

CHAPITRE 2

TPE-PME

Cluster : à la Conquête d'un Nouvel Espace

Marc de LA VILLE FROMOIT

Maître de conférences

Directeur du Master Management des PME -

Université de Reims Champagne-Ardenne

Président de BGE Ardennes (réseau national d'appui aux entrepreneurs)

Résumé

Cet article traite des clusters d'entreprises comme acteur pour le développement et la revitalisation des territoires. Il montre dans une première partie comment ils interviennent comme accélérateurs de particules. Il met en évidence une certaine élasticité du concept et en présente la typologie. Il montre son rôle d'accélérateur d'affaires pour les TPE-PME et de développement pour les territoires. La seconde partie s'attache à la construction et à la montée en puissance des clusters qui entraînent les différents acteurs économiques vers un nouvel espace, un écosystème d'affaires basé sur des coopérations, du travail collaboratif, du partage de connaissances. Le cluster apparaît comme un atout majeur musclant les entreprises et favorisant l'attractivité des territoires.

Mots clés : Clusters, Proximité, Territoires, Travail collaboratif, Typologie, Ecosystèmes d'affaires, Innovation, Attractivité.

Introduction

« Les 300 groupements d'entreprises en France intégrant environ **11 000 PME** sous forme de clusters, de systèmes productifs locaux, et de pôles de compétitivité, sont des modèles pour **avancer en meute** et pour **apporter des solutions** à la crise économique actuelle » (P. D'Ornano et D. Bachelot¹). Ils ajoutent « Une **dynamique des groupements d'entreprises** est enfin à l'œuvre dans notre pays. C'est une bonne nouvelle. Notre enquête, ajoutent-ils, redonne **toute sa place à l'entrepreneur** en tant **qu'acteur central** de la croissance. Du fait de leur taille, un grand nombre de PME n'ont pas vraiment d'autre choix que de s'allier entre elles pour trouver des **réponses aux défis** qu'elles affrontent ».

Les TPE-PME sont au cœur du développement économique et jouent un rôle moteur au niveau du développement des territoires. Selon Y. Janin (2010) elles sont fragiles. Elles doivent intégrer les nouveaux enjeux, intégrer de nouveaux outils. Il met l'accent sur la nécessité d'**intégrer** et d'investir sur le **capital humain** véritable **moteur** de l'entreprise. Elles doivent **renforcer leur musculature** et jouer **collectif**.

En mai 2009², **Jean-Marie Rouillier**, Président de France Clusters (Centre d'Échanges d'Expériences entre Clusters, SPL et Pôles de compétitivité) a dressé un bref panorama des différents réseaux de groupements d'entreprises existant en France aujourd'hui : « Le premier créé, en 2004, est constitué par les **Pôles de compétitivité** actuellement au nombre de 71 dont une quinzaine jouit d'une **notoriété internationale**. Le deuxième, né en 1998, est formé par les Systèmes productifs locaux (SPL) dont 70 restent en activité (à noter qu'un autre décompte en fait apparaître 100). À cela s'ajoutent de **nouveaux Clusters** qui ont été lancés par différents Conseils Régionaux, notamment ceux de Rhône-Alpes, Provence/Côte d'Azur, Languedoc – Roussillon ».

Y. Janin (2010) parle de **figures territoriales** pour parler des pôles de compétitivité, des SPL et des clusters. Cette approche nous amène au cœur de la problématique que nous allons étudier c'est-à-dire la **place des TPE-PME** au sein des clusters et l'impact de ces derniers sur le développement et

1. P. D'Ornano et D. Bachelot. Survivre à la crise, le groupement d'entreprises une solution pour les PME » - 2009).

2. Janin Y. : Les Nouvelles Technologies - Ateliers de réflexion de l'Institut Kervégan Analyses et réflexions de la société civile Institut Kervégan août 2009.

l'attractivité des territoires. Dans une première partie nous analyserons le cluster comme un accélérateur de particules, un accélérateur d'affaires et de développement. Dans une seconde partie nous envisagerons le cluster comme un vaisseau spatial, une fusée à plusieurs étages qu'il faut placer sur orbite pour l'amener vers de nouveaux espaces. Il faut l'amener vers de nouveaux systèmes économiques d'affaires basés sur les partenariats interfirmes, la compétition, le partage des connaissances, le travail collaboratif. Tout ceci dans un souci de prise en compte d'un nouvel espace territorial où des TPE-PME musclées peuvent trouver leur place.

1. Le Cluster : un accélérateur de particules

Le concept de pôle de développement appartient à l'histoire³ (les grandes cités de l'antiquité, les villes du Moyen-Âge). Le développement du monde s'est organisé souvent autour de pôles rattachés à des territoires souvent des villes. La révolution industrielle a prolongé cette trajectoire avec l'émergence de régions spécialisées. Les travaux d'Alfred Marshall⁴ (1890) montrent l'intérêt de la démarche à travers les bénéfices de la concentration d'activités économiques au sein des « districts industriels ». Aujourd'hui le développement des territoires devient un enjeu planétaire. Le cluster est au centre des débats comme un véritable accélérateur de particules. Dans cette première partie nous allons explorer la notion de cluster, ces enjeux pour les PME et le développement des territoires.

1.1 Le Cluster : de la théorie à la pratique

La théorie des clusters a été largement développée par de nombreux auteurs. Nous essaierons d'illustrer ces propos par des exemples significatifs

3. Cluster : Ecosystème d'innovation, incubateur d'organisations compétitives et de territoires intelligents (cas de fes-Boulmane au Maroc) Abdelgahmi Bounyad, Ouhami Eddelami.

4. Marshall, Alfred, 1890, Principles of Economics.

1.1.1 *Un concept parfois ambigu mais prometteur*

Michael Porter⁵ en 1990 a défini le concept de cluster comme « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes, d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par exemple) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent ». Il repère dans le monde entier (de La Ville Fromoit, Copeau, p 11, 2010⁶), des pôles d'activité performants au niveau international qu'il appelle clusters. Les interactions entre les membres du cluster et les liens entre ces entreprises et l'industrie régionale peuvent fournir un avantage comparatif à la région sur les marchés mondiaux. Les clusters reposent sur un système relationnel structuré en « diamant », avec 4 forces interactives. Ainsi, plus que les avantages de la proximité géographique, **Porter** met en évidence l'importance des relations et des interactions entre la structure de l'industrie, les industries connexes et de soutien, la demande et la présence de facteurs structurels qui rendent l'ensemble encore plus efficace.

Dans le prolongement de Michel Porter de nombreux travaux⁷ ont été réalisés sur ce sujet. Rosenfeld (2002), par exemple, définit le cluster comme « une masse critique d'entreprises (suffisante pour attirer des services, des ressources et des fournisseurs spécialisés) ayant des relations systémiques fondées sur des complémentarités et des similarités, sur une étendue géographique limitée. » Einright (1996), professeur à l'Université de HongKong, utilise le terme de cluster régional pour désigner « un cluster sectoriel dont les entreprises bénéficient d'une proximité géographique ». Il renoue avec une certaine reconnaissance du territoire, dans la continuité des districts industriels de Beccatini. Cooke (2003) met l'accent sur l'écosystème dans lequel s'insère le cluster et le caractérise par « la concentration géographique d'acteurs technologiques unis par des chaînes de valeur économique, évoluant dans un environnement bénéficiant d'infrastructures de soutien, partageant une stratégie commune et visant à attaquer un même marché ».

5. Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press : « Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate ».

6. De La Ville Fromoit M., Copeau N.

7. Arnaud LARGIER, Sylvie LARTIGUE, Odile SOULARD, Christine TARQUIS : CLUSTERS MONDIAUX : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux, IAURIF – 6.06.010 – janvier 2008.

Ces approches confèrent une **certaine élasticité** à la notion de cluster. Selon l'étude de l'**IAURIF**⁸ trois acceptations du mot cluster coexisteraient de fait. « La première, économique, met l'accent sur l'aspect sectoriel et fait du cluster un regroupement d'entreprises liées par des relations clients-fournisseurs ou par des technologies, des zones d'emploi, des clients ou des réseaux de distribution communs. La seconde, relationnelle, s'appuie sur la mise en réseau des acteurs, la proximité géographique est alors très variable. La troisième, plus territoriale, voit d'abord dans le cluster, un lieu, un pôle, présentant une masse critique d'acteurs grâce à une concentration particulièrement forte d'entreprises, d'organismes de recherche et de formation, opérant dans un domaine particulier, s'appuyant sur la présence de capital-risque, sur l'Etat et les collectivités territoriales et visant l'excellence internationale. L'ancrage territorial y est fort ».

Il est à noter que le phénomène s'est amplifié avec l'utilisation des TIC (Techniques d'information et de communication) au sein des entreprises et des collectivités publiques et para publiques. Face à la diversité des interprétations des clusters on peut retenir celle-ci⁹ : concentration sur un espace géographique donné d'un groupe d'acteurs inter-reliés (sociétés industrielles, organismes de recherche, d'enseignement supérieur et de valorisation) partageant une vision commune de la dynamique de croissance et une stratégie commune de développement économique ou technologique visant l'excellence et la visibilité internationale.

1.1.2 Typologie des clusters : exemple de la région Rhône-Alpes

Les clusters peuvent revêtir différentes formes¹⁰, répondre à différents objectifs. On peut les classer en trois catégories :

- **le cluster d'entreprises** ou cluster d'affaires qui va regrouper essentiellement des entreprises. Ces dernières vont rayonner sur le plan international en investissant massivement dans la recherche développement. Pour

8. Arnaud Largier, Sylvie Lartigue, Odile Soulard, Christine Tarquis : Clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux, IAURIF – 6.06.010 – janvier 2008.

9. Les clusters mondiaux dans le domaine des éco-technologies : enseignements, perspectives et opportunités Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM) – avril 2010.

10. Les clusters mondiaux dans le domaine des éco-technologies : enseignements, perspectives et opportunités, déjà cité.

M. Rouillier Président de **France Clusters**, les clusters sont « à l'origine des regroupements d'entreprises opérant dans des secteurs d'activité et de bassins d'emploi donnés, dont le but n'est pas tant de favoriser l'innovation que d'aider les PME à résister à l'évolution de la conjoncture et à la concurrence internationale en mutualisant les achats ou encore les ressources humaines » ;

- **le cluster de recherche** initié par des centres de recherche qui cherchent à valoriser leurs innovations par la création de starts up ;

- **le cluster intégré** (recherche-développement/industries) qui combine les deux précédents. Les acteurs prennent les décisions ensemble et sont représentés sur le mode paritaire.

D'autres éléments peuvent caractériser les clusters. Ces derniers prennent ainsi tout leur sens comme moteurs de développement. Ils ont une histoire (la genèse du cluster) et s'inscrivent dans un territoire. Ils sont souvent positionnés autour d'une thématique (secteur d'activité). Ils sont structurés (organisation, gouvernance), ils regroupent des acteurs (entreprises, écosystèmes).

La région Rhône-Alpes est précurseur dans le domaine du **réseautage**. Elle a contribué largement au développement des **pôles de compétitivité**, des **SPL** (systèmes productifs locaux) et des **clusters** (ou **grappes d'entreprises**). Elle sert de référence dans ces domaines créant une véritable symbiose entre les acteurs du développement (entreprises, collectivités, administrations, universités).

En 2004, le Conseil Régional de la région Rhône-Alpes¹¹ a initié des cluster dans deux directions.

Les clusters d'entreprises « clusters Rhône-alpes » (actuellement 11 dans la région) visent le développement économique des secteurs clés de la région, c'est-à-dire ceux qui regroupent les **emplois** et favorisent **l'attractivité du territoire**. **Trois points** les caractérisent : la mise en réseau, le regroupement par marché et la participation directe des acteurs. Ces derniers (publics et privés) travaillent sur 6 axes « leviers de la compétitivité » : l'ouverture à l'international, le développement commercial, la formation, la gestion des ressources humaines, la performance industrielle et l'innovation technologique.

11. Janin Y. : Les Nouvelles Technologies - Ateliers de réflexion de l'Institut Kervégan Analyses et réflexions de la société civile Institut Kervégan août 2009.

Les clusters Recherches lancés aussi depuis 2004 sont au nombre de 14 actuellement (Janin Y. 2010). Ce sont « des lieux d'animation de la communauté scientifique ». Ils consistent à « mettre en réseau » des laboratoires ou équipes autour d'un programme scientifique commun. L'objectif est de donner une visibilité internationale¹² de la recherche du territoire Rhône-Alpes. Ils fédèrent les projets des Universités, des grandes Écoles et des Laboratoires de Rhône-Alpes autour de 5 champs d'investigation : numérique, nanotechnologie, matériaux ; gestion, organisation, production ; chimie, énergie, transports ; biotech et santé ; modes de vie, culture, sciences et société. Cette animation scientifique entretient les liens entre la recherche et les PME-TPE, notamment en terme de valorisation et de transfert de technologie.

Les clusters se sont aussi regroupés sur un plan régional, national, européen voir mondial. Il se dessine un réseau de clusters qui dépasse les frontières classiques.

Les PME-PMI, mais aussi les TPE, sont au **cœur** de cette dynamique. Elles ont besoin d'élargir leur périmètre en développant un « **jeu collectif** »¹³. Elles doivent atteindre une nouvelle dimension en utilisant de nouveaux outils (technique d'information et de communication, travail collaboratif, une nouvelle dimension entrepreneuriale). Elles doivent surtout intégrer le capital humain comme principal moteur de leur pérennité. La démarche de clustérisation peut être une réponse mais implique des changements profonds de comportement. Les enjeux sont de taille et nous projettent dans un nouvel espace. Les entreprises vont s'embarquer dans une véritable métamorphose passant d'une **vision locale** à une **vision globale**. Elles vont être amenées à s'intégrer dans de nouveaux écosystèmes. Pour cela il faut allier créativité, ambition, échange et formation.

12. Institut Kervégan, déjà cité.

13. Janin Y., *Les PME, Atout Majeur de Territoire : un Impératif, les Muscler*.

1.2 Le Cluster : accélérateur d'affaires et de développement des territoires

Une concurrence de plus en plus féroce pousse les **TPE-PME** à se regrouper d'une manière **spontanée** ou sous une forme plus **structurée**. À la concurrence viennent s'ajouter les exigences de plus en plus fortes des **donneurs d'ordre** (qualité, certification, compétences...) qu'ils soient privés ou publics. La mondialisation accélérée par le « boom exponentiel » des TIC (techniques d'information et de communication) place le concurrent, le fournisseur et le client à un « **clic de souris** ». Paradoxalement ces dernières peuvent jouer aussi un « **effet levier** » permettant le développement de la veille, de l'intelligence économique et le travail collaboratif à travers la mise en place de plateformes collaboratives. Les entreprises deviennent un enjeu considérable dans la **revitalisation et le développement des territoires**. Les clusters apparaissent ainsi comme des **catalyseurs** amenant les entreprises vers un **nouvel espace** et confèrent aux territoires une **nouvelle attractivité**. Les clusters peuvent entraîner les différents acteurs dans une **spirale vertueuse, créatrice de valeurs** donc de richesses, dont on ne connaît pas encore vraiment les limites.

1.2.1 La TPE-PME : un atout pour les clusters

L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie et Eurochambres a publié au printemps 2007 un **Manifeste sur les Clusters**. Celui-ci recommande aux institutions européennes de donner une place importante aux **PME dans les clusters**, qu'elles appartiennent au réseau des sous-traitants ou qu'elles en soient indépendantes (Janin, 2010).

Comment une entreprise peut-elle utiliser un cluster ? (Résultat d'interviews)

Informations sur les politiques locales et européennes
Plus d'influence sur les institutions
Réponse aux marchés publics
Développement des partenariats financiers et matériels
Développement des partenariats business
Développement des TIC facilité au sein des entreprises présentes dans le réseau ou sensibilisées par les actions du cluster
Compétences mieux identifiées au sein du cluster
Moteur d'innovation
Avantages concurrentiels par rapport aux entreprises « hors cluster »
Rayonnement du réseau et des partenaires
Mutualisation et centralisation des sources d'information pour une veille plus efficace et proactive

Source : Catherine Ledig, TIC, innovation et compétitivité des entreprises, ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences – Val de Moder – France)

Ce manifeste reconnaît le poids des TPE dans les dynamiques de développement local, notamment en matière de création d'emplois. Elles sont une source d'innovation et de découverte technologique. Les grandes entreprises jouent également un rôle important. Elles tirent les **TPE-PME** vers le haut en les obligeant à l'excellence (qualité, management, respect des délais...). Elles leur ouvrent les portes à de nouveaux marchés notamment à l'international.

Paradoxalement, les TPE-PME restent prudentes, voire rétives à s'engager dans ce type de démarche, notamment parce qu'elles n'y voient pas spontanément un intérêt à y entrer. Par manque d'informations, de fonds propres, de personnel qualifié, l'accès à la recherche et développement, à son financement et à la capacité à manager l'innovation leur sont difficilement ouverts. En fait cette frilosité s'explique par la typologie des TPE-PME qui sont souvent des entreprises familiales. Les jeunes entreprises n'intègrent pas tout de suite cette dimension ou l'exercent d'une manière embryonnaire. Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), les **différents clubs et cercles d'entreprises**, les Chambres Consulaires, les organisations patronales (MEDEF, CGPME) jouent un rôle de détonateurs pour faire prendre

conscience à ces entreprises de la nécessité de se « **muscler** » et de « **travailler en meute** ». Pourtant les enjeux sont nombreux pour les dirigeants (rompre l'isolement, partager de bonnes pratiques, continuer à progresser et à apprendre, défendre des intérêts communs...). C'est un moyen de développer son chiffre d'affaires (nouveaux clients, nouveaux produits...). Les PME peuvent se grouper pour répondre à des appels d'offres de plus grande envergure. Elles peuvent réduire leurs coûts (groupement d'achats, partage du matériel, des moyens, du personnel, des locaux). La démarche « cluster » implique un changement profond de mentalité des dirigeants d'entreprise.

Les TPE-PME sont au cœur du développement des clusters car elles apportent une souplesse indispensable par leur réactivité. Elles apportent la carte de la proximité et de la diversité. Cette convergence d'intérêts partagés, cette mobilisation de compétences donne toute la pertinence à la clustérisation. Une **forte synergie** entre les acteurs basée sur une **confiance mutuelle**, le partage d'un objectif commun sont une des clés de la réussite et de la dynamisation d'un cluster « **1+1=3** ».

1.2.2 Intégrer synergie et innovation : le cluster Peren

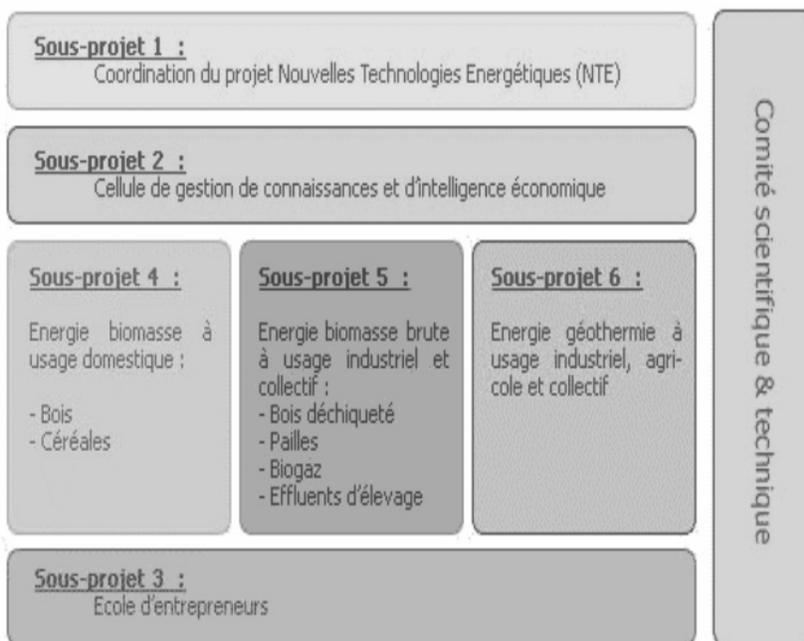
Le cluster **PEREN** vise la **mise en synergie des filières bois-énergie, biomasse agricole et géothermie**. C'est un cluster de 35 personnes engagés (entreprises, exploitations agricoles, coopératives, associations et collectivités locales...). 6 grands volets de travaux représentant un investissement de plus de 5 millions d'euros sur 2 ans (juin 2006 – juin 2008) ont été développés. Il est positionné en Alsace du Nord. Il est constitué d'un comité scientifique. Il est construit autour d'un consortium sous-tendant le fonctionnement partenarial d'un accord de consortium. Il s'est doté d'une plate-forme électronique de veille et de collaboration (IREN).

Il vise (Catherine Ledig, 2008) à mettre en synergie des filières bois-énergie, biomasse agricole et géothermie et à créer les conditions de leur développement. Il améliore l'autonomie énergétique des zones rurales du pôle et organise les filières par une diminution de l'utilisation d'énergies fossiles. Il permet de décliner l'utilisation de l'énergie de la géothermie profonde à des applications agricoles, de petites industries et pour des process industriels lourds. Il permet d'utiliser la biomasse agricole et forestière. Il consolide les leaders industriels existants (De Dietrich Thermique,

Roquette...) dans leur domaine. Il contribue à « créer des entrepreneurs » sur le territoire du pôle, en étroite collaboration avec les acteurs économiques des filières de l'énergie. Il permet la mise en place d'un outil de gestion des connaissances autour des NTE et le développement d'une approche de « territoire apprenant » où les acteurs travaillent en mode réseau.

Ce cluster est l'illustration même de l'opportunité d'intégrer une synergie qui se traduit par la complémentarité entre les acteurs (intérêts convergents des filières bois, agricoles et industrielles et du territoire). La création d'une plate-forme collaborative IREN et d'une structure de veille vient renforcer son positionnement. Il favorise également la création d'entreprise. Il s'intègre ainsi dans une démarche entrepreneuriale inter entreprises (Emile-Michel Hernandez, 2010). La démarche projet implique l'ouverture à la mise en place de nouvelles structures innovantes donc une croissance pour les territoires apportant emplois et production de valeur ajoutée.

Cluster PEREN : une « démarche projet » intégrant synergies et innovation



Source : Catherine Legid, TIC, innovation et compétitivité des entreprises, ADEC (Association pour le développement des Entreprises et des Compétences)

1.2.3 Créer et diffuser l'information : plates-formes collaboratives et échange des connaissances

La mise en place de plates-formes collaboratives¹⁴ favorise le partage des connaissances (knowledge management Platform). Le développement des techniques d'information et de communication a joué un rôle majeur pour accentuer le phénomène « **cluster** ». Comme le souligne Catherine Ledig¹⁵ les TIC (techniques d'information et de communication) sont un formidable **levier de compétitivité** pour les entreprises. De nombreux outils ont été mis en place depuis quelques années dans ce domaine. Certaines Chambres de Commerce et d'Industrie ont développé l'outil EcoBiz (véritable plate-forme d'échanges) avec la création de communautés et de sous-communautés. C'est le cas de la CCIT des Ardennes qui a développé une communauté « Services », une sous-communauté « Services à la personne ». Cette démarche permet d'accélérer le partage d'informations et les échanges. Les TPE-PME deviennent « acteurs ». Le partage des connaissances et des savoirs apparaît comme une solution innovante d'animation, de valorisation et de développement des clusters. Le knowledge management (management de la connaissance) est au cœur d'un processus d'innovation partagé. Il permet de développer la création et la diffusion de connaissances au sein d'un cluster par le biais de partenariats, de capturer les savoir-faire en matière de partenariats, de développer le Knowledge Management inter-firmes et inter-institutions. C'est un levier de la compétitivité des entreprises comme le souligne Catherine Ledig. Le cluster peut se développer par le biais du travail collaboratif mais ce dernier nourrit lui-même la clustérisation en favorisant les échanges d'informations. Le cluster apparaît clairement comme un accélérateur par la dynamique qu'il insuffle aux entreprises. Il joue ainsi un rôle majeur d'entraînement dans le développement et l'attractivité des territoires.

1.2.4 Développement des territoires : un effet boomerang

On ne peut pas parler de cluster sans s'interroger sur les territoires. Yves Janin (2010) développe l'idée que les PME représentent un atout indéniable pour ces derniers.

14. Azimut Communication : le travail collaboratif ou l'effet cluster, 20 mai 2008.

15. Déjà cité.

Pour Michel Jouvét¹⁶ il est important de développer l'accompagnement des PME-MPI pour un territoire (Loire-Atlantique et Pays-de-la-Loire) : « les arbitrages mondiaux de localisation industrielle par les grands groupes privilégièrent les territoires disposant de PME/PMI ayant de solides capacités partenariales, managériales, d'innovation et de gestion des compétences ». Il fait aussi référence à la nécessité de « **construire une métropole européenne** » et « **de promouvoir et animer des projets ambitieux et lisibles à l'international** », notamment avec un « développement international de la compétitivité des entreprises et de la capacité à attirer de nouveaux investisseurs en s'appuyant sur des pôles de compétitivité européens mais aussi régionaux pour lesquels nous avons du retard ». L'exemple de la région Rhône-Alpes illustre bien la dynamique engendrée. La Région Auvergne a entamé une démarche analogue en développant **le projet Clusters excellence**.

Les sept clusters d'excellence Auvergne

Secteur de l'industrie, de la mécanique et de la mécatronique

- MÉMO MÉCATRONIQUE

Métiers de la mécanique et de la mécatronique

- JCEP

Plasturgie - Extrusion plastique

Secteur de la santé

- NUTRAVITA

Alimentation-Santé

- INSTITUT DE RECHERCHE PHARMABIOTIQUE (IRP)

Probiotiques pharmaceutiques

- ANALGESIA PARTNERSHIP

Santé - traitement de la douleur

Secteur des TIC et de l'environnement

- AUVERGNE TIC

Technologies de l'information et de la Communication

- E2IA

Éco-activités et écotechnologies

16. Janin Y. : Les nouvelles Technologies - Ateliers de réflexion de l'Institut Kervégan Analyses et réflexions de la société civile Institut Kervégan août 2009.

L'objectif est de **promouvoir l'attractivité économique par les clusters**. Dans le cadre de sa politique de soutien aux filières économiques et à l'innovation, le Conseil régional d'Auvergne¹⁷, avec l'Agence régionale de développement économique (ARDE) comme maître d'œuvre et en coordination avec l'État, a lancé en octobre 2009 un **appel à projets : Clusters d'Excellence Auvergne**. Il avait 2 priorités : **Innovation et Création de valeur ajoutée**. Il visait à permettre le développement de secteurs économiques à **fort potentiel** en Auvergne, par la labellisation et le soutien technique et financier à des clusters. Cette labellisation garantit à chaque cluster un **soutien financier sur 3 ans** qui se concrétise par l'embauche d'un ingénieur de projets, l'accès à un dispositif d'intelligence économique et la prise en charge des supports de communication. Ces nouveaux moyens, notamment humains, devraient permettre aux clusters de **faire émerger** au minimum **deux projets de recherche** par an en partenariat (entreprises – laboratoires – centres techniques). Une convention d'objectifs établie entre les financeurs¹⁸ et les clusters détermine les obligations de chacun. Cette démarche explique bien l'enjeu représenté par les clusters pour le **développement et l'attractivité des territoires**. Cette démarche de Cluster permet une véritable mutualisation de compétences, d'outils... et la détermination d'une stratégie commune permettant d'atteindre un même objectif. Les entreprises composant le cluster peuvent ainsi accéder à de nouveaux marchés mais surtout à des savoir-faire, des technologies, des développements communs, qui ne seraient pas forcément accessibles si elles agissaient isolément. Les Clusters sont donc un bon moyen pour les entreprises de se positionner dans une économie globale et évolutive et de soutenir la compétitivité de leurs activités. Pour pouvoir orienter la démarche, la Région Auvergne s'est défini des domaines prioritaires dans le cadre du Schéma Régional de Développement Économique et la Stratégie Régionale d'Innovation. Pour être recevables, les projets devaient remplir certaines conditions :

- être porté par les entreprises et créer de la valeur ;
- définir clairement la vision stratégique sur 3 ans et le rôle du cluster ;
- présenter une stratégie et un plan d'actions sur 3 ans intégrant les leviers de compétitivité suivants :

17. Dossier de Presse : clusters d'excellence Auvergne.

18. Dossier de Presse : clusters d'excellence Auvergne.

- innovation technologique,
- amélioration de la performance,
- développement à l'international,
- développement commercial.

La région Auvergne développe ainsi une politique régionale en faveur des **entreprises** et de l'**innovation**. Cette politique a ainsi à la fois pour **incidence de doper les entreprises** en favorisant l'émergence de projets mais aussi de **développer une démarche entrepreneuriale** dans une région encore en déclin. La communication exercée vers l'extérieur envoie un signal fort du dynamisme économique de ce territoire. Elle investit fortement dans l'éco-mobilité et le très haut débit. Elle s'oriente vers le tourisme et l'agriculture. On assiste ainsi à un **effet boomerang** où la **dynamique développée à travers les clusters** renforce le **tissu économique local** tout en accentuant **l'attractivité du territoire**. Cette approche repose sur les **TPE-PME**, leur potentiel mais aussi sur des axes stratégiques prioritaires. On passe du **savoir faire** au **faire savoir** et par là même au **rayonnement d'un territoire**.

2. Le Cluster : un vaisseau spatial à mettre sur orbite

Si les clusters peuvent naître de façon spontanée suite à l'impulsion de quelques entreprises ou d'une volonté clairement établie par des institutions (villes, communautés d'agglomération, régions), il n'en reste pas moins qu'ils reposent sur des règles, des modèles de constructions. Ils doivent être mis sur orbite pour permettre aux entreprises et aux territoires de conquérir de nouveaux espaces d'innovation, d'affaires et de développement.

2.1 Le fonctionnement et la mise sur orbite

Développer un cluster n'est pas une démarche facile. Chaque cas est spécifique. Nous allons essayer de présenter un modèle de création et de développement. Nous étayerons cette approche par l'analyse de quelques clusters.

2.1.1 Un modèle construit autour de 5 étapes

– La première étape est une étape d'amorçage

L'élément ou les éléments déclencheurs peuvent être très variés. Il repose sur les initiateurs du cluster. Selon (Janin, 2010) ils peuvent être initiés soit par des **collectivités territoriales**, soit par des **entreprises** elles-mêmes. Les **Collectivités territoriales** sont en général des Conseils Régionaux : c'est le cas en Rhône-Alpes, en Auvergne ou dans les pays de la Loire. On peut citer le cas du **Cluster Énergie** lancé en avril 2009 regroupant les différents acteurs de l'énergie (entreprises, centres de formation et de recherche, partenaires institutionnels).

Les villes peuvent jouer également ce rôle de déclencheur/initiateur. C'est le cas de Nantes qui a mis en place, le 11 mai 2009 un cluster dédié à la création, regroupant au sein d'un même pôle : entreprises liées au secteur de la création entendu au sens large, laboratoires de recherche, écoles. **Le Grand Lyon** a créé en 2008 le **Cluster Lumière**. Il regroupe 70 entreprises (laboratoires, fabricants, partenaires). Il travaille sur une trentaine de projets de recherche d'aide à l'innovation industrielle. Les **Chambres de Commerce et d'Industrie** jouent aussi un rôle important. C'est le cas du **Cluster Goazen** créé en novembre 2008 par la **CCI de Bayonne**. Ce cluster regroupe aujourd'hui **580 entreprises** pour préparer l'avenir du **tourisme** au Pays Basque. C'est un des rares clusters orienté « **services** ». On peut citer également **NEKOE**. Lancé en 2009, **Nekoé** est le **1^{er} pôle d'excellence français spécialisé dans l'innovation par les services**. Issu de l'agence de développement économique de l'agglomération d'Orléans, il a été incubé par la **technopôle d'Orléans**, puis a acquis le statut d'association loi 1901. NEKOE gère actuellement un portefeuille¹⁹ d'une trentaine de projets, dont certains impliquent jusqu'à 150 entreprises. Les **entreprises** peuvent générer des cluster. C'est le cas dans les **Pays de la Loire** où 37 sous-traitants aéronautiques ont décidé en 2009 de s'unir au sein d'un cluster « Néopolia Aerospace ». Ce nouvel ensemble a pour ambition d'atteindre la taille critique idéale pour remporter de nouveaux marchés à l'exportation. Néopolia Aerospace s'est vu aussi confier la maîtrise d'ouvrage d'industrialisation des ateliers de l'A 350 pour l'usine d'Airbus Nantes.

19. Julie Petitjean (Etudiante Master 2 MPME) : Travaux réalisés dans le cadre de la convention de partenariat signé entre la CCIT des Ardennes et l'Université de Reims Champagne Ardenne pour le développement du Cluster « Services Ardenne ».

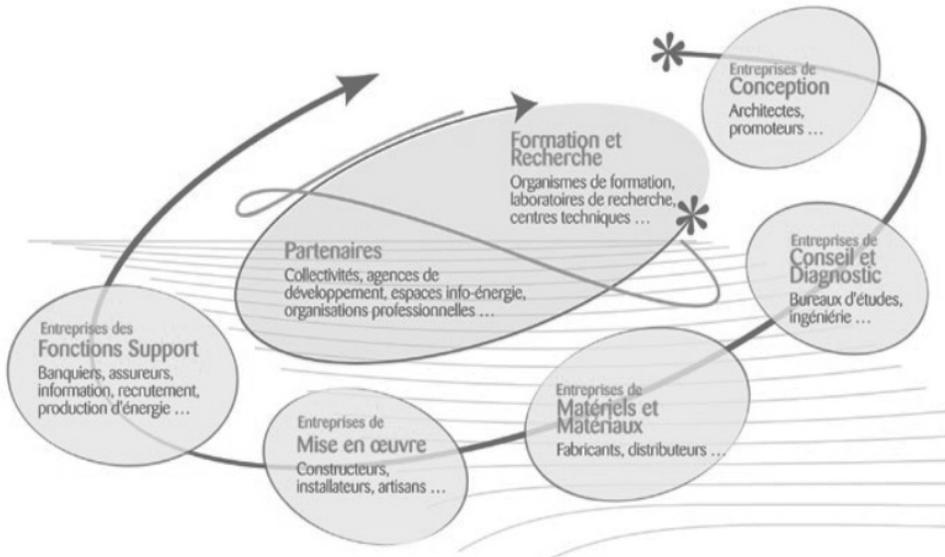
On peut aussi citer un exemple plus modeste (Janin, 2010) de cluster d'entreprises à Châteaubriand en Loire-Atlantique avec l'association « **Apportech Industries** ». Elle regroupe cinq entreprises des secteurs de la mécanique, de la construction de wagons ferroviaires de fret, de la chaudronnerie, de la menuiserie et du plastique. Parmi ses objectifs : accéder à de nouveaux marchés, s'ouvrir à l'international, développer des synergies commerciales etc. **ASCOOT** dans les Ardennes est né également de l'impulsion d'entreprises à l'initiative de la CGPME.

Les faits déclencheurs sont variés. À l'origine il y a en général un constat, un manque, la nécessité de réagir face à une situation de crise. Il faut essayer de réunir, de fédérer un certain nombre d'acteurs dans une démarche de construction. On est dans la phase de l'idée. L'élément déclencheur peut venir d'une mission de prospection sur un autre territoire, une conférence organisée par un spécialiste. Il est important de susciter l'envie au niveau des futurs protagonistes. Ils doivent percevoir l'intérêt ou les intérêts à travailler ensemble sur un tel projet. Cela implique déjà un changement de mentalité. Il faut briser les comportements réducteurs pour les entraîner dans une démarche participative.

– La seconde étape est une étape de rassemblement

Cette phase est délicate car il est impératif de se fixer très rapidement un mode de fonctionnement. Il faut prendre conscience de la **phase de maturation**. Le rôle de l'initiateur est déterminant. Le Cluster Rhône-Alpes Eco-Energies s'est construit en mettant l'accent sur la **participation des acteurs**. Depuis sa création, plus de 230 acteurs du bâtiment énergétiquement performant ont adhéré au Cluster, dont 90 % sont des **TPE de moins de 10 salariés**. Près de **400 partenaires** sont réunis autour de son action. Plus généralement, plus de **1 500 entreprises**, collectivités et partenaires sont répertoriés dans la **base de données** du Cluster, pour mener à bien ses actions. Les **membres travaillent ensemble** sur les leviers de la compétitivité (ouverture à l'international, développement durable, développement commercial, innovation technologique). Pour se réaliser ce cluster a élaboré un mode de **fonctionnement structuré**.

Le Cluster Rhône-Alpes Eco-Energie



Source : Dossier de presse - février 2011 : Le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies ou la convergence des énergies au service du bâtiment performant.

Ce mode de fonctionnement s'articule autour d'**objectifs partagés**. Il s'est donné un **mode de gouvernance**. Les **décisions stratégiques** sont prises au sein d'un **conseil d'administration** composé de trois collèges complémentaires (9 représentants pour le collège Entreprises, 3 représentants pour le collège Formation / Recherche, 3 représentants pour le collège Institutionnels). Une équipe opérationnelle restreinte (4 salariés) et réactive assure le fonctionnement quotidien de l'association. Comme le précise **Isabelle Servais**, directrice du **Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies** : « La force de notre petite équipe réside dans la proximité entre la **stratégie** et son **application opérationnelle** au travers de nos différentes actions ».

Evolution du nombre d'adhérents

Evolution du nombre d'adhérents	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
	25	48	124	178

Source : CLUSTER Rhône-Alpes ECO-ENERGIES

La gestion d'un cluster repose également sur une « **charte** » pour réguler les acteurs. Face au développement du cluster **Rhône-Alpes Eco-énergies** caractérisé par un accroissement de nouvelles adhésions, une charte a été élaborée pour fixer et réguler les relations entre les acteurs. Il s'agit de se donner une **morale d'action**, des **principes fondateurs** et une **ligne de conduite**. « Chaque membre s'engage à respecter les principes de la charte éthique, qui s'appuie sur des valeurs d'engagement écologique, de sécurité et de qualité des produits et services, de respect de la législation, de transparence, de professionnalisme et de respect du client. Par exemple, le respect des législations nationales et des conventions internationales est une obligation pour les membres du Cluster. Dans leurs activités et dans, celles de leurs prestataires ou sous-traitants, les membres s'assurent qu'un comportement éthique soit respecté, tenant compte du contexte, notamment social et environnemental, dans lequel s'inscrivent ces activités. Bien entendu, les membres du Cluster s'engagent à faire la promotion auprès de leurs prospects, clients et fournisseurs d'un mode de construction et des services associés plus respectueux de l'environnement. Ils s'efforcent de faire en sorte que les échanges économiques entre les intervenants de l'acte de construire soient fondés sur le respect mutuel et la valorisation de la qualité du travail ; les matériaux et activités liés à l'**acte de construire** impactent le moins possible les écosystèmes, et ce, tout au long de leur cycle de vie (fabrication, mise en oeuvre, utilisation, recyclage) ; l'utilisation des matériaux soit optimisée et produise le plus possible de valeur sociale et environnementale ; l'action de bâtir s'inscrit dans une logique de développement durable ».

Pour les entreprises s'inscrire dans une telle démarche implique une évolution voire une révolution. Il s'agit de passer d'une démarche solo à une orientation collective.

– La troisième étape est une étape de mutualisation

Il s'agit d'une première mise en commun, apprendre à partager, à travailler ensemble. Cette étape se met en place par des **actions communes**. Le cluster Rhône-Alpes propose à ces membres des actions leur permettant d'apprendre à se rencontrer et à travailler ensemble. Il offre un panel de services leur permettant de trouver rapidement des avantages dans leur participation active dans cette démarche. Le cluster propose une relation dédiée, en fonction des besoins (partenaires de développement de

projets, partenaires financiers...), de multiples informations via le site Internet (partie publique : partage et échange d'informations, site ressources, agenda, annuaire, formation, annuaire des membres..., partie privée réservée aux membres : veille globale et réglementaire, offre et recherche de compétences, comptes rendus des travaux des différents groupes de travail...). Il permet la mise en place d'un stand commun « Village Rhône-Alpes Eco-énergies » sur les salons de référence régionaux. Il propose un Plan annuel de Développement International (PDI). Il permet d'accompagner les entreprises du secteur dans des démarches de promotion, communication, participation à des salons (tant en France qu'à l'étranger), lobbying, recherche de partenariats technologiques.

Le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies : les offres de service

• **Mise en relation dédiée, en fonction des besoins**

- partenaires de développement de projets, partenaires financiers...
- “orientation” : décodage des besoins et recherche des bonnes portes d'entrée vers les partenaires régionaux et nationaux.

• **Multiplés informations via le site Internet**

- partie publique : partage et échange d'informations, site ressources, agenda, annuaire formation, annuaire des membres...
- partie privée réservée aux membres : veille globale et réglementaire, offre et recherche de compétences, comptes rendus des travaux des différents groupes de travail...

• **Mise en place d'un stand commun “Village Rhône-Alpes Eco-énergies” sur les salons de référence régionaux**

• **Plan annuel de Développement International (PDI)**

Il permet d'accompagner les entreprises du secteur dans des démarches de promotion,

- communication, participation à des salons (tant en France qu'à l'étranger), lobbying, recherche de partenariats technologiques.

• **Accompagnement en phase de création**

Accueil de créateurs et validation / affinage de projets, mise en relation

• **Conseil, outils d'accompagnement stratégique**

• **Orientation vers les bons interlocuteurs institutionnels pour appuyer tous les projets des membres**

En effet, le Cluster collabore avec d'autres acteurs comme le Pôle de compétitivité TENERDIS (Technologies Énergies Nouvelles Énergies Renouvelables Rhône-Alpes, Drôme, Isère, Savoie), le Cluster Recherche Energies, ou le Pôle Innovation Constructives (PIC, dans le Nord Isère) et peut de ce fait orienter les entreprises en fonction de leurs besoins, notamment en matière de financement de R&D.

Source : Dossier de presse - février 2011 : Le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies ou la convergence des énergies au service du bâtiment performant.

Il collabore avec d'autres acteurs comme le Pôle de compétitivité TENERDIS (Technologies Énergies Nouvelles Énergies Renouvelables Rhône-Alpes, Drôme, Isère, Savoie), le Cluster Recherche Energies, ou le Pôle Innovation Constructives (PIC, dans le Nord Isère) et peut de ce fait orienter les entreprises en fonction de leurs besoins, notamment en matière de financement de R&D. Les entreprises avant de travailler ensemble cherchent à se connaître à travers ce type d'actions ; c'est véritablement un rôle moteur des clusters. Une fonction importante est de susciter et développer le partage collaboratif à travers des actions concrètes qui cimentent les acteurs.

– La quatrième étape est une époque de véritable collaboration

L'entrée dans cette étape amène le passage d'un mode de fonctionnement du cluster qui mettait l'accent sur **l'utilisation en commun de services** à un autre impliquant **le travail en commun**. Pratiquement, il s'agit tout en perpétuant les services existants de mettre en place et d'animer des structures collaboratives pour faire fonctionner ce travail en commun qu'il soit sur un mode présentiel ou virtuel. C'est le cœur du cluster et la phase la plus périlleuse. Les entreprises sont amenées à travailler en toute liberté en respectant l'éthique de la charte énoncé plus haut. Cette phase comporte des risques et nécessite un soutien important du cluster sous forme de coaching.

Ces dispositifs ont pour vocation de **créer et faire vivre un espace** où des professionnels de différentes organisations vont pouvoir **échanger** et éventuellement **produire** en commun sur des thématiques qui les concernent particulièrement. Ces **structures collaboratives** sont appelées en règle générale **communautés** et rassemblent entre une dizaine à une quinzaine de professionnels sur un mode présentiel. Les communautés apportent à leurs membres une structure permanente orientée vers le développe-

ment des connaissances comme l'échange d'expériences, disposant de règles de fonctionnement reconnues et partagées ainsi que d'un outillage logiciel adapté comme par exemple des espaces collaboratifs, des wikis, des outils de Web conferencing... À ce niveau, l'équipe en charge du cluster doit rassembler au minimum un professionnel introduit dans différents réseaux d'entreprises, des animateurs, un organisateur, un communicant pour réussir à développer le cluster.

La principale difficulté rencontrée à ce niveau est de réussir à créer et développer une réelle dynamique humaine à l'intérieur et entre les communautés. Plusieurs approches ont été opérées pour identifier les meilleurs leviers. Certains mettent l'accent sur la confiance, d'autres sur la qualité de l'animation, d'autres encore sur l'outillage logiciel adopté, en fait tout cela est juste mais c'est en dernière instance la valeur ajoutée apportée aux membres des communautés qui fait que celles-ci se développent réellement et produisent.

– La cinquième étape est une étape de rayonnement

La phase de rayonnement se conjugue en interne et en externe. Les entreprises veulent pouvoir quantifier l'effet cluster en terme de retombée personnelle. Le cluster me permet-il d'augmenter mon chiffre d'affaires ? Les autres acteurs institutionnels veulent connaître le retour sur investissement. L'effet rayonnement est aussi une façon de développer l'attractivité des territoires afin d'attirer les investisseurs et les entreprises. À travers sa communication et par le biais de ces clusters, la région Auvergne se donne une nouvelle image en mettant l'accent sur l'innovation et son orientation vers le développement durable. La **Région Rhône-Alpes** joue la carte de l'international et positionne les clusters sur l'échiquier européen et mondial. Le rayonnement met en scène l'ensemble des acteurs dans une relation « gagnant-gagnant ».

2.1.2 La mise sur orbite : le cluster Goazen orienté « services »

Nous avons essayé d'esquisser plus haut un modèle de création et de développement de clusters. Cette méthodologie va varier en fonction des situations. Les clusters sont issus d'un certain degré de réflexion au préalable. Ils doivent généralement être créés pas à pas et la préparation représente déjà la moitié du chemin. Il faut jongler entre une planification

solide et une souplesse permettant de laisser une marge de manœuvre suffisante aux dynamiques de réseau. Pour assurer sa fonctionnalité, il est particulièrement important de définir des **règles** assurant la **bonne coopération** de tous les acteurs du cluster ainsi qu'une transparence et la qualité de l'information et de la communication. L'objectif est d'assurer sa pérennité. Pour cela il faut définir une méthodologie d'approche, une structure et une organisation²⁰ :

- **stratégie par le haut** (adaptée pour les clusters industriels) : un ou deux donneurs d'ordre (État ou collectivités publiques) qui définit ce qui doit être fait et les moyens à mettre en place. Toutes les décisions ne sont prises que par un acteur du cluster ;

- **stratégie par le bas** (adaptée pour les clusters services) : ce sont des réflexions et décisions collectives, animées par un acteur mais dont les décisions sont tranchées par un comité de pilotage de chef d'entreprise.

Pour cela, il ne faut pas négliger certaines étapes telles que :

- prendre le temps d'analyser la performance économique des acteurs du cluster ;

- expliquer à chacun les enjeux à relever ;

- étudier les forces et faiblesses de chaque entreprise ;

- présenter des opportunités à saisir.

Leur faire prendre conscience que ce sont des objectifs à long terme et que le cluster peut prendre plusieurs années de réflexion avant de passer à l'opérationnel.

Le cluster basque de tourisme Goazen²¹ est un cluster orienté **services**. Il n'a pas de structure juridique à proprement parler et a mis **4 ans avant d'arriver à une phase opérationnelle**. Les initiateurs ont tout d'abord choisi de le construire en optant pour une stratégie par le bas. Le **rôle principal de coordination, d'animation et de gestionnaire** est joué par la **CCI de Bayonne** et un comité de pilotage regroupant les dirigeants des minis clusters qui existaient selon les différents secteurs du tourisme sont les acteurs du cluster : hôtellerie, camping, activités de loisirs, etc. Ces dirigeants sont eux-mêmes des **chefs d'entreprises**.

20. Entretien avec Corinne Cerveaux, Chef de projet, CCI de Bayonne « Cluster tourisme Goazen février 2011, extrait du mémoire de fin d'étude de Julie Petitjean (URCA, Reims).

21. Entretien avec Corinne Cerveaux, déjà cité.

Dans un premier temps, il n'a pas été possible de généraliser le montage d'un « cluster tourisme ». Il a fallu conserver une certaine sectorisation selon les différents cœurs de métier comme cités précédemment. Il leur a fallu trouver un intérêt commun et des projets communs, en évitant trop de différenciation entre les différents services et trop de complexité dans la coordination entre les acteurs. **Il faut souligner également que bien souvent ce sont de petites entreprises (TPE) qu'il faut accompagner dans leur structuration et qui travaillent déjà en réseaux.** Il a fallu les identifier et les convaincre.

Dans un second temps, ils ont du définir une méthodologie et se répartir en **16 groupes de travail** selon les différents secteurs du tourisme. Les axes d'intervention n'ont pu être établis qu'une fois que tous les acteurs aient parlé le **même langage** et arrivé au même **niveau de compréhension**. Ils ont pu se positionner et envisager un certain nombre d'actions selon les différents axes stratégiques : marketing, ressources humaines, innovation et qualité et interaction avec les politiques publiques. Un contenu précis a été défini, les conditions de réalisation, le calendrier et le budget de chaque projet.

Dans un troisième temps, des groupes de travail ont été organisés par sectorisation du tourisme avec un meneur de groupe (chef d'entreprises). Ils ont étudié et réfléchi à des problématiques bien spécifiques à leur secteur qui leur a permis de mettre en place des actions afin de répondre à ces problématiques et définir un cahier des charges commun réparti selon les groupes de travail et assurant un intérêt et une implication commune.

Ils entament à ce jour leur phase opérationnelle de mise en application de leur cahier des charges. 136 participants et 86 entreprises du secteur du tourisme ont contribué à la mise en place du projet stratégique. Aujourd'hui le cluster regroupe **580 entreprises**.

Dans le cas de ce cluster on est dans le domaine des services donc confronté à d'autres problématiques. Les entreprises ont des tailles plus modestes. Elles travaillent déjà plus ou moins en réseau. L'intérêt est le côté novateur de la démarche. Les clusters sont nombreux et de tailles très différentes. La mise sur orbite des clusters peut nous entraîner dans deux directions qui n'ont pas été traitées ici : l'évaluation de la performance des clusters et leurs cycles de vie. Créer un cluster et le développer c'est l'amener vers un nouvel espace, une nouvelle dimension.

2.2 *Un nouvel espace : l'écosystème d'affaires*

Nous allons dans un premier temps définir cette notion qui vient bouleverser le jeu traditionnel de la concurrence pour appréhender par un exemple les avantages de cette dynamique.

2.2.1 *Écosystème d'affaires : un enjeu pour les TPE et les territoires*

La notion d'**écosystème d'affaires** a été développée par **James Moore** dans son ouvrage **The Death of Competition**, paru en 1997. Il en donne la définition suivante : «un écosystème d'affaires est une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus - les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. À travers le temps, ils vont faire co-évoluer leurs compétences et leurs rôles et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels ». De nombreux auteurs ont repris son approche. On peut retenir également la définition de **Peltoniemi et Vuori** (2005). L'écosystème d'affaires est défini comme une structure dynamique qui consiste en une population d'organisations interconnectées, lesquelles sont soit de petites entreprises, de grandes compagnies, des universités, des centres de recherche, des organisations du secteur public ou encore d'autres parties qui influencent le système. Olivier Torres (2007) a repris ce concept en lui donnant une dimension stratégique pour le développement des territoires et des PME. Pour lui « il faut sortir de l'analyse stratégique centré sur l'entreprise pour essayer d'intégrer d'une manière plus large les **coalitions d'entreprises** dans le cadre d'**accords de coopérations** plus ou moins mouvants. Ces derniers créent cette notion d'écosystème d'affaires ». On est dans la mise

en place d'une **stratégie collaborative**. **Marion Le Louarn**²² développe également l'idée de **système économique d'affaires**. Il s'agit de créer un **climat propice aux investissements**, à l'**innovation** et à l'**entrepreneuriat**, conditions pour :

- attirer/développer des activités et investissements directs– attirer/développer les entreprises ;
- attirer/développer une force de travail compétente et qualifiée.

Cela implique le développement d'un écosystème numérique et d'un « écosystème d'innovation. Il s'agit de transformer les particularismes en avantages compétitifs. Les PME vont s'intégrer dans une économie de la connaissance globale dynamique en clusters.

C'est le travail en « **meutes** », la création d'une **communauté d'intérêt**. Cette démarche va **muscler** les PME (Janin, 2010) et contribuer au développement des territoires.

2.2.2 Un exemple : le cluster NEKOE - Innovation par les Services

Nekoe, lancé en 2009, est le 1^{er} pôle d'excellence français spécialisé²³ dans l'**innovation par les services**. L'entreprise, issue de l'**agence de développement économique de l'agglomération d'Orléans**, a été incubée par la **technopôle d'Orléans**, puis a acquis le statut d'association loi 1901. Il gère actuellement un portefeuille d'une **trentaine de projets**, dont certains impliquent jusqu'à **150 entreprises**.

Il permet aux entreprises industrielles, agricoles et tertiaires de trouver de **nouveaux champs de croissance** par le développement d'activités de **services innovants** en s'appuyant sur la recherche en « **science des services** », dans une logique de **mutation d'entreprises et de territoire**. Il a créé son portail de l'innovation et s'est donné **4 axes** stratégiques : **production de services innovants, compétences en services, écosystèmes serviciels, développement durable par les services**. En avril 2010 a été créé NEKOEJAM que l'on pourrait caractériser comme le **premier système**

22. Marion Le Louarn : Commission Européenne, DG Société de l'information et médias, Unité D5 "TIC pour la création de réseaux d'entreprises, La recherche NTIC sur les Ecosystèmes d'Affaires pour PME : vers un Espace Européen unique soutenant une diversité d'Ecosystèmes d'Innovation, Atelier "Stratégies d'entreprises dans les technologies de l'information", Montpellier, 30 juin 2006.

23. Source le site NEKOE et les travaux de Julie Peitjean (déjà citée).

économique d'affaires, session de co-animation à grande échelle. C'est un dialogue instantané sur Internet pendant 3 jours.

Il a permis :

- de **confronter** ses idées à celles de milliers de chefs d'entreprises, politiques, universitaires sur l'hexagone ;
- de **bénéficier** d'une animation sur mesure, réalisée par une centaine d'experts métiers, secondé de community managers ;
- de **transformer** les idées en débuts de projets, en construisant les réseaux relationnels qui seront les bases de partenariats futurs.

L'opération s'est articulée autour de 5 thématiques : transformons l'industrie, inventons l'avenir de la relation clients, développement durable et services, révolution des services et révolution numérique, dynamisons notre territoire.

Nekoe propose d'autres services comme **servinnov** (le forum de l'innovation), les écosystèmes de service.

Nekoe a été lauréate en mai de l'appel à projet grappes d'entreprises lancé par le ministère de l'espace rural et de l'aménagement du territoire.

Conclusion

Les TPE-PME et les territoires jouent un rôle important sur le plan économique. Le travail collaboratif, la mise en place de plateformes d'échanges collaboratifs les font rentrer de plein fouet dans une nouvelle dimension. Tisser des liens, partager de bonnes pratiques vont nécessiter des changements profonds de comportement. Les clusters jouent un rôle moteur mais ne peuvent se développer qu'à l'issue d'un long apprentissage. Il faut **apprendre à entreprendre ensemble** donc avoir une véritable politique d'ouverture. Les TPE-PME doivent abandonner une attitude de repli, une vision féodale. On s'entoure de douves profondes pour se protéger de l'environnement concurrentiel. Elles doivent résolument adopter l'attitude de la renaissance. C'est une attitude d'ouverture, d'échange et de partage. Enfin il faut garder à l'esprit l'importance du capital humain véritable moteur du développement et de l'attractivité des territoires.

Bibliographie

D'ORNANO (P.) et BACHELOT (D.), *Survivre à la crise, le groupement d'entreprises une solution pour les PME*, 2009.

Cluster : Ecosystème d'innovation, incubateur d'organisations compétitives et de territoires intelligents (cas de fes-Boulmane au Maroc) Abdelgahmi Bounyad, Ouhami Eddelami, Marshall, Alfred, 1890, *Principles of Economics*.

PORTER (M. E.) 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press : «Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate».

DE LA VILLE FROMOIT (M.) et COPEAU (N.). *Réseaux, clusters, quelles dynamiques pour l'entreprise* in *Le Grand Livre de l'Économie PME*, p. 443, 474.

LARGIER (A.), LARTIGUE (S.), SOULARD (O.), TARQUIS (C.). *Clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux*, IAURIF – 6.06.010 – janvier 2008.

« Les clusters mondiaux dans le domaine des éco-technologies : enseignements, perspectives et opportunités Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer » (MEEDDM) – avril 2010.

JANIN (Y.). *Les Nouvelles Technologies - Ateliers de réflexion* de l'Institut Kervégan Analyses et réflexions de la société civile Institut Kervégan août 2009. Dossier de Presse : clusters d'excellence Auvergne.

JANIN (Y.). *Les PME, Atout Majeur de Territoire : un Impératif, les Muscler*, Azimut Communication : le travail collaboratif ou l'effet cluster, 20 mai 2008.

LE LOUARN (M.). Commission Européenne, DG Société de l'information et médias, Unité D5 "TIC pour la création de réseaux d'entreprises, La recherche NTIC sur les Ecosystèmes d'Affaires pour PME : vers un Espace Européen unique soutenant une diversité d'Ecosystèmes d'Innovation, Atelier "Stratégies d'entreprises dans les technologies de l'information", Montpellier, 30 juin 2006

TORRE (A.). (2006). *Clusters et systèmes locaux d'innovation*, Région et développement, n° 24-2006.

TORRES (O.) (2004). *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à Diriger des Recherches, Caen.

BLANC (C.) (2004). *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier Ministre.

