

**Retour sur les pratiques de coopération appliquées aux  
systèmes productifs localisés.**

**GOY Hervé**  
**Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG)**

Ecole Supérieure des Affaires (ESA)  
Université Pierre Mendès-France  
BP 47  
38040 Grenoble Cedex 9

Tél. : (33) 04.76.51.86.09  
Fax : (33) 04.76.82.59.99  
E-Mail : [goy@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:goy@esa.upmf-grenoble.fr)

Mots-clés : Système industriel localisé, coopération interfirmes, PME, Vallée de l'Arve

**Retour sur les pratiques de coopération appliquées aux**

## systèmes productifs localisés.

### Introduction.

Les « systèmes productifs localisés » (SPL) sont définis par la plupart des auteurs comme des bassins d'emploi, caractérisés par une concentration exceptionnelle de P.M.E./P.M.I. et d'artisans, autour d'une activité prédominante. Développés de manière spontanée, et à l'écart des grands schémas d'aménagement du territoire, ils sont donc très différents des grandes régions industrielles (sidérurgie) ou des pôles industriels récents (technopôles), dont le développement est en principe lié aux ressources naturelles ou à des décisions purement politiques. Les districts industriels, dans notre propos, font partie de ce que l'on appelle plus communément les « systèmes productifs industriels », et représentent pour chacun d'entre eux le principal pôle industriel français dans leur spécialité (cuir, textile, chaussure, plastique, mécanique, ...). Ils ont su s'adapter au fil des générations, en faisant parfois évoluer des savoir-faire ancestraux, et sont devenus des pôles industriels innovants, compétitifs, cherchant constamment à être à la pointe de la technologie.

Les recherches françaises sur les systèmes industriels locaux se trouvent au carrefour d'orientations et de disciplines diverses. Ainsi, Ganne (1991) distingue principalement trois types d'approches :

- la démarche des géographes, qui touchent aux problèmes de l'industrialisation diffuse et des systèmes industriels localisés par le biais de l'approche de l'industrialisation en milieu rural ;
- les approches des économistes, rendues possibles par les réflexions sur l'économie régionale d'une part, et par la reconnaissance et l'étude des P.M.E. et des systèmes auxquels ces dernières peuvent donner lieu d'autre part ;
- le « local » des sociologues enfin, dont l'intérêt pour le local et l'industriel a toujours été important.

Connaissant bien le système industriel localisé de la Vallée de l'Arve pour l'avoir côtoyé à plusieurs reprises, et à la suite de lectures de certains travaux empiriques relatifs à ce terrain, le présent travail a pour objet de revenir sur les pratiques de coopération entre firmes telles qu'elles sont généralement décrites dans la littérature traitant des districts industriels. Plus précisément, il s'agit pour nous de contester l'idée selon laquelle les petites et moyennes entreprises des SPL doivent joindre leurs ressources à celles d'autres entreprises, pour être en mesure de déterminer leurs choix stratégiques. Pour ce faire, nous illustrerons notre propos, tout au long de ce travail, par le cas

de l'industrie du décolletage dans la Vallée de l'Arve.

A la liste d'approches sur l'étude des systèmes locaux proposée par Ganne, il conviendrait à juste titre d'ajouter le point de vue du management stratégique, axe sur lequel nous reviendrons plus particulièrement en seconde partie. Mais auparavant, il nous semble utile d'esquisser une synthèse rapide de ce que l'on entend par l'expression « système productif localisé » en France.

### 1) **Du district industriel « à l'italienne » au système productif localisé en France.**

Laurent et Pacquet (1996) soulignent à juste titre que « l'économie industrielle et le management stratégique analysent de manière complémentaire la réalité méso-économique ». C'est dans cette philosophie que s'inscrit notre travail, en partant du principe qu'il existe des complémentarités et articulations entre les notions de districts, filières, grappes et réseaux industriels, dans la double perspective de l'économie industrielle et de la stratégie d'entreprise.

Marshall a posé les bases de la notion de district, à travers les « industries localisées », résultat de la concentration d'un grand nombre de petites entreprises similaires dans une zone géographique donnée, conduisant à la création « d'économies internes » (économies d'échelle, marché local du travail fluide, diffusion rapide de l'innovation).

Plus récemment, à l'aide de bases théoriques plus solides, on a eu recours à la théorie transactionnelle des rapports entre les entreprises. La tentative de récupérer la totalité des relations a conduit au recours à la théorie de la complexité. Face à « l'incapacité de ces trois théories de comprendre en profondeur la dimension culturelle que tous considèrent comme fondamentale dans le district, mais qui reste en dehors de ces analyses », Vagaggini et Olivetti (1989) proposent plutôt de prendre pour base la théorie de « l'agir communicatif », pour pénétrer en profondeur dans les transformations socioculturelles du district.

Sur cette base, tentons dès lors d'appréhender la réalité des districts industriels en France, à travers l'analyse des travaux de nombreux auteurs. Nous utiliserons indifféremment les termes de systèmes industriels localisés et de systèmes productifs localisés, dans un souci de plus grande homogénéité. Lorsqu'elle sera employée, nous conviendrons que l'expression « district industriel » représente une catégorie plus précise des termes rappelés ci-dessus.

#### 1-1) Un certain intérêt pour le local.

En France, comme ailleurs, ces quinze dernières années révèlent des mutations dimensionnelles et spatiales dans nos régions, que de nombreuses analyses ont essayé de saisir et d'interpréter. On admet de nouvelles formes d'éclatement du territoire et, surtout, on accorde un rôle plus important à ce dernier. Le développement s'inscrit dans un territoire, sa culture et son histoire.

Au centre des transformations, on observe tour à tour des processus de décentralisation interne au sein des grandes entreprises, de nouvelles liaisons entre grands groupes et petites et moyennes entreprises (P.M.E.), et enfin la constitution (voire le renforcement) de véritables systèmes locaux de P.M.E..

L'ensemble des évolutions conduit dans un certain nombre de cas à la formation de systèmes productifs localisés. En France, certaines expériences d'un tel développement industriel localisé sont souvent évoquées : le choletais (premier centre français de production de chaussures, deuxième centre de confection), la Vallée de l'Arve (premier centre européen du décolletage), Thiers (premier producteur français de la coutellerie), Oyonnax (premier dans la transformation plastique).

#### 1-1-1) Les travaux italiens.

Les mutations évoquées ont montré de nouvelles approches. Au centre de ce renouvellement, on retrouve les travaux italiens sur la Troisième Italie, lesquels font apparaître une nouvelle configuration territoriale : **le district industriel**.

On insistera ici particulièrement sur un axe important pour notre propos : la problématique marshallienne. Le point de départ est sans contexte constitué par les travaux cités par Ganne (1991) de Bagnasco, de Brusco, Garofoli, de Fuà et Zacchia et de Triglia à propos de l'industrialisation diffuse de la Troisième Italie. Ces études, menées par des sociologues et des économistes régionaux, insistent sur les dynamiques endogènes de développement, ainsi que sur les caractéristiques socioculturelles de ces régions comme facteurs explicatifs de leur dynamique. Brusco parle de district, Garofoli définit le système productif local et en donne une typologie.

C'est avec Becattini que l'analyse est tirée vers l'économie industrielle, lorsqu'il met en évidence que le type d'organisation économique de ces régions, mélange de « concurrence-émulation-coopération » au sein d'un système de P.M.E., rappelait le concept marshallien de district industriel. De même, Sforzi (1989) a traité des districts industriels marshalliens en Italie et du mode par lequel leur identification concrète est possible, présentant le district industriel comme un système local d'industrialisation « légère », soutenu par un environnement social particulier et une production spécialisée dans un même secteur, le tout étant bien localisé.

De manière à illustrer notre propos, Savi (1989) met en évidence la signification

réelle des systèmes productifs territoriaux italiens, à partir de l'analyse de leur fonctionnement et des conditions de leur reproduction. Dans ce type de structure, on est en présence d'un niveau d'organisation spatiale très spécifique, qui s'est développée grâce à la capacité qu'ont certains territoires de valoriser leur potentiel local. Cette « territorialité » est la résultante complexe d'identifications collectives, économiques, sociales, politiques et culturelles.

#### 1-1-2) L'approche française « du local ».

Colletis (1990) évoque le système industriel localisé en ces termes : il s'agit d'une « configuration d'entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire plusieurs métiers industriels ». Dans notre propos, le SPL peut se définir comme une configuration de petites et moyennes entreprises, regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier ou d'une spécialité. Les entreprises entretiennent des relations entre elles, et avec le milieu socioculturel d'insertion (familial ou académique par exemple). Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles, et produisent des externalités. Le métier ou la spécialité de référence n'exclut donc pas la possibilité d'existence de plusieurs branches d'activité.

Au-delà de cette définition très générale, quelques éléments essentiels, qu'il nous semble important de rappeler ici, permettent de mieux caractériser les SPL.

Pour Laurent et Pacquet (1996), un district se caractérise par des spécificités socio-politiques d'une part, et économiques d'autre part.

- Les SPL sont caractérisés, tout d'abord, par la concentration et la spécialisation d'activités (production et service) en un lieu donné, et dans des entreprises de petite et moyenne taille. Ce modèle concerne les secteurs dits traditionnels, comme c'est le cas des fameux districts industriels de Troisième Italie. Par ailleurs, une division du travail, ainsi qu'un réseau d'interdépendance, s'établit entre les entreprises. Les motifs pour lesquels celles-ci se partagent les différentes activités sont variés : ils vont de la recherche d'une production spécialisée qu'une seule entreprise n'est pas capable de réaliser, au développement d'économies d'échelle importantes. Au total, on est en présence d'un système qui s'organise entre des entreprises de taille comparable, ce qui fait que sa base est explicitement territoriale.

- La flexibilité productive constitue la seconde caractéristique majeure. Dans le choletais par exemple, la flexibilité se traduit par l'adaptation au « produit mode » (collections fréquentes et renouvellement accéléré de produits). De même, l'évolution peut s'effectuer progressivement dans une filière technique marquée par une longue tradition, comme l'atteste l'exemple du passage de la bimbeloterie et des jouets aux plastiques techniques pour l'automobile à Oyonnax.

- Il convient d'ajouter également des éléments regardant au fonctionnement d'ensemble du SPL, notamment les activités de soutien technique, commercial et financier aux entreprises dans les districts industriels. Ces services (ou paquets de services) sont mobili-

sables sous forme de réseaux, à partir d'institutions qui ont vocation à entretenir des relations avec les entreprises. Ces services constituent de véritables économies externes d'organisation en faveur des entreprises. Nous aurons par la suite l'occasion d'en avoir un exemple concret avec le cas de la Vallée de l'Arve.

- Enfin, Courlet (1996) souligne une particularité intéressante des ensembles locaux. En effet, les systèmes de P.M.E. fortement ancrés dans un territoire font appel au jeu combiné de deux mécanismes de fonctionnement : le marché et la réciprocité.

Le marché est le mécanisme nécessaire de régulation de la demande et de l'offre de biens. La réciprocité consiste en un échange de services gratuits. Dans la société contemporaine, les relations de réciprocité sont présentes, par exemple, dans la famille, dans les relations amicales ou dans certaines formes de relations communautaires ou sociales. La réciprocité renvoie à la fidélité, à la gratuité et à l'identité. En particulier, le dirigeant d'entreprise, qui s'insère dans un système de réciprocité, doit pouvoir compter sur le maintien dans le temps de son identité vis-à-vis d'un ensemble plus complexe : le métier, la famille, la communauté, le groupe social. La réciprocité s'enracine dans l'identité sociale de la personne, ce qui suppose que ce sentiment d'identification soit suffisamment répandu au niveau d'une collectivité, d'un territoire.

Cette combinaison entre marché et réciprocité donne lieu à une pratique, une réalité territoriale dont l'identité est fortement marquée. Elle remet en cause un des principes de base de l'économie politique classique : celui de la séparation entre l'économique et le social.

Le modèle du district industriel constitue la base du développement de la Troisième Italie, située entre l'Italie du Nord et le Mezzogiorno. On le retrouve en Europe du Sud (Espagne, Portugal, Grèce), dans des pays qui partagent les mêmes caractéristiques : des espaces ruraux dynamiques, une tradition d'entrepreneur et une réserve de main d'œuvre dont le coût de reproduction est relativement faible. Ce phénomène se retrouve dans les pays nouvellement industrialisés (Taiwan, Tunisie, Brésil), et dans les pays développés (U.S.A., Japon, France Suisse). En France, ce type de SPL se trouve dans des espaces ruraux ou semi-ruraux, dans lesquels existent une solide tradition entrepreneuriale, une main d'œuvre disponible et active, et en l'absence de structures polarisées où domine la grande entreprise.

Cependant, nous souhaitons insister sur le fait qu'il ne s'agit pas de chercher à reproduire le modèle italien ailleurs, et notamment en France, avec des caractéristiques identiques en tout point. De ce point de vue, Courlet (1989) insiste sur les conditions de continuité et de reproductibilité des systèmes productifs territoriaux italiens. Dans le même ordre d'idées, Ganne (1989) cherche à « montrer combien un certain type d'idéalisation du phénomène tendant précisément à ériger les phénomènes observés dans la troisième Italie en « **un nouveau modèle de développement** » contribue en fait à occulter ce qui constitue à notre sens la dynamique de ces phénomènes et à travestir du même coup les enseignements qui peuvent donc en être tirés ».

1-2) La Vallée de l'Arve, un système productif localisé à part entière.

Comme nous avons brièvement pu le voir précédemment, un SPL se caractérise par un système productif local, produit des avantages réciproques dont jouissent les entreprises. Ces avantages réciproques sont tout d'abord internes au système d'entreprises. Deux types d'éléments les font bénéficier d'avantages mutuels : l'articulation productive (division du travail) entre les P.M.E., et une solidarité forte autour d'un métier, d'une profession. A ces caractéristiques internes, il faut ajouter un environnement actif regardant le fonctionnement de l'ensemble du système local.

L'ensemble de ces éléments définissant un système plus ou moins complexe, notre propos consiste à illustrer ces développements par le cas de la Vallée de l'Arve.

### 1-2-1) Présentation succincte du milieu.

Le département de la Haute-Savoie est surtout connu pour son tourisme, mais la Vallée de l'Arve est le premier pôle industriel du département : on comptabilise 750 entreprises industrielles sur 30 km, dont 80% sont des P.M.E.. 500 de ces entreprises sont spécialisées dans le décolletage et la mécanique de précision : la Vallée de l'Arve produit 65% du décolletage national, représentant ainsi le premier pôle industriel de la Haute-Savoie, et le second pôle industriel de la région Rhône-Alpes après Grenoble.

Le décolletage se définit comme le procédé le plus compétitif pour la réalisation en moyennes et grandes séries de pièces mécaniques exécutées d'après des plans ou des modèles. Ces fabrications sont côtoyées au quotidien, car elles constituent des éléments vitaux de tous les secteurs d'activités : automobile, aviation, télévision, vidéo, équipements électroniques, matériel de ski, d'alpinisme, équipements médicaux, ...

Le décolletage et la mécanique générale génèrent dans leur environnement proche des activités connexes (les traitements de surface, les traitements thermiques, la rectification, l'assemblage...), mais aussi des activités complémentaires, situées en amont et en aval de l'activité principale (approvisionnement, fournitures industrielles, maintenance, transport, ...), ainsi qu'en parallèle d'autres activités de sous-traitance, telles que l'injection de matières plastiques ou la découpe.

Décolletage et mécanique de précision sont avant tout des activités de production de biens intermédiaires, réalisées par des petites et moyennes entreprises sous-traitantes. Dès lors, il peut apparaître intéressant de mettre en évidence dans la Vallée de l'Arve, au sujet des P.M.I. de décolletage, les grands types de relation de sous-traitance qu'il est courant de rencontrer. Baudry et Bouvier-Patron (1994) distinguent deux principales catégories de sous-traitance : traditionnelle et partenariale.

<b>Modifications</b>	<b>Sous-traitance traditionnelle</b>	<b>Sous-traitance partenariale</b>
Durée de l'engagement	Court-terme (1 an maxi)	Allongement de la durée

Tâche confiée au ST	Une pièce	Un sous-ensemble
Innovation du ST	Nulle	Sollicitée
Qualité des produits	Fondée sur le contrôle de l'acheteur	Fondée sur les procédures d'assurance-qualité
Délais	Gestion par les stocks	Juste-à-temps
Nombre de ST	Nombreux	ST de premier niveau

(Source : Baudry et Bouvier-Patron, 1994)

Ainsi, concernant les P.M.I. de décolletage, on retrouve cette distinction entre sous-traitance traditionnelle et partenariale, mais certainement pas de façon aussi tranchée que ce tableau le laisse paraître. En effet, les deux styles de sous-traitance cohabitent dans la quasi majorité des entreprises, dans des proportions variables. Il n'y aurait pas d'un côté les firmes de sous-traitance traditionnelle et de l'autre, celles de sous-traitance partenariale. Une bonne raison à cela est que la concurrence des pays étrangers en matière de décolletage commence à se faire sérieusement sentir, ce qui implique que les P.M.I. de la Vallée de l'Arve cherchent à accroître la part de sous-traitance partenariale dans leurs carnets de commandes.

Il est à noter que ces développements sur la nature de la sous-traitance renforce la pertinence de l'étude **verticale** des coopérations interfirmes au sein d'un système productif localisé.

#### 1-2-2) Le système productif de la vallée.

Du point de vue de l'articulation productive, on constate qu'il y a en général répartition des tâches entre les entreprises de décolletage qui ne sont pas situées au même niveau par rapport à l'accès direct au marché. La division du travail est très développée dans la Vallée de l'Arve, entre «sous-ensemblers», sous-traitants de rangs différents et travail à domicile pour la reprise des pièces. Par ailleurs, le développement de l'activité principale engendre l'émergence de nombreuses activités annexes complémentaires, ainsi que des activités en aval (commercialisation, transport, etc.).

De même, la solidarité locale se traduit par l'articulation productive, qui se double d'un réseau de relations dans la vallée. Ce réseau repose sur une notion familiale, d'amitié ou de reconnaissance. L'entreprise locale la plus élevée dans la hiérarchie répercute sur les entreprises gérées par des membres de la famille, des amis, l'aubaine d'un bon marché. On se dépanne fréquemment entre collègues. L'effet milieu est renforcé le plus souvent par le passage par la même formation.

A ces caractéristiques, il convient d'ajouter toute une série de services réels et



financiers, contribuant à rendre le système local de P.M.E. de la Vallée de l'Arve plus performant. En effet, on est en présence d'un ensemble cohérent, et d'une économie très riche où l'on trouve l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement des entreprises locales.

Ainsi, le système productif de la Vallée de l'Arve peut être représenté comme suit :

	SNDEC	CTDEC	
	<b>Activités connexes et complémentaires</b>		
Banque de France	- Découpage, emboutissage - Traitement thermique de surface - Découpe au laser et caractérisation	- Transformation de matières plastiques - Frappe à froid	Ecole Nationale d'Horlogerie (Lycée polyvalent de Cluses)
Banques	<b>DECOLLETAGE</b>		
Cabinets comptables	- Fabrication de machines outils - Robotique (automatismes et chargeurs automatiques) - Logiciels pour gestion de la production et de la qualité		Lycée du Fayet  LEP de Cluses
Notaires			
	Société de transport	Négociants en métaux	Fournisseurs d'outillage

(Source : Courlet, 1996)

Enfin, s'il fallait user de la typologie de Garofoli (1983), caractérisant le degré de complexité du système local, la Vallée de l'Arve semble s'apparenter au système le plus complexe décrit par cet auteur, auquel il attribue le nom « d'aire-système ».

Pour toutes ces raisons, la Vallée de l'Arve est le premier système productif localisé, au sens économique et marshallien du terme, de France. Il est suivi de près par Oyonnax (plasturgie), Cholet (habillement, chaussure), Thiers (coutellerie)...

## 2) Le management stratégique des coopérations interfirmes dans les systèmes productifs localisés.

Peut-être le lecteur se demande-t-il dans quelle mesure les développements qui précèdent concernent le champ du management stratégique. Bien que le thème du système industriel localisé ne puisse faire l'économie, à notre sens, d'une certaine transver-

salité entre plusieurs disciplines, nous allons dès à présent tenter de démontrer tout le poids stratégique sous-jacent aux ensembles productifs locaux. En ce sens, nos écrits s'inscrivent dans le prolongement des développements produits par De Montmorillon (1987), lequel plaide pour la multiplication des échanges entre sciences de gestion et analyse industrielle, deux disciplines aux frontières floues.

## 2-1) Des pratiques de coopération aux alliances stratégiques.

L'un des thèmes récurrents de la littérature des SPL est l'existence d'une certaine collaboration entre les firmes. Colletis (1990) parle de « relations de collaboration à moyen terme et long terme entre des entreprises égales et/ou autonomes, qui réalisent des productions conjointes selon des procédures spécifiques de concertation ». Pour Raveyre et Saglio (1984), « la coopération n'est pas seulement défensive : elle est aussi orientée vers des stratégies de développement et d'adaptation du potentiel technique des industries locales ». Il existe, pour Sengenberger et Pyke (1991), « une volonté des entreprises de coopérer entre elles, ce qui stimule l'efficacité compétitive ». Pour ces deux auteurs, « les P.M.E. n'ont pas la possibilité de déterminer leur stratégie », qu'ils définissent comme étant le choix des moyens leur permettant de devenir et rester compétitives. C'est pourquoi « il leur faut joindre leurs ressources à celles d'autres entreprises, petites ou grandes, pour être en mesure de déterminer leurs choix stratégiques ».

A travers ces différentes citations apparaît donc bien l'enjeu stratégique sous-jacent des districts industriels, à savoir l'idée de coopération entre les entreprises. Il ne s'agit cependant pas pour nous d'aborder ici le vaste thème des réseaux stratégiques au sens de Thorelli ou Jarillo, même si le terme de réseau se retrouve parfois dans la littérature, avec des auteurs comme Froehlicher (1995) ou Sengenberger et Pyke (1991) pour ne citer qu'eux. Cependant, sans vouloir approfondir la question des coopérations inter-entreprises, il convient de souligner l'apport de Froehlicher (1997) lorsqu'il traite de la « déambulation » dans le champ constitué par la réflexion sur la coopération interentreprises. De fait, il distingue des carrefours importants où les principaux auteurs se rencontrent, et principalement l'ouvrage de Contractor et Lorange de 1988.

Le partage des ressources est sans doute le thème que l'on retrouve le plus souvent derrière l'idée de coopération et de collaboration. Or, ne s'agit-il pas là de ce que l'on appelle plus communément les alliances dans le champ de la stratégie ? Les thèmes des accords de coopération et des alliances sont tellement liés que l'un puise dans les fondements de l'autre, et réciproquement. Il est intéressant de constater que lorsque l'on s'efforce de chercher une définition de la coopération dans la littérature, ce sont surtout les alliances stratégiques auxquelles on se réfère. Ainsi, pour Bourgeois et Monateri (1994), « les alliances et réseaux entre firmes et groupes, les formes de coopération et de relations durables entre entreprises se sont à ce point développées dans ces vingt dernières années, qu'elles semblent devenir une des caractéristiques majeures des stratégies d'entreprises et de la dynamique industrielle ».

Ainsi, les deux premiers auteurs à avoir montré les limites de la stratégie de

compétition, et à avoir évoqué la coopération interfirmes sont Adler (1979) lorsqu'il parle de stratégie de symbiose, et Arndt (1979) à travers l'expression de « marchés domestiqués ». Puthod (1995a) définit quant à lui l'alliance comme « un mode de développement qui repose sur le partage de ressources entre partenaires et/ou la mise en commun de moyens ». Pour la plupart des auteurs (Dussauge, Garrette, Doz, Hamel, Koenig, ...), les alliances correspondent à un type de coopération qui s'établit plutôt au niveau horizontal, et qui regroupe donc des liaisons entre concurrents directs ou potentiels. Notre problématique, dont l'objet est d'infirmier la proposition selon laquelle les P.M.I. des systèmes productifs localisés coopèrent en se développant majoritairement par le biais d'alliances horizontales, s'inscrit donc dans la lignée de ces travaux.

### 2-1-1) Les fondements théoriques des pratiques de coopération.

Sur le plan théorique, les accords de coopération ont plusieurs fondements :

- La théorie des coûts de transaction (Coase, Williamson, Arndt) apporte une interprétation qui fait le pont entre la théorie économique et la théorie des organisations, sur le principe d'une nouvelle coordination du partage des activités économiques entre firme et marché, sur la base des coûts de transaction ;
- La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik) avance que la pérennité des organisations dépend de leur aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à leur survie. L'accord de coopération apparaît alors comme un moyen par lequel une entreprise acquiert ou cherche à retenir ses ressources et compétences ;
- Le modèle de l'économie industrielle (Porter, Harrigan, Doz, Hamel et Prahalad) a notamment comme principe que la firme fonctionne sur un mode de maximisation des profits, axé sur l'amélioration de sa position concurrentielle. Pour cela, il établit que la performance d'une firme peut s'expliquer par sa conduite stratégique, déterminée par la structure de l'industrie. D'après Rispal (1993), la coopération est une arme concurrentielle à la fois endogène, utilisée à l'encontre des concurrents présents ou potentiels, et endogène, volontairement tournée contre les partenaires ;
- La théorie des jeux (Shublik) intervient dans la mesure où l'on assiste à la transposition de la typologie des jeux coopératifs, non coopératifs et semi-coopératifs aux accords de coopération ;
- La théorie relationnelle remet profondément en cause les théories individuelles et concurrentielles, en avançant que la notion de concurrence n'a qu'un rôle secondaire par rapport aux accords interentreprises, échappant aux règles du marché. Les firmes cherchent avant tout à éviter l'affrontement concurrentiel, afin de se défendre et préserver leur sécurité.

### 2-1-2) Le positionnement retenu.

Dans la problématique qui nous intéresse, nous retenons l'approche qui place l'alliance comme mode de développement stratégique. La coopération est donc envisagée comme un type de croissance, au même titre que la croissance interne ou externe. Certains, comme Verna (1988), qualifient la stratégie d'alliances de croissance conjointe. Finalement, l'alliance apparaît comme ce que Puthod (1995b) qualifie de « troisième modalité de la croissance ».

Notre propos consiste dès lors à remettre en cause l'idée selon laquelle la stratégie d'alliances serait le mode de croissance privilégié des petites et moyennes entreprises appartenant à un système productif localisé. Nous nous intéresserons plus particulièrement à démontrer cette proposition dans le cadre du système industriel localisé de la Vallée de l'Arve.

### 2-2) Les pratiques de coopération dans la Vallée de l'Arve.

Nos développements seront structurés en deux étapes : dans un premier temps, nous verrons dans quelle mesure la coopération, en tant que modalité de la croissance, est pratiquée par les entreprises de décolletage, en nous appuyant sur l'étude quantitative de Puthod (1995b), réalisée par questionnaires. Puis, nous nous efforcerons d'apporter une explication alternative à celle de coopération de type horizontale comme facteur de succès des firmes d'un district industriel, par le biais d'entretiens auprès des acteurs de la vallée. Cette seconde étape, plus qualitative, permettra par ailleurs de confirmer, ou « trianguler », les résultats précédemment obtenus.

#### 2-2-1) L'approche globale des pratiques de coopération dans la Vallée de l'Arve.

La lecture des travaux de Puthod (1995b), qui s'interrogeait alors sur l'opportunité pour les P.M.E. de nouer des relations de coopération et de comprendre dans quelle mesure elles peuvent être utilisées dans leur stratégie de développement, constitue le premier stade de notre réflexion sur les pratiques de coopération entre firmes appartenant à un système industriel localisé.

L'échantillon est composé majoritairement de P.M.I. de la région Rhône-Alpes, qui ont été sélectionnées en fonction de leur taille (nombre de personnes employées entre 10 et 499) d'une part, et du secteur d'activité d'autre part, du fait de la présence de pôles spécialisés en Haute-Savoie ou dans les départements limitrophes. Ainsi, certains départements ont été privilégiés en fonction des secteurs choisis prioritairement, soit :

- la Haute-Savoie pour le décolletage,
- l'Ain pour le plastique,
- le Jura pour la lunetterie,

- l'Isère pour l'électronique et l'informatique,
- la région Rhône-Alpes pour les entreprises appartenant au secteur des biens d'équipement.

Au total, 181 questionnaires ont été recueillis sur la totalité des secteurs, dont 42 pour le cas qui nous intéresse, l'industrie du décolletage. Il est intéressant de noter que la part du décolletage dans l'échantillon total est prépondérante (23,2%).

Finalement, concernant le secteur considéré, les résultats auxquels Puthod parvient démontrent que les pratiques de coopération entre firmes de l'industrie du décolletage ne corroborent pas la proposition de la littérature correspondante. Si la croissance interne est l'axe de développement naturellement privilégié par les P.M.E. (68% en moyenne et 60% pour le décolletage), les politiques d'alliances représentent la part la plus faible des trois axes de développement, soit 19% des cas.

Ainsi, pour ce qui concerne le premier système industriel local de France, on ne peut pas dire que les stratégies d'alliances soient significatives d'une modalité de développement privilégiée. Les propositions de la plupart des auteurs au sujet des pratiques de coopérations entre firmes concurrentes (donc au niveau horizontal) ne semblent donc pas vérifiées dans cette étude, dont il faut rappeler que l'objet était différent de notre problématique. Bien qu'il faille être très prudent sur la représentation statistique d'une telle enquête, il convient tout de même de souligner qu'elle confirme notre intuition, reposant sur la connaissance du terrain. Mais notre démarche s'est poursuivie plus avant.

#### 2-2-2) L'approche spécifique auprès d'acteurs de l'industrie du décolletage.

Nous avons voulu aller plus loin sur le terrain, dans une démarche à caractère qualitatif, afin de tenter d'apporter un éclaircissement à cette situation. C'est pourquoi nous avons réalisé une série d'entretiens auprès d'acteurs influents de la Vallée de l'Arve, qu'il s'agisse de dirigeants d'entreprises ou de personnes extérieures aux firmes, mais faisant néanmoins partie du système industriel localisé en question.

Ainsi, il nous a été permis de rencontrer :

- le dirigeant d'une P.M.I. de décolletage d'une trentaine de salariés,
- le chef d'entreprise d'une firme de la vallée, comptant une centaine d'employés,
- un représentant du SNDEC, le syndicat national du décolletage,
- le directeur d'agence d'une banque de Cluses, tournée plus particulièrement vers les P.M.I. de la vallée,
- le responsable de production d'une entreprise de 45 salariés,
- le responsable du SIDEMVA, le syndicat intercommunal de développement économique de la moyenne Vallée de l'Arve,
- enfin, le dirigeant d'une firme comptant 20 personnes.

Les entretiens se sont déroulés en face à face, selon un mode semi-directif, est

avaient deux objectifs :

- tout d'abord, évoquer les résultats de l'enquête quantitative, afin d'affiner dans une certaine mesure la tendance observée,
- ensuite, tenter d'apporter une alternative à la proposition de coopération entre entreprises, du point de vue des différents acteurs.

Au sens de Wacheux (1996), « l'approche nécessite une présence sur le site pour observer le contexte, les acteurs, et un recueil de données par différentes sources pour permettre la triangulation ». Des deux manières décrites afin de trianguler les données, à savoir multiplier la collecte des mêmes faits par plusieurs sources ou utiliser plusieurs types d'analyses à partir des mêmes informations, nous nous situons a priori plutôt dans la première alternative méthodologique.

Finalement, il ressort des divers entretiens les principaux points suivants :

- Du point de vue de l'ensemble des interlocuteurs, l'objectif confirmatoire de triangulation peut être considéré comme atteint, puisque pour tous les acteurs, la coopération entre entreprises concurrentes (ou potentiellement concurrentes) n'apparaît pas être le mode stratégique de développement privilégié. Pour la personne responsable du SIDEMVA, en relation avec d'autres districts industriels français et étrangers, il convient de ne pas transposer à la Vallée de l'Arve les situations pouvant exister ailleurs, notamment par rapport aux expériences italiennes largement décrites, et dans la majorité desquelles des politiques d'alliances sont prépondérantes. Ce point de vue vient confirmer les mises en garde sur la reproductibilité des expériences italiennes (Courlet, 1989 et Ganne, 1991).
- Il ressort par ailleurs des entretiens le fait que les entreprises de décolletage sont relativement attirées par des pratiques de croissance externe, fait noté par Puthod lors de ses travaux, principalement pour deux raisons : d'une part, la pression des donneurs d'ordre sur les sous-traitants entraîne des regroupements, ce que Courlet et Sanson (1992) avaient mis en évidence par la constatation de multiples mouvements de concentration, et d'autre part, l'importance apportée à l'indépendance des entreprises et des entrepreneurs, au sens patrimonial du terme, souci relevé notamment dans les fameux profils types de Julien et Marchesnay (1988).
- De même, au travers des entretiens menés, l'idée d'entraide entre les dirigeants du secteur, sensés pour la plupart se connaître, n'apparaît pas clairement dans l'analyse des comptes-rendus. Sans remettre en cause la proposition de Froehlicher (1995), selon laquelle le chef d'entreprise est amené à tisser des relations dans le cadre de sa profession, il n'est pas évident que les liens entretenus préfigurent les options stratégiques retenues. Pour autant, l'idée de Froehlicher (1996) selon laquelle « la coopération inter-entreprises s'inscrit dans des espaces sociaux constitués, lors de la phase d'émergence de ces coopérations, des systèmes de liens entre dirigeants d'entreprise » n'est pas infirmée.
- Enfin, et nous l'affirmons pour la seconde fois, il semblerait que la particularité de la Vallée de l'Arve, en tant que système productif localisé, tiendrait plus au caractère vertical qu'horizontal des relations entre firmes. La faible part des relations d'alliances

s'explique par le fait que seule une petite minorité des entreprises a réussi à renforcer ses liens avec les donneurs d'ordres et, dans le même temps par le biais d'alliances, à réduire son degré de dépendance (en développant par exemple de nouvelles activités à l'extérieur de leur marché principal). Les autres firmes ont bien souvent perdu soit leur indépendance (ouverture du capital), soit même les marchés du donneur d'ordres, et doivent renégocier avec des fournisseurs de rang 1.

On assiste à ce que Courlet et Sanson (1992) appellent une « différenciation des entreprises au sein de la filière sous-traitance ». L'évolution précédemment décrite tend à définir une typologie des entreprises du décolletage, en fonction de leur aptitude à suivre ces changements : les ensembliers, les sous-traitants de rang 1 et les sous-traitants de rang 2.

A l'issue de ces remarques, nous souhaitons souligner que l'étude des pratiques de coopération entre P.M.E. appartenant à un système industriel localisé nous paraît donc moins pertinente du point de vue du mode de développement des firmes (alliances stratégiques au niveau horizontal) que de celui de l'analyse des processus et procédures entre firmes (au niveau vertical), au même titre que de celui de la spécificité de la PME. Ces deux axes ont d'ailleurs été mis en avant par Castagnos, Boissin et Guieu (1996), dans l'étude qu'ils ont réalisée sur le thème de l'identité de la recherche en stratégie, à travers l'analyse de six ans d'articles sur la stratégie dans les revues scientifiques francophones. Dans le même sens, il convient de rappeler les travaux de Högberg (1977), d'une part sur la mise en place d'actions stratégiques dans le cadre d'une coopération (« we have also to take into account the potential partner's objectives as well as both sides ability to pursue their interests »), et d'autre part sur la nature du processus de décision stratégique (« cooperation was the means to implement this strategy »).

## **Conclusion.**

Ainsi, nous avons pu constater dans quelle mesure la Vallée de l'Arve, considérée comme l'un des tous premiers systèmes industriels localisés en France, ne semblait pas répondre aux propositions de la littérature des systèmes industriels localisés, du point de vue des pratiques de coopération entre firmes.

Cependant, il convient de souligner la portée de nos propos. En effet, les 42 entreprises de décolletage interrogées par questionnaire ne représentent qu'une faible part des quelque 550 firmes recensées sur l'ensemble de la vallée. La limite ne s'applique pas à Puthod, dont nous n'avons considéré qu'une partie seulement de l'échantillon,

mais au fait d'avoir appuyé nos développements sur ses résultats concernant le secteur qui nous intéresse. De même, les remarques rapportées des entretiens ne valent que pour les personnes qui les ont émises. Il conviendrait de vérifier ces propositions plus largement pour l'industrie du décolletage, voire même de renouveler l'étude à d'autres systèmes industriels localisés. Nous sommes cependant tout à fait conscients du fait que nos résultats empiriques nécessitent d'être approfondis, afin de permettre des comparaisons empiriques avec d'autres travaux. En ce sens, l'échantillon se construit « chemin faisant ».

Si ce ne sont pas les pratiques de coopération interfirmes, concernant l'allocation optimale des ressources, qui caractérisent le mieux l'industrie du décolletage de la Vallée de l'Arve, il n'en demeure pas moins que ce système industriel localisé conserve des caractéristiques organisationnelles intéressantes.

Le choix d'un district industriel comme terrain de recherches nous semble très pertinent. En évacuant les facteurs de contingence liés à l'environnement économique et au secteur d'activité notamment, il est alors possible de mettre en évidence des particularités très importantes du point de vue qui nous intéresse, celui du management stratégique. C'est en tout cas la démarche que nous souhaitons suivre pour nos prochains travaux.

### **Références Bibliographiques.**

ADLER L. (1979), La stratégie de la symbiose, **Harvard-l'Expansion**, Automne 1979.

ARNDT J. (1979), Toward a concept of domesticated markets, **Journal of Marketing**, Vol.43, Fall 1979.

BAUDRY B. et BOUVIER-PATRON P. (1994), **De la sous-traitance traditionnelle à la sous-traitance partenariale : une application de la théorie de l'agence**, p.225-244, In « Génie industriel : les enjeux économiques », 399p., PUG, Grenoble.

BOURGEOIS B. et MONATERI J.C. (1994), **La coopération entre entreprises : une nouvelle forme organisationnelle**, p.245-272, In « Génie industriel : les enjeux économiques », PUG, 399p., Grenoble.

CASTAGNOS J.C., BOISSIN J.P. et GUIEU G. (1996), Six ans d'articles sur la stratégie dans les revues scientifiques francophones, **Cahiers du CERAG**, n°96-11, 43p.

COLLETIS G. (1990), **Les systèmes industriels localisés en Europe : politiques publiques et systèmes industriels localisés en France, Italie et RFA**, 132 p., IREPD, Grenoble.



COURLET (1989), Continuité et reproductibilité des systèmes productifs territoriaux italiens, **Revue Internationale P.M.E.**, Vol.2, n°2/3, p.287-302.

COURLET C. (1996), Les systèmes productifs localisés et leur identification en France, **Papier de recherche**, IREP-D, 20 p., Grenoble.

COURLET C. et SANSON G. (1992), L'industrie dans la Vallée de l'Arve : diagnostic, perspectives et stratégies, **Rapport final de synthèse**, SEMVAM, IREP-D, 107 p.

DE MONTMORILLON B. (1987), **Les apports de l'économie industrielle aux sciences de gestion**, In « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Economica, p.129-151, Paris.

FROEHLICHER T. (1995), **L'émergence des réseaux d'entreprises : du réseau de dirigeants à la coopération inter-entreprises**, In « Actes de la 4<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique », p.38-60, 2-4 mai 1995, Paris.

FROEHLICHER T. (1996), L'émergence des réseaux d'entreprises, du réseau social de dirigeants à la coopération interfirmes, **Cahiers du CESAG**, n°96-04, 20p., Strasbourg.

FROEHLICHER T. (1997), **Acteurs et débats structurants : en déambulant à travers les recherches sur les stratégies de coopération...**, In « Actes de la Conférence Internationale de Management Stratégique », Vol.1, p.499-508, 27/29 mai 1997, Montréal.

GANNE B. (1989), P.M.E. et districts industriels : quelques réflexions critiques à propos du « modèle italien », **Revue Internationale P.M.E.**, Vol.2, n°2/3, p.273-285.

GANNE B. (1991), Les approches du local et des systèmes industriels locaux, **Sociologie du Travail**, n°4, p.545-576.

HOGBERG B. (1977), **Interfirm cooperation and strategic development**, BAS, 192p., Göteborg.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988), **La petite entreprise - Principes d'économie et de gestion**, Editions Vuibert, 288 p.

LAURENT P. et PAQUET G. (1996), **Districts, filières, grappes et réseaux industriels : repères pour un débat**, In « Les cahiers lyonnais de recherche en gestion », p.297-315, n°17, Avril.

PUTHOD D. (1995a), Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion des alliances, **Gestion 2000**, n°2, p.111-129, Mars-Avril 1995.

PUTHOD D. (1995b), **Les alliances de P.M.E. : stratégie de développement et implications managériales**, Thèse pour le doctorat nouveau régime ès Sciences de Gestion, 362p., Université de Savoie, GEREG.

RAVEYRE M.F. et SAGLIO J. (1984), Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels, **Sociologie du Travail**, n°2, p.157-176.

RISPAL M. (1993), **Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération (AC) transnationaux entre dirigeants de P.M.E.-P.M.I. européens : une analyse qualitative inductive**, Thèse pour le doctorat nouveau régime ès Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1.

SAVI F. (1989), « Italie du Centre », « Troisième Italie », « NEC » : origine d'une spécification et fonctionnement d'un système industriel basé uniquement sur les petites et moyennes entreprises, **Revue Internationale P.M.E.**, Vol.2, n°2/3, p.154-158.

SENGENBERGER W. et PYKE F. (1991), Les districts industriels et la régénération de l'économie locale : thèmes de recherche et d'action, **Travail et Société**, 16/1, p.1-25.

SFORZI F. (1989), Les districts industriels marshalliens en Italie : une analyse quantitative, **Revue Internationale P.M.E.**, Vol.2, n°2/3, p.159-184.

VAGAGGINI V. et OLIVETTI E. (1989), Quatre paradigmes sur le district industriel, **Revue Internationale P.M.E.**, Vol.2, n°2/3, p.253-272.

VERNA J. (1988), **Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : des comportements différenciés**, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2.

WACHEUX F. (1996), **Méthodes qualitatives et recherche en gestion**, 290p., Economica, Collection Gestion, Paris.