

Projets d'innovation et réseaux d'acteurs publics et privés : Le cas du pôle d'excellence européenne en matière d'efficacité énergétique initié par la Région Centre

Grégoire LACOSTE
CERMAT, IAE de TOURS

Résumé

Les politiques publiques de développement durable doivent aujourd'hui accomplir de profondes mutations tant sur le plan de leurs finalités que sur celui des modalités de leur mise en œuvre. Dans le cadre des Régions, celles-ci ne peuvent être réalisées selon des schémas d'action « classiques » privilégiant la voie descendante de l'expertise de quelques uns, de la réglementation, et du concours financier sous conditions. « L'économie de la connaissance » invite à des approches renouvelées pour renforcer ou faire éclore les synergies d'acteurs publics et privés nécessaires aux innovations, à leur diffusion et à leur valorisation. Les Régions sont indiscutablement au cœur de « l'invention » de ces nouvelles politiques et de ces nouvelles pratiques. Le projet de recherche envisagé se propose de prendre appui sur l'exemple du Pôle Efficacité énergétique initié par la Région Centre. Le Management Par Projets peut-il être un moyen de faire émerger, d'animer et de piloter un réseau d'innovation ?

Mots clés : acteur-réseau, économie de la connaissance, management de projet et par projets, innovation, développement durable, partenariat Public Privé.

Abstract

Public policies in sustainable development have to fulfil strong changes in their goals and means of action. Within the regional state "à la française", those changes can't be done with classic schemes of action, working through a top down way of decision, with the only expertise of few pundits, law regulations, and financial participation under strict conditions. The knowledge economy appeals new approaches in order to reinforce and create public and private actors' synergy necessary to innovate. French regional public actors are really the key partners to create new public policies and practices. This research project studies the case of the efficiency energy project instigated by a French region council. Can Management through projects .be a means to kick off and control an innovation network?

Keywords: network actor, knowledge economy, project management, innovation, sustainable development, public private partnership

L'écllosion de réseaux territorialisés d'organisations innovantes est un phénomène complexe dans lequel participent des acteurs publics et privés hétérogènes. L'émergence d'une innovation et son acceptation dans un environnement sociotechnique, ou, pour reprendre l'expression de Callon et Latour, sa traduction, se concrétise dans la constitution progressive d'un réseau irréversibilisé d'acteurs au cours du temps. La constitution de ce réseau et l'agrégation des acteurs s'y greffant par légitimité au cours de l'histoire d'un portefeuille de projets provient de l'initiative d'une ou de quelques organisations pilotes. La littérature sur l'histoire des Clusters raconte des cas célèbres d'initiatives privées. La compétitivité se fonde sur une compétence distinctive innovante, sur des connaissances nouvelles se diffusant au sein d'un réseau, et sur une propension importante au changement.

Néanmoins, peu d'écrits témoignent de la place d'une entité publique régionale pilote dans le lancement, la fédération et la coordination de réseaux de projets innovants. Le cas du pôle Efficacité Energétique initié par la Région Centre dans le cadre de son Contrat de Projets Etat Région 2007 2013 offre un exemple pertinent d'une organisation publique affichant une volonté politique forte de se légitimer comme l'acteur fédérateur de réseaux de partenaires opérants dans un secteur innovant, aussi bien dans les techniques que dans l'organisation des ressources humaines : celui de l'efficacité énergétique.

En quoi la recherche en Sciences de Gestion peut-elle éclairer la mise en place de ce pôle d'efficacité énergétique? Pourquoi les acteurs, aussi bien publics que privés, vont-ils se greffer, s'identifier comme partenaires de la Région ? Peut-on passer d'une logique de réseaux de projets à un projet de réseau ?

Le financement sous conditions, la délégation de service public, sont des outils connus des administrations régionales. L'animation, la stimulation, la coordination d'un réseau d'acteurs hétérogènes en qualité de chef de file légitimé, constitue une problématique nouvelle. La diversité des rationalités rentrant dans le jeu d'acteurs peut être éclairée par une recherche en Sciences de Gestion.

Nous avons suivi l'émergence et la construction du Pôle Efficacité Energétique de la Région Centre de juin 2007, date où le Contrat de Projets Etat Région finançant ce projet a été signé, à juin 2008, date de la première conférence où l'ensemble des acteurs publics et privés régionaux intervenant ou pouvant se sentir concerné par les projets mis en place se sont réunis.

1. LA METHODOLOGIE D'EXPLORATION

Nous avons opté pour une démarche exploratoire à l'aide d'entretiens individuels d'acteurs au cœur de la dynamique de ce « grand projet ». Des entretiens, ouverts et non directifs, d'une durée approximative de deux heures, nous ont permis de mieux cerner la question de recherche et de décrypter les réseaux et les projets concernés. Nous avons ainsi rencontré la responsable du Pôle Efficacité Energétique de la Région Centre, la vice-présidente régionale chargée du développement durable et de la mise en place du pôle, le délégué régional de l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), le responsable de L'Espace Info Energie pour les particuliers d'un département, le responsable des dossiers relatifs à l'énergie solaire à l'Ademe Région Centre, le responsable du service des énergies renouvelables de Forclum Val de Loire, le responsable environnement de la Chambre de Commerce et d'industrie de Touraine, le directeur des achats de Bouygues Immobilier Centre,

le directeur du Pôle de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique (S2E2), le directeur Adjoint d'une Société d'Economie Mixte, la SET

En outre, nous nous déplaçons à trois colloques et un salon professionnel, ce qui vient enrichir notre connaissance du réseau d'acteurs concernés et la compréhension des projets mis en place:

- Colloque New Energy Solutions in Tours, organisé par S2E2 et la Région Centre
- Colloque New Energy Solutions in Orléans, organisé par S2E2 et la Région Centre
- Colloque : la production décentralisée d'électricité à partir d'énergies renouvelables, organisé par le CNRS à Sciences Po Paris
- Salon de professionnels du bâtiment : PRODURABLE, La Défense, Paris

Nous nous situons dans une approche qualitative. Notre positionnement est interprétatif : nous cherchons à comprendre le sens et les implications des projets en observant les acteurs et les actions au travers de l'étude d'un cas unique, celui de la Région Centre. Nous suivons la démarche de K. Eisenhardt dans la conduite de cette étude de cas.

2. PRESENTATION DU CAS

- Une initiative politique régionale

Au cours de l'élaboration de l'agenda stratégique pour le financement Etat Région couvrant la période 2007-2013, les Conseillers Régionaux se réunissent et définissent l'orientation générale comme celle du développement durable. Cette orientation s'inscrit dans une évolution naturelle des politiques publiques européennes et nationales. L'échelon territorial de la région semble constituer une taille critique adaptée à une action publique calibrée et concertée en matière de développement durable. Subsiste la question : comment s'y prendre concrètement ? Quels Projets mettre en place ? Quels acteurs et partenaires seront sollicités ? Le pilotage politique reste assez flou quand à la façon de procéder, comme en témoigne la vice-présidente régionale en charge de ce dossier : *« Sur la mise en place du pôle d'efficacité, la c'est moi qui suis en charge de cette politique, donc je la connais un petit peu mieux que l'autre. Au départ c'est un truc assez nébuleux et assez vaseux, c'était des grands mots, mais on ne savait pas trop ce que cela voulait dire. »*

Nous constatons donc à la genèse du projet une volonté politique forte du Conseil Régional de positionner l'action publique sur cette thématique. Le réseau n'émerge pas de lui-même. Les élus en place souhaitent que celui ci soit construit avec la collectivité territoriale comme tête de file et point de passage obligé. Mais comment s'y prendre ? Le point de vue du vice président en charge du développement durable est le suivant : *« Dès le départ, c'était l'idée d'un pôle, pas de centralité, mais de réseau et de transversalité, c'est-à-dire qu'en fait, ces politiques d'énergie touchent toutes les politiques publiques, c'est-à-dire ça touche l'aménagement du territoire, ça touche bien évidemment l'environnement, ça touche également la recherche, car on a lancé des programmes de recherche. L'idée d'investir tout ça, et l'idée qui m'était chère au départ, c'est l'idée d'investir dans l'emploi local, de faire du développement à partir de ces filières émergentes car je suis absolument convaincue qu'il y a beaucoup de richesses et beaucoup d'emplois à créer, en particulier pour notre région, et que c'est un atout, et ceux qui seront les premiers. On en va pas dire, oh, il se fait pleins de choses en Espagne, il se fait pleins de chose en Allemagne, y a aucune région que cela ne fonctionne pas en France, il n'y a aucune raison que cela ne fonctionne pas dans notre région, on a beaucoup d'atouts sur ces choses la, donc il faut mobiliser les énergies, c'est le*

cas de le dire ». « C'est un travail de coordination colossal, qu'il faut prendre en charge... ». « C'est énorme ».

La région souhaite donc développer un réseau d'acteurs opérant dans une filière émergente, en étant consciente de l'ampleur et de la difficulté de la tâche. Nous n'avons pas relevé à ce moment d'émergence l'utilisation d'outils de gestion de projets par le Conseil Régional pour piloter ce processus. La région fait en revanche appel à un conseil d'experts pour orienter ses actions.

- Le rôle du comité consultatif technologique dans le choix du portefeuille de Projets

Le Comité d'orientation pour la recherche et l'environnement technologique (CORET) est une organisation consultative stratégique créée en 2005 dont la mission est de conseiller la région sur les problématiques scientifiques et l'orientation avisée des crédits de recherche. Ce comité regroupe des experts reconnus, provenant du monde de la recherche et de l'industrie, avec des profils variés, ce qui permet une confrontation des points de vue. Ce conseil élabore un dossier de recommandations stratégique en 2006 en vue des financements Etat Région 2007 2013. Il insiste alors fortement sur le potentiel que représente le secteur de l'efficacité énergétique. De nombreuses pistes de recherche scientifique et de création d'activité sont amorçables dans ce secteur. Les énergies renouvelables et la maîtrise de l'énergie dans les bâtiments sont définies comme les directions majeures que préconise le CORET. En outre, les scientifiques composant le comité, en qualité d'experts, mettent en avant certaines technologies, notamment en matière d'énergie renouvelable, car elles sont de leur point de vue mieux adaptées techniquement au territoire. Ainsi, les filières de l'éolien, de la biomasse et de la géothermie semblent particulièrement valorisables sur le territoire de la région Centre. C'est à partir de ce rapport stratégique que le Conseil Régional définit les grandes orientations que prendra le futur Pôle.

- Une contractualisation avec l'Etat

Le conseil régional vote pour la création d'un Pôle d'excellence européenne en matière d'efficacité énergétique et l'inscrit dans son contrat de projets Etat Région. 51 millions d'euros sont affectés. Le Projet apparaît comme particulièrement transversal : *« La raréfaction des énergies fossiles et les conséquences de la production de gaz à effet de serre constituent des enjeux majeurs pour nos sociétés humaines. Dans une perspective de développement durable, il est indispensable d'investir très fortement dans la maîtrise des consommations énergétiques et dans l'émergence de technologies nouvelles permettant de mieux exploiter les énergies renouvelables. À travers une démarche très volontaire, l'État et le Conseil régional veulent favoriser le développement d'un ensemble de filières économiques, s'appuyant sur les capacités et les savoir-faire techniques et scientifiques, génératrices d'emplois qualifiés. »*

La région connaît mes mécanismes de subventions sous conditions. Mais ce projet appelle à une réflexion plus large du rôle de la collectivité, et la place dans une position innovante. Il s'agit plutôt de placer la Région comme animateur, coordinateur, fédérateur d'acteurs identifiés et choisis afin d'améliorer l'efficacité énergétique du territoire. Oui, mais quels acteurs choisir ? Quels projets mettre en place ? Comment mesurer la performance de la démarche ?

Le processus de construction du réseau semble plutôt suivre celui d'un financement sous conditions, avec des lignes budgétaires affectées, comme en témoigne l'élue en charge du dossier : *« Le pôle d'efficacité énergétique comprend une ligne développement économique, une ligne enseignement supérieur et recherche, une ligne agriculture, une ligne convention Ademe Région avec toutes les opérations et ensuite il y a des financements de la région, des financements de l'état qui relèvent des différentes politiques, et ça fait 30M€ au bout du compte. Le CPER, c'est un cofinancement état région, chaque opération est présentée par la région ou par l'état et on décide si on la cofinance ou pas. Parfois on peut cofinancer une opération, parfois c'est ou l'un, ou l'autre, parfois c'est mis dans le cadre du CPER .»*

La région agit selon son mode de fonctionnement habituel en subventionnant des opérations précises selon un cahier des charges établi. Il est intéressant de se pencher sur la personne recrutée pour diriger le service administratif.

- Les Ressources Humaines affectées

Le Pôle est attaché à la délégation Stratégie, Europe, Partenariat, Transversalité. Il est placé dans l'organigramme régional sous l'intitulé « projets transversaux ». Un ingénieur économique provenant de l'ARITT, l'association régionale de l'innovation et du transfert de technologie est placée comme responsable du Pôle.

« Depuis deux ans, tout ce qui dépend de l'efficacité énergétique a basculé de l'environnement à cette direction transversale, avec l'embauche de ... , qui elle venait de l'aritt, avec un profil très économie. Puisque l'entrée c'est d'accompagner ces filières, d'accompagner les acteurs économiques ». La vice-présidente chargée du développement durable. »

Cette personne dispose d'une expérience significative dans l'interface entre le secteur public et le secteur privé, et d'un savoir faire pratique du management et de l'accompagnement de projets innovants. Ce profil atypique est choisi à la place d'un cadre administratif classique de niveau A. Cela démontre de la volonté de la région d'innover dans l'organisation de ses ressources humaines. Plutôt que quelqu'un maîtrisant avec brio les procédures administratives complexes des dossiers de subventions, le conseil régional et sa direction générale des services ont privilégié un profil d'ingénieur économique plus approprié à la complexité de la démarche. En effet, les compétences managériales sont mises en avant, comme en témoigne la fiche de poste et la lettre de mission donnée. Le responsable du pôle doit, en plus de la gestion des tâches courantes, être capable d'assurer une maîtrise d'ouvrage complexe de projets structurants. Cependant, la tâche s'avère rapidement se transformer en gestion administrative de dossiers de subventions. Le témoignage de cette chargée de mission est sans appel : *« Le Management par Projets, à la région, on en est loin. »*

Néanmoins, la création de ce pôle lance un signal fort sur le territoire et va rapprocher de fait, grâce à la communication qu'entretient le Pôle, une communauté d'acteurs publics et privés déjà existante.

- La recherche de partenaires clés

Le pôle identifie un premier acteur clé incontournable avec lequel il contractualise un partenariat: l'Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie de la région Centre. Ce contrat permet aux deux partenaires de mutualiser leur action afin de ne pas saupoudrer les crédits et de se concentrer sur des projets communs. C'est principalement les critères

d'attribution des subventions aux technologies qui sont définis avec beaucoup de précision dans ce document. La logique d'action est celle du financement sous conditions. Le terme « appel à projets » est néanmoins utilisé. L'Ademe joue un rôle de conseil et d'orientation privilégié auprès de la région, car elle dispose d'une légitimité forte sur le domaine de l'efficacité énergétique, acquise depuis sa création en 1970. Son statut d'agence lui confère une certaine autonomie et lui permet de se détacher de l'administration. Elle en dépend néanmoins fortement quand à ses crédits, qui sont restreints, de l'avis du directeur, au vue de la tâche à accomplir. L'Ademe dispose d'un réseau de partenaires privés conséquent, et représente une porte d'entrée pour le Conseil Régional vers l'ensemble des acteurs privés du territoire que l'Ademe a identifié comme partenaires et avec qui elle a déjà finalisé des projets. De plus, l'agence travaille également avec les collectivités. Cette organisation dispose d'une réelle légitimité. Les deux entités ne peuvent que travailler ensemble, et allier leurs crédits sur des thématiques concertées.

Les laboratoires et les équipes de recherche publics et privés régionaux dans le domaine des énergies nouvelles et de l'efficacité énergétique sont également des partenaires incontournables. On dénombre 26 laboratoires ou équipes dans des établissements de recherche en région Centre : les universités de Tours et d'Orléans, le CEA, le CNRS, le BRGM et l'INRA. L'action de la région est de s'impliquer dans les domaines de recherche de ces acteurs en contribuant au financement de projets ciblés et complémentaires, portant notamment sur :

- L'efficacité énergétique comprenant les recherches sur une meilleure utilisation de l'énergie fossile (combustion) et les nouveaux matériaux pour l'énergie ;
- La valorisation énergétique de la biomasse (ressources agricole et forestière incluant le volet surveillance et préservation des sols, identification des bassins de production), les procédés thermiques de conversion énergétique, les usages des bioénergies par la filière carburants et moteurs ;
- La filière hydrogène incluant les recherches et développements sur le stockage et la distribution, ainsi que celles sur les piles à combustible ;
- La géothermie et les procédés de stockage géologique du dioxyde de carbone.

Cette implication financière dans le domaine de la recherche est considérée par le Conseil Régional comme un investissement stratégique pour l'attractivité et la croissance économique du territoire. Les retombées économiques sont à moyen ou long terme, et difficiles à quantifier.

La Région est par ailleurs coordinatrice du pôle de compétitivité « Sciences et systèmes de l'énergie électrique » (S2E2) dont l'objet est prioritairement de développer la compétitivité des entreprises dans le domaine de l'efficacité énergétique. Ce rôle de coordinateur lui permet d'avoir une interface avec les acteurs privés du secteur de l'énergie, notamment ST MicroElectronics, qui est l'entreprise pilote de ce pôle.

Enfin, la région Centre est une grande région agricole et forestière qui dispose d'une ressource en biomasse considérable dont une partie pourrait être utilement convertie en bioénergie. Ceci représente un enjeu économique très important. L'État et la Région entendent soutenir un projet d'installation d'une unité-pilote industrielle de bio-carburants de seconde génération par voie thermochimique sur le site de la sucrerie-distillerie coopérative d'Artenay, dans le Loiret. Le projet mis en œuvre autour de la construction de cette unité pilote permettra notamment d'étudier le bilan énergétique et écologique global de ces productions de biomasse. L'association Bioénergie Centre a réuni un consortium d'entreprises, d'équipes de recherche

et d'organisations agricoles et forestières pour travailler sur ce projet et créer un pôle de recherche dédié.

Le pôle de recherche sur les énergies nouvelles s'inscrit donc à la fois dans l'objectif compétitivité et attractivité et dans l'objectif développement durable du CPER. Il mobilise les grands laboratoires des organismes régionaux et correspond à une priorité stratégique régionale en cohérence avec le pôle de compétitivité et avec la mesure phare « Énergie » du Conseil régional.

- Les collectivités

La région entretient des relations planifiées avec les collectivités locales, telles que les départements et les communautés d'agglomération. Elle constitue un cofinancier privilégié des actions que celles-ci entreprennent, notamment en matière d'environnement. La région, sous l'impulsion des élus, va instaurer en 2006 le principe d'éco-conditionnalité des aides. Le principe est de n'accorder une subvention que dans la mesure où la collectivité présente les retombées environnementales du projet mis en place et que celles-ci respectent des critères normés. Il s'agit donc de financement sous conditions. Ce dispositif assez contraignant oblige les débiteurs de la région à réaliser effectivement un effort chaque fois qu'ils sollicitent financièrement la région. Cette logique peut être considérée comme administrative stricto sensu. Ce n'est absolument pas une démarche d'accompagnement et d'orientation des politiques locales, que ce soit en matière de logement ou d'énergie, mais de contraintes de financement. La région ne laisse pas le choix. Pour les communes de taille suffisante, disposant de spécialistes techniques, les dossiers sont montés sans trop de difficultés, avec les concours de l'Ademe, voire des Espaces Infos Energie. Néanmoins, pour les communes de petite taille, la complexité de la démarche les place dans une situation délicate d'accès à la connaissance. Certains espaces infos énergie militent pour la création d'agences locales de l'énergie qui seraient les interlocuteurs privilégiés des petites collectivités dans le montage de projets d'efficacité énergétique. Seul 2 départements disposent d'une telle structure, alors que le besoin, d'après des acteurs des espaces info énergies, se fait sentir. Ils ressentent un réel besoin d'accompagnement des communes par des professionnels du secteur.

- Les organismes de formation professionnels

Les organismes de formation jouent un rôle capital dans la mise en place de réseaux d'acteurs opérant sur des projets d'efficacité énergétique. En effet, ils peuvent organiser et dispenser des formations adaptées pour les entreprises ciblées ou pour former les futurs professionnels. Ces organismes sont donc identifiés par la région comme des partenaires privilégiés. Certaines formations, notamment en Bac professionnel et en BTS électrotechnique, sont modifiées. Néanmoins, les procédures doivent remonter par le ministère et sont longues et particulièrement lourdes sur le plan administratif. De l'avis des professionnels de l'éducation enseignant dans les filières ci-nommées, plusieurs années seront nécessaires avant de voir des formations publiques techniques de maîtrise d'œuvre en matière d'énergie renouvelable ou d'efficacité énergétique. L'offre privée se développe parallèlement d'une façon continue. De même, les chambres des métiers intègrent cette dimension et intègrent cette dimension dans la formation des artisans et des professionnels du bâtiment.

- Les organismes de crédit

Comment financer les investissements des entreprises ou des collectivités en matière d'énergie renouvelable ? La caisse des dépôts et consignations est une institution nationale disposant de délégations régionales. Celle-ci s'intéresse aux missions du pôle et axe sa stratégie d'investissement vers les énergies vertes. Elle propose de cofinancer des projets d'énergie renouvelable de taille suffisante, afin d'obtenir un retour sur investissement socialement responsable sur la revente de l'énergie. Elle assure ainsi sa mission de service public en matière de développement durable. Un retour sur investissement socialement responsable signifie pour cet acteur un ratio de l'ordre de 5%. La caisse des dépôts et consignations de la région centre se légitime donc comme l'investisseur public des énergies renouvelables et concrétise son action en devenant l'actionnaire principal de la première centrale solaire photovoltaïque de grande puissance en France, à Chaillac, dans l'Indre. La région Centre n'est pas sollicitée sur ce projet, qui dépasse ses capacités d'action financière. Elle va néanmoins s'y intéresser, et convier les acteurs lors des assises régionales de l'efficacité énergétique afin de faire partager cette expérience et de susciter d'autres projets du même type.

- Les associations relais

Afin de coordonner la structuration d'un réseau d'acteurs de l'efficacité énergétique, la région milite pour la création, puis finance et siège au sein d'associations regroupant des professionnels d'un secteur jugé stratégique pour le projet. C'est par exemple le cas de l'association qui fédère les acteurs de la filière bois. Cette organisation permet aux acteurs de se regrouper au sein d'une entité et d'envisager en commun la structuration du réseau. De nombreuses parties prenantes sont présentes et les décisions concernant les orientations d'actions sont fabriquées en situation de coopération. On a assisté depuis la création de l'association en 2004, préalablement à la mise en place du pôle, à un développement continu de la filière.

- Les entreprises

Les entreprises sont les mains actives qui se spécialisent sur un ou plusieurs domaines d'activités et qui permettent à certains produits et services de se développer sur un territoire. Leur soutien, ou pour être plus exact, la création d'un environnement favorable à leur développement, est un objectif majeur de la région. Celle-ci est d'ailleurs coordinatrice du pôle de compétitivité régional autour de l'énergie. Mais bien d'autres acteurs privés vont émerger et se greffer ou s'identifier au pôle. Néanmoins, nous ne pouvons que constater une méfiance naturelle de la région vers les petites entreprises se créant dans le secteur des énergies renouvelables, souvent qualifiée intrinsèquement d'opportunistes. Seules quelques PME bénéficient d'un soutien politique réellement affiché.

- La mise en réseau des acteurs autour de projets fédérateurs

L'exemple de la filière bois en région Centre est caractéristique de la traduction d'une innovation dans laquelle la collectivité régionale a joué un rôle clé. La question de départ qui se pose est la suivante : comment structurer la filière économique, industrielle et artisanale ? Il est décidé de la création d'une structure d'animation qui prendra une forme associative qui regroupe des entreprises du secteur, des collectivités et des utilisateurs. L'objectif majeur, orienté par la région qui siège au conseil d'administration, est celui de l'organisation de

l'approvisionnement. En quelques années, la filière se structure et connaît un taux de croissance régulier.

L'exemple de la filière géothermie se situe dans une phase plus en amont. Le marché est très peu développé dans la région alors que le potentiel du sol est particulièrement important. La région décide de financer la création d'un atlas régional afin d'informer sur les ressources. Puis, elle identifie le problème majeur, celui de l'absence d'acteurs suffisamment formés. Elle décide donc de participer à la formation des acteurs de la filière

L'exemple de la filière éolien est lui aussi caractéristique de la non coordination des potentialités du territoire. La région Centre est la première productrice d'énergie éolienne en France. Néanmoins, aucune des éoliennes installées n'a été produite localement, alors que les compétences existent. De même concernant la sous-traitance. L'idée est donc d'encourager la mise en place d'un réseau de sous-traitants et de constructeurs.

- Synthèse

Nous pouvons finalement schématiser ce cas avec les deux figures qui suivent :

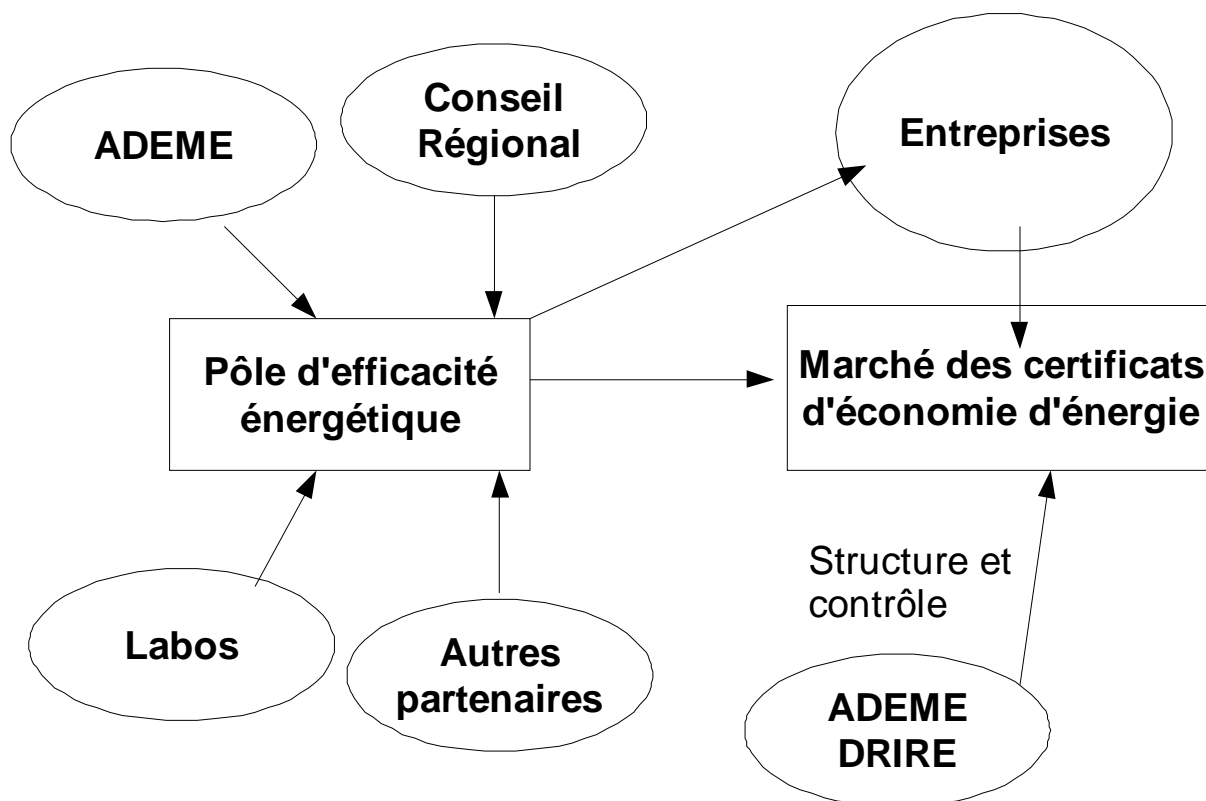


Figure 1 : fonctionnement du Pôle d'Efficacité Énergétique

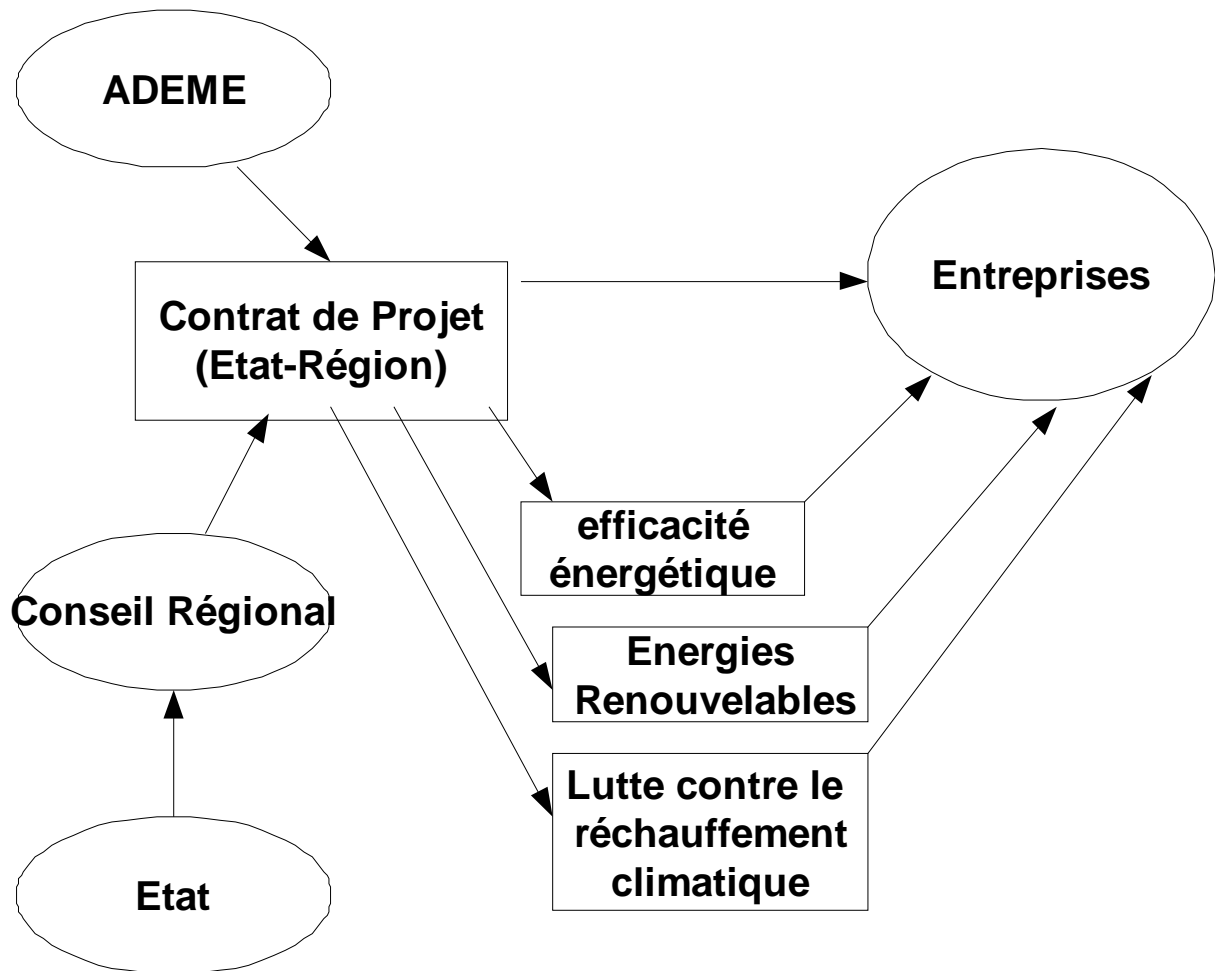


Figure 2 : Processus d'opération collective contractuelle en matière d'énergie.

3. ECLAIRAGE THEORIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Ce cas complexe révèle d'après nous une nouveauté des enjeux dans les objectifs stratégique d'une entité publique régionale ; il s'agit pour elle de piloter des portefeuilles de réseaux d'acteurs hétérogènes, tout en coordonnant une assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets complexes et innovants. C'est le passage d'une logique de projets à une logique de réseaux de projets qu'il s'agit d'initier, de coordonner et d'animer. Dans notre cas, cela porte sur les deux champs d'actions du pôle : l'émergence de la demande et la structuration de l'offre. Les enjeux sont à la fois économiques, environnementaux et sociaux. Il ne s'agit pas de maîtrise d'ouvrage classique, portant sur un projet unique, mais de la maîtrise d'ouvrage multiple. Comment la recherche en sciences de gestion peut elle apporter des outils pour accompagner la région dans l'atteinte de ses objectifs ? Il s'agit pour le chercheur de comprendre le sens, puis de participer à la construction d'un savoir d'action.

C'est à travers le projet que peut émerger un sens, puis un réseau d'acteurs. Au-delà de ce réseau, « méta organisation » rassemblant des humains et des non-humains mis en intermédiaire les uns avec les autres, il faut que chacun trouve une reconnaissance commune. Pour l'acteur public régional, les modalités de mettre en œuvre ses politiques sont nouvelles : c'est sa capacité à mettre en relation des acteurs qui permettra la construction de réseaux. Le choix des personnes qui pilotent ce type d'action est forcément primordial dans le succès ou l'échec. Des profils atypiques de manager public, pouvant jouer le rôle d'interface, disposant

d'une lecture d'ensemble des réseaux d'acteurs, et utilisant les outils projets pour piloter les portefeuilles d'actions, sont des ressources clés pour les organisations publiques régionales.

Les champs théoriques mobilisés pour éclairer ce cas sont d'après nous ceux de la théorie de la traduction et ceux du Management par Projets. La théorie de la traduction nous permet de comprendre le cheminement de l'innovation portée par la Région, du changement qu'elle induit dans cette organisation pilote et de celui qu'elle va entraîner dans son sillage. Le problème central pour la mise en place d'une organisation régionale de l'efficacité énergétique est celui des relations entre entités aux logiques différentes et celui de la création de réseaux. Il s'agit d'analyser ce qui fait tenir les acteurs, leurs modes de coordinations, la façon dont se construisent les compromis.

Nous pouvons comprendre l'analyse opérée par les élus, le Comité d'orientation Scientifique (CORET), et le jeune service créé au sein du conseil régional, que nous avons décrite précédemment, comme celle de la contextualisation. Il s'agit de recenser les acteurs et leurs enjeux, comme dans une analyse stratégique classique.

La mise en place de projets fédérateurs autour d'acteurs pivots peut se lire comme une tentative de problématisation. Les responsables des entités pilotes cherchent à impliquer les différents acteurs. Les connaissances produites n'existeront qu'avec la participation et l'aide de ces acteurs. Comment donc relier les collectivités, les entreprises, les chercheurs, les consommateurs ? Il faut trouver un ou plusieurs points de passage obligé où tout ce monde se retrouve. La question de la diminution de l'empreinte climatique est trop générale. Il faut arriver à poser des questions intermédiaires, plus opérationnelles et qui rassemblent les intérêts de tous les acteurs : quels moyens mettre en œuvre pour organiser la filière d'un type d'énergie renouvelable ? Comment améliorer la performance énergétique des projets immobiliers ? Etc.

Ces questions se concrétisent dans la définition un objet provisoire entre tous les acteurs, comme l'organisation d'une conférence, et donc à constituer un réseau où chacun aura ou trouvera un rôle à jouer. C'est ce que nous entendons par les termes « enrôlé » et « à enrôler ». En impliquant et en poussant à l'action, les coordinations se concrétisent.

La troisième phase est celle de la création d'un bien commun. La création d'associations relais fédérant volontairement des acteurs publics et privés concernés contractualise la coordination et de fait le réseau. La question de leur légitimité peut être soulevée si certains acteurs disposent d'un poids disproportionné.

Il faut ensuite diffuser les connaissances produites, appuyé par des textes, mais aussi des rencontres, comme les colloques. C'est dans ce cadre que l'entité publique régionale peut jouer un rôle primordial. Cette quatrième étape est celle de la solidification du réseau. Il s'agit de le rendre irréversible.

A ce dernier stade, un modèle de traduction, impliquant tous les acteurs dans leur propre logique, a été créé, dans un langage que chacun peut comprendre et s'approprier. Le rôle de l'acteur public est de favoriser la constitution de cet environnement. Une approche renouvelée en termes de « management par projet », qui se fonde sur le modèle de la traduction dans le cas de l'innovation, permettrait d'améliorer la performance des organisations ciblées. Il s'agit de faire comprendre aux membres de chaque entité le langage des autres, leur en faire admettre la légitimité. La collectivité territoriale régionale joue un rôle de facilitateur, de

coordinateur d'un ensemble de maillons qui permettent aux faits de se mettre en chaîne avec des acteurs qui lui donne vie. Les liens entre les actants et leur négociation constituent la clé de voûte de la réussite d'une telle construction. C'est sur ce point que la mission des managers publics est particulièrement innovante, et que l'apport de la théorie du Management Par Projets peut nous éclairer.

« Le Management Par Projets (MPP) est à la fois objet et sujet de transformation organisationnelle », Leroy (1994). Chaque organisation a un contexte qui lui est propre, et l'innovation organisationnelle qu'elle doit mettre en place dans le cadre d'un MPP est contingente à son histoire, sa culture, son identité... La résistance au changement doit être appréhendée afin de réussir le passage progressif au MPP. Car celui-ci est un « vecteur puissant de transformation organisationnelle ». Daniel Leroy propose la définition suivante : « le management par projets est constitué par l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation et d'animation qui permettent de rendre efficace le recours à des structures temporaires de type « projets » ». C'est d'après nous dans cette situation que se trouve la collectivité territoriale régionale dans la mission qu'elle s'est donnée de construire un pôle d'excellence européenne en matière d'efficacité énergétique. Elle s'est placée dans le rôle clé d'animateur, et doit piloter un portefeuille de projets complexes au sein de réseaux d'acteurs en construction. Les projets et les acteurs sont nombreux. L'initiative provient d'un acteur public. Nous nous interrogeons sur la manière d'orienter et de conduire cette action collective. Est-ce que les outils projets peuvent être utilisés afin d'opérationnaliser la conduite de ce réseau? Peut-on imaginer qu'un réseau d'innovation puisse se gérer comme un projet, avec plusieurs phases de cycle de vie et des outils projets adaptés à chacune de ces phases ? Si oui, quels outils correspondent à chaque phase du projet de réseau?

Nous avons considéré l'entité publique régionale comme épicerie de notre exploration. Néanmoins, notre question de recherche dépasse le cadre stricto sensu de ce cas et la question de la gouvernance d'un réseau d'innovation au travers d'une lecture projet peut s'étudier dans d'autres situations, ou se mêlent des acteurs publics et privés hétérogènes face à un enjeu d'innovation. Notre question de recherche se formalise donc comme suit : Le Management Par Projets peut-il être un moyen de faire émerger, d'animer et de piloter un réseau d'innovation ? Nous émettons l'hypothèse que les outils projets permettent d'accélérer les préconisations de la sociologie de la traduction. L'enjeu de la recherche est de prouver que les préconisations de la sociologie de la traduction peuvent s'instrumentaliser, s'opérationnaliser par les outils projets. Il s'agit de tenter de donner une dimension praxéologique, un savoir d'action, à la sociologie de la traduction. La problématique consistera à déterminer comment les outils projets peuvent être utilisés dans le cadre de la traduction d'une innovation.

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH, M., 1998. « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation ». Sociologie de la traduction, textes fondateurs, Mines Paris
- AKRICH, M., 1998. « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques ». Sociologie de la traduction, textes fondateurs, Mines Paris
- BLANC Christian, 2004, « Pour un éco système de la croissance », Rapport au Premier Ministre.
- CALLON, M., 2001. « Sociologie de l'acteur réseau ». Sociologie de la traduction, textes fondateurs, Mines Paris
- CRESPY Cécile, 2007. « Gouvernance de la recherche et compétitivité des régions : quel rôle pour l'action publique territoriale ? », Revue Politiques et Management Public, Volume 25.
- EISENHARDT K.M., « building theories from case study research », 1989
- LEROY, D. « Institutionnalisation du mode projet en France, repérages et interprétations » ; XVI conférence internationale de Management Stratégique, AIMS, juin 2007
- LEROY Daniel, 1994. « Fondements et impact du Management Par Projet », thèse de doctorat, IAE de LILLE.
- PORTER, M. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », Harvard Business Review, nov-dec 1998