Manuscrit auteur, publié dans "Entrepreneuriat : de la théorie à la pratique, Montpellier : France (2012)"

Le pôle de compétitivité : un courtier en connaissances ?

Bernard DUSSUC
Maître de conférences
IAE Lyon
Magellan, Université Lyon 3
bernard.dussuc@univ-lyon3.fr

Sébastien GEINDRE
Maître de conférences
IAE Grenoble,
CERAG, Université de Grenoble
sebastien.geindre@iae-grenoble.fr

Résumé

Les pôles de compétitivité, structures constituées majoritairement de PME, visent à améliorer la performance de leurs membres, en particulier en ce qui concerne le développement de l'innovation. Notre étude porte sur cette mission première dévolue aux pôles. Pour aborder cette question essentielle pour les PME, nous utilisons les travaux relatifs au courtage en connaissances développés par Hargadon (1998). Cet auteur définit le courtier en connaissances (« knowledege broker ») et le présente comme un acteur pertinent à même de faciliter le développement de l'innovation, pour le plus grand bénéfice du réseau qui bénéficie de ses services. Dès lors, nous nous interrogeons sur le rôle tenu par les pôles de compétitivité : ceux-ci peuvent-ils être considérés comme de véritables courtiers en connaissances, au sens où Hargadon les définit ? Notre questionnement mobilisera une étude de cas, portant sur le pôle Plastipolis (unique pôle de compétitivité français dévolu à la filière plasturgiste). L'enquête qualitative présentée nous permettra d'appréhender les pratiques mises en œuvre par ce pôle au service de ses adhérents et l'éventuelle activité de courtier en connaissances développée par celui-ci afin de faciliter l'innovation.

Mots clés :
Courtier en connaissances, pôle de compétitivité, PME, innovation, Plastipolis

Abstract

Clusters are a useful tool for firms which compose them. These firms are mainly SMEs. Clusters aim to enhance innovation development and therefore firms performance. In this communication, we question how a cluster manages this mission, since enhancing innovation is a crucial matter for SMEs. In order to improve our understanding, first we introduce the concept of knowledge broker developed by Hargadon (1998). Then, we question whether a cluster's governance structure may be analysed as a knowledge broker for firms. We analyze Plastipolis, a French cluster whose main industry is plastics processing activities. We use qualitative data from interviews to analyze how a cluster's governance structure works and then, we show that it partly acts as a knowledge broker.

Key words :
Knowledge broker, cluster, SME, innovation, Plastipolis

Remerciements :
Nous tenons à remercier l'évaluateur de cette communication pour ses remarques critiques ainsi que les membres de l'équipe de recherche qui ont contribué à l'étude sur le terrain, à savoir Y. Chappoz et C. Poivret (Magellan, Lyon 3) et O. Brette (INSA Lyon).

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

Le pôle de compétitivité : un courtier en connaissances ?

Bernard DUSSUC **Sébastien GEINDRE**

Introduction

Les pôles de compétitivité constituent un outil aux services des entreprises qui les composent, à savoir essentiellement des PME (Bocquet et Mothe, 2009)[1]. Une des tâches essentielles qui incombe à ces pôles est de favoriser le développement de l'innovation afin d'améliorer la performance des organisations membres (Messeghem et Paradas, 2009 ; Bocquet et al., 2009). Nous n'aborderons pas ici (en reprenant partiellement les thèmes évoqués par Atamer et al, 2005 : 16) l'analyse de la performance de l'innovation (« produire un résultat observable ») ni la dynamique concurrentielle introduite par l'innovation, mais nous nous attacherons à envisager comment un pôle de compétitivité peut aborder cette mission première portant sur l'innovation en façonnant des conditions « pour permettre la réplication du processus » (Ibid.). Il s'agit donc de la prise en compte d'aspects organisationnels liés au processus d'innovation, entendue comme « l'exploitation de nouvelles idées pour élaborer de nouveaux produits, processus, services ou pratiques commerciales » (Pitaway et al., 2004).

Pour traiter de cette problématique de l'innovation, essentielle pour les PME, nous reprendrons les travaux relatifs au courtage en connaissances. En effet, le recours à un courtier en connaissances (« knowledge broker[2] »), défini par Hargadon (1998) et Hargadon et Sutton (2000), est proposé comme une voie possible pour le développement de l'innovation (Batterink et al., 2010 ; Ramirez et Dickenson, 2011) en considérant la variable essentielle qu'est la connaissance. En effet, le processus complexe de création de la connaissance (Nonaka et Toyama, 2005) est présenté par ces auteurs comme un élément favorisant l'innovation au sein des organisations.

Ce rôle de courtier, sur lequel nous reviendrons dans une première partie, est « sous-étudié » pour Batterink et al. (2010). Des travaux ont déjà mis en exergue la place tenue par un pôle de compétitivité, structure à même d'insuffler une dynamique propice à l'innovation (par exemple, Messeghem et Paradas, 2009). Mais un pôle de compétitivité peut-il pour autant être considéré comme un véritable courtier en connaissances au profit des entreprises qui le composent, à savoir essentiellement des PME (DATAR, 2012) ?

Nous nous appuierons sur une étude réalisée pour le compte du pôle de compétitivité de la plasturgie, à savoir Plastipolis, en prenant en considération le caractère spécifique de la recherche en PME et les conséquences qui en découlent (Schmitt et Saint-Pierre, 2011) sur lesquelles nous reviendrons. Cette réflexion répond à une interrogation légitime - d'ailleurs émise par le pôle lui-même - portant sur les pratiques mises en œuvre par les entreprises, notamment en termes d'innovation. L'enquête qualitative présentée permettra d'appréhender la place que tient Plastipolis : ce pôle peut-il être considéré comme un courtier en connaissances au sens défini par Hargadon (1998) ?

---

[1] Pour ces auteurs, 85 % des membres des pôles sont des PME (définies comme des entreprises de moins de 250 salariés, « l'effectif étant le seul critère utilisé, sans que l'appartenance à un groupe ne soit prise en compte », p. 102).

[2] La notion de « broker », qui va de pair avec celle de «réseau », de façon plus large, fait l'objet de nombreux travaux qui ne sont pas repris ici. Ces travaux présentent le réseau comme une forme (inter-)organisationnelle à même de répondre aux évolutions de l'environnement économique (Miles et Snow, 1986 ; Miles et al., 1992 ; Gulati et al., 2000).

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

1 Le courtier en connaissances

Le courtier en connaissances est présenté comme un acteur favorisant le développement de l'innovation (Hargadon, 1998 ; Hargadon et Sutton, 2000) en particulier en PME (Batterink et al., 2010). En effet, ces dernières organisations (Schmitt et Saint-Pierre, 2011) éprouvent, en ce qui concerne l'innovation, différentes « insuffisances » (Batterink et al., 2010) comme :

- une capacité d'absorption réduite ;
- un faible potentiel innovateur ;
- un manque d'expertise fonctionnelle ;
- un management trop « court termiste » (…).

Le courtier a l'ambition de réduire, voire d'éliminer les freins à la coopération et à l'innovation par une stimulation et une facilitation du processus[3]. Il peut ainsi aider les PME en identifiant leurs besoins (en termes d'innovation), en articulant leurs demandes respectives de savoir, en mettant en place des partenariats adaptés et en manageant les processus de coopération inter-organisationnelle (Ibid.).

1.1 Les missions dévolues au courtier en connaissance

Pour la définition des missions imparties au courtier en connaissances, nous utiliserons les travaux fondateurs proposés par Hargadon (1998) et Hargadon et Sutton (2000). Cette activité revient pour ces auteurs à conjuguer plusieurs tâches essentielles, à savoir :

1) Capturer les « vieilles » idées. Il s'agit pour cela de rester dans une attitude d'ouverture, que ce soit au sein et en dehors de l'organisation, en reliant divers marchés, industries, lieux géographiques, domaines d'activités stratégiques, etc.. Cet assemblage de connaissances issues de contextes disparates devra permettre de créer des « collections massives d'idées » (certaines d'entre elles aboutissant à des innovations, d'autres non) ;

2) Conserver les idées en vie. Souvent la difficulté est de ne pas avoir accès à l'information (en temps, etc.). Il faut parvenir à maintenir la mémoire, d'où l'intérêt de matérialiser les connaissances, de pouvoir « toucher » les idées (avec des dessins, des maquettes, par exemple). En effet, il sera extrêmement difficile de pérenniser des idées si elles ne sont pas incarnées par des objets tangibles. Par ailleurs, il faut faire face à divers obstacles freinant, voire empêchant, la diffusion des idées (distance physique, aspects politiques, compétition interne, etc.) ;

3) Imaginer de nouveaux usages à de « vieilles » idées. Il sera lors nécessaire de raisonner par analogie, de multiplier les échanges (à la fois formels et informels) et également de faire « tomber les murs » entre les personnes, les services, les organisations ;

4) Tester les concepts en devenir potentiel. Une idée doit pouvoir se transformer en produit, en service, en process, en « business model ». Cette innovation potentielle doit avoir une concrétisation suffisamment précoce pour faire l'objet d'un test le plus rapidement possible durant le processus afin d'être, si nécessaire, corrigée, amélioré.

Selon ces mêmes auteurs, le courtier en connaissances doit rester dans une attitude empreinte d'empathie et d'humilité ; il ne s'agira pas, par exemple, de rejeter les idées extérieures, sous prétexte qu'elles ne sont pas « inventées ici ». Le courtier insufflera des façons de raisonner et d'agir qui permettent de dépasser les domaines de savoir, de poursuivre l'apprentissage de

[3] Ce rôle dévolu au courtier (« broker ») n'est pas spécifique au courtier en connaissances (voir, par exemple, Miles et Snow, 1986 ; Miles et al., 1992).

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

nouvelles connaissances, d'utiliser des idées dans de nouvelles situations. L'innovation n'est pas, dans la majeure partie des cas, une percée fondamentale, mais plutôt une combinaison adroite et jusqu'alors ignorée de l'existant. Elle n'apparaît pas davantage comme la réussite d'un inventeur, génial et solitaire, mais plutôt comme un processus collectif.

Pour illustrer nos propos, nous pouvons reprendre une des nombreuses illustrations fournies par Hargadon (1998 : 213). Le laboratoire Edison & Co's, à la fin du XIXème siècle a développé de nombreux produits pour l'industrie. Par exemple, le phonographe originel est une innovation qui résulte de la combinaison de connaissances en provenance du télégraphe, du téléphone et d'autres appareils électriques.

Innover requiert donc une organisation qui donne à la fois l'opportunité et la reconnaissance à tous les acteurs impliqués dans la démarche entreprise, le courtier en connaissances devant, grâce à la prise en charge de différentes activités « types », œuvrer dans ce projet essentiel, en particulier pour les PME.

1.2 Les activités « types » développées par le courtier en connaissances

Pour mener à bien les missions qui lui sont dévolues, le courtier doit assumer différentes activités auprès des organisations dont il a la charge. Il devra faciliter les transferts d'une entreprise et/ou d'une industrie à l'autre, en se reposant sur une large palette de compétences lui permettant de contribuer à la résolution de problèmes relatifs à différents contextes sectoriels.

Une idée centrale est d'augmenter la « variété requise » (Nonaka, 1994, 2007) des entreprises en apportant un regard neuf. Hargadon (1998), rejoignant les approches cognitivistes, souligne à ce niveau les limites des procédures et routines organisationnelles qui s'avèrent contre-productives ; celles-ci s'appuient en effet sur des façons de procéder déjà en vigueur et donc renoncent de fait à l'innovation qui pourtant se devrait d'être permanente.

Tableau 1 : Les activités à développer par le courtier en connaissances (d'après Hargadon, 1998)

Activité	Contenu
Ouverture (« access »)	- Exposition à d'autres industries et aux connaissances valorisables que ces dernières offrent - Exposition à des situations d'échange
Apprentissage (« learning »)	- Apport de connaissances (issues de problèmes et/ou de solutions déjà considérés) en vue d'un usage futur - Inventaire des potentialités valorisables avec amélioration de la « variété requise » au sein des organisations considérées
Réseautage (« linking »)	- Création d'équipes de développement et mise en relation d'acteurs complémentaires (avec le souci de respecter la « variété requise » afin de réaliser des transferts d'une industrie à l'autre) - Combinaison d'idées (à la fois propres à l'industrie et importées d'autres industries)
Mise en œuvre (« implementation »)	- Transformation de concepts innovants en une réalité (de produit ou de processus) - Initiation à une logique d'apprentissage permettant la construction du savoir organisationnel destiné à un usage futur

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

Pour résumer, le courtier en connaissances évalue et facilite les transferts à potentiel d'un contexte à l'autre, en vue de développer l'innovation dans une acception non radicale.

2 Méthodologie de l'étude

L'étude est de type qualitatif et prend comme support la forme de l'étude de cas (Hlady-Rispal, 2000, 2002). Le raisonnement est inductif non radical dans la mesure où nous tentons d'appréhender des pratiques d'innovation des PME d'un pôle de compétitivité, à l'aune de la grille de lecture du courtage en connaissances (Hargadon, 1998). Nous ne prétendons donc pas ériger de lois et/ou faire table rase des recherches précédemment développées.

Nous retenons les recommandations émises par Schmitt et Saint-Pierre (2011) rappelant la spécificité des PME, organisations au caractère souvent « fermé » et au comportement complexe et particulier. L'étude proposée peut être définie comme « interactionniste[4] » (principe du tiers, c'est-à-dire l'équipe de recherche, non pas exclus mais inclus). Cette équipe de recherche peut en effet être amenée à un rôle de « traduction » (lors des entretiens menés, des comptes rendus intermédiaires, etc.). La mise en place du protocole de recherche s'appuiera sur trois piliers (Ibid.), à savoir :

- la confiance[5] (en interne entre les membres de l'équipe de recherche mais également avec Plastipolis - le donneur d'ordres - et les acteurs interrogés, l'intérêt porté au travail entrepris étant réciproque) ;
- la temporalité[6] ;
- la pluridisciplinarité (permise par la diversité de profils de l'équipe mobilisée pour cette étude, en termes de formation, d'âge, d'origine géographique et de niveau d'expérience dans la pratique de la recherche).

Les données recueillies sont qualitatives. Leur nature nous semble en adéquation et en réponse au projet de recherche, compte tenu du cadre conceptuel et des questions retenues initialement (Marshall et Rossman, 1995)

La mise en œuvre d'une étude de cas nous paraît adaptée. Ce type de travail présente un double intérêt, à la fois théorique et méthodologique (Hlady-Rispal, 2000 ; 2002). En effet, l'étude de cas autorise des recherches en phase avec les préoccupations des praticiens (Paturel et Savall, 2002). Dans la situation présente, le travail correspond à une mission confiée par Plastipolis sous la forme d'un contrat de recherche, ce qui implique bien évidemment un intérêt de la part des « donneurs d'ordres ». D'autre part, la démarche du cas est davantage indiquée (Yin, 1989) lorsque les interrogations portent sur le « pourquoi » et le « comment », lorsque les chercheurs ont peu de maîtrise sur les faits observés et que le phénomène étudié est contemporain et relatif à des situations vécues. Nous sommes dans ces situations. En effet, nous interrogeons les pratiques des PME du pôle Plastipolis et du pôle lui-même (pourquoi ? comment ?).

---

[4] Pour Schmitt et Saint-Pierre (2011), il s'agit pour les chercheurs d'être « en interaction avec leur objet de recherche tout en conservant leur rôle de producteurs et de diffuseurs de connaissances ».

[5] Cette confiance a été renforcée de différentes façons. Par exemple, l'un des membres de l'équipe a donné par ailleurs des cours de formation continue sur le site, a assuré des suivis de cadres apprenants dans plusieurs structures de l'échantillon. Un autre enseignant-chercheur de l'équipe a précédemment exercé une activité professionnelle sur le terrain investigué, bénéficiant ainsi d'un « encastrement » local.

[6] Il s'agit de concilier le temps de l'entreprise (bref) et l'horizon souvent beaucoup plus long de l'équipe de recherche. La remise de rapports intermédiaires au donneur d'ordres, et plus largement le respect du cahier des charges co-établi ont contribué au respect de cette contrainte inhérente au temps.

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

Face aux faiblesses affichées de prime abord par cette méthode du cas (Yin, 1989 : 21), différents outils peuvent être développés, à même de renforcer la robustesse de l'étude entreprise. Nous suivons ces recommandations à trois niveaux :

- l'accès au terrain est justifié et négocié, les acteurs (Plastipolis et les entreprises retenues) étant associés à la démarche (Avenier, 1989) initiée par le pôle lui-même ;
- les sources de données sont multipliées afin de permettre leur triangulation, sachant que les retours intermédiaires effectués avec les membres du pôle vont dans ce sens (Jick, 1979) ;
- les analyses débutent durant la phase de collecte des données (Huberman et Miles, 1991 ; Marshall et Rossman, 1995), dans un souci d'enrichissement et d'interactivité avec les acteurs concernés (au sein de l'équipe de recherche, mais aussi avec le donneur d'ordres, cf. point précédent).

Tableau 2 : Les sources des données recueillies

Origine des données	Temps	Données recueillies
Entretiens auprès de responsable de 17 entreprises (1 ou 2 personnes par firme) réalisés sur site (généralement avec visite de l'entreprise, des ateliers, etc.)	33h30	Entretiens enregistrés (avec accord préalable) puis retranscrits en intégralité.
Entretiens auprès des responsables de Plastipolis	9h00	
Entretiens « hors échantillon Plastipolis » (entreprises non adhérentes, acteurs institutionnels, etc.)	10h00	

L'échantillon d'entreprises retenu est constitué de membres de Plastipolis, mais aussi d'organisations non adhérentes. Il pourra se justifier selon les critères de représentativité (Yin, 1989 ; Hlady-Rispal, 2000) et de potentiel d'apprentissage. Sur ce point, il faut noter que le terrain choisi a fait l'objet de différentes recherches depuis de nombreuses années (Saglio, 1991 ; Dussuc, 2002 ; Poivret, 2010). Ceci nous a permis de « suivre » dans le temps les pratiques développées par les entreprises interrogées et ayant fait l'objet des travaux précédents. Bien évidemment, la mission confiée par Plastipolis a favorisé notre démarche de recherche, dans la mesure où la totalité de l'échantillon pressenti a pu être interrogée.

3 Présentation du terrain investi : le pôle de compétitivité Plastipolis et les entreprises de la filière plasturgiste

Les pôles de compétitivité sont initiés comme une réponse aux défis posés à l'économie française, suite à deux rapports publiés en 2004 (Retour, 2009 : 93) :

- celui de C. Blanc consacré aux écosystèmes de croissance
- celui de la DATAR « centré sur la définition d'une nouvelle politique industrielle par les territoires »).

Parmi ces pôles présents sur le territoire français, l'un d'entre eux, à savoir Plastipolis, a retenu notre attention.

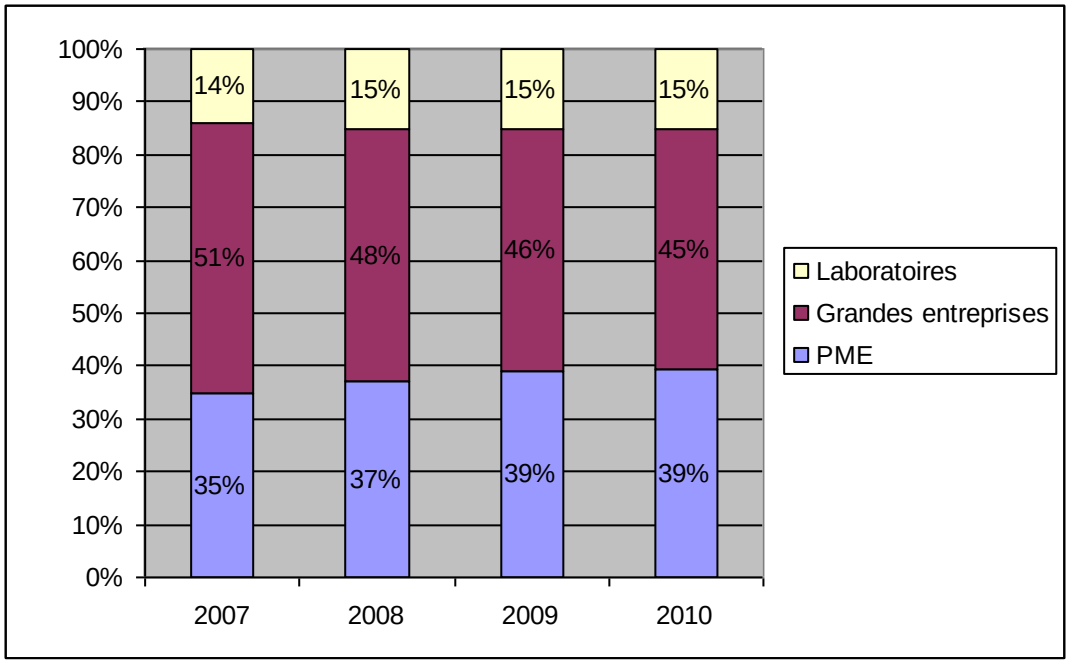
halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

3.1 Les pôles de compétitivité : quelques rappels

Un pôle de compétitivité « est une combinaison sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées qui s'engagent à travailler ensemble au sein d'une même structure, afin de dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant disposant d'une masse critique nécessaire pour une visibilité internationale » (Retour, 2009 : 93). Il s'agit de développer les collaborations pour permettre aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan[7].

Les pôles de compétitivité constituent un outil de soutien pour les PME bénéficiant de ce type de structure, en particulier en ce qui concerne le développement de l'innovation (Bocquet et al., 2009 ; Messeghem et Paradas, 2009 ; DATAR, 2012). La possibilité est offerte à ces organisations de mener à bien des partenariats collaboratifs avec des entreprises de toutes tailles et de dépasser la logique de sous-traitance qu'elles peuvent subir. Nous relevons, selon ce même rapport (DATAR, 2012), en 2009, que 17 % des membres des pôles étaient des jeunes sociétés de moins de cinq ans. D'ailleurs, la part attribuée aux PME dans les projets soutenus par le FUI (Fonds Unique Interministériel) avoisine les 40 % (cf. infra).

Graphique 1 : Répartition des dépenses de financement sur les projets soutenus par le FUI (DATAR, 2012)



Soixante et onze pôles sont répartis sur le territoire, certains étant labellisés comme « mondiaux » (ou « à vocation mondiale »), d'autres ne bénéficiant pas de cette reconnaissance.

Les entreprises membres des pôles sont en grande majorité des PME (83 % selon la DATAR, 2012). Cette proportion varie d'un pôle à l'autre. Certains pôles sont « gouvernés » (Bocquet et al., 2009) par une (voire plusieurs firmes) leader(s). D'autres, à l'instar de Plastipolis, (cf. infra) sont constitués essentiellement de PME, avec une gouvernance plutôt « collégiale ».

[7] Voir competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html.

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

Pour cette recherche, le pôle de compétitivité sera certes un objet conceptuel, mais surtout constituera un terrain de recherche négocié, la structure d'animation du pôle Plastipolis attendant de notre part des réponses à ses interrogations principalement quant aux pratiques d'innovation mises en œuvre.

3.2 Le pôle Plastipolis

Le pôle Plastipolis regroupe depuis 2005, date de l'attribution de son label, les acteurs de la filière plasturgiste[8], avec une forte concentration sur la région Rhône-Alpes (surtout le département de l'Ain et particulièrement la Plastics Vallée, centrée sur Oyonnax[9]) et la Franche-Comté (essentiellement le Jura).

Cette filière se caractérise par une multiplicité de métiers : fournisseurs de matières premières, fournisseurs de composites (« compounds »), fabricants de biens d'équipements (comme les presses à injecter par exemple), fabricants d'outillages (moules essentiellement), transformateurs de matières (selon différentes techniques telles l'injection, le soufflage, l'extrusion, le roto-moulage, etc.).

Ces acteurs, à de rares exceptions près, ne commercent pas avec le consommateur final. Leurs donneurs d'ordres relèvent d'une grande diversité d'industries : automobile, agro-alimentaire, cosmétique et parfumerie, médical, électronique, horlogerie, etc. La position à tenir dans la filière est donc difficile[10], les entreprises plasturgistes étant prises « en tenaille » (Poivret, 2010) :

- en amont se trouvent les grands groupes chimiques, fournisseurs de matières premières avec des chiffres d'affaires pouvant dépasser 50 milliards de dollars (Arkema, DuPont de Nemours, Dow, etc.) ;
- en aval se situent les donneurs d'ordres, eux aussi de grands groupes (des équipementiers de premier rang, voire des constructeurs, comme par exemple dans l'industrie automobile).

La grande majorité de ces entreprises plasturgistes subit une concurrence exacerbée, souvent en provenance de pays à bas coûts de main d'œuvre. Pour les mécaniciens moulistes par exemple, cette menace est très prégnante. Entre 2000 et 2009, la réalisation locale de moules et de modèles a diminué de 40 %, en particulier du fait d'une délocalisation importante de la production sous la pression des grands donneurs d'ordres (Poivret, 2010).

Tableau 3 : Les entreprises impliquées dans le pôle Plastipolis (source : rapport Plastipolis)

	2009	2010
Nombres d'entreprises membres	*162*	*179*
dont PME	**125**	**141**
dont ETI (entreprises de taille intermédiaire)	30	31
dont grandes entreprises	7	7

[8] Il s'agit du seul pôle dédié à la plasturgie en France, le projet de création d'un second pôle en Normandie ayant été rejeté par le CIADT.

[9] Voir Saglio, 1991.

[10] Poivret (2010, p. 244) cite le président de Plastipolis lors d'une table ronde organisée avec le président N. Sarkosy : « les relations qui existent entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants notamment de l'automobile sont exécrables. On est plus dans des relations de maître à esclave que dans du partenariat ».

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

La part relative des PME au sein de Plastipolis est certes importante (près de quatre entreprises sur cinq sont des PME). Il n'en demeure pas moins que ces PME semblent être moins présentes sur les projets labellisés par le pôle (cf. infra, tableau 4). La question reste posée de savoir si ce dernier constat brut va dans le sens des conclusions avancées par plusieurs auteurs selon lesquels la petite taille serait un lourd handicap lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des processus d'innovation (Batterink et al., 2010) ou si d'autres explications atténuent ce constat, l'indicateur du dépôt de brevet, par exemple, n'étant pas significatif de la dynamique insufflée par le pôle de compétitivité (Bocquet et al., 2009).

Outre les entreprises, d'autres acteurs sont impliqués au sein de Plastipolis (Poivret, 2010), à savoir : des laboratoires[11] (le Pôle Européen de Plasturgie, le CEA, etc.), des centres de formation (le lycée technologique Arbez Carme, l'INSA, etc.), des « institutionnels » (CCI, syndicats professionnels), des collectivités locales. Mais Plastipolis reste un pôle d'industriels (par opposition à un pôle qui serait géré par des chercheurs ou des personnalités « académiques »), en précisant de plus que les universitaires impliqués privilégient la recherche « appliquée ».

Tableau 4 : Les PME et les projets labellisés par Plastipolis en 2010 (source : rapport Plastipolis)

Nombre de projets labellisés par Plastipolis en 2010	37
- dont le porteur de projet est une PME	8
- dont impliquant au moins une PME	28

Pour finir cette présentation du terrain, il nous semble important de rappeler avec Poivret (2010) que la structure d'animation du pôle n'est absolument pas sous la dépendance d'une ou plusieurs firmes. La majorité des adhérents (cf. supra) étant des organisations de petite taille, le pôle est donc « à forte dominante PME » selon les termes de Bocquet et Mothe (2009). Il s'ensuit, selon ces auteurs, que la structure d'animation de ce pôle[12] assume un rôle essentiel pour ce qui touche les pratiques mises en œuvre. Elle doit contribuer « à la création d'une dynamique collective entre des acteurs hétérogènes et déficitaires en ressources et en capacité d'interaction » (Ibid. : 108). Mais est-il pour autant possible de considérer le pôle Plastipolis comme un véritable courtier en connaissances au sens défini par Hargadon (1998)?

4 Le pôle Plastipolis : un courtier en connaissances ?

La littérature met en évidence le fait que les PME manquent le plus souvent de ressources et de compétences (Julien et Marchesnay, 1989) qui leur permettraient de pratiquer l'innovation en utilisant exclusivement les moyens internes dont elles disposent (Narula, 2004 ; Bocquet et al., 2009 ; Batterink et al., 2010).

Nous verrons dans un premier point que la stratégie de développement de l'innovation menée par Plastipolis a évolué vers une acception élargie (correspondant à la vision d'Hargadon, 1998). Ceci nous permettra de répondre par la suite à la question de savoir si ce pôle de compétitivité peut véritablement être considéré comme un courtier en connaissances.

[11] Certains sont publics, d'autres privés. La liste énoncée n'est pas exhaustive.

[12] Ces auteurs travaillent plus particulièrement sur la notion de gouvernance des pôles de compétitivité.

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

4.1 De l'innovation technologique à l'innovation globale

Plastipolis, à ses débuts, a privilégié une acception technologique de l'innovation, notamment car l'environnement institutionnel « pousse » dans cette direction[13]. En 2008, suite à l'intervention d'un cabinet de consultants, les thèmes sont revus, le pôle souhaitant retenir un approche plus « large ». Mais, différentes entreprises, souffrant de compétences internes limitées ne peuvent pas s'inscrire dans cette dynamique de l'innovation. Dès lors, sous l'impulsion d'un nouveau président qui succède au président fondateur, la notion d'innovation globale est retenue (intégrant les ressources humaines, le développement commercial, marketing et international des entreprises, etc.).

La stratégie suivi par le pôle est donc à la fois :

- large, le pôle regroupant des entreprises très différentes (au niveau des marchés servis, des technologies usitées, etc.). Pour fédérer cette diversité, une stratégie ouverte est requise[14] ;
- contrainte, car fortement inspirée des « roadmaps » européennes relatives à la plasturgie. La plasturgie est une industrie mature où les « grandes » innovations (matériaux, outils) ont eu lieu et où les innovations à venir seront sans doute plus incrémentales que radicales[15].

Il apparaît donc - notre étude ayant confirmé ce point - que la gouvernance et la stratégie retenus (Bocquet et al., 2009) sont en adéquation avec le « profil » des adhérents, à savoir des PME, éparpillées sur la filière plasturgiste et desservant des marchés très différents. Le pôle peut-il alors être considéré comme un courtier en connaissances ?

4.2 Les tâches de courtage en connaissances assumées par le pôle

Le pôle s'inscrit par différents points tout à fait dans la logique décrite par Hargadon (1998). En effet, ses responsables mettent en œuvre des actions qui correspondent aux missions attribuées à un courtier en connaissances, que ce soit directement au sein du pôle (3.2.1) ou en tentant d'insuffler des nouvelles pratiques auprès de leurs membres (3.2.2).

La totalité des PME interrogées insiste sur le fait que la structure d'animation du pôle leur permet de pallier certaines lacunes, souvent inhérentes à leur taille réduite.

4.2.1 Plastipolis : différentes missions de courtage mises en œuvre en « interne »

Le pôle est présenté comme un plus en termes de connections, de contacts. Grâce à lui, des relations sont nouées qui permettent d'acquérir de nouvelles connaissances et d'ouvrir l'entreprise à des problématiques et à des nouvelles perspectives qui lui étaient étrangères.

Par exemple, ce responsable innovation évoque sa participation au conseil scientifique de Plastipolis :

[13] Les projets partenariaux retenus par Plastipolis portent alors sur six thèmes principaux : maîtrise des matériaux, maîtrise des procédés de fabrication, composites, micro- et nano-structuration des polymères, emballages agro-alimentaires biodégradables et propriétés sensorielles.

[14] Par exemple, dans le dossier de labellisation, l'amélioration des matériaux peut porter sur : la tenue thermomécanique, l'allégement, la durabilité, la stabilité des propriétés dimensionnelles, la tenue au feu, la résistance aux agents extérieurs, la « recyclabilité », l'aspect, le toucher, la transparence, la souplesse, la dureté, etc.

[15] Rapport Ernst &Young, (1998), La plasturgie française à l'horizon 2005, 21 p.

> *« Ce qui est important, c'est pas tant la session du comité scientifique, c'est ce qui se passe en inter session en fait, c'est des discussions qu'on a entre experts, sur une zone neutre…ou une zone humide, comme on appelle aussi de temps en temps, c'est-à-dire qu'on sort chacun de son contexte d'activité, et on est à même d'échanger autour de problématiques qui sont des problématiques de fond du métier, et qui permettent de déboucher sur des associations pour créer nous-mêmes un projet avec un groupe de personnes derrière, donc quelque part c'est un peu de la veille techno…. »*

Des synergies, des coopérations voient le jour grâce à l'action d'animation et le réseautage développés par Plastipolis. Il s'agit bien entendu :

- du montage de projets « 100 % Plastipolis » avec des adhérents aux compétences très diverses compte tenu de leurs profils respectifs. Les acteurs reconnaissent aux animateurs du pôle la capacité à identifier par mi les adhérents les compétences requises et les acteurs idoines à même de développer un projet sur de bonnes bases ;
- mais également de nombreux projets « inter-pôles » qui assurent une véritable ouverture vers l'extérieur, c'est-à-dire en dehors de la filière de la plasturgie et de ses métiers[16], et donc au-delà des membres de Plastipolis.

Le pôle met en place des groupes d'échange, propose des formations, des ateliers de recherche portant sur des thématiques très larges, des voyages d'études pour découvrir d'autres pratiques et d'autres acteurs économiques, notamment à l'étranger.

Une meilleure structuration des projets est également rendue possible par le pôle. Il peut s'agir d'un apport méthodologique (formation et suivi dispensés) et/ou d'un apport en compétences[17].

Donc, au regard des activités incombant à un courtier[18] en connaissances (cf. tableau 1, p.3) , il apparaît que les activités d' « ouverture », d' « apprentissage » et de « réseautage » sont bien prises en charge.

Par contre, Plastipolis n'intègre pas la phase aval, c'est-à-dire la mise en œuvre de l'innovation (la transformation du concept en une réalité tangible). Pour cette raison, même si nombre d'activités développées par Plastipolis renvoient à celles assumées par un courtier en connaissances, le pôle ne peut pas être assimilé à ce type d'acteur (cf. infra, tableau 5).

4.2.2 Plastipolis : un « facilitateur » pour les adhérents

Le pôle cherche par ailleurs, au-delà des missions accomplies, à insuffler un état d'esprit et à modifier les pratiques de ses adhérents, qui se placent souvent dans une logique de coûts et à court terme, avec peu d'ouvertures vers d'autres horizons en termes de marchés, de produits. Le pôle agit dans le sens des préconisations avancées par Hargadon (1998) : recrutement de personnel qualifié, offre de formation interne, investissements, changement de « business

[16] Par exemple, le pôle Plastipolis est coordinateur technique du projet Wiintech qui vise à promouvoir les technologies propres des PME européennes, « pour les rapprocher des marchés ». Huit pôles de compétitivité ou « clusters » européens relevant notamment des industries de la chimie et des matériaux visent ainsi à développer leurs complémentarité et envisagent des partenariats de R&D ainsi que des relations commerciales. Ce projet se déroulera sur deux ans et a été lancé en février 2012. Il est un moyen de mener une veille « hors filière » et de bénéficier de phénomènes d'apprentissage pour le pôle et pour ses membres.

[17] Pour de nombreuses organisations, les moyens humains restent très limités, en particulier pour ce qui concerne les PME.

[18] Nous retrouvons sur le terrain les trois facettes du « broker » selon Miles et al. (1992), à savoir : l'architecte, le coordinateur et le facilitateur.

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

model », structuration des processus notamment pour ce qui concerne l'innovation, développement de l'intelligence économique, etc.

Il distille la confiance autour de lui en étant un tiers, intéressé de façon différente[19] à la réussite de la relation mise en œuvre. Il s'agit de favoriser le renoncement à une culture de l'autonomie et le passage à une logique plus collective permettant l'apprentissage réciproque.

4.3 Pourquoi Plastipolis n'est pas un courtier en connaissances

Cependant, force est de constater que Plastipolis et sa structure d'animation ne peuvent pas véritablement assumer la fonction de courtier en connaissances comme pourraient le faire des structures spécifiques dédiées à cette activité (telles les « usines à invention » décrites par Hargadon, 1998 ou Hargadon et Sutton, 2000), ou encore des entreprises dont la taille conséquente, voire le métier[20], rendent cette activité pleinement réalisable.

4.3.1 Des moyens limités et d'autres tâches à assumer

Le test d'idées ne peut être la principale tâche dévolue aux animateurs de Plastipolis qui doivent se consacrer à bien d'autres activités que nous évoquons ci-après. Cet éventail élargi de taches à assumer réduit de fait les actions entreprises relevant du courtage de connaissances. L'équipe est restreinte en nombre, et donc la diversité en interne forcément limitée de fait.

Les enjeux du pôle dépassent par bien des aspects ceux assignés à un courtier en connaissances puisqu'il s'agit[21] non seulement de trouver de « nouvelles applications grâce à l'innovation technologique » et d'acquérir des « avantages compétitifs (…) pour l'ensemble de la filière française » mais également de promouvoir une image dynamique de la plasturgie française, de favoriser la pénétration de nouveaux marchés et d'assurer le rayonnement du pôle de compétitivité, etc. Outre la promotion de l'innovation, qui va de pair avec le souci affiché de la formation, de la gestion des compétences et le développement des coopérations (Hargadon, 1998), la priorité de Plastipolis porte également sur la communication. Le champ d'activités pris en charge est donc plus large que celui revenant à un courtier en connaissances.

Plastipolis n'est donc pas au sens premier du terme un véritable courtier en connaissances[22], même si nombre d'actions entreprises correspondent à ce type d'activités. D'ailleurs, le pôle n'est pas « attendu » sur cette seule dimension par ses membres et c'est ainsi que les adhérents apprécient largement son apport.

4.3.2 Des attentes autres de la part des adhérents

L'adhésion (au moins initialement) peut ne pas être motivée par un soutien à l'innovation au sens strict. Plus largement, des attentes très différentes peuvent s'exprimer, ne correspondant pas aux activités reconnues comme étant celles d'un courtier en connaissances. Il pourra s'agir de différents points appréciés positivement par les adhérents de la structure comme :

- l'augmentation de la notoriété et de la reconnaissance permises par Plastipolis ;
- la diminution des coûts (« mutualisation ») et des risques ;

[19] Nous ne pouvons pas dire que Plastipolis est « désintéressé » par les projets mis en œuvre !

[20] Nous pensons à des cabinets de conseil.

[21] www.plastipolis.fr

[22] Pour Hargadon (1998 : 210) évoquant les courtiers en connaissance : « leur seul apport consiste en de nouvelles solutions qui prennent la forme de nouveaux produits ou designs de production ».

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

- l'accompagnement administratif (aide au montage de dossiers concernant notamment la perception de fonds publics, soutien au niveau de la protection industrielle) ;
- l'ouverture vers de nouveaux débouchés commerciaux (l'entreprise cherche à valoriser les innovations dont elle dispose, à se diversifier) ;
- la promotion de la plasturgie, de ses métiers, voire des actions de lobbying (…).

Par les différentes missions qui lui sont confiées, le pôle de compétitivité est donc un soutien précieux pour les bénéficiaires de ses services, qui vont au-delà du seul courtage en connaissances.

4.3.3 Plastipolis et le courtage en connaissances : synthèse

Compte tenu des éléments recensés relatifs aux pratiques mises en œuvre par Plastipolis, il apparaît que la structure étudiée n'est pas (et ne doit pas) se comporter comme un courtier en connaissances :

- d'une part, un pôle ne peut assumer toutes les missions imparties à un courtier (cf. infra);

Tableau 5 : Les activités de courtage développées par Plastipolis

Activité	Contenu
Ouverture	- ouverture interne par la mise en relation des adhérents issus de différents métiers, desservant différents marchés […] (pour des projets à finalité affirmée ou à diverses occasions[23]) - ouverture externe (lors de la mise en place de projets multi-pôles, lors de voyages d'études, etc.)
Apprentissage	- animation du réseau, mise à disposition de compétences diverses par les salariés animateurs de Plastipolis - organisations d'ateliers thématiques et de programmes de formation - travail de recensement et d'agencement des connaissances détenues au niveau du pôle et de ses adhérents - recensement auprès des adhérents des savoir faire valorisables et quête de nouvelles voies de développement (notamment par le biais des projets inter-pôles)
Réseautage	- Création d'équipes de projets et de recherche Plastipolis en fonction des compétences (re-)connues des adhérents et de différents critères (complémentarité, limitation des risques concurrentiels, etc.) - Création d'équipes de projets et de recherche inter-pôles selon le même schéma
Mise en œuvre	Activité non prise en charge par le pôle

- d'autre part, les missions confiées au pôle ne se limitent pas, loin s'en faut, au courtage en connaissances. Comme évoqué précédemment, les adhérents, en majorité des PME, n'attendent pas seulement un soutien pour développer leurs pratiques d'innovation, mais un accompagnement beaucoup plus large.

[23] Par exemple : séances d'information, de formation, voyages d'études, conseil scientifique, etc.

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

4.3.4 Des conduites déviantes ?

Par ailleurs, nous relevons que certaines entreprises adoptent des conduites paradoxales, au moins a priori en ne rejoignant pas la structure… tout en adoptant une stratégie basée sur l'innovation.

A cet égard, nous pouvons citer par exemple le cas d'une PME située au cœur de la Plastics Vallée qui a privilégié une démarche que nous pouvons qualifier de pro-active. Cette société était connue depuis des dizaines d'années pour être le spécialiste local de la « mallette », c'est-à-dire un produit à relativement faible valeur ajoutée. Ses clients (donneurs d'ordres) peuvent être par exemple des fabricants d'outillage de bricolage. La société qui ne travaille que la matière plastique n'a pourtant pas rejoint le pôle Plastipolis mais a préféré intégrer le cluster Lumière centré sur la région lyonnaise. Un responsable nous confie :

> « *Rejoindre Plastipolis, je ne vois pas trop. Nous les connaissons tous bien. Nous savons où sont les entreprises si nous avons besoin. Ce n'est pas comme le cluster Lumière ; là c'est radicalement différent* ».

Ce type de comportement va dans le sens de l'augmentation de la variété requise (Nonaka, 1997 ; 2004) et peut nous renvoyer aux réflexions de Burt (1992 ; 1995) relatives aux opportunités offertes par ce type de réseautage, lorsqu'un acteur cherche à s'insérer dans un réseau « autre », devenant ainsi un lien stratégique entre deux structures réticulaires. En effet, la société «évoquée, déjà bien encastrée (Granovetter, 1973 ; 1985) sur le territoire plasturgiste et bénéficiant donc de fait d'un accès aux ressources « locales », recherche de nouvelles opportunités en prenant position dans un réseau « tiers ». Ce faisant, non seulement de nouvelles opportunités lui sont offertes, mais elle acquiert ainsi une position privilégiée en comblant un vide structural (Burt, 1992 ; 1995).

Cette stratégie s'accompagne de différentes actions qui transforment radicalement le « business model » (Demil et Lecocq, 2008) de la société. L'entreprise embauche un spécialiste de l'optique, investit dans des machines très spécifiques (usinage au diamant permettant une très grande précision, par exemple). Elle peut désormais proposer une expertise à forte valeur ajoutée et assure des co-développements, par exemple pour des collimateurs pour lampes LED haute puissance, en traitant directement avec des entreprises leaders sur leurs marchés comme OSRAM ou Philips.

Ce comportement compréhensible n'est est pas moins - par certains aspects - préjudiciable pour le pôle et pour ses adhérents (en termes d'ouverture sur d'autres industries qui ne profite pas forcément à Plastipolis et à ses membres, en termes de technicité de la firme considérée, etc.) et il nous semble que les responsables de Plastipolis doivent s'alerter de cet état de fait et chercher s'il est possible d'y remédier. La grande difficulté sera de concilier deux missions, a priori contradictoires, mais en réalité complémentaires, à savoir :

- être le pôle de la plasturgie au service des entreprises de la filière et de ses spécificités (dimension interne) ;
- assumer l'ouverture et l'échange vers d'autres industries, d'autres territoires, d'autres pôles(…), d'autres horizons et ainsi ouvrir de nouvelles perspectives.

Bien évidemment, il ne faut dès lors pas considérer l'adhésion d'une entreprise de la filière à un autre pôle comme un échec, dans la mesure où la mission confiée à Plastipolis est assumée. Il semble tout à fait légitime qu'une entreprise recherche d'autres compétences, à l'instar de ce responsable d'une entreprise fortement impliquée dans le pôle et spécialisée dans la réalisation de pontons combinant l'aluminium et le plastique.

> *« On peut imaginer plusieurs pôles demain. Pourquoi ? En fonction des compétences. Si on évoque le Pôle Plastipolis, il a une vraie expertise dans le domaine des plastiques, dans le domaine des polymères (…) dans les vraies compétences de la plasturgie, toutes les technologies. Dans l'innovation qu'on a à développer, on aura besoin de ces compétences. On aura besoin de créer des partenariats avec différentes entités. On peut imaginer : demain on souhaite élargir la gamme de passerelles en utilisant du composite, on ira très probablement chercher … il y a un pôle composites…on peut aller chercher EMC2. On va travailler sur les mouvements de la houle… en termes d'énergie, on va travailler avec le pôle mer. S'il y a un co-développement avec de la plasturgie, ce sera aussi avec Plastipolis… Plastipolis/Viameca ou Plastipolis/pôle mer. Mais les compétences de chaque pôle étant différentes, je pense qu'il y a un vrai intérêt à travailler avec différents pôles. »*

Cette exigence d'une double orientation à combiner dans les actions menées par le pôle entre le « dedans » et le « dehors » nous semble pouvoir être mise en relation avec les propos de Ferrary (2008) et de Messaghem et Paradas (2009).

Même si les terrains investis sont très différents[24], dans leurs études respectives, les auteurs évoquent la nécessaire ambidextrie de la structure d'accompagnement. Celle-ci se doit de susciter des projets variés qui valorisent :

- d'une part, des logiques d'exploitation[25] ;
- d'autre part des logiques d'exploration.

La structure d'accompagnement, en l'occurrence le pôle dans le cas de Plastipolis, se doit de faire coexister les deux activités - exploration et exploitation - mais aussi d'assurer « le transfert des innovations radicales générées par les activités d'exploration vers des activités d'exploitation (Ferrary, 2008 : 110). En effet, dans les structures de taille importante, l'ambidextrie s'entend au niveau intra-organisationnel ; mais elle peut également s'envisager dans une dimension inter-organisationnelle[26]. Compte tenu du profil des adhérents de Plastipolis, c'est cette dernière configuration qui est envisageable.

Nous ne prétendons évidemment pas ramener les logiques d'exploitation aux seuls projets « internes » à Plastipolis ou croire, par exemple, que les projets d'exploration concerneraient seulement les projets orientés vers le dehors, c'est-à-dire « inter-pôles ».

Pour conclure, en fonction du profil des entreprises dont il a la charge et de la filière dans laquelle ces dernières évoluent - pour Plastipolis, majoritairement des PME aux profils très variés et une industrie mature - le pôle de compétitivité doit décliner sa stratégie et les actions mises en œuvre : poids des projets « internes » et/ou externes au pôle, niveau d'ambidextrie privilégié. Ces choix seront des variables clés en vue de l'atteinte des objectifs de « redynamisation » du territoire assignés aux pôles de compétitivité.

[24] Respectivement des multinationales du secteur des hautes-technologies et le Pôle Européen d'Innovation Fruits et légumes.

[25] Il s'agit de la majorité des innovations développées par les adhérents de Plastipolis, compte-tenu du degré de maturité de la plasturgie. Ces projets sont ceux que doit prendre en charge le courtier en connaissances.

[26] « L'ambidextrie est la caractéristique de réseaux informels d'organisations géographiquement localisées et non pas d'une entreprise en particulier » (Ferrary, 2008 : 120).

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

Conclusion – Discussion

Ayant retenu l'étude de cas unique, nous sommes conscients que le pôle choisi, à savoir Plastipolis, de par ses caractéristiques (spécificités de la filière de la plasturgie et de ses métiers, avec une grande hétérogénéité interne - en termes de métiers, marchés desservis, technologies mises en œuvre -) est sans doute plus en situation de se positionner dans une approche du type « courtage en connaissances » (par rapport à des pôles qui seraient plus « monolithiques » en termes de métiers, de marchés desservis ou dont la gouvernance serait plus autocratique).

Par ailleurs, compte tenu de l'historique attribué au territoire de ce pôle, centré sur la Plastics Vallée, c'est à dire un système productif local clairement identifié au même titre que la vallée de l'Arve, nous pourrions également nous interroger : la structure Plastipolis n'a-t-elle pas pris le relais, dans une forme institutionnelle, de réseaux d'entraide jadis plus sociaux et qui participaient fortement à l'innovation et à la performance économique de la vallée ?

La démarche de courtage en connaissances ne semble pas pouvoir être considérée comme étant le (seul) rôle de la structure d'animation d'un pôle de compétitivité pour les différentes raisons évoquées (activités de courtage en connaissances non assumées sur la phase « aval », i.e celles portant sur la concrétisation de l'innovation, moyens limités du pôle, multitude des tâches à remplir par ailleurs).

Néanmoins, il apparaît que les réflexions et les préconisations émises par les travaux portant sur le courtage en connaissances méritent une attention particulière ; ils présentent un potentiel d'apprentissage et nous semblent pouvoir être adaptés, en partie au moins, aux missions dévolues aux pôles de compétitivité. Notre interrogation initiale portant sur le comment du développement de l'innovation à l'aune de cette grille de lecture particulière devra se faire à deux niveaux, à savoir celui de la structure d'animation elle-même et celui des entreprises adhérentes qui devront elles aussi adopter des pratiques adaptées.

Enfin, nous ne pouvons pas passer sous silence le fait que cette logique de courtage en connaissances ne traite pas de l'innovation radicale, qui certes n'est sans doute pas la plus fréquente, mais qui ne doit pas pour autant être négligée. Un pôle de compétitivité ne peut pas ignorer cette dimension. Les réflexions relatives à la nécessaire prise en compte de l'ambidextrie requise à un niveau inter-organisationnel vont dans ce sens et mériteraient d'être approfondies. Il pourrait être intéressant notamment d'interroger les pratiques relatives aux différents projets pris en charge par le pôle en relation (composition des équipes, processus mis en œuvre, etc.) avec les types d'innovations développées (radicales vs incrémentales par exemple).

Bien évidemment, le développement de l'innovation passe également par d'autres variables comme le capital social du ou des principaux dirigeants, en particulier lorsqu'il s'agit de PME. Ce point, non abordé ici, mérite sans doute une attention particulière ; il ne s'agit pas de s'interroger sur ce capital social en tant que variable déterminante (de la capacité à entreprendre, du type de stratégie suivie, etc.). Il convient plutôt de se demander s'il est possible de mieux manager cette dimension « capital social », afin de contribuer au développement de pratiques d'innovation adaptées. Et un pôle de compétitivité est sans doute en situation de se poser cette question, voire d'y contribuer en pratique !

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

Bibliographie

ATAMER T., DURAND R., REYNAUD E., (2005), « Développer l'innovation », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, n° 155, p. 13-22

AVENIER M.-J., (1989), « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Economies et sociétés, Sciences de Gestion*, n° 14, p. 199-218

BATTERINK M., WUBBEN E., KLERKX L., OMTA S., (2010), « Orchestrating innovation networks : the case of innovation brokers in the agri-food sector », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22, n° 1, January, p. 47-76

BOCQUET R., MOTHE C., (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue Française de Gestion*, janvier, Vol. 35, n° 190, p.101-122

BOCQUET R., MENDEZ A., MOTHE C., BARDET M., (2009), « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management et Avenir*, n° 25, p. 227-244

BURT R.-S., (1992), *Structural Holes : The social structure of competition*, Harvard University Press

COHEN W.-M, LEVINTHAL, (1990), « Absorptive Capacity : a New Perspective on Learning and Innovation », Administrative Science Quarterly, Vol. 35, p. 128-152

BURT R.-S., (1995), « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », Revue française de sociologie, n° 36, p. 599-628

DATAR, (2012), *Les projets de R & D des pôles de compétitivité aidés dans le cadre du Fonds Unique Interministériel (FUI*), DGCIS DATAR, 72 p.

DEMIL B., LECOCQ X., (2008), « (Re-)penser le développement des organisations. Les apports du modèle économique », *Revue française de gestion,* n° 181, p. 113-122

DUSSUC B., (2002), *Le réseautage horizontal progressif : une pratique favorable à la réussite des opérations de croissance externe*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du Var, 443 p.

FERRARY M., (2008) « L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées », *Revue française de gestion*, n° 187, p. 109-125

GRANOVETTER M.-S., (1973), « The strong of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n° 6, p. 1360-1380

GRANOVETTER M.-S., (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddeness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, p. 481-510

HARGADON A., (1998), « Firms as knowledge brokers : lessons in pursuing continuous innovation », *California Management Review*, Spring, Vol. 40, Issue3, p. 209-227

HARGADON A., Sutton R-I., (2000), « Building an innovation factory », *Harvard Business Review*, May-June, Vol. 78, Issue 3, p. 157-166p. 157-166

HLADY-RISPAL M., (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 61-70

HLADY-RISPAL M., (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck University, 250 p.

HUBERMAN A.-M., MILES M.-B., (1991), *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes,* Bruxelles, De Boeck Université, 480 p.

halshs-00739307, version 1 - 7 Oct 2012

JICK T., (1979), « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 14, p. 602-611

JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., (1989), *La petite entreprise*, Vuibert

LEONARD-BARTON D., (1992), « Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 111-125

MARSHALL C., ROSMAN G.-B., (1995), *Designing qualitative research*, Second Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Dehli

MESSEGHEM K., PARADAS A., (2009), « L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie », *Management et Avenir*, n 5, p. 164-183

MILES R.-E., SNOW C.-C., (1986), « Organization : new concepts for new forms », *California Management Review*, Vol. 28, n°3,

MILES R.-E., SNOW C.-C., COLEMAN H., (1992), « Managing 21st century network organization », *Organizational Dynamics*, Vol. 20, n°3, p. 5-20

NARULA R., (2004), « R&D collaboration by SMEs : new opportunities and limitations in the face of globalisation, », *Technovation*, 24, n° 2, p. 53-61

NONAKA I., (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 5, n° 1, February, p. 14-37

NONAKA I., (2007), « The knowledge-creating company », *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 85, n° 7/8, p. 162-171

NONAKA I., TOYAMA R., (2005), « The theory of the knowledge-creating firm : subjectivity, objectivity and synthesis », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, n° 3, p. 419-436

PATUREL R., SAVALL H., (2002), « Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie ? », *Economies et sociétés, Sciences de gestion*

PITTAWAY L., ROBERTSON K., MUNIR D., DENYER D., NEELY A., (2004), « Networking and innovation : a systematic review of the evidence », *International Journal of Management Review*, Vol. 5-6, n° 3-4, p. 37-68

POIVRET C., (2010), *La gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations par une structure d'animation autonome, fonctionnement et impact : le cas de Plastipolis*, thèse de sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 441 p.

RAMIREZ M., DICKENSON P., (2010), « Gatekeepers, knowledge brokers and inter-firm knowledge transfer in Beijing's Zhongguancun Science Park », *International Journal of Innovation Management*, Vol. 14, n°1, p. 93-122

RETOUR D., (2009), « Pôles de compétitivité, propos d'étapes », *Revue française de gestion*, Vol. 35, n° 190, p. 93-99

SAGLIO J. (1991), « Echange social et identité collective dans les systèmes industriels », *Sociologie du travail*, n°4, p. 529-543

SCHMITT C., SAINT-PIERRE J., (2011), « Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME », *Management et Avenir*, n° 43, p. 392-409

YIN R., (1989), *Case study research. Design and methods*, Sage publications, Newbury Park, London, New Dehli