



COLLABORER POUR INNOVER : QUELLE STRATEGIE POUR LES PME DANS UN POLE DE COMPETITIVITE ?

Laura Sabbado da Rosa - Universidade de Rennes 1

Résumé :

Le dispositif des pôles de compétitivité fait partie d'une politique gouvernementale de soutien aux entreprises et aux territoires visant à mieux positionner la France dans la compétition économique internationale. Cet article analyse les effets du pôle de compétitivité Arve Industries sur l'implication des PME locales dans les projets de partenariat innovants proposés par le pôle. Les résultats permettent d'identifier trois stratégies partenariales adoptées dans la région en étude : la collaboration avec des partenaires situés à la proximité, avec des partenaires à l'extérieur du site et encore avec des entreprises concurrentes et cela malgré le jeu concurrentiel important dans la région.

Thématique : Economia do Território

Mots clés : collaboration, réseaux, innovation, PME.



INTRODUCTION

Depuis plus de deux siècles, la Vallée de l'Arve est entrée dans l'ère industrielle, lorsque ses paysans ont commencé à travailler pour l'industrie horlogère suisse. Dès lors, ce territoire de la Haute Savoie s'est spécialisé dans l'activité du décolletage¹ et de la mécatronique. Le pôle de compétitivité Arve Industries², caractérisé comme un réseau d'entreprises de sous-traitance dédié en grande partie à la fabrication de pièces et de sous-ensembles pour le marché automobile, est composé dans sa grande majorité par des PME³.

La forte représentation locale d'entreprises dans un même secteur d'activité explique l'installation récente dans la région du pôle de compétitivité Arve Industries. Au total, ce sont plus de 600 entreprises spécialisées dans le décolletage, soit 14000 emplois (ADE, 2013). Malgré la forte représentativité des PME dans l'économie (99% des entreprises et 55% des emplois, selon l'Insee), il y a peu d'études consacrées à l'intégration des PME dans les projets collaboratifs innovants des pôles de compétitivité (Bocquet et Mothe, 2011).

Nombreux sont les auteurs à s'être intéressés aux pôles de compétitivité comme le démontrent les travaux sur la gouvernance des pôles (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007 ; Berthinier-Poncet, 2013), sur les PME au sein des pôles (Bardet, Bocquet, Mendez et Mothe, 2010 ; Bocquet et Mothe, 2009) et sur les projets collaboratifs (Defélix, Colle et Rapiiau, 2008 ; Forrest et Serrate, 2011; Tixier, 2010). Rares sont cependant les études abordant la place des PME dans les projets collaboratifs porteurs d'innovation (Berger-Douce et Lafaye, 2014).

D'où l'objectif de ce travail qui est de vérifier si l'implication des PME dans les projets collaboratifs du pôle de compétitivité Arve Industries a vraiment un impact sur la stratégie d'innovation de celles-ci. L'étude de la dimension collaborative de l'innovation est essentielle pour comprendre l'innovation dans des PME appartenant à un cluster⁴ (Bahlmann et Huysman, 2008).

¹L'activité du décolletage consiste à transformer des barres de métaux en petites pièces mécaniques intégrées dans des produits très divers comme les voitures, les avions, les stylos, les téléphones portables, l'armement, les prothèses médicales, etc.

² Le Pôle de Compétitivité Arve Industries Savoie Mont Blanc est aussi référencé dans le texte comme pôle de compétitivité ou simplement pôle.

³Nous retenons la définition de l'Union Européenne des PME : « des entreprises indépendantes qui occupent moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ». Toutefois dans notre étude nous intégrons également les PME d'origine locale et familiales rachetées (totalement ou en partie) par des groupes d'investissement.

⁴ Bocquet et Mothe utilisent l'expression « clusters à la française » pour désigner les pôles de compétitivité ainsi que les technopôles, également issus de politiques publiques en faveur de l'innovation.



La première partie de cet article introduit le cadre théorique permettant de comprendre la dynamique de transfert de connaissances dans des agglomérations industrielles spécifiques, comme c'est le cas de la Vallée de l'Arve. Dans la deuxième partie, nous présentons les objectifs de la politique d'installation des pôles de compétitivité en France et quelques caractéristiques de celui installé dans la Vallée de l'Arve. Dans la troisième partie, nous présentons une grille d'analyse autour d'une typologie de la stratégie collaborative des PME interrogées, selon une méthodologie exploratoire élaborée à partir du point de vue des entrepreneurs. Enfin, nous terminerons par une discussion et une mise en perspective des résultats obtenus.

1 LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES A LA BASE DE L'INNOVATION COLLECTIVE DANS LE RESEAU

On définit le processus de transfert de connaissances comme « un modèle régulier d'interactions entre entreprises qui permet le transfert, la recombinaison, ou la création des connaissances spécialisées » (Dyer et Singh, 1998 : 665). Même s'il peut se passer sur des niveaux distincts (individuel, collectif, inter organisationnel), il débute, en réalité, par l'échange individuel. C'est à partir des liens créés entre les individus que l'apprentissage évolue vers la dimension collective, en touchant le groupe, les organisations et le réseau dans son ensemble (Inkpen et Tsang, 2005).

Cette perspective théorique se retrouve dans les travaux de Marshall autour du concept des districts industriels où il constatait que « si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par les autres et combinée avec des idées de leur crû ; elle devient ainsi source d'autres idées nouvelles » (1890 : 119).

Plus tard, cette perspective a été développée par de nombreux auteurs qui montrent que cette dynamique constitue un processus dans lequel chaque membre est conditionné par l'expérience de l'autre (Argote et Ingram, 2000 ; Argote, McEvily et Reagans, 2003). En effet, les relations s'enrichissant au fil du temps, cela peut conduire à un processus cumulatif d'acquisition de connaissances, car les entreprises peuvent faire appel à ces savoirs à long terme sans coût supplémentaire (Dyer et Hatch, 2006). On montre finalement, et cela touche directement notre objet d'étude, que cette interaction est un facteur important dans le développement de nouvelles connaissances dans les entreprises, en particulier dans le milieu



de la sous-traitance industrielle, qui peuvent ainsi améliorer leur processus de fabrication et devenir de plus en plus spécialisées.

Cette dynamique de création et de transfert de connaissances inter organisationnelle est observée aussi dans les études sur les clusters qui traitent des entreprises à forte intensité technologique localisées dans un même périmètre⁵. Ces études montrent que si la proximité n'augmente pas seulement la fréquence d'interactions entre les membres du réseau, elle constitue tout de même un élément facilitateur des échanges par les interactions face-à-face entre les acteurs (Maskell, 2001 ; Arikan, 2009). Toutes ces approches, la création et l'échange de savoirs sont alors ancrés dans le territoire, tout en contribuant à l'émergence de l'innovation (Lorenzen et Maskell, 2004).

En nous situant dans le courant de la « Knowledge Based View of Clusters » (Bahlmann et Huysman, 2008 ; Maskell, 2001), nous considérons que l'innovation est un processus basé sur des échanges de connaissances et des apprentissages au niveau collectif mais également au niveau individuel. En ce sens, il est possible d'évaluer la performance du réseau par « l'aptitude de l'ensemble des entreprises à renforcer la capacité de création et de transfert de connaissances au niveau de l'entreprise » (Arikan, 2009 : 671).

Le type de connaissance, explicite ou tacite, dont fait l'objet l'échange, va déterminer la manière selon laquelle le transfert a lieu (Nonaka, 1991 ; 2007). Les connaissances explicites, par leurs caractéristiques, plus formalisées et systématisées, seront facilement partagées par le biais des spécifications de produit ou des logiciels informatiques. Au contraire, l'échange de connaissances tacites, plus subjective, est plus complexe et prend plus de temps à être transmise. Par exemple, une connaissance tacite peut être représentée par un savoir-faire accumulé par l'individu après des années d'expérience dans le même métier. Ainsi, même si son expertise est « sur la pointe des doigts », il lui est difficile de la formaliser (Nonaka, 2007).

Par conséquent, si dans le premier cas, la démarche de transfert peut se faire par l'intermédiaire d'un contrat entre les parties impliquées, dans le cas d'un savoir tacite, sa circulation inter organisationnelle s'effectue par des alliances, souvent informelles entre les firmes. De plus, ces alliances semblent s'avérer plus avantageuses aux entreprises du point de

⁵Le concept de Knowledge Based View of Clusters est apparu à la fin des années 1990, dans l'évolution de la vision de Knowledge Based View, pour rendre compte de la relation entre le transfert de connaissances et la proximité géographique des acteurs.



vue de l'innovation, car les capacités technologiques sont souvent fondées sur un savoir tacite qui peut difficilement faire l'objet d'une formalisation comme le suppose un contrat (Inkpen, 1998).

En effet, si l'innovation occupe une place importante dans la stratégie des entreprises en général, elle ne dépend pas simplement de la capacité de l'entrepreneur et/ou d'une firme individuellement. Elle suppose une démarche plus complexe, fruit « de l'action conjuguée de plusieurs acteurs, d'une articulation complexe et non linéaire de compétences spécifiques et de processus d'acquisition des connaissances tout au long de la chaîne de production » (Camagni, 2006). D'où l'importance que peut revêtir le dispositif français des pôles de compétitivité dont le principal objectif est d'encourager l'implantation et l'accompagnement de l'innovation dans les territoires.

2 PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE : LES STRATEGIES COLLABORATIVES DES PME

Afin d'acquérir un avantage compétitif face à ses concurrents, les PME sont donc amenées à établir des stratégies collaboratives afin de faciliter la circulation de nouveaux savoirs pour faire évoluer leur activité. En ce sens, nous estimons que les partenaires de la collaboration représentent, en effet, une source importante de ressources externes. La capacité de l'entreprise à obtenir des bénéfices du réseau en termes d'innovation dépend ainsi du type de partenariat choisi.

En effet, il est possible de distinguer deux principales stratégies collaboratives. D'abord, celle appuyée sur la situation géographique des partenaires : proches ou éloignés les uns des autres. Ensuite, le positionnement concernant la décision de coopérer avec ses propres concurrents.

Tableau 1. Stratégies collaboratives des PME pour le transfert de connaissances

Typologie de la stratégie collaborative	Cadre théorique mobilisé
Transfert de connaissances avec des partenaires proches géographiquement	Arikan (2009) ; Bahlmann et Huysman (2008); Boschma (2005) ; Courlet (2002)
Transfert de connaissances avec des partenaires extérieurs	Maskell, Pedersen, Petersen, Dick-Nielsen (2007) ; Camagni (2006) ; Boschma (2005) ;
Transfert de connaissances avec des concurrents	Leroy et Yami (2007) ; Bengtsson et Kock (2000) ; Hamel, Doz et Prahalad (1989)



Le tableau montre trois types de stratégies partenariales susceptibles d'être employées par les entreprises enquêtées. Premièrement, nous supposons à travers cette grille que le cluster dispose d'une composante géographique importante, du fait de la proximité des acteurs. La proximité géographique contribue à limiter les coûts de transaction (Williamson, 1991) ainsi qu'à augmenter la fréquence de contacts interpersonnels entre les membres du réseau (Boschma, 2005). En outre, ces interactions sont facilitées par le partage d'un même système de valeurs qui contribue à la régulation des relations, selon le principe de réciprocité (Courlet, 2002 ; Uzzi, 1997). Dans la formation de ces alliances, la confiance entre les partenaires joue un rôle essentiel dans la mesure où, dans l'absence de règles contractuelles, elle aide à freiner les comportements opportunistes des uns et des autres (Jarillo, 1988). D'où l'importance de la proximité géographique des entreprises dont le partage des mêmes valeurs, relevant d'une histoire industrielle ancienne, favorise les rapports de confiance fondés sur les liens socioculturels de longue date entre les individus. En somme, cette dimension sociale des réseaux à fort ancrage territorial est à même d'inciter le partage informel des nouvelles connaissances. Ces constats nous amènent à formuler une première proposition.

Les partenariats entre organisations proches géographiquement participant au pôle de compétitivité influencent positivement l'échange de connaissances.

Deuxièmement, nous estimons que les échanges ne sont pas restreints à une modalité intra-cluster et peuvent être développés avec des organisations extérieures dispersées géographiquement. La collaboration avec des partenaires éloignés peut être source de nouvelles idées et perspectives pour le développement de l'innovation dans les PME. Ainsi, ce type de collaboration représente le renouvellement des savoirs tout en évitant la stagnation du processus d'apprentissage collectif dans le réseau (Boschma, 2005). Par ailleurs, même si ce type de stratégie collaborative peut constituer un coût additionnel pour les firmes, cela représente un avantage compétitif non seulement pour les firmes individuellement mais aussi pour le réseau globalement. La stratégie des pôles de compétitivité est également basée sur une certaine ouverture des entreprises locales, notamment les PME, traditionnellement plus fermées, afin d'obtenir un avantage compétitif durable à travers l'acquisition et la



combinaison de nouvelles connaissances venant de l'extérieur (Rosenkopf et Almeida, 2003 ; Scott, 2006). Ces constats nous amènent à notre deuxième proposition.

Les partenariats entre PME proches géographiquement avec des entreprises à l'extérieur du pôle de compétitivité ont un effet favorable sur le partage de nouvelles connaissances.

Enfin, troisièmement, nous considérons que dans un environnement très compétitif, comme c'est le cas de celui des PME dans la Vallée de l'Arve, des combinaisons partenariales spécifiques peuvent avoir lieu. Dans un réseau, la rivalité entre les firmes locales peut être considérée comme un facteur optimisant l'innovation (Porter, 1998). La proximité permet aux dirigeants de PME d'être mieux informés sur les caractéristiques de nouveaux produits, ainsi que sur la qualité et les coûts de production des concurrents (Bathelt, Malmberg et Maskell, 2004). Cependant, l'ambiguïté qui revêt les relations entre les dirigeants de PME, à la fois de confiance et de méfiance sur le plan professionnel, caractérise ce que Nalebuff et Brandenburg (1996) appellent la coopétition. A partir de la collaboration entre entreprises ayant des activités concurrentes et complémentaires, des pratiques innovantes peuvent émerger chez les partenaires (Bengtsson et Kock, 2000 ; Yami et Leroy, 2007). Nous émettons alors une troisième proposition.

Les partenariats entre PME concurrentes peuvent bénéficier au transfert de nouvelles connaissances entre elles-mêmes.

Ces propositions constituent les dimensions sur lesquelles, dans le cadre de ce travail, nous évaluerons la collaboration des PME dans un pôle de compétitivité.

3 UN DISPOSITIF COLLECTIF POUR FAVORISER L'INNOVATION : LE CAS DES POLES DE COMPETITIVITE

Les politiques publiques d'aménagement du territoire en France reposent, depuis 2005, sur l'émergence des pôles de compétitivité. A la manière d'un cluster, il s'agit d'un réseau localisé géographiquement ayant une spécialisation technique importante et comportant déjà une « combinaison d'entreprises, centres de formation professionnelles, d'établissements



d'enseignement supérieur et de recherche engagés dans des partenariats de projets communs d'innovation et en même temps avec une visibilité internationale » (Datar, 2005).

En pratique, les enjeux des pôles de compétitivité se situent à trois niveaux :

Tableau 2. Enjeux des pôles de compétitivité en France

Niveaux	Enjeux pour les pôles de compétitivité
Régional	Obtention de soutien de la région Compétition avec d'autres activités locales
National	Reconnaissance et financement de l'Etat
International	Légitimité, visibilité et excellence dans le secteur d'activité concerné

Source : Adapté de Tixier (2010)

Il va sans dire que les avantages du dispositif des pôles de compétitivité sont nombreux car « le dialogue entre les entreprises et les pouvoirs publics devient un avantage pour tous : pour l'entreprise qui trouve des externalités dans son engagement local et pour les acteurs habitant des lieux où ils trouvent une activité économique qui permet la vie sociale » (Pecqueur, 2008 : 312). D'autres auteurs, comme Bocquet et Mothe (2011), considèrent cette démarche de labellisation des territoires à vocation industrielle « comme le meilleur compromis entre une proximité géographique nécessaire pour établir des réseaux et un espace suffisamment grand pour accueillir des organisations, entreprises, centres de recherche et de formation ayant la taille critique pour conduire un projet collectif à visibilité internationale » (Bocquet et Mothe, 2011 : 5). Bref, ce type de configuration favorise la synergie entre les acteurs locaux et, par conséquent, le développement des entreprises concernées.

Plus précisément, dans le cas de la Vallée de l'Arve, le pôle « Arve Industries » intègre 306 entreprises industrielles, dont certaines se situent dans d'autres communes de la Haute Savoie, notamment dans la ville d'Annecy. Plus de la moitié de ces entreprises (53%), appartiennent au secteur du décolletage. Les autres (47%) sont spécialisées dans d'autres secteurs d'activité, comme par exemple la mécatronique, la frappe à froid, le traitement de surfaces, etc. De plus, le pôle Arve Industries se différencie par la forte présence de PME, qui constituent 91% des entreprises adhérentes (Arve Industries, 2013).

L'objectif affiché par le pôle Arve Industries est de « concentrer sur le territoire des centres d'expertise de niveau européen, choisir et réaliser des projets d'innovation ciblés et adaptés aux enjeux des industriels, promouvoir le pôle pour attirer les clients, les talents et anticiper les mutations » (Arve Industries, 2013). Afin de mener à bien les nombreux projets pour l'industrie locale, la gouvernance du pôle se compose d'un bureau exécutif et d'un conseil



d'administration, en charge de la définition de la stratégie. Le pôle s'appuie également sur un comité de direction, chargé du pilotage des projets. Plus opérationnel, sa fonction est de permettre la coordination des actions, la sélection des entreprises candidates aux projets R&D mais également de soumettre les résultats des actions au bureau exécutif ainsi qu'au conseil d'administration.

Le lien entre la gouvernance et la performance en termes d'innovation dans les pôles de compétitivité a déjà été démontré (Berthinier-Poncet, 2013 ; Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007). L'institutionnalisation des processus d'innovation collaborative à travers la mise en commun des projets et des ressources entre les membres du réseau, semblerait être une solution à la difficulté majeure des PME, le manque de ressources et une taille critique pour innover. Cependant, comme nous verrons par la suite, les stratégies collaboratives développées par les entrepreneurs locaux dans le pôle Arve Industries, nous mènent à nuancer ces considérations.

4 A LA RECHERCHE DE L'INNOVATION : QUELLES PRATIQUES DE PARTAGE DE CONNAISSANCES POUR LES PME ?

Dans cette étape, l'objectif est d'évaluer la mise en œuvre de trois typologies de partenariat établis par les PME dans le but d'innover. Pour ce faire, nous exposons, tout d'abord, la méthode choisie, appuyée sur les discours des dirigeants ; ensuite, une analyse des données expliquant leur stratégie collaborative est développée.

4.1 Méthodologie

Nous adoptons une méthodologie qualitative par l'étude de cas du pôle de compétitivité Arve Industries. La collecte de données, réalisée entre novembre 2010 et juin 2011, a porté sur d'importants acteurs locaux : les PME et les organisations fédérées par le pôle, localisées en Haute-Savoie. Au total, trente-six entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face pour une durée moyenne d'une heure. D'abord, nous avons interviewé six responsables des structures locales les plus reconnues (Pôle de Compétitivité Arve Industries, Centre Technique du Décolletage, Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance, Thésame⁶, Syndicat National du Décolletage et Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises de la Haute-Savoie). Ensuite, nous avons interrogé vingt-deux dirigeants ou

⁶Le Thésame est une organisation liée à l'Université de Savoie, partenaire du pôle de compétitivité Arve Industries. Ses activités sont centrées sur l'innovation des entreprises industrielles du département de la Haute-Savoie, notamment dans la mécatronique.



responsables de PME industrielles spécialisées soit dans le décolletage, soit dans des activités connexes⁷. Nous avons également consulté des sources d'informations indirectes (site internet, articles dans la presse, documents internes, etc.), pour permettre la triangulation des données.

Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité et ont ensuite fait l'objet d'une analyse thématique à l'aide du logiciel NVivo 10. La grille d'analyse s'articule autour de trois thèmes : 1) la collaboration avec les organisations du pôle, 2) la collaboration avec des entreprises externes et 3) la collaboration avec des entreprises concurrentes.

4.2 Présentation du profil des entreprises de la Vallée de l'Arve

Le tableau 3 fournit le profil des entreprises interrogées selon leur activité productive principale, leur secteur de marché et leur taille.

Tableau 3. Les profils des PME étudiées

PME	Activité	Secteur principal	Effectif
1	Décolletage, mécatronique	Varié	20 à 49
2	Produits finis	Automobile	50 à 99
3	Mécanique	Aéronautique	10 à 19
4	Frappe à froid	Automobile	50 à 99
5	Décolletage	Connectique	50 à 99
6	Décolletage	Travaux publics	20 à 49
7	Décolletage	Automobile	20 à 49
8	Décolletage	Automobile	20 à 49
9	Décolletage	Varié	20 à 49
10	Décolletage	Automobile	50 à 99
11	Traitement de surface	Varié	100 à 249
12	Décolletage	Automobile	20 à 49
13	Décolletage	Automobile	100 à 249
14	Décolletage	Varié	20 à 49
15	Décolletage	Aéronautique	20 à 49
16	Décolletage	Varié	< 10
17	Décolletage	Automobile	10 à 19
18	Produits finis	Automobile	100 à 249
19	Décolletage	Médical	10 à 19
20	Décolletage	Automobile	20 à 49
21	Mécatronique	Varié	< 10
22	Rectification	Varié	20 à 49

⁷ Les activités complémentaires au décolletage peuvent être très variées, comme par exemple, la mécatronique, le traitement de surface, la frappe-à-froid, la rectification, etc.



4.3 Quelles stratégies collaboratives possibles pour le transfert de connaissances ?

Caractérisés par un programme de soutien à l'innovation, par les centres de formation et de recherche, par la mise à disposition des financements facilités par les institutions publiques ainsi que par les banques locales, les pôles de compétitivité offrent aux entreprises, et aux PME en particulier, l'opportunité d'innover et de développer ainsi leur activité. A travers sa configuration réticulaire, des nouvelles interactions facilitant le transfert de connaissances sont désormais accessibles aux PME participant au pôle. La démarche de collaboration collective est bien visible dans le discours de la gouvernance de Arve Industries : « les entreprises qui adhèrent cherchent à développer leur réseau, ce qui est toujours positif et bénéficie d'un appui certain », notamment dans le but « de leur apporter de la valeur ajoutée, en améliorant leur compétitivité par l'innovation ».

Ainsi, nous considérons que la performance de ces entreprises peut être évaluée non seulement en termes de chiffre d'affaires, mais également au niveau de la production de nouvelles connaissances, ou de l'innovation. Pour ce travail, l'innovation n'est pas appréhendée au travers de données chiffrées, telles que les dépenses en R&D ou le nombre de brevets, qui nous semblent des mesures inadaptées pour qualifier la diversité des découvertes des PME et TPE constituant une part importante du pôle (91%). Une approche plus élargie de l'innovation, telle que celle définie par l'OCDE (2005), permet d'observer en fonction de la modernisation technologique, au niveau des procédés et au niveau des produits, les deux pratiques les plus souvent abordées par les entrepreneurs du territoire.

Notre étude révèle que la plupart des dirigeants sont engagés dans un processus d'innovation des procédés (81%), avec des changements dans le processus de production, tels que l'amélioration des moyens de fabrication par l'achat de machines plus performantes avec l'objectif d'automatiser les processus de traitement du métal. Quant au deuxième type d'innovation, au niveau du produit, il est plus rare dans ce milieu industriel, n'ayant été observé que dans 30% des entreprises, dont un tiers appartient à des groupes d'investissements qui ont plus de ressources matérielles et financières pour développer ce type d'innovation.

Une stratégie collaborative peut favoriser l'accès à de nouvelles connaissances. La recherche des partenaires peut avoir lieu dans un premier temps au niveau local, dans le réseau important du pôle de compétitivité Arve Industries.



4.3.1 L'ancrage territorial des connaissances

« Quand on dit 'pôle', on pense collectif, [les entreprises] sont des partenaires. Le pôle est l'animateur et le fédérateur des structures sur le territoire ». L'extrait du discours du directeur du pôle met en évidence le rôle de la gouvernance territoriale dans la démarche collective de collaboration. L'effet « macro-entreprise » de ce réseau permet de mettre en contact des patrons de PME afin de promouvoir de nouvelles combinaisons partenariales : « On travaille avec des partenaires qui nous sont présentés par le pôle, qu'on a rencontré dans les réunions du pôle ».

Cependant, les résultats de l'enquête montrent qu'il est possible d'établir une distinction selon la nature des savoirs échangés pendant la coopération : explicites ou implicites. D'abord, pour le transfert de connaissances explicites, les PME sont confrontées à des barrières pour profiter de collaborations plus formalisées avec d'autres entreprises du pôle. Et ce, malgré la perspective qu'ouvrent ces partenariats en termes de visibilité sur les marchés. Ces difficultés, très spécifiques au milieu local, concernent l'individualisme ainsi qu'un fort sentiment de méfiance et, aussi, le fait de ne pas avoir atteint la taille critique pour des projets plus ambitieux en termes de R&D.

Il y a une vraie difficulté à faire travailler ensemble les PME, surtout en ce qui concerne le partage de connaissances explicites, comme par exemple, dans des projets collaboratifs de co-développement de l'activité au niveau des procédés ou dans la co-conception de nouveaux produits. Cela se doit, en partie, à la mentalité des patrons des PME en général, plutôt individualiste et donc peu enclin à s'impliquer dans une démarche collaborative, mais aussi à la nature même de l'activité du décolletage de sous-traitance, considérée traditionnellement comme « low-tech ». Nous ajoutons à cela, le fait que les entreprises hyper spécialisées dans l'activité du décolletage sont soumises à un jeu concurrentiel fort, ce qui peut inspirer un sentiment de méfiance à l'égard des collègues de profession, considérés d'abord comme des concurrents : « On n'est pas du tout dans l'optique de s'allier avec nos concurrents pour pouvoir avoir des projets », même si « on connaît tous les dirigeants des autres entreprises. Souvent c'est de copains ».

Le transfert de connaissances explicites, spécifiquement dans le domaine technologique, s'effectue principalement avec le Centre Technique du Décolletage, organisation chargée de la R&D pour les technologies utilisées dans le secteur du décolletage. Il est à noter que si



cette organisation bénéficie aujourd'hui de la confiance des PME, il n'en était pas de même à ses débuts, lorsqu'elle faisait l'objet d'une certaine méfiance ressentie aujourd'hui par les dirigeants locaux à l'égard des institutions plus récemment installées.

Par ailleurs, les alliances visant l'échange de connaissances implicites bénéficient de l'effet de proximité. Difficiles à coder, ces savoirs spécifiques sont appris au quotidien dans les entreprises et se diffusent de façon spontanée entre les membres du réseau. C'est-à-dire que, par leurs contacts sociaux, les individus échangent des informations sans même s'en rendre compte. Soulignons finalement que l'ancrage territorial de l'apprentissage du métier s'est transmis de génération en génération et a évolué d'une spécialisation liée au système horloger à celle liée au décolletage de précision. Jensen, Johnson, Lorenz et Lundvall (2007) soulignent le lien entre les connaissances implicites et le facteur de proximité, ainsi les savoirs transmis à un niveau local correspondraient à un mode d'apprentissage par la pratique (Doing, Using and Interacting). Interrogés sur l'existence d'une « compétence territoriale » les patrons reconnaissent qu'« il y a un savoir-faire qui n'est pas au CTDEC, qui est vraiment chez les fournisseurs, chez les personnes qui font les plaquettes de coupe, qui outillent ». Même s'il est difficile de le formaliser, il y a un véritable effet de localisation sur la transmission de la connaissance : « La Vallée de l'Arve est mondialement reconnue, tout le monde qui est là baigne dedans, il y a vraiment un savoir-faire, ce qu'on ne trouve pas ailleurs ».

Habitué à jouir de ce savoir-faire qui se transmet naturellement dans la région depuis longtemps, les entrepreneurs locaux tendent à négliger l'importance aujourd'hui d'une démarche collective de coopération plus structurée, y compris autour des aspects techniques de la production industrielle locale, de façon à rendre plus compétitif leur site industriel.

Bien que les avantages d'appartenir à un réseau local semblent élever le degré de spécialisation des entreprises membres, les interviewés ont fait part d'un certain cloisonnement qui pourrait nuire au développement de leur activité : « Le principal problème c'est le fait d'être éloigné du marché ». D'où la nécessité, identifiée par les patrons, de collaborer avec des partenaires à l'extérieur du pôle de compétitivité.

4.3.2 L'ouverture des réseaux

« On essaie de s'ouvrir au maximum parce que c'est l'échange qui crée du business ». Dans un réseau de sous-traitance comme celui de la Vallée de l'Arve, beaucoup de partenariats sont



établis entre PME et les entreprises clientes n'appartenant pas au pôle de compétitivité. Cela n'exclut pas évidemment les collaborations visant l'innovation, où le transfert de connaissances inter organisationnel reste fondamental pour la production des outputs tels que de nouveaux produits, brevets, etc. Il va sans dire que dans l'industrie, l'innovation est étroitement liée à une logique économique visant la fabrication à coûts réduits ou dans le but d'atteindre de nouveaux marchés à travers le lancement de nouveaux produits.

Il existe pourtant une certaine ouverture de la part de PME qui participent à la conception du produit avec leurs donneurs d'ordre. C'est le cas de 22% des PME, celles qui investissent dans l'innovation de procédés et de produits. En effet, le cadre coopératif leur permet de perfectionner leur processus, mais aussi quelquefois leur produit tout en s'adaptant aux nouvelles exigences des clients afin de devenir un sous-traitant dit d' « excellence ».

Selon les témoignages, les relations de transfert de connaissances avec les clients constituent quelquefois une expérience très positive, car les entreprises peuvent « rentrer très en amont » dans le service R&D des clients : « On les sensibilise à l'importance de nous impliquer au moment de la conception [...] On rentre avec eux au niveau de l'étude, on leur propose des modifications éventuelles de la pièce à fabriquer pour qu'elle soit applicable à nos moyens de production ».

Enfin, le choix de s'allier aux donneurs-d'ordre s'effectue notamment dans les collaborations pour le développement de nouveaux produits⁸. Parmi les dirigeants des entreprises développant ce type d'innovation, la moitié considère que cela est dû à leurs rapports de coopération au niveau de la R&D. Comme démontré par Jensen, Johnson, Lorenz et Lundvall (2007), pour les PME étudiés, la source majeure de développement des savoirs codifiés est constituée par les laboratoires de R&D des grandes firmes. Les PME engagées dans l'innovation produit envisagent de sortir de la logique de sous-traitance traditionnelle en fabriquant de nouveaux produits propres, plus complexes et ayant plus de valeur ajoutée. « Cela vise à renverser les rapports de force entre les sous-traitants et les donneurs-d'ordre pour leur montrer qu'il n'y a pas que des prix, mais qu'en travaillant intelligemment ensemble, on peut créer de la valeur par l'innovation ».

4.3.3 Collaboration et concurrence

⁸ Même si la coopération avec les donneurs d'ordre semble être la principale stratégie collaborative en dehors du pôle, les PME locales développent à une moindre échelle des coopérations avec des fournisseurs de machines-outils, notamment au Nord de l'Italie et au Japon.



C'est justement la logique de sous-traitance qui semble dominer le jeu concurrentiel local. Nous avons constaté, par exemple, qu'une partie des PME ne se sent nullement concernée par la logique collective de « macro-entreprise » proposée par le pôle, de par la crainte d'agissements opportunistes et privilégient donc l'isolément. C'est notamment le cas des PME à faible intensité technologique occupant souvent le 2^{ème} ou 3^{ème} rang dans la chaîne de sous-traitance, dans la grande production et la compétition par le prix.

Toutefois, nous avons constaté que certaines collaborations se font aussi entre concurrents, et ce, même au niveau local, malgré la forte « culture du secret » et le sentiment de méfiance que les patrons peuvent avoir les uns envers les autres. Afin de rompre avec les comportements individualistes des PME, qui freinent la dynamique territoriale de l'innovation, la gouvernance du pôle de compétitivité est intervenue en mettant en place, depuis 2011, deux grappes dans les secteurs aéronautique et médical⁹. « L'objectif [des grappes] est de répondre en commun aux donneurs-d'ordre en faisant émerger de nouvelles technologies... ce n'est pas du tout une éteinte de prix ».

Cette stratégie semble en outre très adaptée à la petite taille des entreprises, selon l'argument d'un dirigeant : « lorsqu'on est tout seul on a plus de risques de perdre un client parce qu'il y a une politique globale de réduire le nombre de fournisseurs. » Ainsi, cette configuration partenariale permet de proposer des offres plus complexes, car chaque PME ne se concurrence pas directement. Le fait de collaborer de manière organisée par secteur et encadrée par le pôle leur permet de profiter de l'effet de taille critique. Alors qu'individuellement, ces mêmes entreprises se considèrent comme des « ennemis intimes ».

L'alliance des PME locales suivant une logique de coopétition montre qu'il est désormais possible de s'organiser collectivement dans la poursuite des objectifs communs. Néanmoins, la constitution des grappes sectorielles reste une initiative très récente et intègre, pour l'instant, une petite vingtaine d'entreprises dans chacune des grappes.

5 CONSIDERATIONS FINALES

Au total, l'objectif de cet article était d'identifier les principales stratégies collaboratives mises en place par les PME dans le pôle de compétitivité Arve Industries dans le but d'innover. Les résultats montrent que les entreprises ont un taux d'innovation assez élevé

⁹ La grappe d'entreprises répondant aux équipementiers du secteur aéronautique a reçu l'appellation Air Mont Blanc, et celle spécialisée dans la production de prothèses pour le secteur médical a été nommée Pôle des Technologies Médicales.



(81%). On observe cependant une différence entre l'innovation de procédés de fabrication (réduction de coûts, haute précision) plus répandue, et celle de produit, qui reste encore peu accessible aux entreprises de petite taille.

Pour l'étude réalisée dans le pôle, nous avons élaboré trois propositions concernant le partage de connaissances basées sur la revue de littérature, à savoir, 1) la collaboration avec des acteurs locaux, 2) la collaboration avec des acteurs externes et 3) la collaboration avec les concurrents. Confrontées aux arguments des industriels, nos propositions de départ ont pu être nuancées.

1. Le transfert de connaissances explicites, en particulier dans le domaine industriel, accompagné par des organisations territoriales, est le résultat d'une action collective propre aux clusters. Dans le cas de la Vallée de l'Arve, réseau réputé dynamique, la capacité à innover est aujourd'hui appuyée par le pôle. Celui-ci encourage les PME à créer des liens formels pour développer leur créativité, procurant ainsi une compétence différenciatrice de l'ensemble de la vallée sur un marché fortement concurrentiel. Or, force est de constater que les entreprises locales éprouvent une certaine difficulté à suivre une démarche de coopération formelle, notamment entre les PME, du fait de la proximité de leurs domaines d'activité.

Cependant, si un sentiment de méfiance des uns envers les autres fait partie de la culture industrielle locale, des échanges de connaissances implicites se font de manière très informelle, parfois même sans que les individus s'en rendent compte. L'essaimage, ainsi que les contacts avec les fournisseurs et les outilleurs favorisent la circulation des informations dans le réseau.

2. Caractérisée par un réseau de sous-traitance, la collaboration avec l'extérieur se fait notamment avec les clients donneurs-d'ordre. D'ailleurs, ces acteurs sont le plus souvent les partenaires privilégiés pour l'innovation, notamment pour les nouveaux produits. Le fait d'avoir une toile de clients dispersés dans le monde entier fait que différents inputs viennent alimenter les interactions et recombinaisons cognitives afin de générer de nouvelles idées. Leur relation commerciale à long terme renforce également des relations de confiance, notamment dans les projets impliquant le dépôt de brevets. Etant donné que la distance peut représenter une difficulté dans la transmission des savoirs implicites, leurs échanges sont formalisés à l'aide d'outils technologiques et de formations.



Cette stratégie n'est pas à la disposition de toutes les entreprises sous-traitantes de la Vallée de l'Arve. Les PME fabricant des pièces à faible valeur ajoutée travaillent plutôt individuellement par peur d'être imitées.

3. L'ambiguïté, qui peut revêtir les relations entre les entreprises locales, a amené, avec l'appui du pôle, la création de nouvelles modalités partenariales suivant une logique de coopération. Comme évoqué précédemment, la grappe sectorielle, développée à l'intérieur du pôle de compétitivité, est la synthèse de deux stratégies opposées : la coopération et la compétition. La collaboration entre concurrents sur une période de temps déterminée a pour objectif de répondre à de nouveaux marchés porteurs pour les décolleteurs locaux : le marché médical et l'aéronautique.

Remarquons que la Vallée de l'Arve est réputée pour concentrer un nombre important d'entreprises répondant au marché automobile (65%), depuis quelques années en déclin. La solution proposée par le collectif territorial, les « grappes », semble porter ses fruits et fournit une piste de développement pour les PME concurrencées également par les entreprises de taille intermédiaire (ETI) allemandes. Mais cela n'est possible qu'à condition que les entreprises se montrent disposées à collaborer entre elles et avec les organisations locales en échangeant des connaissances et en participant à des projets collectifs porteurs d'innovation.

La recherche de solutions novatrices pour faciliter l'accès aux informations mais aussi adaptées aux intérêts des PME est une question qui mérite de faire l'objet d'une réflexion par les membres du pôle. Cela semble être le principal enjeu d'une plus grande implication de la part des PME aux projets proposés par le pôle Arve Industries. De tout cela dépendra l'affirmation à l'avenir de ce dispositif territorial comme un moyen vraiment utile pour l'émergence d'innovation dans les PME.

A partir des données récoltées pour ce travail, nous envisageons de donner continuité à l'étude par la comparaison avec d'autres pôles de compétitivité en France. Cette piste nous permettra d'avoir une perception plus détaillée des différentes logiques partenariales des PME françaises, notamment de celles que cherchent à développer des activités innovantes. Plus particulièrement, nous nous intéressons à la relation entre PME et organisations publiques, comme les centres de recherche pour la valorisation de l'industrie.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES



- ADE (2013) Agence de Développement Economique. Disponible sur www.haute-savoie.com.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. (2000) "Knowledge Transfer: a Basis for Competitive Advantage". *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 82:1, 150-169.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. (2003) "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes", *Management Science*, 49:4, 571-582.
- ARIKAN, A. (2009) "Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters", *Academy of Management Review*, 34:4, 658-676.
- ARVE INDUSTRIES (2013) Disponible sur <http://www.montblancindustries.com/>. Accès le 12/11/2013.
- BAHLMANN, M. C.; HUYSMAN, M. H. (2008) "The Emergence of a Knowledge-Based View of Clusters and its implications for Cluster Governance", *The Information Society*, n. 24, 304-318.
- BARDET, M. ; BOCQUET, R. ; MENDEZ, A. ; MOTHE, C. (2010) « Pôles de compétitivité et PME, quelles spécificités ? », In : Aliouat, B. (ed.) *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Hermès-Lavoisier.
- BATHELT, H.; MALMBERG, P.; MASKELL, P. (2004) "Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation", *Progress in Human Geography*, 28:1, 31-56.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. (2000) "'Coopetition' in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29:5, 411-426.
- BERGER-DOUCE, S. ; LAFAYE, C. C. (2014) « Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif inter organisationnel », *Gestion*, vol. 39, p. 93-103.
- BERTHINIER-PONCET, A. (2013) « Gouvernance et innovation dans les clusters à la française », *Revue Française de Gestion*, 39 : 232, 119-138.
- BOCQUET, R.; MENDEZ, A. ; MOTHE, C. ; BARDET, M. (2009) « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management & Avenir*, n. 25, 227-244.
- BOCQUET, R.; MOTTE, C. (2011) *La gouvernance des clusters 'à la française'*. Note de recherche n. 11-13, décembre (<http://www.irege.univ-savoie.fr/membres/les-membres-permanents.html>).
- BOCQUET, R. ; MOTHE, C. (2009) « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue française de gestion*, n. 190, 101-122.
- BOSCHMA, R. (2005) "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, 39:1, 61-74.
- CAMAGNI, R. (2006) « Changement technologique, milieu local et réseaux d'entreprises: pour une théorie dynamique de l'espace économique », In : Camagni R, Maillat, D. (coord.) *Milieus innovateurs : théories et politiques*, Economica, 74-98.
- COURLET, C. (2002) « Les systèmes productifs localisés : un bilan de littérature », *Etudes et Recherches des Systèmes Agraires et de Développement*, n. 33, 27-40.



- DATAR (2005) « Etude relative à l'implication des PME et des SPL dans les Pôles de Compétitivité », *Rapport de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Sociale*.
- DATAR (2005) *Etude relative à l'implication des PME et des SPL dans les Pôles de Compétitivité*, Rapport de la DATAR.
- DEFELIX, C. ; COLLE, R. ; RAPIAU, M.T. (2008) « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management & Avenir*, 6 : 20, 9-29.
- DYER, J.H.; HATCH, N.W. (2006) "Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships", *Strategic Management Journal*, 27:8, 701-719.
- DYER, J.; SINGH, H. (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23:4, 660-679.
- EHLINGER, S.; PERRET, V.; CHABAUD, D. (2007) «Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, 33 : 170, 155-171.
- FORREST, J.; SERRATE, B. (2011) «Diffusion et production de connaissances : les deux cas d'une action territoriale réussie », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 2, 295-312.
- HAMEL, G., DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K. (1989) "Collaborate with your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 67:1, 133-139.
- INKPEN, A.C. (1998) "Learning, Knowledge Acquisition and Strategic Alliances", *European Management Journal*, 16:2, 223-229.
- INKPEN A.C.; TSANG, E.W.K. (2005) "Social Capital, Networks and Knowledge Transfer", *Academy of Management Review*, 30:1, 146-165.
- JARILLO, J.C. (1988) "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9:1, 31-41.
- LEROY, F.; YAMI, S. (2007) «Les stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, n. 176, 83-96
- MARSHALL A. (1919) *Industry and Trade*, traduction française, 1934, Editions Marcel Giard.
- MASKELL, P. (2001) "Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographical Cluster". *Industrial and Corporate Change*, 10:4, 921-941.
- MASKELL, P.; LORENZEN, M. (2004) "The Cluster as Market Organization", *Urban Studies*, vol. 41: 5/6, 991-1009.
- MASKELL, P.; PEDERSEN, T.; PETERSEN, B.; DICK-NIELSEN, J. (2007) "Learning Paths to Offshore Outsourcing: From Cost Reduction to Knowledge Seeking", *Industry & Innovation*, 14:3, 239:257.
- NALEBUFF, B. ; BRANDENBURGER, A. (1996) *La co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.
- NONAKA, I. (1991) "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, 69:6, 96-94.



- NONAKA, I. (2007) “The Knowledge Creating Company”, *Harvard Business Review*, 85:7/8, 162-171.
- OCDE (2005), *Manuel d’Oslo*, Paris.
- PECQUEUR, B. (2008) « Pôles de compétitivité et spécificité de la ressource technologique : une illustration grenobloise », *Géographie, économie, société*, 10 : 3, 311-326.
- ROSENKOPF, L.; ALMEIDA, P. (2003) “Overcoming Local Search Through Alliances and Mobility”, *Management Science*, 49:6, 751-766.
- SCOTT, A. (2006) “Entrepreneurship, Innovation and Industrial Development: Geography and the Creative Field Revisited”, *Small Business Economics*, 26:1, 1-24.
- TIXIER J. (2010) « Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l’innovation au cœur du processus », In: ALIOUAT, B. (dir.) *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d’innovation*, Lavoisier, 39-59.
- UZZI, B. (1997) “Social Structure and Competition in Interfirms Networks: the Paradox of Embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, 42:1, 35-67.
- WILLIAMSON, O. (1991) “Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, 28:2, 269-296.