

Pour référencer cet article :

LACOSTE G., Trajectoire organisationnelle d'un réseau territorial d'acteurs publics et privés dans le domaine de l'efficacité énergétique : une approche par les projets», *Gestion et Management Publics*, vol.8, Septembre 2010.

Trajectoire organisationnelle d'un réseau territorial d'acteurs publics et privés dans le domaine de l'efficacité énergétique: une approche par les projets.

Organizational Trajectory of a public and private actors' territorial network in the field of energy efficiency: an approach through projects.

Grégoire LACOSTE¹

Résumé :

Notre sujet d'analyse porte sur l'émergence, la coordination et le pilotage d'un réseau sociétal territorial impulsé par une collectivité régionale et une agence gouvernementale dans le domaine de l'efficacité énergétique. Particuliers, associations relais, petites et moyennes entreprises, laboratoires de recherche publics et privés, collectivités, organismes de formation, vont tour à tour être sollicités et mobilisés afin de contribuer à l'objectif régional d'amélioration de l'empreinte climatique. La trajectoire organisationnelle de ce réseau d'acteurs publics et privés peut s'analyser au travers d'une lecture par les projets.

Mots clés :

Réseau inter organisationnel, Management Par Projets, Trajectoire organisationnelle

Abstract:

Our analysis focuses on the development, the coordination and the management of a territorial societal network driven by a regional council and a government agency in the field of energy efficiency. Households, associations, small and medium sized enterprises, public organizations, public and private research laboratories, training institutions, will be contacted and mobilized to contribute to the regional objective of improving the climate footprint. The trajectory of this network of public and private actors can be analyzed through projects.

Key words:

Inter-organizational network, Project Management, organizational trajectory

¹ Doctorant en Sciences de Gestion
CERMAT, IAE de Tours
50, avenue Jean Portalis
37206 Tours Cedex 03
lacoste.g@iae.univ-tours.fr

L'engouement politique récent pour le développement du secteur de l'efficacité énergétique constitue un exemple pertinent afin de contextualiser et d'expliquer le processus d'entraînement d'un réseau territorial d'organisations publiques et privées. La constitution d'un réseau inter-organisationnel provient de l'initiative d'une ou de quelques organisations pilotes, qui parviennent à rassembler au fil de l'histoire des parties prenantes légitimes autour d'un portefeuille de projets, ou d'un méta-projet. Encore peu d'écrits témoignent de la place que peut prendre une entité publique régionale pilote dans le lancement, la fédération et la coordination d'un projet de réseau. Plus précisément, le cas du Pôle Efficacité Energétique initié par la Région Centre dans le cadre de son Contrat de Projets Etat Région 2007/2013 offre une situation réelle d'une organisation publique affichant une volonté politique forte de se légitimer comme l'acteur fédérateur d'un réseau de partenaires opérant dans un secteur innovant : celui de l'efficacité énergétique. Quelle est la trajectoire organisationnelle de ce réseau ? Comment se construit sa stratégie ? Quels sont les acteurs sollicités et pour quelles raisons ? Pourquoi les acteurs, aussi bien publics que privés, vont-ils se greffer, s'identifier comme partenaires de la Région ?

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 mérite d'être éclairée par une recherche en Sciences de Gestion. Nous nous interrogeons, dans une perspective stratégique, sur le rôle des Projets dans la construction de la trajectoire organisationnelle de ce réseau d'acteurs publics et privés.

Nous avons suivi l'émergence et les premiers pas de 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 être concernés par les projets mis en place se sont réunis. Nous présentons dans cet article les résultats de cette étude.

1. Une approche interprétative du réseau

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 nous ont permis de décrypter le réseau 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 Maitrise de l'Energie (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 l'entreprise 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 du bâtiment, la SET.

En outre, nous avons participé 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: les deux colloques New Energy Solutions, à Tours et Orléans, organisés par le pôle de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique S2E2 et la Région Centre ; le colloque : la production décentralisée d'électricité à partir d'énergies renouvelables, organisé par le CNRS et Sciences Po Paris ; le salon de professionnels du bâtiment : PRODURABLE, La Défense, Paris.

Notre positionnement est interprétatif: nous cherchons, au travers de l'étude de ce cas, à comprendre la trajectoire organisationnelle du réseau en observant les acteurs « agrégés » et les projets impulsés. Notre hypothèse est que les projets agissent comme vecteurs des intentions stratégiques. Ils sont le socle du réseau. Notre sujet d'analyse est donc une étude de cas en profondeur de la dynamique des projets au sein d'un ensemble d'acteurs publics et privés dans un

secteur innovant, que nous considérons comme une organisation en réseau, non spécifiquement orientée projet au départ. Nous étudions une phase particulière de la trajectoire du réseau, celle de son émergence. Pilotée par une structure publique, la stratégie doit considérer le changement induit dans cette organisation de par la nouveauté des enjeux. La trajectoire n'est pas balistique et les phénomènes liés aux routines organisationnelles, aux identités professionnelles, aux jeux de pouvoir, peuvent déclencher des mécanismes de rejet ou de résistance. Il convient alors de pouvoir observer de manière dynamique, par le biais d'une étude de cas, le temps relatif propre au changement des personnes concernées et impactées par le changement. Notre unité d'analyse est l'ensemble du système-projet, c'est-à-dire la population de projets au sein du réseau inter-organisationnel territorial impulsé. Notre niveau d'analyse s'intéresse aux processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle de ces populations de projets, qui constituent les vecteurs opératoires des changements stratégiques des unités de gestion au sein de ce programme à finalité commune.

2. Une démarche « top down », efficace pour construire un réseau ?

2.1. 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 quant 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 énergétique, c'est moi qui suis en charge de cette politique. 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. »

Le réseau n'émerge pas de lui-même ; la démarche est « top down ». 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 cela touche l'aménagement du territoire, cela touche bien évidemment l'environnement, cela touche également la recherche. L'idée d'investir tout cela, et l'idée qui m'était chère au départ, c'était 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. (...) C'est un travail de coordination colossal, qu'il faut prendre en charge (...) C'est énorme. »

Les élus souhaitent entraîner la construction d'un réseau d'acteurs opérant dans plusieurs filières émergentes, conscients de l'ampleur et de la difficulté de la tâche. La région fait appel au préalable de la rédaction du contrat de Projet Etat Région finançant ce programme, à un conseil d'experts pour orienter ses actions autour de choix technologiques bien spécifiés.

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

Le Comité d'Orientation pour l'énergie (COPE) est une organisation consultative stratégique créée en 2005 dont la mission est de conseiller le Conseil Régional sur les problématiques scientifiques et

l'orientation avisée des crédits de recherche et d'actions en matière d'énergie. Ce comité regroupe des experts reconnus, avec des profils variés, ce qui permet une confrontation des points de vue. Il est composé d'organismes et de personnalités reconnues dans le domaine de l'énergie (BRGM, CNRS, Université de Tours, ADEME, Délégation interministérielle au Développement durable, Syndicat des Énergies renouvelables, CSTB, ATEE, SA Vergnet, CESR, le Président du CoReT (le Conseil de la Recherche et de la Technologie)... 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'activités 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 COPE. 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. Le Conseil Régional vote alors 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 les 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...*»

La Région agit selon son mode de fonctionnement habituel en subventionnant des opérations précises selon un cahier des charges établi. 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 placé comme responsable du service. 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 l'accompagnement de projets innovants. 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, après un an de fonction, est sans appel :

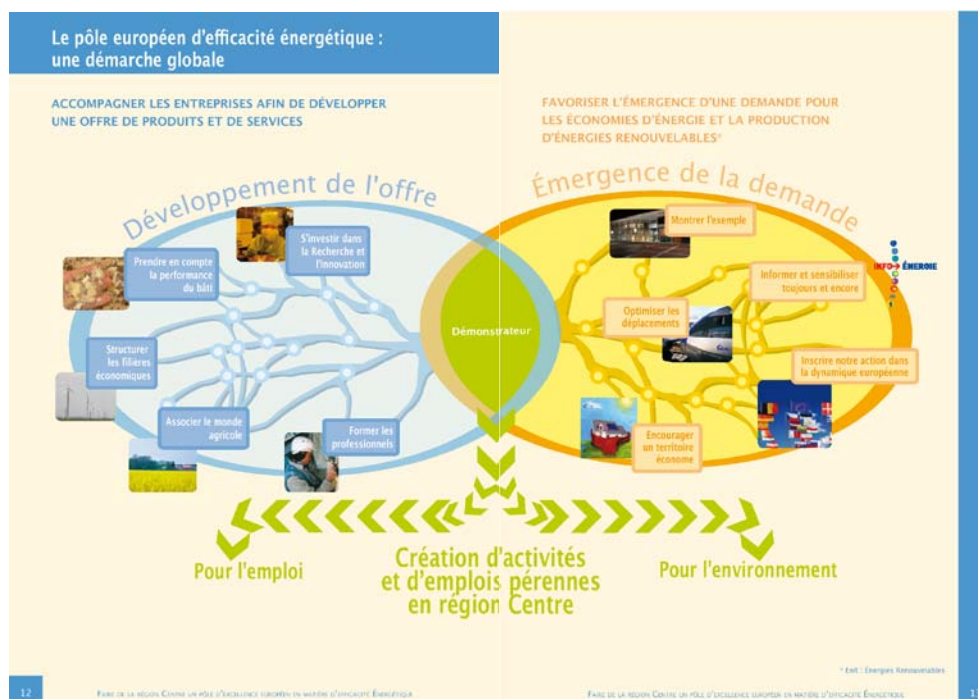
« *Le Management par Projets, à la Région, on en est loin.* »

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, les rencontres organisées et les subventions attribuées, une communauté d'acteurs publics et privés déjà existante mais pas spécifiquement reliée, autour des projets qu'elle a choisi de cofinancer.

2.3. La mise en réseau des acteurs autour de projets fédérateurs

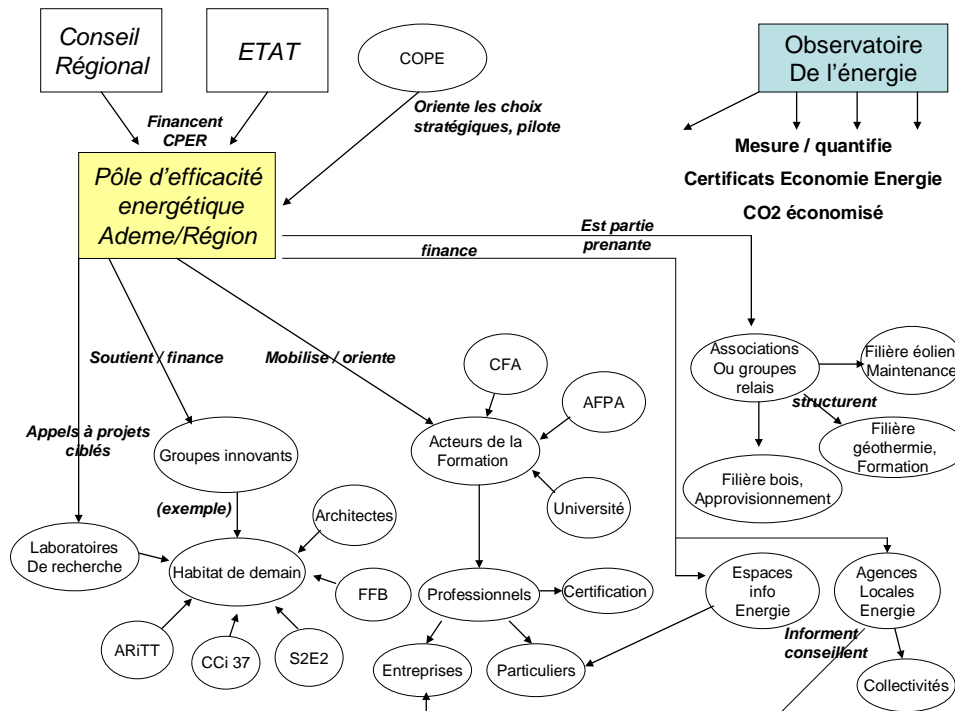
Les acteurs étant particulièrement nombreux, nous ne pouvons commenter le rôle de chaque partie prenante apparaissant comme clé dans le projet de réseau. Nous synthétisons la cartographie stratégique des acteurs et des projets après une année d'existence du Pôle dans les figures qui suivent. Cependant, nous souhaitons expliquer la démarche de sélection des projets et des acteurs dans la construction du réseau en nous penchant sur le premier acteur clé incontournable avec lequel la région contractualise un partenariat sur la mise en place de ce projet de réseau : l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie de la Région Centre (Ademe Centre). Ces deux organisations décident de sceller leur partenariat par un contrat afin de mutualiser leurs actions et ne pas saupoudrer les crédits. Ils se concentrent sur des projets communs. C'est principalement les critères d'attribution des subventions aux technologies préalablement ciblées par le COPE qui sont définis avec beaucoup de précision dans le document contractuel reliant les deux organisations pilotes du réseau. 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 dans le lancement et la sélection des candidats et des projets, car elle dispose d'une légitimité forte dans le domaine de l'efficacité énergétique, acquise depuis sa création en 1970. L'Ademe dispose d'un réseau de partenaires conséquent, et représente une porte d'entrée pour le Conseil Régional vers de nombreux acteurs publics et privés du territoire. Les deux entités ne peuvent que travailler ensemble, et allier leurs crédits sur des thématiques et des projets concertés. Les partenaires potentiels cibles, tels que les laboratoires de recherche, les entreprises et les collectivités, les institutions financières, les organismes de formation, les particuliers, etc., vont être sollicités afin de prendre part au réseau sous forme d'appel à projets dans le domaine des énergies nouvelles et de l'efficacité énergétique. Ces appels à projets ont un cahier des charges très précis. La démarche est top down et particulièrement administrative. Néanmoins, en lançant des projets par le biais d'appel à projets de financement, la Région centre favorise l'impulsion d'un réseau encore peu structuré mais porteur. En effet, le projet de réseau ne peut s'éclairer que s'il est contextualisé par les sous projets le constituant. Nous proposons dans les deux figures suivantes de représenter le fonctionnement de ce réseau :

Figure 1 - la représentation stratégique du Pôle d'Efficacité Énergétique (Région Centre)



Ce schéma construit par le Pôle lui-même afin de communiquer auprès des parties prenantes sur les directions stratégiques que celui-ci entreprend montre clairement les deux axes poursuivis. La trajectoire organisationnelle que prend le réseau doit permettre le développement de l'offre et l'émergence de la demande. A partir de ces directions stratégiques, le pôle construit sa trajectoire organisationnelle. Ainsi, après une année d'observation, nous proposons la représentation organisationnelle suivante du réseau :

Figure 2 - le fonctionnement organisationnel du réseau



Source : l'auteur

Glossaire :

- ADEME** : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
- AFPA** : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
- ARITT** : Agence Régionale pour l'Innovation et le Transfert de Technologie
- BRGM** : Bureau de Recherches Géologiques et Minières
- CCI 37** : Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Indre-et-Loire
- CESR** : Conseil Économique et Social Régional de la Région Centre
- CFA** : Centre de Formation des Apprentis
- COPE** : Comité d'Orientation pour l'énergie
- CORET** : Conseil de la Recherche et de la Technologie
- CSTB** : Centre Scientifique et Technique du Bâtiment
- FFB** : Fédération Française du Bâtiment
- S2E2** : Pôle de compétitivité « Sciences et Systèmes pour L'énergie Électrique »

La trajectoire organisationnelle de ce réseau d'acteurs publics et privés s'est construite au travers d'une démarche « top down ». Néanmoins, c'est le choix des projets impulsés qui caractérise avant tout la direction prise par le réseau inter-organisationnel. Nous soutenons que la trajectoire organisationnelle du réseau se construit avant tout **par** les projets qui sont impulsés.

Encadré 1 - Focus sur un projet de production: la construction de la première centrale solaire photovoltaïque de grande puissance en Région Centre.

En 2005, le contexte légal favorise le développement des énergies renouvelables. Parmi celles-ci, le solaire photovoltaïque semble constituer une opportunité de décentraliser en partie la production d'électricité. Néanmoins, les professionnels sont peu nombreux et inexpérimentés ; les politiques locaux affichent une volonté forte mais les concrétisations restent éparses. Les centrales solaires photovoltaïques de grande puissance sont un moyen pour certaines communes disposant de terrains non constructibles et pollués de produire durablement de l'énergie sur des zones sinistrées.

La région va stimuler la structuration d'un réseau d'acteurs en lançant un appel à projet ciblé en 2007 sur la production d'électricité solaire photovoltaïque au sol. Prenant connaissance de cet appel d'offre, le maire d'une commune de moins de 10 000 habitants prend contact avec la Région ; en effet, il dispose sur son territoire d'une ancienne mine désaffectée et inconstructible sur laquelle il aimerait réaliser une centrale solaire. Le service du Pôle le met en lien avec les ingénieurs spécialistes de l'Ademe Centre. Par la même occasion, il l'invite à se mettre en lien avec des investisseurs institutionnels potentiels et une PME qui serait apte à être l'intégrateur du système. Le maire commence alors à chercher les partenaires potentiels et agrège la Caisse des Dépôts et des Consignations, un bureau d'études expérimenté et une société locale de sous traitance. Ce collectif d'acteurs répond à l'appel à projet en proposant une centrale solaire de plusieurs centaines de Kilowatts avec un modèle économique économiquement viable, créateur d'emplois locaux et pouvant faire office d'exemplarité. Le Conseil Régional accepte alors le projet et la construction de la 1^{ère} centrale solaire de grande puissance se concrétise sur le territoire.

Sans cet appel à projet, les actants n'auraient pas trouvés ce point de passage obligé qu'est devenu la Région. Celle-ci a impulsé une dynamique afin de forcer les acteurs à se fédérer, tout en les accompagnants techniquement par le biais d'un bras droit technique, l'Ademe. L'évolution du réseau d'acteurs s'accélère car la Région a favorisé une expérience nouvelle servant d'exemple à un ensemble de professionnels et d'acteurs publics. Depuis cette première, ce type de projet s'est multiplié. Le parallèle peut être fait avec d'autres technologies d'énergie renouvelable pour lesquelles le même type de processus a été entrepris.

Encadré 2 - Focus sur un projet de recherche appliquée: la création d'un atlas régional des ressources en géothermie.

La géothermie est une ressource répandue, gratuite et très largement accessible en Région Centre, mais encore mal connue et peu développée, même si les réalisations commencent à émerger en 2006.

Comment permettre à la géothermie de prendre une place à la mesure de ses apports potentiels en termes d'économies d'énergie et de pénétrer le marché ?

Un premier problème est diagnostiqué : la localisation de la ressource est très mal connue. Un projet de recherche appliquée est alors impulsé par le pôle en 2007. Un atlas régional «Géothermie sur nappes », outil d'aide à la décision et support pédagogique, réalisé en partenariat Région / Ademe / Brgm / Edf, accessible sur un site internet à tous les professionnels et les particuliers. (www.geothermie-perspectives.fr)

En lançant et en finalisant ce projet de recherche appliquée, le pôle structure un ensemble d'acteurs de la Recherche qui trouvent un point de passage obligé dans ce projet, utile à toutes les parties prenantes de la filière et va ainsi favoriser la prise territoriale du réseau de professionnels opérant dans le secteur.

3. « Project-based-view » et organisation en réseau

Ce cas complexe révèle d'après nous une nouveauté des enjeux dans les objectifs stratégiques d'une entité publique régionale, de tradition administrative; il s'agit pour elle de piloter un réseau d'acteurs hétérogènes, tout en coordonnant une assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets complexes et innovants. 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. Les travaux de Courpasson sur la cohabitation bureaucratie / projets sont à ce titre éclairants. En effet, cet auteur démontre que le management de projet est une forme hybride qui s'inscrit dans des systèmes codifiés et formels, tout en laissant place à une certaine liberté. Le sentiment d'appartenance et d'égalité qui sont inhérents à la participation d'acteurs hétérogènes à un projet sont une voie politique hybride des principes bureaucratiques dans une arène démocratisée par le projet et son management. L'utilisation du mode projet permettrait alors de pallier aux difficultés du fonctionnement bureaucratique d'une collectivité territoriale.

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 du réseau. La théorie de la traduction (Callon, Latour, 1988) nous permet de comprendre le cheminement de l'innovation portée par la Région, du changement qu'elle induit dans cette organisation pilote qu'est le Pôle d'efficacité énergétique 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 d'un réseau. 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 (COPE), et le jeune service créé au sein du Conseil Régional, que nous avons décrits 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 par le biais d'appels à projets. 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 d'un objet provisoire entre tous les acteurs, comme l'organisation d'une conférence ou d'un colloque, le lancement d'un programme de recherche, la construction d'un bâtiment à énergie positive dans un lycée professionnel, l'impulsion d'une association interprofessionnelle, et donc à constituer un réseau où chacun aura ou trouvera un rôle à jouer. En impliquant et en poussant à l'action, les coordinations se concrétisent. Alors apparaît la phase de la création d'un bien commun. La mise en œuvre de projets fédérant des acteurs publics et privés contractualise la coordination et de fait le réseau.

Il faut ensuite diffuser les connaissances produites, appuyées par des textes, mais aussi des rencontres, des formations professionnelles. C'est également dans ce cadre que l'entité publique régionale peut jouer un rôle primordial. Cette 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. 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 peut être particulièrement innovante, mais se heurte aux mécanismes de gestion administratifs sclérosants.

Chaque organisation a un contexte qui lui est propre, et l'innovation organisationnelle qu'elle doit mettre en place dans le cadre d'un Management Par Projets est contingente à son histoire, sa culture, son identité. La résistance au changement doit être appréhendée afin de réussir le passage progressif au Management Par Projets, car celui-ci est un « vecteur puissant de transformation organisationnelle », Leroy (1994). L'auteur 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 la démarche projet qui est primordiale, démarche qui ne peut être que systémique. La collectivité territoriale régionale s'est placée dans le rôle clé d'animateur, et doit piloter un portefeuille de projets complexes au sein d'un ensemble d'acteurs en construction. D'après nos observations, la manière dont s'opérationnalise la trajectoire organisationnelle de ce réseau s'explique par le choix des projets impulsés. Le réseau se lit alors comme un « méta projet ».

Akrich et al. (1988) considèrent que c'est la convergence des intérêts des acteurs aux points de vue différents qui solidifie le réseau et qui rendra l'innovation réussie. L'innovation est « l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort ». Denis Maillat, Michel Quévit et Lanfranco Senn (1993) se sont penchés sur les milieux et les réseaux d'innovation. Le marché ou la hiérarchie dans le cadre de leur dynamique régulière se révèle inadaptés pour donner vie au processus d'innovation. Celui-ci suppose préalablement une innovation de type organisationnel: ce mode d'organisation spécifique est le réseau d'innovation. D'après ces auteurs, quatre dimensions permettent de saisir ce concept:

- Une dimension économique: le réseau serait perçu comme "un mode d'organisation hybride s'inscrivant d'un point de vue théorique dans un dépassement de la dualité firme/marché" (Lecoq, 1990). Dans cette perspective, l'argumentation des coûts de transaction définis au sens de Williamson (1975) justifierait l'émergence de modes d'organisation spécifiques que sont les réseaux.
- Une dimension historique: un réseau suppose un système de relations de long terme entre différents acteurs, basé sur des règles de confiance et de connaissance mutuelles, de réciprocité et de priorité. Le réseau est un mode d'organisation des transactions qui se développe dans le temps. Il n'est donc pas figé, mais évolutif.
- Une dimension cognitive: l'organisation réticulaire est dépositaire d'un savoir faire collectif supérieur à la somme des savoir-faire individuels des acteurs. L'intérêt de ce mode d'organisation est de permettre le développement de processus d'apprentissage collectif.
- Enfin, une dimension normative: tous les réseaux se caractérisent par un système propre de règles destiné à définir les obligations et contraintes de chacun des membres. Ces règles permettent de délimiter un espace de travail collectif et d'en assurer une gestion cohérente vis-à-vis de l'environnement du réseau.

A partir de ces considérations, relatives tant au processus d'innovation qu'au concept de réseau, ces auteurs définissent un réseau d'innovation comme un mode évolutif d'organisation des processus d'innovation, non structuré sur une forme hiérarchique ou sur des mécanismes de marché, qui permet le développement continu de processus d'apprentissage collectif reposant sur des combinaisons nouvelles de type synergétique des savoir-faire apportés par les différents partenaires.

Le réseau d'innovation constitue une réponse organisationnelle appropriée à la complexité de la démarche d'innovation. Il détermine un espace de travail collectif adéquat à la combinaison créatrice de savoir-faire internes et externes à la firme. Des organisations trop stables et rigides ne sont donc pas propices à la réussite d'un processus d'innovation.

Ainsi, les projets innovants se heurtent à des obstacles que le management par projets peut permettre de lever. Mais leurs caractéristiques propres rendent leur gestion complexe (Lenfle, 2004):

- Il est difficile de spécifier les résultats des projets
- Ils sont stratégiquement ambigus
- Les innovations sont « poussées » dans la filière, et appellent à une prise de risque dans un environnement incertain.
- Le contexte est la nécessité de créer de nouvelles connaissances, par définition non stabilisées
- l'enchevêtrement des projets rend la lisibilité temporelle ardue.

Lenfle propose donc trois principes de management pour pallier ces difficultés :

- Le management des connaissances dans et entre les projets, afin d'organiser la valorisation de celles-ci au sein du réseau de projets.
- Donner un rythme pour lutter contre l'urgence masquée, en fixant des échéances.
- La co-exploration, dans une optique partenariale permettant un apprentissage plus rapide.

Finalement, nous ne pouvons qu'aller dans le sens de Bréchet et Desreumaux (2004, 2005, 2007) qui considèrent que l'action collective ne peut se comprendre sans le recours au projet qui la fonde, à la notion de projet dans ce qu'elle a de fondamental en tant qu'effort d'intelligibilité et de construction de l'action. Le projet est vu en tant que processus de rationalisation et dispositif de régulation. La dynamique d'émergence et de régulation de projets collaboratifs finit par faire du collectif d'acteurs un acteur collectif, doté d'un projet d'ensemble (Bréchet, Bossard, 2009).

Conclusion

Depuis l'avènement de la « cité des projets » (Boltanski & Chiapello, 1999), le projet s'impose comme une unité d'analyse pertinente du management en général (Aurégan & Joffre, 2003) et du management stratégique en particulier. Il devient la figure incontournable de l'action collective qui, « à quelque niveau que ce soit, ne se comprend que comme dialectique de projets et de contre-projets » (Bréchet, Desreumaux, 1999). Plus récemment encore, ces auteurs confèrent à la notion de projet productif une portée théorique pour fonder une « théorie processuelle ou développementale de l'entreprise qui prenne explicitement en compte le substrat projectif support des relations entre les acteurs, à la fois pour fonder le collectif et les régulations concurrentielles » (Bréchet & Desreumaux, 2004).

Le cas du Pôle d'efficacité énergétique que nous avons présenté complète cette vision en insistant sur le rôle des projets dans la construction d'un réseau d'acteurs publics et privés. Les projets et leur mise en œuvre agissent comme supports opératoires des intentions stratégiques et définissent de facto la trajectoire organisationnelle du réseau. Un projet de réseau se révèle être une constellation de sous-projets entre des acteurs aux rationalités hétérogènes mais se retrouvant autour d'objectifs communs, propres aux sous-projets mis en place. Le management de cette population de projets s'avère capital. Le rôle de la collectivité régionale, de tradition bureaucratique, se trouve alors dans une position innovante. Un fonctionnement administratif ne constitue pas une réponse adaptée au management d'un réseau. En contractualisant et en décentralisant ses actions avec des partenaires légitimes, la collectivité régionale est parvenue à se positionner comme chef de file et point de

passage obligé d'un ensemble d'acteurs considérés comme clés dans l'amélioration à moyen et long terme de l'efficacité énergétique du territoire. Reste à mesurer l'efficacité de la démarche sur plusieurs années. Dans ce cas précis, le nombre de tonnes de CO2 économisé et le nombre de Certificats d'Economies Obtenus au niveau régional semblent constituer deux indicateurs pertinents. C'est précisément la mission de l'Observatoire Régional de l'Energie spécialement mis en place à cet effet, dont les premiers résultats parviendront en 2010.

Bibliographie

- AKRICH M. (1998), « La construction d'un système sociotechnique. Esquisse pour une anthropologie des techniques ». Sociologie de la traduction, textes fondateurs, Mines Paris
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations? », Gérer et comprendre, premier épisode : « l'art de l'intéressement », n° 11, juin, pp. 4-17 ; deuxième épisode : « L'art de choisir les bons porte-parole », n° 12, septembre, pp. 14-29.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris
- BOUTINET J. P. (1993), *Psychologie des conduites à projet*, Paris, P.U.F.
- BOSSARD-PRECHOUX, V. BRECHET J.P. (2009), « Régulations et projets dans les pôles de compétitivité », AIMS, Grenoble.
- BRECHET J.-P. (1997), « Pour une théorie renouvelée du développement des organisations ou la logique stratégique du développement des projets productifs ». AIMS, Montréal.
- BRECHET J.-P., DESREUMAUX A. (2004), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise : Projet, collectif et régulations », AIMS, Le Havre.
- BRECHET J.-P., DESREUMAUX A. (2004), « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », Sciences de Gestion, n° 45, p. 109-148.
- CALLON M. (2001), « Sociologie de l'acteur réseau », Sociologie de la traduction, textes fondateurs, Mines Paris.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Edition du Seuil, Paris.
- CLEGG S., COURPASSON D. (2004), « Political Hybrids: Tocquevillean Views on Project Organizations », *Journal of Management Studies*, vol.41, n°4, June 2004.
- EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, vol 33, n° 170, pp. 155-172.
- EISENHARDT K.M. (1989), « building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, vol.14, n° 4, pp. 532-550.
- LENFLE S. (2004), « Peut-on gérer l'innovation par projet ? », in Garel, Giard & Midler (éd.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Paris.
- LEROY D. (1996), « Le management par projets : entre mythes et réalités », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n° 107, pp. 109-120.

- LEROY D. (2007), «Institutionnalisation du mode projet en France, repérages et interprétations », AIMS, juin 2007.
- LEROY D. (1994), *Fondements et impact du Management Par Projet*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, IAE de LILLE.
- MAILLAT D., QUEVIT M., SENN L. (1993), « Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional », GREMI/EDES 1993
- MAILLAT D., CREVOISIER O., LECOQ B. (1990), « Réseaux d'innovation et dynamique territoriale: l'Arc jurassien », Neuchâtel, IRER, Dossiers de l'IRER, n° 28.
- MAILLAT D., PERRIN J.C. (1992), « Entreprises innovatrices et développement territorial », Neuchâtel, EDES/IRER.
- PERRIN J.C. (1990), « Réseaux d'innovation: contribution à une typologie », Communication présentée au Colloque CREDIT-HEC: Networks of Innovators, Montréal, mai 1990.
- MINTZBERG H. (1995), *Structure et dynamique des organisations*, 10^{ème} édition, Les Editions d'organisation, Paris.
- PERRIN J. (2001), *Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation*, CNRS éditions, Paris.
- PORTER M. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, vol.76, n°6, pp. 77-90.
- WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, The Free Press, New York.