



HAL
open science

LA GOUVERNANCE DES CLUSTERS DE PME “ A LA FRANÇAISE ”

Rachel Bocquet, Caroline Mothe

► **To cite this version:**

Rachel Bocquet, Caroline Mothe. LA GOUVERNANCE DES CLUSTERS DE PME “ A LA FRANÇAISE ”. 2011. hal-01112511

HAL Id: hal-01112511

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-01112511v1>

Preprint submitted on 4 Mar 2016

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.

LA GOUVERNANCE DES CLUSTERS DE PME « A LA FRANÇAISE »

LA GOVERNANCE DI CLUSTER DI PMI IN FRANCIA

Rachel Bocquet

Caroline Mothe

IREGE, Université de Savoie

Résumé

Depuis plus de vingt ans, la France mène une politique volontariste en matière de clusters, favorisant l'émergence et la structuration de formes diverses telles que les Systèmes Productifs Localisés (SPL), les technopôles ou, plus récemment, les pôles de compétitivité. Si de nombreux travaux se sont attachés à traiter la question de leur performance, ils en étudient surtout les déterminants structurels. Des travaux récents sur les clusters « à la française » composés d'une large proportion de petites et moyennes entreprises (PME) montrent pourtant que la gouvernance interne joue un rôle clé dans la performance de ces PME, dont les spécificités peuvent constituer de réels obstacles à la création d'une dynamique collective. Notre objectif vise à définir le rôle de la gouvernance dans ces clusters de PME et à étudier comment ladite gouvernance permet de développer les capacités de coopération, notamment pour l'innovation. En combinant les littératures sur les systèmes d'innovation localisés et sur la gouvernance, nous identifions le mode de gouvernance le plus adapté pour créer une telle dynamique collaborative. La confrontation empirique est menée à partir de l'étude de deux types de clusters de la région française Rhône-Alpes : un technopôle (Savoie Technolac) et deux pôles de compétitivité (Arve-Industries et Imaginove). Les résultats, synthétisés dans un modèle conceptuel, montrent que le mode de gouvernance et la place des institutions publiques, notamment dans la gouvernance opérationnelle, jouent un rôle déterminant pour favoriser la dynamique collective propre à un modèle interactif de l'innovation. La prise en compte explicite de l'action de la gouvernance conduit ainsi à nuancer les différences de performance observées jusqu'à présent entre les différents types de clusters à la française.

Mots clés : cluster, gouvernances stratégique et opérationnelle, innovation, PME, pôle de compétitivité, proximité institutionnelle, technopôle

Introduction

La littérature sur les systèmes d'innovation territoriale identifie les spécificités des formes agglomérées que sont le technopôle¹ et le pôle de compétitivité². Si ces deux clusters « à la française » ont en commun d'être issus d'une politique étatique volontariste, ils présenteraient, théoriquement, des logiques d'émergence et de structuration distinctes, l'un (le pôle de compétitivité) étant plus proche d'un modèle interactif de l'innovation, l'autre (le technopôle) suivant plutôt un modèle linéaire (Cooke, 2001). Toutefois, un examen plus attentif, notamment de leurs performances respectives en matière d'innovation, conduit à une lecture plus nuancée, surtout si l'on se place du point de vue des petites et moyennes entreprises (PME). Cette convergence empirique pourrait s'expliquer par le rôle que joue la gouvernance des clusters pour renforcer la capacité d'innovation des PME.

Si la performance des formes d'agglomération des activités a jusqu'à présent été expliquée par des déterminants essentiellement structurels (Bocquet et Mothe, 2009a, 2009b), des travaux récents dédiés aux agglomérations de PME, qu'il s'agisse de districts industriels (Alberti, 2001), de clusters de PME (Carpinetti *et al.*, 2007 ; Watts *et al.*, 2003) ou de pôles à forte dominante PME (Mendez *et al.*, 2008), s'accordent pour mettre en exergue le rôle que peut jouer la gouvernance sur leur performance, notamment en termes d'innovation. Mais rares sont ceux qui explicitent les types d'acteurs, notamment publics, impliqués et/ou leur mode d'intervention. Il s'agit là d'une véritable limite dans la mesure où les clusters à la française impliquent, par définition, une intervention des institutions publiques à de multiples échelles (locale, régionale, nationale).

L'objectif ici est précisément d'illustrer ce rôle de la gouvernance dans les clusters à dominante PME. L'école de la proximité (Torre et Rallet, 2005 ; Torre, 2006) appréhende la gouvernance territoriale comme un processus institutionnel de construction de valeurs partagées entre des acteurs hétérogènes et géographiquement proches. L'importance de la gouvernance pour créer une telle proximité, qualifiée d'institutionnelle, a été mise en avant au sein de clusters de PME (Leloup *et al.*, 2005 ; Ehlinger *et al.*, 2007 ; Bocquet et Mothe, 2009a, 2009b). En effet, la dynamique collaborative entre acteurs n'y est pas une propriété naturelle, les PME présentant des spécificités qui renforcent les obstacles à la création d'une dynamique collective.

Nous montrons que, quelle que soit la forme prise par le cluster (pôle ou technopôle), la gouvernance a un rôle à jouer pour insuffler une dynamique collaborative pour soutenir l'activité

¹ Un technopôle se définit par la concentration, sur un espace géographique défini, de firmes de haute technologie, petites et grandes, leaders sur leur marché, et d'organismes de recherche publics et privés afin de développer des connaissances et susciter des synergies locales en matière d'innovation technologique (Massard et Torre, 2004).

² Un pôle de compétitivité est défini par le gouvernement comme une 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 (<http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique39>).

d'innovation des PME. Toutefois, la performance associée à son action dépend étroitement du mode de gouvernance et de la place occupée par les institutions publiques. Les études menées sur deux pôles de compétitivité (Imaginove et Arve-Industries) et sur un technopôle (Savoie Technolac) en région Rhône-Alpes (cf. Figure 1) débouchent sur une première caractérisation du mode de gouvernance qui serait, *a priori*, le plus adapté compte tenu de leurs caractéristiques structurelles et de leur logique d'émergence.

I. Les clusters « à la française » : technopôles et pôles de compétitivité

Les travaux sur les technopôles et les pôles de compétitivité en France rendent compte de deux logiques d'émergence et de structuration distinctes qui peuvent être décrits selon deux modèles d'innovation différenciés (e.g. Cooke, 2001 ; Brette et Chappoz, 2007).

En France, les technopôles sont la résultante de politiques publiques visant un développement économique axé sur les activités de haute technologie (Longhi et Quéré, 1991) : Sophia Antipolis (Nice) et la ZIRST de Meylan (Grenoble) en sont les principaux exemples. Ces technopôles s'organisent autour de trois fonctions principales (Faberon, 1990) : l'accueil des entreprises, la fertilisation croisée et les synergies locales entre scientifiques, industriels et financiers et les transferts de technologie - la composante scientifique étant indissociable du technopôle. Malgré l'importance d'un potentiel de recherche et d'innovation, les technopôles sont aussi caractérisés par la faiblesse des relations inter-firmes (Cooke, 2001), limitant ainsi l'innovation à l'échelle collective. L'agglomération est en effet souvent induite, et rares sont les efforts pour créer du lien entre les acteurs co-localisés, un des objectifs premiers étant la commercialisation de surfaces industrielles (Doloreux, 2002 ; Quéré, 1996). Cette faiblesse des interactions s'explique ainsi par la volonté explicite des pouvoirs publics de fournir une infrastructure d'accueil à des entreprises de haute technologie sans chercher prioritairement à relier, au démarrage en tout cas, scientifiques et/ou universitaires et industriels (Longhi et Quéré, 1991; Quéré, 1996). Pour Lévesque *et al.* (1998), les technopôles sont caractérisés par un nombre élevé d'entreprises innovantes, en particulier par des PME issus de secteurs *high tech*. Toutefois, ces dernières sont peu incitées à s'engager dans des réseaux d'innovation par peur de perdre leur savoir-faire propriétaire. Quand de telles relations existent, elles restent essentiellement verticales (Lazaric *et al.*, 2008; Longhi & Quéré, 1993a), opérant dans un seul domaine d'activité et regroupant souvent les mêmes acteurs, ce qui entraîne un risque de «*sclérose innovatrice*» (Debos, 2008). Enfin, si la littérature sur les technopôles, notamment empirique, est déjà assez ancienne, elle souligne la difficulté à gérer la dualité entre un fort ancrage local et l'ouverture nécessaire pour retirer tous les effets de la proximité géographique.

La politique des pôles de compétitivité se distingue de celle des technopôles. Positionnée dans la continuité des districts industriels, définis comme des «*entités socio-territoriales caractérisées par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné*» (Beccatini, 1992 : 36), il est fortement relié à la notion de

territoire. Toutefois, et contrairement au district industriel, la notion de pôle introduit la notion d'innovation propre aux clusters « à l'anglo-saxonne ». L'espace régional est considéré 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 lisibilité internationale. En revanche, dans les clusters à la française, la présence des institutions publiques est clairement affirmée. Si l'Etat n'intervient pas directement dans la phase d'émergence, les acteurs publics locaux sont impliqués au sein d'une gouvernance décentralisée pour favoriser le regroupement d'entreprises de haute technologie et de laboratoires (Brette et Chappoz, 2007).

Ces deux types de clusters présentent des logiques distinctes (Cooke, 2001). Le premier, de type « linéaire », serait caractéristique des technopôles français : il résulte d'une simple agglomération localisée d'activités productives sans véritable relation les unes avec les autres. Le second, de type « interactif », reposerait davantage sur une logique de mise en réseau des entreprises à l'échelle régionale, favorisant ainsi leur aptitude à innover. Dans ces clusters interactifs (Cooke, 2001), l'innovation est vue comme un processus dynamique d'apprentissage qui prend place dans des « milieux » locaux et pour lequel les institutions publiques sont appelées à jouer un rôle central. Ces dernières développent un contexte local institutionnellement stable propice à la création d'une dynamique collective d'innovation (Lévesque *et al.*, 1998). Le succès de ce type de cluster ne repose plus seulement sur l'existence d'infrastructures, de ressources génériques et d'une main d'œuvre qualifiée, mais surtout sur un ancrage territorial fort et sur l'importance de réseaux et de liens plus étroits entre université et industrie.

Ceci est d'autant plus vrai que le cluster se compose de PME, la performance ne pouvant alors pas résulter d'un processus de coordination spontané. La difficulté de coordination est en effet accrue, les PME étant souvent déficitaires en ressources financières, organisationnelles et stratégiques, mais aussi - et surtout - en ressources de R&D et en capacités de coopération. Bien que la coopération et le recours à des sources externes soient clés pour leur activité d'innovation, les PME n'ont pas toutes la capacité à absorber des ressources externes et/ou sont réticentes à nouer ce type de relation. Les PME, ont tendance à adopter des comportements individualistes dans un contexte de concurrence accrue pour l'accès à des ressources limitées (travail, capital, services, etc.). Bocquet et Mothe (2010) ont montré les difficultés à créer des synergies entre des PME aux comportements individualistes et percevant mal les opportunités d'innovation. Les externalités positives liées à la proximité géographique peuvent ainsi être annulées. Les obstacles à la coopération sont une réalité dans le cas de ce type de pôles ; ils sont renforcés en cas d'une trop forte hétérogénéité des membres (taille, structure du capital, activité, etc.). Pourtant, le recours à la coopération et à la mise en commun de savoirs leur permettraient de faire face à des contraintes concurrentielle, internationale et/ou réglementaire.

La gouvernance apparaît alors comme nécessaire pour créer une dynamique collective et « organiser » la coopération (Bocquet et Mothe, 2009a, 2010). Cette gouvernance, dite « territoriale »

(Leloup *et al.*, 2005) ou « locale » (Gilly et Wallet, 2001), est définie comme un « *processus dynamique de confrontation et d'ajustement (...) entre des acteurs géographiquement proches* » (Gilly et Wallet, 2001, p. 556) mais pouvant relever de champs organisationnels distincts. Elle s'adosse à une double proximité géographique et institutionnelle³ (Leloup *et al.*, 2005) - la proximité institutionnelle allant au-delà de la construction d'un sens commun en intégrant une dimension régulatrice qui fixe les rôles complémentaires à jouer par des acteurs hétérogènes (Talbot, 2008).

II. Le rôle clé d'une gouvernance locale

Les spécificités des clusters de PME conduisent ainsi à introduire plus explicitement le rôle que peut jouer la gouvernance pour s'inscrire dans une logique interactive de l'innovation. La gouvernance territoriale (Leloup *et al.*, 2005 ; Ehlinger *et al.*, 2007 ; Bocquet et Mothe, 2009a, 2009b) devient clé dans la création et l'intégration de réseaux d'innovation au sein de ces clusters. A la différence de la gouvernance par la firme focale ou de la gouvernance associative (Ehlinger *et al.*, 2007), la gouvernance territoriale répond à la nécessité d'intégrer la diversité des acteurs en présence. Les acteurs publics deviennent alors « *des agents de coordination, d'arbitrage ou de communication* » (Ehlinger *et al.*, 2007, p. 165), créant une proximité institutionnelle autour de valeurs suffisamment partagées pour faire émerger des compromis quant à la compréhension des problèmes existants et à leur voie de résolution (Talbot, 2008), et pour absorber les tensions dues à l'appartenance des acteurs à différentes échelles spatiales et/ou sectorielles (Rallet, 2000). La gouvernance territoriale introduit ainsi explicitement la nécessaire imbrication de l'échelle locale à d'autres espaces (régional, national, supra-national, sectoriel, etc.), le territoire se présentant comme un construit social « *par essence ouvert, nourri par les échanges et les relations, emboîté dans un ensemble d'autres espaces qu'il influence et qui l'influencent réciproquement* » (Leloup *et al.*, 2005, p. 326).

Au total, une telle perspective permet d'opérer un revirement du mode d'action 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 nous conduit aussi à introduire explicitement la place occupée par les institutions publiques dans la gouvernance. Quatre modes de gouvernance ont été identifiés (Alberti, 2004 ; Ehlinger *et al.*, 2007 ; Gilly et Perrat, 2003): 1. privée autour d'un acteur pivot ; 2. privée collective où l'acteur pivot est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés ; 3. publique où l'on distingue les acteurs publics pilotant le réseau et les acteurs privés bénéficiant des ressources ; 4. mixte où les acteurs dominants sont publics et privés, cohabitant selon des modes conflictuels ou partenariaux en fonction de la reconnaissance et de la légitimité des acteurs à piloter le réseau. Compte tenu du rôle

³ Dans la lignée de Talbot (2008, p. 306), nous considérons la proximité organisationnelle comme une forme particulière de proximité institutionnelle qui consiste à « *partager des idées communes et assumer des rôles complémentaires* ».

des institutions publiques dans la création d'une proximité institutionnelle, nous enrichissons cette typologie en introduisant deux nouvelles dimensions : l'échelle d'intervention (local, régional, national) des institutions publiques et la nature de leur implication (participation directe en tant que partie prenante interne, ou indirecte en tant que partie prenante externe à cette structure).

III. L'étude d'un technopôle et de deux pôles de compétitivité

Les études de cas sur trois *clusters* à la française en région Rhône-Alpes (Berthinier-Poncet *et al.*, 2011 ; Bocquet et Mothe, 2009a, 2009b, 2010 ; Bocquet *et al.*, 2009, 2010a, 2010b) mettent en évidence, au regard des deux dimensions identifiées (échelle d'intervention et nature de l'implication des institutions publiques dans la gouvernance), le rôle joué par la gouvernance sur la dynamique collaborative de ces clusters est examinée selon le mode de gouvernance et la place occupée par les institutions publiques.

La méthodologie empirique repose sur l'exploitation de données issues d'entretiens qualitatifs auprès des membres de la gouvernance de chaque cluster. Nous avons conduit une recherche qualitative entre janvier et mars 2008 sur le pôle Arve-Industries, entre mai et novembre 2008 sur le pôle Imaginove et entre janvier et juin 2009 sur le technopôle Savoie Technolac. Nous avons interrogé les 29 personnes de la gouvernance de ces trois clusters (soit 38 entretiens, certains membres des comités de direction ayant été rencontrés plusieurs fois). Cette phase qualitative s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs de deux heures en face à face. Tous les entretiens ont été enregistrés (même si certains acteurs ont demandé de couper l'enregistrement à certains moments pour pouvoir s'exprimer plus librement). Ils ont fait l'objet de compte-rendus détaillés, validés par les acteurs, et d'un codage thématique sur les principales catégories issues de la littérature théorique (mode de gouvernance, composition, place occupée par les institutions publiques, actions menées pour l'innovation des membres, etc.). Des données secondaires ont également été utilisées : dossiers d'évaluation des pôles, extraits de presse, sites Internet du gouvernement et des clusters, articles scientifiques et communications à des colloques, à des journées de recherche, aux observatoires de l'innovation et des clusters. Une triangulation des données primaires et secondaires a été effectuée pour faire ressortir les principales caractéristiques des gouvernances des trois clusters et leurs modes de fonctionnement⁴.

III.1. Description des trois clusters étudiés

Savoie Technolac⁵

Créé en 1987 à la fermeture de la base militaire aérienne du Bourget-du-Lac, Savoie Technolac est le fruit d'une première reconversion territoriale. Véritable enjeu d'aménagement du territoire, ce

⁴ L'analyse, le codage et le traitement des données, ainsi que les verbatims clés, sont disponibles sur demande.

⁵ <http://www.savoie-technolac.com/>

technopôle est né de la volonté commune des acteurs économiques et politiques du département de la Savoie de créer un parc technologique de haut niveau qui associerait universités, laboratoires de recherche et industries nouvelles. Cette création *ex nihilo* est avant tout un choix politique d'aménager un territoire sans tradition industrielle préalable. S'inspirant du modèle californien et de trois atouts majeurs (espace disponible dans un milieu privilégié, environnement universitaire proche pour concourir à l'effort de R&D et sources de financement)- Savoie Technolac réussit rapidement à attirer des PME et, cinq ans plus tard, les filières scientifiques de l'Université de Savoie.

Savoie Technolac est un technopôle qui concentre aujourd'hui près de 180 entreprises, 19 laboratoires de recherche et 69 formations supérieures scientifiques et techniques sur un territoire de 77 hectares au bord du lac du Bourget. Cluster labellisé, il s'organise autour de quatre domaines d'excellence: 1. l'informatique, l'électronique et les TIC, 2. la conception et la fabrication d'équipements industriels, 3. les matériaux nouveaux, 4. les éco-techniques et l'énergie solaire. Il accueille une large proportion de micro-entreprises et de petites entreprises, dont une large proportion dans des activités de services, et en particulier de services intensifs en connaissance (Knowledge Intensive Business Services, KIBS) tels que les activités de conseil, d'ingénierie ou de R&D. La mission prioritaire du technopôle est d'accueillir et d'accompagner les entreprises innovantes. En plus des services à la personne (comme la restauration collective, les commerces de proximité, une crèche, un service de co-voiturage, des activités culturelles etc.), Savoie Technolac propose un accompagnement personnalisé des entreprises dans leur démarche d'implantation ainsi qu'un suivi dans la phase de développement. S'appuyant sur les compétences d'un certain nombre de structures dédiées à l'innovation des PME (CRITT⁶,Thésame⁷, ARDI Matériaux⁸), le technopôle cherche à soutenir l'activité d'innovation de ses membres, en particulier des *start-ups*.

Avec l'établissement en 2005, sur le site, de l'INES (Institut National de l'Energie Solaire) et son engagement dans le pôle de compétitivité Tenerrdis⁹ spécialisé dans les énergies renouvelables, Savoie Technolac amorce une nouvelle reconversion, économique cette fois-ci, en s'affichant comme le territoire de référence en matière de solaire. Bien que le nombre d'entreprises du pôle présentes dans ce secteur d'activité soit encore relativement faible, le recentrage récent de l'identité du technopôle sur les filières du développement durable, les éco-techniques et la montagne émane d'une véritable volonté stratégique des décideurs politiques locaux. Le projet actuel d'extension du site autour de l'INES, avec le déplacement du centre névralgique de Savoie Technolac (siège de la gouvernance) à proximité, vient renforcer ce recentrage.

⁶ Centre Régional d'Innovation et de Transfert Technologique, cf. <http://www.critt-savoie.fr/>

⁷ Réseau technologique pour les entreprises en mécanique, productique et management de l'innovation, cf. <http://www.thesame-innovation.com/>

⁸ Agence Régionale du Développement et de l'Innovation en Rhône-Alpes, cf. http://www.cdra.asso.fr/newsletter/Materiaux/03_2010_lettre_materiaux.htm

⁹ <http://www.tenerrdis.fr/>

Arve-Industries¹⁰

Le pôle Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc regroupe plus de 200 entreprises adhérentes (90% de PME), 28 laboratoires publics, 30 laboratoires privés, 12 centres de formation technique, 14 acteurs territoriaux et 13 communes. Les entreprises sont, pour la plupart, localisées dans le Système Productif Local (SPL), ou district industriel, de la Vallée de l'Arve (*Technic Valley*) qui regroupe 800 PME de sous-traitance de mécanique, dont plus de 500 sont spécialisées dans le décolletage. Cette 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'élus du département de la Haute-Savoie pour renforcer le réseau qui avait commencé à émerger grâce au SPL. Il s'inscrit donc en continuité d'une logique territoriale pré-existante marquée par un fort enracinement local, un héritage industriel d'initiative privée et une culture du secret et du cloisonnement. Si le SPL avait permis la mise en commun de moyens autour d'une plate-forme locale, il n'avait pas fait émerger de projets collaboratifs inter-entreprises. En revanche, le pôle a bénéficié de l'existence préalable de trois plates-formes technologiques et de Thésame dès 2000, ce qui a favorisé la mise en réseau entre, d'une part, des entreprises qui ne se côtoyaient pas et, d'autre part, des acteurs publics et privés qui n'avaient pas l'habitude de collaborer.

Imaginove¹¹

Le pôle Imaginove est composé d'environ 130 entreprises adhérentes, dont 97% de PME, dans les industries de l'image (multimedia, jeu vidéo, cinéma/audiovisuel), 3 pôles d'excellence, 5 laboratoires de recherche, 20 établissements de recherche et d'enseignement supérieur et 3 membres associés (collectivités régionales, départementales et locales ou représentation de l'Etat). Imaginove est né du rapprochement de trois associations fondatrices, situées dans plusieurs départements de la région Rhône-Alpes : Lyon Game, Images Rhône-Alpes et CITIA¹² (Cité de l'Image en Mouvement d'Annecy), dont les adhérents sont respectivement issus du jeu vidéo et du multimédia, de l'audiovisuel et de l'image en mouvement. Le pôle s'inscrit en continuité d'une logique territoriale insufflée en 2002 par la région Rhône-Alpes autour d'un cluster « Loisirs Numériques » centré à l'origine sur l'industrie du jeu vidéo. En juillet 2005, Imaginove a été labellisé « pôle de compétitivité » et s'est ouvert à tous les secteurs de l'image, suivant ainsi le souhait de la Région. Aujourd'hui, Imaginove est donc à la fois cluster régional et pôle de compétitivité. Les prérogatives associées au pôle et au cluster ont été clairement définies. Le pôle a essentiellement pour objectif de susciter des projets collaboratifs de R&D alors que le cluster s'apparente davantage à une association professionnelle avec des financements de la Région en matière de développements commercial et international, de formation et d'emploi. La création du pôle a permis aux acteurs des trois filières

¹⁰ <http://www.arve-industries.fr/>

¹¹ <http://www.imaginove.fr/front/index.php>

¹² <http://www.citia.org/>

(animation, jeu vidéo et production) de se connaître et d'insuffler une dynamique d'échanges entre des entreprises qui n'avaient pas de valeurs communes, ni de systèmes de représentation partagés.

III.2. La gouvernance des trois clusters

La gouvernance des trois clusters de PME est examinée à partir des trois dimensions préalablement identifiées (mode de gouvernance, échelle d'intervention et nature de l'implication des institutions publiques dans la gouvernance).

Le **technopôle Savoie Technolac** est né de l'initiative commune des acteurs économiques et des hommes politiques du département de la Savoie de reconvertir une ancienne base militaire. Dans ce cadre, une gouvernance stratégique entièrement publique locale a été mise en place. Elle s'articule autour d'une structure autonome qui a un budget propre¹³, le SYPARTEC (Syndicat Mixte pour l'Aménagement du Parc Technologique). Cette structure est composée de 21 élus locaux issus du département de la Savoie, de Chambéry Métropole et de la Communauté de Communes du Lac du Bourget. Le Président du Conseil Général 73, très ancré localement, en assure la présidence. Cette gouvernance définit les orientations stratégiques et budgétaires et a autorité sur une équipe (gouvernance opérationnelle) de 13 salariés permanents en charge de l'animation, qui répondent à des missions spécifiques (développement international, création d'entreprises, innovation et transfert technologique, accompagnement des projets innovants, systèmes d'information et incubation, qualité et développement durable, communication et marketing, etc.)¹⁴. Ce mode de gouvernance est considéré comme très efficace par le réseau des technopôles français¹⁵. Contrairement aux pôles de compétitivité qui mettent en œuvre une politique nationale, l'initiative, pour les décideurs publics de Savoie Technolac, doit rester locale et être conduite par des acteurs légitimes à cette échelle d'intervention.

Si, depuis plus de vingt ans, la mission prioritaire du technopôle est d'accueillir et d'accompagner les entreprises innovantes, son image reste toutefois essentiellement attachée à une vocation fiscale¹⁶. La priorité stratégique de la gouvernance est de mettre fin à cette image en mettant en place un dispositif de suivi des caractéristiques et des performances d'innovation des entreprises, capable de révéler la vraie nature (technologique et innovante) du technopôle. Ce dispositif garantirait également

¹³ Le Sypartec est financé à hauteur de 60% par le Conseil Général de la Savoie et, pour les 40% restants, à parts égales entre les Communautés d'Agglomération de Chambéry Métropole et du Lac du Bourget.

¹⁴ http://www.savoie-technolac.com/v2/technopole/decouverte/equipe_organisation.php

¹⁵ Technolac est un membre actif des réseaux des technopoles français et européens. Il est souvent cité comme un cas exemplaire de mise en place de bonnes pratiques.

¹⁶ Une étude réalisée en 2009, basée sur des entretiens auprès d'élus de la région Rhône-Alpes, montre que Technolac est perçu avant tout comme une entité qui vend des mètres carrés à des entreprises soucieuses de bénéficier des avantages fiscaux. Or, Savoie Technolac n'a jamais bénéficié d'un statut qui leur permette d'offrir de tels avantages (ex : zone franche).

un meilleur contrôle et suivi des actions réalisées pour renforcer l’ancrage territorial des entreprises¹⁷, la mise en réseau des entreprises du site avec des partenaires internes ou externes (clients, fournisseurs, autres partenaires pour innover), mais aussi et surtout entre les entreprises et les instituts publics de recherche. Savoie Technolac est adhérent de plusieurs pôles de compétitivité pour lesquels les entreprises du site sont concernées¹⁸, notamment de Tenerrdis, dédié aux énergies renouvelables et de Plastipolis en matière de plasturgie et composites. Des liens ont aussi été tissés avec d’autres « parcs d’activités » en Europe et à l’international.

Le **pôle de compétitivité Arve-Industries** est né de la volonté du Conseil Général 74 (département de Haute-Savoie) de fédérer les énergies existantes sur le territoire, notamment de la Vallée de l’Arve, afin de faire évoluer les entreprises de la sous-traitance rassemblées dans le SPL *Technic Valley* vers l’intégration de nouvelles compétences pour concevoir, produire et vendre des produits plus complexes, notamment en mécatronique (qui allie mécanique, électronique et informatique). Le Président du pôle, initialement un dirigeant d’une PME locale, aujourd’hui le Président de Bosch Rexroth Fluidtech, possède une forte légitimité vis à vis des membres du pôle. La gouvernance d’Arve-Industries est composée (cf. Figure 2 en annexe) :

- d’une gouvernance stratégique. Le Conseil d’Administration (CA) 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 (une réunion par trimestre)tous les 2 à 3 mois ;
- d’une gouvernance opérationnelle. Le Comité de Direction est composé de 7 membres¹⁹ se réunissant tous les 15 jours. 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.

La gouvernance mixte à dominante publique est calquée sur les acteurs ayant porté le projet (le Conseil Général). Les institutions publiques locales (Université de Savoie, Agence Economique Départementale²⁰, Thésame et le Centre Technique de l’industrie du DEColletage²¹ sont largement

¹⁷ L’ancrage territorial des entreprises peut être appréhendé à partir de deux dimensions clés : la présence d’un marché local du travail dynamique et la qualité des infrastructures et services à destination des entreprises du site (ex : organisation de conférences, petits déjeuners thématiques, la création de clubs, de journées portes ouvertes mais aussi des conseils plus personnalisés pour la recherche de sources de financement, de nouveaux partenaires etc.)

¹⁸ Notons qu’il suffit qu’une seule entreprise du site ait un lien avec un pôle pour que Technolac soit adhérent à ce pôle. La taille critique n’est donc pas requise pour que Technolac devienne adhérent.

¹⁹ Le CODIR et le bureau exécutif étant largement composés des mêmes personnes, la frontière entre gouvernance stratégique et gouvernance opérationnelle est en réalité assez floue (figure 2).

²⁰ <http://www.haute-savoie.com/>

²¹ <http://www.ctdec.com/>

impliquées dans la gouvernance en tant que parties prenantes internes. Si elles ne sont pas majoritaires au CA (mais le CA a un pouvoir décisionnaire finalement relativement faible) ni à la présidence du pôle, elles le sont en revanche dans le comité de direction qui assure le fonctionnement opérationnel (... et stratégique) du pôle. Les membres de la gouvernance opérationnelle partagent une croyance forte que seuls des acteurs issus du SPL ont suffisamment de légitimité pour remplir ce rôle. Aussi les personnes engagées dans le comité de direction sont-elles détachées par leurs institutions d'origine²².

Au démarrage, la gouvernance opérationnelle était assurée par un groupe informel composé des partenaires fondateurs et par la chargée de la communication, seule salariée du pôle, (sous le contrôle du Président). Ce fonctionnement a été rendu inopérant au bout de deux ans en l'absence de procédures de coordination définies et d'une décentralisation suffisante des pouvoirs de décision. Aussi la structure de gouvernance a-t-elle décidé de passer d'un mode informel à un mode plus directif avec la constitution d'un comité de direction. Ceci s'est traduit 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 se connaissant depuis longtemps, avec des relations basées sur une grande confiance et des valeurs partagées autour d'une culture locale de PMI de sous-traitance. 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 pour résoudre certaines difficultés : insuffisance des ressources humaines pour initier de nouveaux projets et actions entre les membres du pôle, manque de compétences en management de l'innovation de certains responsables pour piloter les projets collectifs et garantir l'implication des acteurs, etc. Le système existant, qui a aujourd'hui atteint ses limites compte-tenu des tâches qui incombent aux membres du comité de direction et à la difficulté à porter différentes « casquettes », est en cours de modification.

Le pôle de compétitivité/cluster Imaginove est né de la volonté de trois associations professionnelles de fédérer et de développer les synergies entre les filières de l'image en mouvement en favorisant l'anticipation et en stimulant l'innovation des professionnels. *A contrario*, Imaginove est dirigé par un directeur, choisi par le CA, qui se consacre à plein temps au pôle. La gouvernance est composée, depuis le CA du 9 juillet 2009 (cf. Figure 2 en annexe) :

- d'une gouvernance stratégique (« bureau »). Le bureau se réunit une fois par mois, oriente les décisions stratégiques du pôle, définit les objectifs et fédère les actions du pôle. Il est composé, outre le président, trésorier et secrétaire, de 10 membres issus de 6 collèges : membre fondateur (CITIA), pôle d'excellence, les 3 industries de l'image, écoles/laboratoires. Hormis CITIA et les deux laboratoires, les 7 autres membres sont des dirigeants de PME. La modification des statuts en 2009 a impliqué un mode d'adhésion directe (auparavant, les adhésions étaient indirectes, les entreprises adhéraient aux trois associations constitutives);

²² <http://www.arve-industries.fr/organisation-fr1.html>

- d'une gouvernance opérationnelle (« équipe »). L'équipe permanente est composée du directeur et de 6 personnes en charge de l'innovation, de l'international et du commercial, des salons et événements, de l'emploi et de la formation, et de la communication et programmes et d'une assistante de gestion. Cette équipe assure la mise en place et le suivi des projets ainsi que l'animation du pôle.

Nous sommes ici en présence d'une gouvernance mixte orchestrée par des acteurs collectifs essentiellement privés. L'implication des institutions publiques dans la gouvernance du pôle, qu'elles soient locales (ex : le Grand Lyon), départementales (ex : les Conseils Généraux), régionales (ex : la région Rhône-Alpes *via* le cluster) ou nationales (ex : l'État *via* la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) est faible. Parties prenantes externes, elles pèsent cependant de manière informelle sur les décisions de par les moyens financiers mis à disposition pour la réalisation des actions et projets. Le fait qu'Imaginove soit également un cluster régional joue un rôle non négligeable pour les actions non centrées sur l'innovation, mais hautement fédératrices des acteurs des trois industries (comme les foires commerciales à l'étranger, l'identification des compétences et ressources humaines, la formation, etc.). Et ces actions sont un préalable à la formation de représentations communes et de liens entre les membres du pôle. Ce pôle, à la différence d'Arve-Industries, a choisi de recourir à une équipe permanente avec des fonctions dédiées, à l'instar de ce qui se fait dans Savoie Technolac (mais avec une équipe plus restreinte, cf. Tableau 1). Le directeur est extérieur aux trois industries représentées, ce qui est vu comme un véritable atout par l'ensemble des parties prenantes²³.

Tableau 1. La gouvernance de Savoie Technolac, Arve-Industries et Imaginove

| | Savoie Technolac | Arve-Industries | Imaginove |
|--|--|---|--|
| Acteurs impliqués dans la gouvernance territoriale / type de gouvernance | Gouvernance publique | Gouvernance mixte Plutôt publique | Gouvernance mixte Plutôt privée |
| Parties prenantes internes | Institutions publiques locales (y.c. départementales) 1 équipe permanente | Institutions publiques locales (y.c. départementales) et entreprises privées 1 comité de direction | Acteurs locaux privés (association formelle d'acteurs privés) 1 équipe permanente |
| Parties prenantes externes | Etat, Région | Etat, Région | Institutions publiques locales, régionales / Etat |

²³ <http://www.imaginove.fr/front/6-14-1-Composition-du-bureau>

Il se dégage de l'analyse de la performance d'innovation des trois clusters que le technopôle et le pôle de compétitivité ne font pas écho à deux modèles d'innovation distincts (Cooke, 2001). Il semblerait que la différence entre ces deux types de clusters tient surtout au mode de gouvernance et à la place occupée (nature de l'implication et échelle d'intervention) par les institutions publiques dans cette gouvernance. Dans les trois clusters, la gouvernance a joué un rôle dans l'émergence d'un modèle d'innovation, dont le caractère interactif est plus ou moins affirmé (plus pour Savoie Technolac et Imaginove que pour Arve-Industries) :

- Pour Savoie Technolac, la légitimité des actions de la gouvernance en matière d'innovation se trouve renforcée par le mode de gouvernance public, issu d'une insertion territoriale très forte, avec une volonté d'ancrage des petites entreprises et de développement basé sur l'innovation. Savoie Technolac a fait le choix d'une équipe permanente et sa capacité à agir sur la dynamique collaborative (au travers de l'ancrage territorial et du soutien aux projets d'innovation) est consolidée par les liens que la gouvernance tisse avec l'extérieur, notamment avec d'autres clusters (pôles de compétitivité comme Tenerrdis dans le solaire, autres technopôles etc.) ;

- La gouvernance d'Imaginove, comme Savoie Technolac, a commencé par se focaliser sur les besoins immédiats des petites entreprises en créant des lieux d'échange dans une logique inter-activités. Si la mise en place d'une équipe dédiée a largement facilité la mise en œuvre de ce type d'actions, la présence du cluster régional représente un complément nécessaire à son action par le soutien qu'il apporte à de telles actions non tournées directement vers l'innovation, mais qui en constituent un socle fort ;

- Le pôle Arve-Industries a en revanche adopté une gouvernance mixte à dominante publique qui ne repose pas sur une équipe dédiée. Elle centre son action sur quelques grands projets (projets d'innovation et de R&D, centre européen d'excellence en achats, etc.) qui rassemblent surtout les grandes entreprises du département avec une certaine difficulté à attirer et impliquer les PME, moins axées sur ce type d'actions. L'héritage SPL donne aux institutions publiques locales de la gouvernance opérationnelle le sentiment de pouvoir s'appuyer sur une proximité institutionnelle pré-existante. Or, les membres de ces institutions, légitimés de par leur forte implication historique sur le territoire, ont tendance à confondre leurs préoccupations au sein de leurs institutions d'origine, très locales, à celles du pôle, avec un risque de dérive « localiste ». Par ailleurs, cette gouvernance opérationnelle n'a ni les compétences ni les ressources humaines nécessaires pour engager un programme d'actions spécifiques à destination de l'ensemble des PME membres.

Conclusion

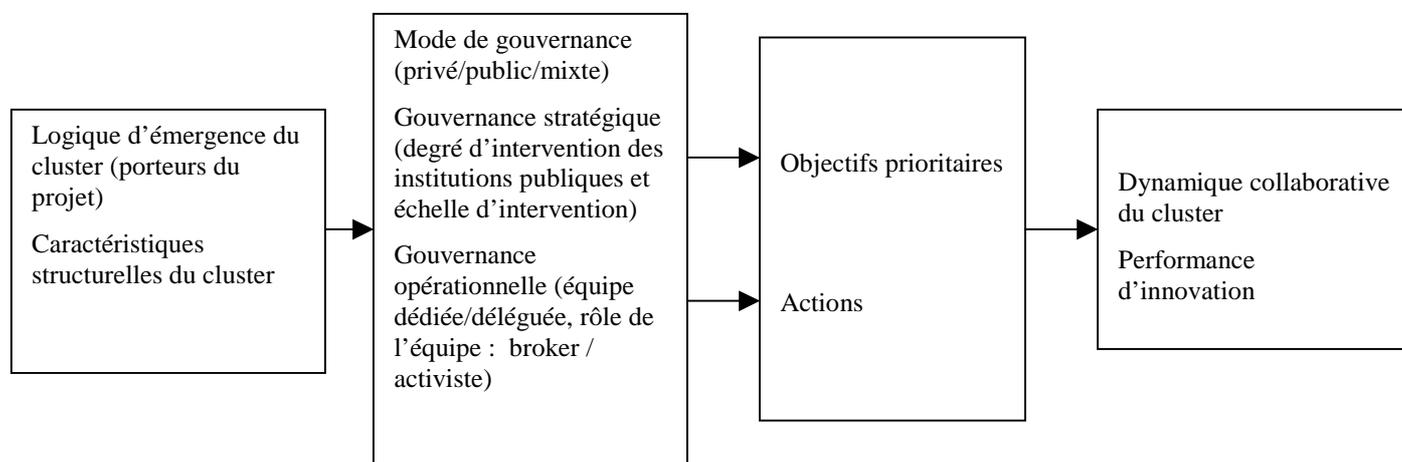
Les trois clusters étudiés permettent d'envisager un continuum des modes de gouvernance, d'une gouvernance totalement publique pour Savoie Technolac, mixte plutôt publique pour Arve-Industries et mixte plutôt privée pour Imaginove (ce qui n'exclut pas la possibilité d'une gouvernance privée,

bien que celle-ci nous semble difficile à mettre en oeuvre dans le cas des clusters à la française et, *a fortiori*, de PME). Le mode de gouvernance (cf. Tableau 1) est étroitement lié à la logique d'émergence du cluster (en particulier du type de porteur du projet) et à ses caractéristiques structurelles. Parce qu'il confère une légitimité aux membres de la gouvernance, ce mode de gouvernance est une dimension susceptible d'impacter l'efficacité de ladite gouvernance. Les résultats (cf. Bocquet et Mothe, 2009a, 2009b, 2010) montrent toutefois que cette dimension ne saurait être suffisante pour appréhender le différentiel de performance entre les clusters étudiés. En effet, au-delà du mode, une implication trop forte des institutions publiques à l'échelle locale peut renforcer une dérive localiste - sauf à être capable de créer un territoire ouvert imbriqué dans d'autres espaces. De même, si la présence des institutions publiques locales en tant que parties prenantes internes est conforme aux modes de gouvernance publique ou mixte à dominante publique, celle-ci semble devoir se limiter à la gouvernance stratégique. Nos résultats mettent en avant la distinction qui est à opérer entre les deux types de gouvernance, stratégique et opérationnelle. Dans la première, les institutions publiques locales ont un rôle clé à jouer ; la gouvernance opérationnelle doit en revanche avant tout satisfaire aux exigences des entreprises membres, par conséquent être composée d'une équipe dédiée composée de professionnels pour assurer les différentes fonctions nécessaires au développement du cluster. Quel que soit le type de cluster, cette gouvernance opérationnelle joue un rôle déterminant sur sa performance. Nous avons mis en évidence l'intérêt d'une équipe dédiée aux fonctions délimitées (Savoie Technolac, Imaginove) par rapport à un comité de direction dont les membres sont partagés entre leurs institutions d'origine et leur fonction au sein du pôle (Arve-Industries). Arve-Industries a tenté de pallier cet inconvénient (qui se manifestait par une charge de travail trop importante des acteurs concernés) en renforçant son comité de direction et en adoptant une approche plus formalisée des processus. Cette formalisation, toutefois plus aisée à mettre en oeuvre dans le cas d'une équipe dédiée, semble constituer une étape nécessaire dans le cycle de développement d'un cluster ; mais elle reste insuffisante pour mettre en place les dispositifs de coordination favorables à la création de représentations partagées et d'actions collectives (proximité institutionnelle) – qui mènent ultérieurement aux projets collaboratifs en matière d'innovation.

Ce rôle d'interface entre individus, organisations ou communautés, qualifié d'« activiste » (Von Krogh *et al.*, 1997), permet de créer des espaces et des occasions pour des actions communes. Joué par les gouvernances de Savoie Technolac et d'Imaginove (Bocquet et Mothe, 2010), il semble être plus performant que celui de *broker* (Brown et Duguid, 1998), i.e. de médiateur entre les différents acteurs. Ces actions (cantine commune, séminaires, petits déjeuners, salons et rencontres professionnelles, etc.), qui permettent les rencontres *de visu*, nous semblent au cœur du modèle « véritablement » interactif de l'innovation. Elles seraient donc plus efficaces, en termes de performance individuelle et collective, que, par exemple (cf. Lazaric *et al.*, 2008, pour Sophia-Antipolis), la création de plate-formes virtuelles.

Au total, nos résultats permettent de proposer le modèle conceptuel suivant (cf. Figure 3) :

Figure 3 : Proposition de modèle conceptuel du lien entre gouvernance et innovation



Cette recherche présente, comme tout travail de recherche, certaines limites, notamment au niveau méthodologique compte tenu de l'absence de mesure de la performance d'innovation des entreprises membres des clusters. Ceci est dû non seulement au fait que nous n'avons interrogé que des membres des gouvernances - qui n'ont pas d'information en la matière, mais aussi au fait que les pôles de compétitivité sont encore de création récente (fin 2005) avec un manque de recul par rapport aux résultats effectifs en termes de performance collective et individuelle. Si la mesure retenue a été indirecte (la participation à des projets collaboratifs en R&D) pour les pôles de compétitivité, en revanche, les tests quantitatifs menés sur les entreprises de Savoie Technolac (Bocquet *et al.*, 2011) montrent un impact significatif des différentes actions de la gouvernance sur la performance d'innovation des membres. Des recherches futures devraient donc être réalisées pour mesurer les effets de la gouvernance sur l'aptitude à innover des entreprises au sein des clusters à la française. Par ailleurs, il aurait été intéressant de prendre en compte les dimensions contextuelles (i.e. les caractéristiques structurelles du cluster) de manière plus approfondie, celles-ci ayant un impact sur la capacité des gouvernances à faire « évoluer » le tissu industriel de leur cluster, notamment à inciter les entreprises à collaborer en termes d'innovation. Le cas d'Arve-Industries est ici assez flagrant puisque, même si un système productif local (*Technic Valley*) sous-tend l'apparition du pôle de compétitivité, les entreprises ont une forte tradition du secret et du mal à voir les opportunités liées aux collaborations. Par ailleurs, ces entreprises sont essentiellement sous-traitantes de l'industrie de l'automobile et moins créatives et innovantes que les PME des secteurs de l'image (Imaginove) et du solaire (Savoie Technolac). Plus largement, la question de savoir comment une institution (ici, la gouvernance des clusters) peut influencer la capacité d'absorption et d'innovation des entreprises, notamment des PME, reste encore largement ouverte.

Bibliographie

-
- Berthinier-Poncet A., Bocquet R., Mothe C. et S. Brion (2011), Institutional Innovation Practices In Technopoles: An Example in France, in F.S. Nobre (ed), *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Advantage*, IGI Global, USA, à paraître.
- Bocquet R., Brion, S. et C. Mothe (2011), *The effect of governance on innovation performance: An empirical study of service firms in a French cluster*, Working Paper 11/04, IREGE, University of Savoie.
- Bocquet R., Mendez A., Mothe C. et M. Bardet (2009), Pôles de compétitivité et PME, *Management & Avenir*, 25/5, p. 227-244.
- Bocquet R. et C. Mothe (2009a), Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue Française de Gestion*, 35/190, p. 101-122.
- Bocquet R. et C. Mothe (2009b), Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME, *Revue Canadienne de Sciences Régionales*, XXXII:3, 411-426.
- Bocquet R., Mendez A. et C. Mothe (2010a), Pôles de compétitivité et PME : quelles spécificités ?, in B. Pras (ed), *Management: tensions d'aujourd'hui et tensions de demain*, Vuibert, Paris.
- Bocquet R., Mendez A., Mothe C. et M. Bardet (2010b), Performance et Gouvernance des pôles à dominante PME, in A. Bouliat (ed), *Pôles de compétitivité : Piloter et Performer des Réseaux d'innovation*, Hermès Science Publishing, London.
- Bocquet R. et C. Mothe (2010), Knowledge governance within clusters: The case of small firms, *Knowledge Management Research and Practice*, 8(3), p. 229-239.
- Brette O. et Chappoz Y. (2007), The French Competitiveness Clusters: Toward a New Public Policy for Innovation and Research ?, *Journal of Economic Issues*, XLI, 2, p. 391-398.
- Brown J.S. et P. Duguid (1998), Organizing knowledge, *California Management Review*, 40(3), p. 90-111.
- Cooke P. (2001). From Technopôles to Regional Innovation Systems: The Evolution of Localised Technology Development Policy, *Canadian Journal of Regional Science*, 24(1), p. 21-40.
- Debos F. 2008. Les pôles d'excellence : facteurs de synergie en termes de communication inter-organisationnelle permettant une approche intégrative et holistique de l'innovation, Archives ouvertes, www.hal.archives-ouvertes.fr.
- Doloreux D. 1999. Technopôles et trajectoires stratégiques : le cas de la ville de Laval (Québec). *Cahiers de Géographie du Québec*, 43(119), p. 211-235.
- Doloreux D. 2002. What we should know about regional systems of innovation. *Technology in Society*, 24(3), p. 243-263.
- Ehlinger S., Perret V. et D. Chabaud (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, *Revue Française de Gestion*, n°170, p. 155-171.
- Faberon J.-Y. (1990), Technopôles et développement, *Revue française de science politique*, 40(1), p. 46-63.
- Gilly J.P. et F. Wallet (2001), 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*, 25(3), p. 553-570.
- Gilly J.-P., Leroux I., et F. Wallet (2004), Gouvernance et proximité, in B. Pecqueur & J. Zimmermann (Eds.), *Economies de proximité*, Editions Lavoisier, Paris, p. 185-206.
- Lazaric N., Longhi C. et C. Thomas (2008), Gatekeepers of knowledge versus platforms of knowledge: from potential to realized absorptive capacity, *Regional Studies*, 42(6), p. 837-852.
- Leloup F., Moyart L. et Pecqueur B. 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?, *Géographie Économie Société*, 7(4), p. 321-332.

-
- Longhi C. et M. Quéré (1991), La technopôle comme système industriel localisé : éléments d'analyse et enseignements empiriques, *Economies et Sociétés*, 32, p. 21-41.
- Quéré M. (1996), Les technopôles et la notion de politique technologique, in N. Massard (Ed.), *Territoires et politiques technologiques : comparaisons régionales*, L'Harmattan, Paris.
- Rallet A. (2000), De la globalisation à la proximité géographique, in Gilly J.P., Torre A. (eds), *Dynamiques de Proximité*, L'Harmattan, Paris.
- Talbot D. (2008), Les institutions créatrices de proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, p. 389-310.
- Torre A. et A. Rallet (2005), Proximity and Localization, *Regional Studies*, 39(1), p. 47-59.
- 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*, 24, p. 15-44.
- Von Krogh G., Nonaka I. et K. Ichijo (1997), Develop knowledge activists, *European Management Journal*, 5(5), p. 475-83.
- Zimmermann J.B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique - Proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, 184(4), p. 105-118.

Figure 1 : La région Rhône-Alpes et ses départements

Source : <http://www.buisantane.com/region/carte-rhone-alpes.jpg> (consulté le 30/08/2009)



Figure 2. Structures de gouvernance des deux pôles de compétitivité

