



**HAL**  
open science

# Comment une volonté politique peut impulser des démarches coopératives en recherche, formation et innovation ? L'exemple d'Angers TourismLab

Aude Ducroquet, Solène Chesnel

## ► To cite this version:

Aude Ducroquet, Solène Chesnel. Comment une volonté politique peut impulser des démarches coopératives en recherche, formation et innovation ? L'exemple d'Angers TourismLab. L'impact de la Recherche en Sciences de Gestion (EGM 2016), 2016, Toulouse, France. hal-02530053

**HAL Id: hal-02530053**

**<https://univ-angers.hal.science/hal-02530053v1>**

Submitted on 12 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# COMMENT UNE VOLONTE POLITIQUE PEUT IMPULSER DES DEMARCHES COOPERATIVES EN RECHERCHE, FORMATION ET INNOVATION ?

## L'EXEMPLE D'ANGERS TOURISMLAB

**Aude Ducroquet** : maître de conférences en sciences de gestion, Université d'Angers  
aude.ducroquet@univ-angers.fr

**Solène Chesnel** : docteur en sciences économiques, chargée de la valorisation de la recherche et de l'innovation, Angers TourismLab.  
solene.chesnel@univ-angers.fr

### Résumé

Le dispositif Angers TourismLab., créé le 10 avril 2015, a pour ambition de faire des Pays de la Loire un pôle leader en France et reconnu au plan international en termes de recherche appliquée, de formation aux métiers du tourisme et d'innovation dans les entreprises et destinations touristiques. Pour se faire, un collectif d'acteurs composé d'institutionnels, d'enseignants-chercheurs, d'entreprises et de collectivités s'est constitué pour monter des projets de recherche, de formation et d'innovation. Cet écosystème en construction est un bon exemple de la montée en puissance d'une dynamique régionale fondée sur des compétences et connaissances différenciantes. A travers les théories du milieu innovateur et du concept de proximité, nous proposons dans cet article une analyse de terrain qui a pour objectif la compréhension et la mise en avant des leviers et des freins à la construction d'un réseau régional où les objectifs des différentes parties prenantes doivent coïncider.

### 1. Introduction

Les recherches en gestion demandent à être davantage connectées avec les différents mondes que constitue notre économie. L'association des dirigeants d'organisations au pilotage de la recherche en gestion est un phénomène qui s'accroît, comme le démontrent les diverses politiques publiques en faveur d'un rapprochement entre les équipes de recherches universitaires et les entreprises (Philpott et al, 2011). C'est notamment le cas dans la Région des Pays de la Loire qui a lancé depuis 2014 des dispositifs dits RFI « Recherche Formation Innovation » pour développer les filières porteuses de valeurs ajoutées sur son territoire. Ces dispositifs sont portés par des universités et regroupent des acteurs de milieux différents : académiques, formations, entreprises et collectivités. Entre 2014 et 2015, une dizaine de filières ont bénéficié de ce dispositif financier et humain qui doit lui permettre à l'horizon 2020 d'être reconnue aux niveaux national et international. Ces RFI font le pari que l'association entre la recherche académique, la formation et l'innovation est gage de développement économique, ce qui n'est pas sans rappeler la politique des pôles de compétitivité lancée en 2003 par l'Etat.

Nous avons particulièrement étudié le RFI Tourisme qui porte le nom d'Angers TourismLab et qui s'appuie notamment sur les compétences de chercheurs en gestion, géographie ou sociologie.

Le tourisme n'est pas traditionnellement étudié sous l'angle d'une filière. L'originalité d'Angers TourismLab est de considérer le tourisme comme un secteur à part entière et de

mobiliser l'ensemble des compétences qu'elles soient universitaires, de formation, et d'entreprises autour de cette thématique. Face à ce dispositif initié par les politiques, l'objectif de notre travail est de comprendre la mécanique des coordinations qui se noue à l'intérieur de l'écosystème. Comment cet outil contribue-t-il à impulser des dynamiques d'innovation et de développement ? Comment le RFI Angers TourismLab favorise-t-il des coopérations entre le monde académique et les professionnels du tourisme ? Des questionnements complémentaires viendront étayer nos propos : Comment l'acteur public favorise-t-il le rapprochement entre chercheurs et acteurs économiques au sens large (entreprises, fédérations, associations, collectivités) ? Comment accélérer un processus de coopération ex nihilo et impulsé par des politiques ? Quels sont les mécanismes d'incitations dont disposent les parties prenantes du projet ? Quels outils de collaboration peuvent être mis en place pour initier des acteurs non habitués à la recherche ?

Angers TourismLab, n'étant pas une structure mais un dispositif territorial qui doit engendrer des innovations et faire monter en compétences et en visibilité nationale la Région des Pays de la Loire, nous cherchons à comprendre les processus d'innovation internes au système. Pour y répondre, nous nous référons à la théorie des milieux innovateurs (GREMI, 1986) qui apporte une explication au développement endogène des territoires notamment par le rôle important du contexte territorial dans la formation du processus d'innovation. Une dynamique territoriale ne relevant pas uniquement de l'action individuelle des entreprises mais d'un ensemble d'interdépendances multiples, la théorie du milieu innovateur nous permet d'appréhender de façon globale la structuration d'Angers TourismLab. et notamment les processus d'apprentissage et d'interaction dans la création de ressources spécifiques à l'origine de l'innovation.

## 2. Méthodologie

Nous nous inscrivons dans le paradigme épistémologique constructivisme pragmatique (Von Glasersfeld, 2001) et dans le cadre méthodologique du modèle dialogique d'Avenier (Avenier 2011, Avenier et Parmentier Cajaiba, 2013). Ce modèle est préconisé par ses auteurs pour les recherches collaboratives.

Les recherches immergées sont souvent critiquées. Ainsi, il est souvent perçu comme difficile de mêler une réflexion commune entre praticien et chercheur (Chabault, 2008, Roussel et Wacheux, 2002) ou encore les recherches-actions sont souvent mises en cause pour le faible niveau de leur qualité (Reason, 2006, Parmentier et Avenier, 2013). Néanmoins, la richesse des informations obtenues dans de tels cas est indéniable. Nous nous trouvons dans un cas particulier où le terrain observé (RFI) est directement en lien proche avec la recherche académique et ses travaux et donc interconnecté avec le milieu de la recherche. La présente communication est réalisée conjointement par un ingénieur de recherche, docteur en sciences économiques, placé au cœur du dispositif étudié en tant que chargée d'innovation et de valorisation, et par un chercheur en sciences de gestion appartenant à l'université porteuse et également présente dans les instances d'ATL.

Le modèle dialogique repose sur les échanges continuels entre chercheurs et praticiens durant tout le processus de recherche, et sur le principe de Morin (1999), selon lequel les objectifs attendus par les acteurs du R-F-I sont à la fois complémentaires et antagonistes. Trois phases d'activités seront menées de manière itérative et interactive :

1. La construction de la question de recherche : le travail émane d'une réflexion que les deux acteurs ont mené sur les objectifs de la commission innovation. Leurs échanges ont permis de définir un questionnement plus large : comment une volonté

politique peut-elle impulser des démarches coopératives en recherche, formation et innovation ?

2. L'élaboration de savoirs dits locaux ou contextualisés : La collecte des données repose sur la méthode des cas et combine des informations issues de documents, d'archives et d'entretiens. Mais aussi d'observations participantes avec la présence régulière des acteurs lors des réunions de pilotage et de travail. Nous avons utilisé les préconisations de Yin concernant le recours à l'étude de cas (Yin, 2009) et notamment la multiplication des sources de données et la synthèse des informations. Les savoirs issus de ce travail seront avant tout « locaux » (au sens de Geertz, 1983) et seront vérifiés sur d'autres cas par la suite.
3. L'élaboration de savoirs conceptuels impliquant des généralisations des savoirs locaux : La posture adoptée est inductive, selon les préconisations de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967, Walsh, 2015) et les résultats de cette étude ont vocation à être testés aux autres dispositifs régionaux.

### **3. Présentation du cas**

Inscrits dans le schéma de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation 2014-2020 de la Région des Pays de la Loire, les dispositifs RFI s'appuient sur le triangle « Recherche - Formation – Innovation » pour atteindre une visibilité internationale sur les filières clés de son territoire. Cette stratégie de développement permet d'accompagner une dizaine de secteurs d'activités via un projet collectif et des moyens financiers et humains. Les RFI constituent des plans d'actions qui visent à rendre visibles les compétences et savoir-faire des acteurs régionaux en favorisant leurs coopérations. L'association de la recherche, des collectivités et du monde socio-économique n'est pas sans rappeler les politiques de pôles de compétitivité lancées par l'Etat en 2004. Elles s'inspirent elles-mêmes des travaux sur les clusters industriels (Porter, 1990, 1998). Initiés à l'échelle d'une Région, les dispositifs RFI cherchent à rapprocher les résultats de la recherche académique et le monde socio-économique, à favoriser la co-production de recherche, ainsi qu'à développer de nouvelles formations collaboratives, afin de donner plus d'outils aux acteurs économiques et de leur permettre d'innover. Il semble donc intéressant de s'interroger sur les outils mis en place, sur leur fonctionnement et leurs résultats. Suite à un diagnostic territorial, la Région a impulsé une dynamique de RFI sur le secteur du tourisme. S'appuyant sur des capacités universitaires spécifiques et une dynamique touristique régionale (43 000 emplois, 8% du PIB régional), le RFI Tourisme baptisé Angers TourismLab a été lancé le 10 Avril 2015. Il regroupe un ensemble d'organismes de formation, de collectivités et d'acteurs socio-économiques. A travers un plan d'action sur 5 ans, Angers TourismLab et ses partenaires ambitionnent de devenir en 2020 un pôle leader en France et reconnu au plan international en termes de recherche fondamentale et appliquée dans le domaine du tourisme. Il y inclut des actions de formation aux métiers du tourisme, et des enjeux d'innovation dans les entreprises et destinations touristiques. La feuille de route précise les objectifs quantitatifs attendus. Ils seront accompagnés par une gouvernance constituée de comités de pilotage, opérationnel, scientifique et de commissions d'actions pour chacune des pointes du triangle R-F-I.

Ce dispositif est un terrain particulièrement intéressant pour appréhender les mécanismes de construction de nouvelles connaissances. Après avoir présenté les apports de la théorie du milieu innovateur et des dynamiques de proximités à la compréhension du développement

territorial, nous centrerons nos propos sur les leviers d'actions d'Angers TourismLab, ainsi que sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre opérationnelle.

## **4. Une approche par le Milieu Innovateur et les dynamiques de proximités**

Angers TourismLab (ATL) est lié à son territoire à la fois au niveau de son existence (projet régional) et à la fois au niveau de son fonctionnement, de sa gouvernance et de ses membres. Seuls quelques acteurs ont une dimension prioritairement nationale. L'importance de l'ancrage territorial ainsi que l'objectif premier d'innovation d'ATL nous a amenées à étudier l'approche par le milieu innovateur et à mobiliser le courant des proximités pour appréhender les dynamiques de coopérations existants entre les agents.

### **4.1 Les fondements de l'approche des milieux innovateurs**

Cette approche est surtout le fruit des travaux du GREMI (Groupe Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) créé en 1984 par Philippe Aydalot. Le milieu y est défini comme « un ensemble territorialisé dans lequel les interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources » (Maillat, Quévit et Senn, 1993).

Peyrage-Gadeau (1999) parle de milieu « ambiant » qui est à la fois un « contexte qui conserve les traces du passé des sociétés, de leurs modes de vie, de leurs systèmes de valeurs et de leur culture » propice aux initiatives entrepreneuriales mais aussi un « sujet agissant », un « acteur collectif porteur d'un projet de développement local ».

De fait, un milieu propice entraîne des dynamiques, des effets « boules de neige » et permet la naissance de projets dépassant le seul intérêt individuel. Le contexte territorial joue un rôle clé dans le processus d'innovation, le milieu agit comme incubateur de l'innovation (Maillat, 1994). Néanmoins tous les territoires ne peuvent être considérés comme un milieu innovateur.

Différents travaux développent les caractères indispensables à la naissance d'un milieu innovateur et à son développement. Ainsi, Richard (2007) pose trois hypothèses pour repérer un milieu innovateur :

1. l'existence d'interactions significatives entre les entreprises et la recherche scientifique et universitaire
2. la génération de compétences scientifiques et techniques qualifiées et endogènes
3. la mise en place de structures de formations et d'apprentissage adossés à des acteurs de recherche.

Coppin (2002), quant à lui, reprend à travers les travaux de Maillat (1996) et Gaffard (2005), les différents facteurs clés de succès nécessaires pour qu'un milieu innovateur se renforce :

- un collectif d'acteurs (entreprises, centre de recherches et de formation, université, instituts de financement, associations professionnelles, administration publique,...)

- des ressources matérielles, humaines, financières ou technologiques
- des savoir-faire garantissant une maîtrise du processus productif au sens large, qu'ils soient techniques, commerciaux ou organisationnels ;
- du capital relationnel favorisant la constitution de réseaux en tant que vecteurs de connaissances et de reconnaissance à la fois économique mais aussi politique dans la mesure où les relations politiques déterminent la capacité de négociation des acteurs du milieu avec les autorités locales, nationales ou supranationales ;
- des normes, règles et valeurs régissant le comportement des acteurs économiques et les relations que ceux-ci entretiennent

Les acteurs génèrent ainsi « un processus collectif cognitif qui engendre un cadre, un climat, une atmosphère ou une culture au dynamisme social, politique, culturel, technologique, administratif et économique » (Proulx, 1994). Les travaux du GREMI mettent l'accent sur ces interactions nécessaires à l'innovation. Ainsi, les acteurs seraient les dessinateurs d'un cadre stimulant, d'un contexte favorable à leurs interactions, à leurs échanges et ainsi à la dynamique d'innovation. En résumé, ils co-crèeraient un « good *ba* » décrit par Nonaka et Takeuchi (1995).

Le concept de la proximité est un levier de compréhension de cette co-crédation et nous proposons d'utiliser les travaux du groupe Dynamiques de Proximités (RERU, 1993 et 2008 ; Rallet et Torre, 2004, 2006 ; Gilly et Torre, 2000, Pecqueur et Zimmermann, 2004, Talbot et Kirat, 2005 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Boschma, 2005) pour aller plus loin dans la compréhension des mécanismes de coordination des actions.

#### **4.1 Les prolongements de l'approche des milieux innovateurs par les dynamiques de proximités**

Les milieux innovateurs tiennent également leur spécificité organisationnelle dans la construction de réseaux d'innovation. Perrin (1990) les définit comme « une forme d'organisation des relations entre les acteurs d'un processus d'innovation qui par sa durée et son ouverture (pluralité de spécialistes, diversité des savoir-faire) met en œuvre un apprentissage individuel et collectif dont l'effet synergétique contribue de manière déterminante à la créativité de l'ensemble »

Les réseaux innovateurs apparaissent pour gérer le processus d'innovation et aider les acteurs à résoudre leurs difficultés (Maillat, 1994, Lecoq, 1995). Les acteurs se réunissent car ils ne disposent pas, seuls, des ressources nécessaires pour innover (Saxenian, 1990, Crevoisier, 1995).

Le milieu innovateur tout comme le réseau innovateur soulignent l'importance d'un climat de confiance pour développer les relations et les échanges et réciproquement (Gremi, 1993). De même, par sa fonction d'intégration, ils sont amenés à réduire le niveau d'incertitude, permettant d'améliorer l'efficacité des rapports interpersonnels et ainsi d'augmenter la confiance.

L'économie industrielle et tout particulièrement le groupe « Dynamiques de proximité » fondé dans les années 1990 ont permis d'avancer sur la compréhension des mécanismes de coordination entre des agents économiques. A partir d'analyses sur les interactions locales, les auteurs ont mis en avant l'existence de différentes formes de proximité à même de donner

naissance à un environnement propice à la naissance de ces réseaux d'innovation (Uzunidis 2010, Zimmermann, 2008).

Les différentes formes de proximité partagées entre les agents structurent les interactions et définissent la richesse des milieux innovateurs locaux (Rallet et Torre, 2005, Uzunidis, 2010). Certaines de ces proximités sont géographiques, d'autres sont qualifiées d'organisées. (Rallet et Torre, 2005). Elles se basent sur le fait qu'un individu peut entretenir des relations avec un autre individu en étant proche géographiquement ou à distance. Il existe ainsi une proximité d'essence spatiale, géographique et une proximité d'essence non spatiale, majoritairement nommée dans la littérature proximité « organisée ».

La proximité d'essence spatiale renvoie à une séparation géographique entre les agents. Elle traite des liens en termes de distance (Gilly, Torre, 2000). Cette proximité favorise les interactions de face-à-face mais elle ne se suffit pas à elle seule pour produire des coopérations. L'élaboration d'une collaboration entre agents nécessite le partage d'une proximité d'essence non spatiale c'est-à-dire des liens de nature relationnelle. Généralement nommée « proximité organisée », cette proximité repose sur le partage de liens d'ordre non géographique comme le partage de connaissances, compétences, valeurs... Les travaux de Boschma (2005) distinguent quatre formes de proximités organisées : proximité cognitive, sociale, organisationnelle et institutionnelle. Pour les tenants des économistes de la proximité, les coopérations résultent d'une combinaison entre ces deux proximités. Le partage d'une « proximité organisée » serait à la base des interactions (sociales, économiques...) entre les individus qui sont facilitées par le recours à de la « proximité géographique ».

Au regard de ces critères, Angers TourismLab dispose d'atouts indéniables pour développer le tourisme et sa visibilité. Il n'en est pour autant pas exempt de difficultés. Nous reprendrons les différents facteurs clés de succès énoncés précédemment et nous nous arrêterons sur chacun de l'un d'eux.

## **5. Les facteurs clés de succès de Angers TourismLab mais aussi ces limites**

### **5.1 Un collectif d'acteurs**

A l'origine, le projet Angers TourismLab est une volonté politique dont l'objectif premier est de monter en puissance les compétences régionales en matière d'excellence touristique et d'asseoir la notoriété de la Région au niveau national voire international. Les instances de gouvernance d'Angers TourismLab tout comme les trois commissions opérationnelles regroupent :

- des institutionnels dont une partie sont les organes de financement
- des enseignants-chercheurs de disciplines variées dont les recherches et les formations sont (ou non) en lien direct avec le tourisme.
- des acteurs économiques souvent isolés

Le projet Angers TourismLab a pour vocation de soutenir des projets uniquement collaboratifs. Cette condition est indispensable pour bénéficier de la boîte à outils et des financements. En ce qui concerne la recherche, cela se traduit par des projets de recherche inter-disciplinaires entre des chercheurs de domaines complémentaires. Ainsi, les chercheurs désireux de monter un projet doivent aller à la rencontre de chercheurs d'autres laboratoires

donc d'autres disciplines et aussi de professionnels devant être ainsi à l'écoute de leurs besoins et questionnements.

Sur la thématique de l'innovation, l'enjeu partenarial prend forme dans le développement de thèses en entreprise (CIFRE), de contrats de prestations de services entre chercheurs et entreprises ou encore la mise en place d'expérimentation de nouveaux produits et services touristiques. Ces exemples permettent une meilleure appropriation des travaux de recherche et une connaissance mutuelle des différentes façons de travailler des uns des autres, condition sine qua non à la coopération de long terme. L'intérêt de la coopération est ici de mutualiser des savoir-faire et de proposer des actions qu'une organisation indépendante ne pourrait réaliser (Saxenian, 1990, Crevoisier, 1995). Le réseau innovateur (Perrin, 1990) se met en place.

D'autres exemples sur la formation montrent le caractère indispensable de la coopération. L'accompagnement (financier ou humain) d'Angers TourismLab. est conditionné à l'existence d'au minimum deux partenaires. Ainsi, que ce soit pour le montage de nouvelles formations initiales, continues, en apprentissage ou pour la création de Summer Schools, les partenaires doivent s'entendre sur un programme et un fonctionnement communs.

Les échanges, projets communs et interactions entre les opérationnels sont prometteurs. Néanmoins, les différentes parties prenantes ont des intérêts divergents. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'un projet. Le défi ici des trois types de parties prenantes (institutionnelles, économiques, académiques) est de réussir à dialoguer ensemble malgré leurs intérêts spécifiques. Pour que cela fonctionne, aucun intérêt n'est censé entraver les autres (Donaldson et Preston, 1995) mais tous devraient se renforcer mutuellement.

Les principales difficultés de ce dispositif sont de trois natures. Premièrement, nous avons des institutionnels qui ont besoin de justifier leurs choix stratégiques et ont donc mis en place des objectifs chiffrés à atteindre. Ceux-ci sont ambitieux pour la temporalité concernée.

Deuxièmement, il y a des enseignants-chercheurs déjà engagés dans des projets de recherche (parfois pour plusieurs années) et de formation ne perçoivent pas toujours l'intérêt de mutualiser leurs réseaux travaillés depuis de nombreuses années, ni de s'engager dans des partenariats nouveaux. En outre, des partenaires internationaux ont été pressentis (suite aux partenariats existants pour chaque entité) mais les enjeux sont souvent éloignés des préoccupations régionales

Enfin, des acteurs économiques un peu disparates et dispersés, peu enclins à l'innovation pour une majorité ne connaissent pas bien le monde de la recherche et sont dans un souci de rentabilité immédiate.

Une démarche pédagogique des différents types d'innovations et de partages de bonnes pratiques par la communauté pourrait sensibiliser ces récalcitrants. On retrouve ici l'opération de « traduction » (Akrich, Callon et Latour, 2006) développée dans la théorie de l'acteur réseau. Les acteurs déjà engagés doivent se poser en porte-parole, aller à la rencontre de nouveaux acteurs et traduire les attentes des collectifs. Ces représentants pourraient permettre une adaptation progressive des projets développés dans le cadre d'Angers TourismLab et des connaissances qui en découlent.

## **5.2. Des ressources humaines et financières**

Le dispositif Angers TourismLab bénéficie d'une équipe opérationnelle complète : 1 chargé de communication et d'assistanat de direction, 1 chargé de développement de la recherche, 1



chargé de la formation initiale et de l'action internationale, 1 chargé de la formation continue, 1 chargé de l'innovation et de la recherche partenariale et 1 directeur. Parallèlement à ces ressources humaines, les financeurs d'Angers TourismLab ont apporté d'importants moyens financiers pour accroître la recherche et développer des partenaires internationaux stratégiques. Malgré ces ressources importantes, il semble difficile d'atteindre l'ensemble des objectifs fixés par la Région qui sont parfois en inadéquation avec les temporalités des acteurs et les mécanismes de fonctionnement de la recherche notamment. Par exemple, Angers TourismLab ambitionne de développer les collaborations entre les chercheurs en tourisme qui sont dispersés territorialement mais la part de financement de programme scientifique pour multiplier les travaux de terrain est faible par rapport au financement de doctorats qui ne peuvent apporter tout le partenariat souhaité. Ainsi, le financement des rencontres, des réunions de travail pour que les membres des projets puissent se rencontrer est difficile, ce qui entraîne une parcellisation du travail.

Les chargées de mission d'ATL ont également un rôle d'animation de communauté et une mission pédagogique. Elles doivent expliquer, présenter, convaincre les chercheurs et les professionnels. Ils ont aussi un rôle de partage des bonnes pratiques à travers des exemples et à destination de la communauté pourrait sensibiliser ces récalcitrants. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur des ambassadeurs convaincus par la démarche qui peuvent également convaincre. On retrouve ici l'opération de « traduction » (Akrich, Callon et Latour, 2006) développée dans la théorie de l'acteur réseau. Les acteurs déjà engagés doivent se poser en porte-parole, aller à la rencontre de nouveaux acteurs et traduire les attentes des collectifs. Ces représentants pourraient permettre une adaptation progressive des projets développés dans le cadre d'Angers TourismLab et des connaissances qui en découlent.

### **5.3. Des savoir-faire garantissant une maîtrise du processus productif**

La Région Pays de la Loire a misé sur le tourisme comme pôle d'excellence. Ce choix s'est principalement basé sur la présence du plus grand centre de formation en tourisme d'Europe qui compte 3000 étudiants de plus de 30 nationalités différentes. Pôle d'enseignement supérieur formant aux niveaux licence, licence professionnelle, master et doctorat, il rassemble une vingtaine de chercheurs de disciplines différentes mais dont leur objet de recherche se concentre sur le tourisme.

Concernant le tourisme à proprement parlé, la Région n'arrive peut être qu'en 6<sup>ème</sup> position des régions visitées en France mais dispose d'un potentiel important notamment grâce au littoral et au patrimoine naturel, historique, culturel. Le VAN de Nantes et le Puy du Fou en sont des symboles d'envergure. Deux plateformes régionales d'innovation (PRI) pré-existaient à l'arrivée de ATL. Ces PRI ont pour ambition d'apporter des réflexions sur des sujets précis : l'expérience de visite et la station balnéaire. Ces dispositifs visaient à faire à mettre en place des laboratoires d'innovations sur ces sujets avec l'ambition de développer le positionnement économique régional. Ces dispositifs se sont rapprochés des universités afin de bénéficier de leur expertise. Ils rassemblent différents acteurs institutionnels et économiques. Ils pourraient être assimilés à des « sous-milieus innovateurs » (Richard, 2007) pleinement intégrés à ATL tout en conservant leur mission initiale.

Afin d'accroître le potentiel de la région, notamment en matière de recherche, le dispositif Angers TourismLab permet de financer des doctorats, des post-doctorats et des programmes scientifiques. Les chercheurs qui travaillent sur les thématiques du tourisme peuvent proposer des projets via l'appel à projets qui est lancé annuellement. Les projets de recherche doivent

mobiliser au minimum deux laboratoires de recherche pour être éligibles ou un laboratoire de recherche et un acteur socio-économique. Les projets qui sont reçus font l'objet d'évaluation externe par des pairs, et sont ensuite priorisés par la commission Recherche qui propose un classement que le comité opérationnel valide pour débloquer les financements. Depuis la naissance d'Angers TourismLab huit projets de recherche ont ainsi bénéficié de financements et d'accompagnement.

En effet, de nouveaux laboratoires de recherche ont proposé des sujets de recherche liés au tourisme, ce qui indique que davantage de chercheurs ont été incités à se tourner vers les questions touristiques. Le dispositif Angers TourismLab semble remplir son objectif de développement des recherches ligériennes sur cette thématique. Tout l'enjeu est que ces laboratoires de recherches auparavant éloignés des sujets liés au tourisme poursuivent leur réflexion dans le long terme et non pas de façon éphémère, seulement attirés par l'aspect financier. Il est espéré que les liens qui vont se tisser entre les chercheurs via les projets de recherche financés permettent de créer une véritable dynamique et un tissu de chercheurs plus large au niveau régional. L'idée est d'ouvrir la recherche en tourisme, qui est transversale et mondiale, et d'amener des chercheurs de toutes disciplines à s'intéresser aux questions touristiques.

#### **5.4. Du capital relationnel**

Pour être au plus près des besoins des entreprises du secteur touristique, Angers TourismLab a accompagné la réalisation d'une étude lancée par la Région entre mars et septembre 2015 qui visait à identifier des leviers de développement pour les acteurs socio-économiques. Le résultat de cette étude-action a préconisé un travail plus poussé de co-construction d'un cluster sur la thématique "tourisme et innovation". Depuis novembre 2015, Angers TourismLab accompagne ainsi une quarantaine d'acteurs intéressés par l'innovation pour le marché du tourisme à construire un cluster tourisme d'ambition nationale. Pendant cette phase d'incubation, une association de pré-figuration du cluster, portant le nom de Tourisme InnovationLab a été créée. Elle doit permettre aux membres (entreprises, groupements professionnels, institutionnels, académiques et collectivités) de construire le cluster c'est-à-dire de définir ses objectifs, ses missions, son mode de gouvernance et son modèle économique.

Un des défis du Tourisme Innovationlab sera l'appropriation du projet par les acteurs économiques. Bien que les nombreux travaux sur les clusters montrent que les initiatives peuvent être bottom up ou top down, l'adhésion de tous est impérative pour la réussite du projet. Defélix et al. (2008) et Retour (2009) indiquent qu'un cluster est une collaboration d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (et non par les politiques). L'existence d'une communauté d'acteurs préalable au lancement semble un élément déterminant et le « marqueur » d'un premier niveau de faisabilité. Il s'agirait du premier capital « relationnel » du futur ensemble (Frohlicher, Barès, 2014).

Le secteur du tourisme est un secteur moins bien organisé que les autres dans la Région des Pays de la Loire. Malgré l'existence de clubs d'entreprises par filières, il n'existe pas de pôles de compétitivité ou de réseau régional sur la thématique de l'innovation dans le tourisme. L'idée est donc de regrouper pendant un an des acteurs intéressés par l'innovation pour le marché du tourisme, afin qu'ils apprennent à se connaître et à construire une feuille de route opérationnelle avec des financements équilibrés. Ainsi ne dépendraient-ils pas que de l'action publique. Cette étape semble indispensable pour faire émerger des proximités notamment

cognitive et sociale (Boschma, 2005) suffisantes et mettre en place une réelle dynamique de groupe sur l'innovation dans le tourisme.

L'approche par les milieux innovateurs analyse l'innovation dans une optique évolutionniste et comme un processus collectif, mais elle est également resituée dans son contexte spatial et organisationnel (Freel, 2003 ; Laursen et al. 2010). Les travaux sur la proximité liés à l'approche par les milieux innovateurs mettent en avant les rôles de la proximité géographique et organisée, des processus d'apprentissage locaux et de la transmission des innovations par l'intermédiaire de relations de face à face (Giuliani et Bell, 2005, Torre, 2014). Des ateliers de rencontre favorisant les échanges, le travail en commun, l'apprentissage réciproque, permettent de développer le capital « relationnel ».

Plus que la proximité géographique c'est la proximité relationnelle des acteurs qui déterminent l'ampleur des externalités de connaissances (Madiès et Prager, 2008). Ainsi, les aides les plus efficaces sont celles qui portent sur l'environnement territorial des entreprises et sur l'amélioration du tissu de connexions entre les différents acteurs du processus d'innovation (Godet, Durance, Mousli, 2010).

L'enjeu principal du dispositif Angers TourismLab est donc d'inciter à cette coopération entre des acteurs aux intérêts divergents qui ne se connaissent pas bien et qui ne mesurent pas tout le potentiel de développement de leurs activités respectives engendré par leur synergie. Les freins à la coopération dont la méfiance peuvent ralentir le processus. Pour mobiliser et inciter le "travailler ensemble" dans le but de produire de la compétence collective, la théorie du don contre don (Alter, 2012) nous donne des éclairages intéressants. Les échanges ainsi que leurs effets procurent un plaisir directement tiré de la capacité collective à produire un sens subjectif et objectif en nourrissant les liens de dimensions cognitives, affectives et symboliques. Ainsi, Angers TourismLab doit pouvoir créer le sentiment d'appartenir à une communauté où l'ensemble des membres y puise un avantage (qu'il soit économique mais aussi de partage, de rencontre avec des pairs). Les échanges se basent sur le principe de la réciprocité (Courlet, 1994), la connaissance mutuelle des acteurs facilite la construction d'une relation (Boutilier, Uzunidis, 2010) basée sur la confiance et facilitant la mise en place des réseaux innovateurs. Cependant cet avantage peut ne pas être immédiat, et nous nous retrouverons dans la réciprocité élargie de Anspach (2002) qui amène A à donner à B en sachant que B ne rendra pas directement, mais qui donnera à son tour, et qu'un jour M donnera à A sans que l'on sache quand ni avec quelle valeur. Il s'agira donc de dépasser les méfiances des acteurs qui peuvent soupçonner des manœuvres ou enjeux politiques dans le but d'aider financièrement ou de positionner en tant que leaders d'excellence des acteurs déjà connus, soutenus et mis en lumière.

L'innovation est souvent analysée dans une optique évolutionniste et comme un processus collectif, mais peut être resituée dans son contexte spatial et organisationnel (Freel, 2003 ; Laursen et al. 2010). On met en avant les rôles de la proximité géographique, organisée, des processus d'apprentissage local et de la transmission des innovations par l'intermédiaire de relations de face à face (Giuliani et Bell, 2005, Torre, 2014). Plus que la proximité géographique, c'est la proximité relationnelle des acteurs qui déterminent l'ampleur des externalités de connaissances (Madiès et Prager, 2008). Ainsi, les aides les plus efficaces sont celles qui portent sur l'environnement territorial des entreprises et sur l'amélioration du tissu de connexions entre les différents acteurs du processus d'innovation (Godet, Durance, Mousli, 2010)

## **5.5. Des règles et valeurs**

Avec le recul d'une année d'existence, le dispositif Angers TourismLab a permis de lancer de nombreux projets qu'ils soient de recherche, de formation et de développement de l'innovation pour le marché du tourisme. La gouvernance mise en place par l'équipe de direction agit comme un ensemble de règles que les partenaires fondateurs et associés doivent suivre. Au-delà de ces règles écrites et imposées, on observe des différences de valeurs des individus. Ce sont ces valeurs qui nous semblent particulièrement pertinentes à étudier pour comprendre les raisons des coopérations ou des non coopérations entre les agents. Pour traiter cette question, nous proposerons, dans la lignée des travaux de Chesnel (2015), d'identifier les valeurs portées par les individus afin de déterminer le « monde » principal d'appartenance des individus (Bolstanski et Thévenot, 1991 ; Bolstanski et Chiapello, 1999). La théorie des « mondes » développée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) puis par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), cherche à caractériser les principes auxquels se réfèrent les acteurs pour légitimer leurs actions principalement dans des situations de travail. Les auteurs partent du principe que pour qu'il y ait coordination entre des agents, il est nécessaire qu'il y ait un partage d'un minimum de valeurs et de principes communs. Dans tous les actes du quotidien et plus particulièrement dans les situations de travail, les individus cherchent à agir en accord avec leurs valeurs qui se construisent tout au long de la vie. Ainsi, l'identification des valeurs individuelles est un moyen de comprendre les processus, les mécanismes de coordination entre des agents économiques. D'après Bolstanski et Thévenot (1991), il existe 7 « mondes » (cf. tableau 1) guidé par des principes, des grandeurs. Les individus seraient tous, plus ou moins, attirés vers une catégorie de figure de « Grands » et agiraient de façon à atteindre cet idéal. En relevant les différentes valeurs portées par les individus membres d'Angers TourismLab nous pensons pouvoir identifier des raisons de la réussite de certaines coopérations mais aussi de la non coopération entre des membres qui auraient pourtant intérêt à travailler ensemble.

**Tableau 1 : Résumé des mondes et des grandeurs**

<b>Mondes et grandeurs</b>			
<b>Mondes</b>	<b>Principe supérieur commun</b>	<b>Grandeurs</b>	<b>Grands</b>
<b>Monde inspiré</b>	Inspiration	Singularité, génie, créativité	Grands créateurs
<b>Monde domestique</b>	Tradition, reproduction	Supériorité, hiérarchique	Chef, patron, parent
<b>Monde de l'opinion</b>	Réputation	Célébrité	Vedettes, leaders d'opinion
<b>Monde civique</b>	Intérêt général	Agir en vue du bien commun	Militant
<b>Monde marchand</b>	Concurrence	Posséder des biens désirés par les autres	Hommes d'affaires, vendeurs, clients, riches
<b>Monde industriel</b>	Efficacité, performance	Etre expert, mettre en œuvre des méthodes opérationnelles	Professionnels, spécialistes, responsables
<b>Monde connexionniste</b>	Capacité à gérer ou à participer à des projets	Notion de réseau	Chef de projet, manager

D'après Bolstanski et Thévenot, 1991 ; Bolstanski et Chiapello, 1999, Chesnel, 2015.

## 6. Conclusion

Nous avons analysé le dispositif régional Angers TourismLab qui est un facilitateur dans la construction et le transfert des connaissances en tourisme (principalement en Sciences humaines et sociales). Notre travail visait à comprendre comment ce dispositif pouvait impulser des dynamiques collaboratives entre le monde académique et les professionnels du tourisme par le montage de projets de recherche, de formation et d'innovation. Nous avons mis en lumière les mécanismes de soutien au développement de projets collaboratifs mais aussi les risques d'un tel dispositif qui sont à la hauteur des objectifs nationaux et internationaux recherchés. La valorisation des travaux scientifiques implique des relations à double sens entre les universitaires et les acteurs académiques. Le rôle des institutionnels peut être de concevoir des espaces favorisant ces relations (Poncet, 2006). En effet, le potentiel innovateur d'un milieu dépend davantage des relations sociales qui se tissent entre les acteurs au fil du temps et qui s'accumulent créant ainsi des ressources spécifiques au territoire. Il est également important de souligner qu'une démarche top down est délicate. La confiance entre acteurs, indispensable à tout réseau innovateur, ne se décrète pas, elle se construit pas par pas. Ainsi, les objectifs fixés par les institutions, les financeurs sont parfois irréalistes avec la réalité du terrain et les lourdeurs administratives peuvent ralentir voire étouffer des initiatives.

Pour affiner ces premiers résultats, deux pistes de recherches se dessinent :

4. l'une comparative qui étudiera les différents dispositifs RFI mis en place dans les Pays de la Loire
5. l'autre qui se penchera sur les proximités partagées entre les acteurs, leurs attentes et perceptions du dispositif

## Bibliographie

- Akrich M., Callon M., Latour B., sociologie de la traduction : textes fondateurs, Paris, Mincos Paris Tech, les presses « sciences sociales »
- Alter N., (2012), l'utilité de la théorie du don, la nouvelle revue du travail, n°1
- Anspach Marc R. (2002), À Charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité, Paris, Le Seuil.
- Avenier M-J (2011), Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? Management et avenir, 43(3), 372-391
- Boltanski, L., Thevenot L. (1991). De la justification. Les économies de la grandeur. Gallimard.
- Boltanski L., Chiapello, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard.
- Boschma, R.A., (2005), "Proximity and innovation: a critical assessment", Regional studies. Vol. 39, n°1, p61-74.
- Boutillier, S., Uzunidis, D., 2010, The innovative milieu as the driving force of entrepreneurship, in B. Laperche, P. Sommers, D. Uzunidis (eds), Innovation networks and
- Chesnel, S. (2015), Proximité de valeurs et coopérations dans un cluster d'entreprises créatives, Une application au secteur du jeu vidéo, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université d'Angers.

- Courlet, C., 1994, Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on ?, dans C. Courlet, B. Soulage, Industrie, territoires et politiques publiques, Paris, L'Harmattan, 13-32
- Defélix C, Culié JD, Retour D, Valette A. (2008), travailler au sein d'un pôle de compétitivité un défi pour la gestion des ressources humaines?" in le travail, un défi pour la GRH coordonné par Beaujolin-Bellet R, Louart P., Parlier M, Paris Ed del' Anact , pp174-191
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), the stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications, Academy of management review, vol 20 n°1, pp.65-91
- Freel, MS (2003) sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity" Research Policy, 32, p751-770
- Freeman E. R ( 1984), Strategic Management : a stakeholder approach, Pitman, Boston
- Froehlicher T., Barès F. (2014), Pôles de compétitivité et clusters, vers des ecosystems de croissance?; entreprendre & innover, 2014/4 n°23, p45-58
- Gaffard, J.-L., 2005, Développement local et globalisation, Revue de l'OFCE, 94.
- Gandré P.. Hétérogénéité de l'entrepreneuriat, réseaux sociaux et qualité de l'initiative locale dans les territoires .
- Giuliani E, Bell M. (2005), the micro determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster", research Policy, 34, pp 47-68
- Glaser B.G., Strauss A.S.(1967), The discovery of grounded theory, Londres
- Glaserfeld (von) E. (1988), Introduction à un constructivisme radical, dans Watzlawick P., l'invention de la réalité. Contributions au constructivisme. Paris, Seuil, p19-43.
- Godet M., Durance P., Mousli M.,2010, Créativité et innovation dans les territoires, rapport mai 2010, La documentation française
- Laursen K., Reichsten T., Salter A. (2010) exploring the effect of geographical proximity and university quality on university—industry collaboration in the UK » Regional Studies, pp1-17
- Madiès T. et Prager, J.-C. Innovation et compétitivité des régions, no 77, ao.t 2008
- Maillat D., 1996, Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisée, Working Papers, n°9601, IRER, Université de Neuchâtel.
- Morin E. (1999), la pensée complexe, une pensée qui se pense. Dans Morin E., Le Moigne J-L (Eds), l'intelligence de la complexité (pp 247-267). Paris : l'Harmattan.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Foster Creativity and Innovation for Competitive Advantage. Oxford: Oxford University Press, 284p. 1995.
- Parmentier Cajaiba A., Avenier M-J (2013), Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques, Recherches qualitatives, vol. 32(2), pp 201-226
- Perrin, J.C. (1990), « Réseaux d'innovation: contribution à une typologie », Communication au Colloque CREDIT-HEC, Networks of Innovators, Montréal, 1er au 3 mai 1990, publiée dans les Notes de recherches du Centre d'Économie Régionale, 115, Aix-en-Provence
- Philpott K, Dooley L, O'Reilly C. et Lupton G. (2011), the entrepreneurial university: examining the underlying academic tensions, technovation, 31:4 pp161-170
- Poncet C. (2006), de l'académie vers le marché, revue française de gestion, vol.32 n° 161,

Porter, M.E. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, New York, 1990.

RERU (1993), Numéro spécial Economie de proximités, bordeaux.

Torre, A. (2014), relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters, le cas du cluster de l'optique en Ile de France, Revue Française de gestion, vol 5 n°242, pp49-80

Torre, A. Rallet, A. (2005). "Proximity and localization". Regional studies. Vol.39, n°1, pp.47-60.

Walsh I. (2015), découvrir de nouvelles théories. Une approche mixte et enracinée des données, ed EMS