

CHAPITRE 2

Réseaux, clusters, quelles dynamiques pour l'entreprise ?

Marc de LA VILLE FROMOIT

*Maître de conférences à l'Université de Reims Champagne Ardennes
Directeur du Master Management des PME*

Nadine COPEAU

Directrice du CFPFA de l'Oisellerie

Résumé

Cet article traite du domaine des réseaux d'entreprises ; Districts, SPL, Pôles, Clusters... Tous les réseaux d'entreprises qui se constituent sur le territoire sont autant de chances d'un développement plus harmonieux et durable de nos régions. Dans un premier temps, nous mettrons en évidence la diversité des représentations rattachées au terme « réseaux », pour nous concentrer ensuite sur le modèle du « cluster » développé par M. Porter dans les années 1990.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux motivations qui conduisent les entreprises à participer à ces démarches et aux avantages qu'elles peuvent en tirer.

Dans un troisième temps, nous présenterons la grande diversité des initiatives et démarches existant dans le paysage mondial (chaque pays utilisant des terminologies et des critères différents) pour identifier ou promouvoir les clusters.

Introduction

L'ouverture croissante des marchés, la libéralisation du commerce au plan international liée à la réduction des barrières douanières, la baisse des coûts de transport et de télécommunications, couplées à l'accélération des progrès technologiques se traduisent par une multiplication des échanges. On assiste à des bouleversements industriels dans la façon de produire et de vendre. Ainsi, pour satisfaire les exigences de la demande globale, les entreprises multiplient les stratégies d'alliance et de partenariat (Daft et Lewin, 1993).

De nombreux travaux théoriques ou empiriques sont consacrés ces dernières années aux changements fondamentaux qui s'opèrent dans les organisations et sur la structuration de formes organisationnelles nouvelles.

Combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme, le réseau d'entreprises apparaît comme la forme organisationnelle la plus performante, particulièrement adaptée à un environnement mondial, global et rapidement évolutif.

De fait, pour plusieurs auteurs (Daigne, 1995 ; Fréry, 1997 ; Livian, 1998 ; Ettighoffer, 2000), cette forme d'organisation, qu'ils nomment **réseau, entreprise virtuelle, constellation, ou autre**, devient un nouvel idéal type qui, selon les auteurs s'imposera comme mode d'organisation dominant dans les décennies à venir.

Les réseaux peuvent prendre des formes très diverses : alliances, accords, franchises... Comment alors marche un réseau ? Pourquoi les réseaux se construisent-ils ? Quels enjeux ? Et quelles limites ?

Ces groupements d'entreprises créent de nouvelles synergies, inventent de nouvelles stratégies ouvrant de nouveaux marchés. Associant industriels, laboratoires, universités, centres de recherche, formations et collectivités locales, les « grappes d'entreprises » redonnent cohérence au développement.

Les réseaux d'entreprises sont à l'origine d'une nouvelle logique économique qui se renforce dans une gestion active des compétences collectives.

En effet, dans un contexte de compétition intense entre pays et régions, on assiste à une remise en cause du positionnement concurrentiel des territoires, des entreprises qui doivent s'adapter à une mondialisation porteuse d'opportunités et d'incertitudes.

Ainsi, de différents contextes découlent différentes modalités, types et ampleurs d'interventions. Parmi les expériences que nous vous présentons, certains projets sont en cours, d'autres en phase de retrait ou terminés.

Qu'en est-il de leur efficacité ? De la mesure de leur impact ? Des questions centrales auxquelles ce rapport apporte des éléments de réponse aussi bien conceptuels que concrets.

Dans un premier temps, nous mettrons en évidence la diversité des représentations rattachées au terme « réseaux », pour nous concentrer ensuite sur le modèle du « cluster » développé par Porter dans les années 1990.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux motivations qui conduisent les entreprises à participer à ces démarches et aux avantages qu'elles peuvent en tirer.

Dans un troisième temps, nous présenterons la grande diversité des initiatives et démarches existant dans le paysage mondial (chaque pays utilisant des terminologies et des critères différents) pour identifier ou promouvoir les clusters.

1. Les Réseaux : apports théoriques

Sur le plan étymologique, le mot « Réseau » vient du latin *Retis*, qui correspond à la définition d'un filet. Dans le domaine économique, et d'après Braudel (1980), l'apparition du réseau remonte au Moyen Âge. Pendant plusieurs siècles, il restera le modèle dominant, avant l'avènement de la grande firme unitaire au XIX^e siècle. Aujourd'hui, le réseau connaît un regain d'intérêt en gestion sous l'influence de trois phénomènes concomitants :

- la mondialisation des échanges, qui incite les firmes à coopérer avec des partenaires (Dyer, Singh, 1999) ;
- les nouvelles technologies de l'information, qui permettent aux partenaires de coordonner à distance le partage des activités ;
- la décentralisation des décisions qui résulte de la disparition des frontières traditionnelles de la firme (Barney, 1999).

Le réseau d'entreprises émerge ainsi dans les industries de pointe ou dans des secteurs de service, caractérisés par des cycles de vie courts. Dans cet environnement particulier, les relations de confiance au sein du réseau

(Ring, 1997) facilitent la rapidité d'exécution et la flexibilité nécessaire aux évolutions technologiques et commerciales, procurant à cette zone une position-clé dans la compétition économique mondiale.

1.1 La raison d'être du réseau d'entreprises

Sur le plan économique, certains arbitrages conditionnent le choix d'une forme d'organisation pour les entreprises. Ces arbitrages s'opèrent selon un raisonnement décrit par la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1983), pour savoir s'il est plus rentable d'internaliser ou d'externaliser une activité, et par la théorie sur la dépendance des ressources (Wernerfelt, 1984), pour savoir comment contrôler les activités dont dépend l'avenir de l'entreprise.

Dans le domaine des coûts de transactions, Jarillo (1988) présente le réseau de firmes comme une logique de co-traitance, alternative à la sous-traitance et à l'intégration.

La création d'un réseau répond à des contraintes extérieures poussant les firmes à se regrouper, mais également à une volonté de partenariat pour obtenir des avantages compétitifs.

1.2 De la nécessité de créer ou d'intégrer un réseau

Dans un monde hypercompétitif (R.D'Aveni, 1994), les réseaux d'entreprises et les territoires sont très évolutifs. Il est important de signaler que les différentes formes de réseaux, sont toutes, à leur manière, le creuset de processus d'adaptations, de transformations et d'évolutions permanentes actionné par une logique d'interaction¹, par une dynamique d'apprentissage² et bien sûr, par un ancrage territorial³. La mobilisation et la valorisation des différentes ressources territoriales (nouveaux modes de coordination interen-

-
1. Il est fait référence à « l'intégration réticulaire » : faculté de nouer des relations qui engendrent des externalités spécifiques et qui favorisent la réactivité et la complémentarité.
 2. Elle traduit la capacité à innover et à s'adapter à la nouveauté (recherche fondamentale ou appliquée – B. Bellon, 1997).
 3. Par opposition au « nomadisme » (B. Pecqueur, J.-B. Zimmermann, 2004 ; Oerlemans et alii, 2000), la proximité spatiale peut déboucher sur un « encastrement relationnel » (M. Grosseti, 2001).

RÉSEAUX, CLUSTERS, QUELLES DYNAMIQUES POUR L'ENTREPRISE ?

treprises, nouvelles dynamiques d'apprentissage et nouveaux projets locaux principalement) sont à l'origine d'une co-structuration qui peut permettre à l'entreprise de créer ou d'intégrer un réseau qui la dépasse⁴.

Les stratégies à mettre en place sont tout à fait typiques, selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une entreprise multinationale, dont les handicaps et les atouts sont relativement différents :

- **en tant qu'entreprise multinationale.** Seules les entreprises multinationales de type « géocentrique » et « régiocentrique » sont à même d'exercer une action véritablement structurante sur le tissu local en pénétrant ou en créant le réseau territorial qui lui permettra de bénéficier des avantages construits collectivement (sans préemption ni risque de délocalisation). Dans le premier cas, l'entreprise multinationale de type hétérarchique⁵ stimulera l'innovation technologique au sein du réseau et une configuration de type technopolitaine⁶ pourra voir le jour surtout si elle adosse sa stratégie aux pouvoirs publics locaux (université comprise ; G.D. Santangelo, 2002). Dans le second cas, l'entreprise multinationale devra se muer en pilote de projet local et s'efforcer de créer une chaîne de valeur complète en favorisant la coopération interentreprises (le « *local sourcing* ») ;

- **en tant que PME.** À la fois vecteurs privilégiés de la croissance localisée et « *fixatrices des populations et fécondatrices des autres activités* » (M. Rousseau 2004, p. 170), les PME-PMI sont aussi les entreprises les plus menacées par la mondialisation et se doivent d'organiser les solidarités entrepreneuriales locales (G. Koenig, 1997 ; P. Joffre, 2001 ; O. Torrès, 2004) ; leur seul credo doit être la mise en commun et l'innovation, autrement dit une culture de projet.

Dans les régions de tradition industrielle, la meilleure stratégie est probablement de favoriser au maximum les interactions interentreprises (M. Perry, 1999) et de tendre vers une structure de type district industriel (en espérant créer une « *atmosphère entrepreneuriale* »), autrement dit « *un développement horizontal par association de petites industries complémentaires, sorte de réseau qui présente les avantages de l'organisation des grands*

4. La « plasticité des territoires » selon H. Nekka et G.K. Dokou 2004, p. 49.

5. Modulaire.

6. Organisation des acteurs au sein d'un technopole.

groupes tout en conservant les avantages de flexibilité, de réactivité, de climat humain des petites entreprises »⁷.

Mais quels sont précisément les stratégies et les rapports qu'entretiennent les entreprises au sein de ces réseaux toujours plus « compacts » ?

1.3 Le mode de fonctionnement des réseaux d'entreprises

Comprendre les stratégies de l'entreprise est aujourd'hui crucial pour analyser la formation des réseaux. Il semblerait aujourd'hui que les stratégies de « coopération », c'est-à-dire de « coopération compétitive et les stratégies de « repli » des entreprises multinationales (priorité au « cœur de métier » en délaissant les activités périphériques), doivent désormais compléter les stratégies de domination par les coûts, de « différenciation » et de « concentration » de M. Porter (1990). Elles laissent donc place à des « niches » de rentabilité pour des PME qui peuvent pratiquer une coopération, parfois asymétrique, en amont ou en aval des grands groupes et dans des territoires où les savoirs et les savoir-faire spécifiques sont déterminants.

La dynamique des réseaux est étroitement liée aux stratégies des acteurs (internationalisation, mise en réseau, projets collectifs), à la nature du tissu industriel, aux facteurs d'attraction et aux ressources spécifiques (C. Karlsson et *alii*, 2005 ; DATAR, 2001 ; Porter, 2000). Conscientes du fait que la création de valeur peut être démultipliée par une meilleure insertion territoriale, les entreprises s'efforcent dorénavant de mieux prendre en compte le « facteur régional » dans leurs stratégies. En effet, dans un contexte de compétition intense entre pays et régions, on assiste à une remise en cause du positionnement concurrentiel des territoires qui doivent s'adapter à une mondialisation porteuse d'opportunités et d'incertitudes.

Ainsi, plus qu'à aucune autre époque de l'histoire, c'est la position nodale d'un acteur (d'un individu, d'une entreprise, d'une ville, d'une nation) au sein d'un réseau en synergie autour d'acteurs innovants (de groupes sociaux, d'industrie, de métropoles) qui est le meilleur garant d'une croissance soutenue.

7. Y. Gattaz, dans M. Rousseau 2004, p. 9.

Face à ces entreprises-réseaux qui peuvent faire « système » dès lors qu'elles trouvent des relais ou partenaires appropriés, plusieurs types de réseaux d'entreprises peuvent être retenus⁸.

De nombreux modèles académiques (districts industriels, milieux innovateurs, clusters, grappes d'entreprises...) ont émergé depuis une vingtaine d'années, depuis l'impulsion donnée par le modèle des districts italiens, les modèles académiques fondés sur l'analyse des bienfaits d'une organisation localisée se sont multipliés. Notre propos n'est pas ici exhaustif mais vise à présenter quelques modèles connus, influents. Il s'agit des modèles du district industriel, des SPL, des pôles de compétitivité et du concept de « cluster » selon M. Porter.

1.4 Des districts industriels à l'économie de proximité

1.4.1 Les districts italiens

Introduit par l'économiste anglais Alfred Marshall (1919, 1920), le concept de district industriel a été remodelé par des auteurs italiens (Bagnasco, Brusco, Garofolli, Becattini...) dès la fin des années 1970.

La notion de district a émergé pour caractériser le développement, sur une zone géographique circonscrite, d'un système de production centré autour d'un produit typique.

Les entreprises engagées, nombreuses et généralement de petite taille, retirent des avantages concurrentiels de cette organisation à la fois spatialisée et productive, dont la dynamique tient au développement endogène, aux externalités spatiales, aux économies d'agglomération et à un mélange subtil entre coopération et concurrence. En cela, les districts présentent un terrain propice à l'innovation ; c'était le cas des fameux districts italiens des régions de la Troisième Italie (Italie du Nord-Est et du centre), dont l'or-

8. D'autres classifications peuvent être retenues, en particulier celle de (J.-F. Lécole, 2004, p. 4), élaborée par le cabinet Katalyse et qui est relativement proche. Elle discrimine en effet cinq types de réseaux d'entreprises à partir de deux critères : l'intensité des actions et le poids économique et scientifique. Sont alors distingués : les réseaux d'affaires, les clubs locaux, les réseaux locaux de coopération, les pôles sectoriels et les pôles de compétitivité.

ganisation à travers une industrie locale spécialisée se révélait performante sur le marché mondial, démystifiant ainsi le modèle de la grande entreprise.

Aujourd'hui en France, un collectif de recherche propose une synthèse élargie de tous ces travaux relatifs aux dynamiques territoriales et à la production de connaissance et d'innovation sous la notion d'économie de proximité.

1.4.2 Notion d'économie de proximité

Une proximité qui n'est plus seulement géographique mais qui se construit, qui est donc organisée par les acteurs. Selon les auteurs, la proximité organisée (Gilly et Torre, 2000) peut elle-même être décomposée en deux dimensions, l'une organisationnelle (appartenance à une organisation commune, construite ensemble, dans laquelle on se coordonne), l'autre institutionnelle (partage d'une culture, un langage, des valeurs, des normes et des règles) (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

Dans la continuité des travaux italiens, d'autres pays se lancèrent à la recherche de territoires performants. Le concept de district bénéficie aujourd'hui de nombreuses filiations ou prolongements théoriques.

En France, sous l'impulsion de Claude Courlet⁹ et de son équipe grenobloise, il s'agit des Systèmes Productifs Locaux (SPL). Aux États-Unis, on évoque plutôt les clusters, tandis qu'en Suisse, on s'attache aux milieux innovateurs¹⁰...

1.5 Des SPL aux Pôles de compétitivité en France

1.5.1 Les Systèmes Productifs Locaux

La politique française d'aménagement du territoire, comme celle d'autres pays, a repris les considérations théoriques des auteurs de la science régionale¹¹ et a en fait une véritable politique incitative aux réseaux d'entreprises

9. <http://www.iupml.upmf-grenoble.fr>

10. <http://www2.unine.ch> - GREMI

11. G. BENKO, *Géographie des technopoles*, Masson, 1991. G. BENKO, A. LIPIETZ, *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigme de la géographie industrielle*, PUF Paris, 1992.

RÉSEAUX, CLUSTERS, QUELLES DYNAMIQUES POUR L'ENTREPRISE ?

locaux depuis 1997. C'est à partir des années 1980 que cette politique apparaît avec les « Technopoles », impulsée par la DATAR¹². En pratique, n'ayant pas relevé d'une politique nationale spécifique, les structures nées de ce vaste mouvement sont très hétérogènes.

La politique d'appui aux SPL a été engagée par la DATAR en 1998 et la définition des SPL recouvre : « *une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.)* »¹³.

Toujours suivant la DATAR, un SPL se caractérise par :

- la concentration de PME sur un territoire donné ;
- l'appartenance de ces PME à un secteur ou couple produit/marché précis ;
- l'intensité des relations interentreprises sur ce territoire (par rapport aux relations avec les entreprises extérieures) ;
- des avantages offerts aux entreprises membres par l'intermédiaire de services marchands et non-marchands ;
- une culture commune, propre aux différents acteurs composant le SPL.

Le gouvernement a annoncé, à l'issue du CIADT¹⁴ du 13 décembre 2002 et du 14 septembre 2004, sa volonté d'engager le potentiel industriel français sur la voie de l'innovation en soutenant le **développement de « Pôles de compétitivité »**.

1.5.2 Les Pôles de compétitivité

Le développement de tels pôles basés sur la compétence, et non plus comme par le passé sur les ressources naturelles, prend toute son impor-

12. Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale.

13. DATAR, *Les systèmes productifs locaux*, La Documentation française, Paris 2002.

14. Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire : <http://www.ecologie.gouv.fr> et <http://.ifremer.fr>

tance dans l'économie post-industrielle dont les matières premières sont l'éducation, l'information, le savoir-faire, la créativité, et dans laquelle la compétition est mondiale.

Un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire donné, des entreprises, des laboratoires de recherche et des établissements de formation pour développer des synergies et des coopérations. D'autres partenaires dont les pouvoirs publics, nationaux et locaux, ainsi que des services aux membres du pôle sont associés.

L'enjeu est de s'appuyer sur les synergies et des projets collaboratifs et innovants pour permettre aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan dans leurs domaines en France et à l'international.

Les pôles de compétitivité sont une réponse aux mutations industrielles françaises avec en toile de fond le problème des délocalisations. Les prémices de la réflexion sont apparues lors du CIADT de décembre 2002 : « *Bien que la France soit la quatrième puissance industrielle mondiale, son potentiel est encore aujourd'hui concentré sur un trop petit nombre de pôles de rayonnement international. La politique d'aménagement du territoire doit y remédier en impulsant et en accompagnant une stratégie territoriale qui favorise la création et l'animation de pôle d'excellence, regroupant réseaux technologiques conjuguant recherche privée et publique, établissements d'enseignement et entreprises innovantes* ».

Les pôles de compétitivité deviennent alors le cheval de bataille du gouvernement. Ils sont nés d'un vaste mouvement institutionnel déclenché par des constats de la faiblesse française en matière d'investissement en R&D et d'une mauvaise position dans les secteurs en émergence comme les technologies de l'information ou les biotechnologies.

Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale.

Figure 1 : Définition d'un pôle de compétitivité



Avec les pôles de compétitivité, il s'agit de lancer une politique d'incitation plus forte aux coopérations et au développement d'innovations qu'avec les SPL.

L'objectif est double : positionner certaines régions comme sièges de compétences industrielles et technologiques spécifiques, reconnues en France et dans le monde et accroître ainsi la compétitivité des territoires.

La notion de pôle de compétitivité ou compétence ou d'excellence fait partie de l'économie des territoires. On peut trouver les germes des principes sous-tendant les pôles de compétence dans la théorie des avantages comparatifs de l'économiste classique David Ricardo.

La large connaissance des SPL et des pôles de compétitivité est en grande partie due au travail de Michael Porter qui s'est inspiré de la théorie des avantages comparatifs pour proposer en 1990 la notion de pôle de compétence (*competitive clusters*) qui rassemblent, sur une même zone géographique dans une branche d'activité spécifique, une masse critique de ressources et de compétences procurant à cette zone une position-clé dans la compétition mondiale.

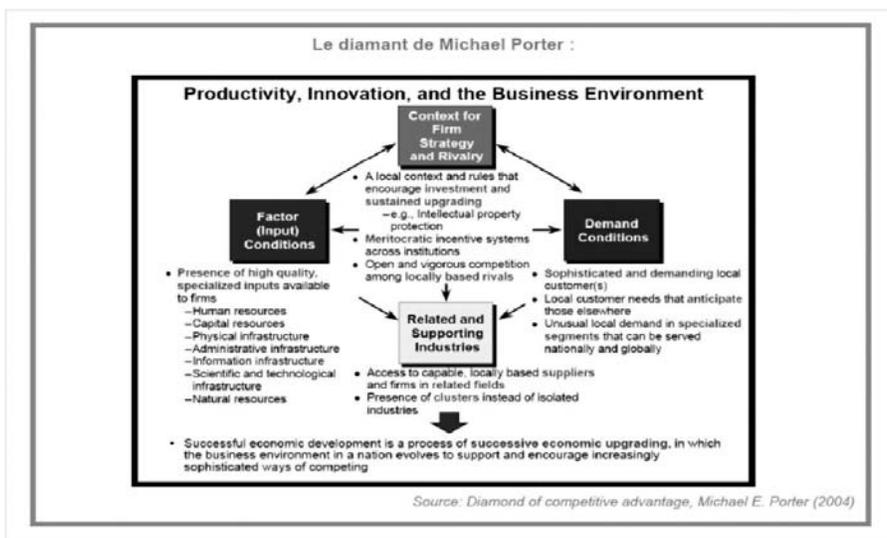
1.6 Le cluster « Porterien »

Début des années 1990, l'économiste américain Michael Porter présente un modèle de croissance économique (Porter, 1990). Le concept de cluster est un terme générique regroupant plusieurs déclinaisons théoriques,

selon l'intensité de la mise en réseau, la taille des acteurs et leurs relations industrielles, leur étendue géographique, comme témoigne la variété des stratégies clusters mises en place dans différents pays.

Il repère, dans le monde entier, 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 (figure 2)**. 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.

Figure 2 : Le diamant de Michael Porter



D'un point de vue théorique, les **avantages** que **les entreprises peuvent retirer des clusters reposent sur quatre fondements théoriques majeurs** :

- la première notion est liée aux notions **d'économie de la connaissance**, ou encore de « *nouvelle économie* » et à l'effet d'apprentissage, qui s'attaque à la diffusion de l'information, à la connaissance des processus ;

RÉSEAUX, CLUSTERS, QUELLES DYNAMIQUES POUR L'ENTREPRISE ?

- la deuxième notion est liée au concept **d'externalités des réseaux**, les apports de Marshall ont été affinés par les économistes géographes, qui ont distingué deux types d'économies externes¹⁵ :

- les externalités de localisation (gains provenant de la proximité d'entreprises de la même branche),
- les externalités d'urbanisation (gains extérieurs à la branche d'activités, internes à l'économie locale) ;

- la troisième notion fait référence à l'effet **d'intégration verticale** des clusters : en coopérant, les entreprises élargissent leur offre de produits sur le long de la chaîne de valeur et répondent au dilemme stratégique de « faire » ou « faire faire » ;

- la quatrième notion présente les clusters comme des systèmes ouverts, comme des structures qui accordent une attention particulière aux **relations entretenues avec l'extérieur**, qu'ils s'agissent d'autres acteurs ou des politiques impulsées à un niveau national et/ou européen voire mondial.

Le phénomène cluster dans son ensemble apparaît comme une modalité locale d'adaptation au global et un outil de relance de la compétitivité qui vient compenser les différentiels de coûts avec les pays à bas salaires. Le mode de coordination des acteurs d'un cluster combine la relation de marché avec la relation de réciprocité. Cette dynamique d'acteurs permet aussi de valoriser des ressources nouvelles cachées, inutilisées ou encore enrichies par leurs combinaisons. En effet, aux *inputs* classiques que sont le capital, le travail et la matière première, viennent se combiner les apprentissages cognitifs accumulés localement, de la culture, de la formation spécifique.

Si les différents gouvernements nationaux, régionaux et locaux, ont mesuré l'importance du phénomène de clusters, on constate la même prise de conscience chez les entreprises, directement concernées.

Fonctionner en réseau : pour quels bénéfices ?

15. D. AUDRETSCH, and M. FELDMAN (1996) "R&D Spillovers and the Geography of innovation and production", *The American Economic Review*, 86, 3, pp. 630-640.

2. Les Réseaux, la clé de développement des entreprises

L'enquête réalisée par l'entreprise Gallup dans le cadre du baromètre de l'innovation en juillet 2006 auprès de 3 500 entreprises européennes travaillant dans un environnement propice aux clusters, révèle les informations suivantes :

- 62 % des chefs d'entreprises de l'Union européenne à 25 affirment avoir conscience de l'intérêt des clusters contre 42 % des nouveaux États membres ;
- 68 % des chefs d'entreprise estiment que les autorités publiques ont un rôle important, voire fondamental, dans le soutien aux clusters ;
- 24 % des entreprises d'au moins 20 salariés déclarent travailler dans un environnement favorable aux clusters caractérisé par une coopération étroite avec d'autres entreprises et des liens forts avec les infrastructures locales ;
- 60 % des entreprises interrogées estiment que le cluster dont chacune est membre encourage l'esprit d'entreprise ;
- en matière d'innovation : sur la base de l'innobarometer 2004, les entreprises appartenant à des clusters sont davantage susceptibles de déposer brevets et marques pour leurs innovations et leurs nouveaux produits/services.

Soumises à des pressions concurrentielles de plus en plus fortes et de plus en plus internationales, les entreprises sont conduites à redéfinir ou développer de nouvelles stratégies. Les stratégies de coopération entre entreprises constituent des moyens par lesquels elles peuvent gagner un certain nombre d'avantages économiques.

Nous nous attacherons dans les prochaines sections à présenter dans un premier temps les avantages compétitifs que les entreprises peuvent retirer en théorie, ou espèrent tirer de leur participation dans un cluster et dans un second temps les effets générés et les principaux résultats qui en découlent.

2.1 Objectifs poursuivis par les entreprises

De manière générale, les entreprises visent la **recherche combinée d'un certain niveau de profit et de croissance**. Cette recherche de profit et de croissance implique la mobilisation par l'entreprise de tous les avantages

comparatifs dont elle peut disposer par rapport à ses concurrents (J.M. Chevalier, 2000), pour accroître notamment :

- **les marges**, en agissant sur les coûts, le prix de vente, le contrôle du risque concurrentiel ;
- **le volume des ventes**, en cherchant à diversifier leurs portefeuilles de marchés, de produits...

2.2 Avantages compétitifs recherchés par les entreprises

Cette recherche de profit et de croissance amène les entreprises à exploiter l'ensemble des ressources disponibles, en particulier celles qui sont spécifiques. Elles vont notamment s'appuyer sur les actifs locaux qui sont peu transférables du fait de coûts irrécouvrables de transfert, tels que le travail qualifié, certains savoir-faire, les connaissances collectives.

Dans un environnement de plus en plus marqué par la complexité, la flexibilité, l'innovation et l'accès à l'information sont des facteurs clés de succès de plus en plus importants pour les entreprises. La densité et la proximité géographique peuvent alors jouer un rôle de catalyseur dans la création d'avantages compétitifs.

Comme l'indique M. Jauffrit¹⁶, les entreprises, notamment les PME, s'impliquent dans un cluster pour être plus compétitives sur le marché mondial et atteindre ainsi collectivement, en gagnant en échelle et portée, des objectifs qu'elles ne pourraient pas se fixer individuellement.

M. Porter décrit les liens étroits entre la compétitivité des entreprises et leur appartenance à un cluster : les entreprises de cluster bénéficient d'un environnement local de firmes concurrentes, de ressources spécialisées et d'institutions qui encouragent les transferts de connaissance, stimulent leur compétitivité. Le cluster est ainsi considéré comme un système qui se renforce de l'intérieur, qui produit de la richesse de manière endogène.

La productivité des entreprises augmente, grâce à l'accès à un marché du travail local adapté aux besoins du cluster, à l'accumulation de connais-

16. M. JAUFFRIT, « Stratégie de territorialisation versus stratégie de localisation ; le cas de vingt six entreprises dans trois clusters des Pays de l'Adour », *Cahier de recherche* 2004, n°2, p. 25-63.

sances et aux transferts d'information au sein du cluster, qui facilite ainsi l'apprentissage, l'acquisition et la diffusion de compétence et de technologies¹⁷.

La capacité d'innovation des entreprises est facilitée au sein d'un cluster : selon les segments de marchés ou leurs intérêts, elles peuvent nouer des alliances avec d'autres entreprises, les laboratoires de recherche, les centres de formation, les autorités publiques. En construisant la confiance entre les différents acteurs, il s'agit d'établir une dynamique partenariale durable de stratégie commune et de projets partagés.

« La valeur d'un cluster réside ainsi souvent dans les synergies qui se créent grâce aux réseaux et aux relations personnelles entre les acteurs. Elles constituent réellement un actif à la fois intangible et spécifique au cluster donc intransférable. [...] La propension individuelle à coopérer et à se coordonner est comme la confiance, le produit d'un background commun aux individus qui interagissent : histoire ou culture commune. Dans cette perspective, la confiance est un produit de l'enracinement des relations économiques quotidiennes dans le champ plus large des institutions sociales et politiques, des normes et des règles tacites dont dépend la reproduction de la collectivité. Cette confiance est déterminante pour le bon fonctionnement d'un cluster et son efficacité économique » Marciano, (2005)¹⁸.

Les réseaux d'entreprises sont à l'origine d'une nouvelle logique économique qui se renforce dans une gestion active des ressources humaines et la production de compétences collectives.

Dans une économie mondiale en expansion rapide, de nouveaux positionnements stratégiques s'imposent aux entreprises. Le regroupement au sein des clusters va leur permettre de mutualiser un certain nombre de coûts inhérents à la nécessité d'optimiser le développement et la gestion de leurs flux de :

- biens réels (matières premières, biens intermédiaires, produits finis) ;

17. J.G. DITTER « Les systèmes productifs locaux vitivinicoles : concepts, exemples et enseignements possibles pour la France et la bourgogne », *Cahiers du CEREN* 2005, 10, pp. 2-15.

18. A. MARCIANO, « DIACT, Glossaire réalisé à la demande de la commission nationale SPL », *DIACT*, 2005.

RÉSEAUX, CLUSTERS, QUELLES DYNAMIQUES POUR L'ENTREPRISE ?

- services (achetés à l'extérieur ou produits par les entreprises) ;
- informations ;
- financement.

Ces regroupements stratégiques peuvent être **de nature verticale**, dans le cadre de relations clients-fournisseurs, **et/ou horizontale**, unissant des entreprises développant un même type d'activité, utilisant une même technologie, ayant recours à un même type de ressource. **On vise ainsi la collaboration axée sur la promotion de l'innovation** et en particulier les regroupements structurés autour des domaines technologiques porteurs.

Il existe de nombreux avantages à ces regroupements :

- partage des qualifications ;
- accession à de nouveaux marchés ;
- favoriser la création d'emplois durables ;
- renforcer la capacité d'innovation des entreprises.

L'objectif clairement énoncé est de rechercher une masse critique permettant d'atteindre une compétitivité et une visibilité internationale.

Une des idées fortes des pôles de compétitivité et des clusters, est de favoriser le travail en réseau d'entreprises qui, seules, ne seraient pas suffisamment visibles sur le marché. Ensemble, leur compétitivité s'accroît et leur taille leur ouvre la voie vers l'innovation. Tout le monde s'accorde à dire que cette « *démarche du Cluster ou Clustering* » est la clef de voûte du développement. Elle permet une mise en commun de forces, compétences, outils et stratégies, dans la poursuite d'un même but : le développement économique local mais aussi national.

2.3 Le clustering, outil au service du développement économique

Les entreprises composant le cluster peuvent accéder à des marchés nouveaux mais surtout à des savoir-faire, des technologies, des développements en commun et à une meilleure couverture de la chaîne de valeur ajoutée dans leur domaine d'activité, qui ne seraient pas accessibles si elles agissaient isolément. Aussi, **la stimulation des réseaux ou clustering est perçue comme un enjeu fondamental** pour permettre aux entreprises

mais aussi à l'ensemble des acteurs économiques ou politiques locaux de se positionner dans une économie globalisée et évolutive, et d'accéder ainsi aux sources de connaissance nécessaires afin de soutenir la compétitivité de leurs activités.

Les entreprises et autres acteurs locaux sont unis par une communauté d'intérêt (besoins et contraintes communs, complémentarités, interdépendances, partager et échanger les points de vue et explorer les opportunités communes) et développent volontairement des relations de coopération dans un ou plusieurs domaines. Le cluster peut également inclure les institutions de recherche et d'enseignement avec lesquelles les entreprises qui le constituent, développent des collaborations et partenariats.

En effet, pour faire face à la concurrence réelle ou potentielle à court et à moyen terme, les entreprises doivent développer leur compétitivité, c'est-à-dire leur capacité à s'inscrire durablement sur le marché. Et c'est grâce à des relations privilégiées entre les différents acteurs économiques et politiques locaux que **le cluster peut véritablement s'ériger en un outil performant et dynamique de développement économique pour les entreprises.**

Les incidences positives du clustering peuvent être appréhendées au regard de différents indicateurs ; afin de mesurer les principaux avantages générés par les clusters, des premiers indicateurs d'évaluation sont proposés dans un document publié par la DIACT¹⁹.

2.4 Principaux avantages générés

Par exemple, le taux d'accroissement du volume des marchés nationaux ou à l'exportation, de la valeur des produits ou services proposés permet de mesurer certains avantages compétitifs des clusters.

De même, à un niveau micro-économique, l'amélioration de la productivité ou celle de la masse salariale, tant au niveau des effectifs que du niveau de salaire moyen sont également révélateurs des bénéfices générés par les clusters. De plus, ces derniers facilitent ou tout simplement permettent l'accès pour ses composantes à des services spécifiques, à certains équipements de production ou de conception, de R&D ou à de nouvelles technologies.

19. Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires.

RÉSEAUX, CLUSTERS, QUELLES DYNAMIQUES POUR L'ENTREPRISE ?

Le cluster offre également aux entreprises un meilleur accès à des ressources humaines plus qualifiées, maîtrisant les nouvelles compétences et meilleures pratiques récemment acquises. La valeur ajoutée qu'il procure à ses composantes se mesure également à la faculté qui leur est offerte de mettre en place de nouveaux partenariats, mais aussi de mieux appréhender et anticiper la conduite des concurrents sur le marché, notamment grâce à une optimisation de l'usage des nouvelles technologies. Enfin, les avantages découlant de la pratique du clustering peuvent également être mesurés au regard de la réalisation d'économies d'échelle par une réduction des coûts de production, de R&D, de recrutement, de formation, de distribution ou encore de logistique ou de communication.

Le cluster permet également d'augmenter le coût des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics pour se protéger de l'entrée de concurrents potentiels sur un marché donné. Il permet un meilleur accès à certains types de subventions telles que pour la R&D et facilite ainsi les conditions de financement de l'entreprise, notamment par une confiance accrue des financeurs, tout en accélérant l'innovation et la dynamique de l'entreprise.

La liste de ces indicateurs n'est en aucun cas exhaustive mais leur mesure à intervalles réguliers permet une meilleure approche des impacts suscités par la mise en place de clusters au niveau local mais aussi national.

Le succès des démarches clusters est intimement lié à la mobilisation plus ou moins active des entreprises. L'intensité des avantages générés par le cluster est fonction de la **mutualisation des connaissances, meilleures pratiques et technologies des entreprises** qui le composent. Aussi, il paraît important, afin d'optimiser les bénéfices dégagés par le cluster, que ses composantes aient des objectifs individuels et collectifs cohérents. L'« esprit de groupe » s'érige alors en véritable dynamique et condition de viabilité du cluster. Pour résumer, les principaux accélérateurs de performance pour l'entreprise sont :

- **la diversification de l'offre de produits** : les dynamiques économiques contemporaines donnent à la création, à l'innovation et aux différentes formes de différenciation un rôle primordial pour la pérennité des entreprises et leur développement. Le design et l'innovation rendent les entreprises plus compétitives ;

- **la Mobilisation des compétences** : en s'appuyant sur le triptyque « salarié, entreprise, territoire » les réseaux participent à la qualification professionnelle ;

- **l'Offre globale, plateforme de services pour une performance accrue des entreprises** : l'organisation en réseau aide les entreprises à passer d'une logique d'offre de « produits » à une logique d'offre de « services » en construisant une offre globale qui intègre les compétences de plusieurs entreprises et leur donne accès à des marchés nouveaux ;

- **le financement** : des projets soutenus, en général, soit par un comité d'expansion, soit une Agence de Développement Local, soit par les organismes consulaires, soit par des syndicats professionnels ;

- **l'international** : la coopération « interclusters » est un outil favorisant l'ancrage territorial des entreprises et de leurs activités à l'international ;

- **la veille stratégique au service de la compétitivité des entreprises** : l'objectif est de mettre en évidence la valeur ajoutée des clusters en termes d'innovation, d'inciter à la diffusion et au transfert des bonnes pratiques ;

- **le pilotage des réseaux** : facteur clé de réussite des démarches de coopération interentreprises, qui doit faire preuve de flexibilité et s'adapter en permanence aux évolutions des réseaux pour le rendre le plus performant.

Ces dernières années, nombreux sont les rapports ou colloques²⁰ faisant état de la multiplication et du foisonnement des « *Clusters ou SPL ou Pôles de compétitivité ou Districts* » dans tous les secteurs d'activité qu'ils soient traditionnels ou de haute technologie. Néanmoins, si ce **modèle d'organisation tend à se développer partout dans le monde**, ses caractéristiques varient sensiblement d'un pays à l'autre. Dans certains États, la puissance publique peut décider de mener une politique volontariste de soutien à l'innovation ou en faveur des clusters, devenant par là même un acteur important du système en place. Dans d'autres pays, la culture entrepreneuriale y est ancrée, favorisant ainsi l'initiative privée et l'émergence spontanée de clusters. De même, à ces différences conceptuelles, s'en ajoutent d'autres liées à l'organisation administrative, à la taille des clusters au positionnement spécifique des universités, aux rôles des pouvoirs publics, à l'influence des grandes entreprises sur leur territoire.

20. Université d'été des SPL, Clusters et Pôles de compétitivité 11, 12 et 13 septembre 2006. Université Europe-Méditerranée des Clusters : 21, 22 et 23 novembre 2007.

3. Expériences françaises et étrangères au sein des réseaux

De nombreux pays et régions se sont lancés dans une politique active de développement des clusters depuis les années 1980. Les paliers et les définitions sur lesquels ils s'appuient diffèrent, et les résultats d'un pays à l'autre sont d'autant plus difficiles à saisir et à comparer que les politiques clusters se renouvellent très rapidement en raison de la popularité croissante du concept.

De contextes différents découlent différentes modalités, types et ampleurs d'interventions.

Cette partie traite donc de manière succincte des politiques clusters où l'on observe une très forte polarisation des clusters en Asie, en Amérique du Nord et dans les pays de l'Union européenne, dont nous donnons des exemples non exhaustifs.

3.1 Des initiatives clusters dans le monde

3.1.1 Au Japon

Les clusters au Japon relèvent de la politique gouvernementale et ont pour but de promouvoir l'innovation. Depuis 2001, deux initiatives, en théorie complémentaires, ont été mises en place et ont labellisé 18 clusters de la connaissance, à vocation scientifique et technologique (*knowledge clusters*) et 19 clusters industriels :

- les clusters technologiques dépendent du ministère de l'Éducation, de la Culture, de la Recherche et de la Technologie. Il s'agit d'un système d'innovation qui doit inciter aux recherches coopératives entre universités, instituts de recherche et entreprises, et qui est centré sur une organisation fédératrice désignée par des collectivités locales ;

- les clusters industriels sont reliés au ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie. Les 19 clusters labellisés associent 250 universités et 6 500 PME.

3.1.2 En Chine

La Chine fonctionne en réseau et innove dans les secteurs de la santé – sciences de la vie, l'aéronautique, l'automobile, les sciences de l'information et nanotechnologies, avec un grand nombre de clusters spécialisés dans les semi-conducteurs, la microélectronique et une spécialisation dans l'optique. La plupart de ces clusters sont situés dans le sud-est de la Chine (Shanghai, Tianjin et Canton).

Concernant les technologies propres, la Chine, et plus particulièrement Shanghai, abrite le centre de recherche de General Electric et doit devenir un hub mondial dans les années à venir.

La Chine avec une croissance de + 9 % par an, est actuellement le premier déposant mondial de marques. Tel est le vrai défi que nous lance la Chine et non la contrefaçon souvent mise en exergue.

3.1.3 Aux États-Unis

Aux États-Unis les clusters renvoient d'abord à des concentrations géographiques sectorielles où les acteurs sont reliés par des réseaux d'affaires souvent spontanés. Les autorités régionales entreprennent parfois des initiatives clusters. La réorientation récente vers les *cleantech*²¹ du cluster de la Silicon Valley, 250 000 personnes, référence incontournable dans l'économie de la connaissance, en est l'exemple. Plus de 500 millions de dollars auraient déjà été investis dans des *starts-ups cleantech* en 2006, avec un marché évalué à 50 milliards de dollars en 2015.

3.1.4 Au Canada

Les « clusters » constituent actuellement l'un des éléments principaux de la stratégie du Canada sur l'innovation, du programme ACCORD du Gouvernement du Québec ainsi que du plan stratégique de plusieurs organismes de développement économique régional. La place importante qu'ils occupent dans les politiques fédérales, provinciales et régionales justifie à elle seule qu'on leur accorde une attention particulière. L'importance qui

21. Nouveaux carburants, biomasse, capteurs intelligents, énergie solaire...

est actuellement accordée à cette idée émane des deux éléments contextuels suivants : le renouvellement de la vision du rôle des acteurs des régions et le renouvellement de la compréhension de ce qu'est l'innovation.

Le développement de « clusters » véritablement fonctionnels peut prendre plusieurs décennies, comme ce fut le cas du « cluster » de l'aéronautique à Montréal et du « cluster » des télécommunications à Ottawa. Aujourd'hui le pôle de Waterloo, à l'ouest de Toronto, qui rassemble 455 entreprises et emploie 13 000 personnes, est un cluster parmi les plus dynamiques du Canada et de l'Amérique du Nord dans le domaine des Technologies de l'information et de la communication. La réputation internationale croissante de la région s'est récemment reflétée par l'installation de gros centres de recherches par Microsoft et Google.

L'un des outils principaux de cette intelligence collective est l'existence d'une multiplicité de réseaux sociaux à l'origine de cette communauté innovante. Partout en Europe des initiatives similaires aux « pôles de compétitivité français » existent déjà.

3.2 Des modèles « clusters » en développement dans de nombreux pays européens

L'Allemagne a créé en 1995 des pôles dans sept länder, de même l'Espagne a vu émerger, en très peu d'années, plusieurs communautés autonomes, le Danemark, dont la moitié des PME travaillaient en réseaux dès la fin des années 1980, est aujourd'hui engagé dans une politique plus structurée. Enfin l'Italie est connue depuis de nombreuses années pour ses « Districts industriels » et a lancé depuis 2002 les « districts technologiques ».

3.2.1 En Italie

Avec un tissu industriel qui compte une majorité de petites et moyennes entreprises, le besoin de rassemblement pour faire émerger des projets existe depuis longtemps en Italie. L'Istat (Institut national de statistique) a identifié 200 districts représentant 2 200 000 actifs dans le secteur manufacturier, soit 42,5 % d'emplois en Italie, 90 000 entreprises et 67 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 30 milliards de dollars à l'exportation.

Depuis 2002, le gouvernement italien, dans le cadre des missions du ministère de l'Éducation de l'Université et de la Recherche (Miur), a décidé de donner une dimension supplémentaire à ces districts industriels et a lancé le label « district technologique ».

À l'heure actuelle, six districts technologiques ont été labellisés :

- Turin et les technologies sans fil (Torino Wireless) ;
- La Vénétie et les nanotechnologies (Veneto nanotech) ;
- Catane et l'Etna Valley (micro et nano-systèmes) ;
- La Lombardie et les biotechnologies ;
- Bologne et la Mécanique.

3.2.2 Au Danemark

Le Danemark soutient les clusters à haut potentiel, notamment via la mise en réseau et des investissements communs dans les infrastructures. Le processus d'identification, avant tout qualitatif, repose sur quatre critères : structure du cluster, compétences, performance et cohésion. Au terme du repérage, 29 « competence clusters », dont 11 d'importance nationale, 9 d'importance régionale et 9 « potentiellement intéressants » ont été identifiés. Les clusters les plus représentatifs de cette politique sont *Medicon Valley* et *NorCom Wireless Communication*.

3.2.3 En Espagne

L'Espagne, en très peu d'années, a vu émerger plusieurs clusters dans les différentes communautés autonomes avec pour objectif affiché de ces politiques l'amélioration des capacités scientifiques et technologiques.

Les pays Basques et la Catalogne se sont lancés dans l'aventure dès les années 1990.

Le Pays Basque, dès 1991 a défini des clusters avec des thématiques prioritaires : électroménager, automobile, machine-outil, industries portuaires...

Les clusters basques sont aujourd'hui au nombre de 13 et génèrent 45 % du PIB de la région.

La Catalogne, avec des positions fortes en microélectroniques, télécommunications santé et environnement, compte aujourd'hui parmi les régions

RÉSEAUX, CLUSTERS, QUELLES DYNAMIQUES POUR L'ENTREPRISE ?

les plus dynamiques d'Europe et concentre désormais ses efforts sur quatre secteurs émergents : aéronautique, biotechnologies, énergies propres et agroalimentaire ; et trois secteurs en mutation : automobile, textile et électronique grand public.

Aujourd'hui, le gouvernement Catalan oriente sa politique économique à travers une quarantaine de micro-clusters, qui lui permettent de cibler ses financements et de redéfinir ses programmes de soutien aux entreprises.

3.2.4 Au Royaume-Uni

Un projet de recherche pour déterminer les clusters régionaux a été mené en 2002 par la DIT (Ministère du Commerce et de l'Industrie), dont le rapport identifiait 154 clusters.

L'identification reposait sur deux critères, l'un qualitatif (entretiens avec des experts), l'autre quantitatif (s'appuyant sur la base du quotient de localisation). Aujourd'hui en Angleterre, les neuf agences régionales gèrent les clusters en les considérant, avant tout, comme des outils de développement territorial. Les investissements en matière d'infrastructures sont ainsi élaborés en ayant au préalable déterminé leurs impacts probables.

3.2.5 En Allemagne

L'Allemagne compte plusieurs « réseaux de compétences ». animés par le centre technologique de l'association des ingénieurs allemands (VDI-TZ), le club des réseaux allemands, « Kompetenznetze.de », rassemble 96 réseaux les plus compétitifs, intervenant dans 19 domaines d'innovation.

L'initiative lancée en 1998 par le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche constitue un instrument stratégique qui a une double finalité :

- concentrer les informations sur les meilleurs réseaux de compétences d'Allemagne, sur les champs d'innovation et les régions, en assurant une présentation attrayante pour le public ;
- soutenir les réseaux présents sur son site en mettant à leur disposition une infrastructure de communication et d'information innovante et en facilitant l'échange de connaissance entre eux, sur les questions de gestion de réseau.

L'initiative *Kompetenznetze Deutschland* présente aujourd'hui 130 réseaux répartis sur 18 domaines d'innovation et 30 régions. Plus de 6 000 entreprises et plus de 1 600 institutions de recherche d'adhèrent à ses réseaux.

3.2.6 En France

3.2.6.1 Le SPL : une initiative gouvernementale d'appui aux réseaux d'entreprises

Les systèmes Productifs Locaux (SPL), prémices des pôles de compétitivité, se définissent comme des « groupements d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activités. » Citons parmi les plus anciens celui de l'Arve ou d'Oyonnax, le district verrier de la vallée de la Bresle, ou le SPL Comestic Valley (Parfums, cosmétique). Créé en juillet 1997, le club des Districts Industriels Français fédère plus d'une cinquantaine de SPL. En 1998 96 projets ont ainsi obtenu le label SPL de la DATAR.

Depuis 2001, la politique française d'appui aux SPL, s'est concrétisée au travers de la création d'une commission nationale interministérielle des SPL, et de l'attribution d'un budget de 2,3 millions d'euros pour soutenir les démarches innovantes des SPL.

Les SPL ont principalement permis d'« encourager toutes les formes de coopération », avec les objectifs suivants :

- accroître les performances économiques des territoires ;
- développer l'économie relationnelle et la cohésion territoriale ;
- rechercher des effets leviers par la multiplication des partenariats public-privé ;
- promouvoir un comportement coopératif chez les PME par le développement de coopérations stratégiques et d'alliances.

Les pôles de compétitivité : un dispositif pour une nouvelle politique industrielle française

22. « La France, puissance industrielle », DATAR février 2004 ; « Pour un écosystème de la croissance », C. Blanc, mars 2004, « Désindustrialisation, délocalisations », Max Roustan, mai 2004.

RÉSEAUX, CLUSTERS, QUELLES DYNAMIQUES POUR L'ENTREPRISE ?

La politique des pôles de compétitivité en France est née à la suite d'un processus de réflexion initié par la DATAR et de nombreux rapports²². Les politiques des pôles de compétitivité est une démarche originale de soutien aux volontés de partenariat interentreprises et inter-institutions dans laquelle l'État se veut facilitateur. Elle accorde une place prépondérante aux porteurs de projets industriels et scientifiques, tout en permettant la représentation des collectivités publiques intéressées au développement des pôles.

Les principes retenus pour labelliser un pôle :

- être créateur de richesses nouvelles à forte valeur ajoutée et d'emplois qualifiés ;
- se positionner sur les marchés mondiaux à fort potentiel de croissance et posséder une visibilité internationale : le pôle doit ou devra à horizon limité représenter une masse critique suffisante, sur les plans industriels et/ou technologiques ;
- se fonder sur un partenariat approfondi entre acteurs et une gouvernance structurée ;
- définir les objectifs et moyens d'une stratégie efficace de développement économique et d'innovation.

Le CIADT du 12 juillet 2005 a défini les principes, le processus de sélection et donné la liste des pôles labellisés. **Il y a aujourd'hui 71 pôles de compétitivité en France** regroupant 9 000 chercheurs travaillant sur 1 000 projets labellisés. Un milliard d'euros publics ont été investis depuis leur lancement en 2005, sur une enveloppe globale de 1,5 milliard prévue en 2008. 50 % des ressources sont concentrées sur sept pôles principaux, dits « mondiaux » :

Les 7 pôles de compétitivité mondiaux :

- **Aerospace Valley** : aéronautique, espace, systèmes embarqués (Aquitaine/Midi-Pyrénées)
- **Finance Innovation** : banques et entreprises d'investissement (Ile-de-France)
- **Lyon biopôle** : santé (infectiologie, virologie...) (Rhône-Alpes)
- **Medicen Paris Région** : santé, médicament thérapie génique... (Ile-de-France)

- **Minalogic** : microélectronique, micro-nano, logiciels embarqués (Rhône-Alpes)
- **Solutions Communicantes Sécurisées** : TIC (Provence-Alpes Côtes d'Azur)
- **System@tic Paris Région** : systèmes complexes dans les télécoms, l'automobile et les transports, la sécurité-défense

3.2.6.3 Premier bilan

Le système français est particulièrement complexe et cumule de nombreux dispositifs : SPL et pôles se superposent . Si la politique des SPL met davantage l'accent sur le tissu régional et relationnel qui se crée entre les acteurs, principalement les PME-PMI, celle des pôles semble privilégier de plus en plus les impératifs d'innovation et de compétitivité à l'international et s'appuyer sur des réseaux de grands acteurs industriels, en lien avec les grands centres de recherche publique, parfois implantés de manière diffuse, sans réel ancrage territorial, développant leurs activités dans la région sans impliquer suffisamment le tissu régional de PME.

Le gouvernement a commandé, à la fin de l'année dernière, un audit réalisé par le cabinet américain Boston Consulting Group associé à CM International. Fort des résultats, le gouvernement devrait rapidement relancer la politique des pôles de compétitivité inaugurée en 2004. Les auteurs de l'étude insistent sur l'efficacité du système de financement, notamment sur le fait que les crédits annoncés à l'origine (1,5 milliard d'euros sur trois ans) ont effectivement été mobilisés pour des projets d'innovation. Le niveau d'implication des PME dans ces projets est fort, et celles-ci reçoivent une part importante des financements publics dédiés aux projets.

Dans l'évaluation individuelle qui a été réalisée auprès des 71 pôles, l'audit pointe la diversité des situations et les différents degrés de maturité des pôles et déplore le peu de place accordé au développement durable. Si 39 d'entre eux ont atteint les objectifs de la politique des pôles de compétitivité, 19 ont atteint partiellement les objectifs, ils doivent travailler à l'amélioration de leur stratégie, des modalités de gouvernance et du rôle de l'équipe d'animation. 13 pôles pourraient tirer parti d'une reconfiguration en profondeur.

L'audit manque d'évaluation en matière de répercussions sur l'innovation et l'emploi ; deux des objectifs prioritaires de la politique « pôles », lors de

son lancement il y a trois ans, les auteurs font remarquer qu'il était « trop tôt » pour y parvenir et que le dispositif est encore jeune.

Conclusion

Au terme de ce travail d'analyse et de synthèse, il s'avère que les clusters largement étudiés depuis plus d'une quinzaine d'années, recouvrent une réalité hétérogène, quant à leurs éléments constitutifs et à la concrétisation de leurs objectifs. La complexité du concept cluster se retrouve aussi bien au plan théorique que dans son application politique. Certaines politiques ou initiatives publiques en faveur des clusters cherchent à favoriser un ancrage territorial fort de leurs acteurs, qui jouent un rôle d'aimant sur des activités qui ont tendance à s'agglomérer autour d'un cluster, à l'instar des clusters américains comme la Silicon Valley ou les Districts industriels italiens. D'autres initiatives cherchent à stimuler la mise en réseau des compétences et l'intensité des liens au sein d'une région ou d'un pays, comme le font par exemple des Kompetenznetze en Allemagne. Quelles que soient les configurations retenues, la mobilisation des acteurs publics, comme privés, dans la réussite des clusters est jugée essentielle, le succès de ces démarches étant étroitement lié à la mobilisation active des entreprises.

Cette dynamique d'acteurs permet aux entreprises de tirer plusieurs avantages de leur implication dans un cluster :

- l'accès à de nouveaux marchés ;
- l'accès à des équipements ou infrastructures spécifiques ;
- l'accès à des ressources, à des nouveaux partenariats ;
- la mutualisation de certains coûts ;
- une meilleure connaissance de leurs marchés ;
- une meilleure pratique de l'innovation ;
- l'accès à des financements pour accélérer la mise au point et la mise sur le marché de produits innovants et différenciants, pour développer de nouvelles installations, etc.

Le phénomène *cluster* dans son ensemble apparaît bien comme une modalité locale d'adaptation au global et un outil de relance de compétitivité, présent dans de nombreux pays occidentaux mais aussi au Sud (Brésil et Inde notamment).

Dans la nouvelle économie de la connaissance, les entreprises ne pourront bien tirer leur épingle du jeu relativement à la mondialisation qu'en multipliant les contacts et en se positionnant ainsi au cœur des réseaux reliés à d'autres réseaux et pouvant leur fournir des signaux permettant à leur entreprise d'innover sur toutes les parties de la chaîne de valeur.

Le futur appartient-il à de nouvelles coopérations, multipliant les connaissances des réseaux et facilitant ainsi l'apprentissage partagé, ou existe-il une vie en dehors des clusters ?

Bibliographie

ASSENS (C.), *L'organisation des entreprises : vers une structure en réseau*, Éditions e-theque.com 2002.

AUDRETSCH (D.) and FELDMAN (M.), "R&D Spillovers and the Geography of Innovation and production", *The American Economic Review* 1996, 86, 3, 630- 640.

BARNEY (J.B.), "Firm resources and Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review* 1991, vol 17, 99-120.

BCG, CM International, (2008), *Rapport : Évaluation des pôles de compétitivité*.

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

BRAUDEL (F.), *Civilisation matérielle, économique et capitalisme*, Tome II, Paris, Éditions la Découverte 1980.

CDIF, Club des Districts Industriels Français, Contributions au colloque des 11, 12, 13 septembre 2006.

CEPREMAP, Centre pour la recherche économique et ses applications *Les pôles de compétitivité*.

CHEVALIER (J.M.), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*, Montchrestien, 2^e édition 2000.

DAFT (R.L.), LEWIN (A.Y.), "Where are the theories for the « new » organizational forms ? an editorial essay", *Organization Science* 1993, vol. 4, n° 4, 1-6.

RÉSEAUX, CLUSTERS, QUELLES DYNAMIQUES POUR L'ENTREPRISE ?

D'AVENI (R.), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of stratic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994.

DITTER (J.G.), « Les systèmes productifs locaux vitivinicoles : concepts, exemples et enseignements possibles pour la France et la Bourgogne », *Cahiers du CEREN* 2005, 10, 2-15.

DYER (J.H.), SINGH (H.), (), «The relational view : Cooperative strategy and sources of interrorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review* 1999, vol. 23, 660-679.

ETTIGGOFFER (D.) et VAN BENEDEN (P), *Mét@-organisations, les modèles d'entreprises créateurs de valeur*, Village mondial, Paris 2000.

FRERY (F.), « La chaîne et le réseau », in *Dedans-dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, P. BESSON (coord. Par), Vuibert, Paris 1997, 23-53.

GILLY (J.P), TORRE (A.), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris 2000.

IAURIF, « *Clusters mondiaux : regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters* », Étude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Ile de France 2008. <http://www.iau-idf.fr>

IAURIF, « Performances économiques des régions européennes », *Les Cahiers de l'IAURIF*, n° 135, 4^e trimestre 2002.

JARILLO (J.C.), “On strategic networks”, *Strategic Management Journal* 1988, vol. 9, 31-41.

JAUFFRIT (M.), « Stratégie de territorialisation versus stratégie de localisation ; le cas de vingt six entreprises dans trois clusters des Pays de l'Adour », in *Cahier de recherche* 2004, n° 2, 25-63

JOFFRE (P), « Innovation et coûts de transaction : vers des réseaux marchands » dans P. JOFFRE, S. WICKHAM, *Le marché demain*, EMS, Management et société 2001.

KARLSSON (C.), JOHANSSON (B.), STOUGH (R.R.), *Industrial clusters and Inter-firm Networks*, Hardback, Elgar 2005.

LIVIAN (Y.F.), *Organisation, Théories et Pratiques*, Dunod, Paris 1998.

MARSHALL (A.), *Principes of economics*, 8th edition, Macmillan end Co, Ltd 1920.

MARCIANO (A.), *Glossaire réalisé à la demande de la Commission nationale SPL*, DIACT 2005.

NEKKA (H.), DOKOU (G.K.), « *Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales* », dans Rousseau, *Management local et réseaux d'entreprises*, Économica Paris 2004.

PECQUEUR (B.), ZIMMERMANN (J.B.), (éds), *Économie de proximités*, Hermès, Paris 2004.

PORTER, (M. E.), "Locations, Clusters and Company Strategy", in G.L. CLARCK, M.P. FELDMAN, M.S. GERTLER, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford 2000.

ROUSSEAU (M.), « Renforcer la petite industrie et le tissu économique », dans ROUSSEAU, *Management local et réseaux d'entreprises*, Économica, Paris 2004.

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

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

WERNERFLET (B.), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal* 1984, vol 5, 171-180.

WILLIAMSON (O.E.), *Markets and hierarchies*, New York, The Free press 1983.