

Quelle place pour les institutions publiques locales dans la gouvernance des pôles de compétitivité à forte dominante PME ?

Rachel Bocquet (*)
IREGE, Université de Savoie
rachel.bocquet@univ-savoie.fr

Caroline Mothe
IREGE, Université de Savoie
caroline.mothe@univ-savoie.fr

Résumé

Cette communication explore le rôle de la gouvernance territoriale comme déterminant clé de la performance des pôles de compétitivité à dominante PME. L'originalité de la contribution porte sur l'analyse de la place occupée par les institutions publiques dans cette gouvernance qui reste (paradoxalement) encore peu étudiée dans la littérature. L'étude comparative menée sur deux pôles de compétitivité à dominante PME de la région Rhône-Alpes montre que l'implication des institutions publiques locales tient moins à la présence forte de PME qu'à la configuration spécifique des pôles. De plus, une trop forte implication des institutions publiques locales peut conduire à promouvoir une dimension strictement locale du territoire peu favorable à toute dynamique d'innovation. Cette étude participe à une meilleure compréhension du degré d'articulation et de cohésion entre les différentes institutions publiques impliquées dans les pôles à forte dominante PME pour soutenir la performance à l'échelle des firmes (performance individuelle), du pôle (performance collective) et du territoire (performance territoriale).

Mots clés : Gouvernance territoriale, Performance, Pôle de compétitivité, PME.

JEL : 018 ; 025

(*) Les auteurs remercient Vanessa Sauge de l'IREGE (Institut de Recherche en Economie et Gestion) de l'Université de Savoie).

Introduction

Les pôles de compétitivité sont décrits, dans la littérature récente, comme un modèle hybride d'organisation territoriale des activités, entre district industriel et cluster à l'anglo-saxonne, particulièrement adapté aux Petites et Moyennes Entreprises (Brette et Chappoz, 2007 ; Bocquet et Mothe, 2009). Les pôles permettraient en effet de combiner à la fois des avantages associés à un ancrage territorial fort et ceux résultant d'une appartenance à des réseaux d'innovation plus ouverts. Or, les résultats empiriques montrent une grande diversité des performances atteintes¹, tant au plan individuel que collectif ou territorial. Deux arguments sont traditionnellement avancés pour expliquer cet écart. Le plus répandu attribue la performance des pôles à leurs seules caractéristiques structurelles. Le second, plus récent, reconnaît les effets positifs de la gouvernance sur leur performance. L'impact de cette gouvernance semble particulièrement renforcé dans les pôles de compétitivité à forte dominante PME. Toutefois, il convient de souligner une ambiguïté persistante quant à la place occupée par les institutions publiques dans cette gouvernance. D'une part, rares sont les travaux qui fournissent des schémas explicatifs de leur degré d'implication, celles-ci étant présentées comme un complément nécessaire à l'action privée pour faire face au déficit d'implication des PME. D'autre part, l'acteur public est souvent appréhendé comme une catégorie « homogène » circonscrite à l'échelle locale, sans que l'on sache vraiment qui se cache derrière cette dénomination d'acteur public.

L'approche de la gouvernance territoriale se présente comme un cadre utile pour préciser le degré d'implication des institutions publiques dans la gouvernance locale. En revanche, elle s'avère insuffisante pour spécifier les différents types d'acteurs publics impliqués dans les pôles de compétitivité. En effet, une des spécificités des pôles est celle d'une décentralisation des politiques publiques au profit d'autres niveaux. L'objectif de cette communication est de compléter cette lecture de l'action publique dans la gouvernance en intégrant explicitement le type d'institutions publiques impliquées selon leur échelle d'intervention (territoriale, régionale, nationale) et la nature de leur implication (partie prenante interne ou partie prenante externe).

La confrontation empirique est menée à l'aide d'une comparaison entre deux pôles nationaux à forte dominante PME en Rhône-Alpes : Arve Industries (mécanique et décolletage) et Imaginove (métiers de l'image). Les résultats sont basés sur 40 entretiens semi-directifs auprès des membres de la gouvernance de ces pôles. Un résultat clé de cette étude exploratoire concerne la place des institutions locales dans l'instance de gouvernance. D'une part, celle-ci tient moins à la présence forte de PME qu'à la configuration spécifique du pôle. D'autre part, l'efficacité de l'action de ces institutions peut être compromise par leur trop forte implication dans la gouvernance - ce qui peut conduire à des difficultés pour gérer la tension entre l'ancrage « local » et l'ouverture nécessaire pour innover.

Cette communication est structurée de la manière suivante. La première partie, après avoir décrit les spécificités des pôles de compétitivité comme une forme hybride entre district industriel et cluster à l'anglo-saxonne, introduit le rôle clé que peut jouer la gouvernance sur leur performance. Le cadrage théorique est précisé en analysant la place accordée aux institutions publiques dans les approches de la gouvernance territoriale. L'originalité du cadre d'analyse est basé sur l'introduction de deux dimensions capables de rendre compte, non seulement du type d'acteurs publics impliqués, mais aussi de leur degré d'implication dans la gouvernance. La seconde partie fournit les principaux résultats de l'étude exploratoire menée auprès des deux pôles de compétitivité Arve Industries et Imaginove. Les principaux résultats sont discutés dans la conclusion.

1. La gouvernance des pôles à dominante PME et la place des institutions publiques comme déterminants de leur performance

¹ Les résultats récents de l'évaluation des 71 pôles de compétitivité français confirment avec force cet aspect : 39 pôles ont atteint les objectifs de la politique des pôles, 19 pôles les ont atteint partiellement et doivent travailler à l'amélioration de certaines dimensions de leur action, 13 pôles pourraient tirer parti d'une reconfiguration en profondeur (cf. rapport de synthèse, BCG, CMI, 18 juin 2008). Tous ont néanmoins été reconduits par le gouvernement.

Un pôle de compétitivité est défini par le gouvernement français comme « *l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s) sur un territoire donné*² ». Cette définition présente la particularité de positionner le pôle de compétitivité dans la continuité des districts industriels en maintenant une référence forte à la notion de territoire tout en introduisant la notion d'innovation propre aux « clusters anglo-saxons ».

Dans un premier temps, nous construisons une grille d'analyse de la performance adaptée aux pôles de compétitivité en le situant par rapport aux modèles du district industriel et du cluster « à la Porter ». Nous verrons dans quelle mesure les pôles de compétitivité peuvent revêtir des configurations spécifiques et conduire à des performances distinctes selon leur « distance » par rapport aux deux archétypes. Dans un second temps, nous montrons le rôle que peut jouer la gouvernance pour accroître la performance d'un pôle, en particulier à dominante PME. Dans un troisième temps, nous fournissons une lecture de la gouvernance sous l'angle des institutions publiques, en particulier les institutions publiques locales.

1.1 Les pôles de compétitivité à dominante PME : des formes hybrides entre district industriel et cluster à l'anglo-saxonne

Le district industriel « à la Becattini » (1981) et le cluster « à la Porter » (1998, 2000, 2004) sont décrits dans la littérature comme deux formes extrêmes qui conduisent à deux interprétations distinctes de la performance et de ses déterminants. L'approche en termes de district soutient une conception de la performance circonscrite aux frontières du territoire et sur lesquels les acteurs ont relativement peu d'emprise. Le concept de cluster introduit une rupture en défendant l'idée d'une performance construite par des acteurs sur un territoire ouvert et imbriqué dans un ensemble d'autres espaces.

1.1.1 Le district industriel : la performance est « dans l'air »

Le district industriel (Becattini, 1981)³ est un modèle d'agglomération spatiale des activités basé sur une forte division du travail entre de petites entreprises spécialisées sur différentes étapes d'un même processus productif⁴. Cet espace productif n'est pas limité aux relations industrielles mais intègre de multiples relations entre les entreprises, la communauté locale et le marché. La performance du système, en l'absence d'une entreprise leader, dépend étroitement de la force du potentiel institutionnel (par définition endogène). Ce potentiel est associé à des facteurs historiques et socioculturels qui participent à la création d'une culture commune, d'un climat de confiance et de réciprocité. Comme le notent Moulaert et Sekia (2003), « *cette forme hybride d'organisation combinant compétition et coopération, relations institutionnelles formelles et informelles, ne peut pas être comprise sans mettre en valeur le rôle des facteurs historiques et socio-économiques, clés pour le succès du district* » (p. 291). La coopération, établie sur un plan essentiellement technique, passe par des relations non marchandes et le plus souvent informelles entre des individus (Grossetti, 2004). La concurrence sur les prix reste très intense compte tenu de l'appartenance des entreprises à un même secteur, voire à une même activité.

Les avantages liés à cet espace dynamique sont incarnés dans les externalités d'agglomération dont peuvent bénéficier les PME qui y participent. Les externalités peuvent être de deux ordres : pécuniaires et de communication. Les externalités pécuniaires, à la différence des externalités de communication, n'exigent pas d'interactions directes entre les PME. Elles résultent des stratégies de

² <http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique39> (07.07.2008)

³ Nous nous focalisons ici sur les modèles pionniers et les formes canoniques, tant du district (de Becattini) que du cluster (de Porter) afin de faire apparaître les différences entre ces deux formes. Les travaux ultérieurs sur les districts de seconde génération viennent quelque peu brouiller les frontières, notamment en introduisant la gouvernance et la coopération organisée entre acteurs (cf. partie 2).

⁴ Notons que le SPL (Système Productif Local) français est une émanation du district industriel.

localisation des entreprises en un même lieu qui génèrent des gains monétaires liés à la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, à la qualité des infrastructures, à la proximité des fournisseurs et des clients, ou encore au soutien des institutions locales de gouvernance économique. Les externalités de communication⁵, quant à elles, s'apparentent à des bénéfiques liés à un processus de rencontres et d'échanges de connaissances entre des acteurs géographiquement proches (Vicente, 2005). Dans ces conditions, les innovations présentent un caractère spontané. Elles sont produites à un coût plus faible impliquant des surplus plus élevés (Antonelli, 2000). La mise en perspective de ces deux types d'externalités comme piliers de la performance conduit néanmoins à deux critiques.

La première a trait à la dimension « localiste » de la performance dont il est question. La dynamique locale est déterminée par les frontières géographiques du territoire - qui sont *a priori* données. La proximité géographique est vue comme une contrainte de co-localisation (Howells, 2002) et « *l'existence d'externalités directes de proximité géographique semble être considérée comme une propriété naturelle* » (Torre et Rallet, 2005, p. 52). La performance du territoire est vue comme exogène aux acteurs, ces derniers ne participant pas activement à la dynamique locale. Une telle conception conduit à surestimer le rôle des effets bénéfiques de la proximité géographique - et du potentiel institutionnel associé (Tallman et al., 2004). Alberti (2001) soutient également que cette forme territorialisée s'accompagne d'un déficit de dynamique collective malgré les bénéfiques attendus de la co-localisation. Les obstacles tels que les comportements opportunistes, les conflits d'intérêt et l'individualisme des acteurs seraient même aggravés par la proximité géographique (Gundolf et al., 2007).

La seconde critique concerne la nature de l'innovation. Le district est d'abord un mode d'organisation local de la production basé sur une forte division du travail entre des petites entreprises familiales issues d'industries traditionnelles. Si certains mettent l'accent sur sa dynamique créatrice (Becattini, 1981), celle-ci doit se traduire par une capacité à accroître et générer des profits à court terme. L'innovation n'est pas un but en soi mais s'apparente davantage à un produit dérivé de la division du travail.

Au total, les entreprises n'ont que peu d'emprise sur la performance d'un district, circonscrite aux frontières du territoire géographique. Cette performance est approchée uniquement à travers les bénéfiques associés aux économies d'agglomération. Les rares travaux empiriques centrés sur la mesure de la performance individuelle des entreprises appartenant à un district montrent que les firmes ne bénéficient pas ou peu d'avantage(s). L'étude de Watts et al. (2003) menée auprès de 70 firmes localisées dans le district industriel de Sheffield confirme que les relations clients-fournisseurs au sein du district industriel ne sont pas plus importantes que celles engagées avec des fournisseurs externes. Grando et Belvedere (2005) comparent trois échantillons composés de 36 grandes entreprises, de 50 PME et de 31 districts industriels. A l'aide d'un test d'analyse de variance, ils montrent que les entreprises appartenant à un district ne bénéficient que d'un seul type d'avantage : celui de disposer de salariés plus performants, la proximité géographique conduisant à une plus grande loyauté des salariés et à un taux d'absentéisme plus faible. Les entreprises appartenant à un district n'affichent pas de performance particulière si l'on utilise les autres mesures de performance (efficacité, réactivité, flexibilité, qualité et innovation).

1.1.2 Le cluster « à la Porter »: une performance collective et individuelle maîtrisée

Contrairement aux districts définis autour d'une logique d'ancrage territorial et de bassin d'emploi géographiquement limité et restreint (Calmé et Chabaud, 2007 ; Grossetti, 2004), les clusters s'inscrivent dans une logique de développement localisé certes, mais plus fortement axée sur l'innovation. Un cluster est vu comme « *un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Son étendue géographique varie d'une seule ville ou d'une région à un pays entier, voire à un réseau de pays voisins* » (Porter, 2004, p.207). Si cette définition s'apparente à celle du district, les frontières industrielles et géographiques sont beaucoup

⁵ Cette notion est proche de celle d'atmosphère industrielle décrite par Marshall (1890) : les connaissances partagées au sein du district sont « dans l'air » (cf. Vicente, 2005 ; Tallman et al., 2004)

plus floues dans la mesure où elles ne peuvent pas être définies a priori (Martin et Sunley, 2003). Il s'agit là d'une véritable rupture : l'espace productif devient un objet socialement construit qui résulte des interactions entre de multiples acteurs privés, publics, locaux et « a-locaux ». Cette construction suppose ainsi, au delà de la proximité géographique des acteurs, l'existence de nouvelles formes de proximités (organisationnelle et institutionnelle) qui facilitent l'échange de connaissances entre des acteurs sur la base de valeurs et/ou de routines partagées (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Filippi et Torre, 2003).

Contrairement à ce qui se passe dans un district, les échanges ne peuvent plus être considérées comme des fuites involontaires de connaissances (externalités de communication). Ils deviennent aussi des échanges volontaires de savoirs organisés dans le cadre d'interactions locales bien maîtrisées par leurs acteurs. Autrement dit, la diffusion localisée des connaissances est en relation avec des pratiques stratégiques et organisationnelles spécifiques qui tendent à en renforcer l'efficacité (Antonelli, 2000 ; Torre et Rallet, 2005). Dans ce cadre, il n'y a pas de raison de penser que les acteurs proches géographiquement comprennent mieux les messages que des acteurs distants qui partageraient le même langage, les mêmes codes et conventions. Le concept de cluster conduit ainsi à rejeter l'idée d'une innovation spontanée au profit d'une innovation organisée.

Pour Porter (2000), la capacité d'innovation d'un cluster est étroitement liée à la diversité des membres, qui permet d'éviter la rigidité. Cette diversité est renforcée par le fait que les membres peuvent appartenir à différentes activités et par une libre entrée (et sortie). En effet, la participation à un cluster trop spécialisé conduirait à freiner l'activité d'innovation des membres. Il est donc essentiel de pouvoir bénéficier de nouvelles sources complémentaires de savoirs par l'entrée de nouveaux membres et/ou par la mise en œuvre de relations privilégiées avec d'autres clusters. Un dosage subtil s'établit ainsi entre concurrence et coopération dans la mesure où la coopération se présente comme un déterminant clé de la performance. En effet, la coopération est source de compétences collectives qui vont au-delà des compétences individuelles de par leur étendue et leur durabilité (Tallman et al., 2004). Cette coopération peut opérer à différents niveaux : relations quasi-verticales entre clients et fournisseurs, relations avec des acteurs appartenant à des activités complémentaires ou encore avec les institutions locales. En reconnaissant les interdépendances dynamiques entre des entreprises co-localisées, Porter renonce ainsi partiellement à son modèle pionnier basé sur une dimension strictement concurrentielle. Pour lui, la performance des entreprises et des industries localisées dans le cluster ne repose pas sur un territoire donné. En effet, le cluster est vu comme une organisation industrielle localisée spécifique qui s'articule autour de la combinaison de deux dimensions clés : 1) des liens entre des acteurs proches géographiquement, basés sur des complémentarités et des relations de confiance, 2) des relations de concurrence et de coopération entre des entreprises qui dépassent la seule proximité géographique. Porter lie étroitement les notions de performance collective et de performance individuelle. Sans renoncer à leur caractère déterminant, il va au delà des effets traditionnels associés à la localisation des activités (externalités d'agglomération) et au processus concurrentiel (incitations) pour intégrer le rôle que peuvent jouer les acteurs eux-mêmes en mettant en œuvre des schémas organisationnels spécifiques. On peut regretter toutefois l'absence de précision quant à la nature de ces schémas.

Au plan empirique, comme le notent Martin et Sunley (2007), il n'existe pas d'études qui ont cherché à tester l'hypothèse clé de Porter, à savoir l'impact positif de l'appartenance à un cluster sur la compétitivité des entreprises. En revanche, de nombreuses recherches permettent de saisir l'influence de certaines des dimensions de la performance. Elles portent essentiellement sur des secteurs dits de haute technologie (nanotechnologie, biotechnologie, informatique, biomédical). Les clusters étudiés sont caractérisés par la présence de grandes entreprises leaders avec une forte capacité d'innovation⁶. Ainsi, Baptista (2000) et Beaudry (2001) avancent le rôle clé des économies d'agglomération sur la performance des entreprises dans un cluster. Cet avantage est lié à la présence d'une forte demande locale permettant de réduire les coûts de recherche de clients (Beaudry, 2001). Du côté de l'offre, les entreprises appartenant à un cluster peuvent bénéficier de la présence de

⁶ On peut alors s'interroger sur la validité des résultats dans le cas des clusters que l'on étudie, composés majoritairement de PME avec une culture d'innovation différente.

fournisseurs locaux spécialisés pratiquant des prix avantageux. Quant au transfert des connaissances, il serait plus important lorsqu'il y a proximité entre les acteurs, et ce principalement dans les premières étapes de la diffusion des connaissances (Baptista, 2000). Les résultats économétriques de Bocquet et Brossard (2008) établis sur 136 firmes de Haute-Savoie montrent que les flux involontaires et localisés de connaissances entre firmes proches suggérés par la littérature correspondent davantage à des flux bien maîtrisés obtenus grâce à des stratégies d'achat de la connaissance et/ou des interactions au sein de communautés épistémiques.

Parallèlement, d'autres résultats identifient des effets négatifs associés à l'appartenance à un cluster, notamment en termes de déséconomies d'agglomération liées à l'augmentation des coûts salariaux, de l'augmentation du prix du foncier et à une éventuelle congestion (Martin et Sunley, 2003) qui peut provenir, tout comme les avantages, de la demande ou de l'offre (Beaudry, 2001). Ces déséconomies peuvent avoir des conséquences néfastes sur la performance des entreprises. C'est le cas lorsque la sous-traitance locale n'est pas compétitive, obligeant alors les entreprises à aller chercher des *inputs* ailleurs, engendrant une augmentation des coûts de transaction.

**Tableau 1 : District, pôle et cluster :
Principaux déterminants structurels de la performance**

Principaux déterminants structurels de la performance	District	Pôle de compétitivité	Cluster
Diversité des acteurs selon:			
- Leur activité principale	-	-/+	+
- Leur taille	-	-/+	+
- Leurs marchés cibles	-	-/+	+
- La dispersion de leur capital	-	-/+	+
Barrières à l'entrée/sortie	+	-/+	-
Modes de coordination			
- Intensité concurrentielle	+	+/-	+/-
- Coopération « naturelle »	+	+/-	+/-
- Coopération « organisée »	-	+/-	+
Type de performance attendue			
Performance territoriale (Croissance du PIB local, taux d'emploi, etc.)	+	+	+
Performance collective			
- Externalités d'agglomération	+	+	+
- Echanges volontaires de connaissance	-	-/+	+
Performance à l'échelle des firmes			
- Economie de coûts	+	+	+
- Intensité de l'innovation	-	-/+	+

En confrontant ces deux formes d'agglomération spatiale des activités que sont, d'une part, le district industriel et, d'autre part, le cluster « à la Porter », on aboutit à deux modèles de performance attendue bien distincts (cf. Tableau 1). Dans le premier cas, on raisonne essentiellement en termes d'économies de coûts et d'allocation de ressources existantes alors que dans le second, l'émergence du cluster a pour objectif prioritaire d'innover et de créer des connaissances nouvelles. Comme discuté ci-avant, la différence de performance observée peut être directement déduite des dimensions structurelles des deux modèles. Ces déterminants sont saisis à travers les variables centrales suivantes : la diversité des acteurs, l'importance des barrières à l'entrée et à la sortie ainsi que les modes de coordination mises en œuvre entre les acteurs. Cette grille d'analyse de la performance nous permet ainsi de positionner le pôle de compétitivité à forte dominante PME comme une forme hybride entre les deux archétypes. Les valeurs prises par les principaux déterminants de la performance sont interprétées à cette étape comme des moyennes qui peuvent cacher une variété de formes concrètes.

L'étude de la performance des formes d'agglomération des activités ne peut être réduite à l'analyse des déterminants structurels, même si ceux-ci sont souvent considérés comme clés pour leur performance. Des travaux empiriques récents portant à la fois sur les districts industriels

(Alberti, 2001), sur les clusters de PME (Carpinetti et al., 2007 ; Watts et al., 2003) et sur les pôles à forte dominante PME (Mendez et al., 2008 ; Gundolf et al., 2007) convergent pour mettre en exergue le rôle que peut jouer la gouvernance pour des agglomérations de PME. Nous proposons ainsi, à côté des principaux déterminants de structure déjà repérés, d'introduire des déterminants relatifs à la gouvernance, en mettant l'accent sur le rôle joué par les institutions publiques. Si l'ensemble des travaux s'accordent sur leur rôle clé pour soutenir la performance des pôles, rares sont ceux qui tentent d'explorer les types d'acteurs publics impliqués et leur mode d'intervention. Or, il s'agit là d'une véritable limite dans la mesure où les pôles de compétitivité impliquent *par définition* une intervention explicite des institutions publiques (*Top-down policy*). Comme l'ont montré Fromhold-Eisbith, (2005), s'interroger sur les modes d'institutionnalisation des clusters (modes de gouvernance et normes d'interaction associées) conduit à introduire un élément explicatif clé de leur performance.

1.2 La gouvernance des pôles et la place des institutions publiques

Les travaux récents sur les agglomérations de PME s'attachent à établir un lien entre leur gouvernance et leur performance. En effet, ces agglomérations sont *par nature* des formes spécifiques dont la performance ne peut résulter d'un processus de coordination spontané. Quelle que soit la forme étudiée (district, cluster, pôle), ces formes sont marquées par :

- Une forte hétérogénéité⁷ des membres quant à leur nature et leurs objectifs (coexistence d'acteurs individuels et collectifs, publics et privés) ;
- Des PME et TPE déficitaires en ressources financières, organisationnelles et stratégiques (Alberti, 2004), mais aussi et surtout en ressources de R&D et en capacités de coopération (Mendez et al., 2008) ;
- Des PME et TPE qui adoptent des comportements individualistes, capables de se battre pour un nombre limité de ressources⁸ (travail, capital, services), conduisant ainsi à annuler les effets de proximité géographique (Mendez et al., 2008) ;
- Des membres qui s'inscrivent sur une trajectoire de développement local qui peut se traduire par des risques de polarisation ou de captage de ressources par un nombre limité d'institutions et d'entreprises, voire d'exclusion (Mendez et al., 2008).

La gouvernance devient, dans cette perspective, un dispositif de régulation *nécessaire* pour créer une dynamique collective entre des acteurs hétérogènes et déficitaires en ressources et en capacités d'interaction. Le concept de gouvernance territoriale, hérité des travaux de « l'école de la proximité » (Gilly et Torre, 2000) fournit un premier cadrage utile pour saisir la place que peuvent occuper les institutions publiques dans la gouvernance. Cette approche ne définit pas le système-territoire sur la seule proximité géographique de ses acteurs. Il est aussi un objet socialement construit, produit de normes et de principes communs, qui résulte d'une action collective. Plus précisément, le système territoire sous-tend des proximités multiples : une proximité institutionnelle qui définit le champ des représentations partagées des acteurs ; une proximité organisationnelle qui correspond à la capacité des acteurs à coordonner collectivement leurs comportements pour résoudre un problème ; une proximité géographique qui le circonscrit dans un espace particulier (Gilly et Wallet, 2001). Sur la base de ces trois proximités, le territoire devient « *un système aux limites auto-construites et dès lors fluctuantes en fonction du processus d'appropriation des acteurs* » (Leloup et al., 2005, p. 327). La gouvernance territoriale est alors appréhendée comme un dispositif de régulation capable d'assurer la pérennité de ce territoire.

La gouvernance territoriale fournit une nouvelle lecture de l'intervention des pouvoirs publics. « *L'action sur le développement territorial n'est plus présentée comme la seule responsabilité du pouvoir public (local, régional ou étatique) mais comme la résultante d'un processus de coopération et de coordination entre de nombreux acteurs et opérateurs* » (Leloup et al., 2005, p. 330). Elle

⁷ Cette caractéristique ne doit pas être confondue avec la notion de diversité des membres (cf. partie 1). La notion de diversité est beaucoup plus large et permet de différencier les entreprises selon leurs caractéristiques individuelles : taille, structure du capital, activité principale, etc. (cf. Annexe 1)

⁸ Dans le cas du district, ces ressources sont homogènes (cf. partie 1).

établit ainsi une rupture nette avec des schémas strictement verticaux d'intervention publique dans la mesure où la décision s'autonomise en partie par rapport au pouvoir public central. « *On passe des politiques publiques à l'action publique locale* » (Leloup et al. 2005, p. 323) - ce qui implique, non plus une instance coercitive extérieure, mais une action coordonnée d'acteurs privés et/ou publics dans le but de produire un bien ou un service collectif. De plus, le concept de gouvernance territoriale implique une imbrication forte de l'échelle locale à d'autres espaces (sectoriel, national, supra-national). La gouvernance locale est assimilée à la création d'une sphère de compromis qui permet d'absorber la tension entre les régularités verticales (sectorielles et macro-économiques) et les régularités horizontales issues de la dynamique du développement à l'échelle locale. Dans ce contexte, les institutions publiques locales et/ou les acteurs privés jouent un rôle moteur en participant à la création de repères institutionnels pour l'ensemble des acteurs, et en structurant les mécanismes de coordination de ces derniers.

Selon la « typologie » développée par Gilly et Perrat (2003), les acteurs en charge de la gouvernance locale peuvent être aussi bien des acteurs économiques (établissements de groupe, associations d'entreprises...), que des acteurs institutionnels (collectivités territoriales, Etat, Chambres de Commerce...) ou sociaux (syndicats, associations...). Selon la diversité des configurations des territoires, trois modes *purs* de gouvernance territoriale peuvent être envisagés :

- *une gouvernance privée* autour d'un acteur privé pivot (ex : une firme leader) ;
- *une gouvernance privée collective* dans laquelle l'acteur-pivot est une organisation formelle qui regroupe des opérateurs privés (Chambres de Commerce, syndicats professionnels, clubs, etc.) ;
- *une gouvernance publique* dont l'instance est formée par un (ou des) acteur(s) public(s) (collectivités territoriales, Etat, centres de recherche, etc.);

Plus qu'une typologie, Gilly et Perrat (2003) fournissent une grille d'analyse empirique pour appréhender les modes de gouvernance et leur évolution. D'une part, ils insistent sur le décalage qui peut exister entre les trois formes pures et la réalité observée. A ce titre, il convient plutôt d'identifier une *gouvernance mixte* définie comme « *une association des formes précédentes (...) mais avec une dominante, ce qui permet de caractériser chaque territoire comme un cas particulier entrant dans une catégorie générale (plutôt publique ou plutôt privée), selon un dosage spécifique et variable* » (Gilly et Perrat, 2003, p. 6). D'autre part, ils portent l'accent sur le caractère dynamique de la gouvernance territoriale qui peut conduire à des conflits et à une évolution des structures de gouvernance elles-mêmes.

Au total, cette approche de la gouvernance territoriale fournit une grille de lecture empirique particulièrement intéressante pour saisir le rôle des institutions publiques, en particulier locales, dans la gouvernance. Deux arguments méritent d'être avancés.

D'une part, les institutions publiques locales ont un champ d'intervention administratif et un horizon temporel qui ne coïncident pas naturellement avec celui des autres acteurs économiques et sociaux (Gilly et Perrat, 2003). La dimension volontariste des collectivités locales ne suffit donc pas pour créer une dynamique collective. « *La mise en place des synergies au sein d'un système local construit ex nihilo repose sur une condition majeure : il faut que les acteurs soient déjà fortement liés, qu'ils aient des représentations partagées ou des anticipations communes de leur futur* » (Torre, 2006, p. 28). De ce point de vue, **la place occupée par les institutions publiques locales dépend de la configuration spécifique du pôle et de la place que les acteurs sont prêts à leur donner (légitimité);**

D'autre part, « *le cadre géographique des interactions économiques est très largement conditionné par le jeu des institutions* » (Torre, 2006, p. 38). La politique des pôles de compétitivité aurait ainsi conduit à produire institutionnellement de la proximité géographique comme mode privilégié des interactions économiques. « *La proximité géographique apparaît aujourd'hui comme un puissant facteur de légitimité de ces institutions (valorisation en soi du local)* » (Torre, 2006, p. 38). **Une implication trop forte des institutions publiques locales dans la gouvernance peut renforcer cette dérive « localiste » - sauf à être capables de créer un territoire ouvert, imbriqués dans d'autres espaces.**

Tableau 2 : Deux modes de gouvernance mixte

Qualité des acteurs impliqués dans la gouvernance territoriale	Gouvernance mixte	
	Plutôt privée	Plutôt publique
Parties prenantes internes	Acteurs locaux privés (association formelle d'acteurs privés ou acteur privé pivot)	Institutions publiques locales (dont collectivités territoriales)
Parties prenantes externes	Institutions publiques régionales/ Etat	Institutions publiques régionales/Etat

Le tableau 2 complète notre grille d'analyse de la performance des pôles de compétitivité à dominante PME en introduisant une nouvelle série de déterminants relatifs à leur gouvernance. Ainsi, si l'on ne peut nier le rôle clé des dimensions structurelles (cf. tableau 1) sur la performance des pôles, cette dernière dépend aussi des modalités de la gouvernance. Conformément à l'analyse de Gilly et Perrat (2003), la gouvernance territoriale est saisie à travers les modes de gouvernance et les acteurs impliqués. Nous confrontons les deux grands modes de la gouvernance mixte, orchestrée plutôt par des acteurs privés ou plutôt par des acteurs publics. L'objectif est d'apprécier la nature de l'équilibre entre ces différents types d'acteurs, en lien avec les configurations spécifiques des pôles étudiés (Jacquet et Darmon, 2005). Nous cherchons donc à évaluer le degré d'articulation et de cohésion entre les différentes institutions publiques impliquées. Nous affinons ainsi la typologie de Gilly et Perrat (2003) en qualifiant à la fois les types d'acteurs impliqués au niveau de leur champ d'action (local, régional, national) et la nature de leur implication dans la gouvernance (partie prenante interne ou externe, selon la terminologie d'Alberti, 2001).

2. Arve Industries et Imaginove : deux modes de gouvernance territoriale

Dans cette partie, nous évaluons la performance des pôles Arve Industries et Imaginove, tous deux composés en majorité de PME et situés en Rhône-Alpes. La confrontation de notre grille d'analyse est menée en deux temps. Le premier évalue la spécificité des configurations de ces deux pôles au regard de leurs déterminants structurels. Il s'agit d'évaluer la « distance » de ces pôles par rapport aux deux archétypes de performance que sont le district industriel et le cluster. Dans un second temps, nous identifions les modes de gouvernance à l'œuvre dans chacun des pôles en qualifiant le type d'acteurs impliqués et leur degré d'implication. Une attention particulière est portée au degré d'articulation et de cohérence entre les différentes institutions publiques impliquées (locale, régionale et nationale) et le rôle joué par les institutions publiques locales dans la gouvernance. La méthodologie de cette recherche exploratoire s'appuie sur deux études de cas et 40 entretiens d'une durée de 1h30 avec les membres de la gouvernance des deux pôles (cf. Annexe 1). Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits afin de réaliser le codage et l'analyse des données.

2.1 Spécificités des configurations (cf. Annexe 2)

2.1.1. Arve Industries

Le pôle Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc regroupe, au 31 mars 2008, 220 membres dont 183 entreprises adhérentes (90% de PME), 28 laboratoires publics, 30 laboratoires privés, 12 centres de formation technique, 14 acteurs territoriaux et 13 communes. Plus de 50% des adhérents sont impliqués dans des projets ou actions du pôle. Les principaux secteurs clients des entreprises membres - dont la majorité sont des entreprises de sous-traitance industrielle - sont l'automobile, l'aéronautique, les télécoms, le médical, le luxe et la domotique. Les entreprises du pôle sont, pour la plupart, localisées dans le Système Productif Local (SPL) de la Vallée de l'Arve⁹ (Technic Valley) qui regroupe 800 PME de sous-traitance de mécanique, dont plus de 500 sont spécialisées dans le

⁹ Le pôle comprend aussi des entreprises situées dans tout le territoire départemental du bassin annecien au genevois, spécialisées dans les mêmes métiers.

décolletage. La Vallée concentre de nombreux métiers et savoir-faire : décolletage, découpage, assemblage, traitement de surfaces, matériaux innovants, rectification. Le pôle a été créé à l'initiative d'acteurs du département, notamment des élus locaux, pour renforcer le réseau qui avait commencé à émerger grâce au SPL et faire évoluer l'ensemble de la filière mécanique vers la conception et la fabrication d'ensembles multi-technologiques à forte valeur ajoutée en stimulant les partenariats entre la recherche, la formation et les entreprises.

Diversité des membres : Arve Industries présente, comme tous les pôles français (de par l'exigence des conditions de création d'un pôle édictée par le gouvernement), une hétérogénéité de ses membres. En revanche, si l'on s'intéresse à la diversité des entreprises membres, elle est assez faible au regard de leur taille et de leur activité : le pôle est essentiellement composé de PME (à 90%, en nombre d'adhérents). Si le pôle accueille quelques entreprises leaders, elles restent dans la catégorie des PME. Les PME industrielles, surtout de sous-traitance mécanique, sont également fortement concentrées dans le décolletage et la mécatronique. Même si les marchés cibles tendent à se diversifier vers de nouveaux marchés à plus forte valeur ajoutée comme l'aéronautique, les débouchés « historiques » (tels que l'automobile, la connectique et le médical) représentent encore 60% de l'activité.

Barrières à l'entrée et à la sortie : Les barrières à l'entrée sont *a priori* faibles. Le montant du « ticket d'entrée » dans le pôle (de 100 à 1000 euro selon la taille) garantit la possibilité à toutes les entreprises de devenir membres (y compris les TPE) dès lors qu'elles se situent dans le zonage R&D et dans les activités du pôle. Les barrières à l'entrée ont été affaiblies sous l'action des membres de la gouvernance. Face au risque de *lock-in* spatial, ils ont choisi de créer la notion de « partenaire associé » permettant ainsi d'intégrer des membres distants (en dehors du zonage R&D) pour favoriser l'accès à de nouvelles connaissances. Ainsi, l'entrée de laboratoires de recherche (CERN, CEA Leti, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, ...) et d'entreprises de taille mondiale (comme Schneider Electric, BioMérieux, Total) localisés hors des frontières géographiques ou sectorielles contribue aujourd'hui à renforcer la diversité des acteurs. De l'avis des acteurs, il n'existe pas de réelles barrières à la sortie. Seules trois entreprises ont quitté le pôle.

Modes de coordination : Le pôle s'inscrit en continuité/rupture d'une logique territoriale pré-existante (autour d'un SPL) marquée par un fort enracinement local, un héritage industriel d'initiative privée et une culture du secret et du cloisonnement. Si le SPL a permis la mise en commun de moyens autour d'une plate-forme locale¹⁰, celle-ci n'avait pas débouché sur des projets collaboratifs. En revanche, le pôle a bénéficié de l'existence préalable de trois plates-formes technologiques¹¹ (le centre productique Haute-Savoie, le C4i et le CTDEC) et de Thésame (dès 2000), qui avaient favorisé la mise en réseau de différents organismes (entreprises, institutions locales, universités et centres de recherche). La création du pôle a amplifié un rééquilibrage territorial au niveau du département, une ouverture européenne et a insufflé une nouvelle dynamique d'échanges entre, d'une part, des entreprises qui ne se côtoyaient pas et, d'autre part, différents acteurs publics et privés qui n'avaient pas l'habitude de collaborer. Dans le pôle, la coopération est essentiellement organisée par les institutions publiques, acteurs clés de la gouvernance.

2.1.2. Imaginove

Le pôle Imaginove (Rhône-Alpes) est composé, au 23 mai 2008, de deux membres et regroupe, indirectement, 183 entreprises adhérentes, dont 97% de PME, dans les industries de l'image. Le pôle se compose de 7 centres de recherche, de 4 centres de formation et de 4 autres partenaires¹². Imaginove est né du rapprochement de trois associations fondatrices : Lyon Game, Images Rhône-Alpes et CITIA dont les adhérents sont respectivement issus du jeu vidéo et du multimédia, de l'audiovisuel et de l'image en mouvement. Un cluster « Loisirs Numériques » pré-

¹⁰ « Le SPL n'avait pas une véritable activité envers les entreprises. Celui-ci était peu connu, ne gérait pas de projet collaboratif et ne fournissait pas de soutien. C'était plus une plate-forme qui gérait quelques crédits de la Région » (membre du comité de direction, février)

¹¹ « Nous avons choisi un Codir plutôt qu'un directeur de pôle car nous avons voulu regrouper des compétences existantes issues des plates-formes technologiques » (responsable de programme, février)

¹² <http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?article143> (26.06.08).

existait avant la labellisation « pôle de compétitivité ». Il concernait uniquement l'industrie du jeu vidéo dans la région lyonnaise et était abrité par Lyon Game. Sous l'impulsion de la Région, les différents acteurs ont été incités à se regrouper. Aujourd'hui, Imaginove est à la fois cluster régional depuis 2002, et pôle de compétitivité depuis juillet 2005.

Diversité des membres : Les membres d'Imaginove viennent d'univers variés avec des cultures très contrastées entre les producteurs de documentaires et les créateurs de jeux vidéo ou de films d'animation. Les modes de financement de ces industries sont aussi très différents. Le rapprochement de ces univers n'a donc pas été chose facile : les relations entre les membres étaient, au départ, difficiles et une certaine méfiance régnait. Les entreprises sont presque exclusivement des PME, voire des TPE, de fortes différences existant entre elles notamment au niveau de la taille des marchés : certaines ont d'emblée une dimension internationale (comme dans le jeu vidéo) alors que d'autres sont confinées au niveau local (production de documentaires pour la télévision régionale). Le pôle est un territoire très ouvert : des liens étroits ont été tissés avec des centres de recherche issus d'autres régions (essentiellement Sophia Antipolis, Rennes et Paris), avec les deux autres pôles français (Cap Digital, et Images et Réseaux), et avec l'étranger.

Barrières à l'entrée et à la sortie : Au départ, trois membres institutionnels (Lyon Game, Citia et Images Rhône-Alpes, qui a fait faillite il y a quelques mois) adhéraient directement au pôle, les adhérents de ces trois associations devenant des membres de droit de manière indirecte. Chaque structure cotisait à hauteur de 7 000 euro. Avec le système d'adhésion directe qui sera mis en place avec le nouveau Conseil d'Administration en 2009, le ticket d'entrée s'élèvera à 300 euro par entreprise. Les barrières à l'entrée et à la sortie sont donc, comme pour Arve Industries, assez faibles. On note que le pôle ne poursuit pas un objectif d'augmentation du nombre de ces membres.

Modes de coordination : Le pôle s'inscrit en continuité d'une logique territoriale insufflée par la région Rhône-Alpes autour d'un cluster régional labellisé en 2002, avec une volonté forte de rassembler les différents métiers de l'image. En juillet 2005, Imaginove a été labellisé pôle de compétitivité et s'est ouvert à toute l'industrie de l'image, suivant ainsi le souhait de la Région. Si le pôle a pour objectif de susciter des projets collaboratifs de R&D, le cluster n'a pas vocation à financer des projets et ressemble à une association professionnelle avec des financements importants de la Région, notamment en matière de développement commercial et international, de formation et d'emploi. La création du pôle a véritablement permis aux acteurs des trois filières (animation, jeu vidéo et production) de se connaître et a insufflé une dynamique d'échanges entre des entreprises qui ne se côtoyaient pas, et entre des acteurs publics et privés qui n'avaient pas l'habitude de collaborer. La coordination du pôle est assurée par une équipe permanente composée de 5 salariés : un directeur et 4 chargés de mission. La coopération passe essentiellement par l'impulsion de cette équipe, qui initie les différents projets et actions, y compris les projets de R&D, en organisant de multiples rencontres entre les experts scientifiques des laboratoires de recherche et les entreprises susceptibles d'être intéressées.

2.2 Modes de gouvernance et degré d'implication des institutions publiques locales

2.2.1. Arve Industries

Le Président du pôle, dirigeant d'une PME locale, possède une forte légitimité vis à vis des membres du pôle. La gouvernance d'Arve Industries est aujourd'hui composée :

- d'une gouvernance stratégique. Le Conseil d'Administration comprend 60 membres qui se réunissent 2 fois par an en Assemblée Générale. Le Bureau Exécutif, élu par l'Assemblée Générale, est chargé de la définition de la stratégie et des grands objectifs. Il est composé de 17 membres qui se réunissent tous les 2 à 3 mois.
- d'une gouvernance opérationnelle. Le Comité de Direction est composé de 7 membres se réunissant toutes les 2 semaines. Il assure le pilotage à travers une approche transversale par processus: intelligence économique, labellisation de nouveaux projets, marketing de l'innovation, conduite stratégique. Il réalise l'évaluation des retombées des projets, leur *reporting*, les relations extérieures et la gestion au quotidien. Pour chaque programme, il y a des grappes de projets avec un comité de pilotage mixte comprenant un chef de projet, des industriels, des experts, des chercheurs et/ou des

institutionnels.

Dans Arve Industries, les institutions publiques locales sont largement parties prenantes internes à la gouvernance. Si elles ne sont pas majoritaires au CA (mais le CA, composé de 60 membres, a un pouvoir décisionnaire finalement relativement faible) ni à la présidence du pôle, largement assurée par des industriels (3 sur 4), elles le sont en revanche dans le Comité de Direction, organe principal qui assure le fonctionnement opérationnel (et stratégique) du pôle. On se situe clairement dans le cas d'une **gouvernance mixte largement orchestrée par les institutions publiques locales**. Les acteurs publics sont de diverse nature : Université de Savoie, institut de formation et de recherche, Agence Economique Départementale, Thésame (association locale pour la mécatronique et le management), et surtout le CTDEC (centre technique de l'industrie du décolletage, sous la tutelle de l'Etat) auquel est rattaché le directeur général du pôle. Les acteurs expliquent cette situation par la difficulté du pôle à recruter une équipe dédiée. Elle est aussi justifiée par une croyance forte des membres de la gouvernance que seuls des acteurs issus du SPL auraient suffisamment de légitimité. Aussi les personnes engagées dans le Comité de direction sont-elles détachées par leurs institutions d'origine. Toutefois, ce système semble atteindre ses limites aujourd'hui, compte-tenu des tâches qui leur incombent et à la difficulté à porter différentes casquettes.

Au démarrage, la gouvernance opérationnelle était assurée par un groupe informel composé des partenaires fondateurs et par la seule salariée du pôle, chargée de la communication (sous le contrôle du Président). Ce fonctionnement a montré ses limites en l'absence de procédures de coordination définies et d'une décentralisation suffisante des pouvoirs de décision. C'est dans ce contexte que la gouvernance du pôle est passée du mode informel à un mode plus directif avec la constitution d'un comité de direction en charge de la gouvernance opérationnelle. Celle-ci s'est traduite par une formalisation accrue et une plus forte ingérence des membres de la gouvernance dans les projets, contribuant ainsi à renforcer la dynamique collaborative. Le Comité de Direction rassemble des compétences complémentaires et des personnes dont les relations sont anciennes, basées sur une grande confiance et des valeurs partagées autour d'une culture locale et de PME. Toutefois, ce passage d'une structure informelle à une structure formelle, et le volontarisme d'une équipe soudée à la vision partagée, ne sont pas suffisants et ne permettent pas de résoudre certaines difficultés, comme l'insuffisance des ressources humaines de la gouvernance opérationnelle ou le manque de compétences en management de l'innovation de certains responsables de projets.

L'implication des institutions publiques locales (notamment de Thésame, du CTDEC, de l'AED et de l'Université de Savoie) est forte dans la gouvernance du pôle et des projets. Arve Industries est très soutenu par le département de la Haute-Savoie, avec des budgets relativement importants consacrés non seulement au soutien des projets de R&D, mais aussi aux autres actions concernant la formation, l'emploi, etc. Aussi les principaux acteurs publics sont-ils essentiellement territoriaux, ancrés dans une dynamique locale, avec un soutien effectif de l'Etat finalement relativement faible (hormis le fait qu'il permet de labelliser des projets qui, grâce à ce label, peuvent prétendre à des financements, du département notamment), perpétuant en cela un modèle issu du district industriel, avec une forte implication desdits acteurs, que ce soit au niveau stratégique ou opérationnel. Les institutions, essentiellement départementales, ont une implication forte et directe dans la gouvernance stratégique et opérationnelle du pôle.

2.2.2. Imaginove

A contrario, Imaginove est dirigé par un directeur choisi par le CA qui se consacre à plein temps au pôle. La gouvernance, jusqu'à la modification à venir des statuts, est composée :

- d'une gouvernance stratégique : le Conseil d'Administration se réunit une fois par mois. Il oriente les décisions stratégiques du pôle, définit les objectifs et fédère les actions du pôle. Le CA était composé de 9 personnes issues des trois associations fondatrices (3 personnes de Lyon Game, 2 d'Images Rhône-Alpes et 2 de CITIA). Depuis la mise en redressement d'Images Rhône-Alpes, 3 membres consultatifs représentent Images Rhône-Alpes de manière provisoire. La modification des statuts devrait prévoir un mode d'adhésion directe (auparavant, les adhésions étaient indirectes, les entreprises adhéraient aux différentes associations - Lyon Game, Images Rhône-Alpes ou CITIA).

Dans le nouveau système, la gouvernance se composera de plusieurs collèges :

- Un collège institutionnel (CITIA, Lyon Game) (2 voix) ;
- Des pôles d'excellence (Annecy, Ardèche, Villeurbanne, Valence) (1 voix) ;
- Un collège entreprises (9 voix) : 3 pour le jeu vidéo, 3 pour l'audiovisuel, 3 pour le multimédia ;
- Un collège enseignement supérieur et recherche (1 voix).

- d'une gouvernance opérationnelle : l'équipe permanente, composée du directeur et de 4 personnes en charge de l'innovation, de l'international et du commercial, des événements et de l'emploi, et de la formation, assure la mise en place et le suivi des projets, l'animation du pôle et trouve les moyens de développer des synergies et des collaborations.

Nous sommes ici en présence d'une **gouvernance mixte orchestrée par des acteurs collectifs privés**. L'implication des acteurs publics - le Grand Lyon, le Conseil général, la région Rhône-Alpes (services Culture et Economie) ou l'État (DRIRE) - est faible : ils participent à une partie du Conseil d'Administration. Parties prenantes externes, ces institutions pèsent cependant de manière informelle sur les décisions, car ce sont elles qui disposent des moyens financiers qui permettent la réalisation des actions et des projets.

Ce pôle, à la différence d'Arve Industries, a choisi de recourir à une équipe permanente. Selon les personnes interrogées, un pôle de ce type a besoin d'une impulsion pour collaborer et partager, les PME répondant peu d'elles-mêmes aux appels d'offre. Les membres de la gouvernance ont tous insisté sur la pertinence et l'efficacité de cette équipe permanente et de son directeur, qui sont très impliqués et génèrent une véritable dynamique collaborative. Selon eux, aucune convergence d'intérêts n'aurait pu émerger indépendamment d'une gouvernance adaptée. La légitimité du directeur n'a jamais été remise en cause. Ce dernier n'est pas issu de ces industries, ce qui est considéré comme un atout compte tenu de la particularité de ce pôle qui regroupe trois métiers distincts.

Ce modèle de gouvernance contraste avec celui d'Arve Industries (cf. tableau 3) avec :

- des institutions publiques locales très faiblement impliquées (si ce n'est comme parties prenantes externes) ;
- des acteurs locaux privés jouant un rôle clé (comme Lyon Game et Image Rhône-Alpes) ;
- une implication des institutions publiques au niveau de la Région (et non du département, comme dans Arve Industries). Cette différence peut être expliquée par la forte complémentarité entre le cluster régional, qui bénéficie du soutien fort de la Région, et le pôle de compétitivité. Arve Industries s'appuie, certes, sur un SPL au niveau local., mais ce SPL n'avait pas généré de dynamique collaborative et ne bénéficiait d'aucun soutien financier des pouvoirs publics.

Tableau 3 : Deux modes de gouvernance mixte au sein d'Imaginove et d'Arve Industries

Qualité des acteurs impliqués dans la gouvernance territoriale	Gouvernance mixte	
	Imaginove Plutôt privée	Arve Industries Plutôt publique
Parties prenantes internes	Acteurs locaux privés (association formelle d'acteurs privés) 1 équipe permanente (5 salariés permanents, dont le directeur)	Institutions publiques locales (départementales) 1 comité de direction de 7 personnes (dont 1 salariée)
Parties prenantes externes	Institutions publiques régionales / Etat	Etat

Discussion et conclusion

Selon Brette et Chappoz (2007), la politique lancée par le gouvernement au niveau des pôles de compétitivité se distingue de la tradition colbertiste de l'implication publique pour l'innovation et la recherche par trois aspects :

- le contenu du projet n'est pas imposé par l'Etat ou par une agence publique nationale ;
- les acteurs ont une capacité et une liberté d'action accrue dans la définition du cadre et des modalités de leur collaboration ;
- si la politique a été initiée par l'Etat, qui la finance en grande partie, elle considère la Région comme le niveau le plus approprié pour mener une politique d'innovation basée sur la recherche. Cet espace régional est en effet considéré par les auteurs comme le meilleur compromis entre, d'une part, la proximité géographique nécessaire pour établir des réseaux, des partenariats et des retombées en termes de connaissance et, de l'autre côté, un espace suffisamment grand pour accueillir un certain nombre d'organisations (firmes, centres de recherche et de formation) ayant la taille critique pour conduire un projet collectif à visibilité internationale.

Ces trois éléments différenciateurs par rapport à la politique des grands programmes menée jusqu'à présent en France remettent fondamentalement en cause à la fois le type d'acteurs impliqués et la nature même de cette implication, laissant aux acteurs publics une plus grande place qu'à l'Etat. En effet, l'Etat promeut ainsi une gouvernance décentralisée d'où il est absent. Si l'Etat endosse ainsi nettement le rôle de partie prenante externe avec une implication forte au niveau du financement, reste à savoir quel doit être le rôle des institutions publiques locales, l'approche « localiste » n'étant *a priori* pas celle retenue par l'Etat pour les pôles de compétitivité. Les changements entamés par la nouvelle politique étatique avec l'instauration des pôles de compétitivité soulèvent donc une question nouvelle en termes de gouvernance et d'implication des différents types d'acteurs, question que nous avons traitée en nous appuyant sur deux pôles de compétitivité composés de PME en Région Rhône-Alpes.

L'instauration des pôles de compétitivité avec de nouvelles formes de gouvernance mixte remet ainsi en question les modalités de gouvernance existantes au sein des districts et des clusters de par l'imbrication complexe de plusieurs types d'acteurs, privés et publics certes, mais aussi d'une grande diversité d'acteurs publics situés à différents niveaux d'action. Cette gouvernance joue un rôle clé sur la performance des deux pôles étudiés et montrent qu'une politique volontariste de l'Etat ainsi qu'une proximité géographique ne garantissent pas la coopération, que ce soit entre PME, ou entre PME et laboratoires de recherche. Les résultats de cette recherche vont dans le sens de Rallet et Torre (2007), selon lesquels la proximité géographique seule ne garantit pas le développement de relations bénéfiques à l'innovation.

Dans un cas comme dans l'autre, nous sommes en présence d'une gouvernance mixte avec une implication faible de l'Etat. L'une se rapproche de celle existant dans les districts industriels et SPL (Arve, d'ailleurs issu du SPL Technic Valley), l'autre ressemble plus au modèle des clusters, qui ont d'ailleurs inspiré la région Rhône-Alpes (Imaginove étant aussi cluster régional). Ceci rejoint les considérations de Brette et Chappoz (2007) qui considèrent que, si l'impulsion avec l'instauration des pôles de compétitivité a été réalisée au niveau national (et qu'une partie du financement provient de l'Etat), le relais doit s'effectuer à d'autres niveaux afin que les acteurs soient en mesure de s'approprier les projets.

Bien que les deux pôles font appel à des modes de gouvernance *a priori* similaires (gouvernance mixte), ils se distinguent à la fois par le type d'implication des institutions publiques locales (parties prenantes internes à la gouvernance pour Arve, externes pour Imaginove) et par la nature des acteurs publics impliqués (niveau départemental pour Arve, régional pour Imaginove). Ces deux modes de gouvernance sont le reflet de configurations spécifiques des territoires et des industries concernées, et traduisent deux modèles de performance distincts, l'un issu de la tradition des districts avec un ancrage local fort, l'autre des clusters, avec une forte diversité des membres, une innovation plus intense nécessitant une ouverture vers l'extérieur du territoire, des projets collaboratifs impliquant des concurrents et, surtout, une coordination assurée par une équipe

permanente (et non par des institutions publiques locales). Imaginove adopte ainsi une approche non strictement « locale » du territoire qui permet aux formes de proximités géographique et non géographique de se combiner dans la production d'innovations (Massard et Riou, dans Rallet et Torre, 2007). Le « local », on le voit, couvre des aspects différents dans les deux pôles considérés : s'il se limite à la Vallée de l'Arve, voire au département de la Haute-Savoie dans le cas d'Arve Industries, il couvre toute la Région Rhône-Alpes pour Imaginove. On retrouve ici la difficulté à gérer la dualité entre l'ancrage « local » et l'ouverture nécessaire pour retirer tous les effets de la proximité géographique (Cooke, 1998).

S'il est encore trop tôt, après deux années d'existence, pour se prononcer sur la performance respective de ces deux pôles, il apparaît clairement qu'au delà des proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle qui facilitent l'échange de connaissances (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Filippi et Torre, 2003), le mode de gouvernance d'un pôle, et *a fortiori* d'un pôle de PME, a une influence déterminante sur ladite performance, que celle-ci soit considérée sous l'angle individuel, collectif ou territorial. Dans le premier cas (Arve Industries), nous sommes en présence d'une performance au niveau territorial, avec un accent mis sur le maintien des emplois dans la sous-traitance mécanique de la Vallée de l'Arve, et d'une gouvernance publique avec une forte implication du département et une complémentarité entre les parties prenantes. Dans le second cas (Imaginove), la performance est plutôt individuelle (forte participation des entreprises aux programmes collectifs mis en place au niveau du commercial, de l'international et de la formation) et collective (projets collaboratifs de R&D), et la gouvernance mixte de nature privée avec une partie prenante externe très présente (la Région Rhône-Alpes) : au-delà des actions du pôle, la Région soutient la dynamique de toute une filière avec des actions complémentaires en matière d'emploi, de formation ou d'internationalisation des entreprises grâce au cluster régional.

Arve Industries a également mis en place des actions, au delà des projets de R&D, pour soutenir les PME de sous-traitance industrielle, notamment de ressources humaines (le projet « Talents 2010 »). Toutefois, ces actions, très consommatrices en temps et en énergie, n'arrivent pas à être menées avec l'efficacité nécessaire du fait de la structure de gouvernance adoptée et de l'absence d'équipe opérationnelle dédiée. Or, aux dires de tous les acteurs interrogés, ces projets hors R&D (qui concernent la formation, l'emploi, le commercial et l'international) sont considérés comme clés et indispensables à l'accompagnement et à la réussite d'une politique d'innovation technologique, notamment pour ces deux pôles composés de PME.

Cette recherche comporte des limites méthodologiques évidentes. D'une part, le manque de recul par rapport à la politique des pôles ne nous permet pas d'avoir une pleine mesure de leur performance, en particulier des effets attendus à moyen-long termes. D'autre part, nous avons eu quelques difficultés à isoler les effets liés à leur structure de ceux liés à leur gouvernance. En mobilisant une approche comparative entre deux pôles, nous avons toutefois montré des similitudes quant à leur composition (essentiellement des PME), mais également des divergences au niveau de l'ancrage territorial (SPL versus cluster régional), de leur structure et de leur mode de gouvernance. Nos résultats viennent en complément des recherches actuelles sur la gouvernance territoriale en montrant, d'une part, les modalités opératoires de deux types de gouvernance mixte avec deux natures d'acteur public (département/région) et deux niveaux d'implication des institutions publiques locales (partie prenante interne/externe) et, d'autre part, les effets différenciés de la gouvernance mixte sur la performance des pôles. Les résultats viennent ainsi affiner la typologie de Gilly et Perrat (2003) et s'inscrivent dans la lignée de Torre (2006) en montrant, au travers de deux exemples, que la place occupée par les institutions publiques locales tient moins à la forte présence de PME dans les pôles qu'à leur configuration spécifique.

Bibliographie

- Alberti F., "The Crisis of the Industrial District of Como: A Longitudinal Analysis of Its Evolution", *20th Egos Colloquium*, juillet, Ljubljana, 2004.
- Alberti F., "The Governance of Industrial Districts: a Theoretical Footing Proposal", *Liuc Papers*, n° 82, Serie Piccola e Media Impresa 5, 2001.
- Antonelli C., "Collective Knowledge Communication and Innovation: the Evidence of Technological Districts", *Regional Studies*, vol. 34, n° 6, p. 535-547, 2000.
- Baptista R., "Do Innovations Diffuse Faster Within Geographical Clusters?" *International Journal of Industrial Organization*, vol. 18, n° 3, p.515-535, 2000.
- Beaudry C., "Entry, Growth and Patenting in Industrial Clusters: A Study of the Aerospace Industry in the UK", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, n° 3, p. 405-436, 2001.
- Becattini G., « Le district industriel : milieu créatif », *Espace et Société*, n°66-67, p.147-64, 1981.
- Bocquet R., Brossard O., "Adoption des TIC, proximité et diffusion localisée des connaissances », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, 2008 (à paraître).
- Bocquet R., Mothe C., "La gouvernance est-elle un facteur de performance pour les pôles de compétitivité à forte dominante PME ? », *Revue Française de Gestion*, 2009 (à paraître).
- Brette O., Chappoz Y., « The French Competitiveness Clusters: Toward a New Public Policy for Innovation and Research? », *Journal of Economic Issues*, vol. XLI, n°2, June 2007.
- Calmé I., Chabaud D., « Les pôles de compétitivité : renouvellement ou continuité dans l'étude des systèmes territorialisés ? », *AIMS*, Montréal, juin, 2007.
- Carpinetti LCR., Gerolamo MC., Galdámez EVC., "Continuous Innovation and Performance Management of SME Clusters", *Creativity and Innovation Management*, vol. 16, n° 4, p. 376-385, 2007.
- Cooke, P. (1998). Introduction: Origins of the concept. In H.-J. Braczyk, P. Cooke & M. Heidenreich (Eds.), *Regional Innovation Systems - The Role of Governances in a Globalized World*. London : UCL.
- Filippi M., Torre A., "Local organisations and institutions. How can geographical proximity be activated by collective projects ?", *International Journal of Technology Management*, 26, n°2-4, 386-400, 2003.
- Fromhold-Eisebith M., "How to Institutionalize Innovative Clusters? Comparing Explicit Top-Down and Implicit Bottom-Up Approches", *Regional Studies*, vol. 34, n° 8, p. 1250-1268, 2005.
- Gilly J.P., Perrat J., « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahiers du GRES*, n°5, 2003
- Gilly J.P, Wallet F., « Forms of proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces : The case of Industrial Conversion Processes", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 25.3, p.553-570, 2001
- Grando, A., Belvedere V., "District's Manufacturing Performances: A Comparison Among Large, Small-to-Medium-sized and District Enterprises", *International Journal of Production Economics*, vol. 104, n° 1, p. 85-99, 2005.
- Grossetti M., « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie, Économie, Société*, vol.6, p.163-177, 2004.
- Gundolf K., Jaouen A., Temri L., « Le comportement d'innovation des PME dans les pôles de compétitivité : un cadre d'analyse », *Colloque du PESOR*, mars, Faculté Jean Monnet, 2007.
- Howells JRL., "Tacit knowledge, Innovation and Economic Geography", *Urban Studies*, vol. 39, n° 5-6, p. 871-884, 2002.
- Jacquet N., Darmon D., "Les pôles de compétitivité. Le modèle français", *Etudes*, N° 5225, nov., Documentation Française, 2005.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie Économie Société*, n°4, Vol. 7, pp. 321-332, 2005
- Martin R., Sunley P., "Complexity Thinking and Evolutionary Economic Geography", *Journal of Economic Geography*, vol. 7, n° 5, p. 573-601, 2007.
- Martin, R., Sunley, P., "Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Panacea?", *Journal of Economic Geography*, vol. 3, p. 5-35, 2003.
- Mendez A., Bardet M., Courault B., « Quels systèmes de gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME : entre logiques d'intégration et de différenciation », *AIMS*, Nice, mai, 2008.
- Moulaert F., Sekia F., "Territorial Innovation Models: A critical survey", *Regional Studies*, vol.37, n°3, p.289-302, 2003.
- Pecqueur B., Zimmermann J.B. (ed.), *L'économie de proximités*, Paris, Hermes-Lavoisier, 264 p, 2004.
- Porter M., "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy,

- Economic Development Quarterly*, Vol. 14, No. 1, p. 15-34, 2000.
- Porter M., *Competitiveness in Rural U.S. Regions: Learning and Research Agenda*, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, Harvard, 2004.
- Porter M., *On competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA, p. 197-288, 1998.
- Rallet A., Torre A. (Eds.), *Quelles proximités pour innover ?*, L'Harmattan, Paris, « Géographies en liberté », 221 p., 2007
- Tallman S., Jenkins M., Henry N., Pinch S., "Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 2, p. 258-271, 2004.
- Torre A., 2006, Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'Économie de la proximité, *Régions et Développement*, n°24.
- Torre A., Gilly J.P., "On the Analytical Dimension of Proximity Dynamics", *Regional Studies*, vol. 34, n° 2, p. 169-180, 2000.
- Torre A., Rallet A., "Proximity and Localization", *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 47-60, 2005.
- Vicente J., *Les espaces de la net-économie : clusters TIC et aménagement numérique du territoire*, Economica, Paris, 2005.
- Watts H.D, Wood A.M, Wardle P. (2003), "Making friends or making things?": Inter-firm transactions in the Sheffield Metal-working cluster", *Urban studies*, vol. 40, n°3, p. 615-630

Annexe 1 : Méthodologie des deux études de cas

Nous avons conduit une recherche exploratoire entre janvier et mars 2008 sur le pôle Arve Industries, et entre mai et juin 2008 sur le pôle Imaginove, qui avait pour but d'identifier les critères d'évaluation de la performance par les acteurs de la gouvernance du pôle, ainsi que les déterminants de cette performance.

Nous avons interrogé, au cours d'entretiens approfondis d'une durée de 1h30 en moyenne,

- 19 personnes pour Arve (soit 28 entretiens, certaines personnes, notamment du comité de direction, ayant été interrogées et rencontrées plusieurs fois) : l'ensemble des membres du comité de direction (7 personnes), des membres du bureau exécutif et de la présidence (7) et des chefs de projet (5) ;

- 10 personnes pour Imaginove (soit 11 entretiens, le directeur du pôle ayant été interrogé deux fois), soit l'ensemble des membres du conseil d'administration (y compris deux personnes d'Image Rhône-Alpes, qui ont quitté le CA il y a 4 mois).

Cette phase qualitative s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs de deux heures environ en face à face. Pour des motifs de confidentialité, la liste des interviewés ne peut être communiquée. Tous les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement (même si certains acteurs ont demandé de couper l'enregistrement à certains moments pour pouvoir s'exprimer plus librement). Les entretiens ont fait l'objet d'un codage thématique sur les principales catégories suivantes, issues de la littérature théorique essentiellement : émergence du pôle, caractéristiques, SPL, cluster régional, performance (nature et facteurs explicatifs), gouvernance (CA/bureau/comité de direction), rôle, spécificités d'Arve Industries et d'Imaginove, PME, sous-traitance, spécificités des activités, notamment d'innovation, dans les jeux vidéo, le film d'animation et la production de films.

Les entretiens ont par ailleurs tous fait l'objet de compte-rendus détaillés, qui ont été validés par l'ensemble des acteurs. Des données secondaires ont été mobilisées, notamment pour effectuer une triangulation de certaines données sur les spécificités du pôle Arve Industries ou des indicateurs de performance : dossier d'évaluation du pôle Arve Industries, extraits de presse sur les pôles de compétitivité, sites Internet du gouvernement et de différents pôles, articles scientifiques et communications à des colloques, à des journées de recherche, aux observatoires de l'innovation et des pôles/SPL/clusters régionaux. Une triangulation des données primaires et secondaires a été effectuée, notamment pour faire ressortir les principales caractéristiques du pôle Arve Industries et ses modes de fonctionnement.

Le lecteur trouvera ci-après la liste des sigles et abréviations utilisées :

- CTDEC : Centre Technique de l'industrie du Décolletage
- CETIM : CEntre Technique des Industries Mécaniques
- AED : Agence Economique Départementale de Haute-Savoie
- SNDEC : Syndicat National du Décolletage
- THESAME : Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation
- CCI : Chambre de Commerce et d'Industries de Haute-Savoie
- C4i : Centre de Conception en Circuits Intégrés

Annexe 2 : Principaux déterminants et nature de la performance
dans le district industriel et le cluster : le positionnement d'Arve et d'Imaginove

Principaux déterminants de la performance	District	Cluster	Arve Industries	Imaginove
Diversité des membres	Faible	Forte	Moyenne	Forte
*Des activités	Faible	Forte	Faible	Forte
* De la taille des membres	Faible	Forte	Faible	Faible
* Des marchés cibles	Faible	Forte	Moyenne	Forte
* Du capital	Familiale	Diverse	Diverse	Diverse
Intensité de l'innovation	Faible	Forte	Moyenne	Forte
Barrières à l'entrée/sortie	fortes	faibles	faibles	faibles
Modes de coordination	Concurrence et coopération « naturelle »	Concurrence et coopération organisée (par les firmes)	Coopération organisée par les institutions publiques locales. Pas de concurrence	Coopération organisée par l'équipe. Présence de concurrents dans les projets R&D
Performance économique et sociale, à l'échelle du territoire	PIB local, Taux d'emploi, Revenus, etc.	PIB local, Taux d'emploi, Revenus, etc.	Emploi, développement économique	Emploi, développement économique, création d'entreprises
Performance collective, à l'échelle du district ou du cluster	Externalités (Accès à un bassin d'emploi dynamique et qualifié, à des infrastructures de qualité, à des connaissances communes)	Externalités (Accès à un bassin d'emploi dynamique et qualifié, à des infrastructures de qualité, à des connaissances communes) Echanges volontaires de connaissances	Dynamique collective	Dynamique collective
Performance à l'échelle des firmes	Economies de coûts	Economies de coûts et innovation	Economies de coûts et innovation	Innovation et soutien à la croissance