

CHAPITRE 8

Le Territoire, terreau de l'apprentissage stratégique

Jean-Claude TADDEI

Enseignant-chercheur à l'ESSCA Business School

Jean-Pierre NOBLET

Professeur à l'ESSCA Business School

Introduction

L'étude des réseaux relationnels et des stratégies collectives au sein d'un pôle de compétitivité a révélé le rôle que ce dernier joue dans le processus d'apprentissage stratégique des entreprises. En effet, les PME et TPE regroupées dans ce type de territoire économique sont placées dans un contexte favorisant les projets collectifs et les échanges. Dès lors, elles se retrouvent dans des dispositions collectives d'implication et d'échanges de pratiques nouvelles qui favorisent un processus d'apprentissage organisationnel et stratégique. Ainsi, notre étude va s'attacher à comprendre comment un pôle de compétitivité va influencer les pratiques managériales des entreprises « situées » dans son territoire et comment celles-ci vont apprendre à réfléchir leurs stratégies. Si plusieurs auteurs ont étudié les stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983 ; Yami, 2003) et les stratégies agglomérées (Yami, 2003), peu ont vérifié l'implication des réseaux relationnels dans celles-ci, et notamment dans le cadre d'un pôle de compétitivité.

Le terrain de notre étude est situé dans le pôle de compétitivité Végépolys à Angers, pôle qui rassemble des entreprises très diverses, notamment par leur taille. Sous l'impulsion de la gouvernance du pôle, celles-ci apprennent à se connaître et à travailler ensemble sur des projets collectifs. L'organe de gouvernance du pôle est particulièrement sensible aux démarches stratégiques des entreprises impliquées dans des projets collectifs, gages d'innovation et de développement. Ingham (1994) rappelle d'ailleurs que l'apprentissage organisationnel est un processus social qui enrichit l'entreprise de nouvelles connaissances organisationnelles. Toutefois, certaines entreprises vont devoir apprendre à faire « stratégique », à développer des pratiques qui, jusqu'alors, n'étaient que trop peu formalisées en raison notamment d'une insuffisance de culture entrepreneuriale ou tout simplement d'un manque de disponibilité. Ainsi, le pôle de compétitivité semble être un espace favorisant l'apprentissage à la démarche stratégique ; il incite les entreprises à s'impliquer dans des projets collectifs et à découvrir d'autres pratiques. Dès lors, les auteurs souhaitent comprendre comment le pôle de compétitivité facilite l'apprentissage organisationnel et stratégique par la mise en relation des entreprises et par les actions collectives auxquelles elles participent.

Partie 1 - Le cadre conceptuel

Le territoire, configuration spécifique d'organisations collectives, influence grandement la stratégie des entreprises qui la composent. Il s'avère alors être un facilitateur d'une coopération de nature inter-organisationnelle, coopération qui devient outil de mise en œuvre de stratégies, voire d'une stratégie proprement dite. Le territoire, facilitateur d'apprentissage organisationnel et stratégique, va aider les entreprises dans la prise de conscience d'une nécessaire stratégie. Le territoire crée le contexte dans lequel ces réseaux d'informations vont faciliter les échanges et la communication entre les entreprises et procéder aux apprentissages réciproques.

1. Les stratégies territoriales

Le concept de territoire implique, pour ses acteurs, une prise en compte de cet environnement afin de définir un périmètre d'activités et d'orientations dans le but d'en tirer un avantage concurrentiel. Cet environnement aura nécessairement une influence sur la stratégie de l'entreprise. Plusieurs auteurs ont étudié et proposé des formes stratégiques adaptées aux configurations d'organisation collectives.

La coopération inter-organisationnelle représente une démarche stratégique en raison des informations qu'elle rend disponibles (Doz, 1996) et des avantages concurrentiels rendus possibles grâce aux partenariats développés. Desreumaux (1994) précise que « *la coopération relève plus du comportement ou de la politique que de la stratégie proprement dite* » en ce sens où la coopération est un outil pour mettre en œuvre une stratégie basée sur des principes d'intégration, d'alliance, de diversification. Toutefois, l'introduction de la dimension territoriale dans un cadre de coopération permet de considérer la coopération non pas seulement comme outil de mise en œuvre de stratégies, mais bien comme une stratégie en tant que telle. Parmi les auteurs ayant abordé ces recherches, Astley et Fombrun (1983) ont proposé quatre formes de stratégies collectives :

Les stratégies agglomérées : les mouvements coopératifs entre les entreprises sont indirects, sans pour autant que la coordination entre les entreprises ne soit formelle ou explicite. Elles s'échangent des informations, mais elles le font via des organismes professionnels (syndicats, associations, corporations).

Les stratégies confédérées : les mouvements coopératifs entre les entreprises sont directs, explicites et formels. Les organisations s'engagent dans des stratégies d'alliance pour délibérément gérer leurs ressources collectives.

Les stratégies conjuguées : les mouvements coopératifs sont motivés par la complémentarité des activités entre les entreprises. Ils concernent principalement la gestion de projets communs. Il s'agit d'une symbiose directe.

Les stratégies organiques : l'association entre les entreprises est indirecte. Leurs produits ne sont pas substituables, mais elles participent collectivement à la défense de leurs univers stratégiques, en ayant recours notamment à l'influence des prescripteurs et de leurs marchés.

Les stratégies confédérées sont celles qui semblent les plus adaptées au contexte des entreprises membres du pôle. Par ailleurs, Lecocq et Yami (2002) soulignent que, dans un contexte globalisé, les entreprises peuvent se retrouver à la fois concurrentes et partenaires, privilégiant plutôt des situations de « coopération » dans un processus de création de valeur. Sans s'inscrire dans des comportements coopératifs, des entreprises concurrentes dans un même secteur peuvent, dès lors, être conduites à envisager des stratégies collectives et à gérer ainsi leurs interdépendances en unissant leur destin (Astley et Fombrun, 1983 ; Bresser et Harl, 1986). Ceci est confirmé par plusieurs travaux précisant que l'avenir des PME réside dans les stratégies collectives.

2. *L'apprentissage organisationnel et stratégique*

Nous nous interrogeons maintenant sur la façon dont le territoire favorise l'apprentissage organisationnel et stratégique des PME du pôle. Cet apprentissage est encouragé par l'existence même du pôle, mais également par le souhait de l'organe de gouvernance de voir se développer des démarches stratégiques dans les PME ; l'objectif est de faciliter le développement de projets collectifs et de favoriser l'adhésion à ceux-ci. Il apparaît que, en dehors de toutes incitations, certaines PME découvrent, au contact des autres entreprises, la nécessité d'avoir une démarche stratégique. Plusieurs auteurs ont mis en lumière l'interaction entre les dimensions cognitives et comportementales des apprentissages et sur les liens dynamiques entre connaissances tacites et/ou explicites (Nonaka, 1994 ; Ingham, 1994), notamment dans les processus d'apprentissage qui se manifestent dans les projets d'innovation. Dans cette perspective, les coopérations représentent un moyen d'accès, d'acquisition ou d'échange de connaissances et de compétences. Elles sont utilisées par les entreprises afin d'élargir leurs bases de compétence et réussir leur développement (Hamel, 1991 ; Quélin, 1996). De nombreux travaux ont cherché à déterminer les critères définissant une véritable entreprise apprenante. Le processus d'apprentissage est souvent présenté en quatre points : comme un processus d'adaptation, un processus d'imitation, un processus d'expérimentation et un processus guide de l'action collective. Ainsi, l'apprentissage organisationnel apparaît en réponse à une source de déséquilibre ou de rupture. Inspiré de la théorie de l'apprentissage sociale proposée par Bandura (1977), le processus d'imitation permet d'observer les expériences négatives et d'en tirer des enseignements en évitant ainsi d'être touché, ce qui permet d'identifier les bonnes pratiques et de les expérimenter (Di Maggio et Powell, 1983). Le processus d'expérimentation, quant à lui, implique de la part des entreprises un état de fréquents changements à la fois dans les structures, les processus, et les stratégies (Huber, 1991 ; Starbuck, 1983). Ceci nécessite une flexibilité suffisante dans le temps et leur assure de ne pas chercher à s'adapter sans cesse. Ce processus suppose une démarche inductive et favorise un apprentissage sur la base d'observations informées et valides, mais aussi d'une expérimentation active et volontaire (Miner et Mezias, 1996). Le dernier processus que nous allons décrire nous intéresse particulièrement en raison de son attachement à la sphère collective des cadres d'action. Cela revient, pour les entreprises, à générer et organiser des actions communes, et à les adapter selon les finalités fixées. Ces actions pourraient représenter une référence à imiter, une source de déséquilibre

qui nécessitera une adaptation, une nécessité de flexibilité de sorte que les entreprises puissent expérimenter leurs choix rapidement, et provoque une coopération impliquant la mise en place d'organisations spécifiques. Le lien entre les connaissances et l'apprentissage avait été décrit par March (1991) dans un processus de transformation dans lequel les données étaient transformées en informations, puis en connaissances et ensuite seulement en compétences. Il apparaît que lors de projets collectifs, l'observation par certaines entreprises des pratiques de leurs partenaires va les conduire à apprendre à échanger, et à tirer partie de ces relations. Il s'ensuivra une propension à s'adapter en repérant les dysfonctionnements et en apprenant à les corriger (Leroy, 2000). Le désir d'apprendre ou la capacité d'apprentissage décrit par Hamel (1991) représentent l'aptitude de l'entreprise à apprendre des partenaires et des opportunités qui se présentent à elle. De plus, la durée des alliances agit directement sur les distances culturelles et organisationnelles qui vont se réduire entre les partenaires d'autant plus fortement que la durée s'accroît (Meschi 1997). L'expérience de l'entreprise et la réduction des distances organisationnelles et culturelles facilitent le processus de transfert et d'apprentissage organisationnel. Ainsi le transfert de connaissance participe à l'apprentissage organisationnel (Argote et Ophir, 2002) en raison de l'impact de l'expérience du vis-à-vis.

3. Les réseaux relationnels et le capital social

Plusieurs auteurs mettent en évidence le rôle des rapports sociaux et culturels dans le processus d'apprentissage organisationnel (Blackler 1995). Gherardi (2000) précise que la connaissance naît des interactions entre l'individu, l'objet de l'apprentissage et le contexte. Le capital social des individus sera mobilisé pour provoquer ces rapports sociaux et ces relations afin de favoriser l'accès à de nouvelles informations. Rappelons que le capital social regroupe l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus, en faisant partie d'un réseau social, ou simplement en étant connu d'eux et en ayant une bonne réputation (Baron et al., 2000). Le capital social résulte de la somme des rapports actifs entre les individus : la confiance, la compréhension mutuelle, ainsi que les valeurs et comportements partagés qui rattachent les membres de réseaux humains et de collectivités. Ce capital rend les gestes de coopération possibles (Cohen et Pruzak, 2001). Pour Putnam (2001), le capital social est « *le degré auquel une communauté ou une société collabore et coopère pour obtenir des avantages mutuels* ». Il complète sa définition en caractérisant le

capital social comme « *les relations entre les individus : les réseaux sociaux et les normes de réciprocité et de confiance qui en émanent* ». Ces éléments sont liés les uns aux autres de manière circulaire : l'appartenance à des réseaux, qu'ils soient formels ou informels, favorise le développement de relations de confiance et de réciprocité entre les individus. Elles sont la condition nécessaire à l'instauration de relations de coopération entre les individus, pouvant conduire à la construction de stratégies collectives. Ainsi, les réseaux coopératifs, les rapports qui les unissent et les normes qui les régissent configurent le capital social. L'échange représente l'un des facteurs propre au capital social que Nahapiet et Ghoshal (1998) ont décomposé en quatre conditions nécessaires. En premier lieu, l'opportunité de faire des échanges est rendue possible par la position de l'acteur, soit au sein d'un réseau formel, soit au sein d'un réseau informel (groupe d'intérêts amicaux), soit en raison de sa place dans la hiérarchie d'une organisation. En second lieu, la capacité à anticiper la valeur créée par l'interaction suppose une bonne connaissance du marché et de l'environnement concurrentiel. Ensuite, la motivation des acteurs impliqués dans l'échange est une des conditions, c'est notamment le cas des acteurs ayant une forte volonté d'engagement, motivée par un développement personnel. Enfin, la quatrième condition est la capacité à combiner les savoirs, laquelle nécessite un langage et des codes communs (March, 1991) et un contexte partagé (Boisot et Canals, 2002). Cela est rendu possible par l'existence d'une base de connaissances commune et par l'interaction entre les acteurs. E. Nicolas (2003) précise que l'apprentissage stratégique et organisationnel est un processus qui permet de disposer de nouvelles compétences au niveau collectif et de bénéficier de l'effet de synergie qui résulte de l'interaction des membres du groupe. Par ailleurs, l'accès à de nouvelles sources de connaissance est directement associé à la qualité du réseau relationnel détenu par un individu (McFadyen et Cannella, 2004). Les réseaux de partenaires représentent des sources riches d'informations et de savoirs (Koka et Prescott, 2002). Ces réseaux sont, en soit, des réservoirs d'informations et de connaissances dans lesquelles les firmes vont pouvoir puiser (Kogut, 2000). Ainsi, ils vont faciliter les échanges et la communication entre les entreprises et procéder aux apprentissages réciproques. Des travaux montrent l'importance de la qualité des relations sur la réussite des transferts de connaissances (Hansen et al., 2001) et l'importance des caractéristiques structurales des réseaux sociaux sur la capacité d'apprentissage (Borgatti et Cross, 2003 ; Cummings, 2004).

4. Le contexte des PME

L'apprentissage organisationnel des PME est généralement rendu plus difficile que pour les grandes entreprises. Elles doivent en effet gérer des problèmes spécifiques, dont la limite financière, le manque de disponibilité des salariés et de la direction et la difficulté à prendre en compte la complexité de l'entreprise due à la polyvalence des personnes (Sarnin, 1998). Ceci conduit les PME à prendre certaines dispositions afin d'intégrer les contraintes de budgets limités et de choisir un apprentissage adapté à l'activité de l'entreprise. De plus, les caractéristiques des PME les disposent peu aux relations formelles et à l'organisation de leurs relations professionnelles. Cela revient à développer plutôt des relations sur la base d'échanges informels qui peuvent aboutir à une efficacité accrue et à une réaction plus rapide dans la recherche de solutions (Koenig, 1993). Les relations entre les PME permettent ainsi de disposer de nouvelles connaissances et, par ce transfert, d'entrer dans un processus d'apprentissage. Koenig (1993) souligne en particulier les deux voies qu'emprunte l'apprentissage collectif des PME : « la circulation des idées et des pratiques » et « la création de relations ». Nicolas (2003) va plus loin, et propose un ensemble d'éléments structurant l'apprentissage organisationnel des PME : les opportunités d'apprentissage, la recherche de résolution de problèmes, la volonté du dirigeant, le climat de confiance dans les relations, les communications informelles intra-unité et les communications formelles inter-unité. Elle souligne, par ailleurs, les éléments structurant de l'apprentissage organisationnel, en particulier des PME. Nous retiendrons les opportunités d'apprentissage qui s'offre à elle dans le cadre d'échanges avec les parties prenantes. La confiance facilite également le transfert de connaissances entre des partenaires. Enfin, la vision stratégique du dirigeant a un impact important sur l'attitude des salariés et un effet sur l'apprentissage organisationnel.

5. Méthodologie et présentation du cas

5.1 Méthodologie

Cette recherche doit nous aider à comprendre comment les réseaux relationnels favorisent le processus d'apprentissage stratégique. Cette étude s'inscrit dans une démarche exploratoire qui nécessite une approche de type qualitatif. Celle-ci est particulièrement bien adaptée à la nature de notre sujet d'étude qui s'appuie

sur une série d'entretiens. De plus, elle autorise l'élaboration d'hypothèses de recherche dans le nouveau contexte des pôles de compétitivité encore assez peu exploré (Yin, 2003), notamment par l'analyse d'un ensemble d'acteurs n'évoluant pas dans le même environnement de travail (Miles et Huberman, 2003). Par conséquent, le recours à une méthodologie de nature qualitative est approprié à ce type d'étude (Eisenhardt, 1989). En raison de la particularité de notre sujet de recherche, nous avons fait le choix de l'entretien. Il s'agit en effet d'interroger les personnes sur leurs pratiques à l'aide d'un entretien semi-directif. Les thèmes structurants des entretiens sont les suivants : apprentissage, réseaux relationnels, stratégies collectives et pôle de compétitivité. Notre objectif est d'apporter un éclairage sur la façon dont les entreprises vont développer des pratiques stratégiques au contact d'autres entreprises et de comprendre comment leurs investissements dans des projets collectifs peuvent les y aider. Ensuite, nous chercherons à savoir en quoi les réseaux relationnels facilitent ces apprentissages. La présentation, en partie narrative, de l'étude des cas doit favoriser le portage de connaissances issues de la recherche vers le lecteur et rendre ses résultats plus facilement accessibles et utilisables. En effet, notre étude a également pour objectif d'aider à la compréhension des thèmes étudiés par les acteurs directement concernés. Les personnes interrogées sont des dirigeants d'entreprises, des cadres responsables au sein de filières et des membres de l'organe de gouvernance du pôle de compétitivité. Ainsi, nous avons réalisé quatorze entretiens variant d'une heure à une heure trente. Les données des entretiens ont été analysées selon une méthode d'analyse de contenu thématique (L'Écuyer, 1987). L'unité d'analyse pertinente n'est ici ni le mot, ni la phrase, mais plutôt une unité de sens : un mot, un concept, un fait, une séquence d'événements et la structure de l'argumentation associée.

5.2 Présentation du cas

Le pôle de compétitivité Végépolys, situé à Angers dans les Pays de la Loire, a été labellisé le 12 juillet 2005 « Pôle à vocation mondiale » à la suite d'un processus de sélection conduit par le CIACT¹. Un pôle repose sur l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun, en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s). Le pôle a été labellisé pour ses spécificités dans le

1. Le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire.

secteur du végétal spécialisé hors PAC² et, à ce titre, rassemble les entreprises du, et autour du, végétal, les syndicats et organismes de développement, ainsi que les chambres consulaires. Végépolys regroupe huit filières du végétal : l'horticulture, la viticulture, les semences, l'arboriculture, le maraîchage, les plantes médicinales et aromatiques, les champignons, la cidriculture et le tabac. Certaines filières sont implantées depuis longtemps en Anjou (les semenciers fournissent Vilmorin depuis 1850) et disposent d'une véritable identité locale. Certaines filières regroupent uniquement des petits producteurs de la taille de TPE, d'autres rassemblent des PME. La gouvernance du pôle fonctionne comme un processus dynamique visant à formuler et/ou résoudre des problèmes. (Zimmermann, 1998). Cela implique l'existence d'un compromis institutionnel entre les différents acteurs représentant les entreprises, filières ou institutions publiques. Ainsi, la gouvernance va s'attacher à trouver l'équilibre entre intégration et différenciation afin de favoriser l'accumulation et la diffusion des connaissances. Dès lors, l'une des premières difficultés de la gouvernance est de favoriser les rencontres entre les différents acteurs du pôle. Les différences se manifestent à plusieurs niveaux : celui des entreprises, celui des filières, celui des réseaux (institutionnels ou non institutionnels) et ceci au sein d'une même filière outre entre chaque filière. La plupart des PME regroupées au sein du pôle existaient avant que celui-ci ne soit labellisé par le gouvernement. Jusqu'alors, ces entreprises avaient développé des stratégies en cohérence avec leurs situations. Généralement, en raison de leur taille, leurs possibilités de développement restaient limitées. En outre, elles ne disposaient pas de ressources suffisantes pour lutter contre les grandes entreprises ou pour aborder les marchés de masse internationaux. De ce fait, la croissance d'une PME est généralement lente. Elle protège son marché par l'innovation, la flexibilité et l'occupation de marchés de niches. De plus, les stratégies sont souvent conçues pour consolider les positions acquises. Dans le contexte du pôle, les PME se retrouvent dans un nouvel environnement qu'elles doivent apprendre à maîtriser.

Partie 2 - L'étude de cas : Principaux résultats et discussion

Au sein du pôle de compétitivité cohabitent plusieurs types d'entreprises, certaines, les plus importantes en taille, disposent de compétences managériales, de personnels initiés par leurs formations aux pratiques managériales. D'autres entreprises, souvent plus petites, se sont développées sur une histoire familiale,

2. Politique Agricole Commune.

sur des construits informels, dans une optique de poursuite d'activité plutôt que dans une démarche entrepreneuriale. Dans plusieurs de ces entreprises, le processus d'apprentissage s'est développé sur les pratiques de productions, puis sur les pratiques de distributions. La forte implication du chef d'entreprise dans les différentes sphères de son entreprise l'a parfois éloigné d'une posture lui permettant de disposer du recul nécessaire pour développer une vision stratégique formalisée de son activité. Dans ce contexte, nous allons tenter de vérifier en quoi les réseaux relationnels agissent sur le processus d'apprentissage stratégique, en particulier des PME, et comment ces réseaux interagissent au sein du pôle pour favoriser cet apprentissage.

6. *Le rôle de l'institution territoriale*

L'institution territoriale est figurée par l'organe de gouvernance du pôle. Celle-ci encourage le développement du pôle, notamment par des actions ciblées de formations, de séminaires ou en fournissant des informations. Elle tente également de faciliter le développement, tant de la production que du marketing collectif de produits, de services et de savoirs, au travers de son rôle centralisateur et coordonnateur. Astley et Fombrun (1983) précisent que la stratégie collective est une réponse systémique formulée par un ensemble d'organisations dans le sens où un système possède des propriétés indépendantes des parties qui le composent, ces propriétés étant ici représentées par l'organe de gouvernance. Par ailleurs, les travaux de Gundolf (2004) ont permis de distinguer deux formes de stratégies collectives selon que l'on se place au niveau de l'entreprise ou de l'organe de gouvernance. Ainsi, les stratégies proactives émanent des entreprises, et peuvent (ou non) être reprises, par la suite, par les institutions. L'avantage de la reprise du projet collectif par l'institution permet la décharge de travail, de risque et de temps des entreprises concernées. Par ailleurs, les stratégies réactives sont issues de la volonté institutionnelle. Elles trouvent (ou non) un terrain favorable auprès des entreprises du pôle. L'organe de gouvernance peut alors être tout à la fois accélérateur, catalyseur et pilier de la mise en œuvre de la stratégie, il peut également mener à un appauvrissement de la créativité si leurs interventions ne sont pas adaptées. Comme le montre l'extrait ci-dessous, la gouvernance territoriale mesure la difficulté que certaines entreprises ont à suivre une démarche stratégique.

[...] j'ai tendance à penser que, même si les chefs d'entreprise sont tout à fait intelligents, il n'y a pas énormément d'entreprises qui ont formalisé leur stratégie. J'ai l'impression que le pôle, par la nature de ses réflexions, peu faciliter cette intériorisation de la stratégie, on ramène des éléments qui demain devraient permettre aux gens de se poser les bonnes questions [...]

Il y a toutefois, de la part de la gouvernance, un constat de la prise de conscience d'une vision stratégique de certaines entreprises. C'est l'un des enjeux majeurs du pôle de compétitivité que de favoriser cet apprentissage et de permettre l'organisation de projets collectifs dans le cadre d'une vision stratégique collective.

[...] ce qui est aussi important pour les entreprises, c'est que le pôle va les amener à avoir petit à petit une démarche stratégique. Collectivement, elles ont réfléchi à un certain nombre de choses qui vont impacter sur le cœur de métier. [...] Je ne suis pas certain que les entreprises ont appréhendé autant de questions un petit peu à long terme [...]

Le concept de vision et d'intention stratégique a été développé, à partir des années 1980, par de nombreuses recherches. La vision stratégique est souvent présentée dans trois dimensions : la première concerne la nature de la vision stratégique par la représentation mentale développée par le dirigeant (Cossette, 1993, 1994), la deuxième est la dimension « futur » de la vision stratégique, enfin, la troisième dimension (Westley et Mintzberg, 1989 ; Fillion, 1989 ; Carrière, 1990) correspond à la vision stratégique selon une approche interne (organisation, activités) et externe (environnement). Nous retiendrons également la définition proposée par Hamel et Prahalad (1994), dans laquelle le principe, pour une entreprise, revient à se fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources. La vision est ainsi un point de repère que l'entreprise se fixe dans l'avenir, en dehors de toute contingence liée à son passé et à son présent. L'organe de gouvernance territorial est conscient de ce rôle qu'il doit jouer, cela fait partie de ses missions. En effet, le territoire est appréhendé non seulement comme une construction sociale mais également comme une ressource et donc comme un outil potentiel de développements stratégiques. Comme le soulignaient Angeon et Callois (2004), la nature, la qualité et la densité des relations imbriquées dans la structure sociale territoriale permettent aux individus d'accéder à des ressources diverses, et peuvent être présentées comme un potentiel de développement. Ainsi, les actions des entreprises et leurs stratégies contribuent à donner un sens spécifique à l'espace. Ce dernier est le produit des stratégies et des rapports sociaux (Lefebvre, 1974).

7. *L'entreprise et l'apprentissage*

Lors de notre étude, plusieurs acteurs du pôle ont évoqué l'impact du territoire et des projets collectifs sur l'apprentissage organisationnel des entreprises et leur prise de conscience de la nécessité d'une démarche stratégique.

[...] les entreprises ont des questions de production, de marketing, et là il y a une ouverture qui n'est pas uniquement une forme de curiosité mais qui est plutôt un apprentissage et qui demain va pouvoir aider à véritablement avoir une réflexion stratégique [...]

Les PME du pôle s'inscrivent dans ces différentes formes d'apprentissage. Elles vont en effet chercher à développer leurs pratiques selon différents processus qui impliquent des capacités à s'adapter, notamment par l'observation et l'imitation et ceci grâce à un contexte collectif qui facilite ces apprentissages.

[...] le troisième axe est en train d'évoluer un peu, il ressort de cette partie une recherche scientifique, il s'appelle création de valeurs stratégiques, c'est un travail de prospective. L'idée est de travailler au-delà du produit ou de son process dans l'environnement au sein de l'entreprise, ça peut toucher la logistique, les ressources humaines, le marketing et cela dans une approche transversale et mutualiste entre filières [...]

Le pôle offre un terrain privilégié pour l'étude de la confiance et de l'apprentissage, en particulier de nature inter-organisationnelle. La confiance permet et renforce le comportement coopératif (Gambetta, 1988 ; McAllister, 1995), tout en favorisant l'apprentissage (Dodgson, 1993). En outre, la confiance contribue à renforcer les processus de création et de modification des règles et routines partagées pour les entreprises partenaires (Lazaric et Lorenz, 1998), ainsi qu'à réduire les coûts de transaction. Tout l'enjeu est donc de renouveler des compétences clés (Pralhad et Hamel, 1990) par une utilisation nouvelle, souvent dans le but de développer les innovations et les stratégies de rupture (Dumoulin et Simon, 2005).

[...] au début, on est venu au pôle en tant qu'observateur, on paye une adhésion pour voir. Personnellement, je pense qu'on peut construire quelque chose si la confiance est là. Vous parlez de stratégies collectives, on en est pas encore complètement là. On commence juste. C'est le stade ultime d'une structure telle que Végépolys, c'est-à-dire que la confiance soit là et tellement là qu'on accepte de partager la stratégie et les moyens de recherche. La recherche est un avantage compétitif et si on met ça dans un panier commun, il faut vraiment avoir confiance dans les gens et les structures avec lesquelles vous travaillez [...]

8. La place du capital social et des réseaux dans les processus d'apprentissage

Comme le rappelle Woolcok et Narayan (2000), le capital social se définit comme l'ensemble des normes et des réseaux qui facilitent l'action collective. Par ailleurs, Granovetter (1994), influencé par l'idée de « l'encastrement » ou de *embeddedness* initiée par Karl Polanyi (1983), a souligné l'importance des relations et des réseaux sociaux dans la création de la confiance et la relation entre la sphère économique et les rapports sociaux. Julien (2004) souligne, d'autre part, que le territoire formé par les institutions locales, la structure industrielle locale, l'organisation de la coopération entre les firmes et/ou institutions, et la culture, joue un rôle majeur en produisant un capital social. Ainsi, l'ensemble de ces éléments intangibles imbriqués dans la structure sociale permettent aux individus d'accéder à des ressources diverses et peuvent être présentés comme un potentiel de développement (Angeon et Callois, 2004). Par ailleurs, Lévy a construit le concept de capital spatial par analogie au capital social qu'il définit comme « *l'ensemble des ressources, accumulées par un acteur, lui permettant de tirer avantage, en fonction de sa stratégie, de l'usage de la dimension spatiale de la société* » (2003). Le concept de capital spatial renvoie aux questions relatives aux acteurs territoriaux et à leurs stratégies, ainsi qu'à celles du pouvoir de décision, problématiques que l'on trouve au cœur du développement territorial. Ainsi, comment le capital social et les réseaux relationnels sont-ils impliqués dans les processus d'apprentissage des entreprises du pôle ? La littérature nous a montré les liens entre, d'une part, le capital social et les réseaux relationnels et, d'autre part, les actions collectives. Ces liens sont particulièrement développés dans un environnement territorial et favorisent le développement des activités économiques.

[...] le pôle est une réunion d'intérêts qui reste à organiser, les problèmes d'organisation ont occupé l'énergie du pôle. Je pense qu'on a progressé sur l'aspect stratégique. La partie réseau se développe, des entreprises commencent à s'organiser et à travailler avec d'autres [...]

De plus, l'organe de gouvernance territorial a pour mission de favoriser l'apprentissage organisationnel et la prise en compte de démarches stratégiques de ses membres, notamment dans les projets collectifs.

[...] le pôle est chargé de donner une consistance relationnelle, commerciale, stratégique à des entreprises très différentes par secteur et par taille et c'est difficile [...]

Enfin, certaines entreprises, les plus petites et celles qui ne disposent pas de compétences stratégiques et organisationnelles, sont de nature prudente et avant de s'engager dans des projets collectifs, elles observent et tentent de mieux connaître les enjeux et les conséquences pour leurs propres structures.

[...] au début on est un peu attentiste et puis on voit si nos besoins peuvent s'articuler avec le pôle, qu'allaient faire les autres entreprises. Si on ne plongeait pas à l'intérieur, on n'allait pas comprendre comment cela fonctionnait [...] je pense que beaucoup de personnes ont une vision stratégique, mais peuvent difficilement l'exprimer dans leur structure et ils profitent d'échanges pour exprimer leurs idées [...]

Le territoire, au travers des diverses interactions entre les entreprises, les réseaux relationnels (et le capital social qu'ils renferment) et l'organe de gouvernance, favorise le développement de projets collectifs. Ensuite les entreprises s'inspirent de cet apprentissage pour développer une démarche stratégique qui, parfois, faisait défaut ou qui n'était pas considérée comme indispensable à la bonne marche de l'entreprise. C'est l'ensemble de ces interactions et de ces projets qui va alimenter les processus d'apprentissage. En effet, l'implication et l'observation des entreprises, la volonté de la gouvernance, les projets collectifs et le contexte territorial de proximité et de ressources nourrissent le processus d'apprentissage dont certaines entreprises vont profiter pour réorganiser leur structure et apprendre à développer une démarche stratégique.

Conclusion

L'un des objectifs principaux d'un pôle de compétitivité est de permettre aux différents acteurs du pôle de se rencontrer, de se connaître et de travailler ensemble à des projets collectifs. Ces regroupements doivent favoriser l'innovation et la compétitivité des pôles. Ainsi, la mise en relation des acteurs et de leurs réseaux relationnels va les obliger à travailler collectivement, à coopérer et à se fondre dans une structure stratégique commune. Cette mise en commun nécessite une implication des différents acteurs et une adaptation à l'approche organisationnelle de leurs partenaires. Cette concentration de pratiques va favoriser les échanges et la formalisation des stratégies collectives et individuelles et ainsi engager certaines entreprises à prendre conscience de leur stratégie ou à s'appliquer à la développer. Ce processus prend la forme d'un apprentissage que certaines entreprises vont mettre à profit pour apprendre à avoir une démarche stratégique. Ainsi, le territoire va inciter les entreprises à développer une démarche stratégique, ce qui facilitera la prise de conscience de l'intérêt que doivent susciter les actions

développées par le pôle de compétitivité et ce qui favorisera le développement organisé de certaines entreprises à la faveur de leur nouvelle vision stratégique. En outre, la gouvernance du pôle possède des propriétés indépendantes des entreprises, de sorte qu'elle puisse servir d'appui et de catalyseur dans les processus d'apprentissage. Ainsi, la conjugaison du contexte territorial, de l'existence de réseaux sociaux et l'appui de l'organe de gouvernance peuvent stimuler les processus d'apprentissage stratégique de certaines entreprises du pôle. C'est un des enjeux du pôle de compétitivité Végépolys, qui avait rapidement constaté le manque de démarches stratégique des plus petites entreprises et la cristallisation des réseaux autour de relations anciennes, informelles et souvent attachées aux filières. Il s'agit dorénavant de permettre à ces réseaux de se fondre dans de nouvelles configurations afin de mutualiser et de maximiser les ressources par l'échange et l'apprentissage de pratiques managériales.

Bibliographie

ANGEON V. et CALLOIS J.-M., (2004), *Fondements théoriques du développement local : quels apports de la théorie du capital social et de l'économie de proximité ?* The 4th Congress on Proximity Economics, Proximity, Networks and Co-ordination, Marseille, June 17 – 18.

ARGOTE L. et OPHIR R., (2002), *Intraorganizational Learning*, in Joel A.C. Baum (eds.), *Companion to Organizations*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 181-207

ASTLEY W.G. et FOMBRUN C.J., (1983), *Collective strategy : social ecology of organizational environments*, *Academy of Management Review*, 576-587.

BANDURA A., (1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

BARON C., BELIS-BERGOUIGNAN M.-C., GILLY J.P. et LUNG Y. (2000), *Coordination des compétences locales et coopération inter-urbaines. Les enseignements d'une étude Bordeaux-Toulouse*, Communication présentée au 36^e Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, Crans-Montana, 6-9 septembre.

BLACKLER F., (1995), *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: an Overview and Interpretation*, *Organization Studies*, 16 (6), 1021-1046.

BOISOT M. et CANALS A., (2002), *Data, Information and Knowledge in the Evolution of Organizations*, 17th EGOS Conference, Barcelone, Espagne, July 4-6.

BORGATTI S. et CROSS R., (2003), *A Social Network View of Organizational Learning : Relational and Structural Dimensions of « Know Who »*, *Management Science*, 49, 432- 445.

BRESSER R.K. et HARL J.E., (1986), *Collective strategy: vice or virtue?*, *Academy of Management Review*, 408-427.

- CARRIERE J-B., (1990), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, *Revue internationales PME*, Vol 13, No 3-4.
- COHEN D. et PRUSAK L., (2001), *In Good Company. How social capital makes organizations work*, Boston, Ma., Harvard Business School Press.
- COSSETTE P., (1993), *Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME : une étude exploratoire*, Actes de la 39^e conférence de l'ICSB, Strasbourg.
- COSSETTE P., (1994), *La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : Une étude de cartographie cognitive*, in Compétitivité des PME et Marchés sans frontières, Congrès International Francophone de la PME, Carthage, Octobre.
- CUMMINGS J. N., (2004), Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, *Management Science*, Vol. 50(3): 352-364
- DESREUMAUX A., (1994), *Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes*, Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, IAE, n° 94/5.
- DI MAGGIO P.J. et POWEL W.W., (1983), The iron cage revisited, *American sociological review*, n° 48, 147-160.
- DODGSON M., (1993), Learning, trust and technological collaboration, *Human relations*, 46(1), 77-96.
- DOZ Y., (1996), The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? , *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 55-83.
- DUMOULIN R. et SIMON E., (2005), *Stratégie de rupture et PME, la réplication impossible*, Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers, 25 p.
- EISENHARDT K. M., (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- FILION L-J., (1989), Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser, *Revue internationales PME*, Vol 14, No 3.
- GAMBETTA D., (1988), *Can We Trust Trust?* in Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, D. Gambetta ed.
- GHERARDI S., (2000), Practice- Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations. *Organization*, 7 (2), 211-223.
- GRANOVETTER M., (1994), *Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse*, in ORLEAN (ed.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 79-94.
- GUNDOLF K., (2004), Construction territoriale et proximités des acteurs, *Revue de l'Économie Méridionale*, vol 208, 315-335.
- HAMEL G., (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K., (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.

HANSEN M.T., PODOLNY J.M. et PFEFFER J., (2001), So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital, *Research in the Sociology of Organizations*, n° 8, p. 21-57.

HUBER G.P., (1991), Organizational learning : the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, vol. 2, 88-115.

INGHAM M., (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 105-121.

JULIEN PA., (2004), *Entrepreneuriat endogène et milieu*, in Marchesnay et Le Roy (dir), La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez, EMS, Caen.

KOENIG G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.

KOGUT B., (2000), The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, 21 : 3, 405-425.

KOKA B.R. et PRESCOTT J.E., (2002), Strategic alliances as social capital : A multi-dimensional view, *Strategic Management Journal*, 23 : 9, 796-816.

LEROY F., (2000), *Processus Organisationnel et partage de compétences à l'occasion de d'une fusion*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC Paris.

L'ECUYER R., (1987), *L'analyse de contenu : notion et étapes*, in Les méthodes de la recherche qualitative, J.P. Deslauriers, (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec.

LAZARIC N. et LORENZ E., (1998), *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar, USA.

LECOCQ X. et YAMI S., (2002), Strategic analysis to build value-creative network : The value configuration approach, *Academy of Management Conference*, Division Business Policy and Strategy, Denver, USA, 10-12 Août.

LEFEBVRE H., (1974), *La production de l'espace*, Anthropos, p.102.

LEVY J., (2003), *Capital spatial* in Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, Belin. Paris, pp.124-126.

MARCH J.G., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, (1), 71-87.

MESCHI PX. (1997), *Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites*, communication à la VI^e conférence de l'association Internationale de management stratégique, Montréal, actes volume 2, 248-258.

MC ALLISTER D.J., (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for inter-personal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

- MC FADYEN M.A. et CANNELLA A.A., (2004), Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships, *Academy of Management Journal*, 47 : 5, 735-746.
- MILES M.B. et HUBERMAN A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- MINER A.S. et MEZIAS S.J., (1996), Ugly ducking no more : past and futures of organizational learning research, *Organization Science*, vol. 7, 88-99.
- NAHAPIET J. et GHOSHAL S., (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.
- NICOLAS E., (2003), *Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME*, Cahiers de recherche CERMAT-UPRES, IAE Tours, vol. 16, n° 109.
- NONAKA I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, No.1, pp.14-37.
- POLANYI K., (1983), *La grande transformation*, traduction de l'anglais par Malamoud C. et Angeno M. (éd. originale : *The Great Transformation*, 1944), Gallimard.
- PRAHALAD C. et HAMEL G., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, pp. 7-91.
- PUTNAM R.D., (2001), *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2001.
- QUELIN B., (1996), *Coopération interentreprises et création de ressources*, In *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Ravix J.L (ed.), Paris, CNRS, p. 111-140.
- SARNIN Ph., (1998), La formation professionnelle continue dans les PME européennes : enjeu et problématiques à travers quatre études de cas, *Revue internationales PME*, vol. 11, n° 2-3, p.127-159.
- STARBUCK W.H., (1983), Organizations as action creators, *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 91-102.
- WESTLEY F. et MINTZBERG H., (1989), Visionary Leadership and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol 10.
- WOOLCOCK M. et NARAYAN D., (2000), Social capitals : implication for development theory, research and policy, *The World Bank Research Observer*, Vol. 15, n° 2, 225-49.
- YAMI S., (2003), Petite entreprise et stratégie collective de filière, *Revue française de gestion*, vol.29, n° 144,165-179.
- YIN R., (2003), *Case study research*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- ZIMMERMANN J.-B., (1998), Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2, p. 211-230.