



**HAL**  
open science

## Pôles de compétitivité: quelle place pour les PME dans les projets innovants ?

L. Sabbado da Rosa

► **To cite this version:**

L. Sabbado da Rosa. Pôles de compétitivité: quelle place pour les PME dans les projets innovants ?. 2012, 17 p. halshs-00850352

**HAL Id: halshs-00850352**

**<https://shs.hal.science/halshs-00850352>**

Submitted on 6 Aug 2013

**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.



www.cerag.org

Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion\_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

## CAHIER DE RECHERCHE n°2012-04 E4

Pôle de compétitivité : quelle place pour les PME dans : quelle place pour les PME dans les projets innovants ?

**SABBADO DA ROSA Laura**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



## **Pôle de compétitivité : quelle place pour les PME dans les projets innovants ?**

**Auteur : Laura SABBADO DA ROSA**

**Doctorante en Management Stratégique**

**Université Pierre Mendès France – Grenoble Universités**

**Centre de Recherche et d'Etudes Appliquées à la Gestion**

**150, rue de la Chimie**

**38400 Saint Martin d'Hères**

**Mail : sabbadla@upmf-grenoble.fr**

### **Résumé :**

L'installation des Pôles de Compétitivité, dès 2006, fait partie d'une politique gouvernementale de soutien aux entreprises et aux territoires visant à mieux positionner la France dans la compétition économique internationale. L'objectif est de renforcer le tissu industriel de certaines régions par l'augmentation d'investissements publics dans des projets liés à l'innovation et à l'internationalisation. Cet article traite des effets de l'installation du pôle de compétitivité Arve Industries et du degré d'implication des PME du territoire dans les projets de partenariat proposés par le pôle.

**Mots clés :** *PME, pôle de compétitivité, innovation, partenariat.*

## **Pôle de compétitivité : quelle place pour les PME dans les projets innovants ?**

### **Résumé :**

L'installation des Pôles de Compétitivité, dès 2006, fait partie d'une politique gouvernementale de soutien aux entreprises et aux territoires visant à mieux positionner la France dans la compétition économique internationale. L'objectif est de renforcer le tissu industriel de certaines régions par l'augmentation d'investissements publics dans des projets liés à l'innovation et à l'internationalisation. Cet article traite des effets de l'installation du pôle de compétitivité Arve Industries et du degré d'implication des PME du territoire dans les projets de partenariat proposés par le pôle.

**Mots clés :** *PME, pôle de compétitivité, innovation, partenariat.*

# Pôle de compétitivité : quelle place pour les PME dans les projets innovants ? <sup>1</sup>

## Introduction

*« Dans la Vallée, on a tout à proximité, on a les machines, il y a les outilleurs, il y a les traitements de surface, traitements thermiques, les entreprises de sous-traitance, il y a tous les entrepôts de matière sur place. Par exemple, en Roumanie, il n'y a pas ce tissu industriel, donc vous êtes obligé d'amener la matière, les outils, et la main d'œuvre là-bas est moins qualifiée. »<sup>2</sup>*

Ce témoignage d'un patron de la Vallée de l'Arve révèle le contexte très particulier de ce milieu productif. Ce territoire, qui s'étend sur environ 30 communes dans le département de la Haute Savoie, est spécialisé dans l'activité du décolletage<sup>3</sup>. Composé, dans sa grande majorité, par des PME<sup>4</sup>, il se caractérise comme un réseau d'entreprises de sous-traitance fabriquant des pièces détachées notamment pour le secteur automobile.

Un indicateur de l'importance économique de la région est la forte représentation de ses entreprises sur le territoire. Selon le Syndicat National du Décolletage (SNDEC<sup>5</sup>), en 2012, plus de 800 entreprises de sous-traitance mécanique et près de 400 entreprises spécialisées dans le décolletage sont situées dans ce territoire.

Cela explique l'installation récente dans la région d'un pôle de compétitivité, fruit d'une action politique de la part de l'Etat visant à favoriser l'innovation et l'internationalisation des entreprises situées dans des régions à forte spécialisation productive. Toutefois, malgré la forte représentativité des PME dans l'économie française (99% des entreprises et 55% des emplois<sup>6</sup>), les entreprises de plus petite taille ont encore des difficultés à être intégrées dans ce grand projet national d'appui à l'innovation.

Plusieurs auteurs se sont intéressés au fonctionnement des pôles de compétitivité comme le démontrent les travaux sur les PME au sein des pôles (Bardet et alii, 2010 ; Bocquet et Mothe, 2009) et sur les projets collaboratifs (Defélix et alii, 2008 ; Forrest et Serrate, 2011; Tixier, 2010). Cependant, nous avons constaté un manque d'études sur la place des PME dans les projets porteurs d'innovation dans les pôles.

C'est dans le contexte d'installation récente du pôle que nous nous interrogeons sur la participation des PME aux projets locaux de partenariat liés à une démarche d'innovation. La performance de ce réseau, qui compte avec une organisation importante, le pôle de compétitivité, sera évaluée par l'importance des partenariats visant aux transferts de connaissances des PME avec les différentes organisations locales d'appui au développement de l'activité industrielle ainsi que la démarche d'innovation présente dans ces entreprises.

---

<sup>1</sup>Ce texte présente quelques résultats partiels d'une thèse en cours de rédaction traitant des rapports de partenariat liés à l'innovation entre les PME industrielles de la Vallée de l'Arve et entre ces PME et aussi avec les organisations locales.

<sup>2</sup>Récit d'un patron de PME de la Vallée de l'Arve sous-traitant du décolletage, adhérent au pôle de compétitivité Arve Industries (PME 6).

<sup>3</sup>L'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.

<sup>4</sup>Nous 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.

<sup>5</sup>Données récoltées à partir de l'évaluation du SNDEC, disponibles sur le site [www.sndec.com](http://www.sndec.com). Accès le 29/02/2012.

<sup>6</sup> INSEE (2008). [http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?id=248&reg\\_id=0](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?id=248&reg_id=0). Accès le 21/02/2012

Pour ce faire, nous exposons brièvement, dans la première section, quelques éléments théoriques 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 une deuxième section, 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.

Enfin, dans la troisième section, nous exposons les résultats de notre enquête de terrain. L'objectif ici est d'apprécier le degré d'implication des PME locales dans les projets proposés par le pôle, et ce, surtout du point de vue des entrepreneurs.

## **1 L'ancrage local de l'innovation : le réseau territorialisé et le transfert de connaissances**

Par ancrage local de l'innovation on entend que celle-ci est toujours enracinée dans l'expérience et les traditions locales d'un milieu. Une première approche sur la question (Marshall, 1919) fait référence à une atmosphère industrielle propice à l'échange de connaissances et à l'innovation dans certaines agglomérations industrielles du XIX<sup>ème</sup> siècle. Il met en évidence la circulation et l'accumulation de routines mentales, de savoir-faire à l'intérieur de groupes localisés où les individus se dédient à un même genre d'activité en partageant les mêmes codes de valeurs. Par ailleurs, il observe que la diffusion d'idées nouvelles se fait plus aisément dans un contexte de proximité physique, de partage et de confiance, comme celui des districts industriels.

La reprise de l'approche marshallienne a débouché sur différentes interprétations concernant la dynamique territoriale. Comme le montre la littérature sur les réseaux territorialisés, il s'agit d'un « *type d'organisation possédant des logiques propres de reproduction et de développement* » (Courlet, 2002, p. 28)<sup>7</sup> et qui présente quelques spécificités. Il relève d'abord de la géographie, mais aussi de son histoire et de ses traditions locales qui sont à la base non seulement de l'accumulation d'un savoir-faire mais aussi d'un patrimoine culturel et d'une certaine solidarité sociale. Dans son approche sur les milieux innovateurs, Aydalot (1986) fait même remarquer que l'entreprise ne préexiste pas au milieu local, mais qu'elle est en fait un produit de celui-ci.

Son fondement principal réside pourtant dans les économies externes d'agglomération résultantes de la proximité territoriale entre les PME favorisant la division du travail ainsi que l'échange d'informations entre elles.

Une autre caractéristique du réseau territorialisé est qu'il se révèle comme un milieu de vie sociale où les liens entre les entreprises transcendent la sphère du marché. D'où l'expression « *construction sociale du marché* » (Bagnasco, 1988) ou celle de « l'encastrement des relations sociales dans le réseau » (Granovetter, 1985) pour montrer l'influence de la sphère sociale sur la dynamique d'une communauté industrielle, c'est-à-dire, la combinaison entre des relations strictement marchandes avec des formes de coopération fondées sur la confiance.

Finalement, ce type de réseau est largement entretenu par l'environnement institutionnel dont les acteurs principaux sont les syndicats, les associations, les organismes de recherche et d'innovation et le pouvoir politique local. La gouvernance du réseau est ainsi assurée par l'intervention de ces organisations dans la mise en œuvre d'une stratégie collective pour les entreprises locales.

En somme, un réseau territorialisé se caractérise par la proximité géographique entre les PME qui entretiennent des liens sociaux de longue date et dont l'activité productive qui se développe autour d'une même activité industrielle est épaulée par des institutions locales très performantes. Cependant, il n'est pas rare que les entreprises d'un réseau soient concurrentes

---

<sup>7</sup> Voir ces approches dans Courlet C. (2002) « Les Systèmes Productifs Localisés : un bilan de littérature ». *Etude Recherche des Systèmes Agraires et de Développement*, n. 33, p. 27-40

et finissent par éprouver un sentiment de méfiance les unes envers les autres, peu propice à une démarche de collaboration. Ce climat de concurrence peut alors annuler les externalités positives liées au territoire et mettre en péril le processus de diffusion locale de connaissances et d'innovation (Maskell et Lorenzen, 2004).

D'où l'importance particulière de l'action des pôles de compétitivité susceptible d'amener les PME à se concerter autour des projets d'innovation afin d'améliorer non seulement la compétitivité de chacune mais surtout celle de l'ensemble du territoire.

## **1.1 Le processus de transfert de connaissances dans un réseau territorialisé**

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, p. 665). Plus exactement, il s'agit d'un processus dans lequel chaque membre du réseau est influencé par l'expérience de l'autre (Argote et Ingram, 2000). Il peut se passer à différents niveaux, entre individus, groupes ou organisations mais il débute, en fait, par l'échange individuel : c'est à partir du rapport 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).

En plus, il peut déboucher sur un processus cumulatif d'acquisition de compétences, car les relations s'enrichissant avec le temps, les firmes peuvent faire appel à ces savoirs à long terme, en plusieurs occasions et sans coût additionnel (Dyer et Hatch, 2006). C'est-à-dire que la répétition des relations entre les membres augmente le potentiel d'acquisition des connaissances<sup>8</sup> (Inkpen et Tsang, 2005). Il s'agit d'un facteur important dans l'évolution des entreprises, en particulier des firmes sous-traitantes, qui peuvent ainsi développer de nouvelles compétences dans le processus de fabrication et devenir de plus en plus spécialisées.

Cette dynamique de création et de transfert de connaissances interentreprises est appliquée dans l'étude des réseaux territorialisés à forte intensité technologique et où la proximité géographique entre les entreprises joue un rôle majeur, comme c'est le cas des « clusters »<sup>9</sup>. On montre alors que la proximité n'augmente pas seulement la fréquence d'interactions entre les membres du réseau, mais elle constitue un élément facilitateur des échanges de connaissances par les interactions face-à-face entre les acteurs (Maskell, 2001 ; Arıkan, 2009). Selon les approches, la diffusion de connaissances participe à un processus de création et d'échange de savoirs au niveau du réseau territorialisé, tout en contribuant à l'émergence de l'innovation.

### **1.1.1 Les types de transfert de connaissances**

D'après Arıkan (2009), il serait possible d'évaluer la capacité de création de connaissances 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* » (p. 671). La manière selon laquelle ce transfert a lieu dépend du type de savoir qui fait l'objet d'échange. On distingue deux types de connaissances: la connaissance explicite et la connaissance tacite (Nonaka, 1991). La connaissance explicite est formelle et systématique. Pour cette raison, elle peut être facilement diffusée par le biais des spécifications de produit, des formules scientifiques ou des logiciels informatiques.

---

<sup>8</sup> Il n'est pas à exclure qu'une nouvelle connaissance venant de l'extérieur, puisse être aussi source de changement et de développement de la firme (Inkpen et Tsang, 2005).

<sup>9</sup> *Knowledge Based View of Clusters*.

A l'inverse, la connaissance tacite est fortement personnalisée car il s'agit d'un savoir-faire que l'individu a accumulé après des années d'expérience dans le métier. Bien que son expertise soit « *sur la pointe des doigts* », il lui serait difficile de formaliser tout ce qu'il sait (Nonaka, 1991). D'où la difficulté de la formaliser et, par conséquent, de la diffuser aux autres partenaires.

Ainsi, si dans le premier cas, la démarche de transfert peut être régulée par le biais d'un contrat entre les parties impliquées, dans le cas d'un savoir tacite, sa circulation inter organisationnelle s'effectue par des alliances, en général informelles, entre les firmes. D'ailleurs, ces alliances semblent présenter un avantage par rapport aux contrats conventionnels du fait que les capacités technologiques sont souvent fondées sur un savoir tacite qui peut difficilement faire l'objet d'une formalisation comme l'exige un contrat (Inkpen, 1998). 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 souvent fondés sur des liens socioculturels entre les individus. Inkpen et Tsang (2005) montrent également l'importance de la dimension sociale des réseaux ayant un fort ancrage territorial. En effet, dans ce type de réseau, la proximité entre les membres favorise les relations de confiance et de partage informel des connaissances.

Caractérisé par la présence d'organisations de soutien à l'innovation, par les centres de formation et de R&D, par la mise à disposition des financements facilités par les institutions publiques et les banques locales, le réseau territorialisé est à même d'offrir aux entreprises l'opportunité de développer leur activité sur la base de l'innovation. C'est effectivement le cas des pôles de compétitivité, comme le soulignent Messeghem et Paradis (2009), dont la dynamique réticulaire peut être source importante d'innovation pour les entreprises impliquées.

### **1.1.2 La diffusion de connaissances et l'innovation**

L'échange de connaissances avec ses partenaires constitue un facteur important dans le processus d'innovation des PME. Ces échanges permettent d'accéder à des informations stratégiques importantes pour la mise en œuvre d'une innovation. En plus, l'acquisition de nouvelles connaissances permet aux entreprises de renforcer leur capacité d'adaptation à un environnement changeant et, dans le cas particulier des PME, renforce leur capacité de survie face aux entreprises de plus grande taille et dotées de ressources plus importantes.

L'innovation est généralement définie par « [...] *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures* » (OCDE, 2005, p. 46). Même si cette définition n'est pas exhaustive, elle rend compte des principaux niveaux d'innovation et, en particulier, des deux types les plus souvent observés dans notre étude : l'innovation de produit et l'innovation de procédés.

En somme, l'innovation occupe une place importante dans la stratégie des firmes, cependant elle ne dépend pas simplement de la capacité de l'entrepreneur et de l'entreprise isolée, ni même des institutions scientifiques et de la coordination des institutions locales. Selon Camagni (2006, p. 72), le réseau d'innovation suppose une démarche plus complexe à caractère multifonctionnel qui résulte « *de l'action conjuguée de plusieurs acteurs, une articulation complexe et non linéaire de compétences spécifiques et de processus d'acquisition des connaissances tout au long de la chaîne de production* ». D'où l'importance que peut revêtir la politique récente de création des pôles de compétitivité en France dont



l'objectif majeur est d'encourager la mise en œuvre collective de projets innovants dans certains territoires.

## 2 Les réseaux innovants : le cas des pôles de compétitivité

Les politiques d'aménagement du territoire en France reposent, depuis 2005, sur la création de pôles de compétitivité. Ceux-ci sont installés dans certaines zones géographiquement délimitées ayant une spécialisation productive 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)<sup>10</sup>.

L'objectif des pôles de compétitivité est de renforcer le tissu industriel de certaines régions par l'augmentation d'investissements publics dans des projets liés à l'innovation et à l'internationalisation des PME. Concrètement, l'enjeu de l'implémentation des pôles se passe à trois niveaux : il est à la fois régional, pour obtenir le soutien de la région, étant donné la compétition avec d'autres activités locales ; national, pour bénéficier de la reconnaissance et du financement de l'Etat ; et surtout international, afin d'être légitimé comme acteur décisif dans le secteur d'activité concerné (Tixier, 2010).

Dans le tableau comparatif des différents types de réseaux territorialisés (cf. Tableau 1), on observe que les pôles de compétitivité, à la différence des autres, se caractérisent à la fois par la diversité des partenaires et par l'appui des politiques publiques.

**Tableau 1 Classification des réseaux territoriaux (schéma adapté de Defélix et alii, 2006)**

<i>Composition des réseaux</i>	<i>La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes</i>	<i>La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics</i>
<i>Les partenaires sont tous des entreprises</i>	Districts industriels	SPL <sup>11</sup>
<i>Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.</i>	Clusters	Pôles de compétitivité

Il va sans dire que les bénéfices de ce type d'organisation territoriale 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, p. 312). D'autres auteurs considèrent cette démarche de labellisation des territoires en pôles de compétitivité « *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 Motte, 2011, p. 5). Enfin, il s'agit d'un espace où la synergie des acteurs locaux favorise le développement des entreprises.

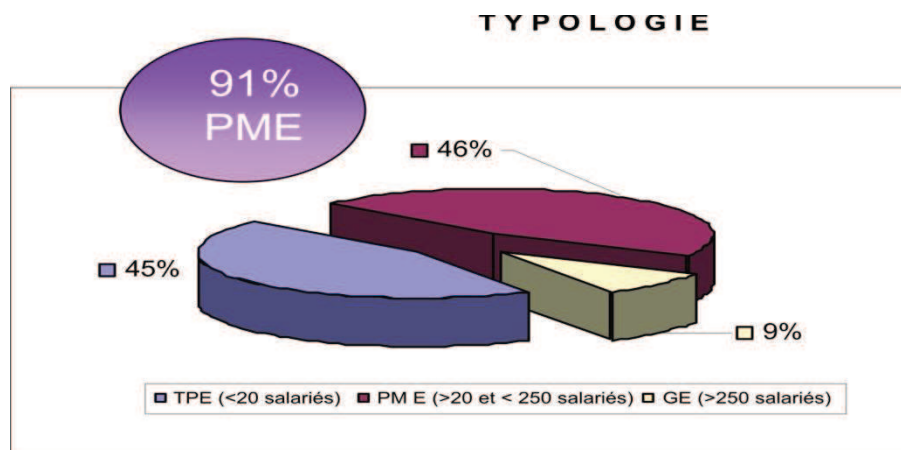
Plus particulièrement, le pôle de la Vallée de l'Arve, baptisé « Arve Industries », intègre plus de 300 entreprises industrielles, ressortissantes de la Vallée ainsi que d'autres villes du département de la Haute Savoie. La plupart de ces entreprises, appartiennent au secteur du décolletage et les autres sont spécialisées dans d'autres secteurs d'activité souvent

<sup>10</sup>Disponible sur le site [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr)

<sup>11</sup>« Systèmes Productifs Localisés », Courlet (2002).

complémentaires à l'activité principale de la région. Il est aussi à noter la forte présence de PME dans le pôle (cf. Figure 1).

**Figure 1 - Typologie des entreprises au sein d'Arve Industries.**



Source : Documentation fournie par le pôle de compétitivité

Les objectifs du pôle de compétitivité Arve Industries sont 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, 2011)<sup>12</sup>.

Pour ce faire, Arve Industries se compose d'un bureau exécutif en charge de la définition de la stratégie qui est ensuite validée ou non par le conseil d'administration. Le pôle compte aussi sur un comité de direction chargé de la gouvernance opérationnelle. Son rôle est de permettre la coordination et la réalisation des actions mais également de soumettre les résultats au conseil d'administration et au bureau exécutif.

Si cette forme d'institutionnaliser le processus d'innovation par le partage des ressources et des moyens entre les membres d'un réseau semble être une solution au problème crucial des PME (souvent en manque de ressources en interne pour innover), l'implication des entrepreneurs locaux dans le pôle Arve Industries, comme nous le verrons par la suite, nous a amené à nuancer cette affirmation.

### **3 L'implication des PME dans le pôle Arve Industries : l'enquête empirique**

L'objectif ici est d'évaluer l'influence du pôle de compétitivité Arve Industries dans les rapports de partenariat des PME locales à partir de l'examen du degré d'implication de celles-ci dans les projets incitant l'innovation.

#### **3.1 L'échantillon et la méthodologie d'enquête**

Le travail sur le terrain, mené dans la période de novembre 2010 à juin 2011, a porté sur les PME et les institutions situées aux alentours de la ville de Cluses, en Haute-Savoie. Plus exactement, nous avons, à l'aide d'un guide d'entretien, interviewé 22 responsables de PME

<sup>12</sup>Cf. site [www.arve-industries.fr](http://www.arve-industries.fr)

industrielles<sup>13</sup> spécialisées soit dans l'activité du décolletage, soit dans des activités complémentaires comme la « frappe-à-froid », la mécatronique, le traitement de surface, la rectification, etc., chacune de ces dernières participant, en général, à une étape de la fabrication du produit final.

Nous avons également interviewé 6 représentants des institutions locales les plus importantes (cf. annexe A), quelques-unes liées au secteur de la recherche et développement (Pôle de Compétitivité, Centre Technique du Décolletage<sup>14</sup>, Thésame<sup>15</sup>, OSST<sup>16</sup>) et d'autres appartenant au syndicat de la profession et au syndicat des PME (SNDEC<sup>17</sup> et CGPME<sup>18</sup>).

Notre travail est basé sur une étude de cas du réseau de la Vallée de l'Arve et de plusieurs unités d'analyse associées (les PME du réseau) selon la définition de Yin (2003). Quant à la collecte de données, elle est basée sur une démarche qualitative<sup>19</sup> fondée sur des entretiens semi directifs menés à l'aide d'un guide d'entretien auprès des responsables des PME. Nous avons réalisé ensuite une analyse thématique de nos résultats empiriques afin de présenter les principaux arguments de nos interviewés<sup>20</sup>.

Le choix d'une démarche qualitative s'explique, d'abord, par l'objectif même de l'enquête qui était de cerner de plus près la perception des patrons de PME; ensuite, en raison des spécificités de ce type d'agglomération industrielle dont les échanges, qui ne sont pas tous forcément marchands, sont difficiles à repérer par une approche seulement statistique. Nous avons également utilisé des informations indirectes obtenues grâce aux publications internes du pôle, aux documents disponibles au public dans les sites internet, aux articles de presse, etc.

### **3.2 Les résultats : le cas des PME de la Vallée de l'Arve**

Le tableau suivant fournit le profil des entreprises enquêtées, en termes d'activité, secteur de marché, taille, structure de capital, adhésion au pôle de compétitivité et type d'innovation. Ces caractéristiques semblent expliquer en grande partie l'attitude de leurs dirigeants vis-à-vis du pôle de compétitivité et leur degré d'engagement dans des processus d'innovation.

---

<sup>13</sup>Les données collectées étant encore dans une phase intermédiaire de codification et d'analyse, les résultats empiriques ici exposés concernent seulement 1/4 du total des entreprises participant à l'étude, celles qui ont fait l'objet d'interviews approfondies.

<sup>14</sup>Le Centre Technique du Décolletage est une organisation locale, située à Cluses, qui offre aux décolleteurs des services liés à la formation et au développement des technologies.

<sup>15</sup>Le Thésame est un partenaire du pôle de compétitivité Arve Industries. Ses activités sont axées sur l'innovation et se concentrent sur l'accompagnement des projets industriels, notamment dans la mécatronique. Les informations sont disponibles sur le site [www.thesame-innovation.com](http://www.thesame-innovation.com).

<sup>16</sup>L'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance est responsable de la veille stratégique et des études sectorielles pour les entreprises adhérentes.

<sup>17</sup>Syndicat National du Décolletage.

<sup>18</sup>Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises du Département de la Haute-Savoie.

<sup>19</sup>Pour cet article nous avons utilisé les informations fournies par 22 dirigeants/responsables de PME et 6 responsables des organisations locales. La collecte de données qualitatives représente la première partie de l'enquête de terrain de la thèse. Dans la deuxième étape de la collecte, nous avons enquêté auprès de 68 entreprises à l'aide de questionnaires fermés.

<sup>20</sup>Pour Paillé et Muchielli (2003, p. 162), la thématisation consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'un verbatim d'entretien, d'un document organisationnel ou de notes d'observation ».

**Tableau 2 Les PME et leurs relations dans le réseau**

PME	Activité	Secteur principal	Effectif	Structure de capital	Membre PC	Innovation
1	Décolletage, mécatronique	Varié	20 à 49	Familiale	Oui	Procédés, produits
2	Produits finis	Automobile	50 à 99	Groupe d'investissement	Oui	Procédés, produits
3	Mécanique	Aéronautique	10 à 19	Familiale	Oui	Procédés
4	Frappe à froid	Automobile	50 à 99	Familiale	Oui	Procédés
5	Décolletage	Connectique	50 à 99	Familiale	Oui	Procédés, produits
6	Décolletage	Travaux publics	20 à 49	Familiale	Oui	Procédés, produits
7	Décolletage	Automobile	20 à 49	Familiale	Non	Procédés
8	Décolletage	Automobile	20 à 49	Familiale	Oui	Procédés
9	Décolletage	Varié	20 à 49	Familiale	Non	Non
10	Décolletage	Automobile	50 à 99	Familiale	Oui	Procédés
11	Traitement de surface	Varié	100 à 249	Groupe d'investissement	Oui	Procédés
12	Décolletage	Automobile	20 à 49	Familiale	Oui	Procédés
13	Décolletage	Automobile	100 à 249	Familiale	Oui	Procédés
14	Décolletage	Varié	20 à 49	Familiale	Oui	Non
15	Décolletage	Aéronautique	20 à 49	Familiale	Non	Procédés
16	Décolletage	Varié	< 10	Familiale	Oui	Procédés
17	Décolletage	Automobile	10 à 19	Familiale	Oui	Non
18	Produits finis	Automobile	100 à 249	Groupe étranger	Oui	Procédés, Produits
19	Décolletage	Médical	10 à 19	Familiale	Non	Procédés
20	Décolletage	Automobile	20 à 49	Familiale	Oui	Procédés
21	Mécatronique	Varié	< 10	Non familiale	Non	Procédés, produits
22	Rectification	Varié	20 à 49	Familiale	Non	Non

### 3.2.1 La démarche d'innovation dans les PME

Notre appréciation de la démarche d'innovation des PME de la Vallée de l'Arve prend en compte leur modernisation technologique au niveau des procédés et des produits, les deux pratiques les plus souvent abordées par les patrons d'entreprises.

Quant au premier type d'innovation, l'innovation de procédés, il concerne la modernisation du processus de fabrication et l'achat de nouvelles machines plus performantes en termes de précision et de temps de fabrication. Dans le cas de la Vallée de l'Arve, nous avons observé qu'il est plus courant dans le cadre d'une relation de sous-traitance dans laquelle la PME est responsable de la fabrication d'une partie du produit final, la pièce décollée et le sous-ensemble. Pour moderniser leurs procédés, les sous-traitants comptent sur les organisations locales et quelquefois sur l'appui des donneurs d'ordre intéressés par la recherche de qualité des produits.

En fait, il n'y a qu'un cas (7) d'entreprise familiale, dans le secteur du décolletage, qui développe en interne ses compétences et investit dans l'innovation des procédés. Cela s'explique par l'attitude de son dirigeant, qui se montre réfractaire à l'ingérence des institutions locales d'appui dans la démarche de modernisation de son entreprise : *«Il y a beaucoup d'interventionnisme politique qui me déplaît.»*

Quant au deuxième type d'innovation, l'innovation de produit, plus rare dans ce milieu industriel, il n'a été observé que dans 6 entreprises (1, 2, 5, 6, 18, 21), dont 2 appartiennent à des groupes d'investissement. La moitié est constituée par des entreprises familiales du secteur du décolletage, travaillant en coopération avec des clients. Les entreprises engagées dans l'innovation de produit ont adopté une stratégie de fabrication de produits propres de façon à sortir de la logique dominante de sous-traitance qui caractérise ce réseau. Cette recherche d'indépendance explique les investissements dans la R&D et la pratique de dépôts de brevets. Il y a pourtant des PME qui gardent la propriété intellectuelle des innovations (2, 6, 18, 21) et d'autres qui collaborent avec le client dans cette démarche (1, 5).

Une forte disposition à innover, bien que comportant des stratégies opposées, caractérise deux autres profils de dirigeants comme le montre l'encadré suivant.

#### **Encadré. La volonté d'innover : deux cas de figure**

D'après notre enquête, deux exemples d'entreprise illustrent tout particulièrement une ouverture à l'innovation. D'abord, les PME dirigées par des jeunes entrepreneurs de la région qui se montrent plus ouverts aux changements et disposés donc à s'associer avec d'autres dirigeants locaux dans le domaine technologique. Ces jeunes patrons ont souvent fait plus d'années d'études que leurs parents, notamment dans les spécialités liées à la mécanique. A travers cette connaissance formelle acquise dans les institutions locales telles que les lycées techniques (pour une formation de base), l'Université (pour les ingénieurs) et le CTDEC (pour des méthodes spécifiques, notamment dans le secteur automobile), ils ont davantage de compétences pour réfléchir à une stratégie plus adaptée à l'entreprise familiale. *« Quand j'ai commencé dans la société, je sortais de l'école, j'avais une formation en productique, donc j'étais capable d'organiser la réalisation et l'adaptation de ces pièces, mais à l'époque on n'avait pas du tout cette compétence »* (12). Toutefois, les parents avec leur expérience continuent à contribuer dans la gestion de l'affaire. Ce mix de générations permet de favoriser le développement de la PME. Cette connaissance de nouvelles techniques permet aux jeunes d'ambitionner un enrichissement de leurs échanges en termes d'innovation avec leurs clients *« On a très peu d'avantage à tirer à mettre en œuvre des procédés de fabrication, donc on essaie de rentrer très en amont dans la phase d'étude du client »* (ibid.). D'ailleurs, leur adhésion à des organisations locales est vécue de manière plus enthousiaste. Ils s'intéresseraient à participer aux comités d'actions du pôle pour savoir si les programmes proposés sont adaptés aux attentes des industriels. Le territoire compte aussi avec le Club de Jeunes Dirigeants qui fonctionne plutôt comme un lieu de rencontre pour ces patrons de PME.

On retrouve cette même volonté d'innover dans d'autres types d'entreprises récemment apparues dans la Vallée de l'Arve. Il s'agit de PME locales rachetées par des groupes d'investissement attirés par le développement économique et technologique de la région. Ces rachats deviennent une pratique en croissance et se traduisent par la diminution du nombre de PME familiales<sup>21</sup>. Mieux dotées en ressources financières et technologiques que ces dernières, les entreprises rachetées par ces groupes investissent beaucoup plus dans la R&D (plus de 3% de leur chiffre d'affaires). Toutefois, en raison de leur appartenance à des groupes étrangers au territoire, ces entreprises rachetées entretiennent très peu de partenariats innovants avec les organisations locales ainsi qu'avec les autres entreprises. Il semble que leur localisation dans la Vallée de l'Arve n'est qu'un moyen de réduire leurs coûts de production, le secteur de développement technologique restant toujours en interne. *« Ça [la collaboration] ne nous intéresse pas, on conçoit nos produits tout seuls. On le fait*

<sup>21</sup>Il est à noter cependant, qu'à la suite d'une forte valorisation de l'activité locale entre 2007 et 2008, certaines PME rachetées par des groupes d'investissement ont pu être récupérées par leurs anciens propriétaires et conserver ainsi leur statut familial.



*pour pouvoir garder la pleine propriété du fonctionnement.* » (2). Leur logique de fonctionnement plutôt individualiste, imposée par leur objectif majeur qui est celui de créer de la valeur à court terme pour leurs actionnaires, les empêche ainsi d'établir des rapports avec des partenaires et/ou institutions locales.

En somme, même si la plupart des PME se croient engagées dans un processus d'innovation, d'après le discours de leurs dirigeants, celui-ci ne concerne, en général, que des changements dans le processus de fabrication, comme par exemple, l'amélioration des moyens de production par l'achat de nouvelles machines plus performantes ou l'adaptation de ces machines avec l'objectif d'automatiser le processus de fabrication. Le statut de sous-traitant qui caractérise la plupart des PME enquêtées impose, semble-t-il, une forte barrière au développement de nouveaux produits : « *L'innovation produit est inexistante car nous n'avons pas les moyens financiers de rivaliser avec des équipementiers [du secteur] automobile comme Valeo, Bosch, Continental...* » (10).

De toute façon, si l'on tient compte du fait que les PME de la Vallée de l'Arve fabriquent sur commande des produits souvent à faible intensité technologique, les critères traditionnels pour mesurer le degré d'innovation des entreprises, tels que les brevets et les projets R&D, ne sont guère adaptés pour évaluer leur performance dans ce domaine.

En effet, les PME de la Vallée de l'Arve se révèlent assez innovantes en ce qui concerne les procédés de fabrication (haute précision, réduction de coûts, traitement des déchets polluants), les stratégies au niveau commercial (coopération pour la conquête de nouveaux marchés), et dans les ressources humaines (projets pour la valorisation de la profession du décolletage auprès des écoles locales).

### **3.2.2 Le partage de connaissances dans le réseau**

Les PME de la Vallée de l'Arve éprouvent encore des difficultés à s'intégrer au pôle, institution issue d'un projet national d'appui à l'innovation. Et ce, malgré la perspective qu'il ouvre en termes d'une plus grande compétitivité collective sur les marchés internationaux, dans la mesure où une démarche de différenciation par l'innovation leur permettrait d'avoir des produits et des procédés difficilement imitables.

Le transfert de connaissances explicites, en particulier dans le domaine technologique, caractéristique importante d'un milieu innovateur, reste à des niveaux assez modestes parmi les entreprises rencontrées. Il s'effectue principalement avec le CTDEC<sup>22</sup>, organisation chargée de la formation et de la mise au point des technologies nécessaires à l'activité du décolletage. Remarquons que si cette institution, créée en 1962, jouit aujourd'hui de la confiance des PME locales, il n'en était pas de même à ses débuts, lorsqu'elle faisait également l'objet d'une certaine méfiance de la part des dirigeants locaux.

L'enquête montre aussi une vraie difficulté à faire travailler ensemble les PME, surtout en ce qui concerne le partage de connaissances, comme par exemple, dans des projets collaboratifs de co-développement de l'activité (procédés) ou dans la co-conception de produits. Cela se doit en partie à la mentalité du petit entrepreneuriat en général, peu enclin à s'impliquer dans une démarche partenariale, mais aussi à la nature même de l'activité du décolletage de sous-traitance, considérée traditionnellement comme « *low-tech* ».

Il est aussi vrai que si une partie des PME ne se sent nullement concernée par une logique d'ensemble, pour d'autres, c'est la crainte de comportements opportunistes qui les amène à préférer l'isolement (choix qui, malgré tout, semble encore fonctionner) plutôt qu'affronter les

---

<sup>22</sup>Remarquons que les activités complémentaires au décolletage ne sont pas concernées par les actions menées par le Centre Technique du Décolletage (CTDEC). L'adhésion à celui-ci est obligatoire pour toutes les entreprises inscrites sur l'activité du décolletage.

risques potentiels d'un projet de coopération. C'est surtout le cas des PME fabricant des produits à faible intensité technologique ou le cas des sous-traitants de 2<sup>ème</sup> et de 3<sup>ème</sup> rang<sup>23</sup> dont la compétition par le prix s'avère sévère.

Toutefois nous avons observé une certaine ouverture dans le cas des PME qui, tout en restant sous-traitantes, collaborent d'une façon ou d'une autre à la conception de produit avec leurs donneurs d'ordre (1, 5, 10, 12, 15). Cette échange permet d'améliorer leur processus de fabrication et, parfois même leur produit, de manière à s'adapter aux nouvelles demandes des clients. Selon l'entreprise 12, les relations de transfert de connaissances avec certains de ses clients constituent une expérience très positive. « *On rentre très en amont dans le service R&D de nos clients. Ils nous appellent pour avoir déjà un premier design du produit avant qu'il soit mis en service pour l'industrialisation. Donc 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 en grande série* ».

Il ne faut non plus négliger l'effet du territoire ni sur le processus d'apprentissage du métier qui s'est transmis de génération en génération (et a évolué d'une spécialisation liée au système horloger à celle du décolletage de précision), ni sur la transmission des savoir-faire tacites. Difficiles à codifier, ces savoirs spécifiques sont appris sur le tas dans les entreprises de la région et se diffusent de façon informelle entre les membres du réseau. Les contacts informels entre les patrons et les salariés des entreprises font qu'ils échangent des informations sans même s'en rendre compte.

### **3.2.3 La perception des dirigeants de PME à propos du pôle**

Interrogé à propos du pôle, le milieu du petit patronat est partagé : il y a entrepreneurs qui ne voient que des avantages à y participer et d'autres, plutôt réticents à y adhérer et qui insistent sur les désavantages d'une telle démarche.

#### **3.2.3.1 Quelles sont les motivations à adhérer au pôle ?**

Une série de raisons est avancée par les dirigeants des PME pour justifier leur adhésion, voire même leur participation active au pôle. Tout d'abord, la possibilité qu'il offre d'établir des contacts avec d'autres entrepreneurs. Et ce, car, d'après certains, il y a un manque d'interactions au niveau local en raison de la forte hétérogénéité des entreprises locales (en termes de taille, de structure de capital, de technologies utilisées, etc.) qui, par conséquent, n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts.

Ainsi, pour la totalité des dirigeants de PME adhérentes, le pôle joue un rôle important comme lieu de rencontre avec les confrères: « *l'organisation des assemblées et des réunions permet de réfléchir ensemble sur des solutions aux problèmes locaux* » (8). Un autre avantage important, souvent cité par les adhérents au pôle, est qu'il n'est pas rare que ces rencontres débouchent sur une diffusion informelle d'informations, y compris à caractère technique.

Cette perspective d'interaction qu'offre le pôle s'avère d'autant plus importante sachant que les échanges entre les PME concernant l'activité industrielle proprement dite sont plutôt stricts. Et ce, malgré les forts liens interpersonnels existant entre les entrepreneurs locaux qui, dans bien des cas, sont allés à l'école ensemble, ont des liens de parenté, fréquentent les mêmes lieux de vie sociale, etc.

Cette ambiguïté qui revêt les relations entre les dirigeants de PME, à la fois de confiance sur le plan social et de méfiance sur le plan professionnel<sup>24</sup>, semble constituer un obstacle à

---

<sup>23</sup>La classification du rang des sous-traitants est déterminée par leur position dans la chaîne de production. Ainsi, un sous-traitant de rang 1 fournit directement le client, un sous-traitant de rang 2 fournit celui de rang, etc.

une démarche formelle de coopération technique. En effet, d'après certains chefs d'entreprise, les initiatives spontanées de collaboration dans ce domaine sont plutôt rares et ne concernent, quand elles existent, que les entreprises fabriquant des pièces décolletées différentes ou appartenant à des secteurs de production distincts.

Le transfert de connaissances explicites est ainsi assuré par l'action des institutions locales responsables de la formation professionnelle de la main d'œuvre locale : c'est le rôle que jouent, d'une part, les lycées techniques, le CTDEC ou, encore l'Université de Savoie. Par ailleurs, l'activité du décolletage bénéficie aussi des activités de R&D développées par les organisations locales comme c'est le cas du laboratoire de recherche mis en place par le CTDEC. Celui-ci dispose d'équipements très modernes permettant à quelques décolleteurs, et c'est un motif de fierté locale, d'avoir des pièces avec une précision au niveau du micron. Cela leur permet de produire soit des pièces plus complexes, soit en plus grande quantité et à moindre coût.

Selon ces entrepreneurs, les organisations locales, et en particulier le pôle, jouent encore deux rôles majeurs dans la région. D'abord, en investissant dans des projets innovants imposés par la clientèle, en particulier l'industrie automobile, donneur d'ordre par excellence de la région. Ces projets concernent principalement l'innovation des procédés, comme c'est le cas de la métrologie développée par le CTDEC avec l'appui du pôle. Sur la base de machines et d'outils très modernes et de haute technologie, ce procédé permet de réduire la marge d'erreur dans la fabrication de pièces.

Ensuite, en permettant aux PME adhérentes au pôle de bénéficier d'appuis financiers pour la mise en œuvre de projets d'innovation. Pour cela, elles doivent soumettre ces projets à l'évaluation du comité technique de labellisation dont l'éventuel avis favorable facilite leur accès, par exemple, au crédit impôt recherche<sup>25</sup>. Des ressources financières sont aussi disponibles pour aider les PME à diversifier leur production, comme l'ambitionne un dirigeant : « *Notre objectif c'est de produire de plus en plus de produits propres, des produits qu'on conçoit nous, qu'on fabrique et qu'on vend directement aux clients. Il faut sortir un peu du monde de la sous-traitance.* » (6)

Enfin, étant donné la forte soumission d'une grande partie des PME locales aux donneurs d'ordre du secteur automobile, l'adhésion au pôle leur offre la possibilité d'acquérir les moyens, par le biais de l'innovation, de se rendre moins dépendantes des liens de sous-traitance. D'où, par exemple, la création en 2011, dans le cadre des programmes développés par le pôle, du projet de la « grappe aéronautique ». Dans ce projet, les entrepreneurs devenus fournisseurs de l'industrie aéronautique, se sont regroupés pour avoir une taille critique susceptible de rassembler les ressources technologiques nécessaires à une production de haute qualité de pièces et de sous-ensembles sous-traités.

Cette démarche de diversification productive et, par conséquent, de clientèle, semble pourtant affronter quelques limites du fait que, d'après les témoignages, les donneurs d'ordre cherchent avant tout à réduire leurs coûts de production et ne sont guère disposés à collaborer dans le développement technologique des PME. Ou encore, ils font jouer la concurrence entre les PME pour réduire les prix de leurs produits, les empêchant ainsi d'avoir des ressources pour financer la mise en œuvre de nouvelles techniques.

Mais, finalement, le plus grand avantage du pôle, du point de vue des patrons de PME, est la visibilité qu'il apporte aux entreprises locales. En effet, le pôle et ses partenaires (la CCI, les pouvoirs publics, le Conseil Général du Département de la Haute Savoie, etc.) encouragent

---

<sup>24</sup> En fait, leurs rapports professionnels peuvent se définir par le concept de « coopération » (Nalebuff et Bradenburg, 1996), ce qui suppose des relations à la fois de coopération et de compétition.

<sup>25</sup> Le crédit d'impôt recherche (CIR) est une « aide fiscale destinée à encourager les efforts des entreprises en matière de R&D. Il s'agit d'une réduction d'impôt calculée en fonction du niveau des investissements des entreprises dans ce secteur. Disponible sur le site [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr), accès le 21/01/2012.



les échanges des PME locales avec des entreprises étrangères. L'objectif est d'augmenter le taux d'exportation des PME locales et d'améliorer leur apprentissage de nouvelles techniques comme ce fût le cas lors des visites effectuées aux usines au Japon<sup>26</sup>, fournisseurs d'équipements de haute technologie dans la Vallée.

### 3.2.3.2 Quels sont les freins à adhérer au pôle ?

Plusieurs obstacles sont mentionnés par les dirigeants des PME<sup>27</sup> pour expliquer leur faible engagement aux projets d'innovation proposés par le pôle, sinon leur rejet à adhérer à cet organisme.

Les dirigeants des PME qui refusent d'adhérer au pôle justifient leur choix en mettant en avant la « culture du secret » très ancrée dans l'histoire industrielle locale. Ils avouent cacher des informations techniques dans la crainte de voir leurs produits et/ou procédés imités par les concurrents. Ces patrons sont très attentifs même au niveau de l'accès physique à leurs entreprises « *pour ne pas laisser entrer des espions* », car « *le seul fait d'observer la manipulation d'un ouvrier dans l'atelier, permet au concurrent de copier la technique* » (22).

En réalité, la « culture du secret » n'est pas vraiment une spécificité de la Vallée de l'Arve, mais est caractéristique des milieux à forte concurrence, où chaque entrepreneur voit l'autre comme un rival potentiel. Il va sans dire que ce type de situation est peu propice à des engagements collectifs.

Elle semble ainsi empêcher les PME locales de s'ouvrir, d'une part, à l'extérieur (« *On est dans une Vallée... on est fermé*», [4]) et, d'autre part, à d'autres partenaires (« *On est pas du tout dans l'optique de s'allier pour pouvoir avoir plus de poids vis-à-vis des clients ou avoir des projets. On veut garder pour nous*» [2]). Ces chefs d'entreprise craignent même la collaboration avec leurs propres donneurs d'ordre, comme le témoigne une PME dans le secteur automobile : « *les repères professionnels sont partis en éclat, il y a un manque d'éthique. Avant la fin de ce projet, le client l'a transféré vers une société en Slovaquie* » (7).

Pour d'autres encore, une coopération visant à innover n'a pas vraiment de sens, car l'innovation ne serait qu'une tendance à la mode, mais pas à la portée de tous. « *On est des simples sous-traitants. C'est-à-dire qu'on produit des pièces à partir du plan qui nous est imposé. Innover, ce n'est pas possible!* » (14). Ce type de raisonnement peut s'expliquer du fait qu'il s'agit ici d'une PME qui ne jouit pas d'une autonomie dans la conception des pièces et dont la production ne laisse guère de place à un travail plus créatif.

Cette même résistance à s'engager dans des projets de coopération avec les partenaires locaux est observée chez les PME adhérentes au pôle (2, 3, 4, 11, 16, 17, 18). En fait, ce qui a motivé leur adhésion, c'est principalement la perspective de profiter des rencontres organisés par le pôle pour prospecter de nouveaux clients, pour avoir le label Arve Industries et donc plus de visibilité commerciale.

Il y a aussi le cas des PME à caractère artisanal qui ont le sentiment d'être simplement exclues des projets menés par le pôle. Elles déclarent ne pas être mises au courant des projets, y compris ceux qui pourraient éventuellement les intéresser, comme par exemple, les visites aux salons internationaux, financées par le pôle et concernant directement leur activité.

---

<sup>26</sup>Dans ce cas particulier, l'objectif était l'apprentissage par des ingénieurs d'une technique ancienne exigeant un savoir-faire très spécifique et tacite (concernant la valorisation du travail manuel dans la transformation des métaux).

<sup>27</sup>Nous avons enquêté auprès de 6 entreprises non adhérentes au pôle de compétitivité. Toutefois, nous considérons aussi l'argumentation des patrons de PME adhérentes, mais n'entretenant pas de relations de coopération technologique avec le pôle et ses partenaires, soit 7 entreprises. Nous avons ainsi 13 entreprises, sur un total de 22, n'ayant pas adhéré aux projets porteurs d'innovation dans le pôle.

Les PME engagées dans une production plus complexe tendent, quant à elles, à établir des relations étroites avec leurs donneurs d'ordres. Ici, les compétences particulières exigées dans la fabrication du produit favorisent une vraie coopération technique entre les donneurs d'ordres et les entreprises sous-traitantes. Ce sont aussi les entreprises qui participent le plus activement au pôle en raison de leur besoin de technologies plus adaptées aux nouvelles demandes de la clientèle. C'est le cas des décolleteurs et des PME liées à la production mécanique et mécatronique fabriquant des pièces et sous-ensembles pour l'industrie automobile.

Il faut aussi tenir compte du fait qu'une partie importante des PME interviewées est assez critique envers la politique d'innovation du pôle qui, à leur avis, semble s'appuyer sur une stratégie basée sur le développement des grandes entreprises, dénommées « locomotives », car censées tirer le tissu industriel vers le haut. En ce sens, ces patrons n'ont pas tout à fait tort, car les principaux bénéficiaires des forts investissements récemment effectués dans la région ont été les entreprises de taille plus importante, à la manière de la stratégie industrielle allemande basée sur la croissance des entreprises de taille intermédiaire (ETI)<sup>28</sup>, considérées plus aptes à participer à des projets innovants. Preuve en est que, du total des projets labellisés et financés par l'ensemble des pôles de compétitivité en France, 1 sur 10 est mené par une PME.

S'il est vrai qu'une telle stratégie peut porter ses fruits dans la mesure où elle finit par bénéficier l'ensemble du réseau, elle peut aussi s'avérer un facteur de blocage dans le développement des actions menées par les institutions locales, car il y a peu de PME qui s'encadrent dans cette catégorie d'entreprise.

### **Considérations finales**

En somme, le transfert de connaissances explicites, en particulier dans le domaine technologique, épaulée par des institutions locales, est le fruit d'une démarche collective propre aux réseaux territorialisés. Dans le cas de la Vallée de l'Arve, un système territorial dynamique, la vocation à innover est aujourd'hui appuyée par le Pôle de Compétitivité Arve Industries. Celui-ci incite les petites entreprises à interagir pour développer leur créativité procurant ainsi un important avantage compétitif à ce territoire dans son ensemble.

Mais cela n'est possible qu'à condition que les entreprises se montrent ouvertes à collaborer entre elles et avec les organisations locales en échangeant des connaissances et en participant à des projets collectifs porteurs d'innovation. Or, force est de constater que les PME de la Vallée de l'Arve éprouvent une certaine difficulté à suivre une démarche de coopération, soit entre elles-mêmes, soit avec les institutions locales, en particulier avec le pôle.

Outre les raisons déjà évoquées, leur résistance à participer activement aux actions de ce dernier peut aussi se justifier du fait qu'il s'agit d'une initiative politique récente et donc encore en évolution. Cela peut expliquer que les projets portant sur l'innovation de l'Arve Industries semblent avoir encore des effets assez modestes sur les PME en général. Si l'objectif du pôle est de renforcer la dynamique locale de coopération dans une logique de « macro entreprise », avec une forte injection de ressources financières publiques dans la région, la question est de savoir comment ces ressources sont redistribuées entre les entrepreneurs locaux. Sujet délicat, soulevé par quelques dirigeants de PME, et qui semble relever du jeu de pouvoir local.

---

<sup>28</sup>Les ETI constituent une catégorie d'entreprises intermédiaire entre les PME et les grandes entreprises. D'après l'Insee, une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui compte entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

L'adéquation de la stratégie du pôle aux intérêts des PME est une question qui mérite de faire l'objet d'une réflexion. Cela semble être le principal enjeu d'une plus grande implication de ces entreprises aux projets proposés. De tout cela dépendra l'affirmation dans l'avenir de cette nouvelle politique comme un moyen vraiment efficace d'organisation territoriale du point de vue des PME.

## Références Bibliographiques

Argote, L.; Ingram, P. (2000) « Knowledge transfer: a basis for competitive advantage? ». *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, vol. 82, n.1, p. 150-169.

Arikan, A.; (2009) « Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters », *Academy of Management Review*, vol. 34, n. 4, p. 658-676.

Aydalot, Ph. (1986) *Milieus innovateurs en Europe*. Paris : Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI).

Bagnasco, A. (1988) *La costruzione sociale del mercato*, Ed. Il Mulino, Bologna.

Bardet M. ; Bocquet R. ; Mendez A. ; Mothe C. (2010). « Pôles de compétitivité et PME, quelles spécificités ? », *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Boualem Aliouat (Ed.)

Bocquet, R.; Mendez, A. ; Mothe, C. ; Bardet, M. (2009) « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management & Avenir*, n. 25, p.227-244.

Bocquet, R.; Motte, C. (2011) « La gouvernance des clusters 'à la française' ». Note de recherche n. 11-13. Disponible à <http://www.irege.univ-savoie.fr/membres/les-membres-permanents.html>. Accès le 06/12/2011.

Camagni R. (2006) « Changement technologique, milieu local et réseaux d'entreprises: pour une théorie dynamique de l'espace économique ». Dans : Camagni R, Maillat, D.. *Milieus innovateurs : théories et politiques*.Economica, Paris, p. 74-98.

Courlet C. (2002) « Les systèmes Productifs Localisés : un bilan de littérature », *Etude Recherche des Systèmes Agraires et de Développement*, n. 33, p. 27-40

Datar (2005). Disponible sur le site [www.arve-industries.fr](http://www.arve-industries.fr). Accès le 06/12/2011.

Defélix, C. ; Colle, R. ; Rapiou, M.T. (2008) « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management & Avenir*, vol. 6, n. 20.

Defélix, C.; Culié, J.D.; Retour, D.; Valette, A. (2006) «Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ?», *Revue française de gestion industrielle*, vol. 15, n. 3, p. 69-86.

Dyer, J.H.; Hatch, N.W. (2006) «Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships», *Strategic Management Journal*, vol. 27, p. 701-719.

Dyer, J.; Singh, H. (1998) «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, p. 660-679.

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, p. 295-312.

Granovetter M.S. (1985) «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, p. 481-510

Inkpen, A.C. (1998) «Learning, Knowledge Acquisition and Strategic Alliances», *European Management Journal*, vol. 16, n. 2, p. 223-229.

Inkpen A.C.; Tsang, E.W.K. (2005) «Social capital, networks and knowledge transfer», *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, p. 146-165.

Jarillo, J.C. (1988) «On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.

Marshall A. (1919) *Industry and Trade, traduction française*, 1934, Paris: Editions Marcel Giard.

Maskell, P. (2001) "Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster". *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n. 4, p. 921-941.

Maskell, P.; Lorenzen, M. (2004) « The Cluster as Market Organization », *Urban Studies*, vol. 41, n. 5/6, p. 991-1009.

Messeghem, K. ; Paradas, A. (2009) « L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie ». *Management et Avenir*, vol. 5, n. 25, p. 164-183.

Nalebuff, B. ; Brandenburger, A. (1996) *La co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Village Mondial, Paris.

Nonaka, I. (1991) «The knowledge creating company», *Harvard Business Review*, 69:6, 96-94

OCDE. (2005), *Manuel Oslo*, Paris.

Paillé, P. ; Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin, Paris.

Pecqueur, B. (2008) « Pôles de compétitivité et spécificité de la ressource technologique : une illustration grenobloise », *Géographie, économie, société*, vol. 10, n. 3, p. 311-326.

Tixier J. (2010) « Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus ». Dans : Aliouat B. (dir.) *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Lavoisier, Paris, p. 39-59.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research, Design and Methods*. 3ème édition, Sage Publications, Newbury Park.