à mettre en œuvre la stratégie et à animer les relations interorganisationnelles. Comme l'exprimait un chargé de mission de la Cosmetic Valley : « notre mission essentielle, c'est clairement de faire de l'animation, de faire que les gens se rencontrent et que les gens se connaissent pour avoir envie de travailler ensemble ». L'animation est en effet un des facteurs clés de succès des pôles puisque l'objectif est de créer des partenariats recherche avec des organisations qui ont peu l'habitude de ces comportements stratégiques. L'animation collective d'une communauté d'intérêts spécifiques apparaît en soit comme une véritable innovation managériale. Autour de cette mission principale, émerge également d'autres missions spécifiques synthétisées dans le tableau 1.

Troisièmement, les managers promus à la tête des pôles sont également contraints

Tableau 1 – Les principales missions de management des managers de pôles de compétitivité

Missions	Description
Animateur du réseau	Rôle d'intermédiaire entre les membres, établissement de liens et de connections à l'intérieur comme à l'extérieur du réseau (actions collectives, réunions d'affaires, organisation de colloques, etc.).
Fournisseur de services	Conception et fourniture de services (ingénierie de projets R&D, actions collectives de RH, intelligence économique, etc.).
Gestion administrative	Chargé de l'activité quotidienne du pôle (charge administrative, financements des structures, gestion des budgets de fonctionnement, gestion des relations avec les pouvoirs publics, etc.).

d'inventer de nouveaux outils de gestion pour les piloter. L'objectif est de proposer des outils qui permettent d'établir un pilotage performant et de suivre efficacement les différentes activités. Par exemple, les pôles ont mis en place une feuille de route stratégique qui synthétise les principaux objectifs stratégiques, les plans d'actions, mais aussi les indicateurs de suivi. Au-delà de cet outil mis en place par l'ensemble des 71 pôles de compétitivité, chaque pôle a également inventé ses propres outils adaptés à sa structure, à ses parties prenantes et à ses contingences locales. L'objectif de ces outils est de comprendre et d'intégrer les différentes demandes des acteurs tout en les utilisant pour un meilleur système de pilotage de l'activité et des programmes définis. Ces outils de pilotage sont adaptés aux contraintes et à la stratégie des pôles (nombre de membres, périmètre restreint ou élargi, parties prenantes influentes, axes stratégiques, etc.). Un chargé de mission de la Cosmetic Valley précise que : « nous avons construit nos propres outils. Cela s'est fait un peu dans la douleur, car on a

dû vraiment tout inventer de A à Z sans trop savoir ce qui était important au départ. [...] Nous les faisons évoluer régulièrement en fonction des nouvelles missions qui nous sont confiées ».

2. Les facteurs d'influence des innovations managériales dans le contexte des pôles de compétitivité

Plusieurs dimensions ont pesé assez fortement sur l'adoption de ces différents niveaux d'innovations managériales.

Les parties prenantes internes et plus particulièrement les managers et chargés de mission des pôles participent à l'émergence, à la modification et à l'enrichissement des pratiques managériales. Ils construisent, par exemple, les modes de gouvernance à partir de leurs propres représentations et des pratiques qu'ils ont déjà expérimentées. Ils reprennent d'anciens outils de gestion qu'ils ont validés dans d'autres organisations pour les modifier et les adapter aux contingences locales. L'innovation managériale provient également des attentes des membres vis-à-vis de l'organisation à laquelle ils partici-

pent, mais aussi des acteurs publics locaux qui participent à ces initiatives. Cette forme d'innovation résulterait ainsi d'un processus de coconstruction, d'un travail partagé, qui demande la coopération entre plusieurs parties prenantes. L'innovation managériale est ici le fruit de compromis entre différentes catégories de parties prenantes internes.

Au titre des parties prenantes externes, plusieurs associations se sont créées pour réfléchir et diffuser les bonnes pratiques de management mais aussi pour institutionnaliser un nouveau métier. Par exemple, l'association France Clusters qui fédère la plupart des clusters français propose depuis 2009 un cycle de formation « inter-preneur » qui vise à former au nouveau métier d'animateur de cluster. L'objectif est d'inventer à travers les échanges entre animateurs de clusters, de nouvelles pratiques et de nouvelles connaissances exploitables qui amélioreront la performance du nouveau mode d'organisation. L'association propose notamment des formations visant à construire ces outils à partir des concepts de diagramme logique d'impact et de sociogrammes principalement utilisés lors des évaluations des pôles de compétitivité. De la même manière, certaines universités proposent depuis 2011 des formations complètes ou des modules de formation (université de Strasbourg, université Paris Sud) visant à former ou à sensibiliser à ces nouvelles pratiques managériales. Dans le champ académique, des chercheurs essayent également d'éclairer cette question en développant des recherches-actions sur les clusters et le management territorial. Par exemple, l'équipe du CERAG de l'IAE de Grenoble mène en collaboration avec plusieurs pôles grenoblois des recherches sur de nouvelles

pratiques de GRH. Enfin, l'État et certaines collectivités locales pèsent assez largement sur l'adoption des outils de gestion tels que la feuille de route stratégique et les contrats de performance. Ces multiples parties prenantes externes influencent donc assez largement les innovations managériales.

Plusieurs caractéristiques spécifiques des pôles de compétitivité ont également eu une importance fondamentale dans l'adoption des innovations managériales, notamment dans les processus de gouvernance. D'une part, les caractéristiques structurelles des pôles et le fait qu'ils soient constitués la plupart du temps sous forme associative implique qu'il n'existe pas de lien hiérarchique entre les membres. Toutes les parties prenantes peuvent ainsi adhérer ou au contraire sortir du cluster tout à fait librement. Comme l'exprime un directeur de pôle : « le fait que notre périmètre ne soit pas stabilisé nous oblige à prévoir un système de gouvernance bien structuré et un partage des responsabilités équitable ». D'autre part, l'indépendance des acteurs implique que leurs intérêts peuvent être parfois convergents mais aussi divergents ou contradictoires. L'adoption de ces nouveaux modes de management réduit notamment la complexité liée à l'hétérogénéité des acteurs qui les composent.

Enfin, concernant les facteurs contextuels, nous observons que l'histoire de ces organisations est primordiale. Dans les deux cas étudiés même si les relations entre les membres des pôles n'étaient pas formalisées, elles préexistaient. Ces relations constituent des « préconditions » qui ont permis la création d'une vision commune, et fournie ainsi une base stable pour l'adoption des systèmes de gouvernance et des outils de management. L'héritage du passé

Tableau 2 – Les facteurs influençant l'émergence des innovations managériales dans les pôles de compétitivité

Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Caractéristiques de l'organisation	Facteurs contextuels
<ul style="list-style-type: none"> – Prise en compte des demandes des membres – Distribution du pouvoir à l'intérieur du pôle – Profil du manager – Influence des pouvoirs publics locaux 	<ul style="list-style-type: none"> – Rôle des institutions (France Clusters, universités, etc.) – Influence des pouvoirs publics locaux et de l'État – Prise en compte des demandes des financeurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Forme associative – Absence de lien hiérarchique entre les membres – Périmètre évolutif – Nombre de membres – Périmètre stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> – Antériorité des relations – Absence de culture de la coopération – Expérience de la coopération collective élargie

est ici lourd de sens puisqu'il conditionne, au moins partiellement, la manière dont les acteurs vont construire leurs systèmes de gouvernance pour se coordonner. L'informel, et notamment la confiance entre les acteurs paraît alors essentielle : « la gouvernance, on l'a construite au départ de manière très informelle à partir de ce qu'on savait faire et des connaissances de chacun. ».

Le tableau 2 synthétise l'ensemble des facteurs influençant l'émergence et l'évolution des innovations managériales dans les pôles de compétitivité.

DISCUSSION – CONCLUSION

Cette recherche montre que si le cluster comme nouveau mode d'organisation a été abondamment plébiscité, son management a été assez largement oublié. L'analyse montre qu'il existe un découplage assez fort entre l'intention stratégique (la volonté de mise en place de clusters) et sa mise en œuvre (leur management). Comme pour

de nombreux concepts, l'outil est inventé et diffusé alors que la manière de l'utiliser n'est pas réellement déterminée. Ce constat renvoie à la question du passage de l'idée managériale au modèle managérial. Même si certains considèrent que ces deux dimensions constituent deux niveaux d'analyse distincts (Birkinshaw *et al.*, 2008), il convient de constater leur forte imbrication empirique. L'analyse des pôles de compétitivité montre que ces deux niveaux se complètent plutôt qu'ils ne s'opposent. Le concept de cluster trouve en effet ses racines dans la diffusion d'une idéologie organisationnelle basée sur certains mythes rationnels encourageant la dynamique collective plutôt que des comportements individuels. Le rôle des chercheurs a été capital dans la diffusion de ce modèle. Néanmoins, la diffusion incomplète ou peut-être trop rapide de cette idée managériale implique un manque d'opérationnalisation, une quasi-absence d'outils pour l'action. Pourtant, le management des clusters et pôles de

compétitivité apparaît clairement comme un facteur clé de performance.

L'analyse montre que les nouvelles pratiques de management sont induites par le nouveau design organisationnel et qu'elles sont dépendantes d'un certain nombre de facteurs. Elles sont inventées chemin faisant comme un processus porté par des acteurs internes et externes qui participent aux modes de production de la connaissance à l'origine de ces innovations (David et Hatchuel, 2007 ; Birkinshaw *et al.*, 2008). Les rôles dévolus aux managers de pôles apparaissent au fur et à mesure que le nouveau mode d'organisation se développe et que se découvre de nouvelles difficultés, de nouveaux freins ou au contraire de nouveaux leviers et de nouvelles opportunités. La difficulté principale pour les managers de clusters consiste donc à identifier, sélectionner et diffuser les pratiques susceptibles d'améliorer le fonctionnement du collectif. Entre injonctions internes (les membres) et externes (l'État et les collectivités qui financent), le besoin d'adaptation chemin faisant apparaît inévitable. L'innovation managériale émerge alors d'un compromis entre ces différentes dimensions. Cette nécessité d'adaptation est par conséquent à la fois contrainte et délibérée.

L'enrichissement des pratiques semble également provenir de l'ambiguïté autour du nouveau design organisationnel. L'introduction de quelque chose de nouveau créé en effet de l'incertitude pour les individus et les organisations (Birkinshaw *et al.*, 2008). Cette situation se comprend au regard des caractéristiques spécifiques des innovations managériales qui apparaissent par nature abstraites (Mamman, 2009). Cette caractéristique laisse aux individus un espace de liberté pour adapter l'innovation aux spécificités de leur environnement. Cette situation est d'autant plus présente dans le cadre des pôles de compétitivité qui ont par nature des frontières organisationnelles et géographiques assez largement imprécises. Cette caractéristique offre d'importantes marges de manœuvres pour les managers. Notons comme nous l'avons montré dans la partie empirique, que ces marges de manœuvres sont également dues aux manques de clarifications du concept même de cluster et à la quasi-absence de définition des rôles, missions et outils de leurs managers. C'est peut-être dans ces interstices, dans ces marges de manœuvres que résident les fondements des innovations managériales. Ce processus mériterait d'être approfondi dans des recherches ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. (1996). "Management fashion", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 254-285.
- Becattini G. (1979). "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale", *Revisita di economia e politica industriale*, vol. 1.
- Benko G., Dunford M. et Lipietz A. (1996). « Les districts Industriels revisités », *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Pecqueur B., L'Harmattan.
- Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M. (2008). "Management Innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Damanpour F. et Aravind D. (2011). "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 423-454.
- David A. et Hatchuel A. (2007). *From actionable knowledge to universal theories*, *Handbook of collaborative management research*, Shani A.B., Mohrman S.A., Pasmore W.A., Stymne B. et Adler N., SAGE.
- Hamel G. (2006). "The why, what and how management innovation", *Harvard Business Review*, vol. 47, n° 4, p. 1-12.
- Machat M. (2000). Innovation technologique et innovation organisationnelle : vers une perspective intégrative ?, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice.
- Mamman B.A. (2009). "From management innovation to management practice", *The International Journal of Organizational Innovation*, vol. 2, n° 2, p. 22-60.
- Marshall A. (1934). *Industry and trade*, London, Macmillan, 1919, Traduction française par Gaston L., *L'industrie et le commerce*, Eds Marcel Giard.
- Pecqueur B. (2005). « La "clusterisation" de l'économie mondiale », *Revue Sciences Humaines*, numéro hors-série, « La France en 2005 », p. 48-51.
- Porter M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, London, Mac Millan.
- Rocha H.O. (2004). "Entrepreneurship and Development: the role of clusters", *Small Business Economics*, vol. 23, n° 5, p. 363-400.
- Saxenian A. (1994). *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.