

LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE D'UNE INITIATIVE DE CLUSTER : LE CAS D'INNO'VIN

Julien Cusin

IAE Bordeaux – IRGO
35, avenue Abadie
33072 Bordeaux Cedex
julien.cusin@u-bordeaux.fr

Elodie Loubaresse

Université Paris-Sud – RITM
54 Boulevard Desgranges
92331 Sceaux Cedex
elodie.loubaresse@u-psud.fr

RESUME

Cette recherche étudie la construction de la légitimité d'une initiative de cluster, en s'intéressant en particulier à l'articulation des légitimités interne, envers les membres de l'initiative de cluster, et externe, envers les partenaires institutionnels. Nous étudions de manière qualitative et longitudinale le cas unique d'Inno'vin, l'initiative de cluster dédiée à la vigne et le vin en Nouvelle Aquitaine. Nous mettons en évidence plusieurs résultats, relatifs à la non-linéarité temporelle, à la combinaison des approches institutionnelle et stratégique et à l'analyse multi-niveaux de la construction de la légitimité d'une initiative de cluster.

ABSTRACT

This research investigates the process of legitimacy building of a cluster initiative, focusing primarily on the interplay between internal legitimacy, towards the members of the cluster initiative, and external legitimacy, towards the institutional partners. Thanks to a qualitative and longitudinal case study, we analyze Inno'vin, the French cluster initiative in the wine and vine sector, located in the Nouvelle Aquitaine region. Our main results concern the temporal nonlinearity, the combination between institutional and strategical approaches, and the multilevel analysis of the process of legitimacy building of a cluster initiative.

MOTS CLES

Cluster, initiative de cluster, légitimité

KEY WORDS

Cluster, cluster initiative, legitimacy

JEL

M1 Business Administration

INTRODUCTION

Depuis son lancement en 2005, la politique française des pôles de compétitivité a connu différentes phases, dont plusieurs évaluations. En 2008, certains pôles avaient été identifiés comme devant faire leurs preuves, dont six ont été délabellisés en 2010. Cette décision constitue une contestation de leur légitimité en tant qu'entité organisationnelle. La question se pose alors de savoir comment les organisations au service de ces pôles ont réussi à surmonter cette perte de légitimité et à assurer la survie de leur initiative de cluster (ci-après IC). Plus largement, dans un contexte où les IC (ex. : pôles de compétitivité, grappes, technopôles) doivent régulièrement se remettre en cause afin de prouver leur légitimité auprès des acteurs publics (Casanova et *al.*, 2017), comment se construit dans le temps leur légitimité ?

Combinant les approches institutionnelles et stratégiques, Suchman (1995) définit la légitimité organisationnelle comme la perception ou l'hypothèse que les actions d'une entité sont considérées comme appropriées. Plusieurs auteurs soulignent l'importance de la dynamique de construction de la légitimité et des stratégies mobilisées (Human et Provan, 2000 ; Suchman, 1995). De manière complémentaire, la construction de la légitimité d'une entité organisationnelle résulte du travail institutionnel conduit par un collectif d'acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006) ou un entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988). Dans le contexte des clusters industriels, entendus comme des regroupements géographiques d'organisations interconnectées dans un champ donné (Porter, 1998, 2000), on peut s'interroger tant sur la légitimité du concept de cluster (Martin et Sunley, 2002 ; Rosenfeld, 2005) et des politiques publiques qui s'en inspirent (Favoreu et *al.*, 2008), que sur celle des IC (Teigland et Lindqvist, 2007), qui se sont développées, souvent portées par des organisations au service du cluster (Rosenfeld, 2005).

C'est la question de la construction de la légitimité des IC qui nous intéresse particulièrement ici. Plusieurs auteurs ont étudié la légitimité de la gouvernance de ces IC, en particulier dans le cas des pôles de compétitivité (Chabault, 2009 ; Gomez, 2009, Gonçalves et *al.*, 2011). Messeghem et Paradas (2009) s'intéressent ainsi au rôle d'un entrepreneur institutionnel dans la construction d'un pôle de compétitivité. Quelques travaux abordent toutefois la construction de la légitimité de l'IC elle-même. Emmoth (2016) s'intéresse notamment à l'articulation entre légitimité interne et externe. Berthinier-Poncet (2014) étudie, quant à elle, la construction de la légitimité d'un cluster par les acteurs de la gouvernance d'un technopôle, en mobilisant le concept de travail institutionnel, et en distinguant les trois niveaux de légitimité de Human et Provan (2000) que sont la forme réseau, l'entité organisationnelle et la logique même

d'interaction. Dans cette recherche, nous souhaitons intégrer davantage la dimension temporelle dans l'étude de la construction de la légitimité d'une IC, à la suite notamment des apports de Human et Provan (2000), ainsi que les différentes stratégies mobilisées (Human et Provan, 2000 ; Suchman, 1995). Dans la continuité de Berthinier-Poncet (2014), qui met en évidence plusieurs séquences, incluant une potentielle complémentarité entre les stratégies orientées vers les membres de l'IC (interne) et vers les partenaires institutionnels (externe), nous souhaitons approfondir l'articulation dans le temps entre la construction de la légitimité interne et externe d'une IC, à travers une analyse multi-niveaux (Colyvas et Powell, 2006). Notre recherche présente ainsi l'originalité de s'inscrire dans les perspectives de recherche proposées récemment par Ben Slimane (2019), en transcendant les différents niveaux de la réalité, en partant du micro (le niveau de l'individu) passant par le méso (le niveau du champ organisationnel) et allant jusqu'au niveau macro (le niveau de l'environnement) et *vice versa*. En effet, la théorie néo-institutionnelle est souvent critiquée pour son caractère fragmenté (David et Bitekine, 2009 ; Ben Slimane, 2019). Nous proposons justement ici de réconcilier ces différents niveaux d'analyse, en étudiant leurs interactions dans la durée (de l'externe vers l'interne et de l'interne vers l'externe). Ce faisant, nous entendons proposer une lecture pragmatique du processus de légitimation (Colyvas et Powell, 2006) d'une IC, certainement plus lisible pour les praticiens, là où il est souvent reproché à la théorie néo-institutionnelle d'influencer assez peu les pratiques managériales (David et Bitekine, 2009 ; Ben Slimane, 2009).

Pour étudier cette question de façon qualitative et longitudinale, nous analysons le cas d'Inno'vin, l'IC dédiée à la vigne et au vin, située en Nouvelle Aquitaine, qui avait échoué à la labellisation en tant que pôle de compétitivité en 2007. Les données recueillies depuis la création de l'IC, lors de cinq phases de collecte sur la période 2005-2018, nous permet d'étudier la construction de la légitimité dans la durée. Nous mettons en évidence plusieurs résultats, relatifs à la non-linéarité temporelle, à la combinaison des approches institutionnelle et stratégique et à l'analyse multi-niveaux de la construction de la légitimité d'une IC.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

Nous étudions la manière dont se construit la légitimité d'une IC. Notre revue de littérature s'intéressera donc au concept de légitimité organisationnelle, ainsi qu'à la manière dont il s'articule avec celui de cluster.

1.1. La légitimité organisationnelle

La légitimité est une variable déterminante pour la survie des organisations (Human et Provan, 2000). En management, la légitimité organisationnelle repose principalement sur l'acceptation sociale, résultant de normes ou d'attentes, quand la réputation découle, elle, de comparaisons entre organisations (Deephouse et Carter, 2005). Elle est définie de manière séminale par Suchman (1995, p. 574) comme la perception ou l'hypothèse que les actions d'une entité sont considérées comme appropriées, en fonction de différents critères, en termes de normes, valeurs ou croyances.

Pour Suchman (1995), la légitimité prend trois formes distinctes : légitimité pragmatique (d'échange, d'influence ou dispositionnelle), morale (liée aux conséquences, procédurale, structurelle ou personnelle) et cognitive (considérée comme acquise). L'un des apports majeurs de cet auteur réside dans la combinaison des approches stratégiques et institutionnelles de la légitimité. En effet, la construction de la légitimité peut découler du travail d'un entrepreneur institutionnel, individu ou entreprise, qui met en œuvre des stratégies d'influence de l'environnement grâce à des ressources et une capacité à agir (Di Maggio, 1988 ; Ben Slimane, 2009). Le concept de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence et *al.*, 2011) permet de dépasser cette vision parfois « héroïque » en mettant en lumière le rôle souvent plus complexe d'un collectif d'acteurs (Ben Slimane et Leca, 2010). Avec le travail institutionnel, l'accent est donc mis sur l'importance des interactions au niveau micro. D'ailleurs, même si la théorie néo-institutionnelle s'est centrée sur le niveau méso (celui du champ organisationnel) et parfois macro (Ben Slimane, 2019), il existe tout un courant sur les micro-fondations des logiques institutionnelles s'intéressant aux individus dans leurs interactions quotidiennes et à l'influence que celles-ci peuvent avoir sur les institutions à travers des micro-pratiques intra-organisationnelles (ex. : actions entreprises, outils mis en place, etc.) (Ben Slimane, 2019 ; Colyvas et Powell, 2006 ; Lounsbury et Crumley, 2007). Dans une lecture micro, les acteurs ont, en fait, un rôle de traduction (Callon, 1986), car ils peuvent transformer les pratiques organisationnelles institutionnalisées et les adapter à leur contexte local (Ben Slimane, 2019). Suchman (1995) identifie également quatre archétypes d'organisations, partageant des caractéristiques quant à leur légitimité : les organisations légitimes par leur nature (églises, États...), engagées dans l'échange (*fast foods*, stations-services...), dirigées en partie par leurs parties prenantes (cabinets d'avocats, cliniques ...), et enfin celles partageant les intérêts de leurs parties prenantes (partis politiques, mouvements sociaux...).

Suchman (1995) s'intéresse enfin aux stratégies que peuvent mettre en place les organisations pour créer, maintenir et réparer leur légitimité. Dans cette veine, nous adopterons une approche

dynamique de la légitimité et nous intéresserons, en particulier, à l'acquisition puis au maintien de la légitimité dans le cas de nouvelles organisations, vulnérables du fait du « *fardeau de la nouveauté* » (Aldrich et Fiol, 1994).

1.2. Clusters et légitimité

Définitions et niveaux d'analyse

Les clusters industriels sont définis par Porter (1998) comme des concentrations géographiques de firmes et d'institutions interconnectées dans un champ donné. Dans cette acception large, les clusters industriels constituent un échelon pertinent d'action publique en faveur du développement économique (Porter, 2000). Rosenfeld (2005) distingue les clusters industriels, au sens économique du terme, des organisations (les IC), souvent de nature associative, créées pour les soutenir. Pour Teigland et Lindqvist (2007), les IC rassemblent différents acteurs privés et publics et sont portées par une organisation dédiée. Rosenfeld (2005) indique que l'évaluation de la performance du cluster (ex. : taux de concentration d'activité, taux de création d'entreprises) doit être distinguée de l'évaluation de la performance de l'organisation au service du cluster (ex. : croissance du nombre de membres ou des subventions).

S'intéresser aux organisations qui soutiennent les clusters introduit naturellement une dimension inter-organisationnelle. Human et Provan (2000), dans leur étude de la construction de la légitimité de réseaux de PME, mettent en évidence trois dimensions du concept : le réseau comme forme légitime, comme entité organisationnelle légitime (en lien avec son identité) et enfin comme processus d'interaction légitime. Les auteurs distinguent également différentes phases dans la construction de la légitimité des deux réseaux étudiés : formation, croissance initiale, émergence de difficultés en termes de légitimité, maturité, déclin. Ils mettent enfin en lumière deux stratégies pour construire la légitimité du réseau : orientée vers l'interne ou l'externe (*inside-out* vs. *outside-in* au sens de Edström et al., 1984), selon la priorité donnée à l'une ou l'autre des dimensions. Berthinier-Poncet (2014), dans son étude du rôle de la gouvernance dans la dynamique d'innovation d'un technopôle, souligne la complémentarité de ces deux stratégies, auparavant utilisées de manière séquentielle.

Si nous nous intéressons ici à la légitimité de l'organisation au service du cluster, notons toutefois que la légitimité du concept de cluster lui-même – en tant que forme (Human et Provan, 2000) – est questionnée. Pour Martin et Sunley (2003), elle se trouve effectivement remise en question en raison de son caractère vague et générique. Rosenfeld (2005) considère, lui, que le succès des clusters découle du caractère flou du concept lui-même, pouvant conduire à la justification d'interventions publiques mal conçues. Plus largement, Favoreu et al. (2008,

p. 174) s'interrogent sur la légitimité même des politiques publiques en faveur des clusters. En intégrant le cycle de vie du cluster, ils plaident pour une intervention publique « *circonstancielle, périphérique, ponctuelle et contingente au degré de développement du cluster* ».

Cela étant, des auteurs mettent en lumière les avantages, pour les organisations, de l'appartenance à un cluster, ce qui vient, d'une certaine manière, légitimer les IC. Pour Pouder et John (1996), appartenir à un cluster présente, au moins au départ, un avantage en termes de légitimité pour les organisations membres. Selon Tan (2006), la clusterisation aurait bien un effet sur la légitimité des firmes, en permettant d'éviter le fardeau de la nouveauté au sens d'Aldrich et Fiol (1994). Plusieurs travaux s'intéressent en particulier à la manière dont se construit la légitimité d'un cluster ou d'une IC.

Dynamiques de légitimité des clusters

Le concept de légitimité trouve un écho particulier dans le cas de la politique française des pôles de compétitivité. Bénéficiant de ce nouveau « label » de politique publique introduit dès 2005, ces réseaux territorialisés ont, dès le départ, fait face à des enjeux de légitimité (Chabault, 2009). Différents travaux ont ainsi évoqué la question de la légitimité, notamment de leur gouvernance (Gomez, 2009 ; Gonçalves et al., 2011), sans forcément mobiliser le cadre théorique associé (Fulconis et Joubert, 2009). Par exemple, Casanova et al. (2017), dans leur étude des dysfonctionnements relationnels des pôles de compétitivité, rappellent que ces derniers, dans un contexte de raréfaction des fonds publics, doivent sans cesse se remettre en question afin de prouver leur légitimité. Messeghem et Paradas (2009) mettent, quant à eux, en évidence le rôle d'un entrepreneur institutionnel dans la dynamique d'un pôle de compétitivité naissant.

Certains auteurs s'intéressent toutefois plus avant au processus de construction de la légitimité d'un cluster et de l'organisation qui le soutient. Ainsi, Berthinier-Poncet (2014 : p. 97) définit la légitimité du cluster comme « *la perception du statut et de la crédibilité du cluster à la fois par ses membres et par les parties prenantes externes* ». Mobilisant le concept de travail institutionnel (Lawrence et al., 2011), elle s'intéresse notamment aux pratiques mises en œuvre par les acteurs de la gouvernance pour légitimer un technopôle en interne et en externe. Elle met en évidence que les efforts de la gouvernance ont principalement porté sur la légitimité du technopôle en tant que forme, principalement en externe, et relativement moins sur la légitimité en tant qu'entité ou logique d'interaction, au sens de la distinction de Human et Provan (2000). De manière liée, des différences de perceptions entre la gouvernance et les membres d'une IC

peuvent apparaître (Berthinier-Poncet et *al.*, 2017), et venir ainsi complexifier la construction de la légitimité.

Emmoth (2016) met en outre en lumière les dynamiques internes et externes de légitimation de l'IC et leurs interactions : en interne, la légitimité des membres contribue à celle de l'IC, quand en externe, la légitimité provient des ressources et des nouveaux membres. Nous souhaitons ici prolonger les travaux de Emmoth (2016), en intégrant davantage la dimension temporelle dans l'étude de la construction de la légitimité d'une IC, à la suite notamment des apports de Human et Provan (2000), ainsi que les différentes stratégies mobilisées (Human et Provan, 2000 ; Suchman, 1995). Dans la continuité de Berthinier-Poncet (2014), qui met en évidence plusieurs séquences, incluant une potentielle complémentarité, nous souhaitons approfondir l'articulation dans le temps entre la construction de la légitimité interne et externe d'une IC, en introduisant différents niveaux d'analyse.

2. METHODOLOGIE

Nous étudions, de façon qualitative et longitudinale, le cas unique d'une IC française sur la vigne et le vin.

2.1. CHOIX DU TERRAIN

Inno'vin est l'IC de la filière vitivinicole en Région Nouvelle Aquitaine. Sa trajectoire entre 2005 et 2017 est intéressante au regard de notre sujet d'étude :

- Le 5 juillet 2007, Inno'vin fait face à une crise de légitimité, car le dossier préparé depuis 2005 pour l'obtention du label pôle de compétitivité est refusé par les pouvoirs publics.
- Le 1^{er} février 2017, le directeur d'Inno'vin déclare : « *Fin 2016, s'il y a quelque chose qu'on a réussi, c'est d'avoir acquis une légitimité !* ». À ce moment-là, Inno'vin compte effectivement plus de 130 adhérents (dont 88% d'entreprises) et a monté 85 projets au cours des sept dernières années pour 17 millions d'euros d'investissement.

En définitive, l'analyse de ce cas sur la période 2005-2018 permet de mettre en évidence comment une IC peut, dans la durée, réparer, développer et maintenir sa légitimité.

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

2.2.1. Collecte des données

Pour suivre l'évolution d'Inno'vin entre 2005 et 2018, nous avons organisé 51 entretiens semi-directifs de plus d'une heure en moyenne (cf. tableau 1), étalés sur cinq périodes distinctes de collecte de données (17 entretiens en 2009/2010, 10 en 2012, 11 en 2014, 10 en 2016 et 3 en

2017). Les trois premières collectes ont donné lieu à des publications sur des thématiques ayant trait à l'apprentissage par l'échec, l'inter-clustering et la coopération. Pour autant, la question de la légitimité est vite apparue comme un fil rouge entre les différentes vagues d'entretiens. Nous avons donc décidé de renforcer nos données sur cette dimension (cf. annexe 1).

Structure	Nombre
Inno'vin (Président x3, directeur x5, chargé de projets x2, chargée d'animation et de communication)	11
Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux (directeur, directrice des services techniques)	2
Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (directeur, directeur du transfert de technologie, directeur des enseignements, chercheurs)	5
Conseil Régional d'Aquitaine, puis de Nouvelle-Aquitaine (directeur général adjoint – pôle agriculture, directeur de la recherche et du transfert de technologie, chargées de mission)	4
Chambre d'agriculture de la Gironde (chef du service vigne et vin)	1
Institut National de la Recherche Agronomique (Président centre de recherche Bordeaux-Aquitaine)	1
Institut Français de la Vigne et du Vin (directeur régional Sud-Ouest, directrice régionale pôle Aquitaine Charentes)	2
Conseil Régional des Vins d'Aquitaine (directeur)	1
Aquitaine Développement Innovation (chef de projets agro-industrie/agroalimentaire, responsable inter-clustering)	2
Pôle de compétitivité Qualiméditerranée (Président, directrice x2, responsable R&D et innovation)	4
Pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation (directeur de projets)	1
IC hors filière vitivinicole partenaires d'Inno'vin (directeurs)	6
Vinseo (directeur)	1
Entreprises adhérentes d'Inno'vin (responsable d'établissement, directrice scientifique, responsable innovation, responsable vignoble, directeur de la technologie)	5
France Clusters (directeur)	1
Experts de la filière vitivinicole (membres du comité technique d'Inno'vin)	2
Consultants (Alcimed, CMI)	2

Tableau 1 : Détail des 51 entretiens réalisés sur la période 2009-2017

Tous ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits et forment un corpus de données de 787 pages, que nous avons complété par des données secondaires : dossier de synthèse déposé par Inno'vin auprès des services de l'État, présentations PowerPoint sur Inno'vin des cabinets de conseil, articles de presse, rapport global d'évaluation des pôles de compétitivité de 2012, documents réalisés par l'Agence de Développement de l'Innovation, présentation PowerPoint d'un projet collaboratif entre Inno'vin, Agri Sud-Ouest Innovation et Qualiméditerranée, tableau de répartition des ressources d'Inno'vin, site Internet d'Inno'vin, etc.

2.2.2. Analyse des données

Pour traiter ces données, nous avons eu recours à la méthodologie de Gioia et *al.* (2013) (cf. annexe 2). Au préalable, une étape préliminaire nous a permis d'isoler, pour chaque entretien et de façon chronologique, tous les extraits relatifs au concept de légitimité, en leur attribuant systématiquement un titre provisoire (si plusieurs extraits exprimaient la même idée,

ils étaient classés sous le même item). À l'issue de cette étape, 426 items ont ainsi émergé. Ensuite, nous avons cherché à les regrouper, vu qu'ils étaient largement redondants d'un entretien à l'autre. Sur cette base, nous avons pu identifier 44 codes de 1^{er} rang distincts correspondant à des idées spontanément exprimées par nos répondants (sans chercher, à ce stade, à les rattacher à des concepts théoriques). Enfin, une dernière étape nous a permis d'agréger ces différents codes de 1^{er} rang à travers deux niveaux d'abstraction successifs, en mobilisant cette fois-ci des concepts théoriques, issus de notre revue de la littérature (ex. : maintien, réparation, reconnaissance, institution). Le tableau en annexe 2 montre finalement comment nous sommes passés de 44 items de 1^{er} rang à 9 thèmes de 2nd rang, puis à 3 dimensions agrégées de 2nd rang.

Une fois cette structure des données établie, nous avons vérifié que les trois types de légitimité (pragmatique, morale et cognitive), ainsi que les trois stratégies afférentes (gagner, maintenir et réparer) – identifiées dans la littérature (Suchman, 1995) – étaient bien présentes dans nos données empiriques (cf. code couleur du tableau). Par la suite, celles-ci ont été codées sous NVivo 10. Cela nous a permis finalement de constituer un fichier de verbatims de 173 pages (classés conformément à notre 'grille Gioia'), à partir duquel nous avons rédigé les résultats empiriques de cette recherche, résumés par la figure 1, ci-dessous.

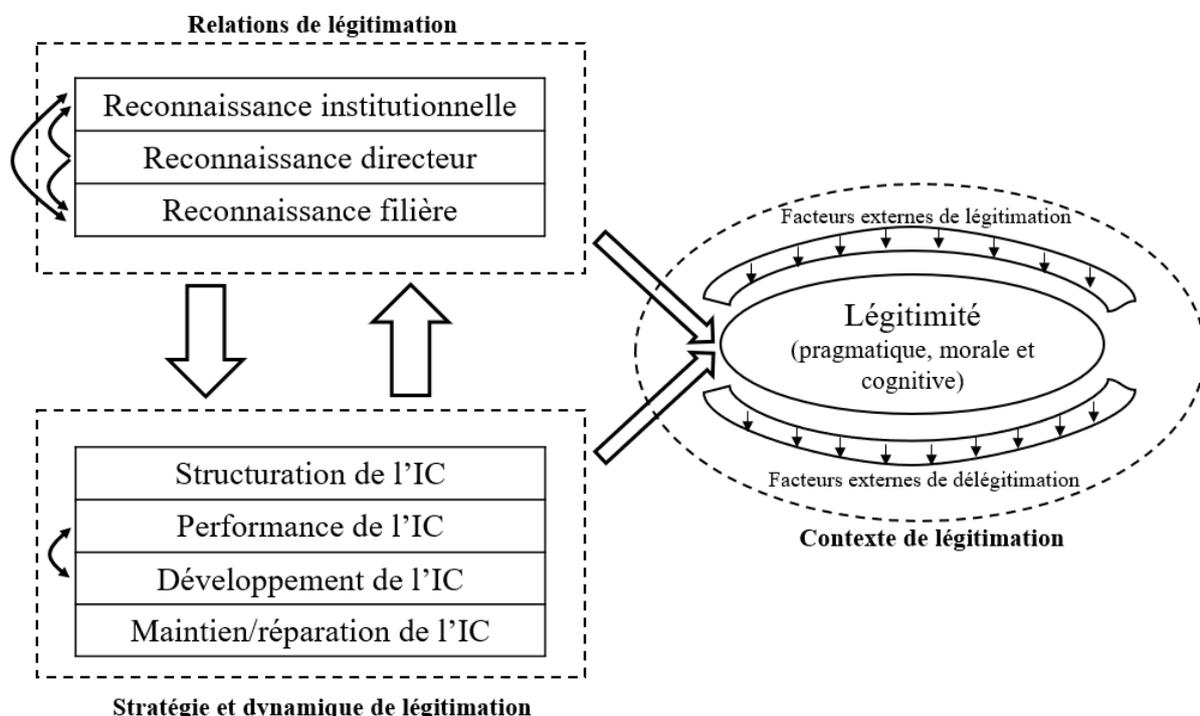


Figure 1 : La construction de la légitimité de l'IC

3. RESULTATS EMPIRIQUES

3.1. RELATIONS DE LEGITIMATION

3.1.1. Reconnaissance par les institutions

Depuis les premières réflexions autour d'un projet de pôle de compétitivité, Inno'vin a toujours bénéficié localement du soutien de la Région et du CIVB, qui avaient conscience du besoin d'innovation de la filière vitivinicole, très traditionnelle. Pour autant, le label national pôle de compétitivité – non accordé à Inno'vin, en juillet 2007 – constitue l'élément le plus important, au plan institutionnel, dans un contexte français¹.

« Les pôles de compétitivité (...) sont systématiquement placés en haut d'une hypothétique hiérarchie des différentes formes [d'IC] existant sur le territoire français. » - Rapport global d'évaluation des pôles de compétitivité (2012 : p. 16).

Néanmoins, une semaine après cet échec, le Président du Conseil Régional affirme sa volonté de construire une IC sur la vigne et le vin sans l'aide de l'État. Une subvention de 90.000 euros est ainsi accordée à Inno'vin². Cet engagement de la Région donnera lieu, par la suite, à la nomination d'un Président, fin 2008, puis au recrutement d'un directeur, début 2010.

Sous l'impulsion de son nouveau directeur, Inno'vin sera reconnu « *grappe d'entreprises* », en janvier 2011, soit une reconnaissance nationale (et non pas un label) permettant à l'IC de bénéficier d'un soutien financier de 200.000 euros sur trois ans. Cette somme a permis notamment de recruter un chargé de projets, en mai 2012. Ce résultat positif a également encouragé la Région à maintenir sa subvention à l'égard d'Inno'vin. Enfin, il a offert davantage de « *visibilité* » à l'IC auprès des entreprises.

« La reconnaissance participe à la légitimité. La grappe d'entreprises nous a aidés sur ce plan (...). On a utilisé cela. Encore aujourd'hui on me dit labellisé (sic) grappe d'entreprises, même s'il n'y a plus personne qui sait ce que c'est ! » - Directeur d'Inno'vin (2017).

La différence de « *statut* » entre les IC, pôles de compétitivité ou non, reste, malgré tout, très nette. La « *légitimité naturelle* » des pôles de compétitivité se matérialise concrètement par un « *engagement financier de l'Etat* » plus fort vis-à-vis des pôles et un « *rapport de taille* » souvent très défavorable aux autres catégories d'IC (en termes de budget, de nombre d'adhérents, d'équipe d'animation, etc.). Ces dernières n'ont donc « *pas les mêmes arguments* » pour attirer de « *grosses entreprises* » en vue de monter des « *projets de plus grande ampleur* », susceptibles de lui offrir plus de légitimité. À titre d'illustration, seul un pôle de compétitivité peut participer aux appels à projets du Fonds Unique Interministériel (FUI). Pour y prétendre,

¹ Par la suite, nous utiliserons le terme générique d'*initiative de cluster* pour qualifier les différentes formes de cluster : pôle de compétitivité, grappe, etc.

² Les ressources financières apportées par le Conseil Régional correspondent aujourd'hui à un tiers du budget d'Inno'vin. De son côté, le CIVB a subventionné Inno'vin à hauteur de 30.000 euros jusqu'en 2014.

les autres catégories d'IC doivent « s'adosser » à un pôle de compétitivité, souvent en faisant co-labelliser un projet qu'elles ont initié (ex. : projet MO₂VE, en octobre 2014, avec Agri Sud-Ouest Innovation et Qualiméditerranée). Or, du point de vue du Conseil Régional, « faire venir des fonds nationaux » apparaît prioritaire pour soutenir l'innovation et la compétitivité en Nouvelle Aquitaine. La collectivité territoriale pousse par conséquent les IC à entreprendre des projets collaboratifs avec les pôles de compétitivité de la Région.

Quoiqu'il en soit, le Conseil Régional et le CIVB reconnaissent aujourd'hui la capacité d'Inno'vin à trouver un équilibre financier, à se développer et à apporter des services de qualité, si bien qu'ils n'hésitent pas à mettre en avant Inno'vin au plan politique, ce que l'on peut assimiler à une forme de travail institutionnel en faveur de l'IC.

« La preuve de notre légitimité, fin 2016, c'est le soutien fort des acteurs de la filière (...). Le CIVB, la Chambre de l'agriculture, l'ISVV... tous disent maintenant : "On voit qu'Inno'vin marche, qu'il y a une dynamique, on soutient Inno'vin." (...) Il y a un gros projet de Living Lab sur la réduction de pesticides (...). Le CIVB a dit : "Si ce n'est pas Inno'vin qui porte, on n'ira pas !" » - Directeur d'Inno'vin (2017).

3.1.2. Reconnaissance par la filière

La légitimité de l'IC vis-à-vis des institutions locales se justifie – en grande partie – par la légitimité acquise auprès des professionnels de la filière, sachant qu'à l'inverse le soutien politique (ex. : Conseil Régional et du CIVB) incite les acteurs privés du monde vitivinicole à se rapprocher d'Inno'vin.

A l'époque des premières réflexions sur la création d'un pôle de compétitivité sur la vigne et le vin, la plupart des professionnels de la filière percevaient une inadéquation entre, d'un côté, les exigences strictes du cahier des charges d'un pôle de compétitivité et, de l'autre, le modèle d'organisation historique de la filière (ex. : interprofession, syndicats viticoles). En conséquence, très peu de professionnels se sont impliqués dans l'élaboration du dossier déposé en juillet 2006, ce qui fait d'ailleurs partie des motifs de rejet du dossier.

Après le recrutement d'un directeur, en 2010, l'objectif ne consistait donc plus à partir du cahier des charges de tel ou tel dispositif public, mais plutôt des attentes de la filière afin de créer une valeur ajoutée sur le territoire. Cette logique inversée par rapport à 2005-2007 a reçu un écho favorable auprès des professionnels.

« On va s'appuyer sur les entreprises, mais pas dans l'optique d'essayer de remonter un dossier vis-à-vis du gouvernement pour essayer de se faire reconnaître. Non, dans une logique d'efficacité interne à la filière (...). L'idée reste bonne, il y a des choses à faire, il y a des projets à mettre en place, chacun a certainement des idées à faire partager, donc construisons notre structure, notre cluster. Et puis, après, il sera temps de composer un dossier. La reconnaissance sera la cerise sur le gâteau. » - Directeur d'Inno'vin (2010).

Autrement dit, l'idée était de légitimer d'abord l'intérêt de l'IC auprès des professionnels, pour éventuellement permettre ensuite de décrocher une reconnaissance auprès des pouvoirs publics.

Du fait de son réseau, de sa très bonne connaissance du terrain et de son utilité, Inno'vin a su « *gagner la confiance* » des professionnels de la filière. En 2016, Inno'vin a, par exemple, été capable de réunir 25 entreprises sur un stand de 300 m² lors du salon Vinitech (45.000 visiteurs, 800 exposants).

« *Ce qui me permet de mesurer la légitimité d'Inno'vin, c'est d'abord que, quand on en parle dans le milieu du vin, c'est identifié ! On connaît son directeur. On sait qu'il y a un cluster du vin. C'est tout le crédit qu'il faut donner au directeur. C'est quand même un petit monde, donc sa présence dans toutes les réunions, au CIVB, au comité régional de filière... (...) Dans les différentes organisations professionnelles et auprès des grands acteurs, Inno'vin on se dit : "Oui, j'en ai entendu parler !" » - Directeur général adjoint du Conseil Régional (2014).*

3.1.3. Reconnaissance du directeur

La légitimité acquise par Inno'vin au fil du temps est, en fait, indissociable de la reconnaissance de son directeur, qui peut être perçu comme un entrepreneur institutionnel. Au départ, ce dernier bénéficiait d'un *a priori* positif auprès des professionnels du fait de son passé de viticulteur et de son implication dans le syndicat viticole de son appellation (l'Union des Côtes de Bordeaux), ainsi qu'au CIVB.

« *Je me suis beaucoup appuyé sur mon expérience métier. D'avoir été 12 ans viticulteur, c'est ce qui m'a conféré une légitimité vis-à-vis de mes interlocuteurs, entreprises, etc. Je l'ai bien vu dans les discussions avec les adhérents, encore aujourd'hui (...). Au départ, c'était essentiellement ce qui me servait. Je connais la filière, je connais le monde du vin. » - Directeur d'Inno'vin (2017).*

Très vite, « *l'expertise vin* » du directeur d'Inno'vin – puis, par la suite, celle du chargé de projets, lui-même co-gérant d'une propriété viticole – sera (seront) effectivement reconnue(s) par les professionnels.

« *Quand on a des questions concernant la vigne et les interlocuteurs que l'on veut rencontrer sur la filière viticole, c'est vers (le directeur d'Inno'vin) que je me tourne (...). C'est aussi un viticulteur. Donc il donne vraiment son avis, à la fois de responsable de cluster et de connaissance de la filière. Il a un avis très pratique. Parce que ce sont des choses qu'il a vécues. C'est quand même important ça ! » - Adhérent Inno'vin (2016).*

La légitimité du directeur est liée également à sa capacité à se montrer « *ouvert* » et « *actif* » (ex. : en participant à des réunions, en nouant des contacts, en se montrant disponible en cas de sollicitations, en organisant des occasions de rencontres) afin d'être repéré comme un interlocuteur clef par le milieu du vin. Plus encore, le directeur d'Inno'vin a su démontrer son aptitude à « *favoriser la mise en relation* » entre les différentes personnes rencontrées au fil du temps, jouant ainsi un rôle de « *facilitateur* » pour le montage de projets collaboratifs.

« *Ce qui fonde la légitimité (du directeur), c'est sa relation avec les entreprises et sa capacité à monter des deals entre les chercheurs, les entreprises et les financeurs. Il a cette grande capacité (...). Dès que vous lui amenez une nouvelle entreprise, il visionne de suite la marche à suivre et fait un tri très rapide des entreprises qui peuvent être intéressées par tel type de R&D, par tel type de personnage. Il est plutôt diplomate, ça fonctionne rapidement. C'est un vrai plus. » - Président d'Inno'vin (2017).*

La légitimité du directeur passe donc aussi par le fait de tisser des « *relations de confiance* » – voire de nouer des « *affinités* » – avec ses différents interlocuteurs afin de développer chez eux une forme de « *loyauté* » à l'égard de l'IC.

« *C'est un historique que j'ai avec (le directeur d'Inno'vin), qui fait que lui et moi on a des relations professionnelles depuis, maintenant, 5-6 ans. C'est quelqu'un que je connais. Effectivement, il y a une relation de confiance qui s'est établie. Et je sais que si j'ai quoi que ce soit comme question à me poser sur le monde de la vitiviniculture, je peux y aller les yeux fermés et j'aurai mes éléments de réponse (...). Je pense que l'intuitu personae est important.* » - Adhérent d'Inno'vin (2016).

En définitive, même si l'équipe d'animation s'est renforcée (4 personnes en 2018, et un Président très présent), la légitimité de l'IC reste encore étroitement liée à la présence de sa figure emblématique, ce qui interroge quant à la pérennité de la structure.

« *C'est une question à laquelle je n'ai pas de réponse, mais à laquelle je pense souvent : si (le directeur) s'en va, on va être emmerdé ! (...). Honnêtement, avec notre petite structure à quatre et demi (moi compris), si (le directeur) nous quitte, je ne sais pas comment on va se débrouiller. Ce sera certainement un problème (...). Il y aura un moment de flottement, c'est sûr !* » - Président d'Inno'vin (2017).

3.2. STRATEGIE ET DYNAMIQUE DE LEGITIMATION

3.2.1. Structuration de l'IC

Au-delà des liens créés dans la durée entre, d'un côté, l'IC (ou le directeur) et, de l'autre, les institutions et les professionnels de la filière, la légitimité d'Inno'vin s'est aussi construite à travers des actions concrètes, à commencer par ses efforts de structuration. En 2005-2007, le projet de pôle était porté par le cabinet de conseil Alcimed. Par conséquent, il n'y avait pas de « *structure de pilotage* », ni de réelle gouvernance.

« *Ce qui a manqué cruellement dans ce dossier (...) c'est un porteur de projet ! (...). Dans les expériences passées que l'on a eues, à chaque fois, il y avait une personne qui incarnait le dossier : le grand industriel du coin ou quelqu'un qui était emblématique du paysage industriel (...). Là, personne n'a vraiment mis la main sur le projet.* » - Consultante d'Alcimed (2010).

Dès lors, la dynamique de légitimation de l'IC n'a pu s'enclencher qu'à partir de 2008, lorsqu'un Président – issu de la filière vitivinicole – a été désigné. Elle s'est ensuite renforcée après la nomination d'un directeur en 2010. En d'autres termes, la construction de la légitimité d'Inno'vin était liée à la mise en place progressive d'une structure (ex. : désignation d'un Président, constitution d'un Conseil d'Administration, recrutement d'un directeur avec un bureau dans les locaux de l'ISVV, subvention du Conseil Régional), traduisant – pour les observateurs – une réelle volonté de « *faire vivre* » l'IC et « *d'aller de l'avant* ».

« *Ce qu'il y avait avant, c'était complètement informel : c'étaient des gens qui, tout à coup, pilotaient un truc, demandaient à un cabinet de consultants de faire un travail. Là, il y a un truc plus structuré (...). Il y a un portage plus fort, une gouvernance plus forte pour défendre le projet (...). On sait bien que les projets, ils réussissent aussi grâce aux Hommes qui les portent. Quand il y a des leaders qui sont là pour expliquer l'intérêt, les tenants, les aboutissants d'un projet, ça fait plus émulation quand même autour.* » - Experte de la filière vitivinicole (2010).

Au cours de ses 18 premiers mois à la tête d'Inno'vin, le directeur s'est notamment appuyé sur un travail de *benchmarking* auprès d'homologues plus expérimentés de la Région afin

d'identifier quelques bonnes pratiques (ex. : montant des cotisations, comité de labellisation, montage des dossiers). Adopter certains modes de structuration d'IC reconnues a ainsi été de nature à renforcer la légitimité d'Inno'vin.

« Je ne sais pas s'il s'est inspiré de ce que je lui avais dit, mais plutôt que de partir sur des idées préconçues il est allé voir ce que voulaient vraiment ses adhérents (...). C'est ainsi que j'avais procédé aussi. Mes adhérents me l'avaient dit : ils en avaient marre qu'on leur dise ce qu'il fallait faire, ils préféreraient qu'on fasse ce qu'ils souhaitent puisqu'ils payaient pour adhérer... C'était des clients quelque part. Il a donc eu cette démarche. Je ne sais pas si cette démarche était spontanée, ou bien parce que nous avons beaucoup discuté avant³. » - Directeur d'un pôle de compétitivité (2012).

Par ailleurs, l'animation de l'IC – présenter la structure aux professionnels et expliquer son intérêt, recueillir des informations sur les besoins de la filière, impliquer les acteurs et notamment les entreprises, mettre les adhérents en relation et créer un réseau d'échanges, se rapprocher d'IC développant des technologies utiles à la filière vitivinicole, monter des projets collaboratifs – apparaît comme un autre élément important en matière de construction de la légitimité. Ce « travail de terrain » crée effectivement une reconnaissance de la part des différents acteurs de la filière.

« À un moment donné, pour accéder à certaines choses, (une entreprise) a besoin d'être adhérente à un pôle. Nous, il faut qu'on crée le besoin par l'animation. Et donc c'est vrai qu'on se démène pour créer un lien, une proximité avec nos adhérents, au-delà du simple intérêt de toucher des subventions sur un projet. C'est : "Je suis dans Inno'vin, parce que ça m'apporte autre chose. Ça peut m'apporter des services, ça peut m'apporter du réseau. Je vais rencontrer plein de gens, je vais m'ouvrir, je vais faire de la veille". » - Directeur d'Inno'vin (2014)

3.2.2. Performance de l'IC

En pratique, la légitimité de l'IC se consolide lorsque l'animation se traduit par une performance incontestable. À cet égard, le nombre de projets collaboratifs montés constitue l'indicateur ultime pour les différentes parties prenantes. Or, à partir du dernier trimestre 2010 (premières labellisations de projets), Inno'vin a rapidement fait ses preuves sur ce plan, y compris via du transfert de technologies issues d'autres secteurs (ex. : drones, lasers, robotique). En règle générale, les entreprises dont un projet a été accompagné par l'IC en deviennent ensuite des « ambassadeurs » au sein de la filière. Qui plus est, en 2012, Inno'vin a recruté un chargé de projets, ce qui a amplifié sa reconnaissance en matière d'ingénierie de projets.

« On a monté un projet avec une structure (...). Aujourd'hui, le projet, il s'est concrétisé. Il est en cours de réalisation, avec des premiers résultats hyper encourageants (...). Aujourd'hui, ils nous mettent en relation avec des entreprises, qui semblent innovantes et qui pourraient adhérer à Inno'vin. Donc c'est devenu nos ambassadeurs ! » - Chargé de projets d'Inno'vin (2016).

Outre le montage de projets (ex. : accès illimité à l'expertise de l'équipe, accompagnement au montage et au financement du projet, accès à la labellisation des projets), la « plus-value » d'Inno'vin aux yeux des professionnels de la filière est également liée à la capacité de l'IC à offrir

³ Le directeur d'Inno'vin admet volontiers s'être inspiré de ce mode de fonctionnement.

des services de qualité (ex. : communication des actualités de l'entreprise adhérente, accès aux événements de l'IC, mise en relation et veille sur-mesure, possibilité d'intégrer le club export, rencontre annuelle avec un membre de l'équipe d'animation, accès à l'extranet du site, newsletter, synthèse de l'actualité de la filière). Cette « *stratégie de services* » récente – elle date de fin 2016 et s'est concrétisée par la mise en place, en 2017, d'une nouvelle grille de cotisations – vise à renforcer la légitimité d'Inno'vin, qui a su « *valoriser son offre* » auprès de la filière.

« *C'est aussi pour ça que j'adhère à ce genre de structures, ce sont des accélérateurs pour essayer de se connecter aux bonnes personnes (...). On paye 200-300 euros, peut-être un peu plus. Ça vaut largement les événements qui sont organisés, les conversations téléphoniques que j'ai régulièrement pour comprendre l'organisation du monde de la recherche, les appels à projet, les habilitations, etc.* » - Adhérent d'Inno'vin (2016).

Les adhérents accordent généralement beaucoup de crédit à Inno'vin pour son refus du « *mercantilisme* ». Par exemple, l'équipe n'hésite pas à faire participer gratuitement des entreprises à une manifestation afin qu'elles trouvent ensuite un intérêt à adhérer. L'IC n'est donc pas dans une logique commerciale de « *course aux adhérents* », mais cherche plutôt à « *garder (son) identité R&D* », en se focalisant sur les acteurs privés ou publics susceptibles de participer à des projets innovants et d'être, à ce titre, des « *partenaires actifs* ». À la différence d'un pôle de compétitivité qui jouit d'une légitimité extrinsèque (du fait de son label), les autres catégories d'IC doivent ainsi constamment « *prouver leur utilité* » pour gagner une légitimité intrinsèque. En l'occurrence, la performance de l'IC est aujourd'hui incontestable, au point qu'Inno'vin est devenu, à son tour, un *benchmark* pour des IC émergentes.

« *Un cluster cuir est en train de se structurer autour de Limoges et j'ai été convié par le Conseil Régional pour venir présenter le cluster Inno'vin, son évolution lors d'un salon où ils faisaient une conférence autour de la création du cluster cuir. Du coup, j'ai discuté après avec les personnes qui se chargent de la création de ce cluster et depuis ils m'ont appelé deux à trois fois pour me questionner.* » - Directeur d'Inno'vin (2017).

3.2.3. Développement de l'IC

Cette légitimation de l'IC par les résultats est intimement liée au développement de l'IC, notamment en termes d'adhérents, d'effectif et de budget (ex. : les bons résultats de l'IC attirent des adhérents, qui rendent possible le montage de nouveaux projets et des mises en relation additionnelles). Le développement d'Inno'vin se manifeste par : un accroissement de l'équipe d'animation (d'une à quatre personnes entre 2010 et 2018), une hausse du budget (de 90.000 à 260.000 euros entre 2007 et 2016, permettant une autonomie financière) et une augmentation du nombre d'adhérents. En mai 2018, Inno'vin comptait ainsi 159 adhérents, dont 87,4% d'entreprises généralement fidèles, contre une quinzaine de membres en 2010.

« *Les adhérents sont la clef, d'abord parce que c'est le financement. Dans un contexte où l'on doit essayer d'avoir un maximum de financement privé. (...) Le nombre d'adhérents, c'est quelque chose qu'on affiche chaque année à l'assemblée générale parmi les indicateurs de performance du cluster. On montre aussi le taux de fidélité pour*

montrer qu'on progresse certes en nombre d'adhérents, mais ce n'est pas en gagnant ou en perdant beaucoup : c'est en essayant de garder nos adhérents. » - Directeur d'Inno'vin (2016)⁴.

Sur ce plan, Inno'vin fait d'ailleurs jeu égal avec certains pôles de compétitivité (ex. : 142 adhérents pour Qualiméditerranée, en 2015). Néanmoins, il reste encore assez loin des plus performants (ex. : + 440 adhérents pour Agri Sud-Ouest Innovation, en mai 2018). En outre, l'IC peine à attirer certains types d'entreprises telles que les producteurs et les négociants, qui se positionnent comme des utilisateurs finaux – et non des développeurs – des innovations. Si le nombre d'adhérents a ainsi eu tendance à stagner en 2015, il est reparti à la hausse en 2016 suite au développement d'Inno'vin sur le territoire de Cognac. Cette extension du périmètre de l'IC – rendue possible par la nouvelle carte régionale, en 2016 – était affichée, dès 2012, comme l'un des objectifs du directeur pour gagner en visibilité à l'échelle nationale et ne pas rester cantonné à un rôle d'IC « locale ».

« Hier, je parlais en conseil d'administration de l'extension du périmètre du cluster (...), d'essayer de faire des choses avec Poitou-Charentes pour le cognac. On est très complémentaires, il y a déjà des coopérations en termes de recherche (...). Il y a des choses en commun et cela serait intéressant de développer quelque chose avec eux (...). C'est peut-être comme cela qu'on pourra essayer à terme de développer un pôle vigne et vin au niveau national. » - Directeur d'Inno'vin (2012).

Malgré tout, Inno'vin reste encore très ancré sur son territoire (la Nouvelle Aquitaine) et n'a pas de réelle résonance à l'échelle nationale ou internationale⁵. Le Conseil Régional a d'ailleurs mis un terme, en 2016, aux discussions quant à une éventuelle fusion avec Qualiméditerranée et Vinseo (Occitanie), renonçant ainsi à l'idée de faire émerger un « pôle vigne et vin » en France aspirant à « avoir une visibilité internationale » et à « monter des projets de grande ampleur ».

3.2.4. Maintien/Réparation de la légitimité de l'IC

Toutes les stratégies de légitimation de l'IC évoquées jusqu'à présent visaient à gagner en légitimité. Or, Inno'vin a également mis en place des stratégies de réparation (lors de sa phase de structuration), puis de maintien de sa légitimité (lors de sa phase de croissance) :

- En 2007, Inno'vin a dû surmonter – nous l'avons dit – l'échec lié à la non-obtention du label pôle de compétitivité.

« Inno'vin, son gros défaut, c'est de ne pas être un pôle de compétitivité. Et ça, malgré tout, il se le traîne depuis le début. » - Directrice régionale Institut Français de la Vigne et du Vin (2016).

La stratégie de réparation de la légitimité a alors consisté à enclencher une « dynamique » entre les entreprises de la filière (ex. : mise en relations, montage de projets) afin de compenser la perception négative consécutive au rejet du dossier. Peu à peu, le directeur d'Inno'vin est ainsi

⁴ En 2016, les adhérents représentaient 55% du budget d'Inno'vin (adhésions, services payants, refacturations...).

⁵ En mai 2018, Inno'vin a toutefois recruté une chargée d'animation et de développement international.

parvenu à « *remobiliser les acteurs* » sur la période 2010-2011. La reconnaissance en tant que grappe d'entreprises, en 2011, symbolise cette réparation de la légitimité.

- En 2012, alors que l'IC était en pleine croissance, celle-ci a dû faire face à l'extension du pôle Agrimip (Midi-Pyrénées) – jugé « *très performant* » dans l'évaluation des pôles de compétitivité de 2012 – en Aquitaine⁶. Or, même s'il n'est pas expert de cette filière, le pôle Agrimip intègre la vigne et le vin dans ses thématiques de recherche. Inno'vin voit donc alors arriver un pôle de compétitivité « *concurrent* » – « *plus puissant* » en termes d'adhérents, de financement et de visibilité – sur son territoire. Qui plus est, le pôle refusait de signer une charte de fonctionnement (souhaitée par Inno'vin) pour définir des règles communes (notamment pour les labellisations de projets et les cotisations), ainsi que les périmètres d'intervention de chacun.

« *Je pense qu'Agri Sud-Ouest Innovation risque de prendre une place dans la filière vitivinicole. Qu'on ne peut pas prendre. Qu'on aurait pu prendre si les choses avaient été différentes (...). Je pense que ça desservira le développement d'Inno'vin (...). Ça nous pousse peut-être à vouloir être plus pressés, à vouloir faire plus de choses, à vouloir être plus performants, en tous cas plus visibles. Il y a certainement, de notre part, une sorte de concurrence : vouloir en faire plus pour justifier notre existence.* » - Directeur d'Inno'vin (2014).

La feuille de route stratégique 2014-2016 d'Inno'vin a d'ailleurs été faite « *en tenant compte d'Agri Sud-Ouest Innovation* ». Plus précisément, la stratégie de maintien de la légitimité a consisté, pour l'IC, à miser sur une politique de « *différenciation* », en valorisant son expertise de la filière, son réseau étendu de spécialistes du secteur et ses services sur-mesure. La « *stratégie de services* » d'Inno'vin symbolise cette démarche. En l'occurrence, l'IC n'a perdu aucun adhérent au profit d'Agri Sud-Ouest Innovation.

« *Agri Sud-Ouest Innovation, on les connaît. On s'est posé la question à un moment donné : Qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on travaille avec eux, est-ce qu'on ne travaille pas avec eux ? Clairement, on s'est dit : on est engagés avec Inno'vin, on s'engage jusqu'au bout. On a vraiment fait le pari d'Inno'vin et le pari a été gagné, parce que, franchement, ils nous aident énormément. Ils nous accompagnent quand on monte des projets (...). On ne sera pas de ceux qui iront voir de l'autre côté.* » - Adhérent d'Inno'vin (2016).

Par ailleurs, le maintien de la légitimité d'Inno'vin est aussi le fruit du soutien du Conseil Régional. Par exemple, ce dernier a initié un rapprochement entre Agri Sud-Ouest Innovation et Inno'vin, ce qui a permis à l'IC de décrocher ses premiers financements FUI, en 2014. De même, fin 2017, la Région a invité Inno'vin et Agri Sud-Ouest Innovation à signer une convention de partenariat mutuellement avantageuse.

La figure 2, ci-dessous, permet finalement de retracer les principales étapes du processus de légitimation d'Inno'vin et offre, à ce titre, une vision longitudinale du phénomène.

⁶ Agrimip sera rebaptisé Agri Sud-Ouest Innovation en 2012.

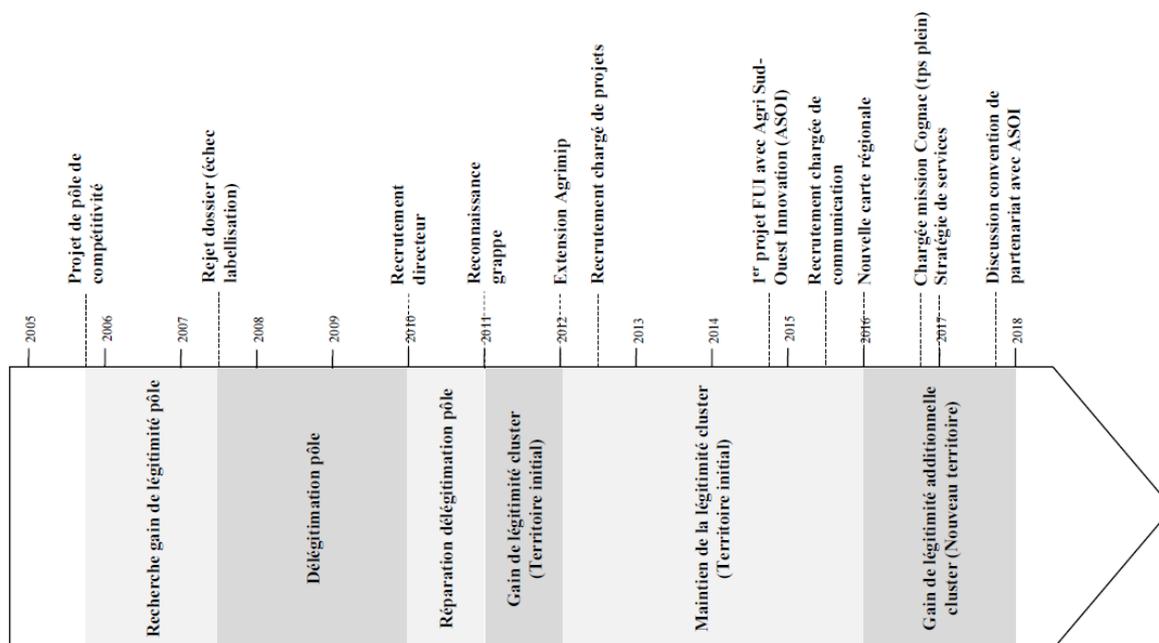


Figure 2 : Les étapes clés du processus de légitimation d’Inno’vin

3.3. CONTEXTE DE LEGITIMATION

Au-delà des relations tissées au fil du temps, de la dynamique créée et des stratégies mises en œuvre, la légitimité de l’IC s’explique aussi par des facteurs contextuels. Comme l’indique le tableau 3, ci-dessous, ceux-ci ont été favorables ou défavorables à Inno’vin.

<p>Facteurs externes de légitimation de l’IC</p>	<ul style="list-style-type: none"> En janvier 2009, l’Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (ISVV) de l’Université de Bordeaux a ouvert ses portes. Pour monter des projets collaboratifs, l’IC a donc pu s’appuyer sur la dynamique de recherche initiée par l’ISVV. Ainsi, Inno’vin a pu bénéficier, au départ, de la reconnaissance de cet institut, à commencer par l’existence de cellules de transfert de technologie. Symboliquement, l’équipe d’animation de l’IC est d’ailleurs basée dans les locaux de l’ISVV. De même, le premier Président d’Inno’vin était également celui de l’ISVV. De façon logique, les premières entreprises adhérentes d’Inno’vin (ex. : Laffort) avaient déjà des liens très forts avec l’Université de Bordeaux. En 2012, Qualiméditerranée – spécialisé notamment dans la vigne et le vin – faisait partie des 14 pôles (sur 71) jugés « moins performants » dans l’évaluation des pôles de compétitivité. Les difficultés récurrentes de ce pôle ont permis de mettre en lumière les bons résultats rencontrés par Inno’vin au fil du temps (sans label). En janvier 2016, l’entrée en vigueur de la nouvelle carte régionale a offert l’opportunité à Inno’vin d’étendre son périmètre vers l’ancienne région Poitou-Charentes, en intégrant le territoire des vins de Cognac. Cela a permis de conquérir de nouveaux adhérents.
<p>Facteurs externes de délégitimation de l’IC</p>	<ul style="list-style-type: none"> La filière vitivinicole est fragmentée, si bien que les projets collaboratifs doivent impliquer de nombreux acteurs et sont souvent difficiles à monter. L’IC met également plus de temps à gagner en légitimité auprès de toutes les parties prenantes de la filière. Les IC sont nombreuses en Nouvelle Aquitaine (environ une cinquantaine), ce qui multiplie les demandes de cotisations aux entreprises, notamment pour celles intervenant sur plusieurs filières simultanément. Ces différentes IC cherchent également à obtenir les financements de la Région, dont a besoin Inno’vin pour monter ses projets et renforcer sa notoriété.

Tableau 3 : Facteurs externes de légitimation/délégitimation de l’IC

4. DISCUSSION

Nos résultats font ressortir que la légitimité de l'IC est très centrée, au départ, sur le directeur en tant qu'entrepreneur institutionnel, dont la seule véritable ressource est la connaissance intime de la filière. Dans un premier temps, celui-ci met temporairement à distance la recherche de reconnaissance institutionnelle. Il construit alors une **légitimité pragmatique** auprès des professionnels de la filière, en faisant en sorte – par des discours répétés – qu'ils perçoivent l'intérêt d'établir des relations durables avec l'IC (ex. : invitations régulières à participer à des projets de R&D et/ou des événements). Une fois obtenue, cette légitimité pragmatique permet de donner du sens à l'IC et crée, par conséquent, une **légitimité cognitive** auprès des institutions régionales et nationales. À ce stade, les deux types de reconnaissance – *i.e.* celle auprès des membres de l'IC et celle auprès des partenaires institutionnels – s'auto-alimentent. On passe ainsi d'une logique d'entrepreneur institutionnel à une logique de travail institutionnel, car de nombreux acteurs se trouvent *de facto* impliqués dans le processus de légitimation de l'IC (ex. : le CR mettant en avant politiquement l'IC). Par ailleurs, à mesure que l'IC s'encastre dans son réseau – *via* les relations de légitimation – elle met progressivement en œuvre une stratégie pour agir sur son environnement. En l'occurrence, elle génère des modes de gouvernance, des procédures, des actions et des résultats de plus en plus conformes aux normes en vigueur dans les politiques publiques d'accompagnement à l'innovation et à la compétitivité. Cela améliore *de facto* la **légitimité morale** de l'IC et renforce, en retour, le réseau de l'IC, qui perçoit les avancées concrètes de l'IC. Notre modèle suggère toutefois que la construction de la légitimité n'est pas linéaire, car elle dépend des opportunités et menaces de l'environnement que l'IC devra respectivement saisir ou contrer. En définitive, au-delà du modèle synthétique proposé dans la figure 1, notre travail permet de mettre en exergue trois séries de résultats en matière de construction de légitimité d'une IC (Rosenfeld, 2005 ; Teigland et Lindqvist, 2007) : sa non-linéarité dans le temps, la combinaison d'approches institutionnelle et stratégique et l'analyse multi-niveaux.

4.1. LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE D'UNE IC : UNE LECTURE TEMPORELLE

L'une des originalités de notre manuscrit par rapport à Human et Provan (2000) est de souligner que la construction de la légitimité ne part pas systématiquement d'une feuille blanche. Au contraire, elle peut être étroitement dépendante de l'histoire passée de la structure concernée. En d'autres termes, le « fardeau » d'une organisation n'est pas uniquement lié à la nouveauté (Aldrich et Fiol, 1994 ; Tan, 2006), mais parfois aussi à des expériences antérieures malheureuses. Ainsi, là où Human et Provan (2000) identifient une première phase de formation

de la légitimité *ex-nihilo*, nous montrons ici qu'une IC peut tout à fait voir le jour avec un déficit de légitimité lorsqu'une tentative passée similaire a échoué.

Alors que la réparation de la légitimité (Suchman, 1995) apparaît traditionnellement en cours de processus dans la littérature, nous établissons donc, dans cet article, qu'il peut parfois s'agir de la première étape d'une stratégie de légitimation pour une IC. En ce sens, nous suggérons implicitement que la stigmatisation *post-échec* (Singh *et al.*, 2015) ne constitue pas une marque indélébile (Hampel et Tracey, 2017) pour une IC, pour peu que les actions engagées par l'entité organisationnelle permettent de compenser le déficit de légitimité initial. Dès lors, nous confirmons ici les propos de Ben Slimane (2009), selon lequel l'action d'un entrepreneur institutionnel est plus facile en situation de crise. En effet, il peut engager un processus de construction de la légitimité radicalement différent. En d'autres termes, le contexte initial d'échec de l'IC représente paradoxalement une ressource pour l'entrepreneur institutionnel.

En ce sens, l'apport de notre article consiste à souligner que la réparation de la légitimité de l'IC (*i.e.* sa déstigmatisation *post-échec*) est indissociable d'un processus d'apprentissage par l'échec, qui prend ici la forme d'un découplage (Grimand *et al.*, 2018 ; Orton et Weick, 1990) transitoire entre légitimité interne (*vis-à-vis* des membres de l'IC) et externe (*vis-à-vis* des partenaires institutionnels). En effet, face aux contradictions apparentes entre légitimités interne et externe – traduisant des perceptions distinctes entre le privé et le public (Teigland et Lindqvist, 2007) – le directeur a pris le parti de mettre temporairement à distance la reconnaissance institutionnelle, au profit d'une reconnaissance par la filière (là où un schéma inverse avait été appliqué lors de l'échec de 2005-2007 pour obtenir le label pôle de compétitivité). En effet, un degré aussi élevé de découplage entre les sous-systèmes ne peut être que momentané pour être viable (Grimand *et al.*, 2018).

Cet apprentissage est donc individuel, car le directeur n'était pas là au moment de l'échec et n'est pas victime, par conséquent, de la plupart des biais cognitifs associés à l'apprentissage par l'échec (Baumard et Starbuck, 2005). Le principal accomplissement du directeur, en tant qu'entrepreneur institutionnel (Ben Slimane, 2009), a consisté ensuite à recoupler les « mondes » interne et externe, notamment en obtenant la reconnaissance en tant que grappe. L'entrepreneuriat institutionnel n'est donc pas nécessairement « *un acte de rébellion face à l'ordre établi* » (Ben Slimane, 2009 : p. 68), mais peut aussi prendre la forme d'un acte de réconciliation face à des mondes de pensée distincts, *i.e.* en cas de distance perceptuelle (Berthinier-Poncet *et al.*, 2017), en choisissant d'osciller au fil du temps – selon les priorités qu'il perçoit (Human et Provan, 2000) – entre réponses aux pressions internes et externes. Notre travail va ainsi dans le sens des travaux d'Orton et Weick (1990) sur le concept de couplage

faible, en introduisant l'idée originale selon laquelle l'entrepreneur institutionnel régule, au fil du temps, le degré de couplage entre l'IC et les sous-systèmes de son environnement.

En outre, par rapport à la vision linéaire de Human et Provan (2000) – formation, croissance initiale, difficultés, maturité et déclin – nous montrons que la dynamique de légitimation d'une IC est très incertaine. En effet, des chocs exogènes (*i.e.* intervenant dans l'environnement de l'IC, sous formes d'opportunités ou de menaces), non maîtrisables et difficilement prévisibles, peuvent affecter favorablement ou défavorablement la légitimité d'une IC (ex. : redéfinition de la carte du territoire national *versus* développement d'une IC concurrente sur le territoire régional, dans le cas étudié ici). Une telle réalité rend forcément moins convaincante la lecture en termes de cycle de vie proposée par les auteurs, qui reste très souvent citée dans la littérature près de 20 ans plus tard. En définitive, il apparaît que la construction de la légitimité dans le temps d'une IC est beaucoup plus chaotique – notamment du fait de l'alternance de ruptures et de rebonds – que ce que suggèrent les auteurs. En ce sens, notre recherche s'inscrit plutôt dans la vision de Suchman (1995), selon lequel la légitimité a un statut évolutif.

4.2. LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE D'UNE IC : UNE LECTURE STRATEGIQUE

Cette recherche permet aussi de mobiliser l'opposition d'Edström et *al.* (1984) en matière de construction de la légitimité d'un réseau – selon les démarches *inside-out* ou *outside-in* – pour marquer la spécificité des différents types d'IC. En effet, en tant que symbole ultime de reconnaissance institutionnelle, le label apporte aux pôles de compétitivité une légitimité naturelle (*outside-in*). À l'inverse, une IC comme Inno'vin – *a fortiori* quand celle-ci n'est pas parvenue à obtenir ledit label par le passé – doit gagner sa légitimité vis-à-vis de l'environnement (Suchman, 1995) à travers la dynamique qu'elle crée et les actions qu'elle entreprend au fil du temps (*inside-out*). Paradoxalement, à contrecourant de la définition même de la légitimité (Deephouse et Carter, 2005 ; Suchman, 1995) et du concept d'isomorphisme (Di Maggio et Powell, 1983), le cas étudié ici montre qu'une IC peut tout à fait être perçue favorablement par l'environnement alors même qu'elle s'éloigne volontairement – au moins à court terme – des critères traditionnels de son système social (*e.g.* cahier des charges d'une IC). À la différence d'une légitimité institutionnelle (*outside-in*), la légitimité acquise *via* une stratégie délibérée (*inside-out*) conduit, par conséquent, à une moindre uniformisation des actions d'une IC, même si le découplage (Grimand *et al.*, 2018 ; Orton et Weick, 1990) entre reconnaissance par la filière et reconnaissance institutionnelle n'est que temporaire.

Quoiqu'il en soit, au-delà d'une articulation interne/externe (Edström et *al.*, 1984 ; Human et Provan, 2000), notre manuscrit propose une nouvelle lecture des IC appliquée aux clusters tels

qu'Inno'vin, en introduisant l'idée d'une légitimité pragmatique (Suchman, 1995) et progressive – qui s'acquiert dans la durée, au fil des succès rencontrés, et n'a donc rien d'automatique – comme alternative à une légitimité instantanée (celles des pôles de compétitivité), consubstantielle à l'obtention du label et donc, en quelque sorte, innée. En d'autres termes, notre étude souligne certes la très forte assise sociale du label pôle de compétitivité dans le contexte français, mais montre néanmoins qu'il ne s'agit pas du seul moyen de construire sa légitimité pour une IC.

Concernant les stratégies de légitimation, notre recherche permet également d'approfondir l'idée de complémentarité entre l'interne et l'externe (Berthinier-Poncet, 2014) ou d'interactions réciproques (Emmoth, 2016), comme facteur clef d'accès aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). En effet, notre cas montre qu'une IC s'appuie sur ses liens avec les institutions politiques pour se légitimer auprès des professionnels de la filière, tout en s'appuyant sur ses relations avec lesdits professionnels pour se légitimer auprès des institutions politiques. En d'autres termes, en matière de construction de légitimité d'une IC, notre manuscrit suggère l'existence d'un « effet de halo réciproque » entre, d'un côté, les professionnels de la filière et, de l'autre, les partenaires institutionnels. Plus encore, notre article souligne l'importance du directeur d'une IC pour faciliter la conjonction entre ces deux mondes distincts, faisant ainsi du directeur – qui doit avoir un pied dans chaque monde – un entrepreneur institutionnel (Ben Slimane, 2009 ; Ben Slimane et Leca, 2010) aux allures de marginal sécant (Crozier et Friedberg, 1977).

Enfin, cet article met en exergue que les différentes stratégies mobilisées pour gagner de la légitimité, puis la maintenir (Suchman, 1995), relèvent des démarches stratégiques les plus courantes observées dans les entreprises « classiques » (ex. : stratégie de services à destination des prospects, fidélisation des membres actuels, stratégies relationnelles, différenciation par rapport aux concurrents). En ce sens, si les IC sont, à première vue, des archétypes d'organisations « *dirigées en partie par leurs parties prenantes* » (Suchman, 1995, p.584), elles fonctionnent – dans une certaine mesure – comme des entreprises traditionnelles. Or, la littérature sur les IC a souvent ignoré cette dimension compétitive, même s'il existe des exceptions notables (Mesquita, 2007 ; Ingstrup et Damgaard, 2013). En particulier, le cas étudié ici suggère l'importance, pour l'IC, de mobiliser les outils de gestion classiques des entreprises (ex. : suivi d'indicateurs, feuille de route stratégique) comme des sources de légitimation vis-à-vis des professionnels. Ils font ainsi partie des éléments de langage du directeur dans son rôle d'entrepreneur institutionnel, au sens de Ben Slimane (2009). En d'autres termes, les outils de gestion apparaissent comme des figures imposées par l'environnement dans un processus de

légitimation. Ils peuvent alors être interprétés comme des micro-pratiques locales – *i.e.* intra-organisationnelles – visant à légitimer l'IC (Ben Slimane, 2019 ; Colyvas et Powell, 2006 ; Lounsbury et Crumley, 2007).

4.3. LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE D'UNE IC : UNE LECTURE MULTI-NIVEAUX

Notre article permet finalement d'attirer l'attention sur l'intérêt d'une analyse multi-niveaux (Colyvas et Powell, 2006) – c'est-à-dire micro, méso et macro – de la construction de la légitimité (ex. : organisation *versus* environnement, organisation *versus* directeur, IC *versus* cluster) afin d'apporter une réponse à la critique d'une théorie néo-institutionnelle fragmentée (Ben Slimane, 2019).

Tout d'abord, notre recherche va dans le sens du cadre intégrateur de Suchman (1995), en mettant en avant une combinaison d'approches stratégique et institutionnelle pour les IC émergentes (celles-ci s'alimentant l'une et l'autre, nous l'avons vu). Toutefois, nous avons souligné que le poids respectif de ces approches peut être lié à la nature de l'IC (approche plus stratégique pour une IC comme Inno'vin et plus institutionnelle pour un pôle de compétitivité). Par ailleurs, nous montrons que la légitimité de l'organisation au service du cluster est indissociable de celle de son directeur à un niveau micro. Le caractère très *intuitu personae* de la construction de la légitimité d'une IC est, à ce titre, un résultat important de cette recherche, qui réhabilite – au moins lors de la genèse de l'IC – la vision « héroïque » de l'entrepreneur institutionnel (Ben Slimane, 2009 ; Ben Slimane et Leca, 2010). En ce sens, notre recherche peut être rapprochée de celle de Messeghem et Paradas (2009), consacrée à l'émergence du pôle de compétitivité PEIFL. Celle-ci a été impulsée par son Président – appréhendé par les auteurs comme un entrepreneur institutionnel – qui a su construire une organisation bénéficiant d'une forte légitimité. La légitimité du directeur apparaît finalement comme le socle indispensable à la construction de la légitimité du cluster en tant qu'entité organisationnelle.

En outre, nous introduisons ici des éléments complémentaires par rapport à Ingstrup et Damgaard (2013) quant au profil idoine d'un directeur pour que l'IC soit légitime. Nous soulignons notamment le caractère primordial : de l'expertise métier, des compétences didactiques pour donner du sens à l'IC, de l'aptitude à séparer temporairement les légitimités interne et externe, de l'insertion dans les réseaux, de la posture (ex. : écoute, disponibilité, *networking*), de la capacité à générer de la confiance ou encore des actions de pilotage *stricto sensu*. Dans le cadre d'une IC, le directeur cherche néanmoins à enrôler d'autres acteurs pour créer une mobilisation collective autour de l'IC (Ben Slimane, 2009). Là où la littérature a souvent tendance à opposer entrepreneur institutionnel et travail institutionnel, nous suggérons

donc plutôt ici que ces deux démarches peuvent s'articuler logiquement dans le temps. Pour autant, même si le processus de légitimation devient *in fine* collectif, il reste malgré tout étroitement attaché à la figure emblématique du directeur, qui joue un rôle de pivot dans le réseau progressivement constitué.

Enfin, nous établissons que la légitimité d'une IC – en tant qu'entité organisationnelle (Human et Provan, 2000) – est indissociable de celle du concept de cluster lui-même au niveau macro (Martin et Sunley, 2002 ; Rosenfeld, 2005), là où la littérature traite généralement ces deux dimensions séparément. En effet, il apparaît que le rejet d'une IC par ses membres potentiels peut être liée au rejet du principe même d'un cluster. La capacité d'une IC à prendre ses distances par rapport aux idées socialement construites – dans l'environnement institutionnel des clusters, au sens de Porter (2000) – apparaît, à cet égard, comme un élément clef du processus de légitimation, d'abord de l'IC, puis du concept même de cluster selon une dynamique cognitive (Reynaud et Walas, 2015 ; Suchman, 1995). En définitive, si les IC sont des organisations « *dirigées en partie par leurs parties prenantes* » (Suchman, 1995, p. 584), elles constituent une sous-catégorie très spécifique, dont la présente étude a permis de tracer les premiers contours (ex. : légitimité construite dans l'interaction continue, légitimité centrée sur le directeur, légitimité liée à la loyauté vis-à-vis des parties prenantes). En effet, à la différence d'un cabinet d'avocats ou d'une clinique – pour reprendre des exemples de cette catégorie cités par Suchman (1995) – le cluster est une nouvelle forme d'organisation, qui ne peut pas s'appuyer sur une dynamique normative. Il y a, au contraire, un travail important à réaliser auprès des acteurs pour qu'ils comprennent ce que sont les clusters et que ceux-ci deviennent *in fine* incontournables à leurs yeux (Reynaud et Walas, 2015).

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous étudions qualitativement la construction de la légitimité de l'IC Inno'vin sur une période de 14 ans. Nous avons montré notamment que la non obtention du label pôle de compétitivité est certes un obstacle en termes de reconnaissance, mais que ce déficit initial de légitimité peut être réparé dans la durée. Notre recherche invite ainsi à raisonner davantage en termes de capital de légitimité qu'en termes de cycle de vie comme peuvent le faire Human et Provan (2000). Par ailleurs, notre article souligne le rôle des stratégies de légitimation de type *inside-out* (Edström et al., 1984) pour combler le déficit initial de légitimité, quitte paradoxalement à s'écarter temporairement des normes des politiques publiques d'accompagnement à l'innovation et à la compétitivité (Suchman, 1995). Nous confirmons, à cette occasion, l'intrication étroite entre les démarches *inside-out* et *outside-in*

(Berthinier-Poncet, 2014 ; Emmoth, 2016). Enfin, notre manuscrit suggère l'intérêt d'une lecture multi-niveaux de la légitimité, en mettant exergue en particulier, dans la construction de la légitimité d'une IC, l'importance de la perception sociale du concept même de cluster (au plan macro) ainsi que le rôle du directeur (au plan micro), en tant qu'entrepreneur institutionnel (Ben Slimane, 2009). En contribuant justement à dessiner les contours du profil-type de l'animateur d'une IC (ex. : expertise métier, compétences didactiques, insertion dans les réseaux, capacité de socialisation), notre recherche se veut, à ce titre, utile au plan managérial. D'une façon plus générale, nous identifions dans cet article de nombreux leviers permettant de construire la légitimité d'une IC dans la durée (ex. : structuration, gouvernance, montage de projets collaboratifs, fidélisation des adhérents, obtention d'un soutien politique). Il n'en demeure pas moins que l'approche retenue ici est très marquée culturellement. En effet, le poids des pouvoirs publics dans les politiques de clusters est une spécificité française. Le cas d'Inno'vin mériterait, à ce titre, d'être comparé avec des IC similaires dans d'autres pays. De même, dans une logique de validité externe, il serait intéressant de voir si la construction de la légitimité étudiée ici est propre à l'archétype d'organisation, au sens de Suchman (1995), ou si on retrouve des mécanismes similaires dans d'autres formes.

REFERENCES

- Aldrich H.E. et Fiol C.M. (1994), « Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 4, p. 645-670.
- Baumard P. et Starbuck W.H. (2005), « Learning from Failures: Why it May Not Happen », *Long Range Planning*, vol. 38, n° 3, p. 281-298.
- Ben Slimane K.B. (2009), « Agir sur l'environnement », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, p.65-82.
- Ben Slimane K.B. et Leca B. (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, vol. 7, p. 53-69.
- Ben Slimane K.B. (2019), « Théorie néo institutionnelle : une perspective micro » in S. Liarte (Ed.), *Les grands courants en management stratégique*, Editions EMS, p. 131-160.
- Berthinier-Poncet A. (2014), « Gouvernance et dynamiques d'innovation au sein d'un technopôle. Une analyse par les pratiques institutionnelles d'innovation », *Management International*, vol. 19, n° 1, p. 94-112.
- Berthinier-Poncet A., Grama-Vigouroux S. et Saidi S. (2017), « Convergences ou divergences de vues ? L'effet sur l'innovation des différences de perception entre gouvernance et entreprises d'un technopôle », *Management International*, vol. 21, n° 2, p. 32-46.
- Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, vol. 36, p. 169-208.
- Casanova S., Messeghem K. et Sammut S. (2017), « Les pôles de compétitivité, un réseau particulier à l'usage des PME », *Entreprendre & Innover*, vol. 4, p. 19-28.
- Chabault D. (2009), « Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Tours.
- Colyvas, J.A. et Powell W.W. (2006), « Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries between Public and Private Science », *Research in Organizational Behavior*, vol. 27, p. 305-53.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions Seuil.
- David R.J. et Bitektine A.B. (2009), « The Deinstitutionalization of Institutional Theory? Exploring Divergent Agendas in Institutional Research », in B. David et B. Alan (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, SAGE, p.160-175.
- Deephouse D.L. et Carter S.M. (2005), « An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 2, p. 329-360.
- Di Maggio P. et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Di Maggio P. (1988), « Interest and Agency in Institutional Theory », *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, p. 3-21.
- Edström A., Högberg B. et Norback L.E. (1984), « Alternative Explanations of Interorganizational Cooperation: The Case of Joint Programmes and Joint Ventures in Sweden », *Organization Studies*, vol. 5, n° 2, p. 147-168.
- Emmoth A. (2016), « The Legitimacy Process that Supports the Formation and Development of Cluster Initiatives: The Case of a Tourism Cluster Initiative in Dalarna », *Doctoral dissertation*, Karlstads Universitet.
- Favoreu C., Lechner C. et Leyronas C. (2008), « Légitimité des politiques publiques en faveur des clusters », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, p. 157-178.
- Fulconis F. et Joubert J. (2009), « Management des pôles de compétitivité et structures en réseau : une analyse de la filière agroalimentaire », *Management & Avenir*, vol. 5, p. 184-206.
- Gioia D.A., Corley K.G. et Hamilton A.L. (2013), « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, p. 15-31.
- Gomez P.Y. (2009), « La gouvernance des pôles de compétitivité : Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 190, p. 197-209.
- Gonçalves L.C., Chabault D. et Tixier J. (2011), « Manager les tensions stratégiques entre le local et l'international : le cas des pôles de compétitivité », *Management & Avenir*, vol. 10, p. 172-189.
- Grimand A., Oiry E. et Ragaigne A. (2018), « Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : leçons issues de deux études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 21, n° 3, p. 1-26

- Hampel C.E. et Tracey P. (2017), « How Organizations Move from Stigma to Legitimacy: The Case of Cook's Travel Agency in Victorian Britain », *Academy of Management Journal*, vol. 60, n° 6, p. 2175-2207.
- Human S.E. et Provan K.G. (2000), « Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 2, p. 327-365.
- Ingstrup M.B. et Damgaard T. (2013), « Cluster Facilitation from a Cluster Life Cycle Perspective », *European Planning Studies*, vol. 21, n° 4, p. 556-574.
- Lawrence T. et Suddaby R. (2006), « Institutions and Institutional Work », *The Sage Handbook of Organization Studies*, p. 215.
- Lawrence T., Suddaby R. et Leca B. (2011), « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 1, p. 52-58.
- Lounsbury M. et Crumley, E.T. (2007), « New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation », *Organization Studies*, vol. 28, n° 7, p. 993-1012.
- Martin R. et Sunley P. (2003), « Deconstructing Cluster: Chaotic Concept or Policy Panacea? », *Journal of Economic Geography*, vol. 3, n° 1, p. 5-35.
- Mesquita L.F. (2007), « Starting Over When the Bickering Never Ends: Rebuilding Aggregate Trust among Clustered Firms Through Trust Facilitators », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 72-91.
- Messeghem K. et Paradas A. (2009). « L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie », *Management & Avenir*, vol. 25, n° 5, p. 164-183.
- Orton J.D. et Weick K.E. (1990), « Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 203-223.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*, Harper and Row Publishers.
- Porter M.E. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p.77-90.
- Porter M. E. (2000), « Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n° 1, p. 15-34.
- Pouder R. et St. John C.H. (1996), « Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 1192-1225.
- Reynaud E. et Walas A. (2015), « Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque », *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 248, p. 187-209.
- Rosenfeld S. (2005), « Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy », *Journal of New Business Ideas and Trends*, vol. 3, n° 2, p. 4-13.
- Singh S., Corner P.D. et Pavlovich K. (2015), « Failed, not Finished: A Narrative Approach to Understanding Venture Failure Stigmatization », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n° 1, p. 150-166.
- Suchman M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Tan J. (2006), « Growth of Industry Clusters and Innovation: Lessons from Beijing Zhongguancun Science Park », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n° 6, p. 827-850.
- Teigland R. et Lindqvist G. (2007), « Seeing Eye-to-Eye: How do Public and Private Sector Views of a Biotech Cluster and its Cluster Initiative Differ? », *European Planning Studies*, vol. 15, n° 6, p. 767-786.

ANNEXE 1 : EVOLUTION DES GUIDES D'ENTRETIEN

Phases 1 et 2 (2009-2010 et 2012)	Phase 3 (2014)	Phase 4 (2016)	Phase 5 (2017)
<p>Questions sur la <u>légitimité</u> (relances) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle était, à vos yeux, la légitimité d'un pôle de compétitivité sur le vin ? - Comment se gagne la légitimité dans la filière vitivinicole ? - Comment peut-on rendre légitimes les actions d'un cluster ? <p style="text-align: center;">+</p> <p>Données émergentes sur la légitimité.</p> <p><u>Nota</u> : Bien qu'aucune question des guides d'entretiens de ces deux phases ne soit axée sur la légitimité, ce concept émerge malgré tout spontanément dans 60% des entretiens en 2009-2010 et dans 40% des entretiens en 2012.</p>	<p>Questions sur la <u>légitimité</u> (guide + relances) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce qui vous permet de dire qu'Inno'vin est légitime aujourd'hui ? - Y'a-t-il un déficit de légitimité d'Inno'vin par rapport aux pôles de compétitivité ? - Comment Inno'vin peut-il gagner en légitimité ? - Quelle est la légitimité d'Agrimip au sein de la filière vitivinicole ? - Avez-vous le sentiment qu'Inno'vin a perdu en légitimité, notamment vis-à-vis des entreprises de la région (suite à l'arrivée d'Agrimip) ? <p style="text-align: center;">+</p> <p>Données émergentes sur la légitimité.</p>	<p>Questions sur la <u>légitimité</u> (guide + relances) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le passé de viticulteur du directeur est-il important pour la légitimité d'Inno'vin ? - Pourquoi est-il légitime, à vos yeux, d'adhérer à Inno'vin ? - Dans quelle mesure les relations inter-cluster d'Inno'vin sont-elles sources de légitimité ? <p style="text-align: center;">+</p> <p>Données émergentes sur la légitimité.</p>	<p><u>Exemples de questions</u> (guide centré sur la légitimité + relances) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment définir la légitimité d'un cluster ? - Vis-à-vis de qui est-il important que le cluster soit légitime ? - Certaines formes de légitimité sont-elles plus longues à gagner que d'autres ? - À partir de quand avez-vous eu le sentiment qu'Inno'vin est devenu légitime ? Pourquoi ? - Quelles sont les actions ou les réussites qui ont construit cette légitimité ? - Que change concrètement pour Inno'vin le fait d'avoir cette légitimité ? - Y-a-t-il – aujourd'hui encore – des acteurs qui font sentir à Inno'vin que le cluster n'est pas légitime ? Pourquoi ? - Dans quelle mesure la légitimité du cluster est-elle liée à la légitimité de son directeur ? - Le passé de viticulteur du pilote directeur est-il important en termes de légitimité ? - Que peut-on dire de la légitimité d'Inno'vin au regard de celle d'un pôle de compétitivité ?

ANNEXE 2 : STRUCTURE DES DONNEES SELON LA METHODOLOGIE GIOIA ET AL. (2013)

Le label pôle de compétitivité est, en soi, une source d'attractivité importante (-).	Reconnaissance institutionnelle	Relations de légitimation
Inno'vin jouit d'une reconnaissance moindre qu'un pôle de compétitivité (hiérarchie implicite) (-).		
Le CR et le CIVB soutiennent l'IC, notamment sur le plan financier (+).		
Inno'vin n'a pas accès aux FUI et doit s'adosser à des pôles de compétitivité (-).	Reconnaissance directeur	
Inno'vin a obtenu la reconnaissance en tant que « grappe d'entreprises » (+).		
Les rapprochements avec d'autres pôles de compétitivité (ex. : Qu@limed) auraient pu apporter encore plus de légitimité (+).		
Le profil de viticulteur du pilote directeur lui apporte une légitimité auprès des professionnels de la filière (connaissance du métier) (+).	Reconnaissance filière	
La capacité du directeur à tisser des relations de confiance lui apporte de la légitimité (+).		
La capacité du directeur à mettre en relation ses interlocuteurs, à animer un réseau (networking) lui apporte de la légitimité (+).		
La légitimité de l'IC est tributaire de la légitimité du directeur (+).	Structuration de l'IC	
Les professionnels de la filière sont intéressés à l'idée de travailler ensemble sur de la recherche appliquée (+).		
Les professionnels de la filière n'ont pas une bonne connaissance/image des IC, pour lesquels ils se sentent néanmoins légitimes (-).		
Un cluster tel qu'Inno'vin apporte plus de souplesse qu'un pôle de compétitivité pour s'ajuster aux besoins de la filière (+).	Performance de l'IC	
L'IC est à l'écoute des besoins des professionnels de la filière, notamment des adhérents (+).		
Les professionnels ne se sont pas impliqués dans le projet de pôle de compétitivité (-).		
L'IC est devenu un interlocuteur légitime auprès des professionnels de la filière (identité reconnue) (+).	Développement de l'IC	
Le projet de pôle de compétitivité était porté par le cabinet Alcimed, et non pas par une figure emblématique de la filière (-).		
L'IC ne disposait pas d'une réelle gouvernance lorsqu'il a candidaté pour l'obtention du label pôle de compétitivité (+).		
La nomination d'un Président et d'un directeur à la tête d'Inno'vin (nouvelle gouvernance) apporte de la légitimité (+).	Maintien/Réparation de la légitimité de l'IC	
L'animation de l'IC apporte de la légitimité à l'IC (+).		
L'IC capitalise sur le succès d'autres IC plus matures sur le territoire, dans une logique de <i>benchmarking</i> (+).		
L'IC devient légitime à mesure qu'elle parvient à monter des projets collaboratifs (+).	Facteurs externes de légitimation	
L'IC devient légitime en collaborant efficacement avec d'autres IC afin d'absorber des technologies issues d'autres filières (+).		
L'IC accroît sa légitimité en signant des conventions de partenariat avec d'autres IC (+).		
L'IC crée de la valeur à travers une offre variée de services de qualité à destination des professionnels (ex. : club export) (+).	Facteurs externes de délégitimation	
L'IC est contraint dans ses actions de services par la taille limitée de son effectif, au regard du nombre d'adhérents (-).		
L'IC est légitime pour les adhérents car il n'est pas dans une approche mercantile (+).		
L'IC devient désormais un <i>benchmark</i> pour des IC émergentes (+).		
L'IC parvient à attirer de plus en plus d'adhérents, qui se montrent généralement fidèles (+). (G)		
L'IC peine encore à attirer certaines typologies d'adhérents (ex. : grands châteaux) (-). (G)		
L'IC augmente peu à peu l'effectif de son équipe (+). (G)		
L'IC devient autonome financièrement et ne dépend plus des subventions du CR et du CIVB (+). (G)		
L'IC se développe en dehors de Bordeaux (ex. : Cognac) (+). (G)		
L'IC est très ancrée sur son territoire et manque de renommée à l'échelle nationale, européenne ou internationale (-). (G)		
L'IC participe à des événements clés de la filière et est de plus en plus visible (Vinitech, Vinexpo, etc.) (+). (G)		
L'IC a échoué dans l'obtention de la labellisation en tant que pôle de compétitivité (-). (R)		
L'IC est parvenue à créer une dynamique collective, malgré l'échec de la labellisation en tant que pôle de compétitivité (+). (R)		
La présence d'IC concurrentes sur le territoire fait de l'ombre à Inno'vin et constitue une menace (ex. : absorption) (-). (M)		
La préexistence de cellules de transfert de technologie apporte de la légitimité à l'IC (+).		
La nouvelle carte régionale a offert une opportunité de développement à l'IC (+).		
La présence de l'ISVV donne de la légitimité à l'IC (+).		
Les contre-performances d'IC concurrentes renforcent la légitimité de l'IC (+).		
La fragmentation de la filière – qui a un impact sur la taille des entreprises et des projets – complique les démarches collaboratives (-).		
La multiplicité des « guichets » pour les entreprises, en matière d'adhésions, porte préjudice à l'IC (-).		

 **Légitimité pragmatique**
 **Légitimité morale**
 **Légitimité cognitive**

 **Stratégie de légitimation (gagner - G, maintenir - M ou réparer - R)**