

N° BU 2004 AIX 30031

**UNIVERSITÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE ET DES SCIENCES
D'AIX-MARSEILLE III
FACULTE DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE ST. JÉRÔME**

THÈSE

Pour l'obtention du titre de
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE ET DES SCIENCES
D'AIX-MARSEILLE III**

Discipline: **SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

Présentée et soutenue publiquement par
Christian BETTON

Le 20 décembre 2004
Salle des thèses

**RESEAUX INDUSTRIELS ET COOPERATIONS INTERENTREPRISES, UN ENJEU
STRATEGIQUE POUR UN DEVELOPPEMENT COLLECTIF DURABLE.**

Directeur de thèse: Pr Henri DOU

JURY

DOU Henri, Professeur U III – Directeur.

KISTER J., Directeur de recherche CNRS.

LONGEVIALLE Christian, Professeur UMLV – Rapporteur.

BERTACCHINI Yann, Maître de conférence UTV, HDR – Rapporteur.

QUONIAM Luc, Professeur USTV

TRICARICO Robert, Représentant HFD économique – Invité.

Remerciements

Tout d'abord mes remerciements iront à Evelyne qui a su trouver toute la patience nécessaire, à mes proches ou rencontres qui m'ont soutenu et encouragé au cours de ce long travail, fruit en grande partie de mes réflexions vécues et ressenties sur le terrain, et ceci, malgré toutes les embûches et les aléas qui se sont présentés. Je n'oublierai pas non plus tous ceux qui pour des raisons diverses, n'ont pas voulu ou pas cru à l'aboutissement de ce projet, et qui m'ont ainsi procuré une source de motivation supplémentaire.

Bien entendu, je ne peux que me féliciter de la disponibilité et de la pertinence du Professeur H. Dou et des membres du laboratoire CRRM de la faculté de St Jérôme, et je leur exprime toute ma gratitude.

J'espère de tout cœur, que le concept du développement collectif durable traité dans cette thèse puisse s'appliquer à tous sur notre planète à des fins positives et équitables, pour que mon fils Alexy, encore à l'école primaire, hérite d'un environnement qui lui permette de s'épanouir et d'être heureux comme et avec les autres. Je souhaite qu'il soit fier de son père, et que cela lui donne la volonté et surtout l'envie, de s'accomplir quelque soient les formes d'expression et de réalisation qu'il choisira.

Enfin, ma dernière pensée ira à mes parents, qui je le sais, dans leur modestie et leur honnêteté, seront ravis et flattés.

Titre en français :

Réseaux industriels et coopérations interentreprises, un enjeu stratégique pour un développement collectif durable.

Résumé en français :

L'émergence de l'économie de l'immatériel, de la connaissance et du savoir, entraîne une formidable redistribution des cartes en matière de métiers, de processus de création de la valeur, d'organisation et de méthodes.

La montée en puissance de l'information génère une transformation structurelle du système socio-économique. Les différents métiers industriels ont tendance à s'estomper face à un nouveau métier que l'on peut définir ainsi : savoir concevoir et produire dans des conditions très contraignantes de flexibilité, de qualité, de coût et de délais. De nouveaux axes stratégiques apparaissent: Environnement, créativité, gestion de la complexité et des systèmes d'organisation, gestion du temps, etc. L'effet combiné entre le développement du territoire et le renforcement des entreprises en fait une véritable stratégie de développement local. Les grandes entreprises, à la recherche permanente d'une rentabilité financière sont nomades, tandis que les grappes et les réseaux, solidaires de leur territoire sont sédentaires et associent la puissance des grands groupes et la souplesse de l'artisanat et de la PME.

Nous nous sommes intéressés, au cours de ce travail, aux relations de coopération interentreprises. La proximité des entreprises offre des opportunités de collaboration favorables à l'efficacité, comme leur permettent de coopérer dans des domaines aussi divers que la formation, le financement, le développement technologique, la conception des produits, la sous-traitance, la commercialisation, l'exportation et la distribution, ou la réduction des coûts de transactions et d'informations. Les organisations qui s'engagent dans une alliance, en vue de réaliser des objectifs communs, ne renoncent pas à leur autonomie stratégique et conservent des intérêts qui leur sont propres.

Les grandes entreprises possèdent d'importants avantages sur des marchés qui se mondialisent, tandis que nombre de petites entreprises n'atteignent pas le seuil d'efficacité optimal à divers stades de la production, de la commercialisation et du financement. Actuellement, la volonté se fait jour d'engager des mesures politiques concrètes en faveur des systèmes productifs localisés qui sont présentés comme une réponse efficace à la compétition mondiale des entreprises et des économies. En effet, ces systèmes créent des emplois, innovent et affrontent avec succès les marchés internationaux, tout en valorisant les ressources spécifiques des territoires dans lesquels ils sont ancrés.

A travers le monde, dans des économies de structures très différentes, certains systèmes productifs demeurent, d'autres apparaissent ou meurent.

"Systèmes productifs locaux" en France, "agglomérations et grappes d'entreprises", "distretti industriali" en Italie ou encore "clusters" dans les pays anglo-saxons, ces réseaux de petites et moyennes entreprises se spécialisent autour d'un métier ou d'un produit, et développent entre elles des relations de complémentarité, le plus souvent dans un espace géographique restreint.

Les exemples sont nombreux dans des régions de diverses parties du Monde, qui doivent leur richesse au dynamisme des grappes d'entreprises, dans des économies de structures très différentes. Ces grappes sont historiquement nées dans des communautés industrielles locales marquées par un fort jeu de concurrence et de réciprocité, certaines demeurent, d'autres apparaissent ou meurent.

Alors que les politiques de développement régional tendent à attirer capitaux et ressources entrepreneuriales de l'extérieur, les districts montrent que l'on peut avoir intérêt à mobiliser les ressources et les énergies locales. On assiste ainsi, à côté des nombreuses PME, à la création de grands groupes dotés de capacités organisationnelles, commerciales et financières conséquentes. Loin de signifier la disparition des districts, cette tendance devrait renforcer l'adaptation des entreprises travaillant en réseau, en les rendant plus réceptives aux nouvelles exigences de la globalisation.

Discipline :

Sciences de l'Information et de la Communication

Mots clés :

Réseaux, grappes, systèmes productifs locaux, districts, clusters, économie de l'immatériel, du savoir et de la connaissance, innovation, compération, coopération, glocalisation.

Laboratoire du CRRM

Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III

Faculté des Sciences et Techniques de St Jérôme – CRRM

Avenue Escadrille Normandie Niémen – 13397 Marseille – Cedex 20 - France

Title of the thesis (PH.D)

Industrial networks and inter-corporate co-operations, a strategic stake for a sustainable collective development.

Synopsis of the thesis:

The emergence of the economy of immateriality, of knowledge generates a fantastic re-organization in terms of jobs, process of creation of valour, organization and methods.

The increase in importance of information causes a structural transformation of the socio-economic system. Large corporations have advantages on globalizing markets , while numerous small enterprises do not reach the threshold of optimal efficiency in the various stages of production, commercialization and financing.

" Systèmes productifs locaux" in France, "agglomérations ou grappes d'entreprises", "distretti industriali" in Italy or "clusters" in Anglo-Saxon countries , situated in a geographically restricted sector, are an efficient answer to the global competition of enterprises and economies.

New strategic main lines appear: Environment, creativity, management of complexity and of organization systems , time management and so forth. The combined effect of the territorial development and the reinforcement of enterprises produces a genuine strategy of local development. Large corporations permanently looking for financial profitability are nomadic whereas clusters and networks , which show solidarity on their territory , are sedentary and ally the power of large groups to the suppleness of the craft industry and the small and medium-sized enterprise.

Key-words :

Networks, clusters, "grappes", "SPL" local productive systems, districts, economy of knowledge, compération, coopération, glocalisation .

SOMMAIRE

| | Page |
|---|------|
| 1. Méthodologie et cadre conceptuel | 8 |
| 1 ^{ère} partie | |
| 2. Introduction | 10 |
| 3. La fin de la révolution industrielle ? | 12 |
| 3.1. Evolution au cours des dernières années | 14 |
| 3.1.1. Paradigmes de la gestion | 14 |
| 3.1.2. Gestion des actifs technologiques | 16 |
| 3.1.3. Politique stratégique et processus d'innovation | 18 |
| 3.1.4. Classification séquentielle des options stratégiques des PME | 20 |
| 3.1.4.1. Caractérisation des entreprises | 23 |
| 3.1.4.2. Comparatif des différentes formes d'entreprise | 24 |
| 3.2. Les enjeux pour les prochaines années | 25 |
| 3.2.1. Mutualisation horizontale et intégration verticale | 27 |
| 3.2.2. Nomadisme et mutations des grandes entreprises | 28 |
| 3.3. PME et groupes, systèmes convergents | 29 |
| 3.4. Grandes entreprises et groupes | 32 |
| 3.4.1. Organisation des multinationales | 35 |
| 3.4.2. Système productif des grandes entreprises | 38 |
| 3.5. Microgroupes | 40 |
| 2 ^{ème} partie | |
| 4. Multidimensionalité du concept de globalisation | 42 |
| 5. La notion de Glocalisation | 44 |
| 6. Développement local et territorial endogène | 46 |
| 6.1. Ressources, capitaux et économies d'agglomération | 49 |
| 6.2. Politiques régionales | 54 |
| 6.3. Gouvernance locale | 56 |
| 6.4. Réseau territorial | 59 |
| 6.5. Facteurs de succès et principaux défis | 62 |
| 6.6. Relations entre entreprises | 64 |
| 3 ^{ème} partie | |
| 7. Réseaux | 65 |
| 7.1. Concept de réseau pour les coopérations inter-organisationnelles | 69 |
| 7.2. Composantes des relations | 71 |
| 7.3. Symbioses entre milieux de la recherche et la production | 73 |
| 7.4. Développement de réseaux d'entreprises | 75 |
| 7.4.1. Les différents types de réseaux | 76 |

| | |
|--|-----|
| 7.4.2. Réseau de communications type | 79 |
| 7.5. Pouvoir, leadership et gestion des réseaux | 81 |
| 7.6. Fonctions et caractéristiques pour développer un réseau | 83 |
| 8. Impacts des TIC sur le fonctionnement de l'entreprise | 84 |
| 8.1. L'informatique et l'organisation du travail depuis 40 ans | 85 |
| 8.2. Internet et les PME | 86 |
| 9. Coopération interentreprise | 88 |
| 9.1. Historique et références | 89 |
| 9.2. Caractéristiques et typologie | 91 |
| 9.3. Grappes technologiques | 94 |
| 9.4. Les alliances stratégiques | 96 |
| 9.4.1. Dilemmes d'une alliance et types d'apprentissages | 97 |
| 9.4.2. Types de dynamiques | 99 |
| 9.5. Facteurs clé de réussite | 102 |
| 9.6. Spécificités des entreprises françaises en termes de relations interentreprises | 104 |
| 9.7. Avantages pour les entreprises et pour le territoire | 106 |
| 9.8. Autres formes de coopération | 107 |
| 9.8.1. Pépinières et incubateurs | 107 |
| 9.8.2. Groupements d'employeurs, solidaires | 109 |
| 9.8.3. Entreprises virtuelles | 110 |
| 9.8.4. Coopératives et CUMA | 112 |
| 9.8.5. Centres de services partagés pour les fonctions de support | 114 |
| 9.8.6. Centre techniques industriels et RRTI | 116 |
| 9.8.7. Netwin: entre développement et grappes d'entreprises | 119 |
| 9.8.8. Groupements de sous-traitance | 121 |
| 10. Organisation de la production en réseau de petites entreprises | 123 |
| 10.1. Spl: réponse aux nouveaux défis | 127 |
| 10.2. Définitions de SPL | 129 |
| 10.3. Spl et territoire de développement | 131 |
| 10.3.1. Les districts italiens | 132 |
| 10.3.2. Les SPL en France | 136 |
| 10.3.3. Dynamiques d'agglomération d'entreprises dans les différentes régions du monde | 138 |
| 10.3.4. Synthèse comparative | 139 |
| 10.4. Approches relatives au développement local | 140 |
| 10.5. Les différentes clés d'entrée des SPL | 143 |
| 10.6. Enjeux et objectifs | 144 |

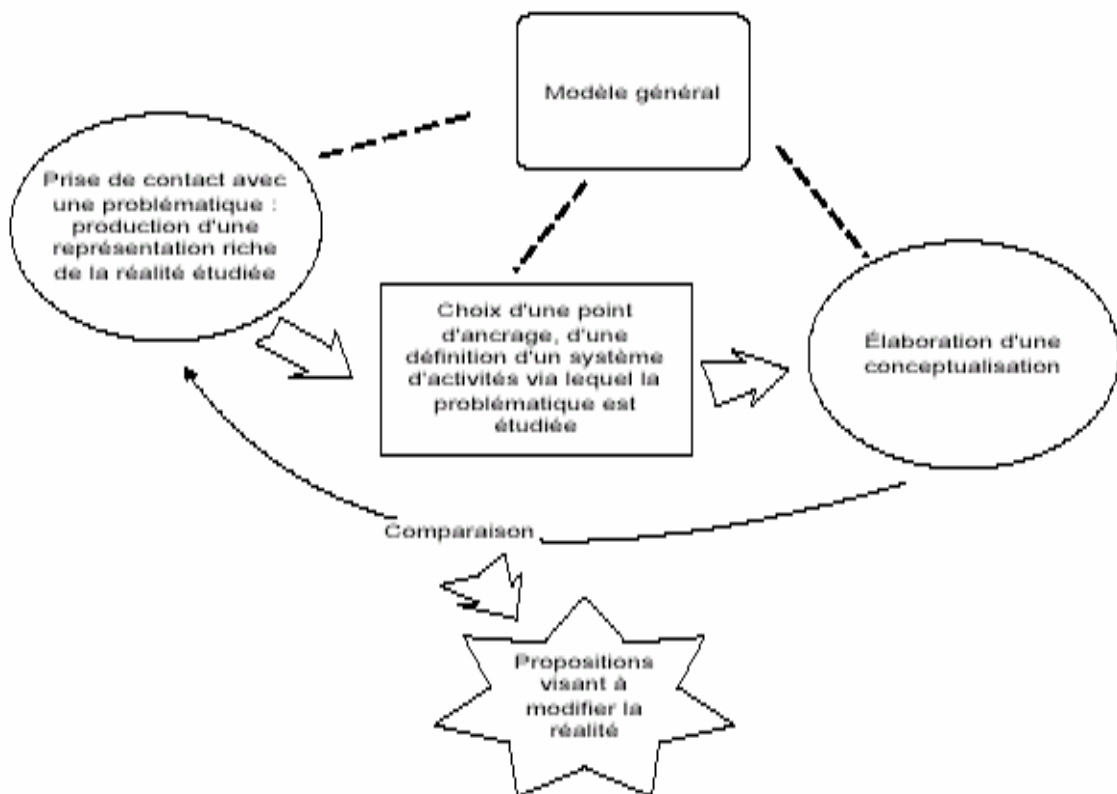
| | |
|---|-----|
| 10.7. Les acteurs et leurs interactions | 146 |
| 10.8. Caractérisation d'un SPL | 148 |
| 10.8.1. L'ancrage du SPL | 149 |
| 10.8.2. La dynamique du SPL | 151 |
| 10.8.3. Les instruments de politique industrielle et le pilotage | 154 |
| 10.9. Règles de fonctionnement et obstacles | 156 |
| 10.10. L'impact d'une politique SPL | 158 |
| 10.11. Entrepreneuriat et pérennité des SPL | 159 |
| 11. Comparaison synoptique entre les districts industriels , les milieux innovateurs et les technopoles. | 162 |
| 12. Formes et forces polarisantes | 166 |
| 4 ^{ème} partie | |
| 13. Système de l'innovation et changement technologique | 168 |
| 13.1. Processus d'innovation | 171 |
| 13.2. Conception et innovation | 174 |
| 13.3. Ressources pour l'élaboration d'une démarche innovante cohérente | 176 |
| 14. Intelligence économique et veilles | 177 |
| 14.1. Définition et caractérisation de l'Intelligence économique | 178 |
| 14.2. La pertinence et la nécessité de l'IE | 179 |
| 14.3. La veille technologique dans les PME | 181 |
| 14.4. Intelligence économique pour les territoires | 185 |
| 15. Proposition d'une définition d'un modèle conceptuel | 188 |
| 15.1. La coopération interentreprises : différentes perspectives | 189 |
| 15.2. Le catalyseur du processus du changement | 192 |
| 15.3. La coopération ou la compération | 193 |
| 16. Dynamique de l'économie du savoir et de la connaissance | 196 |
| 16.1. Gestion des connaissances et des compétences dans les organisations | 198 |
| 16.2. Le concept de "BA" et la création du savoir | 199 |
| 16.3. La France dans l'économie du savoir: Orientations et recommandations pour une dynamique collective | 201 |
| 5 ^{ème} partie | |
| 17. Synthèse et conclusion | 205 |
| Bibliographie | 209 |
| Annexes | |

Pour qui n'a qu'un marteau, tout finit par ressembler à un clou.

1 - Méthodologie et cadre conceptuel

Privilégiant une approche systémique comme façon d'appréhender la réalité et s'inscrivant dans une démarche constructiviste car traduisant une forte intentionnalité, le présent travail est articulé à l'aide de la méthode des "systèmes souples".

Cette méthode, illustrée dans la figure ci-dessous, est pertinente lorsque l'on se penche sur des situations non structurées et permet de proposer des solutions, sur la base d'une représentation pertinente d'une réalité (image riche) et sur celle d'une conceptualisation (destinée à identifier les activités nécessaires à l'existence du système d'activités humaines sous lequel une problématique qui lui est relative, est traitée). Il s'agit d'une méthode dynamique où la confrontation (comparaison) des deux paramètres susmentionnés permet d'en arriver à progressivement produire des propositions de plus en plus adaptées à une problématique et de ce fait, directement applicables.



C'est sur les prémisses de perceptions acceptables que repose toute l'analyse dont la définition de la problématique et la construction de propositions de changements font partie intégrante. Il est donc d'une importance primordiale pour le chercheur utilisant cette méthode d'être en contact étroit avec le terrain afin d'affiner sa compréhension du fonctionnement et des références contextuelles de la réalité.

La proximité des entreprises offre des opportunités de collaboration favorables à l'efficacité, comme leur permettent de coopérer dans des domaines aussi divers que la formation, le financement, le développement technologique, la conception des produits, la sous-traitance, la commercialisation, l'exportation et la distribution, ou la réduction des coûts de transactions et d'informations.

Nous nous sommes intéressés, au cours de ce travail, aux relations de coopération interentreprises.

Nous avons dégagé cinq grandes parties qui traitent:

1. de l'état des lieux et des évolutions socio-économiques, de la gestion des actifs et de l'audit technologique, des enjeux et des différentes stratégies, de la caractérisation des entreprises.
2. du phénomène de globalisation, du développement territorial
3. des réseaux, de l'impact des technologies de l'information et de la communication, de la coopération interentreprises, et plus en détail des districts et systèmes de production localisés.
4. du processus de l'innovation, de l'intelligence économique, et de l'économie de la connaissance et du savoir
5. synthèse et conclusion.

2 - Introduction

La montée en puissance de l'information génère une transformation structurelle du système socio-économique. Son impact affecte aussi bien la nature du travail que les formes d'organisation ou les modes de production des connaissances. En fait, tout se passe comme si l'ensemble des activités économiques se réorganisaient autour de l'intelligence et de la matière grise au détriment des savoir-faire traditionnels et des métiers qui furent à la base de la construction du système industriel. Or, l'information représente la "particule élémentaire" de cette matière grise. Il faut savoir constamment "créer" des produits adaptés à la demande; il faut produire à flux tendus, savoir faire des petites séries à des coûts de production de masse, un niveau très élevé de qualité, etc. Les différents métiers industriels ont tendance à s'estomper face à un nouveau métier que l'on peut définir ainsi : savoir concevoir et produire dans des conditions très contraignantes de flexibilité, de qualité, de coût et de délais. Il se définit par rapport à la capacité à concevoir des produits et des solutions, à traiter de l'information (stratégique, commerciale, technique, etc) et à gérer la production industrielle largement automatisée dans un contexte de contraintes multiples et variables. Cela se traduit par trois ruptures essentielles :

1. La production de richesse déplace son centre de gravité de l'activité productrice (la dialectique entre la machine et l'action humaine) vers la création (la conception et le pilotage intellectuel).
2. Les transactions de toutes natures et les liens qui en résultent ont tendance à s'imposer comme principaux générateurs de la valeur ajoutée.
3. La mutation en cours se traduit également par un renversement de la hiérarchie des actifs.

Sur le plan du fonctionnement social, il va sans dire que cette mutation a un impact majeur. Nous retiendrons trois éléments qui sont le fruit le plus manifeste et le plus direct des grandes tendances que nous développerons :

1. la transformation complète de la filière du savoir est la conséquence directe de l'entrée progressive dans une économie de la création et de la conception. La matière grise devient le carburant essentiel de la production de richesse dans la mesure où celle-ci naît de l'innovation;
2. le lien social passe progressivement des structures à déterminants hiérarchiques aux dynamiques de réseaux. Cette économie reposant sur l'innovation (au sens le plus large), elle crée un impératif d'échanges d'idées et d'informations selon des flux denses, diversifiés et à "circuit court". Or, seules les structures réticulaires le permettent. Cette nécessité des structures en

réseau est d'ailleurs une forme récurrente au différents niveaux des structures du système socio-économique (architecture de réseaux de communication ou architecture informatiques par exemple);

3. la fin du travail comme centre de l'activité humaine est la conséquence évidente de la fin d'une économie de production.

Notre ambition est de souligner un enjeu : La maturation des transformations liées à l'information est telle qu'il nous faut disposer d'une nouvelle représentation pour conduire toute action économique et sociale.

La maîtrise de la production dans un secteur ne suffit plus ; elle demeure incomplète si elle ne s'accompagne pas de l'effort de veille, de production technologique et bien sûr d'innovation.

L'emploi durable renvoie désormais à des formes plurielles d'organisation, dans lesquelles un tissu dense de PME/PMI équilibre, complète et parfois corrige la pression des grands groupes et des grandes entreprises.

La force des entreprises regroupées en réseaux de proximité, dans un contexte de compétition accrue entre territoires, c'est justement de pouvoir accéder à des marchés larges et divers, dans des logiques ciblées de niches ou de segments.

Pour maîtriser le passé il nous faut la connaissance, le présent le savoir faire, le futur l'intelligence. ChB.

3 - La fin de la révolution industrielle ?

De nouvelles règles du jeu se mettent en place. L'émergence de l'économie de l'immatériel entraîne une formidable redistribution des cartes en matière de métiers, de processus de création de la valeur, d'organisation et de méthodes.

Quelle est la nature de ces mutations ?

Au premier abord, la société de l'immatériel apparaît comme la fille légitime de la société industrielle : la première forme d'une économie ayant pour fondement la connaissance.

La société industrielle se caractérise aussi par une dynamique d'expansion continue et multiforme : diversification des produits et des marchés, élargissement de l'espace marchand, démultiplication des technologies, etc. L'accumulation de la complexité qui résulte de cette dynamique a atteint un point de rupture qui génère une situation nouvelle.

La prolifération des marchandises ne doit pas masquer la condition essentielle de cette production manufacturière : la place des sciences et techniques comme pivot de l'activité industrielle et la fonction de l'ingénieur comme centre de pilotage du processus de production.

L'émergence de la notion d'univers

Les métiers se reconfigurent autour de grandes fonctions socio-économiques : se nourrir ou l'univers du repas, se soigner ou l'univers de la santé, se vêtir et s'apprêter ou l'univers de la personne, etc. L'émergence de la notion d'univers correspond à cette tendance de fond.

Il faut aujourd'hui "vendre" un univers, une vision du monde, un concept de mode de vie pour commercialiser les produits correspondant à ces différentes représentations.

Le phénomène émergent de constitution de communautés est un trait d'évolution sociale qui impacte considérablement notre économie.

Les nouvelles communautés

De même qu'on ne vend plus (directement) des produits mais des univers, on ne vend plus à des individus mais à des communautés. Un des enjeux marketing majeur est désormais de capter des communautés, soit en pénétrant suffisamment finement les lois de leur univers, soit en essayant de susciter des communautés autour d'univers adéquats (correspondant à l'air du temps).

Les nouvelles communautés se caractérisent par leur extrême volatilité : l'espace qu'elles partagent n'est pas physique ou territorial, mais d'abord virtuel (partage d'un centre d'intérêt, d'idées, de convictions).

Notre époque se distingue par une forte croissance de la diversité des offres et des attentes. En fait, chaque utilisateur a besoin d'une solution sur mesure à un moment déterminé et intégrant une grande diversité d'éléments.

C'est la raison pour laquelle la fonction de service est désormais l'activité économique dominante. Il ne suffit plus de produire les composants simples. Il faut savoir construire une solution adaptée en partant des besoins et des attentes de chaque utilisateur et en intégrant les composants qui, une fois assemblés, constitueront une solution sur mesure.

La révolution de l'information va-t-elle dissoudre toute l'organisation héritée de la révolution industrielle ?

Il ne s'agit pas seulement de s'interroger aujourd'hui sur le déclin du taylorisme, confrontés depuis longtemps à des modèles concurrents tels que la gestion participative, mais de s'interroger sur la mort annoncée de ce mélange de division du travail, de hiérarchie, de contrôle et de planification qu'on appelle "l'entreprise". Dans la société postindustrielle, entre "nouvelle économie", "capitalisme cognitif" et "finance globale", le décloisonnement de l'organisation, le resserrement de la relation avec le client, le temps réel, le flux tendu, la montée en puissance des manipulateurs de symboles sont regardés par bien des experts en management comme les préludes à un changement radical des systèmes productifs. Il s'agirait de rien de moins que de substituer à la rigidité hiérarchique du capitalisme industriel, les communautés de réseaux polyvalentes du capitalisme d'affaires.

DAVIS ET MEYER définissent la nouvelle économie à travers ce qu'ils appellent le "paradigme du flou" (blursight). Selon ce concept, les facteurs fondamentaux à l'origine des mutations de l'économie de demain seraient la Vitesse, la Connectivité et l'Immatérialité.

3.1 – Evolution au cours des dernières années

3.1.1 - Paradigmes de la gestion

Jusqu'à la fin des années 60 les stratégies d'entreprises étaient axées sur la production de masse et de la mécanisation, 70 celles de la productivité, 80 le marketing et la qualité, 90 les technologies de l'information et de la communication.

Jusqu'alors les variables clés de succès étaient:

- Intensité capitalistique
- Productivité
- Part de marché relative
- Qualité perçue
- Taux de croissance du marché

La stratégie de ce début de millénaire est basée sur l'économie du savoir et de la connaissance. On devra tenir compte de nombreux paramètres supplémentaires:

- Mobilisation de l'intelligence et des compétences de tous
- Mise en adéquation permanente des produits et des besoins
- Qualité de la communication interne et externe
- Capacité d'anticipation stratégique et de prospective
- Intégration de la dimension environnementale
- Fonction qualité effective et efficace
- Service après vente et maintenance
- Gestion de la complexité des organisations
- Veille technologique et concurrentielle, etc.

Trois paradigmes de la gestion depuis les années 50

| | 1950-1970 | 1970-1990 | 1990 ← |
|----------------------------|--|---|---|
| environnement | ordonné et stable | changements croissants avec la montée de la concurrence | turbulent, complexe, hautement concurrentiel |
| métaphore | la machine: structure, ordre | l'organisme: cohérence | le gyroscope: équilibre dynamique des contraires |
| intérêts de gestion | planification, budgétisation, évaluation des postes, structure | modèle SWOT, des 7"S", recherche de compatibilité | innovation, flexibilité, compétences, coopération |

adapté de Evans et Doz (1990) et Price Waterhouse (1996)

Les nouveaux enjeux

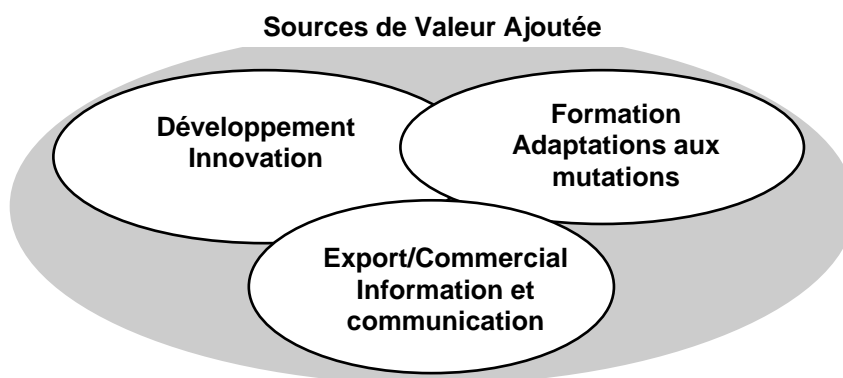
Les mécanismes de l'économie, c'est-à-dire le processus de création de la valeur, connaissent depuis plusieurs années de profondes mutations. A côté de l'économie industrielle, toute entière structurée autour du couple production / produit, s'affirme un nouveau modèle accordant une place privilégiée aux usages, à la relation au marché, à la création et à l'innovation.

Aujourd'hui il existe une recherche systématique du rendement financier, au détriment de la création de valeur ajoutée, seule création de richesses et profitable à la collectivité. Les sources de valeur ajoutée sont principalement présentes dans:

- Le développement et l'innovation
- La formation et l'adaptations aux mutations
- L'export et la commercialisation
- L'information et la communication

Ces différents aspects sont maîtrisés par les groupes et les sociétés internationales, mais peu ou pas par les petites et moyennes entreprises industrielles et artisanales, pour de multiples raisons: économies d'échelle, taille critique, compétences, etc..

Les coopérations interentreprises et les grappes sont donc une réponse directe à cette problématique.

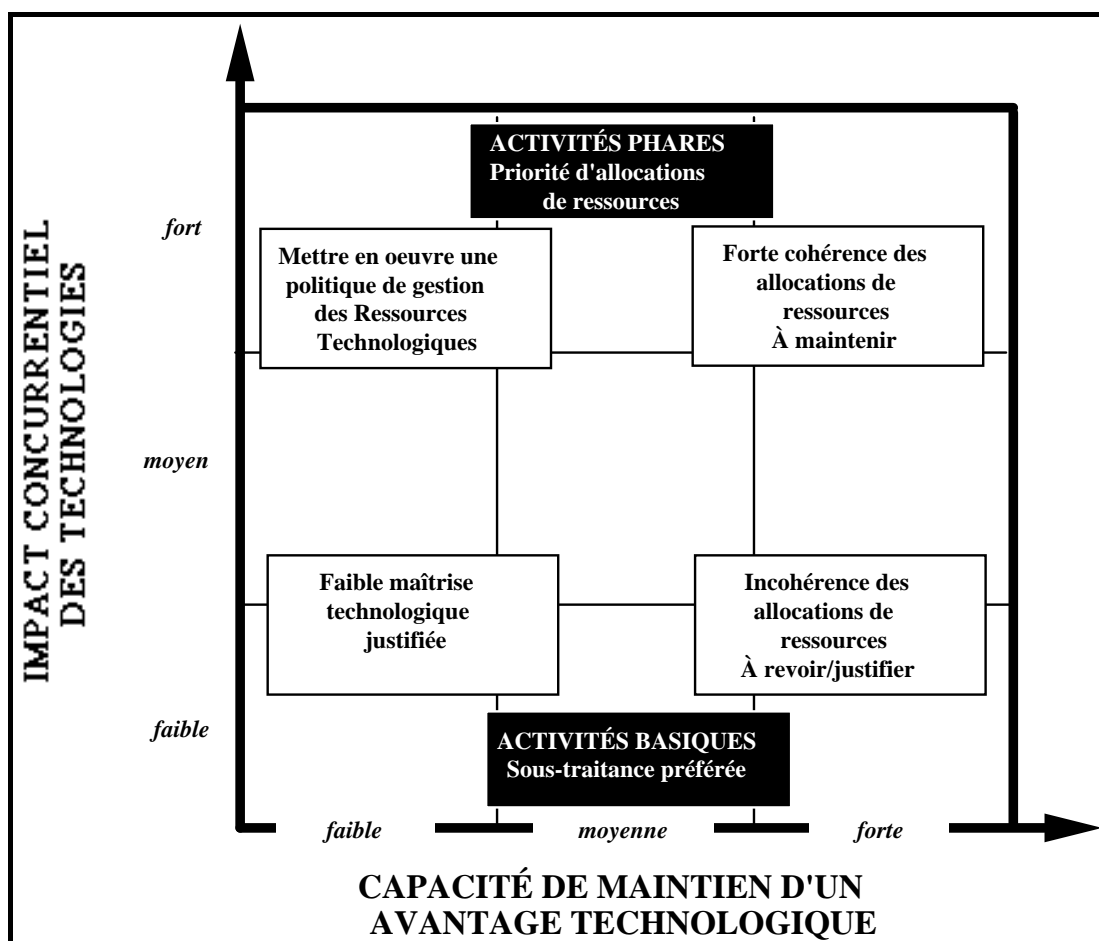


Si seulement HP savait ce que HP sait, nous pourrions être trois fois plus productifs!

Lew Platt, Hewlett-Packard

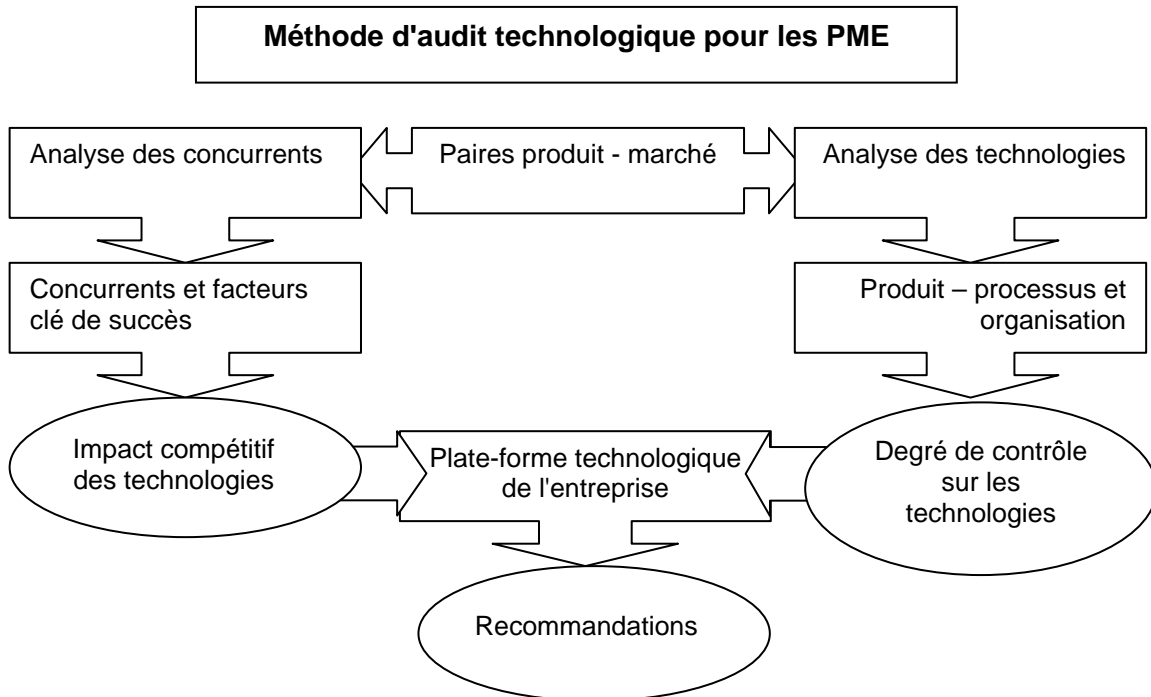
3.1.2 - Gestion des actifs technologiques

Les entreprises qui n'arrivent pas à gérer correctement leurs ressources humaines et financières ne survivent pas. Mais sur les marchés changeants et très compétitifs d'aujourd'hui, une entreprise qui repose sur une technologie non compétitive prend autant de risques que celles qui ne disposent pas d'une marge d'autofinancement suffisante. Malheureusement, de nombreuses entreprises ne considèrent toujours pas la gestion de leurs actifs technologiques comme une priorité.



L'audit technologique

L'audit technologique permet à une PME d'évaluer ses propres besoins technologiques en fonction de la force ou de la faiblesse de son offre sur le marché et de sa position technologique par rapport à ses concurrents. Pour rester compétitif, il faut suivre en permanence les développements technologiques qui ont lieu dans son secteur industriel (veille).



La première étape consiste à préparer une matrice de paires produit-marché, et d'en choisir une qui exige un examen urgent (les autres peuvent être traitées ultérieurement). L'entreprise identifie les facteurs-clés du succès compétitif, et estime sa propre position. Les produits, processus ou technologies organisationnelles significatifs, aussi bien actuels que futurs, sont alors évalués et notés; d'abord en fonction de leur impact sur les facteurs de succès et selon le niveau de contrôle par l'entreprise ou par ses fournisseurs et ses partenaires.

Des recommandations découlent de ces notations (par exemple, d'étendre l'application de ressources technologiques existantes, d'acquérir une nouvelle technologie sous licence ou de la R&D ou encore de confier un processus à un spécialiste externe).

3.1.3 - Politique stratégique et processus d'innovation

Connaître les besoins

Qui veut se lancer dans un projet de R&D doit se poser la question du marché. Les travaux ont vocation à aboutir à des produits ou des services offerts à des clients. Il n'est pas nécessaire que le marché visé existe déjà, mais il faut qu'il soit concrétisable. Un projet de R&D qui induit un changement de marché peut également induire un changement de métier pour l'entreprise : celle-ci devra, dès lors, s'interroger sur sa stratégie globale. Les conditions du marché peuvent influencer sur l'orientation des projets de R&D et stimuler, par exemple, des développements plus ambitieux. La réglementation est aussi un aspect essentiel du marché. Témoin, le développement durable qui, du fait de l'intérêt récent du législateur, fait l'objet d'un nombre croissant de travaux de R&D.

Normaliser

La veille normative est un élément important d'une stratégie de R&D. Il fut un temps où normes et réglementation délimitaient les "prés carrés" nationaux. Mondialisation oblige, tout doit être fait pour éviter les incompatibilités entre, par exemple, des gabarits de chemin de fer ou des normes de communication. La normalisation vise donc à éviter l'élaboration de standards concurrents à un échelon donné (national, européen ou international). L'enjeu est d'élaborer des références et un langage commun entre les différents acteurs économiques. Par là, la normalisation favorise l'interopérabilité et l'interchangeabilité. Elle est aussi un vecteur de diffusion de la technologie. La difficulté réside dans l'élaboration d'un consensus. D'où parfois la tentation d'une utilisation détournée de la normalisation par le lobbying ou de jouer la réglementation contre l'innovation.

Protéger ses inventions

Publics ou privés, tous les acteurs de la recherche ont besoin de protéger les résultats de leurs travaux grâce à un système juridique efficace. Les entreprises, notamment, doivent avoir la perspective de rentabiliser leurs travaux et, pour cela, établir que les résultats obtenus leur appartiennent, d'où l'importance du rôle de la question de la propriété intellectuelle, d'autant plus que la diffusion et l'utilisation des produits novateurs sont à la source des profits économiques. Les brevets constituent une source de revenus mais aussi une arme stratégique. Le "brevet communautaire", en cours d'élaboration, devrait apporter une réponse au niveau européen en attendant le "brevet européen".

Nouer des alliances

Coopérer permet de mutualiser les savoir-faire technologiques tout en partageant les risques financiers. C'est vrai pour les PME et c'est vrai pour les grands groupes: certains programmes de R&D sont devenus si coûteux qu'ils seraient hors de portée sans des alliances avec d'autres acteurs économiques. En Europe, des programmes tels qu'Eurêka, Jessi ou Medea jouent un rôle important pour conduire des coopérations durables entre Européens. Les partenariats se développent d'ailleurs fortement (près de quatre partenaires en moyenne par projet en 2000 contre 3,15 en 1999) et impliquent de plus en plus les PME : en 2000, un projet sur deux associait au moins une PME contre une sur trois en 1998.

3.1.4 - Classification séquentielle des options stratégiques des PME

Les PME aujourd'hui constituent à la fois la substance du système productif et son principal facteur de renouvellement. Alors que la stratégie et les résultats économiques et sociaux des grands groupes sont largement subordonnés aux impératifs financiers qui s'imposent du fait de l'ouverture de leur capital, les performances des PME sont d'abord économiques et sociales avant de se traduire sur le plan financier. Dans cette perspective, elles restent plus proches que les grandes entreprises de la création de richesses réelles comme condition de création de valeur partagée entre les propriétaires du capital de l'entreprise, ses salariés et ses clients. Etre en mesure d'analyser les stratégies des PME est donc une tâche particulièrement importante.

Stratégies d'innovation

Innover constitue pour les PME un impératif essentiel et ce, pour deux raisons principales:

La première, qui est commune à toutes les entreprises quelle que soit leur taille, est que l'innovation constitue le moyen privilégié de créer (ou de recréer) un potentiel de développement à long terme.

La deuxième raison, spécifique aux PME, concerne leur "capacité de concurrence", c'est-à-dire leur pouvoir réel de survie face aux autres entreprises (souvent de plus grande taille) et, plus généralement, aux forces adverses de l'environnement. Or, dans ce combat, la disparité de ressources est flagrante: elle s'oppose en particulier à ce que les PME puissent utiliser l' "arme des grands", c'est-à-dire le recours aux économies d'échelle, à la diminution des prix de revient grâce à l'expérience accumulée, et doivent opposer l'innovation à l'expérience des grandes sociétés ou s'organiser en réseau.

Stratégies de renforcement

Nous appellerons stratégies de renforcement celles qui, en dehors de l'innovation et du redéploiement, ont pour objet de diminuer ou supprimer durablement un ou plusieurs facteurs de vulnérabilité de la PME. Cette définition volontairement large implique une très grande variété de manœuvres possibles, dont certaines, comme l'intégration verticale ou les stratégies de collaboration inter-entreprises, ne seront pas isolées en tant que telles, mais englobées dans deux catégories principales, les stratégies de spécialisation et les stratégies de gestion de la dépendance. Sur un plan horizontal, les PME se trouvent en concurrence avec des unités de plus grande dimension, tout en disposant de ressources inférieures (d'où un facteur de vulnérabilité). Un affrontement direct avec les grandes entreprises étant toujours à éviter, les stratégies de spécialisation sont un moyen privilégié d'y parvenir. Sur un plan vertical, il existe le plus

souvent des relations de dépendance entre les PME, leurs fournisseurs, clients ou autres partenaires, dont la taille peut être sans commune mesure avec les premières. Savoir gérer cette dépendance constitue le deuxième volet des stratégies de renforcement, volet qu'il faudra combiner avec le premier, lorsque la PME a la malchance de cumuler les deux facteurs de vulnérabilité.

Stratégies de spécialisation

Ce type de stratégie consiste à définir la vocation de l'entreprise de manière tellement précise que l'ensemble de services offerts ne puisse l'être par des groupes puissants et diversifiés.

Stratégies de gestion de la dépendance

Une entreprise peut être indépendante juridiquement tout en étant étroitement dépendante sur le plan économique (un client représentant la quasi totalité du chiffre d'affaire par exemple). Les stratégies de gestion de la dépendance peuvent être:

- Se rendre indispensable
- Développer des compétences nouvelles (transfert de technologie)
- Constituer une grappe technologique

Stratégies de redéploiement

Malgré des stratégies appropriées d'innovation et de renforcement, il arrive que le risque résiduel soit trop important, il faudra alors songer à le compenser par une opération de redéploiement. Contrairement aux grandes entreprises qui peuvent se permettre de jouer sur les deux tableaux à la fois, la grande majorité des PME n'ont pas les moyens de jouer la carte d'une " diversification totale ", c'est à dire l'exercice de métiers différents dans un grand nombre de pays différents. On s'achemine ainsi, pour la plupart des PME, vers un choix entre, d'une part, la diversification limitée au territoire national et, d'autre part, la spécialisation étroite, accompagnée alors d'une forte propension à l'internationalisation.

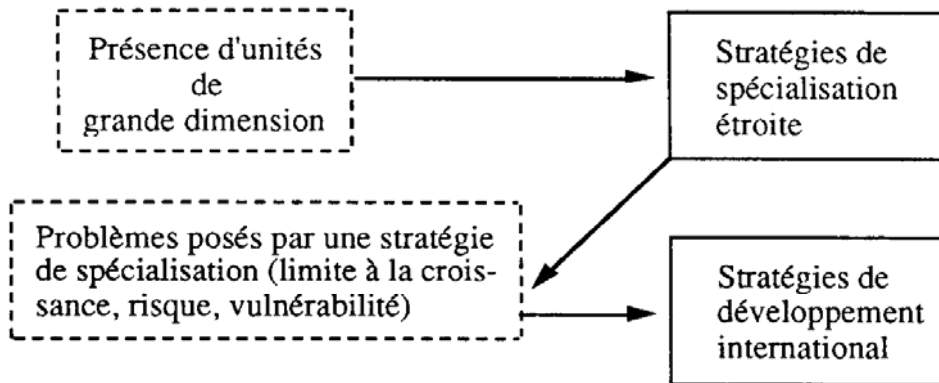
Stratégies de diversification


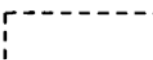
La notion même de diversification reste très controversée. Beaucoup d'opérations appelées diversifications ne sont, en fait, que des opérations de spécialisation par "relance du métier", comme l'ont montré très clairement Detrie et Ramanantsoa.

Stratégies d'internationalisation

Le développement international est devenu pour beaucoup de PME, le prolongement naturel de leur choix d'une spécialisation étroite. Le schéma résume la séquence qui en mène un grand nombre, au développement international.

*La séquence spécialisation-internationalisation
dans la démarche stratégique des PME-PMI*



LEGENDE :  Choix stratégique de la PME
 Facteurs exerçant une influence sur le choix stratégique

3.1.4.1 - Caractérisation des types d'entreprises (PME)

| Types d'entreprises | Critères favorables | Critères pénalisants | Caractéristiques Particularités |
|----------------------------|--|--|--|
| Innovantes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Font preuve d'un bon niveau de réflexion stratégique; ▪ Font de la R&D et du marketing, ▪ Exportent souvent, ▪ Disposent de cadres ingénieurs et techniciens, ▪ Ressources financières accessibles | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Souvent filiales de groupes ▪ Gourmandes en capitaux ▪ R&D et décisions souvent hors région. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elles savent évoluer dans le monde des centres de ressources et des aides publiques (autonomie). ▪ Besoin se déplaçant de la technologie vers la recherche d'une plus grande efficacité de la méthode dans le "couplage" avec le marché et vers l'ingénierie. |
| Evolutives | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esprit d'ouverture, curiosité ▪ Volonté de la Direction de sortir de l'isolement ▪ Potentiels de développement réels. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau de réflexion stratégique faible ▪ Faible prise en compte de la fonction R&D ▪ Peu de marketing ▪ Peu de cadres techniques. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elles sont ouvertes sur l'extérieur avec une volonté d'évolution et/ou ont des moyens financiers. ▪ Trois types de besoins exprimés: <ol style="list-style-type: none"> 1. besoins d'adaptation technique; 2. besoins orientés vers l'aide à la mutation technologique dans le cadre d'un projet d'entreprise. 3. nécessité de réflexion stratégique. |
| Basiques | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Savoir faire technique. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trop de limites, soit en taille (ressources financières et humaines), soit en potentiel de développement / marchés ▪ Management bloqué par un manque de volonté, et le refus des aides extérieures. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution et ouverture vers les compétences extérieures, dans des situations de crises ▪ Leurs besoins ressentis sont essentiellement d'adaptation technique. |

3.1.4.2 – Comparatif des différentes formes d'entreprise

Points forts et faiblesses

| | Grandes entreprises et partenaires, filiales, sous-traitants dépendants | Entreprises de la nouvelle économie, des TIC et de haute-technologie | Entreprises des secteurs traditionnels |
|--|--|---|---|
| Développement Innovation | + | + | - |
| Formation Adaptations aux mutations | + | = | - |
| Export/Commercial Communication | + | - | - |

| | Avantages | Freins |
|--|--|--|
| Grandes entreprises et partenaires, filiales, sous-traitants dépendants | Taille critique Offre globale et services R&D Lobbying Fonds propres Catalogue technologique IE et veille Capacités d'investissement | Réactivité Taille peu élastique Planification et anticipation Aides |
| Entreprises de la nouvelle économie, des TIC et de haute-technologie | Innovation Réactivité Engagements des acteurs Gestion RH R&D Aides | Fonds propres Risques commercial et technologique Protection et brevets Vision à M et LT floue Croissance rapide (gestion) |
| Entreprises des secteurs traditionnels | Réactivité Spécialisation | Innovation Taille critique Offre globale R&D |
| Réseaux d'entreprises | Taille critique Offre globale et services R&D Lobbying Catalogue technologique IE et veille Réactivité l'outil de production Aides Spécialisation Mutualisation des risques et des moyens | Animation et gestion des flux Mise en œuvre Investissements initiaux Fonds propres |

(...) De plus, dans certains domaines, le fabricant ne saurait être ni le seul ni le meilleur juge dans la mesure où ceux qui ne sont pas techniciens ont aussi à connaître des produits.

Aristote (Politiques)

3.2 - Les enjeux pour les prochaines années

Aujourd'hui le challenge n'est plus seulement de maintenir les emplois sur certains secteurs, mais de les adapter aux évolutions et d'en créer en fonction des nouveaux marchés et des besoins exprimés ou détectés.

L'innovation se traduit en terme de valeur ajoutée, indispensable à la viabilité des entreprises. Il existe des gisements de valeur ajoutée dans les universités, dans les laboratoires de recherche et développement, dans la synergie d'un tissu économique régionale, etc.

De nouveaux axes stratégiques apparaissent: Environnement, créativité, gestion de la complexité et des systèmes d'organisation, gestion du temps, etc.

Les entreprises de technologie avancée

La création et le développement d'entreprises à technologies avancées ou novatrices, représentent une potentialité élevée de création d'emplois directs ou indirects induits, un impact positif sur le tissu économique local à travers la sous-traitance, les partenariats relations commerciales, les dépôts de brevet et les transferts de technologie. Souvent, la création d'entreprise représente l'unique solution pour concrétiser des recherches.

Dans un paysage complexe et instable, la capacité de réaction creusera les différences. La recherche et développement constitue un investissement coûteux et risqué, qu'il convient d'exploiter pleinement dans un minimum de temps.

Les entreprises de technologie avancée s'éloignent dans leur gestion et leur management des schémas classiques des entreprises traditionnelles. En effet elles nécessitent des fonds propres importants pour assumer leurs dépenses de R&D, elles possèdent un personnel hautement qualifié, elles maîtrisent un savoir faire spécialisée, elles sont sur des marchés et des secteurs d'activité instables et mal définis.

L'innovation se juge au comportement du marché et non pas seulement au niveau de l'intégration technologique.

Innover demande des savoir-faire et des compétences techniques, mais aussi du temps, des partenaires, des moyens financiers, de la créativité, une approche commerciale performante et une gestion rigoureuse des ressources. Les arbitrages fondamentaux sont techniques, économiques et stratégiques dans un souci de cohérence, ce qui implique des ressources suffisantes et appropriées, des compétences maîtrisées pluridisciplinaires, un management participatif et une organisation flexible et réactive.

Le tissu industriel vieillissant, mais bien implanté localement, avec l'expérience de la mise en œuvre productive et des réseaux commerciaux, a besoin de produits ou de procédés nouveaux.

La vitesse d'évolution des technologies de pointe implique une anticipation et une vision à moyen et long terme, d'où une surveillance de tous les signaux.

Les PME françaises sont handicapées par le manque d'intérêt qu'elles portent au marketing, à la veille technologique et à la recherche et développement.

Les avantages concurrentiels se retrouvent dans la maîtrise des coûts (Moins cher), de l'innovation (Faire autrement), de la flexibilité (Plus vite) et de la qualité (Mieux).

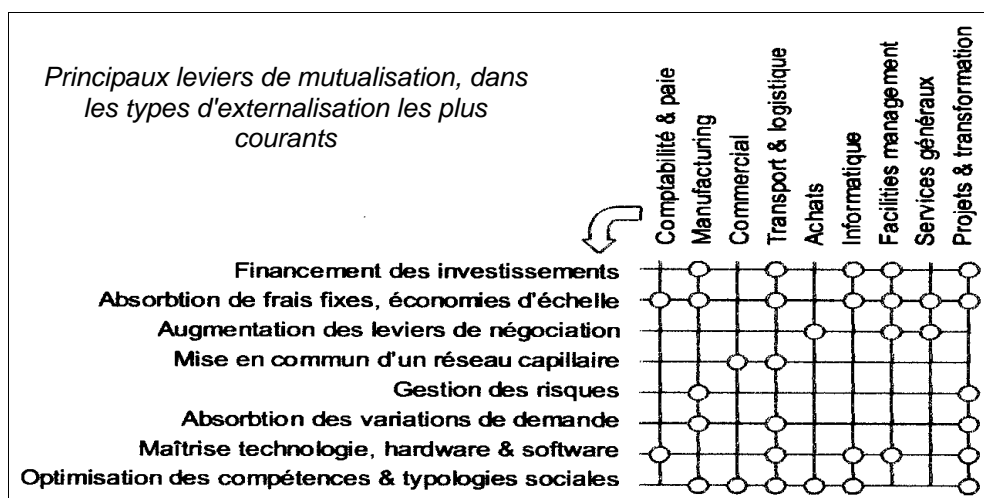
3.2.1 - Mutualisation horizontale et intégration verticale

C'est par la mutualisation d'activités qu'un acteur peut espérer apporter une valeur ajoutée différenciante comme la mise en commun d'investissements ou de frais fixes (générant des économies d'échelle, limitant le risque global et les variations de la demande); cette forme de mutualisation peut optimiser la capacité de négociation vis-à-vis des tiers par l'accroissement du volume d'affaires, ou l'accès commun à des typologies de compétences particulières, qui sont mises à disposition selon les cycles de vie de produits ou les phases de projets.

Pour tous, il s'agit d'accroître la flexibilité à la demande dans des secteurs aux cycles de vie de produits toujours plus courts, instables et difficiles à prévoir, de réduire les coûts de fabrication et de réduire les investissements industriels.

Chaque entreprise est amenée à développer les compétences clés de son cœur de métier: accès aux clients, visibilité de marque, innovation, capital technique, atouts stratégiques, spécificités de son capital humain, ainsi que la maîtrise du réseau de partenaires et son intégration dans la chaîne de valeur. Cette excellence dans un domaine précis offre alors des perspectives de croissance : interne ou par fusions et acquisitions, pour un positionnement plus global. L'entreprise étendue n'est pas l'extension pure et simple des fonctionnements de l'entreprise intégrée. Les frontières entre acteurs sont non seulement juridiques et techniques, mais également stratégiques: la stratégie de chacun le conduisant à des priorités qui lui sont propres. L'enjeu est donc de tenir conjointement les deux axes du réseau de création de valeur dans les modes de gestion:

- l'axe horizontal de la mutualisation, en massifiant des activités focalisées et en y optimisant l'efficience,
- l'axe vertical du partenariat, en développant la cohérence et l'intégration de la chaîne de valeur le long des filières économiques.



3.2.2 - Nomadisme et mutations des grandes entreprises

Aujourd'hui nombre de grandes entreprises apparaissent comme essentiellement nomades:

- car elles s'inscrivent dans des perspectives de globalisation pour lesquelles l'échelon territorial ne doit en aucun cas constituer un horizon; elles mettent en place des stratégies globales en matière d'architecture organisationnelle, par opposition à une division spatiale du travail fondée sur des processus individualisés de localisations successives (P.VELTZ, 1992);
- car le contexte d'incertitude, dans lequel elles développent leur stratégie, nécessite une flexibilité organisationnelle qui doit se dégager des contraintes territoriales étroites (réseaux, localisation - délocalisation,...);
- car elles ne veulent, ni ne peuvent, compte tenu des impératifs de compétitivité actuels, assumer les conséquences sociales de leurs actes sur le plan local, elles développent au contraire des comportements d'aversion pour le risque.

Les actifs matériels de l'entreprise deviennent bien moins importants que sa capacité à créer et à renouveler ses relations avec les autres entités participant au même environnement (autres entreprises, clients, institutions, etc.), faisant ainsi évoluer en permanence les frontières de cet environnement. Ceci implique le développement d'actifs spécifiques et la capacité:

- de perception du cœur du métier et l'effort continu pour innover;
- à mobiliser les ressources internes de façon transversale afin d'optimiser la qualité des prestations sur chaque projet ;
- à identifier et à s'allier avec des partenaires de qualité (cœur de métier complémentaire) et de confiance ;
- à mettre en place de dispositifs d'informations permettant d'intégrer au niveau de la conception et de la production, les avis ou comportements des clients;
- à développer un système d'information et les compétences liées (pouvant être externalisées au sein du réseau) permettant de réduire la complexité de ces interactions en fluidifiant les échanges.

Les pays occidentaux ont tendance à exporter ces industries vers les pays très peuplés et à bas salaire, l'énorme réservoir démographique chinois se chargeant d'un certain nombre de fabrications nécessitant une grande part de main d'oeuvre. Mais cette situation ne saurait durer car nous sommes actuellement dans une phase de transition. Et le fait que le tiers des sociétés de la Silicon Valley soit entre des mains chinoises montre qu'on se situe déjà autre part.

3.3 - PME et groupes, systèmes convergents

Dans un monde en mouvement, l'exigence de réactivité donne un avantage aux petites unités: vive la PME mobile et souple!... Simultanément, dans un monde sans frontières où les marchés sont globaux, on considère que seules des entités d'une certaine dimension peuvent satisfaire les exigences de présence planétaire ou d'économies d'échelle: avantage aux grands groupes omniprésents et solides...

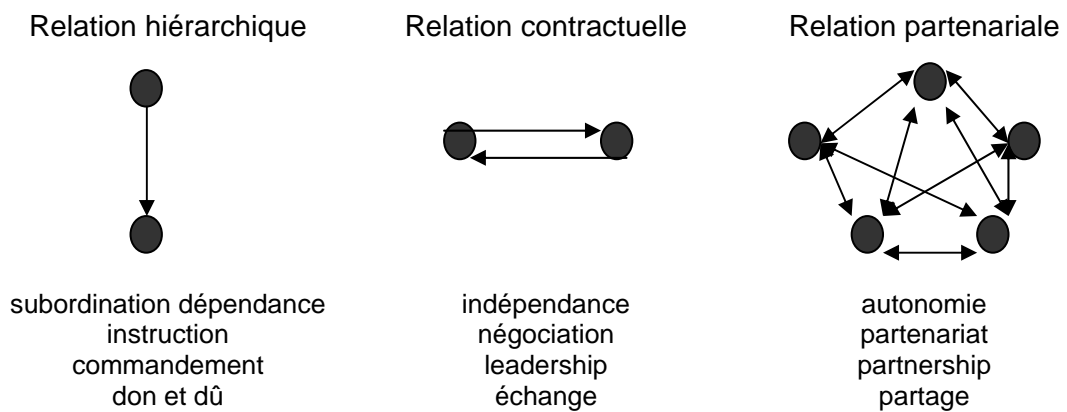
Comment résoudre la contradiction ?

Cette distinction quantitative (taille) trouve son prolongement dans des segmentations qualitatives: il faut aussi composer avec la diversité des situations, des métiers, des cultures, donc respecter de nombreuses particularités tout en trouvant des langages. Sans compter d'autres paramètres, par exemple le fait que les petites structures peuvent parfois manquer de recul ou de hauteur de vue, mais que les grandes accumulent inévitablement des inerties culturelles, produisent des dérives bureaucratiques, connaissent des jeux politiques internes qui détournent certains collaborateurs de leurs priorités entrepreneuriales. Sans oublier par ailleurs que les unes sont mieux placées pour gérer la proximité (local) et les autres pour définir des axes de cohérence (global).

Les petites entreprises ne peuvent tirer le meilleur parti de leurs atouts: souplesse, dynamisme, efficacité, inventivité, etc... , que si elles développent des stratégies tendant à élargir leurs contacts, à sortir de leur isolement, à échanger voire partager de l'information, à valoriser des synergies de toutes natures. Donc en combinant leur petite taille avec un effet d'échelle, par exemple en coopérant. Symétriquement les grandes doivent s'éclater en petites entités individualisées, sans mettre en cause leur unité, ou fonctionner en transverse tout en conservant la verticalité de leur organisation.

Il s'agit de préciser en quels termes se pose la question de la complémentarité entre ce qui relève du "global" (analyse stratégique, recherche, communication d'image) et ce qui relève du "local" (management, production, commercialisation).

Quelques formes de jeux à plusieurs



À la fin du 20^{ème} siècle, on a vu se dessiner une tendance: les grandes entreprises multiplient fusions et regroupements, tandis que les PME évoluent vers des stratégies d'alliances et une logique de réseau. Ceci requiert une vision stratégique intégrant plusieurs niveaux d'approche, et doit s'inscrire dans des schémas d'analyse adaptés au contexte; par exemple il serait hasardeux d'aborder une situation relevant de la logique "service" avec les schémas mentaux ou les références de la logique "produit" (voir encadré ci-dessous).

| | Dominante "produit" | Dominante "service" |
|---------------------------------|--|--|
| Productions et processus | matériels standardisés stables stockables reproduction | immatériels personnalisés évolutifs traités en flux création |
| Organisation | verticale (structure) | + transverse (projet, réseau) |
| Management | hiérarchique gestion | situationnel innovation |
| Relations extérieures | egocentrées échange | écocentrées partage |
| Relation à l'avenir | prévision | anticipation |
| Valeurs | ordre sécurité compétition puissance profit | autonomie initiative solidarité influence ouverture |
| Exemple richesse | possession protection | usage progression |

Cet encadré mentionne sommairement quelques évolutions actuelles.

Les systèmes dans lesquels l'entreprise inscrit son action sont aussi des systèmes culturels, incluant des connaissances, modes de pensée, références mentales, représentations sociales et peuvent évoluer quand le contexte change. Attention aux décalages, dans l'espace (par exemple analyser la société irakienne avec des référentiels texans ...) ou dans le temps !

3.4 - Gestion stratégique des relations inter-organisationnelles

Le succès d'une organisation passe en premier lieu par la gestion des demandes provenant des acteurs constituant son environnement en vue d'utiliser par la suite le potentiel de ceux-ci à son profit (MINTZBERG 1998). En fait, cette approche se résume à la considération qu'il vaut mieux négocier avec l'environnement que réagir à celui-ci. Dans cette perspective, on remarque que certaines organisations ont le réflexe de chercher à réduire la dépendance externe dans leurs relations et ce, afin de voir décroître les risques de se voir utilisées. Cette attitude constitue un comportement plutôt défensif. Pour d'autres organisations, les relations inter-organisationnelles constituent un outil leur permettant de mieux épouser leur environnement et d'en tirer le meilleur parti. Ceci passera par l'utilisation d'une stratégie d'influence qui se résumera à agir sur les facteurs causaux des variables de différents scénarios générés par l'environnement et ce, pour forcer la réalisation d'un scénario qui leur est favorable (PORTER, 1986).

Trois techniques de gestion stratégique des relations inter-organisationnelles:

1. La première, plutôt théorique, suppose que l'organisation en arrive à planifier ses relations avec l'environnement en analysant le potentiel et le comportement des différents acteurs en présence et en définissant au préalable une façon d'interagir avec eux. Il s'agit de la **planification relationnelle** (BAPTISTE, 1998). Précisons que l'application de cette technique demeure néanmoins fortement utopique dans la pratique.
2. Une autre approche est la **manœuvre stratégique** (MINTZBERG, 1998). Il s'agit ici de faire comprendre aux compétiteurs d'une organisation qu'il serait mutuellement plus avantageux d'en arriver à un arrangement plutôt que de s'affronter. Ceci implique l'utilisation de stratagèmes et de feintes permettant de bluffer et ainsi d'améliorer le positionnement d'une organisation.

Les deux moyens précédents possèdent la caractéristique commune d'être adynamique car reposant sur les relations elles-mêmes et non sur un cadre permettant leur régénération et leur régulation. Il s'agit donc de façons de faire qui peuvent être utilisées lors de circonstances particulières mais qui sont difficilement transférables à un mode général d'action.

3. Le troisième moyen de gérer l'interface politique d'une organisation est la **stratégie coopérative**. Elle possède l'avantage d'être plus globale dans la mesure où elle est basée sur le partenariat entre organisations et repose sur une suite non finie de transactions. Il s'agit de l'établissement de relations où chacune des parties se compromet avec l'objectif de réaliser des gains. Cette technique est particulièrement intéressante en matière d'efficacité d'allocation puisqu'elle permet de réduire les coûts de certaines ressources telles que l'information et d'envisager l'absence de recours à certaines autres.

Une telle recherche de synergies visant la combinaison d'activités et de ressources peut permettre à de petites organisations d'obtenir un rayonnement relativement imposant dans la mesure où celles-ci disposent de ressources et/ou de compétences valorisées par le marché. Les stratégies coopératives peuvent aussi permettre une augmentation de la clientèle rejointe, des prestations de meilleure qualité parce que davantage ciblées, ou encore la consolidation d'une stratégie particulière (ex: stratégie de niche). En terme financier, ces synergies peuvent signifier une maximisation de l'utilisation des ressources existantes ou encore une économie de temps permettant de mieux affronter la concurrence. De même, les synergies peuvent permettre une réduction des coûts unitaires de prestations (économies d'échelles) et l'étalement des frais généraux sur un chiffre d'affaires plus élevé (ANSOFF, 1976).

On peut ajouter à cette liste d'autres effets positifs: davantage de contrôle sur l'environnement, réduction de l'incertitude (partage de risques), innovation, apprentissage, adaptation et accès à certains marchés (HAKANSON, 1989).

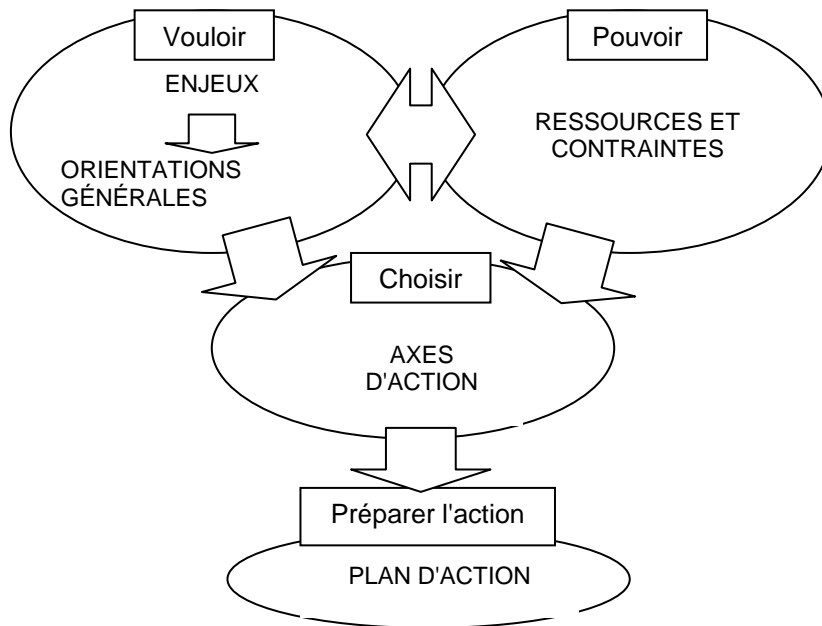
Motivation d'action des dirigeants

Les principales motivations d'action des dirigeants de PME sont pour eux même ou pour leur entreprise:

- Financière: Plus value espérée
- Image et considération: Acquisition de marque, type de partenaires (clients, fournisseurs, prestations..), reconnaissance par ses pairs
- Positionnement stratégique: Anticipation et adaptation, espoir et promesse.
- Sécurité et environnement: Limitations des risques d'accidents et de litiges, paix sociale

Intérêts communs et avantages

Les intérêts de chaque acteur sont nécessairement partiellement divergents chacun est censé contribuer à la mutualisation sur des axes différents. Mais dépasser ces conflits, les utiliser pour créer un surcroît de valeur, voici l'objectif que doivent avoir les acteurs du réseau global. Disposer d'un solide réseau de partenaires, le gérer de manière synchronisée et optimisée au travers de savoir-faire d'intégration, de perception ajustée des lieux de différenciation et de maximisation de la création de valeur, revient à développer une compétence clé.



ENJEUX = clarifier ce qui est en jeu...

Savoir ce qu'on peut gagner ou perdre à faire ou ne pas faire quelque chose, au vu des espoirs de gains, menaces de pertes, certitudes de dépenses...

ORIENTATIONS GÉNÉRALES = savoir où l'on veut aller...

Définir les objectifs fondamentaux, fixer le cap Que veut-on "vendre" à qui, quand, moyennant quelles conditions ?

non seulement pourquoi (enjeux), mais aussi pour... quoi(pour obtenir quoi)

RESSOURCES ET CONTRAINTES = savoir où l'on peut aller...

Faire l'état des lieux pour connaître ses marges de manœuvre identifier menaces et opportunités (certaines/possibles), connaître ses forces et faiblesses (individuelles/collectives) et, plus généralement, intégrer ressources et contraintes (internes/externes)

AXES D'ACTION = choisir son chemin...

Identifier les principales combinaisons entre "le souhaitable et le possible" Sélectionner l'une d'elles, c'est-à-dire arrêter une stratégie, comportant des objectifs opérationnels

PLAN D'ACTION = définir comment on va y aller...

Programmation, évaluation, suivi.

3.4.1 – Organisation des multinationales

Prenant appui sur les multiples travaux de la contingence en matière d'analyse stratégique et organisationnelle, des conceptions plus relatives envisagent le problème du choix des structures en termes d'évaluation des mérites et des limites des principales structures types au regard de données de contexte et/ou d'exigences fonctionnelles préalablement définies. Ainsi, par exemple, WIDING propose la grille d'évaluation des principaux modes d'organisation des entreprises multinationales :

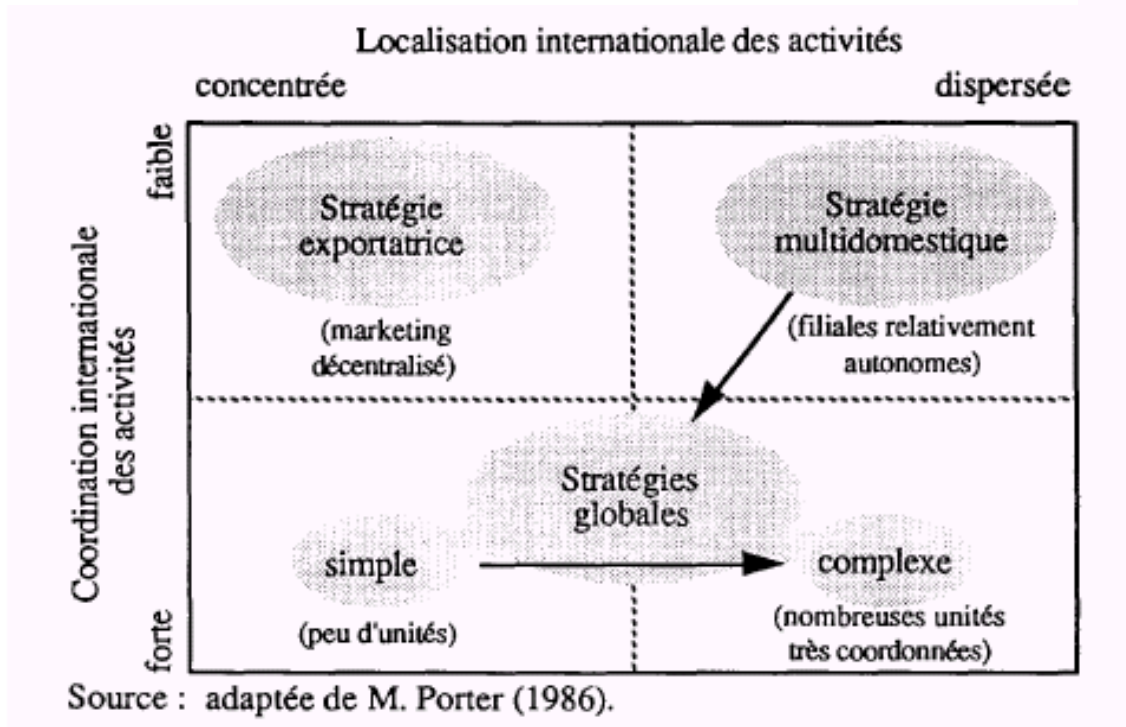
| Type de structure Caractéristiques de l'entreprise | Division internationale | Division produits pour le monde entier | Division par zones | Matrice |
|--|--------------------------------|---|----------------------------|------------------------|
| Croissance rapide | Moyen | Bien | Moyen | Bien |
| Diversité des produits | Mauvais | Bien | Mauvais | Bien |
| Peu de managers expérimentés internationalement | Bien | Moyen | Mauvais | Mauvais |
| Contrôle étroit de la maison mère | Moyen | Bien | Mauvais | Bien |
| Relations étroites avec les gouvernements locaux | Moyen | Mauvais | Bien | Moyen |
| Préoccupations dominantes > Produits > Géographiques > Fonctionnelles | Mauvais Moyen Mauvais | Bien Mauvais Moyen | Mauvais Bien Mauvais | Moyen Moyen Bien |
| Coût relatif (Mauvais signifie coût élevé) | Moyen | Moyen | Bien | Mauvais |

Grille d'évaluation des principaux modes d'organisation des entreprises multinationales
 Source: J.W. Widing, " Reorganizing your Worldwide Business ", Harvard Business Review (1973)

Les trois modèles d'expansion internationale (International, Multidomestique et Global) sont résumés dans le tableau ci-dessous en fonction des caractéristiques principales de l'environnement, des stratégies de développement et de la stratégie spatiale.

Les trois modèles d'expansion internationale

| Critères | International | Multidomestique | Global |
|--|--|---|---|
| Caractéristiques principales de l'environnement | | | |
| Système d'information | Stable et répétitif : possibilité de planifier | Assez stable | Complexe : nombreux niveaux de décisions, imprévisibilité de l'environnement |
| Demande | Homogène : consommation de masse | Variée : diversité des produits en fonction des marchés nationaux | Très variée en qualité, service, délai et prix. Différenciation sur la base de standards mondiaux |
| Technologie | Intensité capitalistique élevée | | Automatisation flexible |
| Stratégies de développement | | | |
| Objectifs | Satisfaire aussi longtemps que possible une demande homogène sur des marchés géographiques différents | Satisfaire une demande sur de nombreux pays mais différenciée localement | Satisfaire une demande mondiale segmentée |
| Compétition | Fondée sur les économies d'échelle, car les avantages compétitifs reposent sur les coûts et les quantités | Fondée sur la différenciation (qualité et marque), mais sur des marchés segmentés géographiquement (marketing adapté à chaque pays) | Fondée sur la différenciation (qualité, SAV et délai), avec un marketing mondialisé |
| Gestion de l'incertitude | Par les stocks | Par les stocks | Par la réactivité : flexibilité, production allégée... |
| Stratégie spatiale | | | |
| Objectifs | Exploiter les avantages comparatifs des Nations, en terme d'offre du pays d'origine, en terme de demande pour les marchés étrangers ; les dotations initiales déterminent les échanges | Exploiter les avantages de localisation dans chaque pays (coûts, demande) ; minimiser les coûts de transaction en raison des politiques protectionnistes, des droits de propriété spécifiques, etc. | Exploiter les avantages des économies d'échelle et de l'organisation en réseau (flexibilité, réactivité) ; s'affranchir des contraintes d'approvisionnement |
| Modalités | Commerce de produits, de savoir-faire (ventes de licence, accords, etc.) | Création de filiales à l'étranger sous les lois locales, intégrant les spécifications de la demande locale | Abandon de la référence nationale : concentration et spécialisation des sites de production, des activités... |
| Type d'organisation | Structure pyramidale forte | Hiérarchie faible | Firme-réseau |



Très simple, cette grille est aussi remarquablement efficace pour décrire les principales stratégies de mondialisation des firmes. Elle rassemble, en effet, deux des principales dimensions de ces stratégies: leur localisation et le mode de coordination entre les unités constituant le groupe. Mais une troisième dimension est absente: la dimension compétitive. Nous lui préférons donc une grille qui fait référence non seulement à la localisation et au degré de contrôle des différentes unités constituant la firme multinationale mais également à d'autres paramètres majeurs de la définition d'une stratégie comme les types de produits, de besoins, de technologies et de services.

Le Prix Nobel d'économie Paul Samuelson aimait jadis le répéter à ses étudiants: "Même si je suis plus efficace que ma secrétaire pour faire mon secrétariat, il vaut mieux quand même qu'elle assure mon secrétariat et que je consacre tout mon temps à l'économie."

3.4.2 - Système productif des grandes entreprises

De façon très générale, un système productif peut être appréhendé comme un ensemble d'activités en étroites interactions. La définition même de cet ensemble et son organisation, c'est-à-dire la division du travail en activités élémentaires, dépendent de facteurs technologiques, économiques et institutionnels et de leurs dynamiques, ce qui contribue à faire évoluer le système productif avec l'apparition de nouvelles activités, et la disparition d'anciennes; ou par le biais de recompositions qui débouchent sur de nouvelles configurations. Le mouvement récent d'internationalisation tend à morceler les cohérences productives qui s'étaient constituées.

La dynamique de ce système est fondamentalement déterminée par la coordination qui peut être organisée selon trois principes économiques (RICHARDSON, 1972) :

1. le marché,
2. la firme (hiérarchie)
3. la coopération.

Depuis plusieurs années, la montée des alliances stratégiques entre les firmes et le développement de formes d'organisation réticulaires ont mis en évidence l'identification des "cœurs de métier " ou " compétences fondamentales" (core compétences) qui correspondent à des " capacités " (capabilities) technologiques et organisationnelles. Produits de l'apprentissage et de l'histoire de la firme, elles correspondent en grande partie à des connaissances tacites, donc non transférables car encadrées dans des routines et des pratiques collectives. Dans cette vision, la firme a intérêt à se focaliser sur ses savoirs et à développer des modes de coopération avec les autres entreprises qui posséderaient les compétences complémentaires nécessaires à la mise en valeur de ses ressources spécifiques.

Il ne s'agit pas cependant de se limiter à une représentation théorique de la firme définie par des compétences foncières acquises par le passé qu'il s'agirait simplement d'exploiter par la recherche de partenaires. Certes, la maîtrise qu'une firme a acquise en matière de technologies ou d'apprentissages organisationnels participe à la délimitation de ces compétences, mais ce cœur de l'entreprise n'est pas le résultat mécanique du passé, encore moins le simple effet d'un enfermement par le jeu du déterminisme technologique, il est le résultat d'un processus socio-économique de

définition avant tout conventionnelle du périmètre pertinent d'activités de la firme: son métier. Et cette délimitation n'est jamais stabilisée : elle est toujours remise en question dans un environnement économique et social lui-même changeant. Si le changement technologique et organisationnel est nécessairement localisé (ANTONELLI, 1995), opérant à proximité des connaissances accumulées par l'entreprise, il passe aussi par l'exploration de nouveaux d'horizons (MARCH, 1991) impliquant de nouvelles compétences internes et recherchées auprès d'autres par la coopération.

Le contexte économique pèse en effet sur les sources de la profitabilité de l'entreprise. L'innovation et, plus généralement, l'exploration des solutions nouvelles peut conduire à investir des activités dont la proximité avec le "cœur du métier" n'est pas a priori évaluable.

Les contraintes institutionnelles jouent un rôle essentiel pour délimiter les frontières de l'entreprise :

- Le compromis toujours renégocié entre les trois composantes de l'entreprise (salariés, actionnaires et dirigeants) est un facteur essentiel. Le compromis sera fonction du rapport de force entre les parties.
- La question du pouvoir de négociation avec les autres firmes, au plan vertical (fournisseurs distributeurs) ou au plan horizontal (concurrents) constitue une autre dimension institutionnelle qui contribue à définir ces frontières.
- Le rôle du contexte macro-économique, notamment les choix en matière de politiques publiques constitue une troisième dimension institutionnelle à prendre en compte.

La recomposition de l'environnement économique et social est donc le produit de trois principaux facteurs:

1. les évolutions technologiques,
2. le processus concurrentiel marqué par les effets de la mondialisation,
3. le contexte institutionnel qui renvoie aux relations entre les différents acteurs.

3.5 – Microgroupes

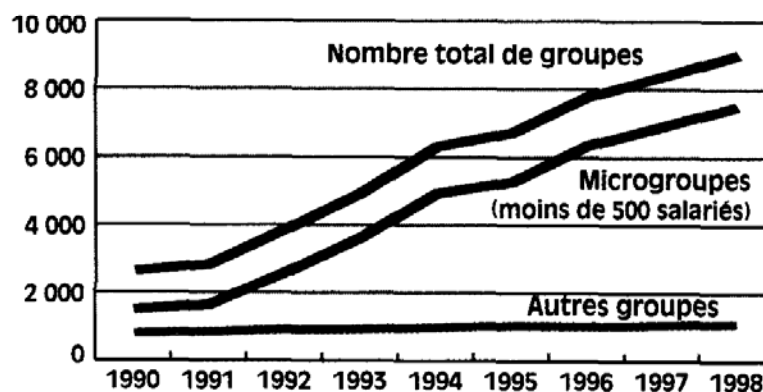
Contrairement aux entreprises qui le composent, le groupe n'a pas de personnalité juridique et donc pas de définition légale universellement reconnue. Le droit des sociétés, le droit comptable, le droit fiscal retiennent chacun une définition du groupe en rapport avec leur champ d'application. Pour leurs besoins propres, les statisticiens définissent les groupes comme des ensembles dépendant, par des relations patrimoniales, d'un même centre de décision appelé tête de groupe.

Entre 1990 et 1998, le nombre de PME dépendant d'un microgroupe a été multiplié par cinq, alors que celui des PME intégrées dans un groupe de plus de 500 salariés a doublé (voir tableau)

Les PME françaises dans les groupes

| | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Dans des microgroupes | 2 180 | 6 623 | 9 622 |
| Dans des groupes de plus de 500 salariés | 6 161 | 8 807 | 11 148 |
| Hors groupes (indépendantes) | 70 545 | 62 770 | 63 496 |
| Total | 78 886 | 78 200 | 84 466 |

Explosion du nombre de microgroupes



Source : enquêtes Lifi 1990-1998, luxe.

Le choix d'une tel mode fonctionnement répond à trois principales motivations des chefs d'entreprise :

1. le développement de l'activité
2. la rationalisation de l'organisation
3. la transmission d'entreprise.

D'une manière générale, la plupart des microgroupes se sont organisés autour d'un domaine principal, autour d'une petite ou moyenne entreprise spécialisée dans un métier de base. Les quatre types de microgroupes définis ci-dessous pourraient correspondre à diverses étapes de développement:

- **Les microgroupes entreprises** (18 % des microgroupes français) sont principalement implantés dans le secteur industriel (46 % d'entre eux) et dans le commerce (33 %). Ces entités rassemblent principalement des structures dans lesquelles une société holding a été superposée à une seule entreprise.
- **Les microgroupes monovalents** (28 %) sont implantés dans un seul domaine d'activité. Ils possèdent en moyenne 3,7 unités et sont surtout implantés dans les secteurs de l'industrie (33 %), du commerce (26 %) et des services aux entreprises (15 %). Ils correspondent surtout à des entreprises qui ont rationalisé leur organisation ou recherchent une croissance externe (création ou rachat).
- **Les groupes bivalents** (35 %) se situent dans deux domaines d'activité. Ce sont pour la plupart des entités qui ont rationalisé leur organisation dans le cadre d'une optimisation financière ou bien diversifié leurs activités afin de soutenir l'activité principale du groupe. Ils possèdent en moyenne 4,5 unités et associent des activités industrielles et commerciales (18 % d'entre eux), industrielles et de services (16 %), commerciales et de services (11 %), commerciales et immobilières (10 %), industrielles et immobilières (9 %).
- **Les groupes polyvalents** (19 %) sont des entités plus complexes qui possèdent en moyenne 8,3 unités et qui allient à la fois rationalisation de l'organisation productive et optimisation financière. Près de 40 % d'entre eux sont implantés à la fois dans l'industrie et le commerce.

"La mondialisation nécessite des identités fortes, ..., et davantage de globalisation entraînera encore plus d'identité régionale." Pascal Lamy – Commissaire européen

4 – Multidimensionalité du concept de globalisation

Parce qu'elle s'accompagne tout à la fois d'une ouverture croissante des économies et d'un redéploiement des activités à l'échelle mondiale, la globalisation cristallise une grande partie des angoisses de cette fin de siècle, telles le chômage et à la régression sociale dans les pays les plus industrialisés, la marginalisation croissante des pays les moins développés, l'affaiblissement du cadre national de régulation et la perte d'identité nationale, le pouvoir trop grand des firmes mondiales. Elle engendre l'essor accru des échanges de biens, services et capitaux, la diversification des formes et stratégies d'expansion mondiales de firmes.

La globalisation est une des mutations profondes de l'économie contemporaine. En dehors de la corrélation classique des tendances observées avec l'affaiblissement des obstacles aux frontières, deux autres raisons paraissent déterminantes:

1. La mondialisation de la concurrence crée des exigences sur les prix avec une forte la demande de qualité.
2. Les nouveaux comportements des consommateurs marqués par une tendance à acheter des produits plus homogènes et à calquer leurs modes de consommation les uns sur les autres tout en maintenant parallèlement leurs besoins de différenciation.

Avec la globalisation, l'impact induit sur le tissu industriel local se réduit notablement. L'approvisionnement centralisé et mondial, la spécialisation des unités de production et l'extension des aires de commercialisation tend à diminuer l'insertion régionale. Il s'en suit une réduction sensible de l'impact d'une implantation sur l'emploi, sur les transferts de technologie et plus généralement sur la structuration du tissu industriel. En revanche, par leur niveau souvent d'excellence, les filiales des multinationales contribuent, à travers leurs propres pratiques et leurs relations avec l'environnement, à élever le niveau de qualification local, à dynamiser l'enseignement et la recherche régionale, et à entraîner leurs fournisseurs dans des logiques de progrès.

Les modalités d'insertion territoriale des firmes globales dépendent de trois facteurs: L'existence de barrières à la mobilité, très liée au type d'activité, révèle a priori les difficultés ou les facilités des groupes à entrer ou sortir d'un secteur et donc en général à s'implanter dans une région ou à la quitter (délocalisation).

Le degré d'autonomie des filiales vis à vis de leur maison mère, qui varie beaucoup en fonction des traditions nationales et surtout des stratégies des firmes, réduit ou accroît les velléités d'insertion des filiales.

Le rapport de la firme à son environnement conditionne fortement son insertion locale (approche passive ou attitude active).

Le choix d'une implantation est de moins en moins motivé par les seuls facteurs traditionnels (coûts des matières premières, de la main-d'oeuvre ou des transports), parce que ces facteurs sont à la fois beaucoup mieux partagés et que leur rôle s'amointrit face à la montée d'autres facteurs beaucoup plus stratégiques : en particulier, l'accès à des compétences hautement qualifiées.

L'existence d'un tissu industriel local étoffé dans le domaine de la firme qui souhaite s'implanter reste, en revanche, un atout non négligeable, car il procure à cette firme un environnement particulièrement propice: sur le plan matériel certes (approvisionnements, maintenance...), mais surtout en lui facilitant l'accès à des compétences et à des services appropriés, tout en la faisant profiter d'un contexte concurrentiel stimulant.

Ces modèles composites de compétitivité sont aussi plus exigeants sur le plan de l'organisation. Celle-ci doit être plus réactive et plus flexible. Dans cette perspective, les stratégies de globalisation peuvent être considérées à la fois comme une poursuite et une rupture par rapport aux logiques du passé:

- Elles sont une continuité dans le sens où l'internationalisation a constamment représenté pour les firmes la quête de nouveaux débouchés, de meilleures conditions d'approvisionnement et de rentabilisation de leurs capitaux.
- Elles représentent une rupture au sens où les firmes ont désormais une vision d'emblée mondiale (ou au moins régionale) de leurs marchés, rationalisent en articulant les différentes étapes du processus de production dans un espace plus large que l'espace national avec une spécialisation et une intégration plus forte des activités dispersées géographiquement et une coordination plus étroite des unités du groupe, s'organisent en réseau avec d'autres firmes.
- Dans une logique de firme, la globalisation est donc une nouvelle étape stratégique dans la recherche de l'efficacité à l'échelle mondiale. C'est aussi une étape qui se caractérise paradoxalement par l'exploitation de la différenciation pour bénéficier des effets de proximité des marchés et des consommateurs. La globalisation modifie les rapports des firmes multinationales aux territoires. C'est donc de "**glocalisation**" qu'il s'agit.

5 – La notion de Glocalisation

La mondialisation pousse les firmes vers un arbitrage incertain entre les tensions antagonistes de l'intégration mondiale et de la sensibilité locale (PRAHALAD & DOZ, 1987).

Le 20^{ème} siècle a été caractérisé par une recomposition accélérée des territoires:

- une mondialisation et en même temps, un retour à un ancrage local ;
- le renforcement de la coopération locale permet de résister et surtout de participer à la compétition mondiale.

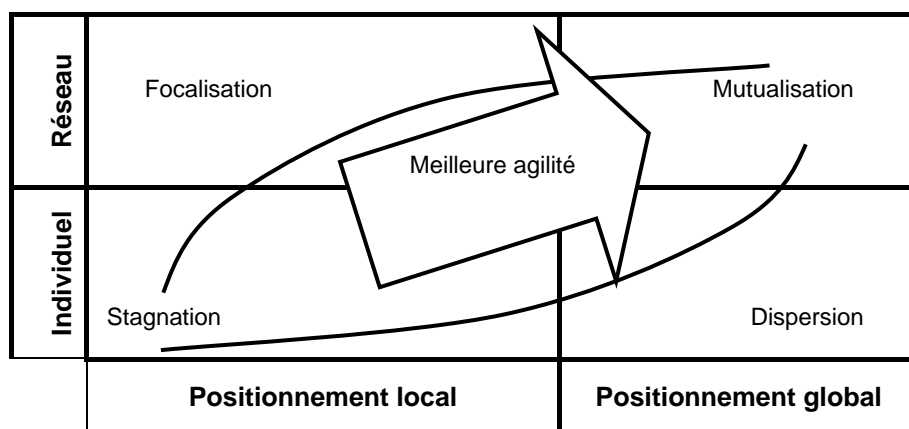
L'Italie avec ses "districts", les USA avec leurs "clusters", la France avec les Systèmes Localisés de Production (SPL), grappes d'entreprises ou agglomérations d'établissements, présentent les modèles de coopération locale les plus connus. Nous développerons ces différentes formes de coopération dans les chapitres suivants.

Les fondements théoriques de cette coopération ont été étudiés par Alfred MARSHALL (1890, 1919), avec la mise en évidence d'économies externes. Michael PORTER (1990) a proposé une approche entrepreneuriale, en analysant le double processus de concentration des activités et de spécialisation des espaces. Plusieurs ouvrages (BENCO & LIPIETZ, 1992) ont mis en évidence l'intérêt du renforcement de la coopération locale entre les entreprises elles-mêmes et avec leur milieu, c'est à dire de la constitution et du renforcement des réseaux locaux.

A travers ces travaux on constate que:

- La compétitivité apparaît de plus en plus comme issue d'une action collective, de la mise en œuvre de synergies et de fertilisations croisées. La compétitivité globale résulte de moins en moins de la simple somme des compétitivités individuelles, nécessaires mais non suffisantes.
- La dynamique de l'échange d'information favorisée par l'utilisation des NTIC n'accroît pas simplement la "productivité "; les échanges favorisent l'émergence de nouvelles solutions, de nouvelles valeurs, de nouveaux services.
- Le capital immatériel s'impose comme une forme déterminante du capital. Mais ce capital de connaissance n'est pas assimilable au savoir traditionnel. Sa valeur est déterminée par la capacité d'intégrer les connaissances génériques, les savoir-faire, les informations locales et spécifiques, les données très concrètes sur les utilisateurs, etc...

- La primauté des services est une caractéristique fondamentale de l'économie contemporaine. C'est un haut lieu de création d'emplois qualifiés et d'innovations socio-organisationnelles.
- Dans cet univers émergent, la diversité est vitale. C'est de la différence que naît l'échange, c'est de la créativité issue de l'échange que naît la différence.
- Dans ce contexte (caractérisé par le terme de mondialisation), on assiste à un retour du local, lieu principal de la diversité, de la créativité et de l'innovation.
- L'entreprise qui réussit est une entreprise à géométrie variable : dans les faits, il s'agit pour chaque projet, pour chaque demande et type de service de mettre en place de manière optimale la grappe d'entreprises, la grappe de métiers qui va permettre l'intégration des savoir-faire appropriés et des compétences nécessaires.
- Les collaborations à l'export sont une réponse du local au global. La France est l'un des pays au monde qui exporte le plus par tête d'habitant, il n'en demeure pas moins que cette performance demeure fragile compte tenu de la structure des exportations. Certains SPL italiens sont leaders mondiaux dans leur spécialité et ont ancré dans leurs territoires des capacités à résister au choc de la mondialisation.



6 – Développement local et territorial endogène

Au-delà des efforts de conceptualisation propre aux différents auteurs, on retrouve invariablement l'idée que la croissance nécessite, en plus de l'accumulation quantitative de facteurs, une alchimie constructive qui mène à ce que concentration des acteurs et surplus de croissance soient liés. Tant dans le mécanisme de polarisation que dans celui de croissance, un processus cumulatif est mis en évidence. Ce processus, faisant entrer en jeu les différents facteurs de croissance, eux-mêmes sources d'externalités, se déroulerait de la façon suivante : attraction de nouveaux facteurs, différenciation des produits due à une concurrence accrue entre entreprises et spécialisation de la main d'œuvre (JAYET, PUIG et THISSE 1995). La croissance attire la croissance, tout comme la polarisation attire la polarisation : la concentration (et les externalités qui en découlent) attire de nouvelles firmes ainsi que des services spécialisés aux entreprises (recherche, consultance par exemple), eux mêmes sources d'externalités, qui exercent également un attrait vis-à-vis de la main d'œuvre spécialisée et bien sûr de nouvelles firmes, etc.

Les théories de la croissance, depuis l'article pionnier de ROMER (1986), proposent une formalisation du développement économique endogène, rigoureuse et apte à rendre compatibles l'équilibre concurrentiel et une représentation des phénomènes d'accumulation et de changements. Des extensions spatiales à la problématique de croissance y ont été introduites. La littérature économique sur le sujet ne se limite toutefois pas aux contributions qui viennent d'être évoquées. De nombreuses recherches en science régionale et spatiale ont pour objet le couple "territoire - développement des activités économiques", et les rapports complexes qui unissent ses composantes.

Selon leurs références théoriques et leurs directions, ces recherches peuvent être regroupées autour de trois axes.

COURLET, PECQUEUR et SOULAGE (1993) distinguent ainsi :

1. les approches liées à la problématique marshallienne des districts industriels et à son actualisation par BECATTINI (1979, 1987) ;
2. l'approche évolutionniste et sa caractérisation au travers du concept de milieu innovateur ;
3. les travaux qui, à la suite de PIORE et SABEL (1984), s'attachent plus spécialement à rapprocher le territoire de questions relatives à l'organisation industrielle de l'après-fordisme.

La dimension spatiale n'est pas seulement présente, mais fait partie intégrante de l'objet observé et de son explication. Dans les paragraphes suivants, nous proposons une relecture particulière des districts industriels. La notion de district industriel semble à jamais liée au nom d'Alfred MARSHALL (1842-1924). Toutefois, le fait qu'elle soit encore régulièrement citée aujourd'hui et soit un objet de discussions renouvelées ne peut être compris sans évoquer son exhumation par BECATTINI (1979, 1987, 1992) (COURLET et alii, 1993).

MARSHALL et la notion de district industriel

MARSHALL (1900 ; cité par BENKO et LIPIETZ, 1992) conçoit l'organisation industrielle selon deux cas de figure:

1. L'organisation de la division du travail est assurée par une direction unique et prend place au sein d'une grande entreprise. Mais, selon l'auteur, à côté de cette production à grande échelle, il existe une autre manière de fonctionner et de garantir la production.
2. Le district industriel: La division du travail y est désintégrée en entreprises de petite taille se spécialisant dans un segment du procès de production industrielle. La coordination y est laissée au marché et aux rapports bilatéraux.

Pour MARSHALL (1890), l'exploitation des économies externes par les unités de production industrielles dépend souvent de leur proximité spatiale : elle est le résultat de la concentration dans une région de firmes d'une même branche et/ou de la concentration urbaine. (...). MARSHALL fait fondamentalement apparaître dans la pensée économique avec la prise en compte des économies externes, l'existence de processus relationnels et d'espaces privilégiés pouvant améliorer la productivité et favoriser le développement des firmes... (CATIN, 1994).

D'une part, la notion d'externalité "marshalienne" fait écho avant la date aux différents facteurs mis en avant dans les modèles de croissance endogène. Les externalités que ces modèles mettent en œuvre découlent en effet de débordements en termes de capital humain, de savoir-faire, de gain de productivité du capital physique, d'innovations, de recherche et développement (R&D), d'apprentissage par la pratique, etc., qui font suite aux décisions individuelles des acteurs économiques.

D'autre part, on déduit du caractère territorial de l'externalité que l'espace n'est pas une composante neutre dans les modèles de croissance endogène, dans la mesure où les externalités (ou les biens publics) sur lesquelles ces modèles se basent naissent dans

un territoire donné, qui fait entrer en jeu la proximité des acteurs et la disponibilité de certains des facteurs de croissance localisés.

Ces deux dimensions, prises conjointement nous semblent essentielles pour expliquer une croissance régionale : la dimension qualitative qu'introduisent les modèles de croissance endogène en mettant en lumière l'importance de certains facteurs constitue une avancée en termes d'analyse de la croissance, mais les changements qualitatifs qui induisent cette croissance prennent racine dans un territoire et dépendent de son organisation, des facteurs historiques et institutionnels spécifiques au territoire.

6.1 – Ressources, capitaux et économies d'agglomération

Les ressources disponibles pour une organisation membre d'un réseau lui permettent entre autre d'identifier et de s'adapter à des changements de marché et ce, tout en facilitant l'atteinte des résultats attendus suite aux actions entreprises. Il s'agit d'une propriété commune aux participants d'un réseau à laquelle ceux-ci peuvent avoir accès via les connexions qu'ils entretiennent. Ces connexions comprennent les relations directes entre acteurs et aussi celles de second niveau (les relations des relations). Dans ce dernier cas, l'acteur avec lequel une organisation entretient une relation directe devient un levier pour avoir accès aux ressources d'une troisième organisation avec laquelle aucun lien n'est entretenu.

Dans la mesure où la présence d'organisations au sein d'un réseau est motivée par la coopération pure (partage simple), nous observerons que celles-ci chercheront mutuellement à augmenter le nombre d'interrelations entre elles. L'objectif étant à ce niveau le partage équitable des ressources que peut générer la présence de chacun dans un réseau.

Les modèles de croissance endogène

Les réalités intérieures ou extérieures à un territoire donné ont un caractère **endogène** lorsque, ayant une incidence sur le développement territorial, elles ont été décrites et intégrées dans le projet contenu dans les plans d'aménagement et qu'un contrôle est exercé sur elles.

Une réalité est **exogène**, dans la mesure où, bien qu'ayant une incidence sur le développement, elle demeure incontrôlée.

Les modèles de croissance endogène ne prennent généralement en compte que les effets de l'accumulation liés à un seul facteur de croissance. On peut donc classer ces modèles selon le facteur qu'ils privilégient au sein de leur analyse. AMABLE et GUELLEC (1992) distinguent les modèles de croissance endogène reposant sur :

1. Le **capital physique** (ROMER, 1986)
2. **L'innovation technologique** (ROMER, 1990 ; AGHION et HOWITT, 1992 ; GROSSMAN et HELPMAN, 1994)
3. **Le capital humain** (LUCAS, 1988)
4. A ces modèles peut être ajouté celui de BARRO (1990), lequel fait entrer le **capital public** dans la mécanique endogène de croissance.
5. Un **capital social et collectif** est ainsi engendré.

1. Le capital physique

La définition du **capital physique** est réductible à celle que l'on rencontre dans le modèle néoclassique. Cependant, le nouveau modèle reconnaît, comme source de croissance endogène, l'existence (au niveau global) d'externalités technologiques positives qui découlent de l'accumulation du capital physique de chaque firme (ROMER, 1986). Le marché demeure concurrentiel, puisque la fonction de production individuelle reste à rendements décroissants, mais l'output de chacune d'elles dépend également du niveau de capital total dans l'économie : cela est dû aux externalités. A l'origine de ces externalités, on évoque l'existence d'effets de débordement en termes d'apprentissage par la pratique : au plus on accumule du capital physique dans l'économie, au plus les travailleurs acquièrent du savoir-faire, qui profite à l'ensemble des autres firmes grâce à la transmission de l'information. Notons aussi que les investissements incorporant le progrès technique de certains secteurs intermédiaires en amont de la production peuvent aussi avoir des effets favorables sur la productivité des secteurs situés en aval (AMABLE et GUELLEC, 1992 ; GUELLEC et RALLE, 1995).

2. L'innovation technologique

Les modèles reposant sur **l'innovation technologique** expliquent les gains tendanciels de productivité par les fruits de l'activité d'un secteur séparé qui produit des biens d'équipements nouveaux grâce à une activité de recherche et développement. Le cœur de la croissance consiste, soit dans une production d'inputs de plus en plus spécialisés, ce qui mène à une plus grande division du travail, soit dans une production d'inputs de plus en plus efficaces. Ce processus fait intervenir des externalités liées à la recherche, soit instantanées (ROMER, 1990) (chaque chercheur profite des découvertes de l'ensemble de ses collègues, considérant la recherche comme un bien non rival), soit inter-temporelles (AGHION et HOWITT, 1992) (chaque découverte fait avancer la recherche future). L'incorporation de l'innovation à la production est stimulée par le pouvoir de monopole, même temporellement limité, qui en découle. Au plus on investit dans la recherche, au plus on augmente la productivité des recherches en cours ou futures, au plus on augmente la productivité de la production.

3. Le capital humain

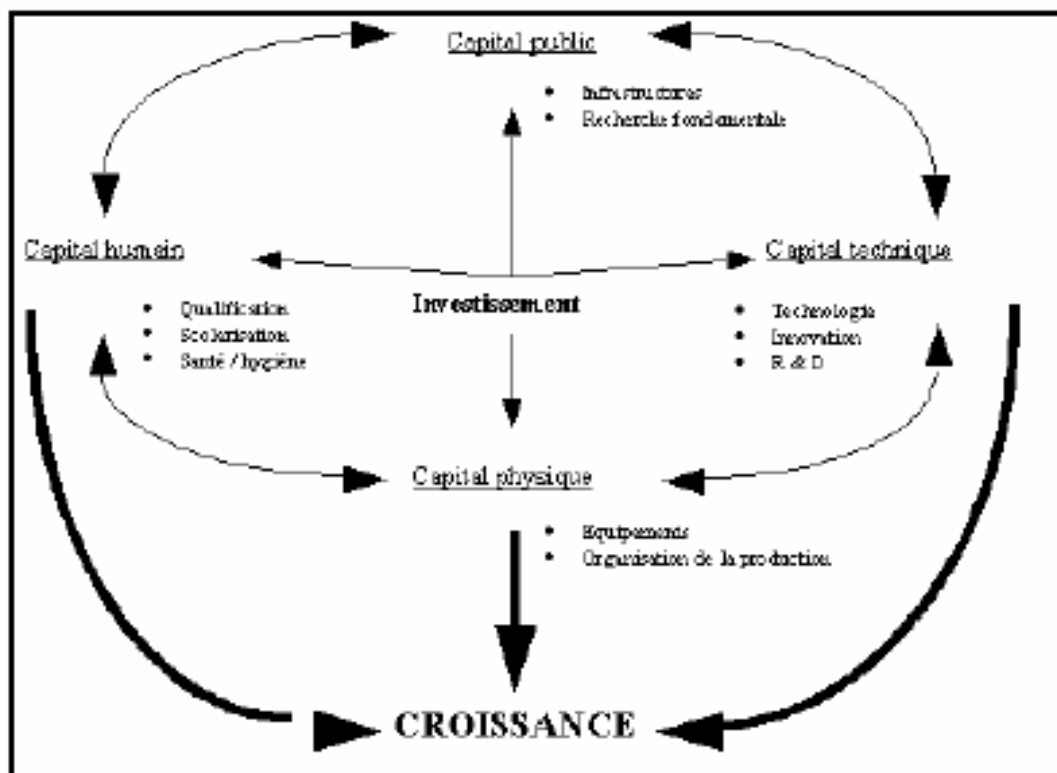
LUCAS (1988) considère comme source de croissance l'accumulation de **capital humain**. La dynamique de l'accumulation du capital humain est modélisée explicitement : le taux de croissance de l'acquisition de capital humain pour un individu est proportionnel au temps de formation et surtout au stock de capital

humain de cet individu (au plus on est formé, au plus il est facile de progresser dans sa formation). La production de la firme dépend du capital physique et du capital humain qu'elle emploie, mais également du niveau moyen de capital humain dans l'économie. Ce dernier trait du modèle est expliqué par LUCAS de la façon suivante : l'efficacité du capital humain dépend de son niveau dans l'économie, un individu étant plus efficace si le niveau de capital humain dans l'économie est élevé, c'est-à-dire s'il est entouré de gens efficaces. Cette explication traduit les effets d'entraînement que des individus qualifiés exercent les uns sur les autres (D'AUTUME, 1994). Pour LUCAS, les agglomérations urbaines seraient favorables à l'accumulation du capital humain, grâce à la diffusion et à l'échange d'informations qu'offrent la proximité et la concentration d'individus.

4. Le capital public

Le mécanisme faisant entrer le **capital public** dans la mécanique endogène de croissance (BARRO, 1990) est identique à celui des modèles vus jusqu'à présent : les acteurs privés évoluent dans un univers concurrentiel à rendements non croissants, mais lorsque l'on prend en compte l'effet des facteurs publics, l'économie dans son ensemble présente des rendements d'échelle non décroissants. Parmi les facteurs publics qui augmentent le rendement privé, on trouve les infrastructures publiques, mais également les dépenses de santé, d'éducation et de recherche. Certains de ces facteurs recoupent ceux que nous avons déjà survolés, mais ce qui différencie les modèles étudiés ici est le fait qu'ils soient (considérés comme) des biens publics. Il ne serait pas rentable pour les acteurs privés de les produire en quantités optimales ou de les accumuler individuellement, cependant leur rendement social justifie leur production publique (ou production faisant suite à l'intervention de l'Etat). Leur logique d'accumulation est différente de celle qui naîtrait de la décision d'agents privés. Les différentes sources de croissance endogène que nous venons de passer en revue interagissent. C'est l'idée que visualise la figure ci-dessous, adaptée de GUELLEC (1995).

Schéma 1 : L'interaction des sources de la croissance



Sources: GUELLEC (1995) et extensions propres.

Les économies d'agglomération

L'investissement dans la recherche fondamentale par exemple (capital public) n'est pas sans incidence sur l'investissement en recherche et développement appropriable par les agents privés (capital technique). Les efforts de scolarisation généralement supportés par la collectivité contribuent à l'amélioration du capital humain. On peut attendre des effets de cette amélioration sur la capacité d'innovation des différents agents. L'innovation est progressivement incorporée au capital physique. L'investissement dans ce capital conduit à de nouveaux apprentissages et à l'émergence de nouvelles compétences qui profitent à l'ensemble du système productif... Les économies d'agglomération sont des économies externes "internes à la ville ou à la région considérée".

Elles se décomposent en deux grandes catégories :

1. Les économies de localisation: il s'agit d'économies externes à la firme, mais internes à l'industrie localisée dans une agglomération donnée. Elles peuvent refléter des économies liées à la différenciation des activités et à la spécialisation intra-industrielle, à l'existence d'une main-d'œuvre spécialement requise par les firmes de l'industrie considérée, à l'émulation et aux facilités de transmission en ce qui concerne les innovations.

2. Les économies d'urbanisation: ce sont des économies externes à la firme et externes à l'industrie à laquelle appartient la firme. Ces économies résultent de la taille de l'agglomération et sont alors notamment liées à la concentration de la population, de la main-d'œuvre, à la présence d'infrastructures et d'activités tertiaires, en particulier de services aux entreprises (CATIN, 1991).

5. Accumulation d'un capital social et collectif

Le **capital social et collectif** d'une organisation est constitué de l'ensemble des relations qu'elle entretient en vue d'avoir accès à des ressources externes qui ne lui sont pas nécessairement accessibles via le marché. Parmi ces ressources, on peut retrouver l'information privilégiée, les procédés industriels ou, de façon plus générale, le prêt ou l'échange d'intrants.

Ainsi, au sein d'un réseau, la négociation, les tractations politiques et la gestion des relations inter-personnelles et institutionnelles prennent une importance capitale. La concrétisation d'accords de coopération inter-organisationnels n'annihile pas la dynamique politique propre à chaque entreprise; au contraire, elle permet sa libéralisation et son exercice sur un domaine de ressources élargi par la mise en commun qui s'effectue au sein d'un réseau.

En fait, si beaucoup de recherches constatent la difficulté des organisations à gérer des relations coopératives, ceci reflète en partie le fait que la dynamique du pouvoir ne peut se voir embrigadée et régie par un quelconque accord contractuel. Ce processus est continuellement en renégociation et l'influence que peut exercer une organisation sur la gestion des activités ou des ressources faisant l'objet d'un partenariat est intimement liée à la détention d'informations et au leadership qu'exerce certains individus. (KILLING 1982).

6.2 – Politiques régionales

Les régions ne disposent pas toutes des mêmes atouts face à la diversité des stratégies de localisation des entreprises. Certaines se concentrent sur l'exploitation de leurs ressources fixes ou de leur position géographique et développent des stratégies de valorisation de ressources touristiques, gastronomiques ou culturelles pour attirer des activités connexes. D'autres ont profité de l'Histoire et de l'apport des politiques publiques dans le développement de technopoles et attirent de ce fait des activités particulièrement intensives en connaissance. D'autres, enfin, utilisent leur position géographique pour devenir des plates-formes logistiques incontournables en Europe et, dans certains cas, agglomérer des activités intensives en connaissance en misant essentiellement sur les infrastructures de transports et les TIC.

Il apparaît que les politiques publiques de développement territorial n'ont souvent pas encore trouvé le bon dosage entre la spécialisation dans l'offre logistique et l'offre de ressources cognitives. Compte tenu du manque de structures de coordination efficaces entre les différents échelons d'intervention publique, les régions qui ont fait le choix des technopoles se retrouvent fréquemment en concurrence au lieu de bénéficier des complémentarités intersectorielles et interrégionales. Les régions à vocation de plate-forme logistique rencontrent des problèmes de dosage entre leur effort d'équipement logistique et la recherche d'avantages spécifiques en ressources humaines et en savoir-faire (cf ci-dessous).

Les approches passives et actives du territoire

| | Approche passive | Approche Active |
|--|---|---|
| Conception de l'environnement | Le territoire est un stock de ressources à recenser de façon exhaustive | Le territoire possède des ressources potentielles innombrables à condition de le structurer |
| Conception des ressources | Les ressources, matérielles, sont épuisables. | Les ressources, humaines, sont inépuisables. |
| Objectif | Exploitation des ressources | Construction des ressources |
| Horizon | Court terme | Moyen et long terme |
| Conception des impacts de la firme | Pris en compte si dégradation de l'image ou menaces pour les débouchés | Utilisés pour favoriser la construction des ressources |
| Rentabilité | Certaine à court terme | Aléatoire et risquée à plus long terme |
| Stratégie en cas d'évolution du contexte | Dégradation des ressources locales et délocalisation | Prévention et anticipation de la dégradation des ressources locales |

Certaines régions misent ainsi trop sur l'attraction d'entreprises volatiles à la recherche de la minimisation des coûts. Enfin, les régions qui jouent la carte de la valorisation des ressources fixes restent trop souvent marquées par des choix de spécialisation monosectorielle et ne parviennent pas à créer de véritables centres d'excellence locaux en suscitant l'essor d'activités complémentaires.

Il convient de sensibiliser les autorités régionales à l'importance grandissante des politiques régionales pour la promotion de l'innovation. Lorsqu'elles conçoivent et mettent en œuvre des politiques d'innovation régionales, ces autorités doivent prendre parfaitement en compte la spécificité et les caractéristiques sociales et économiques de la région, et tirer des enseignements de ce que font les autres, sans tomber dans une simple imitation: chacune doit développer sa propre voie pour accroître la capacité d'innovation, en fonction des conditions qui lui sont propres.

Lorsque plusieurs facteurs sont rassemblés, comme la présence d'infrastructures, la disponibilité de compétences et de savoir-faire, la proximité de centres technologiques et de recherche et l'existence d'entreprises présentant un potentiel d'innovation, il est essentiel, pour favoriser les performances d'innovation, de développer des grappes d'excellence. Lorsque ces conditions sont réunies, il est important de stimuler la création de capacités d'innovation, afin de générer de la compétitivité au niveau mondial.

Les centres de formation jouent également un rôle important, car ils peuvent servir de "noyaux" pour la formation de grappes, en s'appuyant sur les produits de la recherche universitaire et en créant des "centres névralgiques" de l'innovation.

A en croire Napoléon: "On ne gouverne bien que de loin, mais on n'administre bien que de près"...

6.3 - Gouvernance locale

Les enjeux locaux ne deviennent pas un paradoxe à l'époque de la mondialisation. Les grappes sont génératrices de synergies dynamiques sur un territoire ce qui suppose de l'ensemble des acteurs des comportements nouveaux, la notion d'identité à partir de projet commun, la solidarité (CHANTEAU, 2001).

Les systèmes locaux sont marqués par le contexte historique de leur apparition et par les politiques nationales appliquées dans chaque pays. Ainsi, on peut expliquer la quasi-disparition des districts industriels en France par le poids des politiques industrielles françaises centralisées, tandis qu'en Italie les districts se sont maintenus et ont même tendance à se multiplier. Ce qui explique le retard de la France en ce qui concerne les réseaux d'entreprises localisés car l'État avait fait dans la période de l'après-guerre, le choix de construire l'économie du pays de façon sectoriel fondé sur quelques grandes industries.

Le développement organisations de production localisés nécessite donc que l'on repense les modes de gouvernement et la politique industrielle, pour que les modalités de l'intervention publique soient adaptées aux caractéristiques de ces systèmes. Exemple, l'action publique espagnole a orienté les politiques publiques : réduction des déficits publics, orientation de l'épargne vers l'investissement. Il s'agit d'un processus de libération et climat davantage concurrentiel afin que les entreprises connaissent des conditions financières plus intéressantes. De même qu'à partir de 1985, il lui est apparu nécessaire de mettre en place des nouvelles politiques technologiques pour les grappes (création de parcs...).

Les systèmes de production localisés reposent sur la synergie des entreprises locales et des institutions. Les acteurs locaux des grappes d'entreprises sont nécessairement liés par pratiques complices, où se mêlent la concurrence et la collaboration.

Les grappes introduisent des nouveaux modes d'organisation, de sorte que le territoire est appréhendé de façon social, économique, culturelle et historique. La diversité des ressources d'un territoire explique la variété de contextes locaux. Par exemple, le système de production localisé de Dunkerque sera différent de celui de Brest, Strasbourg ou Marseille. Les systèmes de production localisés intègrent des ressources territoriales dont les caractéristiques historiques et socio-économiques sont différentes (COPPIN, 1998). Chaque grappe d'entreprise est différente. Les grappes d'aujourd'hui sont le fruit d'une histoire chaque fois différente. Ainsi, une "grappe" peut compter un

petit nombre d'entreprises, petites et grandes. Certaines grappes, dans les districts italiens par exemple, se composent surtout d'entreprises de petite taille. Dans d'autres, de grands établissements (Dunkerque, Nantes, Hambourg...), parfois d'origine étrangère, forment le cœur de la grappe. Les systèmes de production localisés diffèrent par leur domaine de spécialisation, leur marché de l'emploi, leur environnement, leur réseau et leur degré de maturité, par exemple, et chacun doit analyser ses retards et ses possibilités propres. Les différentes grappes doivent donc élaborer et mettre en œuvre leurs propres stratégies et interventions, et l'organisations de l'action publique doit être adaptée à la situation locale.

Les grappes sont des constructions sociales enracinées dans une histoire, un savoir-faire, sur les caractéristiques de chaque territoire. Les grappes d'entreprises présentent de nombreux avantages économiques et sociaux. Tout d'abord, cette organisation renforce les performances économiques des entreprises dans les domaines de l'innovation, de la compétitivité, de la production, de l'exportation, de l'efficacité et de la spécialisation. Ensuite, au sein des grappes, il est possible de rapprocher les autorités publiques et privées, ainsi que les différents acteurs économiques. Il est évident que malgré les intérêts divergents les populations locales doivent être unies par un projet politique et social fort ! L'adhésion des individus à ce projet doit être assurée.

On assiste à la montée en puissance au niveau local de modes d'organisation et de régulation des acteurs publics et privés autour de stratégies globales de développement de territoires. La force d'un territoire pour favoriser la création et le développement d'entreprises tient à son environnement institutionnel et culturel, et à son organisation locale.

La mise en place d'une organisation territoriale entre acteurs locaux (Pays, Pacte territoriaux pour l'emploi....) peut insuffler des formes de coopération inter-entreprises.

En témoignent les réformes dans les politiques et les institutions territoriales françaises : le vieux socle politico-administratif doit de plus en plus composer avec les forces de la recomposition sociale et de la démocratie territoriale. La loi Pasqua et surtout la loi Voynet représentent un tournant dans l'évolution des politiques et des institutions territoriales françaises : hier, une approche technique, sinon technocratique, faite de découpages administratifs imposés, de grands programmes d'équipements, de subventions marginales pour corriger les inégalités les plus criantes. Demain peut-être, des démarches globales d'aménagement et de développement qui partent des territoires vécus, de leurs demandes et initiatives, pour les coordonner en projet commun négociable avec les institutions établies. La loi Pasqua introduit le "pays" dans le dispositif institutionnel, non comme un découpage déterminé par les services de l'État, mais comme la reconnaissance d'une réalité socio-économique qui façonne la vie

courante des gens, d'un territoire-projet qui se veut assez cohérent et pertinent pour conduire une action globale de développement. La loi Voynet anime des initiatives locales et régionales plus qu'elle ne se soucie de la répartition de subventions. Elle vise à mobiliser tous ces acteurs, à partir de projets et d'espaces pertinents (pays et agglomérations) pour réussir un développement durable de tous les territoires, dans le respect de leur identité. Elle se présente comme une nouvelle étape de la décentralisation et de la démocratie territoriale.

6.4 - Réseau territorial

Les trois schémas élémentaires autour desquels s'articulent l'organisation et le management d'un organisme sont l'institution, le projet et le réseau:

L'institution relève du mode classique, monolithique stable, centré sur la relation hiérarchique: elle se caractérise en principe par sa permanence, sa pérennité.

Le projet relève d'un processus qui a pour objet la réalisation d'un produit, d'un service ou d'une tâche, dans un temps défini, avec des moyens affectés par des collaborateurs identifiés et permanents (affectés au projet à temps plein ou partiel), constituant une équipe pluridisciplinaire, interculturelle, biodégradable, où les compétences se croisent.

Le réseau relève d'un processus similaire mais moins immédiatement finalisé, avec des acteurs plus "occasionnels" pouvant comporter une dose de "latence" (on l'active en cas de besoin), susceptible d'architectures très diverses (du réseau le plus centralisé au plus maillé) qu'on peut combiner entre elles et qui peuvent évoluer dans le temps: il est à géométrie variable.

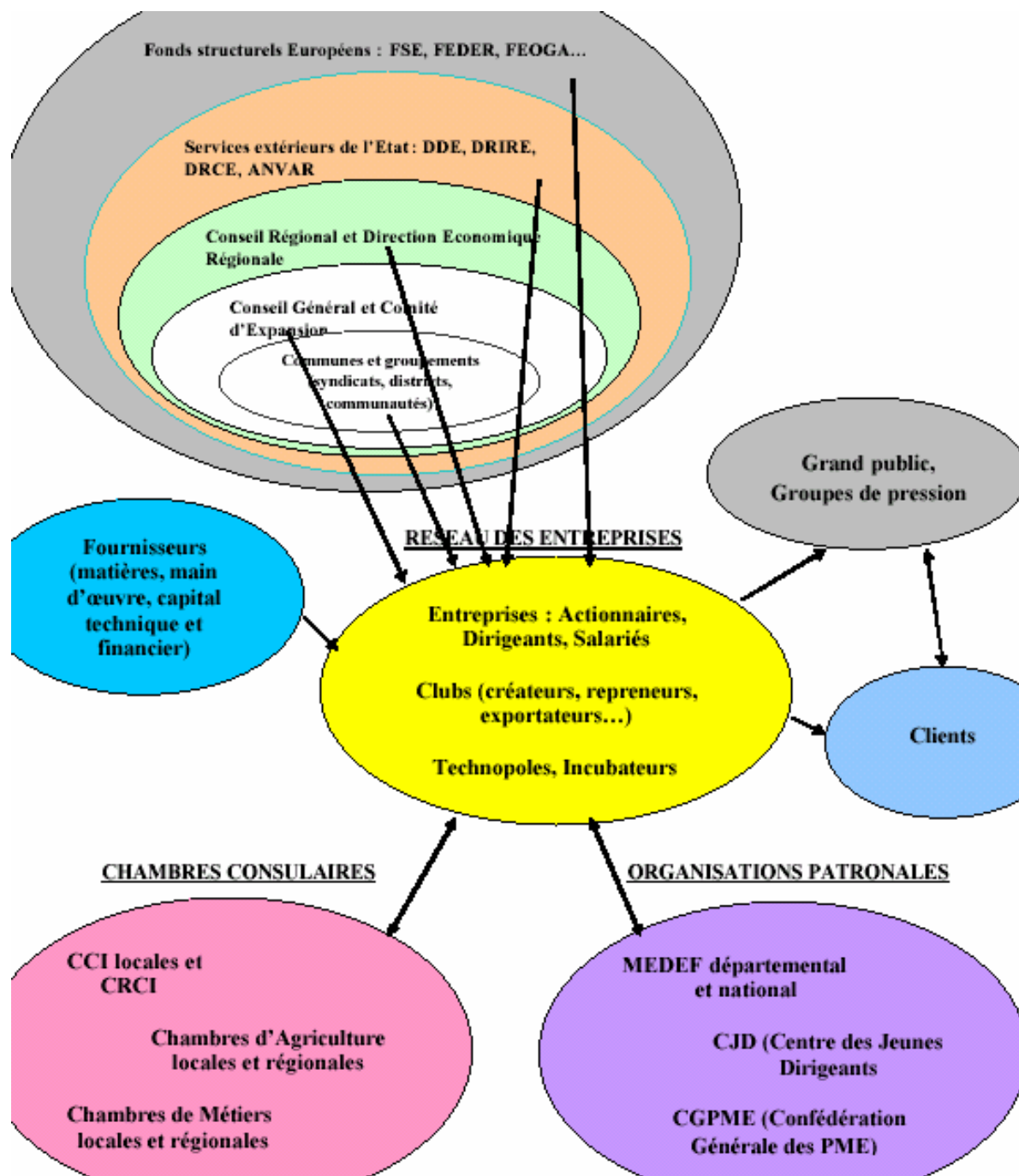
Le fonctionnement en réseau n'est pas naturel : ni dans le comportement psychique des individus (naturellement attachés à leur territoire), ni dans le comportement politique des entreprises (car tout système tend vers son institutionnalisation). Il a donc spontanément tendance à dériver, se déliter, se pervertir...

Le réseau territorial d'une région

Le réseau territorial d'une région (voir figure) est composé autour du réseau des entreprises, (environ 2 800 000 entreprises en France (2002), essentiellement des PME, puisque 93,8 % emploient de 0 à 9 salariés et 98,8 % de 0 à 50 salariés):

- par leurs parties prenantes internes (actionnaires, dirigeants, salariés), liées par des relations de dépendance économique, d'amitié, de solidarité, regroupées de façon plus ou moins formelle dans des clubs (de créateurs, repreneurs, exportateurs...), des incubateurs ou pépinières, des technopoles
- par les traditionnelles parties prenantes externes des entreprises: les fournisseurs de matières premières et services, de main d'œuvre, de capital technique, financier et humain, les clients, avec des flux de biens et de services contrepartie des flux financiers,

- par les institutions publiques (Fonds Européens, Services extérieurs de l'Etat, Conseils régionaux et généraux, communes et groupements de communes) apportant trois catégories de services en contrepartie des prélèvements fiscaux:
 1. des apports financiers directs (prêts et subventions) et indirects (exonérations fiscales),
 2. des avantages en nature de caractère privé (locaux, services d'évaluation financière, d'études de marché, de recrutement de cadres, de soutien à la recherche, à l'exportation...) et publics (réseau routier, ferroviaire, maritime, aérien),
 3. des services aux familles des salariés (priorité dans les logements HLM, dans les crèches, garderies et écoles, aide à la recherche d'un poste pour le conjoint...);
- par les trois chambres consulaires, Chambres de Commerce et d'Industrie et Chambres d'agriculture représentant les entreprises concernées, Chambre des Métiers pour les petits commerces et les artisans (moins de 10 salariés), rendant essentiellement des services de formation et d'information en contrepartie de prélèvements fiscaux et parafiscaux:
- par les organisations patronales, Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), représentant les dirigeants d'entreprises et rendant des services variés (organisation sociale, paritarisme, conseil de prud'hommes...) en contrepartie des cotisations des membres,
- par le grand public représenté par ses groupes de pression : associations de consommateurs, organisations écologiques, association de défense des petits actionnaires...



6.5 - Facteurs de succès et principaux défis

Toutes les grappes ont à peu près le même objectif : il s'agit d'un instrument de développement économique et régional fondé sur la collaboration de tous les acteurs potentiels dans la mise au point et la production de biens et services ou d'innovations technologiques.

Facteurs de succès

La proximité géographique est importante pour le développement de grappes; plusieurs présentations décrivent les efforts en cours de planification d'incubateurs et de parcs de recherche comme éléments constitutifs d'une grappe, surtout dans les sciences de la vie, mais aussi dans les technologies de l'information; de tels parcs ou incubateurs sont généralement situés près d'une université ou d'un établissement de recherche.

Une vision commune et un processus de collaboration sont essentiels.

Les grappes devraient être aussi inclusives que possible (les entreprises et les institutions non incluses se sentent laissées pour compte). Toutes les institutions doivent y participer et travailler ensemble : les villes et les organismes de développement économique, les autres paliers de gouvernement, les entreprises, les universités et les instituts de recherche, mais aussi les services de soutien, les associations industrielles et les collèges, ainsi que les hôpitaux universitaires dans le cas des grappes dans le domaine des sciences de la vie. L'utilisation d'un conseil consultatif est souhaitable.

Il est important de reconnaître les rôles complémentaires de l'industrie et des universités et de comprendre que chacun perçoit les facteurs de succès de son propre point de vue.

Il faut :

- La présence d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et de solides établissements d'enseignement;
- La présence d'infrastructures physiques;
- La présence d'entreprises phares, préférablement de grandes entreprises et des entreprises spécialisées;
- La présence de laboratoires publics de recherche (ce qui augmente les chances de succès en augmentant les occasions de collaboration et en attirant du personnel hautement qualifié dans la région);
- Un financement adéquat, tant pour la recherche que pour les premières étapes du développement;
- Des programmes de formation en entrepreneuriat et en affaires ainsi qu'une solide faculté d'administration;
- Des stratégies efficaces de commercialisation et un bon service institutionnel de transfert technologique.

- Un agent catalyseur neutre peut jouer un rôle important dans la mobilisation des acteurs et la formation de réseaux tout en assurant la participation et l'intérêt à long terme des divers acteurs; des colloques, des séminaires, la participation à des foires commerciales et le marketing sont d'autres activités d'un groupe de ce genre.

Principaux défis

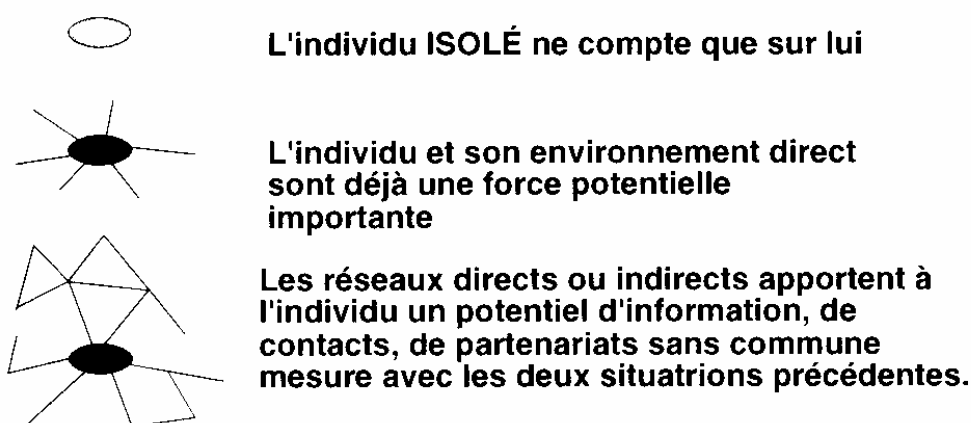
- Préserver et créer un climat d'affaires favorable à l'innovation;.
- Palier au manque de financements d'amorçage et de démarrage, de fonds de capital de risque et capital développement;
- Manque de compétences en gestion dans les nouvelles entreprises;
- Pénurie de personnel qualifié;
- Manque de visibilité de la grappe;
- Absence d'une vision commune et besoin de renforcer les collaborations entre les institutions et entre les institutions et le monde des affaires pour augmenter la synergie;
- Dispersion géographique des partenaires;
- Processus de commercialisation trop complexe dans certaines institutions et manque de capacité réceptrice dans le secteur privé;
- Difficulté d'accès aux marchés mondiaux.

6.6 – Relations entre entreprises et institutions, organisations

- Entre entreprises et **institutionnels** (par exemple les élus locaux) les relations ne sont pas convaincantes, car les élus auraient une mauvaise compréhension des vrais enjeux. La majorité des chefs d'entreprises ont la conviction que les élus locaux disposent de peu de leviers d'actions et ne relaient pas leurs préoccupations: il n'y a pas de lobbying politique en leur faveur.
- Il semble que les **organisations professionnelles**, soient perçues par les dirigeants, comme des rassemblements de logiques divergentes, voire opposées . Elles font preuve parfois de fragilité. Ainsi dans le cas des bijoutiers de Lyon, la Chambre syndicale a été contrainte de suspendre ses activités, faute d'implication réelle des entreprises PME du secteur.
- Les **acteurs institutionnels** (collectivités, organismes consulaires) ne semblent pas faire preuve d'une volonté marquée de développement des dynamiques portées par les démarches de relations inter-entreprises.

7 – Les réseaux

Si le terme "réseau" ainsi que l'analyse des activités résiliaires sont relativement récents dans la littérature économique, il serait faux de considérer que l'existence des réseaux d'entreprises et leur étude constituent une nouveauté absolue, même si la terminologie en usage dans certains travaux plus anciens contribue parfois à brouiller les pistes. On retrouve en effet, sous des vocables différents, l'analyse des relations et synergies locales entre firmes dans la théorie des pôles de croissance, plus connue pour son rejet de la croissance homothétique. (RAVIX & TORRE - 1991)



De nos jours, le réseau prime toujours sur l'individu isolé

(H.DOUCHE, de la veille technologique à l'intelligence économique – 1995)

Les relations coopératives appellent au concept de réseau. En effet, une organisation maintenant des relations coopératives avec certaines autres intègre implicitement par le fait même un ou plusieurs réseaux. Le concept de réseau est abstrait et flou. Les deux définitions suivantes s'appliquent à cette notion et permettent de constater l'étendue du champ d'utilisation de ce terme. Le réseau est une forme organisationnelle entre marché et hiérarchie (THORELLI, 1986).

Nous définirons le réseau comme étant un ensemble de relations sociales spécifiques (collaboration, soutien, conseil, contrôle ou influence) entre un ensemble fini d'acteurs. Il s'agit donc de relations d'échange où l'on cherche à faire davantage à plusieurs, notamment en résolvant des problèmes qui ne pourraient être solutionnés autrement. Au sein de réseaux une organisation essaie plus ou moins systématiquement d'influencer et d'exploiter les événements à son avantage, pour consolider son pouvoir afin de profiter au maximum des ressources présentes dans un réseau.

L'existence d'un réseau repose avant tout sur la confiance. Il faut d'abord compter sur le fait que l'influence que cherche à exercer une organisation doit préalablement être acceptée d'une façon ou d'une autre par les autres partenaires (SERIEYX, 1996). En effet, le comportement d'une organisation au sein d'un réseau constitue un processus politique complexe où la recherche du support d'autrui en vue de mener certaines actions repose avant tout sur un rapport de réciprocité.

La perspective de réaliser des volumes de ventes importants ou d'avoir un accès aux technologies les plus récentes est en effet suffisante pour délaissier une partie de leur gouvernance interne entre les mains d'une organisation maître (RUGMAN & D'CRUZ, 1997). Par exemple l'essaimage constitue en effet un cas extrême de relations de coopération puisque effectué entre acteurs dominants et dominés, où les organisations collaborant avec la tête du réseau peuvent être vus comme des acteurs passifs, rémunérés pour se voir contrôlés.

Rôles des réseaux

L'utilité des réseaux est étroitement liée à la notion de services, entendue dans son expression la plus générale : action qui permet d'apporter une solution rationnelle ou réelle à un problème.

Le pôle des services a pour fonction d'être la dimension opérationnelle du réseau de ressources immatérielles puisqu'il regroupe l'ensemble des services à valeur ajoutée qui sont nécessaires aux acteurs économiques. Autrement dit il s'agit de concrétisation sous forme de services de la fonction d'intermédiation.

Nature d'un réseau

La notion de réseau présente une certaine ambiguïté : s'agit-il de réseaux humains, ou techniques ou l'intégration des deux? Il s'agit avant tout d'une opération de mutualisation. Le réseau peut être construit sous différentes formes, clusters, district industriel, sectoriel etc...

Les réponses varient suivant les fonctions des acteurs mais doivent être représentatives d'une recherche de communauté d'intérêt qui ne se limite pas nécessairement à une logique économique mais peut également correspondre à une identité.

Mise en en place d'un réseau

Les réseaux intègrent les aspects techniques et humains, car les outils seuls ne suffisent pas à enclencher une vraie dynamique. Il s'agit d'un lieu d'intermédiation, siège d'échanges de toutes natures entre acteurs qui peut prendre la forme d'outils

d'échanges d'informations et de mesures d'accompagnement nécessaires à leur appropriation. Les TIC contribuent à la gestion du réseau et à la connexion entre les services et le fonds de connaissances et d'informations. On voit transparaître le rôle d'animation du réseau qui doit se faire en conservant sans cesse l'équilibre entre les intérêts propres de l'acteur et ceux de la collectivité.

Sensibilisation des acteurs

Il est nécessaire de passer de la logique du cours magistral à celle du processus d'accompagnement. La sensibilisation passe par la mise en connexion des différentes expériences et par la transmission des "meilleures pratiques"

Economie des réseaux

L'économie des réseaux répond à une logique diffuse et complexe, l'image de l'acteur n'est pas nette et les retombées sont complexes. Le problème de le retour de l'investissement n'est pas évident, dans le sens où la valeur est produite à partir de facteurs immatériels et d'interconnexion difficilement quantifiables. L'expérimentation de nouveaux types de transactions nécessite de nouvelles bases économiques. Nous pourrions citer en exemple un réseau de sous-traitants du textile du Nord de la France, qui a entrepris de mutualiser les risques associés à l'activité de veille des modes vestimentaires. En effet, en se partageant l'ensemble des styles vestimentaires susceptibles d'émerger à tout moment, ces entreprises s'assurent que leur réseau sera toujours présent sur le marché et couvrent chacune d'entre elles contre les risques de mauvais choix. Ceci leur permet également de diminuer leur dépendance par rapport à leurs commanditaires principaux.

En résumé, la logique de réseau correspond à une communauté d'intérêts qui doit prendre en compte la dimension territoriale et la taille pertinente pour les fonctions requises du réseau, elle doit viser à créer un environnement qui stimule les capacités de créativité des acteurs, qui engendre la capitalisation des connaissances et des savoir-faire et qui articule les actions collectives en vue de l'optimisation de projets.

Faire partie d'un réseau ne comporte pas que des avantages et constitue en ce sens une implication qui doit se voir calculée. En effet, une organisation collaborant avec d'autres perd en contrôle et doit souvent partager une partie de ses ressources. Il peut donc être dangereux pour une organisation de devenir prisonnière de son réseau. Ceci implique que faire partie d'un réseau sans être en mesure de mobiliser celui-ci a de bonnes chances d'être non rentable. Parce qu'il est adaptable et flexible, le réseau se développe dans un monde où semblent s'accroître l'instabilité et l'incertitude. On en

attend beaucoup et il peut apporter beaucoup... y compris des désillusions, notamment s'il est utilisé à contre-emploi ou si l'on ne respecte pas ses particularités.

7.1 – Concept de réseau pour les coopérations inter-organisationnelles

Les réseaux se caractérisent par l'utilisation d'organisations tiers à titre de levier pour faire mieux et pour accomplir davantage ou autrement des actions qu'une organisation devrait autrement mener seule. Selon BALANTZIAN (1997) et WACHEUX (1994), ce dernier ayant effectué une revue de littérature exhaustive portant sur les coopérations inter-organisationnelles, certaines idées maîtresses sont au centre de ce type de rapprochement :

- Les stratégies coopératives constituent un jeu à sommes non-nulles n'empêchant pas l'affrontement entre les organisations tout en constituant un frein à l'autonomie des entreprises impliquées.
- L'échange, la reconnaissance et la dépendance caractérisent les rapports entre organisations engagées dans la coopération
- Les organisations impliquées accordent plus d'importance au long terme qu'au court terme.
- C'est une perspective de stabilité et de pérennité qui amène les organisations à s'engager dans des actions de coopération (changer de partenaire est onéreux...)
- Les missions et stratégies des organisations partenaires sont convergentes.
- La culture interne de chaque partenaire est compatible et ceux-ci disposent de la souplesse nécessaire pour accepter l'autre.

En pratique, l'arrangement des relations coopératives pourra prendre des formes particulières (cf Tableau)

| Domaine d'activité des partenaires | Types de coopération | Type d'économie réalisée | Mouvement correspondant |
|--|----------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Même champ concurrentiel Secteur d'activité différent | Impartition | Economie sur les coûts de transaction | Intégration |
| Champs concurrentiels différents | Symbiose | Economie "éventail" | Diversification |
| Même secteur | Alliance | Economie "taille" | Spécialisation |

Typologie de Koenig – Formes de coopération entre organisations (1990)

Évidemment, selon que celles-ci visent à regrouper des organisations dont les activités sont complémentaires ou concurrentielles, ces partenariats seront de durée et de type

différents. Dans les faits, ces types de coopération ne constituent que des formes plus ou moins élaborées de réseaux, ceux-ci se voyant tissés de façon particulière. Cette notion est centrale. En effet, ce n'est pas la rigidité d'un rapport inter-organisationnel qui en détermine la valeur. La richesse de ce rapport étant davantage fonction de l'intérêt que les organisations ont à coopérer, cette perspective étant particulièrement dynamique, elle pourra faire l'objet d'une gestion.

Dans tous les cas, les organisations impliquées au sein d'un réseau renoncent à une certaine part d'indépendance quant à la planification et aux décisions. En échange, elles se donnent la possibilité de déplacer leurs frontières en vue d'utiliser un potentiel externe utile à leur développement individuel et collectif. Il faut bien comprendre que la participation à un réseau permet l'accès aux ressources insérées dans celui-ci (LIN, 1995). L'accès et l'utilisation de ces ressources sont cependant temporaires et conditionnels puisque celles-ci ne deviennent pas pour autant une possession de l'acteur. Une organisation pourra utiliser ces ressources pour atteindre un certain but mais cet usage présupposera l'obligation de réciprocité ou de compensation au réseau.

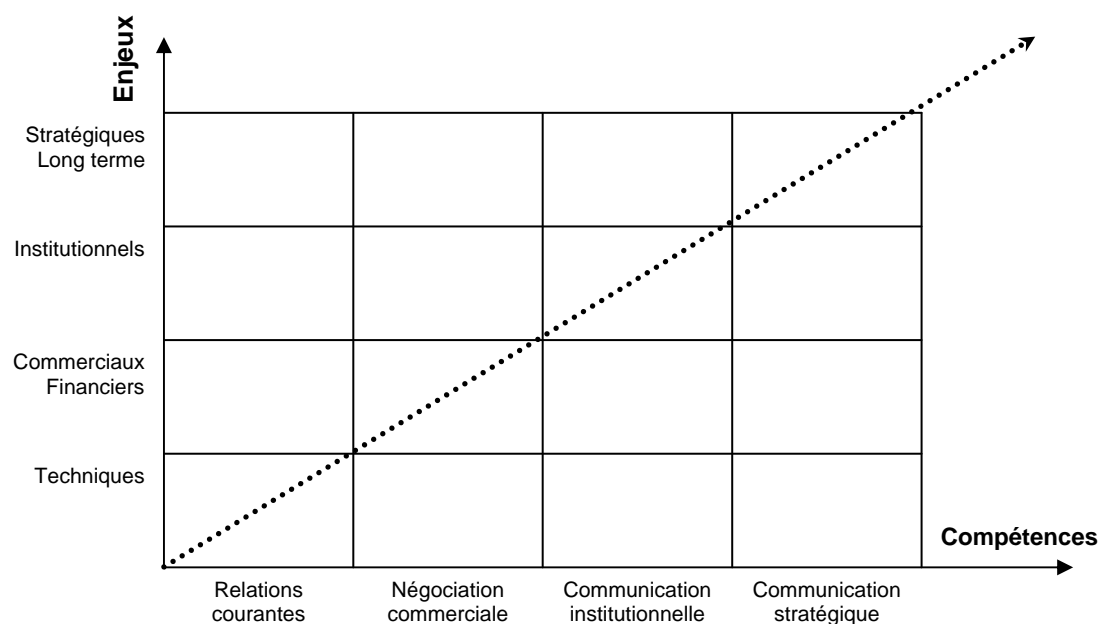
6.2 – Composantes des relations

Une entreprise est à la fois une entité dynamique et un acteur social : elle a une histoire, des intérêts propres, des enjeux collectifs, des contraintes issues de son entourage et de son environnement, des règles institutionnelles, elle doit donc en permanence arbitrer entre des données contradictoires.

| Ce qui relève | de la personne ou dimension psychique | de l'acteur ou dimension politique |
|-----------------------------|--|---|
| des comportements | approches psychologiques (dimensions cognitives et affectives) | approches sociologiques (psychologie sociale, sociologie des organisations..) |
| du conditionnement culturel | culture individuelle "ce que je crois" | culture(s) collective(s) "la cause, notre charte" |
| des enjeux de la situation | motivations personnelles (enjeux propres, gains personnels) | motivations communes (enjeux institutionnels, intérêts communs) |
| des données contextuelles | ressources/contraintes individuelles | ressources/contraintes collectives |

A partir des relations de l'entreprise avec les tiers, le schéma ci-dessous, illustre le lien entre la complexification des enjeux entrepreneuriaux et celle des compétences requises.

Les acteurs ne sont plus simplement des entreprises homogènes mais des coalitions à géométrie variable, qui impliquent d'autres types d'acteurs: institutions publiques ou privées, centres de recherche ou de formation, autorités académiques ou autres experts, consommateurs ou écologistes, médias. Les stratégies deviennent pro-actives et multi-acteurs.



7.3 - Les symbioses entre milieux différents de la recherche et la production

Les symbioses entre milieux différents doivent être étendues et favorisées parce qu'on doit développer simultanément des technologies complémentaires et différentes, parce que le "time to market" est une clé essentielle du succès, parce que les évolutions arrivent bien plus vite (intérêt d'étendre la symbiose aux recherches fondamentales et appliquées), parce que les équipements coûtent de plus en plus cher, pour améliorer la circulation des idées et l'expression des besoins et pour atteindre des masses critiques. Mais la symbiose implique un minimum de vie commune et ne signifie pas confusion, chacun doit garder son identité.

L'exemple de symbiose constitué par la microélectronique grenobloise doit son existence (outre les contraintes imposées par l'augmentation des coûts), à la volonté de faire réussir l'industrie nationale, et à ce que les équipes de recherche impliquées aient pour mission essentielle: le transfert de leurs résultats.

On voit aujourd'hui l'intérêt de structurer sur des bases comparables les secteurs de plus en plus complémentaires de la conception et des logiciels, où l'Europe est scientifiquement forte et industriellement faible. La création de plates-formes technologiques (cf. PLATO, la plate-forme technologique ouverte du CEA), de laboratoires communs, de réseaux de travail, est encouragée structurellement et financièrement (en préservant des possibilités de coopération bilatérale qui constitueront la majorité des actions de transfert à l'industrie). Certaines plates-formes servent de moyen de production à des sociétés de fabrication de produits émergents ou à la demande et concentrent géographiquement des activités de manière à constituer des pôles dépassant les masses critiques.

Efficacité d'une symbiose entre équipes de milieux différents

Le cloisonnement est un des obstacles les plus sérieux à l'innovation : problèmes mal perçus ou mal posés, solutions décalées ou inapplicables, redécouvertes inutiles...

Au contraire, on voit l'efficacité de symbioses réussies. On en trouve un exemple très élaboré en microélectronique (couplage des équipes CEA, CNET et STM en région grenobloise). Un des enseignements est qu'on peut pousser plus loin qu'on ne croit la symbiose R&D -production, avec des gains considérables de coût et d'efficacité.

D'autres symbioses sont en cours ou en préparation (par exemple microélectronique du futur, puces à ADN, micro systèmes). Mais la symbiose n'est pas une tendance naturelle, une des questions est de savoir comment y parvenir.

L'erreur souvent commise consiste à faire comme si le chercheur innovait, l'industriel fabriquait et le commercial vendait, chacun restant dans son domaine de spécialité.

Multidisciplinarité, combinaison d'innovations, association de compétences

L'accroissement des fonctionnalités, le raccourcissement des temps de gestation de nouveaux produits et services nécessitent un couplage de plus en plus étroit, dès le début de la conception, entre tous les acteurs de la chaîne (de la technologie jusqu'aux utilisateurs finaux)

La constitution de réseaux plus ou moins ouverts, physiquement reliés par des systèmes de transmission de données à fort débit, est un des éléments de progrès, mais pas le seul.

Le développement de blocs fonctionnels modulables et réutilisables en est un autre. La constitution de plates-formes intégratrices, ou au niveau de l'ingénierie, ou à celui des techniques elles-mêmes est une des nécessités actuelles.

L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs.

John Fitzgerald Kennedy

7.4 – Développement de réseaux d'entreprises

Les réseaux d'entreprises reposent sur deux éléments :

- le partage d'un projet collectif, ce qui implique une convergence plus ou moins étendue des entreprises sur le plan stratégique ;
- l'effectivité et la constance d'échanges de toute nature (informations, connaissances, outils, compétences, etc.), qui sont des moyens mis en œuvre pour réaliser ce projet.

Les réseaux d'entreprises sont par nature transverses, parce que les réseaux d'entreprises ne sont pas limités à un secteur d'activité ni à une zone géographique ; et évolutifs, parce qu'un même réseau est susceptible de prendre des configurations très variées pour s'adapter aux évolutions du marché, et parce qu'il peut accueillir continûment de nouvelles entreprises.

Trois paramètres définissent le niveau de contrainte d'un réseau (BURT ; 1995):

1. la taille,
2. la densité
3. la hiérarchie

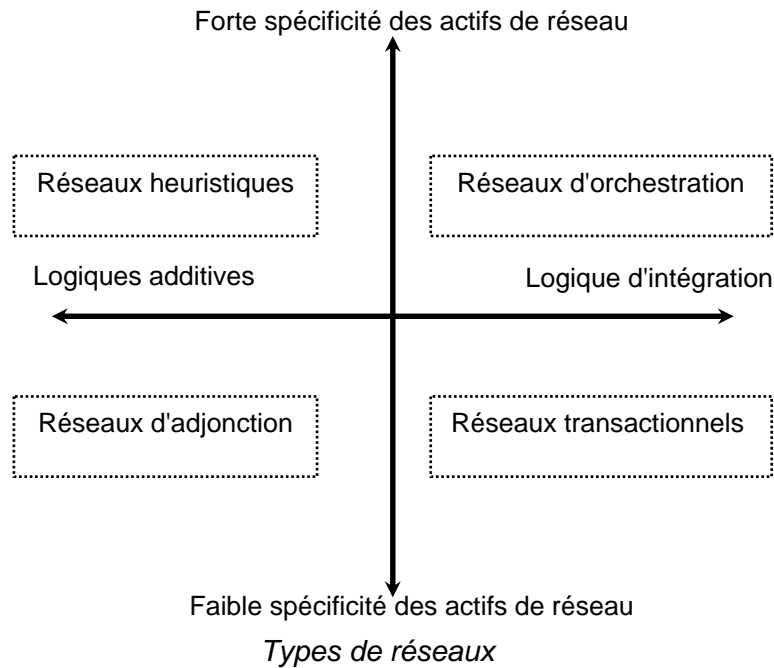
7.4.1 - Les différents types de réseaux

La théorie managériale propose des critères permettant de classer les réseaux : les logiques additive ou d'intégration, en fonction de la spécificité plus ou moins forte de l'actif du réseau.

- La **logique additive** aborde les coopérations entre organisations en terme de "quasi-rente composite", c'est à dire de revenu ou d'utilité supplémentaire résultant de la synergie d'association de ressources spécifiques (ALCHIAN, WOODWARD, 1988). La mise en commun de moyens émanant des partenaires du réseau améliore la valeur ajoutée.
- La **logique d'intégration** analyse les coopérations en terme de phases d'un processus de création de valeur ajoutée. Elle est plus facilement mise en œuvre dans une filière industrielle. Ce sont les relations de transaction dans le cadre du marché (externalisation d'une activité) ou de la hiérarchie (internalisation d'une activité) ou d'un continuum entre ces deux extrêmes qui créent une chaîne de valeur ou qui la renforcent (WILLIAMSON, 1975, 1985).
- **L'actif spécifique** émerge du réseau en raison de l'interaction réalisée. Il s'agit d'un actif matériel ou immatériel nouveau (pôle de savoir-faire, moyens communs en R&D, effets d'expérience...) qui peut être géré par une structure formelle (joint-venture, GIE) ou informelle selon le concept de "governance structure" (WILLIAMSON, 1988).

En croisant l'approche par la logique (axe horizontal) et l'approche par la spécificité de l'actif (axe vertical), HEITZ & DOUARD (2000) définissent quatre types de réseaux :

1. Réseaux d'adjonction
2. réseaux heuristiques
3. réseaux transactionnels
4. Réseaux d'orchestration



1. Les **réseaux d'adjonction** résultent de la mise en commun de moyens matériels ou immatériels afin de réaliser ce qu'aucun partenaire n'aurait pu faire isolément. Les partenaires conservent un cloisonnement afin de protéger leur savoir-faire individuel, de sorte que la spécificité des actifs du réseau reste faible. Il s'agit de sous-traitance de capacité ou à de mise en commun de moyens (financiers, savoir-faire...) pour faciliter l'atteinte d'un objectif individuel (production d'un composant commun, accès à de nouveaux marchés par le réseau de distribution d'un partenaire...). Un tel réseau est instable en raison d'un niveau d'engagement contrôlé et de possibilité de réversibilité du processus, pour chaque partenaire, avec un coût limité.
2. Les **réseaux heuristiques** (de *heuriskein* "trouver") correspondent à un fort degré d'engagement et d'influence réciproque des partenaires qui permettent la découverte des meilleures solutions. Le réseau engendre et développe un apprentissage important, source d'une nette spécificité de ses actifs propres. Le réseau offre la possibilité d'activer des chaînes complexes de création de valeur, au delà de la simple compétence de coordination. Il produit ainsi une valeur spécifique que ne

pourrait réaliser individuellement chaque partenaire. Il construit un avantage concurrentiel à terme au travers d'un véritable processus d'innovation.

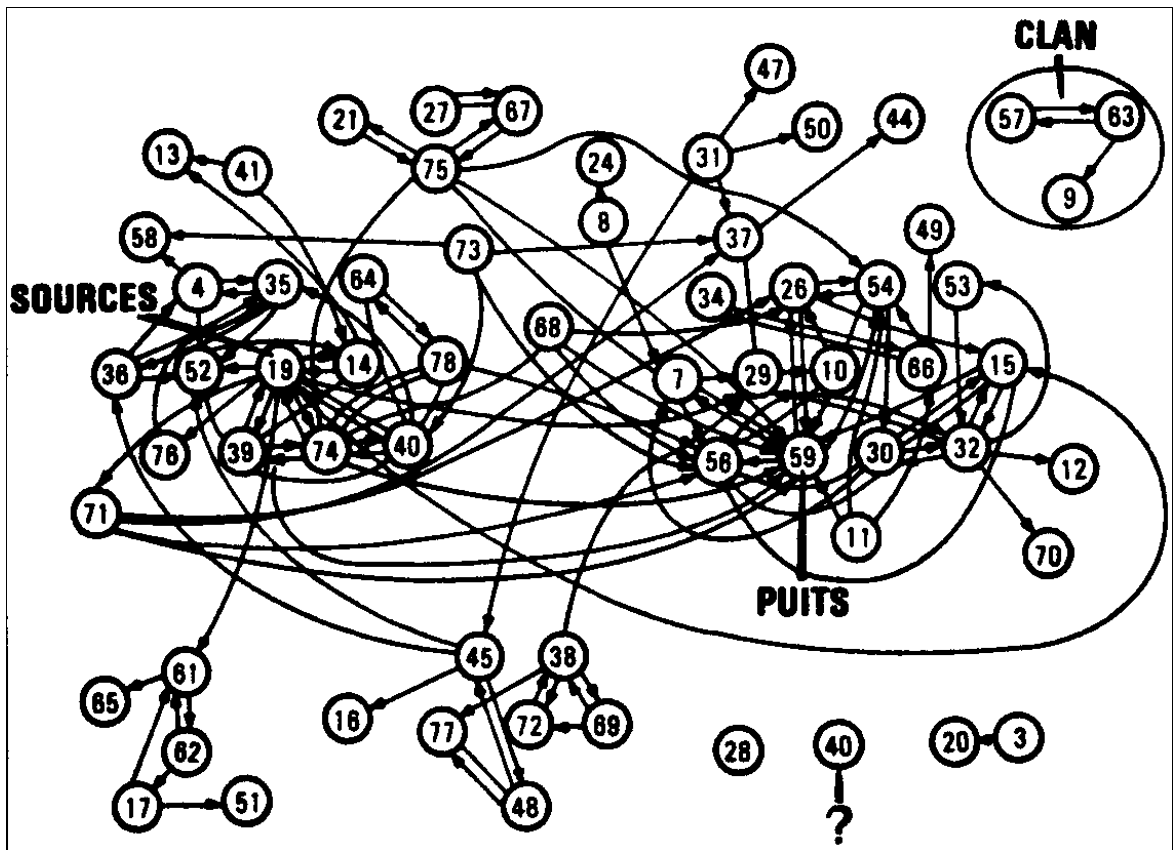
3. Les **réseaux transactionnels** privilégient les relations d'échange entre partenaires sur le marché afin de renforcer une part de la chaîne de valeur de l'entreprise, par la résolution d'un problème particulier ou le développement d'une activité. Il s'agit d'une intégration de savoir-faire avec forte réversibilité individuelle (retrait aisé du réseau), ne créant guère d'actif propre au réseau dans sa dimension collective.

4. Les **réseaux d'orchestration** intègrent des ressources complémentaires que seul le réseau peut optimiser et dont l'orchestration requiert un savoir-faire particulier qui constitue un actif spécifique du réseau. L'apprentissage est essentiel pour coordonner un ensemble de composants ou de procédés restant cependant individualisés, avec à la fois autonomie des partenaires et jeu de dépendances à gérer. La pérennité dépend de la confiance, de la qualité et de l'engagement de chacun, toute sortie remettant en cause la nature même du réseau.

7.4.2 - Réseau de communications type

L'accès à l'information, sa synchronisation et les renvois d'opportunités qu'elle peut octroyer constituent des façons pour un acteur jouant le rôle d'intermédiaire de consolider sa position et d'accroître son capital social. Ceci explique pourquoi un acteur maximise sa présence au sein de réseaux pour lesquels il joue le rôle d'unique interconnecteur. L'accès à une information accrue et plus diversifiée permet également à un intermédiaire d'être le premier à repérer les nouvelles opportunités créées par les besoins de l'un des groupes qui pourraient être satisfaits par les compétences de l'autre groupe. Le gain de productivité qu'il procure au réseau rend sa présence très intéressante et crédible aux yeux des autres en tant que contact.

Plus un réseau est désordonné, plus une organisation intermédiaire aura l'opportunité de se positionner entre les différents acteurs et de bénéficier de l'absence de relations entre ceux-ci, notamment en s'établissant comme relais et ainsi de bénéficier de rentes de position. L'organisation intermédiaire constitue un pont entre certains sous-réseaux, ceci lui permet d'ajuster son image en fonction des différents contacts qu'elle effectue, et d'en retirer certains bénéfices de contrôle.



D'après Managing the flow of technologie, de Th. J. Allen

On constate que (59) est un puits vers lequel convergent des informations mais d'où rien ne ressort, que (19) est une source diffusante d'informations, que des clans se sont constitués qui s'auto-suffisent. Quant à (40), on peut s'interroger sur ses activités.

7.5 - Pouvoir et exercice du leadership

Au-delà d'être un phénomène structurel ou positionnel, le pouvoir est avant tout un phénomène relationnel et se voit donc profondément conditionné par l'action individuelle (CROSIER, FRIEDBERG, 1977). Le pouvoir qu'un premier acteur détient sur un second tient du fait qu'il possède des ressources dont l'autre a besoin pour parvenir à ses fins et qu'il peut maintenir ce second acteur dans une situation de dépendance ou d'incertitude. Le pouvoir d'une organisation se définit par sa capacité à influencer une organisation cible au niveau de son attitude et de son comportement face aux décisions et aux événements qui se présentent à elle (YULK, 1998).

L'échange de bénéfices ou de faveurs favorisent ce type de relations. Ceci repose en partie sur le fait que les individus (ou les organisations contrôlées par des individus) ont certaines attentes inhérentes de réciprocité ou d'équité au travers des échanges qu'ils accomplissent :

"En démontrant de la compétence et de la loyauté face au réseau, un acteur influence les attentes des autres quant au leadership qu'il peut effectivement exercer. La quantité (...) d'influence qu'un acteur peut exercer en matière de prise de décision est proportionnelle à ce que le groupe évalue comme contribution éventuelle qu'un acteur pourra fournir. Cette contribution peut se matérialiser sous la forme d'un contrôle sur des ressources rares utiles au réseau, l'accès à des informations vitales ou des habiletés permettant de solutionner des problèmes critiques.

Un acteur qui démontrera un jugement sûr dans sa façon d'influencer le réseau et de proposer des innovations quant à la stratégie à employer par celui-ci bénéficiera par la suite de plus en plus de latitude pour orienter un réseau dans la poursuite d'objectifs de plus en plus rapprochés de ses propres objectifs. D'un autre côté, si les propositions d'un acteur s'avèrent mener le réseau à l'échec, les termes de l'échange de la relation se voient modifiés et le réseau risque de retirer à l'acteur le pouvoir discrétionnaire dont il jouissait (YULK, 1998)

Ajoutons que l'innovation n'est pas seulement acceptée mais qu'elle est espérée des leaders quand cela s'avère nécessaire pour faire face à une menace pouvant peser sur le réseau. Un leader manquant d'initiative perd généralement l'estime des autres acteurs, ceci se répercutant négativement sur l'influence qu'il pourra être en mesure d'exercer par la suite.

Evidemment, le leadership d'un acteur ne repose pas exclusivement sur sa compétence à trouver des solutions aux problèmes vécus par le réseau. D'autres tâches peuvent aussi être attendues du leader par les membres d'un réseau. Il s'agit des fonctions d'organisation de la tâche, de représentation du réseau, de modification du but du

réseau selon les circonstances, de traduction de la réalité en fonction des besoins et des valeurs des membres du réseau et de support psychologique.

7.6 - Fonctions et caractéristiques d'un individu ou d'une organisation gérant stratégiquement ses relations avec l'environnement (développeur de réseau ou leader)

- **Organiser la tâche**
 - Porter l'attention sur la qualité et la quantité du travail accompli (initiation - structuration) et valider le processus.
 - Veiller à la réalisation des projets et des objectifs et formaliser les alliances.
 - Savoir déléguer des pouvoirs (partager sa puissance)
 - Maintenir la synergie entre les membres du groupe (imaginer et élaborer des consensus positifs, favoriser les échanges, assurer les interconnexions entre les membres, capitaliser les savoir-faire communs)

- **Offrir un support psychologique**
 - Manifester de la considération pour tes efforts accomplis par les membres du groupe et motiver les individus en mettant en valeur les personnes et les actions.
 - Etre à l'écoute.

- **Traduire la réalité en fonction des besoins et des valeurs des membres du réseau**
 - Dispenser une communication signifiante et efficace.
 - Obtenir, interpréter, synthétiser et faire circuler l'information fiable et pertinente.

- **Représenter le réseau**
 - Jouer l'interface avec le pouvoir de régulation.
 - Savoir solliciter les organisations relais à l'extérieur du réseau.

- **Modifier le but du réseau selon les circonstances**
 - Etre sans cesse en vigie et repérer les opportunités de marché
 - Etre visionnaire et guide (captiver et donner confiance dans les diverses étapes et les décisions)

8 - Impacts des TIC sur le fonctionnement de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, on constate que les TIC évoluent très rapidement, les moyens d'informations sont énormes et les initiatives se développent sur une échelle mondiale.

Au niveau des PME, l'apport des TIC s'illustre dans les domaines suivants:

- L'utilisation du commerce électronique fournit l'opportunité à l'entreprise d'accéder à des catalogues qui favorise son extension au niveau mondial. Le courrier électronique permet une forte réduction du temps et du coût de transmission des informations.
- Au niveau de la vie intra-entreprise, l'utilisation de la vidéo-conférence génère également un gain d'argent et de temps en limitant les déplacements.
- Dans le cadre des relations avec les partenaires, le réseau fonctionne effectivement dès que l'usage de la technologie est acquis.
- Les TIC permettent d'intégrer la dimension mondiale du marché non seulement dans la commercialisation du produit mais aussi dans sa conception.

Des relais fiables et une information pertinente

Cependant, la mise en œuvre de ces technologies exige une certaine "qualité " des acteurs en présence ainsi qu'un niveau de sécurisation des systèmes suffisant.

- Les entrepreneurs souhaitent des relais "fiables" . L'abondance ainsi que la méconnaissance des sources d'information mettent en évidence la nécessité de filtrer des informations, rôle que peuvent jouer les intermédiaires en triant et qualifiant l'information. L'authentification et la certification de l'information est capitale pour le bon fonctionnement des réseaux.
- Les petites entreprises ont un besoin aigu de relais et n'ont pas la marge de manœuvre suffisante pour mettre en place elles-mêmes les réseaux. Les différences de faculté d'adaptation des acteurs, résultant de leur formation et leur culture, influencent leur degré d'intégration des TIC. La communication au sein de groupes privilégiés est facilitée.
- L'identification de l'interlocuteur est importante tant au niveau individuel que collectif. La dimension des relations humaines est capitale.

8.1 - L'informatique et l'organisation du travail depuis 40 ans

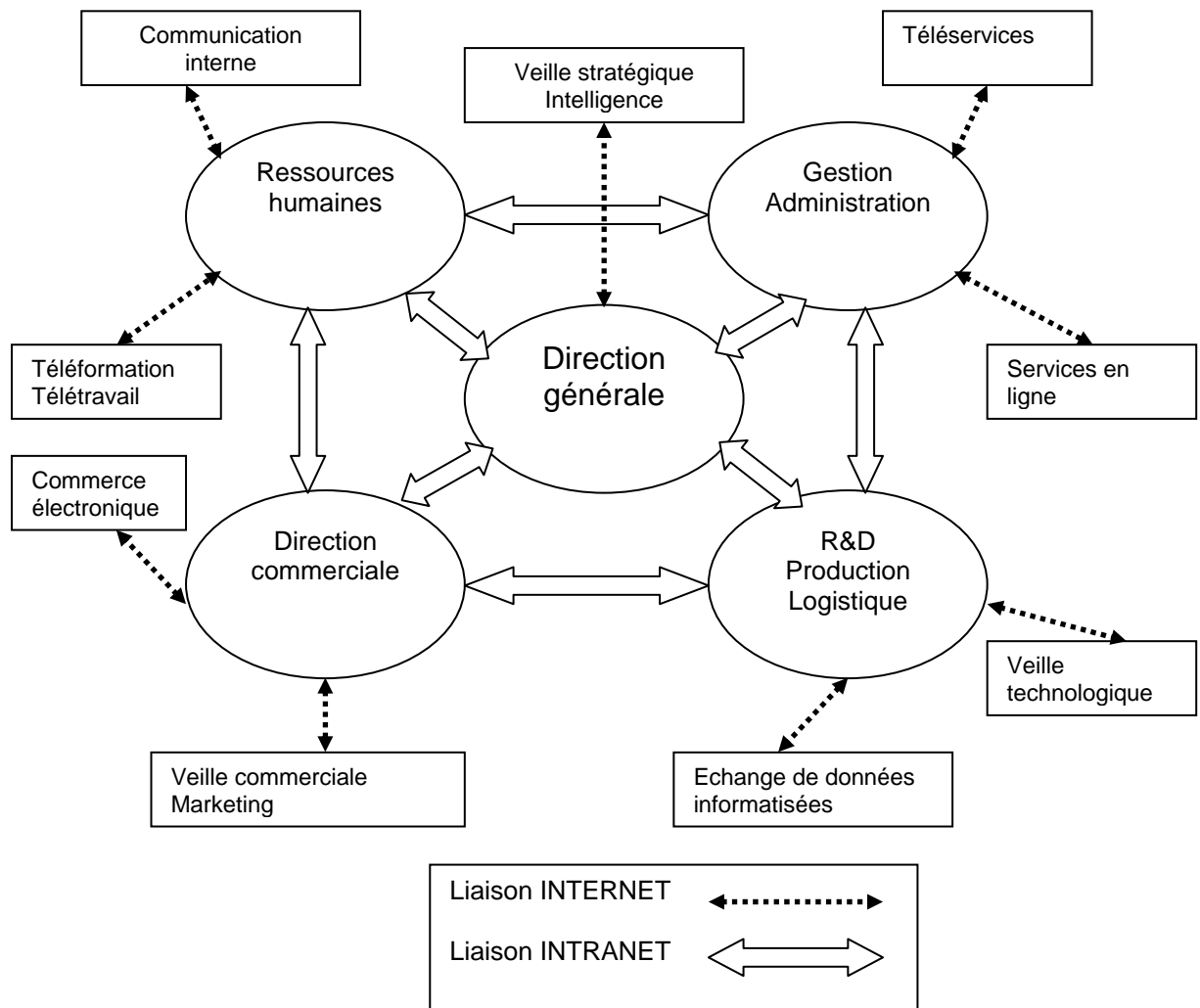
| | Centralisation (→ 1970) | Déconcentration (→ 1980) | Intégration (→ 1990) | Ouverture (→2000) |
|--------------------------------|--|---|---|--|
| Modes d'informatique | Unité centrale avec pool de saisie ou terminaux distribués | Mini et micro informatique | Réseaux locaux, intranet, gestion intégrées de bases de données, systèmes experts | Internet, EDI, commerces électronique, groupware. |
| Organisation du travail | Forte division verticale et horizontale du travail. | Autonomie locale, enrichissement des tâches | Qualité totale, culture d'entreprise, polyvalence | Entreprise virtuelle, entreprise réseau, gestion de la chaîne de valeur, Intelligence économique |
| Champ informatique | Spécialisation et hiérarchie des métiers | Convivialité et autonomie des utilisateurs. | Re-spécialisation sous l'effet de la convergence des usagers | Paramétrage VS programmation, externalisation VS internalisation |

L'informatique et l'organisation du travail depuis 40 ans

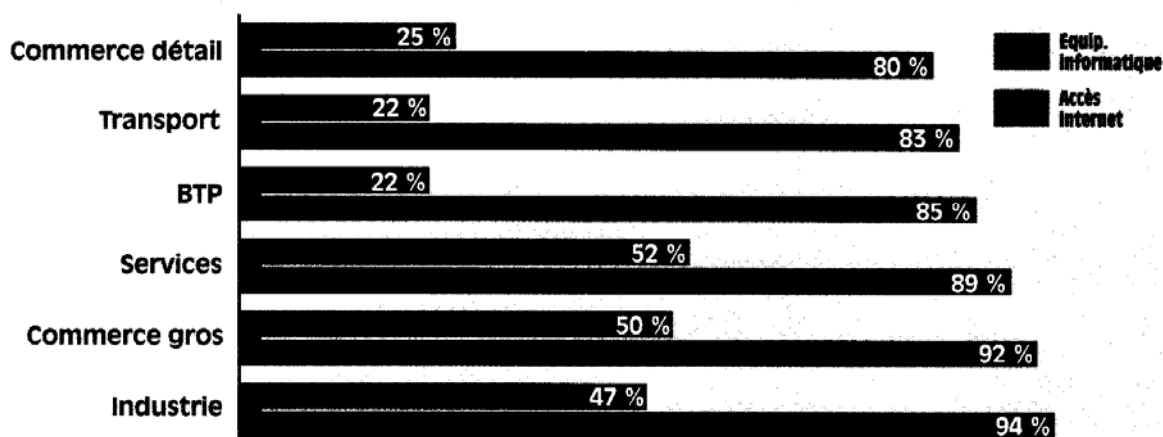
8.2 – Internet et les PME (Petites et moyennes entreprises industrielles et artisanales)

L' évolution globale se traduit par une densification des relations entre les acteurs économiques et institutionnels. Les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et l'Internet deviennent des outils incontournables pour gérer cette complexité.

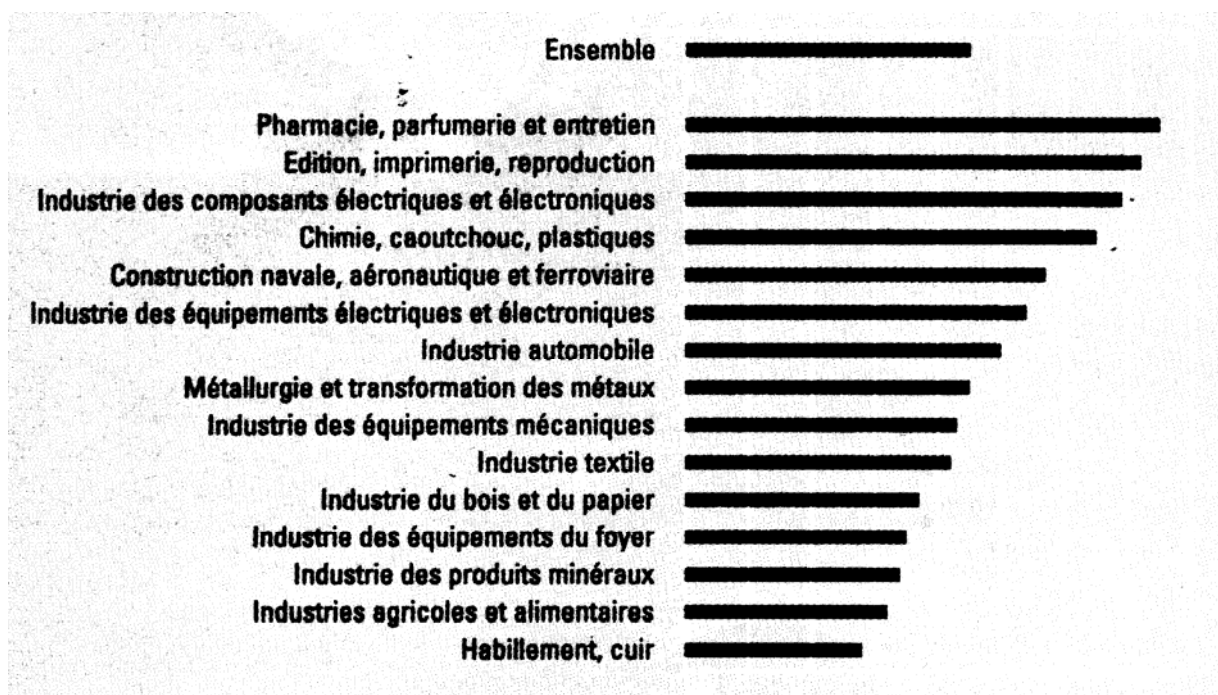
Organisation du travail grâce aux technologies de l'information et de la communication.



PME équipées en informatique et connectées à Internet en 1998



Source: Mission pour le commerce électronique 1999



Source: Insee 2003

L'un cherche un homme qui l'aide à accoucher ses pensées,

L'autre un homme qu'il puisse aider:

Ainsi naît un bon dialogue.

Friedrich Nietzsche

9 - Coopération interentreprise

Au sein des réseaux interentreprises, certes, les grandes firmes jouent un rôle positif important comme noyau ou comme pivot, notamment pour y diffuser certains codes de conduite ou certaines valeurs communes. Ce pouvoir d'impulser des effets d'entraînement en direction de l'ensemble du système productif dépend fortement de la qualité des liens tissés avec les PME. Or les rapports de force entre grands groupes (de production ou de distribution) et PME se révèlent relativement déséquilibrés en France, ce qui nuit à la qualité du partenariat industriel.

Quant au cas spécifique des entreprises de petite taille, leur trop faible degré d'insertion dans ces réseaux interindustriels constitue l'une des principales causes expliquant le taux élevé de défaillance qui les caractérise en France. En ce qui concerne plus particulièrement les très petites entreprises (moins de 20 salariés) constituées autour d'un inventeur et d'un produit, leur problème est souvent de manquer de compétences commerciales et entrepreneuriales. Ces déséquilibres entre grandes firmes et PME sont particulièrement marqués dans le domaine de la grande distribution: alors que les firmes de ce secteur sont de plus en plus désireuses de nouer des liens de partenariat plus étroits et plus durables avec leurs fournisseurs dans le cadre de processus de " co-innovation ", elles peinent à trouver les PME en mesure de jouer ce rôle. Le problème de fond est que les PME indépendantes ont encore trop souvent tendance à définir leur métier par rapport à un produit ou une branche d'activité et non par rapport à des compétences.

9.1 – Historique et références

L'ensemble des travaux de l'économiste anglais Alfred MARSHALL, a été remis à l'honneur lorsque des chercheurs d'Italie et d'autres pays se sont penchés sur le "miracle" des réseaux d'entreprises localisés de l'Italie du Nord (PIORE ET SABEL, 1984).

Dans les divers travaux théoriques le nom de Porter ressort car il est connu du public. Le concept de "grappes" n'est d'ailleurs pas attaché qu'à son nom, la parenté en étant attribuée à l'économiste CZAMANSKY (1977) et à PERROUX, puis sera repris et adapté aux innovations technologiques par NELSON et WINTER, pour être plus récemment récupéré et mis en marché par Porter, dans la plus pure tradition américaine. Michael PORTER souligne l'importance de la concurrence intra nationale entre les entreprises constituées en grappes géographiques (avec des industries connexes et des industries d'appui), des conditions des facteurs de production, y compris l'infrastructure, et d'universités fortes qui peuvent former le personnel hautement qualifié nécessaire au développement de grappes technologiques. Le succès des grappes dépend de la diffusion de l'innovation. Il souligne également l'interdépendance des grappes : par exemple, il serait impossible de développer une grappe en nanotechnologies sans une forte présence des technologies de l'information et des biotechnologies.

Selon THUROW, le monde s'achemine vers la formation de blocs commerciaux; il pense, par conséquent, que les gouvernements peuvent jouer un rôle important pour orienter les capitaux, garantir des marchés nationaux et étrangers, et susciter des avantages nationaux dans la technologie et le savoir-faire, et qu'ils le feront.

Plusieurs auteurs soulignent le fait que le temps est venu de passer au développement structuré de grappes technologiques nécessitées par la transition à l'échelle mondiale d'une économie traditionnelle à une économie fondée sur le savoir :

- Complexité accrue (multidisciplinarité et réseaux de compétences)
- Augmentation exponentielle des coûts (mise en commun des ressources pour éviter le dédoublement et développer des pôles d'excellence d'envergure mondiale)
- Accélération du processus d'innovation (continuum de la R&D à la commercialisation)
- Besoin de formation concurrentielle (attirer les jeunes et viser l'excellence)

Les grappes arrivées à maturité font état de résultats intéressants comme:

- déclencher la création de grappes plus petites et même en favoriser l'incubation, augmentant ainsi la compétitivité de l'économie régionale de façon très importante, en fait, multipliant l'activité d'un facteur cinq ou six en quelques années.

- engendrer des grappes qui se recoupent et sont créées afin de fournir des biens et services qui dépendent des activités d'autres grappes.

Saskia SASSEN, professeur de sociologie à l'Université de Chicago, traite des effets inattendus des grappes:

- leur succès peut avoir un effet négatif sur les économies régionales ou isolées, au point de les marginaliser complètement.
- dans les grandes régions métropolitaines, on met généralement l'accent sur la création de grappes technologiques qui ont tendance à s'approprier toute la gloire, ce qui a pour conséquence de reléguer dans l'ombre ou de dévaluer d'autres secteurs industriels;
- les grappes ont une influence sur les salaires (création d'emplois de haute technologie).

9.2 – Caractéristiques et typologie

Sans enfermer la coopération interentreprises dans des définitions trop restrictives, il est intéressant de les caractériser selon quelques critères et mettre en évidence la variété de leurs formes à un niveau local.

Typologie homogène, hétérogène ou centrée sur les relations interentreprises.

- Dans une grappe **hétérogène** les animateurs s'attachent à ce que les membres ne soient pas concurrents entre eux et n'aient pas de relations commerciales: l'objectif affiché est que les chefs d'entreprises soient plus libres de leurs propos et n'hésitent pas à mettre leurs problèmes intimes sur la table
- Dans une grappe **homogène**, il s'agit de faire travailler ensemble des entreprises d'une même profession pour développer des outils les plus adaptés et permettre de s'appuyer sur les moyens techniques de celle-ci (Centre Technique, organisme de formation,...)
- Dans une grappe **centrée**, le groupe est constitué d'entreprise ayant des relations étroites entre elles (des entreprises travaillant sur un même projet ou un même chantier, des entreprises ayant entre elles des relations donneur d'ordre / sous-traitants,...): l'avantage est alors de pouvoir travailler sur les relations interentreprises.

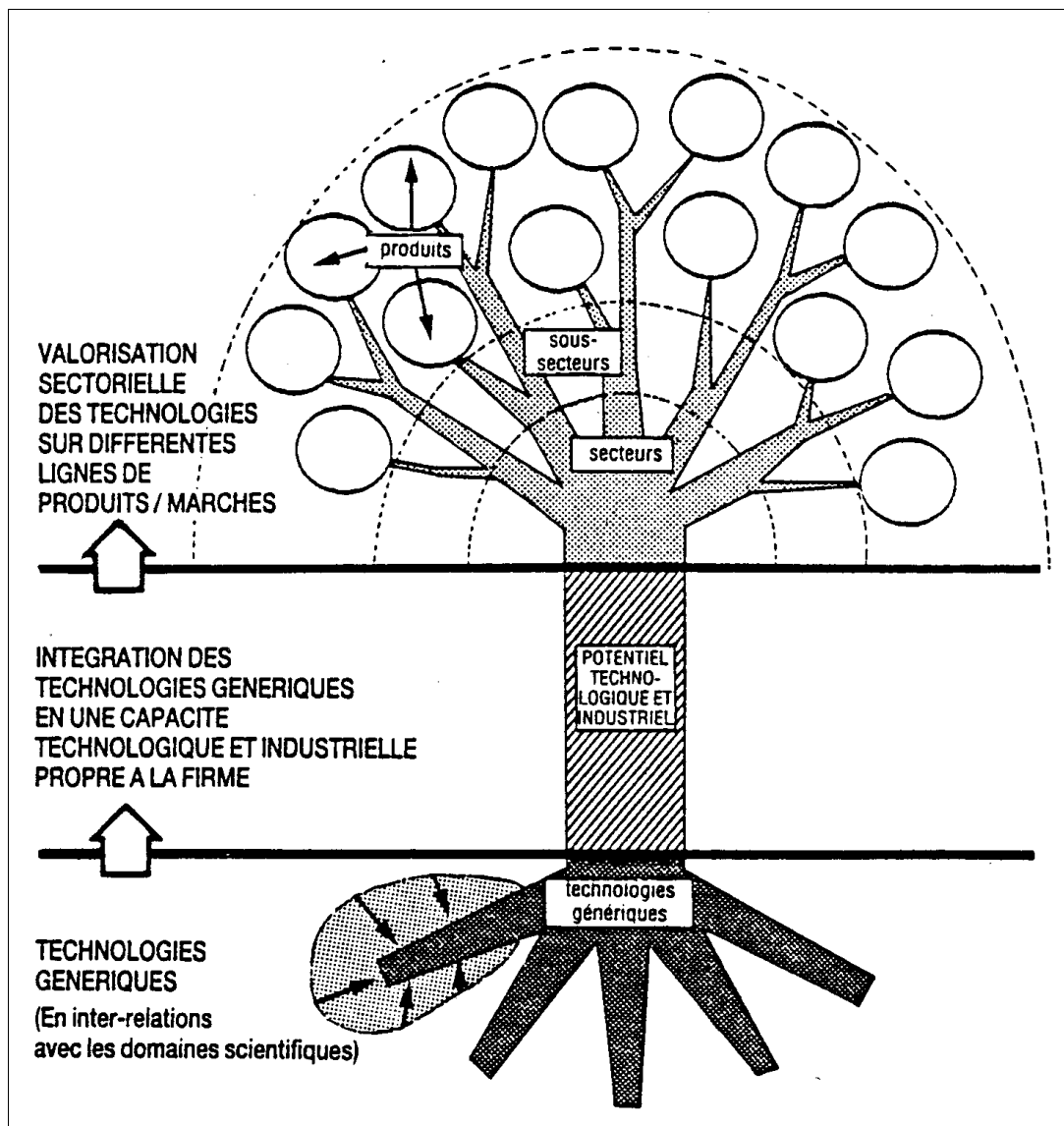
Les structures des SPL changent selon les lieux d'implantations, leur histoire, ou leur culture:

- SPL organisés autour d'un réseau dense de TPE et de PME appartenant à une même branche d'activité. Ces organisations se rapprochent de celles des districts italiens.
- SPL multiactivités: Les entreprises recoupent plusieurs secteurs de production différent mais assez proches pour initier des associations. Ce qui leur permet de bâtir des projets en commun.
- Réseaux constitués autour de donneurs d'ordres: Les grandes entreprises implantées sur un bassin incitent leurs sous-traitants à coopérer pour bâtir des stratégies de développement à long terme.
- Les Technopôles: Les entreprises se réunissent et coopèrent autour de la recherche scientifique. Leur objectif est surtout de créer de l'innovation.

Caractérisation des coopérations

| | |
|----------------------------------|--|
| Les entreprises engagées | <p>Similaires, complémentaires, ou différentes Les entreprises peuvent coopérer dans une logique de filière, de métier ou de produit; elles sont alors similaires ou complémentaires. Elles peuvent également travailler ensemble pour une action ou un besoin commun et récurrent : dans ce cas, la communauté de culture n'est plus systématique.</p> |
| | <p>Taille des entreprises A une échelle locale, les PME et PMI sont plus souvent concernées. Une collaboration entre entreprises de tailles très différentes peut revenir à une relation donneur d'ordre sous-traitant.</p> |
| | <p>Nombre d'entreprises engagées De 2 à l'infini. La qualité de l'engagement prime sur le nombre d'engagés. La coopération n'implique pas une participation systématique. Dans un SPL par exemple, il arrive que des entreprises ne participent pas à une action si l'intérêt qu'elles en tirent n'est pas suffisant.</p> |
| Formalisation de la coopération | <p>Nature de la coopération Elle peut être formelle et s'appuyer alors sur un cadre contractualisé. Elle peut être également plus informelle et relever de solidarités familiales, religieuses, corporatistes</p> |
| | <p>Avec ou sans structures d'animation La structure porteuse, quand elle existe, doit jouer un rôle de catalyseur et les entreprises restent initiatrices et maître de leurs actions. Chaque structure à ses spécificités , il n'existe pas de modèle</p> |
| Les principales actions engagées | <p>Partage de l'information Etude de marché commune, recherche de perspectives et d'axes de développement pour une filière, veille économique, ...</p> |
| | <p>Partage de compétence et de moyens Partage de compétences, de savoir faire, de personnel (cf. groupements d'employeurs) Investissement en commun, groupement d'achat, recours groupée à un prestataire Gestion collective de domaines spécifiques</p> |
| | <p>Actions de formation Définition en commun des besoins de qualification Partenariats avec les systèmes éducatifs. Actions sur l'adéquation formation / métier</p> |
| | <p>Actions de recherche et d'innovation Intelligence économique et territoriale Recherche et développement sur thématiques communes Partenariats avec acteurs locaux : centres de recherche, universités, laboratoires Actions de filière (ANVAR, DRIRE, DRRT, ...)</p> |
| | <p>Actions commerciales Promotion organisée en commun : site Internet, salons, publicité, labels, marketing du territoire, travail en commun à l'export, ...Création d'une structure commerciale, partage d'un commercial</p> |
| | <p>Collaboration avec les institutionnels</p> |
| La durée de la coopération | <p>Ponctuelle Les entreprises peuvent s'engager sur une action de formation, une opération commerciale, un achat en commun, sans pour autant s'impliquer dans la durée.</p> |
| | <p>Durable Une action répétée périodiquement, un engagement renouvelé, la coopération via une structure porteuse active, c'est avant tout l'implication des entreprises qui est gage de pérennisation.</p> |
| | <p>Programmée Les actions sont alors engagées pour une période fixée. Les entreprises peuvent revenir sur leur engagement ou le renouveler en fin de période.</p> |
| Le périmètre d'action | <p>Taille La coopération interentreprises à une échelle locale renvoie à un niveau infra régional. La nouvelle structuration du territoire peut offrir un cadre et une dynamique à la coopération.</p> |
| | <p>Evolution Le périmètre peut ne pas être fixe et varier selon la nature des actions ou des activités des entreprises. L'adhésion d'une entreprise nouvelle à la démarche le modifiera également.</p> |

9.3 - Grappes technologiques



Représentation sous forme de bonsaï de la stratégie de valorisation technologique. (Giget, 1984)

L'idée principale consiste à considérer l'ensemble des "métiers" technologiques de l'entreprise comme un vecteur dynamique de réorientation stratégique. Elle organise une segmentation du potentiel technologique de l'entreprise depuis les technologies génériques (les racines), ensemble de savoirs techniques proches de la science, jusqu'aux technologies d'application et technologies sectorielles (les branches), comparables aux "segments produits - marchés" de la stratégie traditionnelle. Une telle méthode permet à l'entreprise de visualiser clairement l'ensemble de son aire technologique maîtrisée et d'identifier son cœur de savoir technologique. Un tel instrument permet de construire des manœuvres stratégiques plus puissantes que

celles qu'aurait permis une diversification à partir seulement des segments produits - marchés.

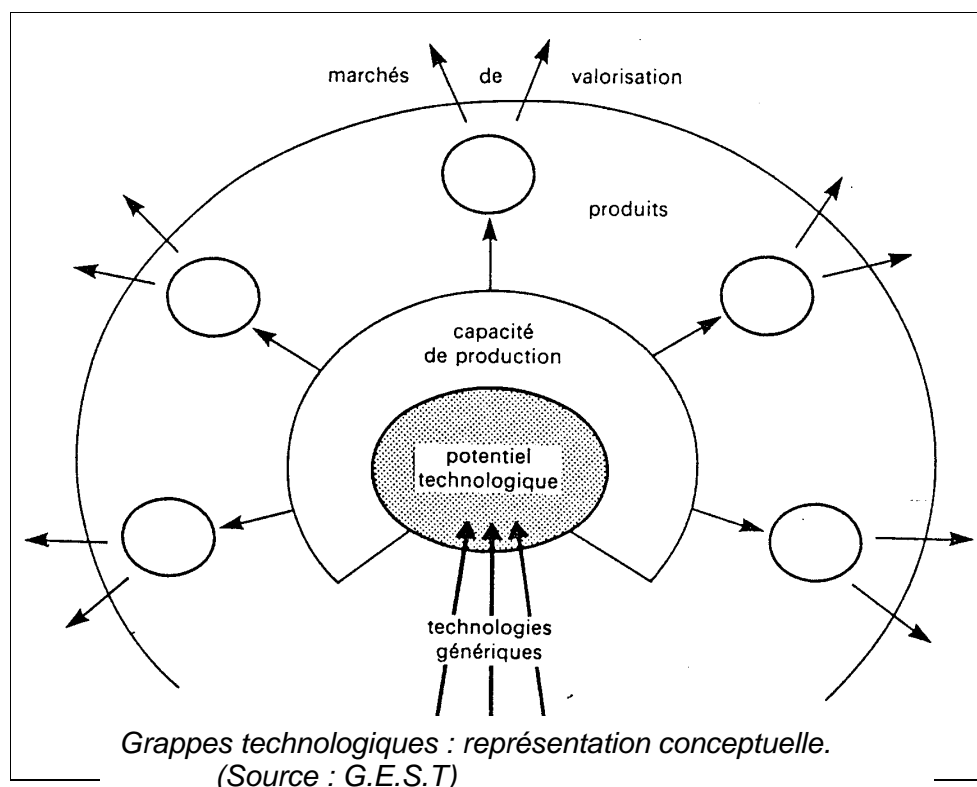
La problématique de la gestion de l'innovation technologique tend à s'élargir à une approche de gestion permanente du patrimoine technologique de l'entreprise, au management des ressources technologiques, comme l'appelle J. MORIN.

Cette gestion peut être assurée en cherchant, en permanence dans l'entreprise, la réalisation de six fonctions. Les trois fonctions actives visent à :

- **optimiser** le patrimoine technologique, en veillant à ce que toutes les ressources technologiques soient utilisées au mieux;
- **l'enrichir**, en le faisant fructifier et en le rendant actif
- **le sauvegarder**, en le préservant des menaces par une politique de protection.

Ces fonctions sont soutenues par trois fonctions d'appui, une fonction **d'inventaire**, une fonction d'**évaluation** et enfin une fonction **de surveillance**, centrée en particulier sur la veille technologique.

La technologie n'est plus une source ponctuelle d'opportunités, telle que la formalisait le management de l'innovation technologique, mais une des composantes de la substance même de l'entreprise, à valoriser en permanence.



L'économiste anglais D. H. Robertson décrivait les entreprises comme "des îlots de pouvoir conscient flottant dans un océan de coopération inconsciente".

9.4 - Les alliances stratégiques

Trois conceptions et logiques différentes

MENGUZZATO, BOULARD & RENU PIQUERAS (1994) ont identifié trois conceptions différentes du phénomène des alliances :

1. la logique stratégique,
2. la logique organisationnelle
3. la logique économique.

Les entreprises s'allient pour établir l'équilibre adéquat entre les besoins en ressources et compétences de plus en plus diversifiées, en réponse aux caractéristiques de complexité et de concurrence et pour être plus flexibles en réponse au dynamisme et à l'incertitude de l'environnement. Les formes concrètes prises par une alliance se situent sur un continuum, du simple accord informel jusqu'à la co-entreprise ou joint venture, en fonction du degré de formalisme et du degré d'engagement en capital des partenaires (CONTRACTOR ET LORANGE, 1988). Quelle que soit la structure retenue, quatre critères permettent de classer comme une alliance un accord entre deux entreprises ou plus:

- une volonté de coopérer pour atteindre, à plus ou moins long terme, un objectif commun ou de satisfaire, par l'accord, des objectifs individuels, d'une interdépendance
- la mise en commun de ressources physiques, financières, humaines ou intangibles
- une forme minimale de réciprocité qui implique que les actions de l'un des partenaires prennent en considération les réactions de l'autre
- la préservation de l'indépendance légale des parties

Cette définition esquivé donc, dans une large mesure, les distinctions entre alliance, réseau, partenariat, coopération, termes que nous utilisons de manière interchangeable. L'alliance stratégique est un lieu de tensions dialectiques et les couples coopération / concurrence et interne / externe, constituent deux dilemmes incontournables de la gestion d'une alliance.

9.4.1 - Dilemmes d'une alliance et les cinq types d'apprentissage

| | Apprentissage du partenaire | Apprentissage sur l'objet de l'alliance | Apprentissage sur le processus | Apprentissage sur le contexte | Apprentissage sur soi |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| coopération VS concurrence | peut permettre de préciser ses intentions | peut attiser la concurrence car l'alliance perd de sa pertinence avec l'apprentissage | peut renforcer la coopération par un processus d'apprentissage sur le tas | peut conduire à questionner la pertinence des choix au sein de l'alliance y compris celui du partenaire | réflexion sur son approche des relations avec d'autres meneurs d'enjeux |
| interne VS externe | nouvelle interprétation des frontières | peut conduire à un renforcement des frontières | peut aboutir à une nouvelle interprétation du lien | renforcement du choix du partenaire ou rejet | construction de l'identité par différence |

1. L'apprentissage sur le partenaire

Ce type d'apprentissage est à retracer dans la précision avec laquelle un des partenaires peut décrire les intentions et le mode de fonctionnement de l'autre. Une nouvelle perception des intentions de son partenaire a souvent des implications majeures sur l'efficacité de l'alliance et sur son évolution. Une amélioration de la compréhension du mode de fonctionnement de l'autre a, quant à elle, des implications au niveau de l'efficacité de la relation: communication, règlement des conflits, prise de décision. L'apprentissage du partenaire peut se traduire par un élargissement du champ de la coopération ou par la multiplication des accords.

2. L'apprentissage sur l'objet de la coopération

Ces connaissances peuvent finalement conduire à la fin de la coopération. Elles peuvent également aboutir à des transferts vers d'autres marchés, d'autres produits ou d'autres composantes de l'organisation. Finalement, elles peuvent conduire à une vision renouvelée du rôle du partenaire et de la qualité de sa contribution.

3. L'apprentissage sur le processus coopératif

Ces connaissances sont utilisées de deux manières. Soit elles sont réinvesties dans le processus coopératif en cours avec une amélioration de celui-ci, l'étendue de l'accord à d'autres aspects, la conclusion d'autres alliances avec le même partenaire, soit, les connaissances sont transférées à d'autres accords avec d'autres partenaires.

4. L'apprentissage sur le contexte

Ce type d'apprentissage peut conduire à la découverte de nouvelles menaces ou de nouvelles opportunités dans l'environnement. Il peut également mener à des interrogations sur la pertinence du choix du partenaire ou sur l'identification de nouveaux partenaires potentiels.

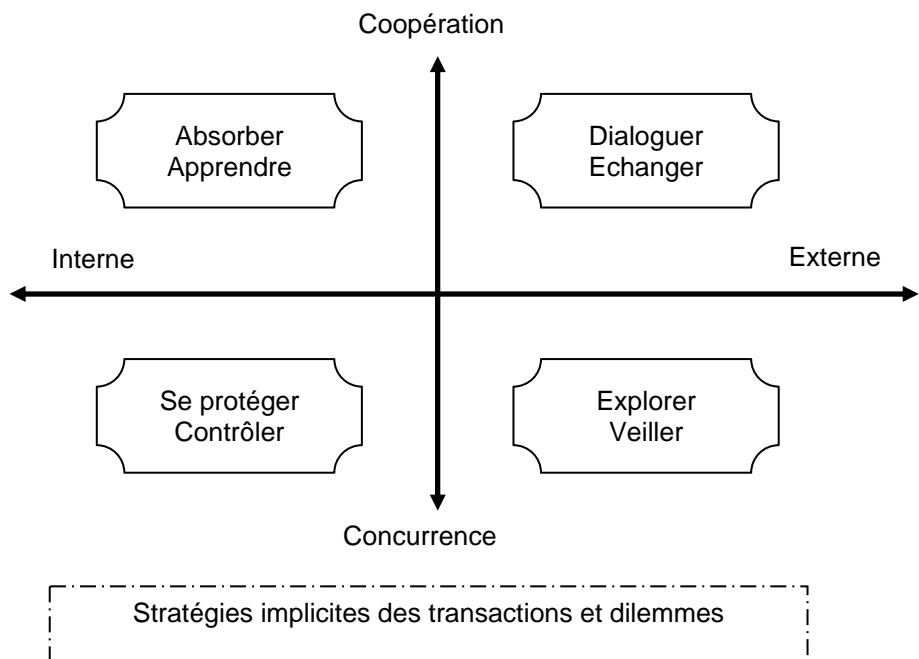
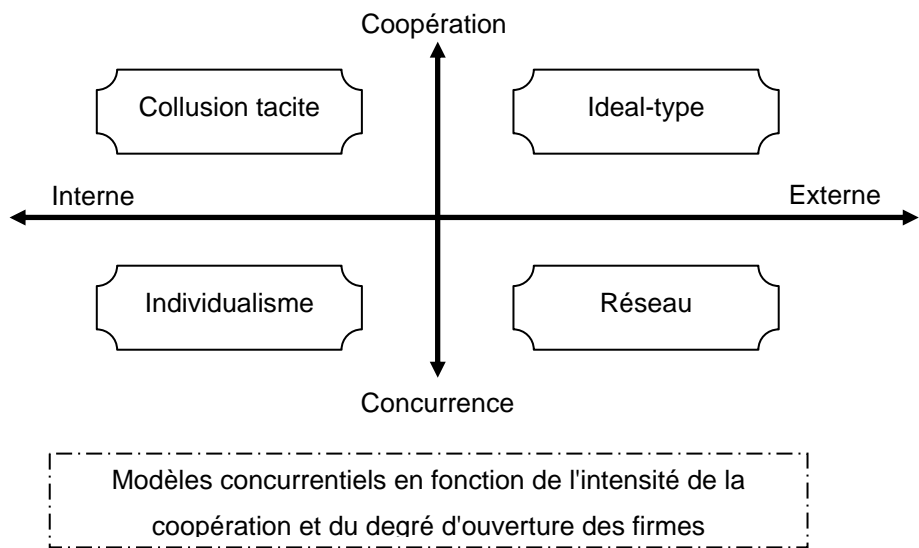
5. L'apprentissage sur soi

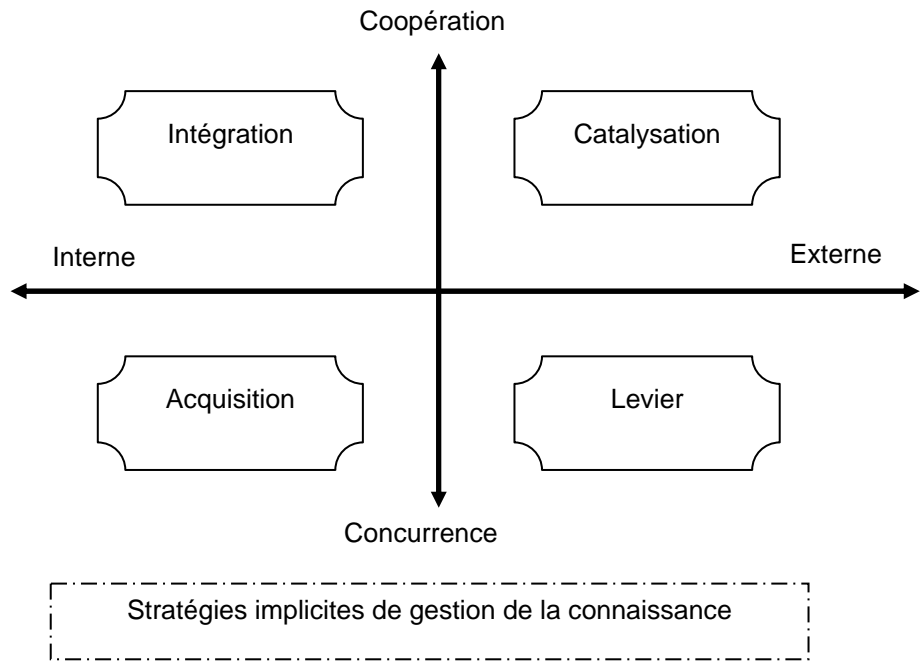
Ce type d'apprentissage fondamental est extrêmement complexe à étudier car il nécessiterait idéalement une approche diachronique. D'autre part, il peut prendre plusieurs aspects forts différents rendant périlleux toute tentative de corrélation. Néanmoins certaines dimensions peuvent révéler un tel processus introspectif.

9.4.2 - Quatre grands types de dynamique inter-organisationnelle

Pour un secteur donné, nous pouvons identifier, selon les deux critères "coopération-concurrence" et "interne-externe", quatre grands types de dynamique interorganisationnelle:

1. Le **modèle économique classique** de la concurrence pure et parfaite. Pas de coopération entre firmes. Pas d'interaction autre que via le marché. Chaque organisation reste repliée sur elle-même. Les comportements des firmes poussent à l'évitement ou à la prédation, réduisant la possibilité de fonctionnement d'un tel modèle, généralement par diminution de l'offre. On peut d'ailleurs se demander s'il est encore observable, tant l'usage des partenariats est généralisé au niveau géographique et sectoriel.
2. Le **modèle de la collusion tacite**. Les entreprises restent totalement indépendantes au niveau de leurs opérations mais des ententes au sommet interviennent pour structurer partiellement la concurrence en dehors du marché. Ce modèle est limité par les organismes de surveillance de la concurrence afin de protéger la demande. L'industrie pétrolière, par exemple, a souvent été accusée de telles pratiques.
3. Le **modèle de l'idéal-type d'une alliance**. Les entreprises collaborent sans arrière-pensée. Les relations sont changeantes et les partenaires nombreux et variés. Ce modèle défini comme un type idéal est limité par le risque et la méfiance ainsi que par l'intensité des changements contextuels qui déstabilisent les relations. Le secteur de la pharmacie ou celui de l'automobile peuvent se rapprocher d'un tel modèle.
4. Le **modèle du réseau**. Le système des alliances structure la concurrence du secteur autour de quelques réseaux, déplaçant celle-ci à un niveau d'analyse supérieur. Au sein de ces réseaux la coopération est forte mais la concurrence entre réseaux est élevée dont l'enjeu est souvent une norme ou un standard. Ce modèle, dont l'informatique est la concrétisation la plus achevée, est limité par la difficulté de structurer et de gérer dans le temps un tel réseau et par l'innovation.





9.5 - Facteurs clés de réussite

- La composition du groupe d'entreprises :
 - Volontariat et identité d'objectifs des TPE et PME.
 - Présence de leaders.

- La progressivité des collaborations :
 - En priorité des réponses à des besoins ou interrogations exprimés et à des perspectives de progrès.
 - Des actions les moins engageantes aux plus proches du cœur du métier, selon le degré de confiance acquise.

- La qualité de la structure porteuse :
 - Aptitude à gérer les couples: "information/action", et "individuel/collectif."
 - Professionnalisme de l'animateur et des intervenants reconnu par les entreprises.
 - Des structures porteuses d'actions collectives sont parfois nécessaires pour initier ou formaliser les coopérations interentreprises : (statistiques issues du cumul des deux phases de l'appel à projets SPL réalisé par la DATAR) :
 - Groupements d'entreprises : 40 %.
 - Structures de développement économique : 25.5 %.
 - Chambres consulaires : 23 %.
 - Structures intercommunales : 11.5 %.

L'analyse montre que l'animation est efficace quand elle est portée par des structures très légitimes auprès des entreprises telles que des groupements (associations ou clubs) d'entreprises. Les chambres de commerce, les agences de développement et les structures intercommunales semblent mieux adaptées au démarrage et à la mise en place d'une coopération interentreprises (phase qui réclame des investissements en temps très importants). Dans les phases les plus avancées, ces dernières sont appelées à se retrancher dans un rôle de partenariat afin d'impliquer de manière plus conséquente les entreprises.

En résumé les facteurs clés du succès sont:

- Etablir une confiance réciproque et des liens autour d'un projet et d'intérêts communs;
- Une étude d'opportunité stratégique préalable est nécessaire ;

- La présence d'une structure porteuse compétente, où sont prévus des permanents qui peuvent prendre le temps de développer les actions collectives;
- Ne pas oublier d'associer les grandes entreprises du secteur, à travers leurs leaders incontestés et consensuels.

9.6 - Spécificités des entreprises françaises en termes de relations interentreprises.

Les résultats de l'enquête "Innobaromètre".

Selon l'enquête " Innobaromètre " réalisée en avril-mai 2001 auprès des firmes des 15 pays de l'UE, à la demande de la Commission européenne, les entreprises françaises jugent en général les échanges et les coopérations interentreprises comme légèrement moins importantes pour l'innovation que ne le font en moyenne les firmes de l'UE. Parmi les 15 pays de l'UE, surtout, la France apparaît comme celui dont les entreprises se déclarent le moins satisfaites en matière d'accès aux technologies de pointe.

Or les firmes françaises – à l'instar de leurs homologues européennes – mentionnent généralement la collaboration avec les fournisseurs ou les clients comme un important moyen d'accès aux technologies de pointe : le principal, après le canal de l'achat d'équipements, et devant la R & D menée en interne, la collaboration avec des spécialistes et des organismes universitaires et l'achat de licences.

Source : EOS Gallup Europe, 2001

La coopération avec d'autres entreprises est considérée comme aussi importante pour l'innovation que les opportunités offertes par le marché intérieur européen, rapporte l'enquête Innobaromètre 2002. (Annexe)

Dans l'ensemble, les entreprises européennes sont satisfaites de leur niveau d'innovation. Sur les 3 000 dirigeants d'entreprises interrogés, six patrons sur dix ont estimé que leur propre société était plus performante que la moyenne, le commerce ou les services étant plus innovants que les autres secteurs. Ils attribuent leur succès avant tout aux qualifications et au professionnalisme de leur personnel.

L'innovation représente plus d'un quart des investissements des entreprises, soit une légère augmentation par rapport au premier sondage Innobaromètre de 2001, avec un score impressionnant de 34% d'investissement dans l'innovation pour les entreprises allemandes. Les nouveaux produits ou services introduits dans le courant des deux années écoulées ont représenté plus d'un cinquième du chiffre d'affaires des entreprises dans l'Union européenne. C'est au Luxembourg, en Irlande et au Royaume-Uni que l'on enregistre les changements les plus positifs.

Débouchés commerciaux

Plus de la moitié des dirigeants d'entreprises interrogés avaient le sentiment que le marché deviendrait encore plus réceptif aux nouveaux produits à l'avenir - point de vue partagé par non moins de 80% des patrons grecs. Les avantages recherchés qui incitent à innover seraient entre autres une meilleure qualité, des prix concurrentiels, ainsi que la sécurité et la fiabilité des produits. Un sondé sur quatre a répondu que l'accès à de nouveaux marchés dans l'Union aurait l'impact le plus positif pour aider son entreprise à innover. Le transfert technologique ne se limite pas aux nouveaux secteurs industriels.

Les patrons jugent que la coopération avec d'autres entreprises est essentielle pour l'innovation: 63% d'entre eux rapportent que leur société a déjà collaboré avec d'autres pour introduire de nouveaux produits, procédés ou services, et plus 81% s'accordent à reconnaître qu'une coopération pourrait être utile à l'avenir. La collaboration avec les fournisseurs et les clients supplante désormais l'acquisition de machines et d'équipement comme principal moyen d'accès à des technologies de pointe. Les grands groupes sont plus enclins à coopérer que les PME, mais il reste actuellement 27% de l'ensemble des entreprises qui ne coopèrent pas et n'envisagent pas de le faire. La Finlande apparaît comme le pays où la culture de coopération est la plus forte, tandis que la Belgique, les Pays-Bas et le Royaume-Uni ferment la marche.

Prise de conscience

Le sondage s'intéressait aussi au "débat public" sur les questions d'innovation, puisqu'il est perçu comme une composante essentielle dans le développement d'une culture de l'innovation. Bien que quatre entreprises sur cinq affirment prendre part à ce débat, les discussions sont essentiellement confinées dans les milieux industriels. A l'heure actuelle, seuls 13% des sondés déclarent participer à des activités d'éducation publique, mais les entreprises ont l'intention de renforcer leurs activités de communication en matière d'innovation dans les années à venir.

N.B.: L'enquête Innobaromètre est destinée à compléter le Tableau de bord de l'innovation, qui procède à un examen plus approfondi, mais cela reste essentiellement un sondage plutôt qu'un exercice formel de collecte de données.

9.7 - Avantages pour les entreprises et pour le territoire

Pour les entreprises :

- Augmenter et accélérer leur développement (plus de projets, à moindre coût d'investissement).
- Gestion souple du flux des commandes grâce à la cotraitance et à la coopération sur un même produit; diminuer les coût de production ou de fonctionnement.
- Participation commune à des projets ambitieux, à des appels d'offres complexes et s'ouvrir de nouveaux marchés, en particulier à l'exportation.
- Limiter leur vulnérabilité (anticipation collective).
- Partager des tâches (avancer plus vite)
- Partage de l'information.
- Mise en commun du savoir faire et/ou du matériel.
- Embauche de salariés sur plusieurs structures.
- Investissements collectifs.
- Etc.

Pour le territoire :

- Fédérer les forces vives de tous horizons autour d'un projet mobilisateur commun.
- Peser localement sur la maîtrise du lendemain (en réponse à l'anonymat de la mondialisation).
- Sédentariser les entreprises nomades autour de pôles d'intérêt et d'excellence.
- Renforcer l'attractivité par une identité et affirmer une image de performance et de dynamisme.
- Echanger sur la manière efficace pour développer des projets en économie sociale
- Favoriser l'apprentissage intra-organisationnel
- Briser l'isolement et ouverture sur les autres territoires

9.8 – Autres formes de coopération

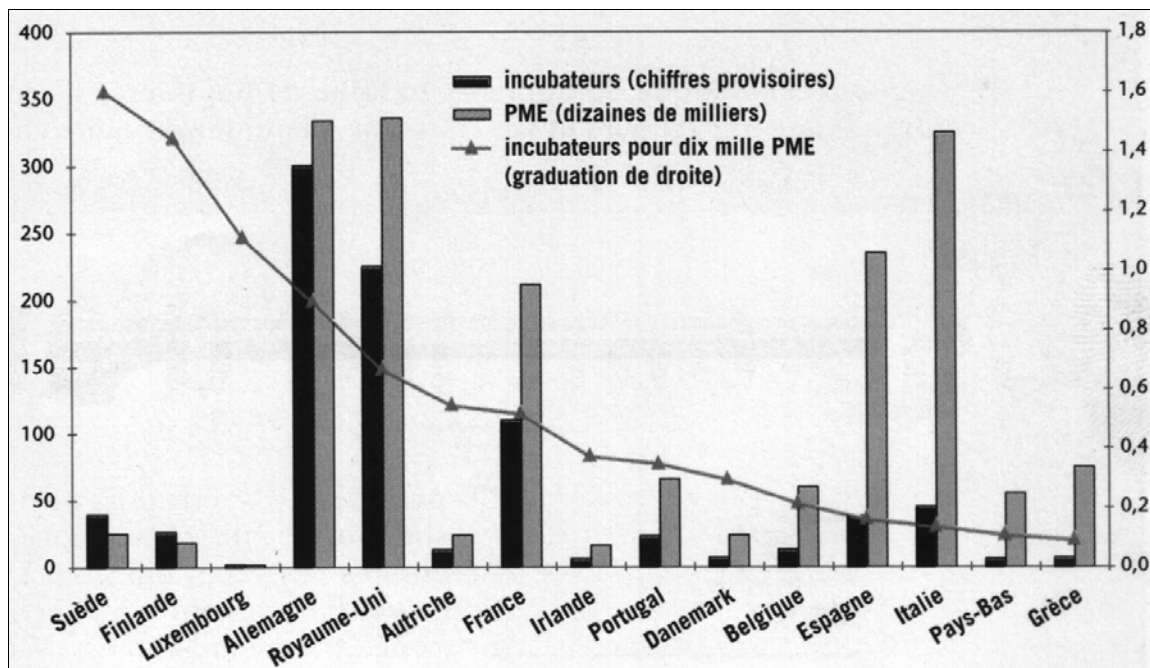
9.8.1 - Les incubateurs et pépinières

Les incubateurs ont pour principal objet le soutien à la création d'entreprises. Ils réunissent les compétences nécessaires à l'accompagnement et à l'assistance des porteurs de projets avant la création de l'entreprise ou dans les premières années de leur vie. Ils leur offrent en général des services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaires, notamment financiers et les hébergent jusqu'à ce qu'ils trouvent leur place dans une pépinière d'entreprises. Ils sont généralement situés à proximité immédiate d'un site scientifique afin de maintenir des relations étroites avec les laboratoires de recherche dont les porteurs de projets sont le plus souvent issus.

Bien que le premier incubateur créé aux Etats-Unis remonte à 1959, c'est encore un métier jeune et en évolution permanente. Pratiquement tous les pays industrialisés et un nombre important de pays émergents se sont dotés d'incubateurs. Au total, il en existerait quelque 3 000 dans le monde (juin 2002). Le Japon annonce 203 incubateurs et, d'ici 2010, 300 nouvelles structures seront implantées et 500 managers formés. La Chine a indiqué, en janvier 2002, qu'elle comptait 450 incubateurs. Ce sont avant tout des outils qui rassemblent et orchestrent des forces en présence au service de la création d'entreprises. La loi sur l'innovation et la recherche de juillet 1999 et l'appel à projets "Incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques", lancé le 24 mars 1999, ont permis de créer 31 incubateurs d'entreprises innovantes intimement liés à la recherche publique avec un soutien de l'Etat de 24,6 ME sur trois ans. Fin 2000, ils avaient accueilli 450 projets dont 170 entreprises innovantes déjà créées, totalisant environ 650 emplois.

En ce qui concerne les pépinières, il y aurait, d'après l'APCE, 220 pépinières dans l'Hexagone dont 70 à 100 offrant des services complets et 20 à 30 plus de dix ans de solide expérience. Ces pépinières abriteraient environ 3 200 entreprises sur une durée de trois ans et demi soit près de 900 entreprises par an. Elles ont des statuts très divers avec des montages juridico-financiers très variables et des succès inégaux. En 2000, on estimait que le nombre d'entreprises créées chaque année à partir de la recherche variait de 10 à 40 par an.

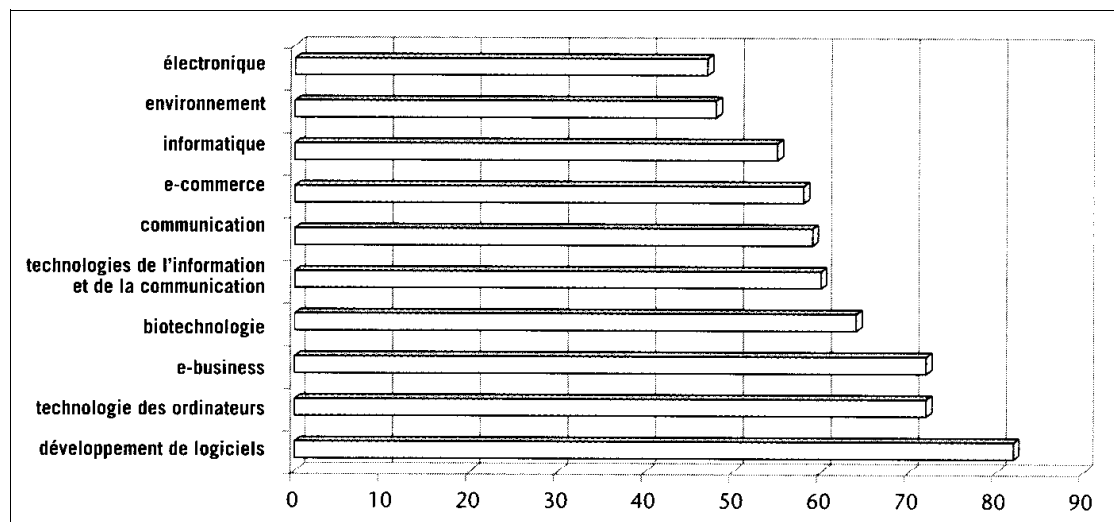
Densité des pépinières d'entreprises dans les Etats membres de l'Union Européenne



Source : CSES, DG Entreprises

Spécialisation technologique des pépinières d'entreprises européennes:

Les dix principaux secteurs



Source : Banque de données sur les pépinières d'entreprises

9.8.2 - Les groupements d'employeurs et les groupements solidaires

Un groupement d'employeurs est une association regroupant des petites et moyennes entreprises. Il recrute des salariés et les met à la disposition des adhérents du groupement. Les salariés sont juridiquement liés au groupement mais sous la responsabilité des entreprises utilisatrices. Cette forme de coopération permet aux entreprises qui y participent de bénéficier d'une main d'œuvre qu'elle ne pourrait pas embaucher ou dont elle n'a besoin que de manière ponctuelle. Ce partage du travail donne à l'entreprise la possibilité de s'adapter en fonction de ses besoins.

Deux formes de groupements:

1. Le groupement d'employeurs: constitué en association à but non lucratif, il permet aux entreprises de moins de 300 salariés de se réunir pour embaucher un ou plusieurs salariés qui seront mis à disposition de chacune d'elles. Depuis 1993, une même entreprise peut adhérer à deux groupements différents.
2. Le groupement local d'employeurs : introduit par la loi quinquennale du 20 décembre 1993, il ne peut être constitué qu'à l'intérieur d'une zone de prime à l'aménagement du territoire. Toutes les entreprises peuvent y adhérer sans condition de seuil d'effectif et elles ont la possibilité d'adhérer à plusieurs groupements. Le groupement local ne peut mettre ses salariés qu'à la disposition des établissements situés dans cette zone.

Les groupements solidaires dans le BTP:

Un des objectifs de la réforme (2004) des Marchés publics est de favoriser la participation directe des petites et moyennes entreprises (PME) aux appels d'offre. Parmi les innovations les petits spécialistes du bâtiment pourront se constituer en "groupements solidaires" sans devoir se mettre sous le parapluie d'une très grande entreprise.

9.8.3 - Entreprises virtuelles

L'appartenance à des réseaux a de multiples corrélats : pour les PME et PMI, souvent isolées, la nécessité de se regrouper pour entreprendre des actions conjointes est souvent perçue comme une action permettant de créer un potentiel nécessaire pour l'action. Cependant, ces rapprochements ont à notre avis un effet beaucoup plus important : celui de créer un réseau qui sera non seulement formé par les entreprises concernées, mais aussi par les partenaires de ces entreprises. On arrive ainsi à un maillage multidimensionnel qui permet à des informations nouvelles, à mettre en place des partenariats divers, à s'impliquer dans des actions communes. C'est dans ce contexte que se développe le concept d'entreprise virtuelle (Virtual Company). (H.DOUCHE, de la veille technologique à l'intelligence économique – 1995)"

"L'entreprise virtuelle" permet à 3 à 4 PME de travailler ensemble dans une entreprise virtuelle. Aujourd'hui, plus d'un millier d'entreprises principalement des PME - participent à des entreprises virtuelles au sein de la communauté "VIVE", dans des domaines comme l'énergie, les télécommunications et l'espace. Cette communauté est maintenant administrée par EsoCE-Net, une association sans but lucratif, qui s'emploie à encourager une adoption plus large de la méthodologie dans l'industrie.

Les PME partenaires obtiennent une assistance pour développer leur relation contractuelle et adapter leurs installations informatiques et leurs méthodes de travail pour fonctionner comme une entreprise virtuelle.

La méthode VIVE repose sur une étude de marché préalablement réalisée pour estimer le potentiel d'une entreprise virtuelle dans un domaine donné. Puis, le cadre de coopération entre les partenaires est défini avant de passer aux accords en bonne et due forme.

Le projet VIVE, financé par le programme "Esprit" de l'Union européenne en 1998, s'inspirait du cas de 3 petits fournisseurs italiens du secteur automobile. Leurs composants étaient assemblés par le constructeur pour former un sous-système, mais ils ont perdu le marché quand un fabricant japonais est venu proposer le sous-système entier à un prix compétitif. En se servant des technologies de l'information et des communications, ils ont créé une entreprise virtuelle qui leur a permis de reconquérir leur ancien client et de s'ouvrir de nouveaux marchés à l'exportation.

Depuis le projet VIVE, plusieurs projets de recherche sur l'entreprise virtuelle, ont été financés par les programmes-cadres de recherche, principalement au titre du programme Société de l'information conviviale (IST).

Dans l'un des plus récents projets européens financés, Active (un projet IST), un outil d'étalonnage a été développé pour évaluer les performances des entreprises virtuelles. A partir de 3 cas séparés, les résultats ont montré que les partenaires ont chacun dû consentir des investissements nettement moindres que s'ils s'étaient lancés seuls dans l'entreprise. Dans l'ensemble, les réductions d'investissement pour les partenaires tournaient en moyenne autour de 15 à 20%, mais certains d'entre eux ont pu économiser jusqu'à la moitié de l'investissement total qui aurait été nécessaire pour monter l'affaire à eux seuls.

Comme le modèle d'entreprise est développé sur la base des structures types de VIVE, il suffit généralement de quelques semaines pour créer une entreprise virtuelle (qui n'a pas d'identité juridique séparée), contre plusieurs mois lorsqu'il s'agit de fonder une nouvelle société. Et le délai de commercialisation des nouveaux produits est réduit en conséquence d'environ 25%. Cela étant, dans les 3 études de cas, les partenaires ont chacun vu leurs rentrées augmenter de plus de 25%.

9.8.4 – Coopératives et CUMA

Coopératives:

Le développement coopératif s'apparente fortement à un développement qualifié de durable et privilégie les valeurs de créativité, de solidarité et d'autonomie.

Ainsi ce concept fait référence à une amélioration qualitative et durable des conditions de vie via l'utilisation de la formule coopérative. De plus, il fait appel à l'accroissement de la valeur d'usage (aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels) qu'une population peut tirer de l'émergence de ce type d'entreprise, impliquant notamment l'association et la participation de coopérateurs :

"L'entreprise coopérative se distingue des autres types d'entreprises par ses objectifs, ses lois, ses structures, son organisation et son fonctionnement. Possédée et contrôlée par des personnes qui sont à la fois les propriétaires et les usagers de l'entreprise, elle cherche à satisfaire avant tout les besoins de ses membres et à s'impliquer dans le milieu environnant. La coopérative constitue donc un levier économique et décisionnel de choix puisqu'elle est, par définition, un médium de développement régional répondant aux besoins mêmes du milieu où elle s'inscrit (Leblanc ; 1980)."Fruit de la juxtaposition des concepts fortement liés qui viennent d'être présentés, le développement local coopératif n'est ni plus ni moins que le développement local rendu possible par l'utilisation de l'outil coopératif. Il s'agit du processus par lequel une communauté obtient par l'intermédiaire de coopératives, un véritable contrôle sur certaines ressources présentes sur son territoire et en assure la gestion concertée et ce, dans l'intérêt de ses membres.

Dans bien des cas, la création de coopératives est un stimulant important pour la dynamique du développement communautaire puisque ses retombées sur le milieu constituent des éléments importants contribuant à sa relance (effets multiplicateurs).

D'ailleurs, dans la pratique, les coopératives constituent souvent des acteurs de développement de premier plan sur les territoires où elles sont implantées.

Au-delà de sa pertinence comme outil de développement local, la formule coopérative est même vue par certains auteurs comme une réponse collective à la mondialisation. Ceci, notamment parce qu'elle mobilise les ressources de la communauté, forme les membres, *fait émerger des leaders* et inscrit la communauté dans l'ensemble de l'économie à partir des intérêts propres à cette communauté (FAIRBAIRN; 1991, LAFLAMME ; 1980, LAIDLAW ; 1980).

Les CUMA (coopérative d'utilisation de matériel agricole) mettent à la disposition des agriculteurs qui en sont sociétaires des moyens nécessaires à leurs exploitations. Toute

personne morale ou physique ayant une activité agricole peut devenir adhérente si elle se situe sur le territoire de la coopérative. Le nombre d'entreprises adhérentes est fonction des capacités de la machines et la durée de la coopération est fixée lors de l'engagement. L'adhésion implique une participation au capital social de la CUMA nécessaire aux activités de la coopérative. La France compte 13 500 CUMA, elles ont toutes leurs spécificités et leur action dépasse souvent la simple mission de mécanisation. Les CUMA peuvent être des acteurs important du développement rural.

9.8.5 - Centre de services partagés pour les fonctions de support

Le concept de centre de services partagés pour les fonctions de support est mis en œuvre par de nombreuses entreprises internationales mais aussi françaises, se sont appropriées ce schéma d'organisation et y trouvent un intérêt. Le concept de services partagés a donné naissance à une grande variété de structures: centre de services comptables, centre de trésorerie, centre d'appels clients, centre de paie, back-office"centralisé, centre de traitements informatiques, centre de coordination logistique, centre d'expertise juridique et fiscale.

La solution propre à chaque entreprise résulte, la plupart du temps, d'un compromis sous deux contraintes fortes : d'une part, le contexte social au démarrage de la démarche, d'autre part, les systèmes et technologies disponibles à court terme. Une fois stabilisés sur un périmètre initial, les services partagés peuvent voir leur champ d'action élargi progressivement pour couvrir de nouvelles fonctions ou zones géographiques. Le partage de services entraîne une redistribution des cartes entre les fonctions de l'entreprise, générant d'inévitables résistances et contraintes.

Comme l'actualité récente le confirme, la dimension sociale doit être au premier plan des préoccupations. Au-delà de la contrainte d'ajustement des effectifs avec ses impacts humains, l'opportunité de l'évolution professionnelle des équipes rendue possible par les Services Partagés doit être mise en valeur.

Les technologies de l'information constituent une autre source d'opportunités.

Le partage de fonctions dites "administratives" consiste à recomposer/mutualiser les ressources dédiées aux processus de support, auparavant réparties dans des services indépendants et intégrés à chaque unité opérationnelle (siège, usine, filiale commerciale...), au sein d'une ou plusieurs organisations spécialisées au service des unités concernées.

A la différence d'une centralisation limitée à un simple regroupement de ressources, les Services Partagés sont conçus comme des unités opérationnelles autonomes, souvent localisées sur des sites distincts, responsables de la qualité et du coût des prestations vis-à-vis de ses clients internes et externes. La traditionnelle chaîne de valeur est de plus en plus répartie entre différents intervenants qui assurent chacun une ou plusieurs des fonctions opérationnelles et de support. Ces développements ne sont pas exclusivement réservés aux secteurs de pointe des technologies ou des services, les secteurs traditionnels connaissent le même phénomène par lequel la frontière de l'entreprise avec son environnement devient plus floue. Les organisations se recomposent en de nouveaux schémas dans lesquels les fournisseurs, les clients et parfois même les concurrents sont également des partenaires .

Il résulte de ces transformations une divergence accrue des périmètres économique, juridique et opérationnel des entreprises. Lorsque les entités de vente, de distribution, de production et de recherche/développement prennent de plus en plus d'autonomie, il est impératif de constituer des pôles de coordination et de support stables faisant le lien entre les centres de décision et les opérations.

Au sein de ces structures flexibles, les Services Partagés devraient naturellement devenir une pièce essentielle de l'architecture de l'entreprise. Déjà, certains centres de services sont tellement performants qu'ils proposent leurs prestations à des tiers.

Que ce soit le fait de grands groupes internationaux en voie de restructuration globale ou de plus petites structures qui se déploient sur de nouveaux marchés et qui ne peuvent financer le coût de la complexité induite par leur expansion internationale, nous voyons deux organisations émerger parmi les modèles types.

Tout d'abord, si la dynamique interne des organisations les porte logiquement à rechercher une harmonisation poussée jusqu'au niveau global, à de rares exceptions près, cet objectif ultime est resté aujourd'hui hors de portée des entreprises. A l'autre extrême les modèles national et cluster sont considérés comme des étapes de consolidation intermédiaires dont la performance n'est pas encore optimale.. Le modèle régional s'impose ainsi naturellement sur un critère de proximité géographique et culturelle. Ce type d'organisation correspond de plus en plus à un point d'équilibre satisfaisant entre les gains potentiels et les moyens d'y accéder. Le second modèle émergent est celui de spécialisation par processus. Ce modèle est principalement porté par les progrès des nouvelles technologies de l'information. Son intérêt provient d'une logique de partage différenciée selon le contenu des prestations. Les Services Partagés constituent ainsi un facteur de flexibilité et un vecteur d'évolution pour permettre à l'entreprise de progresser.

9.8.6 – Centres Techniques Industriels et les réseaux de recherche et d'innovation technologique.

Centres Techniques Industriels

Veille technologique, transfert de technologie, formation... les centres techniques industriels (CTI) sont de véritables acteurs de la recherche au service des entreprises.

En France, dix-huit centres techniques industriels (CTI) représentent les intérêts d'environ plus de la moitié de l'industrie manufacturière, soit 115 000 entreprises employant 1,7 million de salariés. Leur mission : développer une offre de recherche et de transfert de technologie adaptée aux besoins des entreprises, en particulier les plus petites et intervenir plus particulièrement dans cinq domaines : la veille technologique, les transferts de technologie, la formation professionnelle, l'environnement et les programmes européens.

Ce sont les entreprises elles-mêmes, représentées par leurs fédérations professionnelles qui ont, après guerre, pris l'initiative de créer les centres techniques industriels en fonction des spécificités de leur secteur. Forts d'un potentiel de près de 4 000 collaborateurs, dont 3 000 ingénieurs et techniciens, les CTI disposent (2003) de 39 établissements et laboratoires et de 50 antennes régionales et centres de formation répartis sur tout le territoire.

Etablissements de droit privé, reconnus d'utilité publique, les CTI sont engagés contractuellement avec l'ensemble des entreprises de leur secteur. Ils ont, envers les industriels, une responsabilité permanente, générale et complète dans tous les domaines techniques. Leur vocation est définie à l'article 2 de la loi du 12 juillet 1948 : "Les centres techniques industriels ont pour objet de promouvoir les progrès des techniques, de participer à l'amélioration du rendement et à la garantie de la qualité dans l'industrie"

Le fonctionnement des CTI repose sur deux principes fondateurs.

1. La mutualisation des moyens de recherche et de diffusion. Elle permet de répondre aux besoins collectifs des entreprises (études et recherche industrielle précompétitive, normalisation, essais, certification, veille technologique et réglementaire ...).
2. Le financement privé, ensuite. Il correspond à des prestations marchandes individualisées (R&D contractuelle, formation, conseil, assistance technique, marketing ...). Ces prestations spécifiques valident la bonne adéquation des recherches des CTI aux besoins du marché.

Les conseils d'administration de ces établissements comprennent des représentants des chefs d'entreprise, des organisations syndicales et des personnalités compétentes, au

titre des usagers. Y participent également un commissaire du gouvernement, ayant droit de veto, désigné par le ministère chargé de l'Industrie, et un contrôleur d'Etat, représentant l'administration des Finances. Ce dispositif garantit aux industriels un droit de regard sur la gestion des activités de leurs centres : ils décident eux-mêmes des lignes d'actions et de l'utilisation des fonds mutualisés.

Depuis 1990, les CTI sont fédérés en réseau, le réseau CTI. Une organisation qui vise à faire profiter les entreprises de la synergie, de l'expérience et des moyens cumulés de l'ensemble des établissements. L'activité des CTI s'appuie par ailleurs sur un noyau de compétences scientifiques extérieures. Les liens tissés avec les acteurs de la recherche fondamentale (CNRS, CEA, universités, grandes écoles ...) se traduisent par des études communes mais également par une veille technologique relative aux process et aux matières premières. Cette coopération confère un double rôle aux CTI : maître d'ouvrage auprès des acteurs de la recherche et interface entre les PMI et la recherche.

Les réseaux de recherche et d'innovation technologique (RRIT)

Les réseaux de recherche et d'innovation technologique (RRIT) rassemblent (les équipes de recherche publique et des entreprises autour de domaines technologiques plus ou moins largement définis, comme le logiciel, la génomique ou la pile à combustible.

Présidés par un industriel, ils ont pour vocation de favoriser le rapprochement entre recherche publique et entreprises, afin d'innover et participer ainsi à la création et à la croissance d'entreprises. Les seize réseaux (en février 2002) qui ont été créés depuis 1998 à la demande des industriels ne sont pas homogènes, sont des structures souples. En général, la création d'un réseau s'accompagne du lancement d'un appel à projets destiné à créer un effet d'entraînement. Les partenaires des dossiers labellisés par le réseau adressent leur demande de soutien principalement au ministère de la Recherche de l'Industrie; la labellisation ne garantit pas seulement la qualité des projets, elle crée une certaine transparence et un sentiment de communauté professionnelle. Ceux-ci sont assistés, selon des modalités qui peuvent varier d'un réseau à l'autre, par différentes instances (bureau exécutif, secrétariat, cellule d'animation, commission d'évaluation...) dont le rôle est d'assurer le fonctionnement quotidien du réseau.

En consolidant les réseaux actuels de recherche technologique, le gouvernement entend soutenir l'innovation Industrielle stratégique dans notre pays. (mai 2003)

Afin de renforcer la recherche développement dans le domaine industriel, le plan pour l'innovation prévoit d'apporter un soutien spécifique à certaines catégories de structures.

Deux actions seront prioritaires :

- la consolidation des réseaux actuels de recherche et d'innovation technologique qui rassemblent tous les acteurs de la recherche publique, des entreprises et de l'administration autour des projets technologiquement les plus innovants Il en va de même des programmes Eurêka qui permettent de concentrer une part importante des financements européens sur quelques domaines stratégiques.
- le développement des pôles d'excellence en recherche et développement industriel. En regroupant sur un même lieu des centres de recherche, des entreprises technologiques leaders, un tissu de PME réactives et des centres de formation, les pôles d'excellence permettent la concentration à la fois géographique et technologique de moyens dépassant une certaine masse critique.

Exemple type : l'opération Crolles 11, qui associe ST Microelectronics, Motorola et Philips et qui permettra d'installer prochainement, près de Grenoble, un pôle d'excellence mondial de recherche dans le secteur des nanotechnologies.

A noter que trois domaines prioritaires ont ainsi été identifiés pour les deux années à venir : les technologies de l'information, la qualité de la vie et la compétitivité durable.

9.8.7 - Netwin : la combinaison entre développement et grappes d'entreprises.

Une approche nouvelle des réseaux d'entreprises européens établit des liens entre le développement de grappes d'entreprises et l'innovation, et propose un solide cadre de référence pour découvrir de nouvelles opportunités d'établissement de réseaux et évaluer leur efficacité.

Netwin (Networking for Innovation), est un projet-pilote qui a développé et suivi des réseaux d'entreprises dans six régions européennes différentes. Ses résultats montrent comment les grappes d'entreprises peuvent stimuler le développement de produits et l'innovation.

Financé par l'Union, commencé en 1998 avec la formation de 24 réseaux de petites et moyennes entreprises (PME), son objectif était d'examiner comment des partenariats entre des entreprises de la même zone géographique pourraient être développés pour renforcer l'innovation et la compétitivité. Les partenaires du projet sont des Centres d'entreprise et d'innovation (CEEI) de six régions d'Europe : Aditec dans le Nord de la France, le CEEI d'Attique en Grèce, CPINAL au Portugal, Westbic en Irlande, Noribic au RoyaumeUni et Tecnopolis en Italie.

Des réseaux ont été développés dans ces régions, notamment dans des zones où des tentatives précédentes de constitution de grappes d'entreprises avaient échoué.

Ces grappes ont été mises en place et suivies sur une période de trois ans. Parmi les éléments qui expliquent le succès des réseaux, les partenaires du projet ont relevé certains facteurs locaux qui ont facilité leur fonctionnement, des règles opérationnelles claires, la création d'un avantage concurrentiel pour les sociétés membres de la grappe et des impacts positifs sur les fonctions des entreprises, comme la stratégie, le marketing et la production. Un cadre conceptuel solide a été développé pour permettre une compréhension claire du fonctionnement des entreprises dans leur contexte local (voir diagramme).

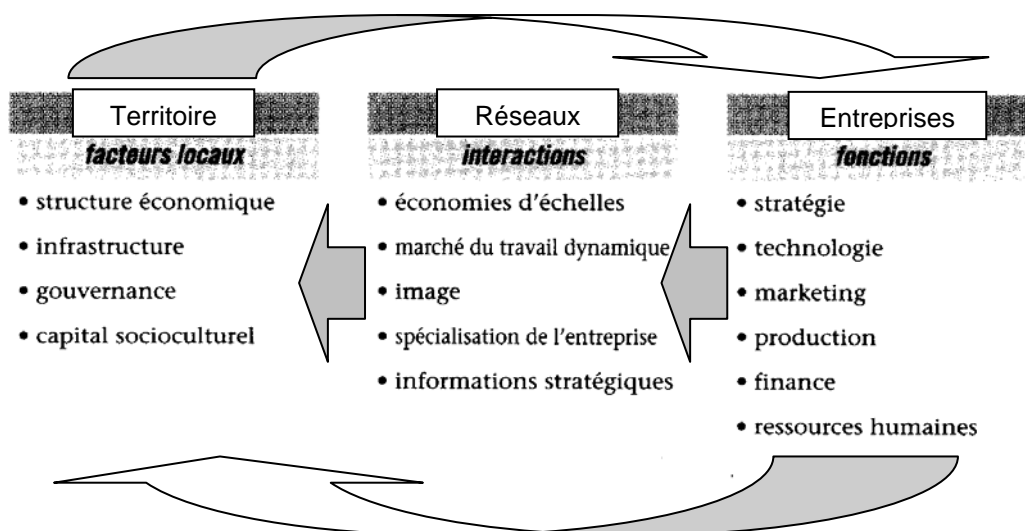
Le travail de Netwin sur le terrain a débouché sur le développement d'un ensemble d'outils pour l'identification, l'audit, la construction et l'évaluation de grappes d'entreprises. Le jeu d'outils comprend des questionnaires, des fiches d'analyse et des recommandations pour l'identification de réseaux potentiels, la formulation de plans d'action et le suivi. Les partenaires ont établi 14 études de cas détaillées de réseaux fructueux et une liste des facteurs qu'ils jugent essentiels pour l'identification et le développement de grappes d'entreprises florissantes.

Il ressort la nécessité de mettre en place des grappes qui reflètent les besoins des entreprises locales pour que l'investissement soit rentable.

Dans le cas d'un groupe de constructeurs de chauffe-eau solaires en Attique, par exemple, les avantages d'une collaboration étaient clairs dès le départ. Les entreprises ont pu améliorer leurs méthodes de production grâce à l'acquisition en commun de nouvelles machines qu'elles n'auraient pas eu les moyens de se payer individuellement. "Ces entreprises peuvent à présent proposer des systèmes solaires de meilleure qualité à moindre prix. La circulation de l'information est essentielle pour l'innovation, et la proximité est un élément important pour les échanges d'informations. A mesure que les animateurs de réseaux locaux développeront leurs compétences, la méthodologie gagnera en efficacité".

Hormis les économies d'échelle, la mise en commun de compétences spécialisées et les campagnes promotionnelles conjointes, le développement de grappes d'entreprises facilite aussi l'innovation grâce aux échanges d'idées. Dans le comté de Roscommon, en Irlande, les discussions avec d'autres artisans de sa région ont amené une productrice locale de confitures à concentrer ses efforts pour s'imposer sur le marché régional plutôt que d'étendre son activité à Londres.

Le cadre de référence de Netwin reprend des concepts liés au territoire, aux réseaux et aux entreprises, de même que les liens entre ces trois niveaux. Si ces interactions sont prises en considération dans toute leur complexité lors du développement de grappes d'entreprises, elles peuvent améliorer leurs performances et créer des avantages concurrentiels qui, à leur tour, auront un impact positif sur les fonctions des entreprises.



9.8.8 - Groupements de sous-traitance

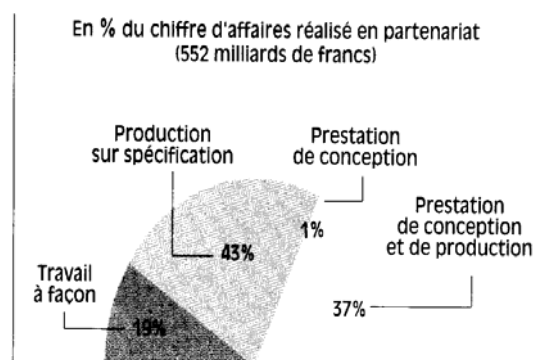
Se regrouper pour proposer une prestation globale, ne plus se battre sur le prix mais sur le coût, rechercher ensemble les gisements de productivité... les nouvelles voies de la sous-traitance passent par un meilleur dialogue. Véritables partenaires industriels, les PME sous traitantes doivent faire preuve d'initiative pour survivre: regroupements, diversification, reconversion, qualité, réactivité, innovation, compétitivité, les exigences sont nombreuses.

Les entreprises industrielles de plus de 20 salariés sont 27% à se déclarer sous-traitantes. Elles représentent 10 % du chiffre d'affaires total de l'industrie. Sous la pression des donneurs d'ordres, une nouvelle sous-traitance apparaît. Exigeant des prestations plus performantes, les donneurs d'ordres ont incité les PMI à se regrouper. Ce phénomène, parti des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, gagne peu à peu toute l'industrie. Aujourd'hui les donneurs d'ordres choisissent en général leurs fournisseurs sur quatre critères: la qualité, le prix, les délais et la proximité. Autre caractéristique : le phénomène de la sous-traitance en chaîne. Le donneur d'ordres ne traite qu'avec le sous-traitant de 1^{er} rang, à charge pour celui-ci de confier à des sous-traitants de 2^{ème} , voire de 3^{ème} rang, la partie du produit qu'il juge hors de sa compétence. Là encore, cette structure de type pyramidal, née dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile, tend à se généraliser à toute l'industrie.

Les différentes formes de partenariat

Le partenariat industriel s'exerce selon quatre modalités.

- Le « travail à façon » classique : une entreprise donneur d'ordres fournit au sous-traitant une matière première pour lui faire réaliser une étape précise de la production. Par exemple la teinture d'un tissu, la confection d'un vêtement ou l'assemblage d'un équipement.
- Le sous-traitant se fournit lui-même en matière première et réalise une partie de la production, mais selon les spécifications du donneur d'ordres.
- Le fournisseur intervient pour participer au produit dès sa phase de conception.
- Le fournisseur participe à la conception du produit et réalise tout ou partie de la fabrication, mais le client garde l'exclusivité de la commercialisation du produit.



Source : Sessi, "Liaisons industrielles" 1994.

La mondialisation de la concurrence met la pression sur les marchés., les industriels se sont recentrés sur leur métier de base. Ce qui provoque un phénomène de sous-traitance en chaîne.

Sous la pression de la mondialisation et d'une concurrence impitoyable, les maîtres d'ouvrage sont contraints de lancer toujours plus rapidement des produits innovants,

d'une qualité irréprochable et a coûts réduits, pour séduire le consommateur final, volatile et exigeant. Tous les secteurs industriels sont aujourd'hui concernés et provoquent des recentrages sur leur cœur de métier.

Dans ce contexte, les sous-traitants sont souvent malmenés. La proximité géographique, l'ancienneté de la relation de sous-traitance, la qualité du savoir-faire ne suffisent plus à faire la différence, les impératifs de prix et le niveau de prestation sont aussi prépondérants. S'ils ne parviennent pas à réduire le montant de leurs factures, tout en augmentant leurs performances, les sous-traitants risquent chaque jour de perdre leurs marchés ou de voir leurs commandes de travaux de conception et de fabrication délocalisées dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère et les taux de change avantageux. Le jeu est d'autant plus serré que, pour gagner quelques points en productivité, il faut investir. Pour préserver leurs marges, les sous-traitants ne peuvent donc s'en sortir qu'en rivalisant d'imagination et d'excellence.

Donneur et preneur d'ordres:

Ces lignes de force modifient en profondeur les relations inter-industrielles. D'un côté, un maître d'ouvrage recourt à la sous-traitance dès qu'il n'a pas la capacité productive ou la compétence pour exécuter une tâche qui sort du cadre de son métier, de l'autre, la règle est simple pour lui : ne payer que ce qui est consommé. Le maître d'ouvrage se recentre alors sur son métier. C'est-à-dire qu'il allège ses coûts fixes (production, salaires, charges sociales, frais généraux, approvisionnement, logistique), en les transférant en achats.

Résultat : on est de plus en plus le donneur et le preneur d'ordres d'un autre. Du coup, 8 entreprises sur 10 sont liées par des partenariats.

Fleurissent de nouvelles expressions, pas toujours bien définies: cotraitance, production déléguée, sous-traitance élargie, etc. Elles traduisent toutes la nécessité pour les sous-traitants de s'unir et de dialoguer afin de ne pas disparaître. Une fois regroupés, plusieurs sous-traitants présentent en effet une offre globale, fruit d'une palette de compétences complémentaires et d'outils communs. Mais tous doivent faire preuve d'initiative pour sauvegarder leurs emplois et leur savoir-faire.

10 – Organisation de la production en réseau de petites entreprises (districts)

L'organisation de la production en réseau de petites entreprises est examinée par MARSHALL, et sa réflexion le conduit à formuler un certain nombre de remarques importantes qui seront d'ailleurs reprises et approfondies par COURLET et alii, (1993), WHITAKER (1975), et MARSHALL (1919). L'observation suggère que le choix de cette organisation, au détriment d'autres, repose d'abord sur les "caractéristiques géographiques, historiques et politico-psychologiques de la région"; autrement dit, ce sont moins les avantages économiques attribuables à ce type d'organisation que les prédispositions du territoire et des ressources productives qui lui sont attachées qui déterminent son existence; une telle organisation de la production peut être efficiente. Il s'agit là d'une caractéristique capitale qui, lorsqu'elle se produit, est le résultat d'une division du travail et d'une coordination des tâches optimale. Cependant, elle n'explique pas ce que MARSHALL constate par ailleurs : cette organisation de la production va souvent de pair avec la concentration territoriale des activités en question. L'auteur cite les coûts de transport comme facteur explicatif. Mais, c'est sans doute l'application qu'il fait ici de son concept d'économies externes (MARSHALL, 1890) qui est intéressante. Les économies externes à la firme trouvent leurs origines dans l'environnement économique dans lequel elle exerce son activité. Elles profitent à l'ensemble des firmes installées et par conséquent, sont indépendantes de leur taille (CATIN, 1991). Il peut s'agir de réductions des coûts de transaction, de la mise à disposition de la main d'œuvre qualifiée adéquate, d'une disposition à la diffusion de l'information et des innovations, et d'autres éléments encore, plus immatériels, que MARSHALL inclut dans ce qu'il nomme "l'atmosphère industrielle".

L'occurrence de ces économies externes est facilitée par la concentration spatiale des activités. On passe du concept d'économies externes à celui d'économies externes d'agglomération. L'industrie transforme le territoire. Elle renforce les avantages qui en fin de compte résultent de son action. En ce sens, le district industriel apparaît comme une construction fortement enracinée dans un territoire particulier. Le passé du district (et le développement d'économies externes spécifiques à son industrie) détermine fortement son avenir. C'est l'introduction, par MARSHALL, de la notion d'irréversibilité. (CATIN, 1991 ; COURLET et alii, 1993)

Il y a de cela près de vingt ans, BECATTINI (1979) reprend le concept de district industriel marshallien et le rapproche de l'organisation industrielle des régions de la Troisième Italie. Celles-ci font l'objet de nombreuses études qui mettent en évidence les spécificités de leur développement que l'on qualifiera d'endogène. L'auteur relève les principes de concurrence, d'émulation et de coopération qui, ensemble, semblent

y modeler le système de production industrielle (BENKO et LIPIETZ, 1992). De ses travaux émerge "un fait stylisé", un concept de district industriel redéfini et précisé pour pratiquement toutes les dimensions de l'analyse en sciences humaines. Il tend à y avoir osmose parfaite entre communauté locale et entreprises. Le trait le plus caractéristique est sans doute le système de valeurs qui prévaut dans l'ensemble du district. Relativement suivi par tous les membres, il est "l'expression d'une certaine éthique du travail et de l'activité, de la famille, de la réciprocité, du changement, qui conditionnent en quelque sorte les principaux aspects de la vie" (BECATTINI, 1992). Il n'existe pas une seule combinaison de valeurs qui permette l'émergence d'un district. Cependant, Becattini souligne que toute combinaison adéquate sera ouverte au changement pour elle-même et sous la pression de facteurs restant relativement imprécis dans l'état actuel de l'analyse, et surtout qu'elle ne gênera point l'esprit d'entreprise et l'innovation technologique. Il s'agit là, selon l'auteur, d'une condition nécessaire au développement du district industriel et à sa durabilité. Les valeurs du district sont soutenues et diffusées par "un corpus d'institutions et de règles" qui facilitent leur transmission d'une génération à l'autre. Ce "corpus" comprend le marché, l'entreprise, la famille, l'école, et nombre d'institutions et d'associations économiques, politiques, syndicales, culturelles et religieuses au niveau local. Ces institutions adhèrent au même système de valeurs. Le district industriel n'est pas un monde fermé. Les échanges avec l'environnement sont constants. Ils s'observent dans les échanges économiques. La production de biens finals par le district est en croissance constante et l'exportation sur les marchés extérieurs nationaux, mais encore et surtout internationaux, apparaît comme une nécessité première. Se constitue alors un réseau correspondant à des contacts commerciaux privilégiés avec l'extérieur. Les phénomènes de migration de personnes vers le district ont toute leur importance, laquelle est mesurée en termes de nouvelles compétences à valoriser dans le système localisé.

La population d'entreprises du district et le système productif local.

En ce qui concerne la population d'entreprises, celle-ci n'est pas une agglomération issue du hasard. "Chacune des nombreuses entreprises qui (la) constitue a tendance à se spécialiser dans une seule, ou quelques-unes seulement, des phases des processus productifs spécifiques au district"(BECATTINI, 1992). Autrement dit, le district correspond à une expérience de division du travail répartie entre petites entreprises localisées. Cette expérience ne peut cependant pas être appréhendée indépendamment de son histoire. Le district, au travers de ses entreprises, est généralement présent dans une branche de l'industrie. La notion est comprise dans

un sens particulier qui n'échappe pas à l'auteur. Les réalités qu'elle désigne renverraient davantage à celle de filière de production. Le district intègre non seulement les différentes opérations de transformation de la matière, d'amont en aval, qui conduisent au produit et à la demande finale, mais encore les activités dites auxiliaires (activités de service) et celles qui permettent de fournir à l'industrie spécifique les biens intermédiaires et d'équipement nécessaires à la production. Les offres d'emploi dans le district sont nombreuses et diversifiées, de sorte que toutes les catégories de la population peuvent être intéressées. Il s'agit là d'une condition nécessaire pour assurer cette "osmose parfaite entre communauté locale et entreprises" déjà citée.

Les ressources humaines et l'industrie au sein du district

D'après l'éthique du travail et de l'activité qui prévaut dans le district, chacun doit rechercher en permanence le type d'activité professionnelle qui correspond le mieux à ses aspirations et/ou à ses capacités"(BECATTINI, 1992). Avec cette citation, nous passons à la caractérisation des ressources humaines du district et de leurs rapports avec l'industrie en particulier. Si l'éthique du travail à laquelle adhère la population fera en sorte que l'on jugera négativement l'individu sans emploi ou acceptant un travail qui ne lui convient pas, il n'en ira pas de même en revanche pour le changement fréquent de travail. L'éthique du travail des membres de la communauté les conduit à rechercher les conditions dans lesquelles ils excellent. Cette quête aura tendance à créer chez l'individu une tension permanente, dans la mesure où un nouvel emploi lui ouvrira de nouvelles perspectives. Le redéploiement constant des ressources humaines du district est, selon Becattini une des conditions sine qua non de sa compétitivité et de sa productivité. Il y a là source d'un avantage comparatif spécifique. Au district demeurent attachés les éléments plus immatériels. Les rapports conviviaux entre ses membres facilitent la spécialisation et la constitution d'un capital humain spécifique, les échanges d'information et la transmission des savoirs. Ils contribuent à faire un bien public des compétences développées dans le district. La bonne intégration du tissu social et de l'industrie n'est pas non plus sans incidence sur les conditions de recrutement. L'entreprise connaîtra d'autant mieux le candidat qu'elle pourra bénéficier d'informations qualitativement plus intéressantes. En fin de compte, le milieu bénéficie aux travailleurs les plus compétents dans la mesure où il favorise la valorisation de leurs aptitudes et une exploitation optimale de leurs capacités. Il s'agit là d'un élément d'attractivité et de stabilité. La population active du district n'est pas constituée exclusivement de travailleurs salariés et à temps plein. A côté de ceux-ci et des patrons de petites entreprises spécialisées, il faut encore citer

ce que Becattini appelle les "entrepreneurs purs", ainsi que l'importante population de travailleurs à temps partiel ou à domicile. Les "entrepreneurs purs" ne sont pas propriétaires d'un capital de production.

Une grappe de raisin qui en voit une autre, mûrit.

Proverbe byzantin

10.1 - Systèmes de production localisés (SPL) comme réponse à de nouveaux défis

Introduction

Principalement en Europe et en Amérique du Nord se sont développés sous différentes formes et vocables, des systèmes productifs locaux (SPL), proches des districts industriels ou des clusters anglo-saxons, qui créent des emplois, innovent et affrontent avec succès les marchés internationaux.

En France, avant et immédiatement après la seconde guerre mondiale, la variété des systèmes locaux et en particulier des systèmes de PME était grande.

Depuis le système Motte dans le Nord développant un système fédératif spécifique de firmes familiales, jusqu'au système d'aristocratie papetière d'Annonay en Ardèche ou à la coutellerie de Thiers en passant par les centres textiles des Vosges, la petite métallurgie et l'horlogerie de Franche Comté et le système de soie de Lyon, c'est toute une variété de SPL qui s'est développée en France, réunissant des communautés de gens et des populations de firmes dans une aire liée historiquement et déterminant une certaine entité socio-territoriale.

Ces systèmes disparaissent, pour une large partie d'entre eux, durant la période de croissance d'après-guerre. Ce n'est qu'avec les mutations économiques entamées dans les années 80 que les SPL reviennent à l'ordre du jour en France.

Aujourd'hui, les SPL constituent des modes spécifiques de développement économique territorial et sont obligés de s'adapter pour faire face à l'internationalisation et à l'évolution rapide de la technologie et des marchés.

La "nouvelle économie" (fondée sur la diffusion, acquisition et échange de toutes sortes d'informations et de connaissances grâce à la télématique et aux réseaux informatiques) monte en puissance tandis que les nouvelles technologies de l'information et des communications progressent rapidement et revêtent une importance croissante pour l'activité des entreprises. Les technologies de l'information et des communications favorisent l'organisation en réseau des petites entreprises, mettent ensemble leurs pouvoirs d'achat, s'organisent face aux fournisseurs. Autrement dit, les SPL ont une capacité à développer de l'emploi et des marchés de qualité.

De plus, l'organisation flexible (accords interentreprises, souplesse de l'utilisation du travail, etc.) des systèmes de production permet de donner un avantage afin de répondre à l'évolution rapide des marchés et des technologies. Les entreprises sont

aujourd'hui confrontées à une demande de consommation qui varie et se diversifie de plus en plus, à des cycles de vie des produits plus courts, à des technologies de l'information et des communications qui favorisent l'organisation en réseau et à de nouveaux moyens informatiques polyvalents. Les PME se spécialisant dans des créneaux de complémentarité ont alors leur mot à dire. En termes théoriques, les grappes d'entreprises paraissent illustrer le passage de la production de masse fordiste classique (où dominent des biens et services standardisés, des méthodes de production normalisées, une main-d'œuvre peu qualifiée et une concurrence par les prix) à un système de production de produits et services sur mesure avec des moyens polyvalents et flexibles, avec une main-d'œuvre qualifiée et adaptable.

Les savoir-faire et les compétences sont désormais la ressource essentielle du développement des entreprises. Ils s'acquièrent et s'entretiennent par la formation mais aussi par la pratique et se valorisent au travers des réseaux.

10.2 - Définitions de SPL

Un SPL est une organisation industrielle spécifique caractérisée par une concentration spatiale de la production spécialisée autour d'un produit, d'un métier avec la mutualisation de différentes fonctions pour les PME-PMI associées.

Pour appréhender de manière simple le système de production localisé, on peut, à l'instar de STORPER et HARRISON (1992), partir de la notion d'input-output entendue comme un ensemble d'activités, réunies en un même lieu, conduisant à la production d'un bien commercialisable, caractérisée par un nombre variable d'unités de production interdépendantes et fonctionnant selon une division du travail et une cohérence technique qui lui sont propres. La notion de système de production localisé se présente donc comme un ensemble d'activités interdépendantes, techniquement et économiquement organisées, et territorialement agglomérées (PEYRACHE & GADEAU, 1995 ; COURLET - PECQUEUR, 1992).

Le SPL, considéré comme un réseau coopératif d'entreprises rassemblées localement, autour d'un même métier ou d'un même couple produit-marché, renvoie à la notion de proximité et réaffirme la dimension territoriale du développement économique. Dans cette optique, le territoire n'est pas un support passif, mais il se définit par "sa capacité d'organiser son développement dans une économie de plus en plus mondialisée" (BEAUVIALA-RIPERT, PECQUEUR, ROUSSIER, 1993).

Il est caractérisé par la proximité d'unités productives (entreprises industrielles, de services, centres de recherches et de formation, ...) qui entretiennent entre elles des rapports divers d'intensité plus ou moins forte : formels, informels, matériels, immatériels, marchands et non marchands. Ces rapports peuvent porter sur des flux matériels, de services, de main d'œuvre, de technologie ou encore de connaissance.

Cinq éléments constitutifs

1. une concentration spatiale de PME
2. ces PME appartiennent à un secteur d'activité spécifique (spécialisation autour d'un métier, d'un produit),
3. des relations inter-entreprises fortes (coopération/concurrence)
4. l'accès à un ensemble de services marchands et non marchands
5. le partage d'une culture commune.

Trois éléments:

1. des entreprises
2. appuyées par des partenaires locaux
3. mobilisant des ressources.

Trois types de SPL

1. district industriel
2. système de PME en émergence
3. systèmes de PME organisés autour de grandes entreprises

"Lorsqu'une industrie a choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps, tant sont grands les avantages que présente pour des gens adonnés à la même industrie, le fait d'être près les uns des autres". Alfred MARSHALL

10.3 - SPL et territoire de développement

Les systèmes de production localisés résultent de processus actifs: Ils naissent, évoluent, déclinent ou meurent.

Les entreprises, pour affronter la concurrence mondiale, doivent innover constamment pour conserver leurs débouchés, non seulement sur les marchés étrangers, mais aussi sur le marché intérieur. Même lorsqu'elles s'attaquent à un créneau très étroit, les entreprises locales risquent de perdre leurs marchés au profit de celles qui, ailleurs innovent plus vite ou dont les coûts sont plus faibles. Les infrastructures, les services, les réseaux et les compétences progressivement constitués dans les systèmes de production localisés sont pour l'entreprise individuelle des appuis face à la concurrence. Un système de production localisé se caractérise donc par la présence de ressources, de compétences et d'externalités spécifiques qui se développent par l'action collective des différents agents locaux et qui se sont mis en commun pour produire.

10.3.1 - Districts italiens

A la base du district italien réside une construction sociale autant qu'économique.

Initiés au travail et socialisés au sein des petits ateliers familiaux, les jeunes se formaient au fur et à mesure de leurs différentes embauches. Ils acquéraient ainsi les compétences requises par les professionnels du secteur, n'hésitant pas à certains moments à se mettre à leur compte pour mieux valoriser ce savoir-faire.

Un tel mouvement s'est généralisé pour plus d'une raison :

- l'appartenance des travailleurs à des familles élargies et à des communautés villageoises, comme c'est le cas dans une majorité de régions en Italie, soude les personnes;
- l'appartenance sociale et territoriale, enrichie d'un rapprochement professionnel, fonde des solidarités d'autant plus fortes qu'elles sont stimulées par le mouvement syndical ;
- la proximité géographique facilite les échanges rapides et permanents d'informations, essentiels aux relations marchandes et à la coopération ;
- les districts se sont consacrés à la production de biens de consommation dont la croissance rapide au cours des années soixante et soixante-dix a été propice à leur développement ;
- la réussite du modèle doit aussi aux aides et aux appuis procurés par les instances locales, politiques, professionnelles et financières.

Le district italien comporte deux réseaux distincts, mais étroitement imbriqués, sans lesquels l'organisation productive n'aurait aucune efficacité :

- un réseau économique dense, constitué d'entreprises qui appartiennent au même secteur d'activité et qui recherchent des avantages comparatifs en se spécialisant à outrance, tout en copiant les stratégies les plus performantes de leurs concurrents, ce qui les conduit à innover tous azimuts ;
- un réseau social composé de travailleurs qui, pour satisfaire les besoins du moment, sont à même de modifier leur position sur le marché local du travail, étant capables tout à la fois de changer d'entreprise et de statut.

Le second réseau sédimente et nourrit le premier, car la pérennité du district industriel implique une règle non écrite et peu connue : celle de la mobilité tant horizontale que verticale des travailleurs.

Mobilité professionnelle et innovation de produits se conjuguent de façon indissociable pour délimiter l'espace de qualification propre aux travailleurs des districts italiens. Le jeu des statuts professionnels alternants est une expression de la mobilité sociale au sens large. De son côté, la créativité, qui résulte du processus

de valorisation individuelle des savoir-faire collectifs, assure la renommée du district puisqu'elle permet aux milliers de "travailleurs-créateurs-entrepreneurs" d'afficher en permanence leur offre de produits.

Certains observateurs, méconnaissant la structure sociale des districts, en ont occulté la dimension "sociétale"; un construit social reposant sur des règles et une culture locales (PACI, 1999). Ils n'ont voulu retenir que la flexibilité du système productif pour l'inscrire au cœur même du paradigme et fonder sa réussite.

Nombreux sont aujourd'hui les districts industriels italiens opérant directement à l'étranger, ainsi celui de Timisoara en Roumanie, spécialisé dans le textile et le cuir, le nouveau "Carthago Fashion City" qui démarre en Tunisie ou d'autres pôles en Russie, en Bosnie ou en Serbie. Le gouvernement a également largement soutenu la création de districts dans les régions du Mezzogiorno, comme le mobilier à Bari ou les arbustes ornementaux en Sicile. Au total, ces districts industriels, au nombre de 200, emploieraient plus de 2 millions de salariés. Ceux-ci sont un véritable moteur pour l'économie nationale: ils emploient 47 % de la main d'œuvre manufacturière italienne (à noter que les entreprises italiennes de moins de 10 salariés représentent 95 % du total des entreprises, 47 % des salariés, pour 22 % en France, 21 % en Angleterre et 27 % en Allemagne !) et ils soutiennent la balance des paiements (L'Italie ne fournit que 9 % des exportations des pays du G7; elle fournit en revanche 66 % des exportations de chaussures, 54 % des bijoux et des matériaux de construction, 37 % de mobiliers et de décoration, 37 % des machines pour l'alimentaire, 38 % de celles de l'habillement masculin, etc.) (cf annexe 11). L'industrie italienne du meuble, est le premier exportateur mondial; depuis 1970, la production comme le chiffre d'affaires du secteur ont triplé tandis que les exportations étaient multipliées par 25. Une étude (1999) du secrétariat d'Etat à l'industrie italien souligne que les clés de la réussite se trouvent dans la très grande réactivité des entreprises italiennes facilitée par l'organisation de la filière en districts.

Cette capacité à travailler en réseau est sans doute l'un des atouts fondamentaux de l'industrie italienne. Une idée partagée par Confindustria, la principale organisation patronale italienne, qui, en fédérant 286 associations et 12 000 entreprises, vient de créer le "Rete dell Innovazione", un réseau web d'innovation offrant un point de référence central à l'ensemble de ses adhérents.

Rôle des universités en Italie

La mission des universités en Italie a aussi fait l'objet de réformes ces dernières années. Jusqu'il y a peu, les enseignants et les chercheurs des organismes publics n'étaient pas autorisés à occuper certains postes dans des entreprises privées, ce qui entravait considérablement le transfert technologique et la création d'entreprises par essaimage des universités et des centres publics de recherche. Cette restriction n'est plus d'application et, en même temps, les universités ont acquis une autonomie beaucoup plus grande. Le nouveau système est conçu pour encourager les universités à se réorienter vers les besoins de l'industrie et de la société, en plus de leur mission d'enseignement et de recherche.

La réforme récente du système qui régit les droits de propriété intellectuelle a joué un rôle non moins important pour encourager le transfert de technologies. Désormais, ce ne sont plus les institutions publiques, mais les chercheurs qu'elles emploient qui sont propriétaires de leurs inventions et, à ce titre, ils peuvent être rémunérés pour toute exploitation industrielle des résultats de leurs recherches.

Initiative régionale

Les 20 régions italiennes jouissent d'un degré d'autonomie considérable pour programmer leurs propres activités de soutien à l'innovation et à l'industrie. Néanmoins, les compétences en la matière tendent à être partagées entre les instances régionales et nationales, surtout en termes de financement. En 2002, le gouvernement italien a lancé un nouveau plan en faveur de l'innovation. Couvrant la période 2003- 2006, il repose sur quatre objectifs stratégiques : faire reculer les frontières de la connaissance, soutenir la recherche en faisant appel aux technologies clés à caractère multisectoriel, renforcer la R&D pour permettre aux entreprises de transformer les technologies en produits, et enfin, promouvoir la capacité d'innovation des PME en s'appuyant sur les synergies territoriales existantes.

L'exemple du secteur du textile-habillement italien.

Les industriels italiens de l'habillement n'ont pas bouleversé l'édifice au profit des délocalisations. Certes, depuis le début des années 1990 les firmes italiennes ont multiplié leurs implantations dans les pays à faibles coûts de main d'oeuvre, notamment dans les pays de l'Est et les pays en voie de développement. Mais ces délocalisations n'ont pas remis en question l'unité du modèle italien. Mais l'adaptation de l'industrie italienne du textile-habillement à la mondialisation de la concurrence est avant tout offensive: Elle a cherché en permanence de nouveaux marchés, et notamment au sein de l'Europe, et a multiplié l'implantation de filiales de production dans les pays de l'U.E.

Bien plus, ces délocalisations correspondent davantage à une adaptation réfléchie à la crise et à l'internationalisation de la concurrence, qu'à une fuite en avant. Ainsi, les délocalisations en Europe de l'Est et dans les pays en voie de développement concernent prioritairement les segments des vêtements banals, à faible valeur ajoutée, pour lesquels la concurrence est déterminée par les prix. Les segments à forte valeur ajoutée demeurent concentrés en Italie. Bien plus, dans le haut de gamme les firmes italiennes ont cherché à approfondir l'innovation, ainsi que leur avantage organisationnel. Cet avantage continue à reposer sur un réseau de petites entreprises (par exemple 900 dans le cas de Benetton) entretenant entre elles à la fois des relations de concurrence et de coopération (compération), et travaillant dans le long terme avec un donneur d'ordre principal. Le "réseau désintégré" ainsi conçu présente l'intérêt d'être à la fois flexible et réactif (grâce à la liaison en temps réel, ainsi qu'à la présence de petites structures).

A noter qu'en France, le "Réseau industriel du textile-habillement" a été lancé en 2002 par le secrétaire d'Etat à l'Industrie. C'est le premier réseau qui intègre l'ensemble des préoccupations d'une filière industrielle et associe à la fois les entreprises, les instances professionnelles, les centres de formation, les laboratoires de recherche-développement et les pouvoirs publics. Son objectif principal est de soutenir l'innovation et la création sous toutes leurs formes, et favoriser le développement de produits, services et procédés nouveaux.

Tableau 1 : les stratégies de production des firmes françaises et italiennes de l'habillement

| % des firmes interrogées | France | | Italie | |
|-------------------------------|--------|------|--------|------|
| | 1983 | 1992 | 1983 | 1992 |
| Sous-traitance internationale | 13 % | 31 % | 2 % | 13 % |
| Production étrangère | 1 % | 23 % | 0 | 8 % |
| Sous-traitance domestique | 12 % | 13 % | 57 % | 50 % |
| Production domestique | 74 % | 33 % | 41 % | 28 % |

Source : d'après Scheffer, 1994, p.136

10.3.2 - Systèmes localisés de PME en France.

Il existait en France dans les années soixante de nombreux vestiges d'anciens districts. Bien qu'ancrés dans l'histoire sociale et économique des territoires, ces systèmes n'ont pas pu, contrairement à leurs homologues transalpins, construire un bien commun local, ni promouvoir des règles spécifiques de fonctionnement et de gestion, ce qui aurait soudé durablement les entreprises entre elles. En raison de l'exode rural, ils n'ont pas bénéficié de ressources humaines aussi abondantes et mobiles qu'en Italie. Le salariat s'est développé au détriment du travail indépendant ou de l'artisanat: de mentalité différente, les paysans - ouvriers français s'opposent aux ruraux – entrepreneurs italiens (PACI, 1999).

Les PME ont en outre pâti de bases professionnelles insuffisantes (TROUVE, 1992), mal relayées par un appareil de formation local défaillant (GANNE, 1996).

Le cadre analytique du district permet d'expliquer le maintien d'un tissu productif local réunissant une myriade de PME, chacune constitutive du système, toutes solidaires et rigoureusement complémentaires, et de ce fait indissociables les unes des autres, la synergie des forces résultant de l'efficacité de chaque unité. La régulation d'ensemble s'exerce par l'entremise d'une imbrication de solidarités locales qui présupposent de multiples réseaux professionnels, politiques et culturels. Ces critères ne sauraient se concevoir sans les conditions sociétales si particulières qui ont présidé au développement des districts (PACI, 1999).

Il existe, aujourd'hui un mouvement de déconcentration de groupes et de grandes entreprises qui cherchent par tous les moyens à se réorganiser en externalisant et autonomisant les activités qui se prêtent à une délocalisation.

Ces entreprises s'inscrivent dans des logiques d'innovation, de valorisation, d'échanges qui dépassent le niveau territorial. Elles restent souvent imperméables aux contextes locaux et aux groupes sociaux auxquels rien ne les rattache (RAVEYRE, 2000).

Il existe un lien très fort entre les SPL et le développement des territoires, mais longtemps les concepts d'aménagement du territoire ont eu du mal à rendre compte des différentes formes de développement qui y ont émergé et ceci pour quatre raisons:

1. l'inadéquation croissante des processus centralisés et mono disciplinaires dans le développement économique n'a été prise en compte que très tard ;
2. la dispersion et la concurrence inutile des diverses initiatives des acteurs ;
3. la difficulté de privilégier une vision volontariste plutôt que défensive de l'aménagement du territoire ;
4. le doute quant à la possibilité de penser le développement local dans un environnement marqué par la globalisation et la mondialisation des échanges.

Les pratiques sont diverses et doivent beaucoup aux personnalités qui portent les projets, aux structures d'animation et à la culture qui règne dans les PME.

Impact des mutations de la société

Les mutations de la société qui aboutissent à la mise en œuvre de districts à l'italienne, de clusters, ou de SPL sont:

- la recherche d'autonomie et donc la décentralisation;
- l'intégration européenne et la mondialisation qui nous imposent la qualité et la performance;
- la concurrence mondiale qui impose à son tour la coopération locale;
- le partenariat. Pour LEROY-LADURIE, la société française souffre de cette absence de concertation entre l'État, les Elus, les Entreprises et l'Enseignement.
- la mutation des systèmes productifs, la fin du taylorisme et de la production de grandes masses où primait l'offre. Dans nos économies saturées, c'est la demande qui structure l'ensemble.
- la prise de conscience pour un développement durable : conjugaison d'intérêts économiques, mais aussi , d'intérêts sociologiques et écologiques importants.

10.3.3 - Dynamiques d'agglomération d'entreprises dans les différentes régions du monde

La dynamique d'agglomération d'entreprises est engagée partout dans le monde. Qu'il s'agisse des autorités nationales, des économies développées ou en développement, des régions avancées ou périphériques, des économies en transition, ou de territoires qui suivent les principes économiques de la non intervention ou du dirigisme, chacun s'oriente vers des stratégies d'entreprises pour essayer de reproduire la réussite des agglomérations d'entreprises très concurrentielles. Les agglomérations d'entreprises prennent toutefois de multiples formes. Une grappe peut, par exemple, compter un nombre restreint ou beaucoup d'entreprises, recourir faiblement ou largement à la sous-traitance interne, être dominée par quelques entreprises pilotes ou par aucune, n'avoir aucune expérience de la collaboration interentreprises ou pratiquer la coopération depuis longtemps, porter sur des activités qui permettent ou non une forte intégration verticale, etc.

Un diagnostic dans les différents pays, filières, régions voire continents ouvrirait la voie à l'élaboration de modèles spécifiques de développement et de nouvelles formes d'échange. Par exemple, dans les pays du sud, le groupement d'entreprises ne peut émerger sans le couplage de la demande et des talents... Le développement des grappes peut faire l'objet de plusieurs types de stratégies. Ainsi, les mesures à prendre en faveur d'une grappe récemment formée dans un secteur traditionnel d'une économie en développement où l'infrastructure fait défaut ne sont pas nécessairement les mêmes que celles qu'il convient d'appliquer à une grappe de pointe située dans une région prospère d'un pays membre de l'OCDE. Autrement dit, la mondialisation n'exige pas l'homogénéisation au niveau local. Il n'existe pas de modèle qui peut fonctionner partout. Cela demande de la prudence dans le choix de modèle, il faut faire du sur-mesure, lien avec l'économie et les politiques du pays.

10.3.4 – Synthèse comparative

L'étude des différents SPL, districts industriels, clusters de régions françaises et européennes (Italie, Espagne, Portugal) a montré des similitudes :

- **Le contexte d'émergence du SPL**

Des PME d'un même secteur d'activité se regroupent face à une baisse de leur activité due à une mutation du secteur (industrialisation, innovation technologique, concurrence étrangère, délocalisation de la production).

- **La dimension territoriale**

Les PME tentent de tirer les meilleurs avantages de leur proximité territoriale, qui est la première clé d'entrée du SPL.

- **La dimension collective du SPL**

Mutualisation des outils de production, formation collective, qualité collective, négociation collective, communication collective...

Les exemples français sont caractérisés par l'individualisme des entrepreneurs dans cette culture de partage et de confiance (notion de " confiance vigilante ").

- **La "coopétition"**

Les entreprises des SPL entretiennent à la fois des rapports de concurrence et de compétition autour d'activités fédératrices.

10.4 - Approches relatives à la mise en œuvre du développement local

Le territoire n'est pas qu'un support passif pour les dynamiques économiques en présence et doit prendre en compte la multiplicité des acteurs et leurs objectifs ainsi que la diversité des réseaux qu'ils créent et animent.. Son organisation, ses caractéristiques socio-économiques et institutionnelles y jouent un rôle actif.

L'analyse du développement territorial peut être fait au niveau de l'entreprise et du réseau:

- L'entreprise est l'acteur opérationnel du développement territorial. C'est sur elle que s'est focalisé la théorie et sur les acteurs qui l'influencent ou parties prenantes. Le but de l'entreprise est de créer de la valeur, non seulement pour l'actionnaire qui a été la première préoccupation de la théorie financière, mais pour l'ensemble des parties prenantes. C'est pourquoi la conception de la performance a évolué, passant de la performance financière à la performance sociale, c'est à dire la réponse aux attentes économiques, sociales, légales et éthiques de la société envers les entreprises. Il est donc nécessaire de repérer les acteurs influents et expliquer leur rôle dans l'obtention de la performance.
- Les entreprises et les autres acteurs du développement territorial, clients, fournisseurs, grand public, collectivités territoriales, chambres consulaires et organisations patronales constituent tout un ensemble de réseaux. Un réseau est un cadre dans lequel les ressources et les capacités s'agencent entre les parties prenantes. Economiquement le réseau apparaît comme un ensemble de moyens (infrastructure et échange d'informations) permettant aux parties prenantes d'établir des relations spécifiques créatrices de valeur par la synergie dégagée. La théorie a mis en évidence plusieurs types de réseaux, en fonction de la nature des interrelations et des actifs spécifiques engendrés par le réseau. Un repérage des types de réseaux composant le territoire régional permettra de mieux comprendre les conditions de la performance réalisée.

Le Développement local a pour principale visée un changement social mesuré à partir de critères économiques, sociaux et culturels et caractérisé par l'émergence de partenariats entre des acteurs présents sur un territoire. Ce regroupement d'initiatives, BLAKELEY (1989) l'associe aux interventions venant des différents paliers gouvernementaux, des entreprises, des syndicats et du milieu associatif afin de favoriser l'emploi et les revenus via des projets de relance locale. De façon plus précise, l'OCDE (1990) qualifie les activités de création d'emplois viables qui lui sont liées comme étant :

- développées en réponse à des besoins, des problèmes, des potentialités et des ressources locales;
- initiées et contrôlées par des individus, groupes ou acteurs institutionnels, membres de la communauté locale, et résultant de la création ou du développement d'activités de production (ou de vente) de biens et services marchands, ayant une rentabilité financière, économique ou sociale.

PREVOST (1996) et JOYAL (1987) mentionnent que le développement local implique un changement dans la culture du développement et qu'il constitue l'expression d'une solidarité émanant de différents partenaires désireux de mettre en valeur les ressources humaines, financières et physiques de leur milieu afin de répondre à leurs besoins en créant des emplois, tout en exerçant un certain contrôle sur les moyens pour y parvenir.

NINACS (1998), BOOTHROYD et DAVIS (1993) distingue trois approches relatives à la mise en œuvre du développement local:

- la croissance économique
- les changements structurels
- le développement de nouvelles solidarités.

| | Croissance économique | Changements structurels | Nouvelles solidarités |
|---|---|--|--|
| <i>Vision de la communauté</i> | <ul style="list-style-type: none"> lieu géographique de l'activité économique | <ul style="list-style-type: none"> ensemble de réseaux et de relations à remodeler | <ul style="list-style-type: none"> ensemble de personnes garantes du bien-être des unes et des autres |
| <i>Stratégies types</i> | <ul style="list-style-type: none"> chasse aux industries exportatrices augmentation de la compétitivité locale | <ul style="list-style-type: none"> augmentation de l'autonomie locale politiques sociales pour soutenir le milieu | <ul style="list-style-type: none"> réduction de la marginalisation par l'entraide et la coopération |
| <i>Actions</i> | <ul style="list-style-type: none"> attirer du capital de l'extérieur améliorer l'avantage compétitif et l'efficacité des firmes existantes créer de nouvelles entreprises améliorer l'environnement physique immédiat | <ul style="list-style-type: none"> accroître la propriété locale (coopératives PME ...) et la gestion locale des ressources varier les investissements étrangers accroître les exportations et réduire les importations renforcer l'économie non marchande | <ul style="list-style-type: none"> promouvoir - collaborer à l'élaboration de politiques et de programmes publics mettre en place des organisations intermédiaires augmenter les activités non marchandes et non monétaires |
| <i>Rôle de l'agent de développement</i> | <ul style="list-style-type: none"> faciliter les occasions d'affaires | <ul style="list-style-type: none"> développer le contrôle local informer (diversification des marchés, meilleur contrôle local) | <ul style="list-style-type: none"> animer la réflexion sur la qualité de vie et le bien-être mettre en place les dispositifs assurant la pleine participation |
| <i>Capital exploité</i> | <ul style="list-style-type: none"> économique (financier ; immobilier ; humain; information) | <ul style="list-style-type: none"> social (réseaux sociaux ; structures collectives) | <ul style="list-style-type: none"> communautaire (citoyenneté ; sentiment d'appartenance) |

Ces trois approches se chevauchent et s'entrecroisent dans la pratique du développement, l'utilisation du concept de changements structurels apparaît comme étant une façon d'établir des bases solides pour enclencher le processus menant à l'établissement de nouvelles solidarités. Il s'agit aussi du paradigme sur lequel repose la gestion des relations inter-organisationnelles et l'utilisation des réseaux dans une optique de développement.

10.5 - Les différentes clés d'entrée des SPL

▪ **la gestion des rapports compétition/coopération**

Le développement des SPL dépend de la capacité des acteurs à organiser un partenariat et à gérer leurs rapports entre concurrence et collaboration. Les débats des intervenants ont montré que dans beaucoup de SPL ce sont les grandes entreprises (donneurs d'ordre) qui ont joué un rôle de déclencheur du SPL et de rapports compétition/coopération.

▪ **la veille et le transfert de technologie**

Au sein des SPL la réussite des entreprises dépend du partage de l'information entre elles, ainsi que des dispositifs de veille stratégique et de transferts de technologie mis en place. Les débats des intervenants ont montré que le SPL est un lieu de diffusion technologique dont le retour sur investissement est lent, ce qui nécessite que les entreprises s'engagent dans la durée.

▪ **la formation et la gestion des compétences**

Les savoirs-faire et les compétences sont désormais la ressource essentielle du développement des entreprises. La gestion mutuelle et les dispositifs communs qui caractérisent la formation et la gestion des compétences au sein des SPL, permet d'affiner les besoins en formation et de peser sur l'offre de formation

10.6 – Enjeux et objectifs

- Conforter les PME-PMI appartenant à un même secteur ou ayant des activités complémentaires en consolidant les échanges interentreprises.
- Favoriser la structuration des entreprises et le développement par elles de projets collectifs.
- Mettre en commun des compétences variées et spécialisées permettant d'élargir la gamme de l'offre locale.
- Faciliter l'innovation, améliorer la qualité des produits par un partenariat élargi (entreprises/ressources mobilisables/partenaires locaux).
- Percer des marchés à l'export.
- Accroître la réactivité du tissu industriel local et sa capacité d'anticipation et de diversification.
- Entretenir le savoir et le savoir-faire entre les hommes d'un même territoire et resserrer des liens de proximité.

Acteurs et partenaires

Les acteurs sont toutes les structures porteuses comme les groupements d'entreprises (PME sous-traitantes ou non, TPE, voire grandes entreprises), structures de développement économique, chambres consulaires, structures intercommunales.

Mais, on peut associer d'autres partenaires tels que les organismes de formation, les collectivités territoriales et les centres de ressources...

Un réseau d'entreprises qui se caractérise par une organisation industrielle spécifique.

- Une concentration spatiale de la production et un tissu de TPE et PME agglomérées sur un territoire. (On observe, en Italie, dans le val Vibrata près de l'Adriatique (travail des peaux et habillement), 1600 PME emploient 12000 personnes sur un espace de 30 km². La ville de Carpi (60000 habitants) près de Modène concentre sur 30 km² 2000 entreprises dans le textile-habillement. En France, dans le Choletais 200 entreprises dans la chaussure dans un rayon de 30 km. Enfin, on peut citer la plus grande concentration mondiale dans le domaine du textile : le système de Prato où 30000 personnes vivent dans dix communes sur un espace très restreint et qui emploie 60000 personnes.)
- Une solidarité active entre les entreprises car au-delà des relations marchandes, les entreprises entretiennent souvent des liens informels de solidarité et de réciprocité. Conscientes de leurs convergences d'intérêts, elles privilégient les collaborations de

développement de marché à la concurrence locale profitable à des tiers. (Un tissu de petites et moyennes entreprises sur un territoire, mais pas d'entreprise leader, tout au moins dans sa forme originelle.)

- Une forte spécialisation économique sur le territoire considéré et un savoir-faire reconnu dans le domaine d'activité principal (un même secteur, un même couple produit-marché, un même métier: textile, mécanique, cuir et chaussure, meuble, microélectronique...).
- Une production suffisamment significative pour couvrir une part importante de la production nationale (Le système de Prato, par exemple, couvre 10% des exportations italiennes de produits de mode.)
- Des liens interentreprises denses et une culture commune : relations de voisinage, relations de confiance tissées dans la durée, valeurs professionnelles partagées, pratiques, savoir-faire, identité des origines et des parcours d'apprentissage, appartenance à une communauté d'intérêts.
- Des relations étroites avec d'autres partenaires : Responsable du développement durable et de la compétitivité de leur territoire, les acteurs de la gouvernance locale (Etat, collectivités, chambres consulaires...) doivent faciliter et accompagner les coopérations, en favorisant par exemple les actions partenariales de formation avec l'éducation nationale.

Que peut-on partager ou mutualiser tout en gardant son identité, sa spécificité et sa liberté d'entreprendre... ?

- Des compétences et des moyens pour rendre possibles à moindre coût des développements de projets.
- Des actions commerciales pour profiter d'un effet de groupe.
- Des actions de diagnostic métier et territoire pour connaître et anticiper l'évolution des marchés sur lesquels sont vendus aujourd'hui les produits.
- Des actions relevant de la formation pour disposer de ressources humaines adéquates.
- Des actions d'innovation pour orienter la création de nouveaux produits.
- Une collaboration avec les structures institutionnelles locales pour bénéficier de la dynamique territoriale de proximité.

10.7 - Les acteurs et leurs interactions

En général, trois catégories d'acteur participent à la démarche SPL : les entreprises, les partenaires territoriaux et la structure d'animation.

1. Les entreprises:

On distingue les entreprises du cœur de métier, véritables pivots du SPL, et les entreprises connexes ou complémentaires. Les premières affirment la spécialisation du système dans un métier, une filière, un produit. Les deuxième sont soit des entreprises dont l'activité est en relation avec le cœur de métier soit des entreprises prestataires de services dédiés au SPL (entreprise de logistique par exemple)

2. Les partenaires territoriaux

- Les collectivités territoriales que sont les communes, les structures intercommunales, les pays, les départements, les régions région jouent un rôle essentiel pour les SPL en terme de diagnostic, d'identification des possibilités puis de facilitation du projet. Elles peuvent analyser les points forts de l'économie territoriale et développer des conditions favorables pour les entreprises.
- Les structures de développement économique, chambres consulaires, agences de développement, comités d'expansion, sont des interlocuteurs privilégiés des entreprises. En mettant des moyens, des ressources, des services à disposition des entreprises, elles peuvent initier ou accompagner la démarche.
- Les organismes de formation, universités, écoles, centres de formation ou de recherche, permettent aux entreprises d'avoir la main d'œuvre qualifiée correspondant à leurs attentes. Des programmes de recherche et développement élaborés en partenariat permettent aux entreprises de se tenir à la pointe de la technologie de leur secteur d'activité, d'être plus innovantes et compétitives.

3. La structure d'animation

La structure d'animation peut être créée ad hoc ou s'appuyer sur une structure existante, institutionnelle ou non . Elle peut prendre la forme d'une association, d'une S.A., d'une S.A.R.L., de groupements d'entreprises, de C.U.M.A.. ou s'intégrer se greffer sur des groupements professionnels, des structures intercommunales, des chambres consulaires, des centres de ressources. Sa première préoccupation doit être de répondre aux attentes des entreprises, de recenser et d'analyser leurs besoins pour ensuite accompagner et animer les projets. La structure d'animation doit en permanence favoriser l'engagement et la participation des entreprises.

Logique d'interaction forte et localisée

Fondamentalement, les SPL sont caractérisés par une logique d'interaction forte et localisée entre différents acteurs dans les domaines de l'économique, du social ou de l'action institutionnelle.

| | Economiques | Sociaux | Institutionnels | Centres de ressources |
|------------------------|---|---|---|--|
| Types d'acteurs | <ul style="list-style-type: none">- Artisans, TPE,- PME, Grandes entreprises,- Donneurs d'ordre,- Fournisseurs,- Services à la production,- Système financier- Etc. | <ul style="list-style-type: none">- Main d'œuvre,- Système de formation,- Syndicats professionnels,- Associations- Etc. | <ul style="list-style-type: none">- Services de l'Etat,- Collectivités locales,- Chambres consulaires,- Organisations professionnelles,- Etc. | <ul style="list-style-type: none">- Chambres consulaires- Organisations professionnelles- Centres de transfert technologique- ANVAR- Ecoles d'ingénieur, universités |

Les entreprises sont inscrites dans des dynamiques relationnelles mettant en cause des acteurs autres que les entreprises elles-mêmes. Le plus souvent, c'est un centre de formation ou un dispositif d'animation sectorielle qui est présent et qui va jouer un rôle. Le SPL n'est pas fait que des entreprises. C'est bien une organisation globale d'une partie du territoire qui contribue à définir l'existence et la réalité d'un SPL .

10.8 - Caractérisation d'un SPL:

Nous nous proposons de rendre compte de la diversité de ces observations à partir de trois éléments de caractérisation d'un SPL :

- L'ancrage du SPL,
- La dynamique du SPL (fonctionnement et reproduction),
- Les instruments de politique industrielle et le pilotage

Eléments de caractérisation

| Ancrage du SPL | Dynamique du SPL | Pilotage du SPL |
|--|--|---|
| <p>Historique.</p> <p>Formation : prise en compte explicite du patrimoine local, voire familial.</p> <p>Climat, ambiance: atmosphère industrielle spéciale au territoire considéré.</p> | <p>Ouverture du système productif: les SPL sont repliés sur eux mêmes ; quasi autonomie du SPL par rapport au contexte local ; le système productif est ouvert sur un territoire fermé ; pas de dépendance à l'égard d'un ailleurs, de donneurs d'ordre extérieurs au territoire.</p> <p>Morphologie de réseau : réseau contact ; espace collectif de travail et d'échanges nécessairement compact et présent sur un territoire restreint.</p> <p>Conditions de stabilité / risques de disparition : le SPL est créateur de barrières à l'entrée pour les créateurs extérieurs ; le SPL devrait empêcher l'arrivée de concurrents – créateurs extérieurs au territoire. Le facteur de disparition (concurrence) est en même temps ce qui permet la survie du SPL (protectionnisme).</p> | <p>Formes de gouvernance: le SPL exerce pour chaque partenaire et membre du réseau une forme d'autorité spécifique dont chacun exerce une partie ; pas de centralisation ni de captation du pouvoir par une autorité centrale.</p> <p>Animation des SPL</p> |

10.8.1 - L'ancrage du SPL

Benoit ZIMMERMAN (1995) pose comme hypothèse que, dans les conditions actuelles d'évolution de l'industrie, ce qui peut fonder une communauté de destin d'une firme d'avec un territoire, c'est l'idée d'une construction commune, l'idée d'un apprentissage collectif fondé sur la co-production de ressources.

Il est question de réconcilier l'idée d'ancrage avec celle de flexibilité (ce qui n'est pas une idée véritablement nouvelle, ainsi que l'a par exemple montré l'approche des districts industriels). Il s'agit d'aller à l'encontre de l'idée que l'émergence d'indivisibilités de la firme au territoire serait nécessairement source de rigidités et de montrer que la logique de l'ancrage n'est pas une logique de fixation comme celle évoquée dans l'amortissement des investissements. Il s'agit d'introduire dans le couple firme territoire une notion de flexibilité dynamique, entendue, à la fois dans l'esprit d'une dynamique de l'innovation et d'une dynamique de l'organisation.

Le critère " relations des acteurs au travail " peut constituer un facteur discriminant quant aux facteurs favorables à l'émergence ou au développement d'un SPL ; tant sur le Choletais que dans la Vallée d'Oyonnax, les populations sont perçues comme travailleuses. On mesure ici l'importance d'un facteur culturel dans la dynamique de développement territorialisé.

Les acteurs des sociétés locales résidant sur les territoires étudiés présentent les caractéristiques suivantes :

- Capacité de travail,
- Aptitudes à l'innovation,
- Compétences adaptables en fonction de l'évolution des techniques de production.
- Un même territoire
- Des savoir faire proches et reconnus
- Une même culture ou une culture partagée

On observe par ailleurs que les créations d'entreprises, à Cholet, comme à Oyonnax ou à Roubaix, sont d'abord le fait de personnes originaires du territoire, du " pays ". Le même constat est fait sur Bayonne, puisque les créateurs d'entreprises de la filière glisse (entreprises de fabrication de planches) comme dans le secteur des métaux sont originaires de la proche région. Les observations menées sur Lyon conduisent aux mêmes constats, à savoir que les acteurs de la bijouterie, aussi bien pour les PME que pour les TPE, sont originaires de Lyon et de sa région.

Cette inter-connaissance mutuelle des acteurs s'enracine dans une histoire personnelle partagée entre ces acteurs. Ainsi, sur le Choletais, on entend parler de *"la filière Saint*

Gabriel", établissement d'enseignement qui a vu passer l'essentiel des chefs d'entreprises actuels du pays, qui se connaissent donc de très longue date. Cet aspect, très fort sur certains territoires, favorise largement l'émergence des facteurs de synergie et de coopération au delà des branches repérées (chaussures, textile) :

- Exemple des sous traitants regroupés au sein de structure commune,
- Nombreuses SCOP,
- Filière constituée de réseaux spécifiques propres à certains groupes d'acteurs.

Ainsi, sur le Choletais, chaque chef d'entreprise connaîtrait environ 50% des chefs d'entreprise installés dans le même secteur.

Il semble possible à ce stade de formuler une première hypothèse quant aux éléments propices à l'émergence et à la structuration d'un SPL, à savoir le fait qu'il correspond davantage à une logique endogène qu'exogène. Ce sont les populations locales qui font le SPL. L'importance du critère culturel, voire anthropologique n'est pas à minorer. Cette dimension se trouve selon toute vraisemblance renforcée par le sentiment partagé par les acteurs concernés d'appartenir à une même " famille professionnelle ", qui s'auto-légitime sur la base de compétences communes ou relevant du même secteur : on appartient au même milieu professionnel de la "glisse" sur la côte basque, au même milieu du bijou à Lyon, etc.

10.8.2 - La dynamique du SPL

Les relations inter-entreprises d'un même territoire tendent à se diluer au fil des années. Ce constat trouve son origine dans l'évolution forte des donneurs d'ordre. Ceux-ci, après avoir été essentiellement des entreprises présentes sur le territoire (Oyonnax dans les années 60-70 ou le Choletais jusqu'aux années 85) sont de plus en plus des entreprises délocalisées. Les territoires locaux s'ouvrent, ce qui génère deux mouvements bien repérés sur les territoires étudiés :

- Des donneurs d'ordres locaux qui délocalisent leurs fabrications, alors que celles-ci étaient auparavant confiées aux entreprises du territoire. Les entreprises locales ne sont sollicitées que pour répondre à des surcroûts d'activité ou à des réassortiments; (le cas du textile Choletais, où les façonniers quittent le SPL CAMI (Centre d'Affaires Mode Industrie), piloté par des entreprises ayant délocalisé.),
- Les entreprises locales sont désormais sollicitées par des donneurs d'ordre extérieurs au territoire (le cas d'Oyonnax).

Ce double mouvement alimente une dynamique d'ouverture des territoires locaux et contribue à rendre plus complexe une intervention visant à impulser des dynamiques de développement endogène. Avec l'ouverture du territoire, la croissance externe et l'arrivée de groupes d'origine extérieure au territoire, les entreprises locales sont appelées à devenir des simples unités de production. Il faut toutefois souligner que si les grandes entreprises pratiquent la délocalisation, elles tiennent à conserver localement des sous traitants compétents pour la petite série, les prototypes, le réassort, les collections: en fait, on assiste à l'émergence d'une logique de "dépannage" favorisée par l'existence de relations entre personnes qui se connaissent de longue date.

Par ailleurs, il faut également prendre en compte l'arrivée de capitaux extérieurs qui prennent le contrôle d'entreprises locales, tant sur Oyonnax que sur le Choletais. Ce phénomène n'est pas nouveau, mais il peut contribuer à contrecarrer ou à rendre plus difficile la mise en œuvre d'une dynamique de développement local. Cette perspective n'est pas facilitée quand les chefs d'entreprises ne disposent pas de temps pour conduire ensemble des réflexions prospectives et stratégiques ; ainsi sur le Choletais, ils déclarent ne pas disposer de temps ni de réelle volonté pour cela.

Dans le secteur des métaux du Sud Landes, il est clair que les TPE sont en situation de sous-traitance vis à vis de gros donneurs d'ordre locaux ou régionaux. On notera cependant qu'il faut affiner le propos; en effet, certaines entreprises ont une clientèle qui n'est pas du tout locale.

La filière "glisse" est davantage émergente, le problème de ces entreprises est davantage de se positionner dans un ensemble économique assez largement ouvert à

la concurrence internationale et sur un marché dominé par des grandes entreprises, parfois multinationales.

Sur le secteur de la bijouterie sur Lyon : système d'entreprises en réseau informel, mais réseau de fait: multiples relations de sous-traitance, les artisans étant le plus souvent, mais pas exclusivement, les sous traitants des PME. Les relations établies entre les différentes entreprises concourent à l'existence à Lyon d'une réelle filière de la bijouterie.

A noter : les relations établies entre entreprises s'établissent sur la base d'une logique de sous-traitance ; les fabricants de produits finis n'entretiennent pratiquement pas de relations entre eux.

Dans cette optique, les "pays" voient leur rôle renforcé, leur capacité à contractualiser, jusqu'à devenir les partenaires habituels de l'État et de la Région dans leurs politiques territoriales. Le pays du Bocage et le SPL de la filière quincaillerie à Tinchebray et le SPL de Flers pour la mécanique illustrent cette coopération. Le SPL de la quincaillerie est né de l'initiative et de la volonté politique, et dans une perspective de mise en commun des moyens et des compétences de onze chefs d'entreprises du secteur de la quincaillerie. Grâce au système de production localisé, les entreprises organisées en réseau rassemblent leurs compétences, sont plus convaincantes face aux demandes des clients, luttent contre les marchés concurrents, notamment asiatique, et développent une offensive vers l'exportation. Le pays du Bocage a servi d'interface entre les entreprises et l'État : permet de faire travailler les entreprises ensemble, animer, monter les dossiers financier... L'autorité publique a un rôle organisateur, canalisateur... Le SPL de quincaillerie a renforcé le développement de l'image toujours plus dynamique de la quincaillerie. Ce regroupement a eu un effet déclencheur en incitant les entreprises du secteur mécanique du pays du Bocage à faire acte de candidature lors de la seconde phase de l'appel à projet de la Datar, relatif aux SPL. L'interaction entre pays et SPL se révèle très positive. Un partenariat très actif entre les deux SPL et le pays s'est instauré. Les industriels sont partis prenantes dans le pays et ils sont inscrits dans le Contrat de Plan ainsi ils bénéficient de l'aide à la fois de l'État et de la Région.

Remarque: il semble qu'il y ait peu de création d'entreprises dans les secteurs d'activités concernés sur les territoires considérés ; cette réalité correspond le plus souvent à des initiatives d'anciens salariés licenciés suite à des délocalisations de leur ancienne entreprise.

A noter toutefois que certaines créations se sont effectuées et sont fortement induites par ce qui perdure du District – SPL. Ces créations ont été envisagées notamment par la connaissance que certains acteurs ont des réseaux de fournisseurs qui restent sur ce territoire car il reste une image de ce territoire.

10.8.3 – Les instruments de politique industrielle et le pilotage

Une question fréquente qui est posée est : quels sont les instruments de la politique industrielle nationale qui ont pu favoriser le développement des districts et/ou en assurer le pilotage ?...

On notera que les districts industriels italiens sont nés sans programme d'aide. Ils sont décrits comme des systèmes gagnants qui n'avaient pas besoin d'interventions spécifiques. Cependant, certaines entreprises ont pu profiter d'instruments de politique industrielle à caractère général et certains d'entre eux se sont effectivement révélés efficaces :

- la loi Sabbatini de 1965 qui visait à faciliter les investissements en machines-outils ;
- les financements en compte capital et compte intérêt en faveur des investissements des entreprises artisanales (fonds Artigiancassa) ;
- la contribution publique aux frais engagés pour des activités de promotion par des consortiums ; il en existe plus de 300 (cette contribution est proportionnelle aux entreprises associées et aux frais engagés. Elle est plafonnée à 1 MF) ;
- les contributions publiques au consortium de crédits (il en existe 640 auxquels adhèrent 800000 entreprises).

Une tentative explicite pour soutenir les districts a été effectuée en 1991 avec une loi qui a transféré aux régions les programmes de développement des districts.

Le manque d'intervention de la part du Gouvernement central a ainsi été en partie compensé par l'action des Régions, des Municipalités, des Organisations syndicales, des Associations d'entrepreneurs et des Chambres de Commerce.

Donc, même si le soutien public n'a pas été négligeable, il n'a jamais eu un rôle essentiel dans le développement des districts.

En France, un Conseil Régional peut donc intervenir sur les SPL à différents niveaux, sur :

- le diagnostic, en partenariat avec la DATAR ;
- la veille marketing et technologique ;
- la mise en relation avec le milieu de la recherche ;
- la mise en réseau des entreprises régionales, en partenariat avec les entreprises étrangères, avec l'appui du Comité Régional d'Expansion que l'on veut ici réorienter vers l'animation économique. Il peut avoir un rôle majeur dans le débat sur les SPL car la Commission du Plan du Conseil Régional a souhaité contractualiser avec l'État sur ce thème;
- le soutien aux activités économiques;

- le suivi des actions et des bilans;
- le partenariat avec l'Éducation Nationale pour des actions fortes de formation.

10.9 – Règles de fonctionnement et obstacles

Si l'on observe des potentialités tangibles de maillages horizontaux entre des entreprises provenant de secteurs coopératifs différents, l'on constate que le travail en réseau est assez énergivore en matière de ressources humaines. L'atteinte d'une masse critique d'individus pour être en mesure de mettre en valeur la formule coopérative au niveau régional passera donc nécessairement par la contribution du milieu ; en échange de cette contribution le réseau devra permettre des économies d'échelles.

Avec les districts industriels italiens, les SPL français et les clusters anglo-saxons, on se trouve devant un mode d'organisation d'entreprises et de fonctionnement en réseau constituant une réalité incontournable.

Cinq conditions doivent être réunies pour structurer une bonne politique autour des SPL:

1. d'abord bien identifier le SPL, sans codifier à l'excès ni, à l'inverse, élargir à tous les modes d'organisation d'entreprises liées par l'appartenance à un territoire : pour favoriser la coopération dans la compétition, il faut des acteurs jouant plus ou moins à armes égales et s'engageant de part et d'autre sur des objectifs clairement définis. Il y a donc lieu de valider et contractualiser.
2. établir un environnement favorable à la création d'entreprises, ceci dès l'école. Focaliser l'attention des étudiants qui -selon un sondage récent- sont dans leur majorité favorables à situer leur vie professionnelle dans les entreprises, au rôle qu'elles jouent dans l'économie.
3. plutôt que de créer de nouvelles aides, optimiser ce qui existe dans le dispositif actuel. Peu de moyens sont à apporter, mais ils seront "ciblés" :
 - autour de la diffusion de la culture du SPL au niveau local (point accueil et d'information, événementiel, etc...);
 - autour du "lobbying" au plan national ou communautaire de façon à faire entendre la voix des SPL au niveau souhaité ;
 - afin de favoriser l'accès au crédit : regroupées en SPL, les PME/PMI font moins courir de risque aux banques.

4. tout SPL doit se poser -et résoudre- la question de l'acquisition de l'information au coût minimum. L'organisation d'une veille technologique et concurrentielle où chaque membre du réseau a son rôle pour collecter et protéger si nécessaire le renseignement utile, est la condition indispensable pour acquérir et conserver une capacité d'innovation et de réaction face à un monde "globalisé" qui bouge en permanence.

5. il doit y avoir un engagement du fameux trinôme : Entreprises, Elus, Etat tendant à la simplification et au rééquilibrage des relations entre partenaires naturels au sein du SPL. Souvent les hommes politiques veulent du spectaculaire, des grandes réalisations qui marquent les esprits et ce n'est pas dans ce registre-là que les SPL vont s'exprimer. Ils restent des systèmes fragiles, non assurés de leur pérennité et, pris individuellement, de petite taille en terme d'emplois ou de chiffres d'affaires et ayant du mal à se faire entendre. Pourtant, ils peuvent et doivent être au cœur de toute la politique d'un Etat moderne puisque l'on touche en fait, à travers l'émergence et la consolidation des SPL, à tous ses domaines d'intervention.

- Parmi les freins, on notera en particulier la problématique due à la dispersion sur le territoire des compétences technologiques et scientifiques. Les décisions ne peuvent se prendre simplement à partir d'une analyse des coûts. Elles doivent tenir compte des "externalités positives" que génère le système local. Les externalités positives sont les interdépendances entre des producteurs qui utilisent des facteurs créés par un tiers, comme par exemple un certain "know how" dont chacun pourrait disposer sur un territoire donné. Les "externalités négatives" quant à elles, sont ce dont pourrait pâtir une tierce partie suite à une opération économique engagée par d'autres, par exemple, la pollution. Faute d'un système de "gouvernance", les réseaux télématiques ne font pas baisser les coûts de production, mais peuvent au contraire provoquer une plus grande insécurité, et engendrer des conflits. Il faut donc envisager d'allier positivement les deux possibilités : l'utilisation des réseaux électroniques et la proximité territoriale.

Pour avoir une lecture explicite du système, le SPL doit établir ses propres outils d'auto-analyse ou de diagnostic stratégique.

10.10 – L'impact d'une politique "SPL"

L'existence, sur un même espace, d'un tissu dense d'entreprises agissant dans les mêmes domaines crée:

- Une "atmosphère industrielle", sans négliger un problème d'échelle dans le cas français.
- Des performances poussées autour d'une gamme de produits ou d'un ensemble de métiers.
- Des relations sociales très caractéristiques : une flexibilité importante de la main-d'œuvre, assise a contrario sur un haut niveau de confiance entre le capital et le travail et finalement un degré assez élevé de sécurité de l'emploi et du revenu.
- Des modes originaux de circulation de l'information entre individus et entreprises, avec une implication personnelle forte des dirigeants, des coopérations interentreprises, des organismes et des espaces de collégialité plus ou moins formalisés.
- La protection du savoir et de l'innovation : si vous avez une entreprise un peu pilote dont la perte aboutit à de l'essaimage, l'innovation se dilue. Il faut réussir à maintenir à tout prix le savoir-faire.

La notion de confiance-vigilance

La confiance ne peut s'acquérir que par l'existence ou la mise au jour de complémentarités. Il faut pour cela du temps, et ne pas rester fixé sur la concurrence à tous crins. Alors on peut travailler sur les deux grands chantiers que sont les spécialisations/complémentarités des entreprises et la formation.

10.11 – Entrepreneuriat et pérennité des SPL

La pérennité des Systèmes de Production Localisés est liée à la poursuite d'une forte dynamique entrepreneuriale assurant le renouvellement du tissu des entreprises et permettant la flexibilité nécessaire pour s'adapter au marché. Les systèmes de production localisés sont une démarche plus globale et stratégique pour la création d'entreprise.

Mais, comment s'assurer que ces nouvelles entreprises vont entrer dans le cadre de coopération caractéristique du système de production localisé?

Par exemple, les clubs des créateurs d'entreprises et les parrainages peuvent insérer les créateurs en réseau. De cette manière, ils gagneront en informations et en formations. L'essaimage et la fertilisation multiplient les créations d'entreprises, et créent un milieu industriel dont les connexions entre acteurs sont si denses et interactives qu'on peut parler de systèmes productif local.

Quelles sont les types d'intervention possibles au niveau des pouvoirs publics et des collectivités locales pour promouvoir l'esprit d'entreprise ?

Une meilleure mobilisation collective de tous les organismes à la création d'entreprise sera d'autant plus efficace sur un territoire. Les entrepreneurs ont besoin de se rassembler, de communiquer ensemble afin de combler l'isolement et réduire le risque. Les systèmes de productions localisés sont le fruit spontané que politiquement volontariste de nouvelles formes d'incubateurs.

L'intérêt que les grappes suscitent partout, a conduit aussi bien le Programme d'action et de coopération concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local de l'OCDE (LEED) que la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), a lancé des travaux d'envergure sur ce sujet. Le service du Développement Territoriale a géré un travail important au sein de l'OCDE afin d'examiner comment l'entrepreneuriat peut être stimulé. Une des conclusions de cette étude était que l'environnement local est un déterminant critique du degré d'activité entrepreneuriale. Par exemple au Royaume-Uni, le taux de création de nouvelles entreprises est six fois plus élevé dans les régions les plus dynamiques par rapport à celles qui le sont le moins. Et on remarque que les meilleures performances sont souvent dans des zones avec des districts industriels et des grappes d'entreprises, comme par exemple dans le district industriel de la vallée de l'Arve en France, le district des Sciences de l'Information et de la technologies à Cambridge, la région de l'Emilie-Romagne dans le Nord de l'Italie qui regroupe toute une série de districts industriels, celui de la région de Leon au Mexique (industrie de la chaussure) ou le triangle de recherche ("Research Triangle") en Caroline du Nord aux Etats-Unis.

Dans les années 1990, l'État français décide de mettre en réseau l'ensemble des acteurs de l'innovation. L'objectif des pouvoirs publics locaux français a été de rapprocher l'offre et la demande de ressources technologiques. Puis, dans les années 2000, des projets locaux ont émergé dans le Contrat de plan Etat-Région (plates-formes technologiques OPER 2000-2006).

Le regroupement, en effet, sur un même lieu des centres techniques créés et dirigés par les entreprises et des structures de recherche et de formation publique (Universités, laboratoires de recherche...), stimule la diffusion des technologies auprès et entre les entrepreneurs. Exemple : le SPL de santé à Saint-Étienne concentre des entreprises de textile dans le ruban très étroit qui se sont désormais orientées dans d'autres préoccupations pour le ruban dans la santé et l'hygiène.

Aussi, ce regroupement, aidant l'amélioration de la productivité d'une chaîne de valeur, engendre des innovations incrémentales qui donnent au territoire un avantage spécifique reconnu à l'extérieur. Exemple : le SPL Mecapole de Saint-Étienne concentre des fabricants de machines outils et d'outillage coupant. Ces derniers ont pris conscience qu'ils détenaient la mémoire des savoir-faire locaux et se sont lancés dans des programmes de recherche collectifs, développant de nouveaux outils de coupe et des systèmes experts pour l'usinage à grande vitesse. Le SPL est devenu sur ces technologies un lieu ressources pour de nombreuses entreprises françaises et européennes.

Enfin, les SPL favorisent la circulation d'échange d'informations, de connaissances, d'expériences, etc. au sein et entre les différentes entités de production et institutions locales, dès lors les progrès techniques et sociaux se diffusent plus rapidement. Les acteurs d'un système de production localisé, confrontés à une réalité technico-économique commune, développent collectivement et partagent des informations (scientifiques, techniques, industrielles, commerciales) sur les contraintes externes, sur les problèmes à résoudre ainsi que sur les modalités de solution possibles (GILLY, 1990; PEYRACHE-GADEAU, 1995). MARSHALL évoquait l'intérêt de la concentration de petites unités entre lesquelles passe l'information à travers un processus collectif d'innovation.

S'agissant de l'existence de barrières à l'entrée qui constitue l'un des éléments de stabilité du SPL, les situations sont contrastées. Bien qu'aucun système ne soit totalement refermé sur lui-même, la fonction de régulation des nouveaux arrivants est plus ou moins forte selon les SPL : dans le Choletais, de nombreux dirigeants d'entreprises interrogés indiquaient la difficulté, en termes d'intégration sociale, qu'aurait un individu "extérieur" au territoire pour s'y implanter. Par contre, ce sentiment n'est pas

partagé par les bijoutiers Lyonnais qui attachent une plus grande importance à la compétence professionnelle comme facteur d'intégration.

De manière générale, les observations tendent à montrer que les relations entre les entreprises des SPL observés sont essentiellement de nature marchande. Les relations non marchandes et informelles, si elles existent, n'apparaissent pas de manière évidente et sont vraisemblablement de plus faible intensité. De plus, la nature des relations marchandes est souvent verticale. Par exemple, au sein du secteur de la bijouterie Lyonnaise ce sont les relations de sous-traitance qui dominent. On constate le même phénomène à Cholet. La situation est plus nuancée à Oyonnax, le Pôle Européen de Plasturgie ne participe pas non plus de façon déterminante à la dynamique territoriale: les entreprises recourent de façon sélective à cet outil qui est aujourd'hui loin de faire l'unanimité, ne serait-ce que compte tenu du montant élevé des droits d'adhésion pour des TPE. Par contre, à Bayonne le secteur de la glisse semble être le lieu de relations informelles et non marchandes plus intenses, on observe que des entreprises travaillant autour des activités de mode de surf et de glisse (magasins de vêtements, de mode, de loisirs) s'installent au Pays Basque, lieu d'origine du surf, pour profiter de l'image "glisse" de ce territoire: exemple d'une entreprise originaire de Toulouse. De plus, la logique de sous-traitance est moins ancrée.

De fait, la morphologie du réseau varie sensiblement d'un site à l'autre.

11 – Comparaison synoptique entre les districts industriels , les milieux innovateurs et les technopoles.

Sous-tendus par un processus synergique semblable, les districts industriels , les milieux innovateurs et les technopoles n'en représentent pas moins des configurations particulières de systèmes territoriaux de production et/ou d'innovation.

Comme nous l'avons déjà vu, le district industriel, ou plus exactement industriel, est *"une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné"*.

Issu et "aménagé" depuis l'œuvre "marshallienne", le **district industriel**, contrairement au milieu innovateur est une notion qu'un siècle d'organisation industrielle territoriale a su forger et clairement circonscrire. Le **milieu innovateur**, né des travaux du GREMI (1986) correspond à une forme récente de polarisation spatio-productive. Il désigne un "ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources" (D.MAILLAT, M. QUEVIT, L. SENN, 1993).

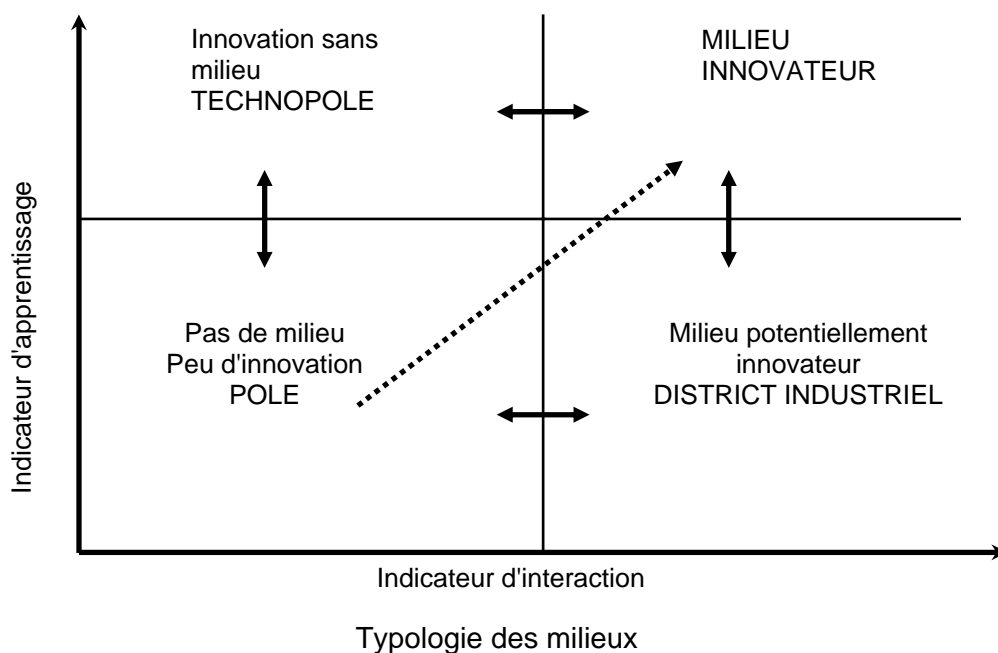
Il en est de même pour les **technopoles**. Ces complexes territoriaux d'innovation, nés seulement au début des années 60, désignent "un ensemble d'acteurs hétérogènes: laboratoires publics, centres de recherche technique, entreprises, organisme financiers, usagers et pouvoirs publics qui participent collectivement à la conception, à l'élaboration, à la production et à la distribution-diffusion de procédés de production, de biens et de services" (M. CALLON, 1991)

- le district industriel caractérisé par l'entrée libre, la coordination proxémique et la fermeture régionale;
- le milieu innovateur par l'innovation, la maturité et le rendement;
- la technopole par le cadre de vie et la grande entreprise.

Malgré des similitudes marquées, le district industriel, le milieu innovateur et la technopole divergent cependant sur de nombreuses formes de pouvoir interne et, il importe de souligner que le district industriel, le milieu innovateur et la technopole sont à leur manière le creuset de processus d'adaptations, de transformations et d'évolutions permanents actionnés par une logique d'interaction et une dynamique d'apprentissage.

L'importance de la cohérence inter-éléments, résultante du degré de solidarité c'est-à-dire de la coopération créatrice que les acteurs manifestent par la réalisation de projets novateurs et par la fixation de nouveaux objectifs (surplus d'organisation). District industriel et milieu innovateur disposent ici d'un net avantage sur les technopoles.

La dynamique de l'apprentissage traduit quant à elle la capacité à créer et à s'adapter à la nouveauté. C'est peut-être là que se différencient les comportements caractéristiques des acteurs des district industriel comparativement aux milieu innovateur et aux technopole. Si les premiers trouvent leur raison d'être dans la flexibilité, source de créations, en particulier par le captage de nouveaux savoirs externes qui fertilisent la connaissance interne et qui sont orientés vers la production de nouveaux savoir-faire, les seconds s'efforcent d'être en phase avec les changements environnementaux et s'y adaptent en modifiant leurs rapports de coopération-concurrence.



Le milieu innovateur ne constitue pas simplement un concept analytique, encore moins une expression composée de deux termes, mais représente une configuration spatio-économique à part entière, une forme spécifique de système productif local. D'où sa position intermédiaire entre le district industriel proprement dit et la technopole, étant donné sa supériorité en termes de surplus organisationnel et collectif. Au regard de ses caractéristiques typiques, il est indéniablement la forme la plus idéale d'innovation et de développement d'un espace particulier. Il ne peut cependant être observé que dans des cas exceptionnels (RATTI, 1992)

Comparaison synoptique entre district industriel, milieu innovateur et technopole

(1)

| Espace productif Critères de démarcation | District Industriel | Milieu Innovateur | Technopole |
|--|---|--|--|
| Emergence | "Spontanée" | Induite | <i>Sui generis</i> |
| Formation | Lente et difficile | Innovation majeure, voire radicale | Combinaison territoriale ponctuelle |
| Climat | Atmosphère industrielle | Culture d'entreprise | Culture scientifique, "Business <i>climate</i> " |
| Territoire | Résultat séquentiel des processus de production et d'innovation | Matrice d'organisation et d'interactions sociales | Environnement |
| Système (productif) | Semi-ouvert ou Fermé : local Autocentré (Industriel) | Ouvert : local - mondial (surtout Industriel, et tertiaire) | Ouvert : local - global (Industriel, et surtout tertiaire) |
| Morphologie du réseau | Compact ou partenarial | - avec Firme leader - ou avec Firme pivot - ou Compact ou partenarial | avec Firme pivot et université |
| Logique | Communautaire | Partenariale | Partenariale |
| Connaissance | Tacite et contextuelle | Explicite et souvent codifiée | "certifiée" |
| Apprentissage | <i>Learning by doing, by using et by interacting</i> | <i>Learning by doing, by interacting et b-v networking</i> | <i>Learning by searching, by studing, by networking et by monitoring</i> |
| Innovation | Production – conversion - circulation Incrémentale, non brevetée | Captage – incubation - diffusion Mineure – induite - majeure | Création – opérationnalisation - diffusion, Majeure et brevetée |
| Flexibilité | Statique: de variété | Dynamique: de capacité | Dynamique: de variété |
| Rapports aux chocs | résilience : le poids du passé | Anticipation : le poids du futur | Structuration |

**Comparaison synoptique entre district industriel, milieu innovateur et technopole
(2)**

| Espace productif Critères de démarcation | District Industriel | Milieu Innovateur | Technopole |
|---|--|---|---|
| Dynamique de croissance | Concurrence – émulation - coopération Auto-entretenu de type réticulaire | Concurrence - coopération Cumulative de type réticulaire | Fertilisation croisée Cumulative de type réticulaire |
| Economies d'agglomération | de localisation | de localisation et d'urbanisation | de localisation et d'urbanisation |
| Finalité | Survivre | Se renforcer | Polariser |
| Conditions de stabilité et de pérennité | Projet commun Rendements croissants d'adoption | Vision commune Partage des coûts irré récupérables | Normes Partage des risques et des profits |
| Risques de disparition | <i>Lock-in</i> socio-technique Barrières à l'entrée et à l'information Comportements déviants | <i>Locks-in</i> relationnel local et technologique Barrière à la sortie | <i>Locks-in</i> relationnel (local et global) et technologique Barrière à la mobilité, "Hors sol" |
| Forme de gouvernance | Halo | Noyau avec halo | Noyau |
| Exemples | Troisième Italie Choletais | Arc jurassien suisse Montebelluna | Sophia-Antipolis Cambridge |

12 – Formes et forces polarisantes

Cette étude pose alors pour principe que ces trois types de milieux, dont la dynamique repose sur la créativité de petites et moyennes entreprises, associées parfois à quelques grosses unités, constituent une nouvelle forme de polarisation spatio-économique, la réduction de l'incertitude et des coûts de transaction qu'elle favorise est source d'une innovation constante, procédant d'une logique de création fondée sur la maîtrise d'un champ technologique nouveau et les rapports de réciprocité immergés dans un processus de coopération-concurrence.

Sous-tendus par un processus synergique semblable, les districts industriels (DI), les milieux innovateurs (MI) et les technopoles (TECH) n'en représentent pas moins des configurations particulières de systèmes territoriaux de production et/ou d'innovation.

Ces trois types de réseaux vérifient alors un certain nombre de similitudes et de différences au regard de :

- la spécialisation mono- ou plurisectorielle (polarisation technique),
- la dynamique et des modalités de l'innovation (polarisation technologique),
- la politique d'investissement (polarisation capitalistique),
- le sentiment d'appartenance et du système des valeurs (polarisation socio-historique),
- la division sociale et technique du travail (polarisation sociale),
- la qualification et de la formation des acteurs (polarisation travaillistique),
- la logique et des formes d'apprentissage (polarisation cognitive),
- du rapport à la création et de son insertion dans l'espace (polarisation psychologique),
- l'accès et de la circulation de l'information dans la structure (polarisation informationnelle),
- l'existence de conventions ou d'un système de règles (polarisation institutionnelle),
- le rôle et de l'implication des organes socio-politiques (polarisation administrative),
- l'importance des institutions financières et de l'accès au crédit (polarisation financière).

L'analyse développée ici se penche, dans un premier temps, sur la théorie des réseaux d'innovation et des multiples dimensions qui la fondent : territoriale (avantage compétitif et synergies locales), temporelle (relations durables inter-acteurs basées sur un système de confiance, de connaissance mutuelle, de réciprocité et de priorités), économique (mode d'organisation hybride entre le marché et la hiérarchie), cognitive (processus d'apprentissage collectif où le savoir-faire collectif excède la somme des savoir-faire individuels) et normative, c'est-à-dire un système propre de règles plus ou moins formalisées définissant les droits et obligations de chacun.

Dans un second temps, elle se focalise sur les forces qui déterminent la coordination et l'efficacité de ces réseaux comme l'importance de l'interdépendance fonctionnelle

(regroupement des acteurs, des activités et des ressources au sein d'un système c'est-à-dire des polarisations spatiale, mais surtout technique), la structure de pouvoir (rapports de forces entre les acteurs appartenant au réseau, soit la traditionnelle polarisation économique, à laquelle il faut ajouter la polarisation technologique), la structure de la connaissance (ensemble des savoirs, savoir-faire et autres expériences in situ, soit une polarisation cognitive), et la polarisation socio-historique.

Le district industriel, le milieu innovateur et la technopole sont des systèmes productifs locaux aux caractéristiques typiques (tableau ci-dessous).

*Tableau récapitulatif des formes et des forces polarisantes
des districts industriels, des milieux innovateurs et des technopoles.*

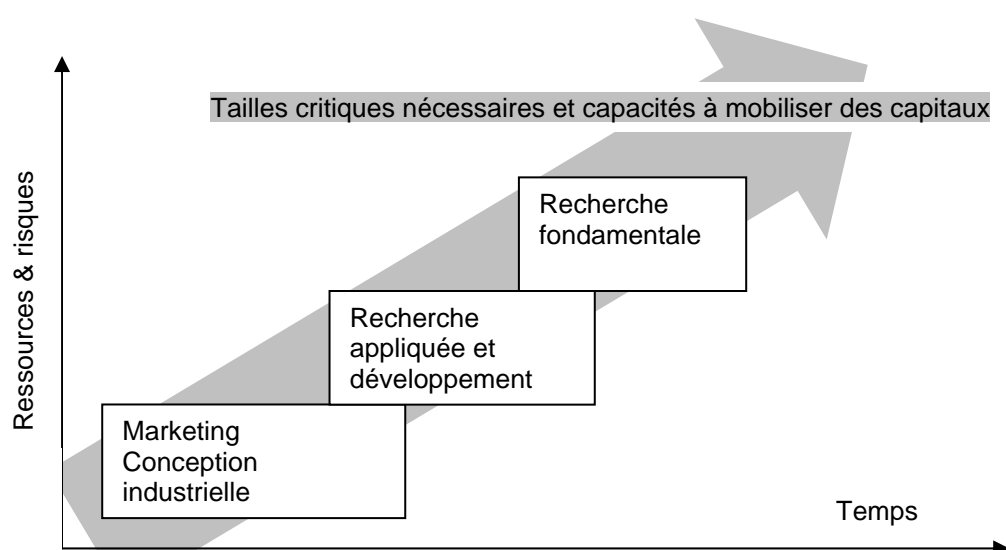
| Espace productif Types de polarisation | District Industriel | Milieu Innovateur | Technopole |
|---|--|---|---|
| Spatiale | +++ Enclavement (campagne urbanisée) | ++ Arc ou plaine urbanisée | +++ Péri-urbaine |
| Economique | + Quasi intégration horizontale ou oblique Réseau de firmes, entreprise paternaliste | +++ Quasi intégration verticale Grandes et petites unités, sous-traitance | +++ Quasi intégration verticale Grandes et petites unités |
| Technique | ++ Dominante sectorielle Même chaîne de valeur ajoutée | -- Plurisectorielle Leadership fonctionnel | + Activités(s) "high-tech" Réseau "mono-fonctionnel" |
| Capitalistique | ++ Investissements matériels | ++ Investissements matériels et immatériels | - Investissements surtout immatériels |
| Technologique | + Innovations incrémentales | +++ Innovation majeure, puis d'organisation | +++ Innovations multiples |
| Informationnelle | ++ Quantité moyenne mais forte diffusion | ++ Quantité importante, diffusion moyenne | +++ Logistique, diffusion forte |
| Travallistique | +++ Main-d'œuvre très spécialisée | ++ Main-d'œuvre qualifiée | +++ Main-d'œuvre hautement qualifiée |
| Socio-historique | +++ homo socialis | ++ système de valeurs | --- absence de passé industriel |
| Cognitive | +++ Savoir-faire, métier | ++ Savoirs, apprentissages | +++ Savoirs |
| Psychologique | +++ Créativité ciblée, espace vécu, identité | + Créativité générique, espace prégnant | + Créativité ciblée, espace "virtuel" |
| Sociale | -- Forte mobilité sociale, Patrons familiaux, Collectif d'entrepreneurs | - Divisions sociale et technique du travail Ingénieurs, professionnels | ++ Communauté scientifique |
| Institutionnelle | + Conventions | +++ Quasi contrats | +++ Contrats |
| Administrative | -- Etat arbitre, aménagement conseillé | ++ Etat acteur, aménagement concerté | +++ Politique industrielle volontariste |
| Financière | -- Auto-financement local | + Banques locales, Fonds internationaux | +++ Banques multinationales, Holdings |

"Quand une porte se ferme, une autre s'ouvre, mais nous regardons souvent si longtemps et avec tant de regret vers la porte refermée que nous ne voyons pas celle qui s'est ouverte pour nous"

Alexander Graham Bell

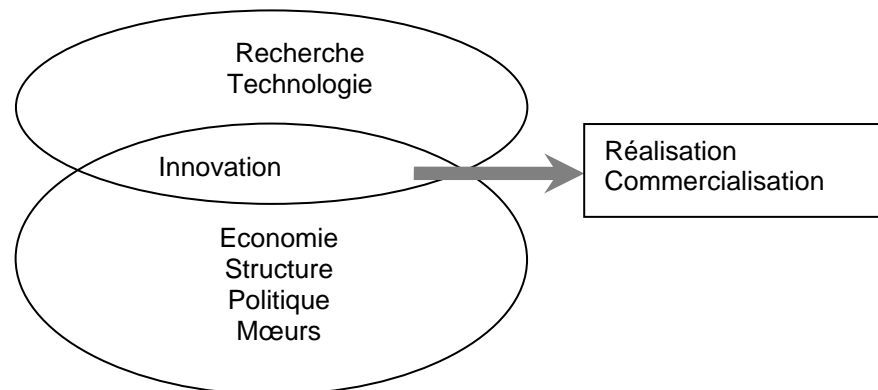
13 – Système de l'innovation et changement technologique

Le schéma qui décrit le système d'innovation comme l'écoulement spontané des laboratoires vers le marché de connaissances d'abord fondamentales (découvertes dans les laboratoires universitaires), puis appliquées (mises au point dans les laboratoires publics ou industriels), puis transformées en produits innovants dans les bureaux d'études et dans les usines, ne s'applique qu'à environ quelques pour cent du système innovatif ; il n'est pas faux mais il est marginal. Les tailles critiques nécessaires et les capacités à mobiliser des capitaux et des ressources, le temps de réalisation et les risques liés à la réussite des projets demeurent plus importants pour la recherche fondamentale dont les applications pourront être variées et diffuses, qu'au niveau du design ou de la conception industrielle d'un produit ou d'un process.



L'innovation et le changement technique sont des processus **interactifs** qui mettent en jeu de nombreux acteurs dans les entreprises surtout, mais aussi dans leur environnement. Les interactions se développent dans des réseaux plus ou moins formels et dans des systèmes d'alliance. Elles sont facilitées au sein de l'entreprise par de nouveaux modes d'organisation qui intègrent production, marketing et les différentes phases de la R&D.

L'innovation est une rencontre entre le techniquement réalisable et le socio-économiquement viable.



- Le changement technique et l'innovation sont des phénomènes **cumulatifs**. Entreprise par entreprise, secteur par secteur, l'innovation et la modernisation sont des affaires *d'apprentissage*. Certes, il existe un phénomène collectif de progrès des connaissances mais ces nouvelles connaissances (à considérer comme des externalités positives) ne peuvent s'accrocher au patrimoine technologique d'une entreprise que par un effort d'adaptation, coûteux en hommes et en investissements. Cet effet "boule de neige" donne par ailleurs toute leur importance aux innovations "incrémentales" qui en s'accumulant construisent une percée (on dit aussi une trajectoire) technologique.
- Le progrès continu des connaissances scientifiques et technologiques n'est injectable dans une entreprise (et un pays) qu'à travers un investissement considérable, d'une part physique (équipements, matériaux, composants) mais aussi immatériel. C'est ce qui fait dire aux économistes que la **technologie est endogène à l'économie** et se développe pour l'essentiel au sein des entreprises en étroite symbiose avec ses autres fonctions. En fait la croissance d'une entreprise comme celle d'une nation implique une interaction forte et positive entre l'investissement immatériel, l'investissement physique, la demande et l'épargne dont l'enchaînement déclenche et entretient une "spirale vertueuse".

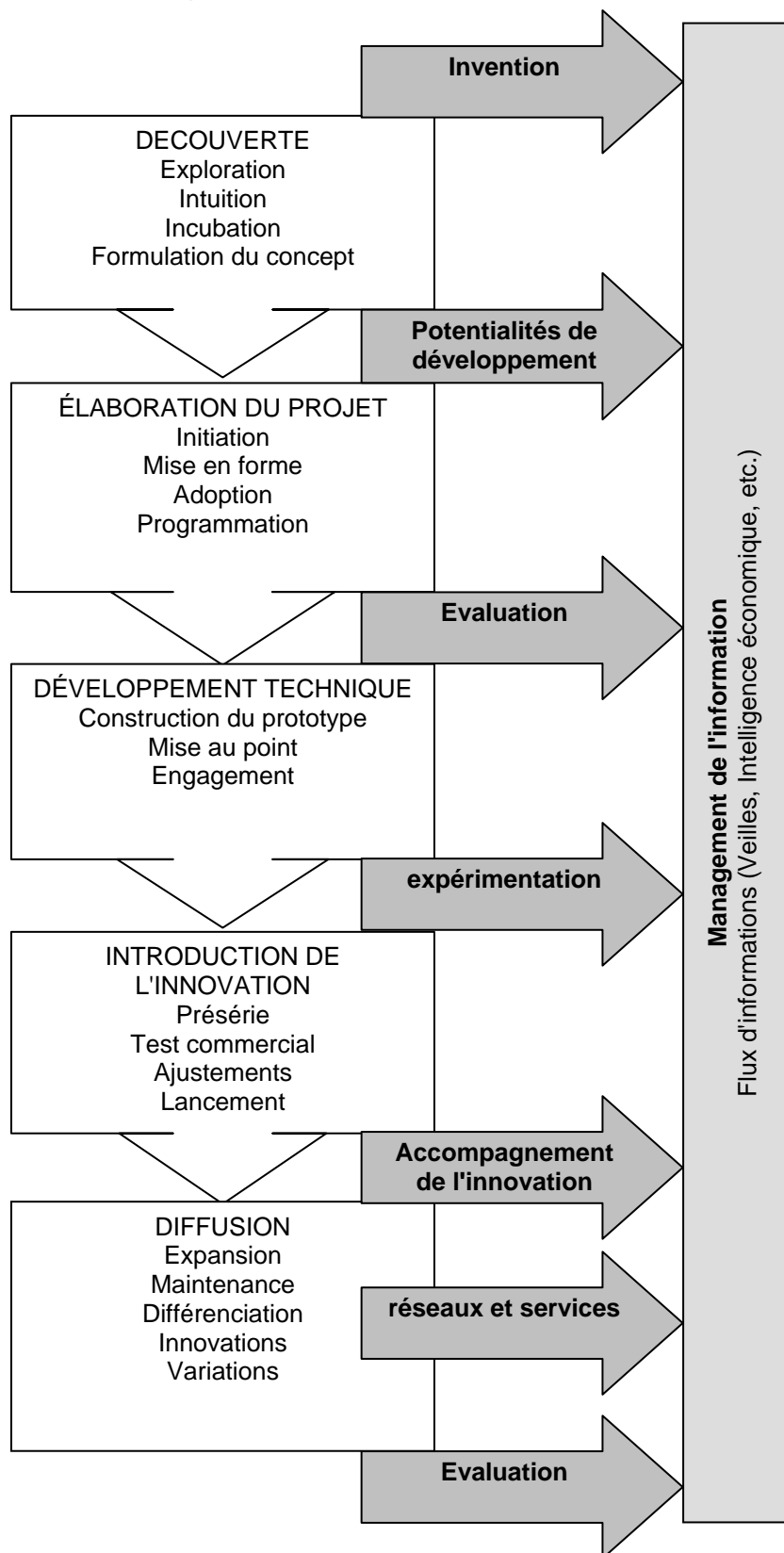
Un modèle systémique:

Le modèle linéaire est remplacé par un modèle systémique et le changement technologique se construit au sein d'un système qui dépend de la qualité de ses éléments (acteurs, actions, connaissances) mais aussi de la densité et de la rapidité des interactions entre ces éléments. Une politique de l'innovation se concentrera donc sur ces mécanismes d'interaction (Service d'Interface et de transfert, programmes

interdisciplinaires, soutien au partenariat, couplage de l'entreprise et de la sphère financière à travers le Capital-risque...).

13.1 - Processus d'innovation

Le processus d'innovation peut se décliner ainsi:



Les phases du processus d'innovation

Invention

- Stimulation de la créativité de groupe
- Croisement des compétences en vue de générer des idées nouvelles et méthodologie de formalisation de concepts, de produits et de services.
- Méthode de tri collectif des idées
- Cartographie des potentiels d'innovation
- Méthodologie de mise en forme visuelle des possibilités d'innovation et des zones d'innovation les plus porteuses.

- **Potentialités de développement**
 - Identification des potentiels de réseau et de gisements de valeur.
 - Repérage des complémentarités entre métiers pouvant générer de la valeur ajoutée.
 - Compétences dormantes et informations non valorisées.
 - Image de marque inexploitée.
 - Potentialité de relation de l'entreprise avec le monde extérieur.

- **Evaluation**
 - Analyse de métier, de la fonction socio-économique, des compétences clés, des actifs immatériels, et des articulations avec d'autres métiers.
 - Etudes de l'impact des évolutions de toute nature (technologique, économique et sociologique, recours aux TIC).
 - Analyse d'univers et des cibles.
 - Construction de scénarios d'évolution.

- **Réalisation d'expérimentation de services**
 - Identification des acteurs pertinents et intéressés
 - Montage de l'expérimentation
 - Accompagnement des utilisateurs
 - Analyse des résultats

- **Accompagnement de l'innovation**
 - Identification de nouveaux usages et de nouveaux univers.
 - Conduite de la phase de conception en interaction avec l'aval (utilisateurs testeurs)
 - Marketing de l'innovation

- **Mise en place de réseaux et de services**
 - Identification des possibilités d'interaction entre les acteurs
 - Conception de services coopératifs dédiés au(x) métier(s) concerné(s)
 - Accompagnement des utilisateurs
 - Montage de club d'entreprises

- **Evaluation de services**
 - Analyse du service effectivement rendu
 - Impact qualitatif sur les acteurs directs d'un processus et sur l'environnement.

- **Management de l'information**
 - Management de réseau
 - Organisation dynamique et mise en place d'un management centré sur la circulation des informations ou des connaissances.

13.2 – Conception et innovation

Compétition par l'innovation et stratégies d'entreprises

Les recherches ont confirmé l'irruption massive de l'innovation dans les stratégies des firmes qui fondaient hier leur compétitivité sur des effets d'échelle et des stratégies d'oligopole.

Elles ont révélé, au-delà des différences sectorielles, les convergences de ces trajectoires et en particulier un déploiement en trois phases :

1. remise en cause du management des projets ;
2. transformation des métiers de développement ;
3. repositionnement et refonte interne des unités de recherche

Coordination des projets et coopération dans les situations de conception

La conception confronte les acteurs à des problèmes d'ordre cognitif et décisionnel spécifiques. Elle engage simultanément et de manière dialectique les mondes virtuels des savoirs, les volontés des concepteurs, et les caractéristiques concrètes des situations. La question de la compréhension entre participants d'une même situation de conception se mélange à celle de la négociation et de l'argumentation dans des démarches de construction collectives.

Les travaux portant sur l'émergence des nouveaux outils ont montré en quoi la mise en œuvre des nouveaux principes de l'ingénierie concourante, comme les nouveaux outils de communication disponibles pour co-crée de nouveaux produits, transforment en profondeur les pratiques professionnelles des acteurs intervenant dans ces processus et pouvaient constituer de nouvelles répartitions des compétences entre fournisseurs, créateurs et diffuseurs dans la prise en charge de la conception.

Dynamique des métiers de conception et management des connaissances

Les transformations en cours ne se limitent pas à l'émergence des acteurs projets et à la mise en place de modes de coordination " concourants ". Elles forcent à une redéfinition des compétences individuelles et des organisations collectives des métiers impliqués. C'est la question de la construction et la capitalisation des connaissances essentielles aux processus innovateurs qui est ici en cause : réorganisation des centres de recherche, nouvelles démarches et outils de veille, etc En effet, chaque projet permet d'apprendre des éléments spécifiques, sur de nouveaux marchés, sur de nouvelles technologies, sur de nouveaux composants, sur des process industriels. Chacun de ces apprentissages peut être réinvesti et oriente donc les voies explorées. Le développement de produits nouveaux détermine par conséquent les trajectoires d'apprentissage de la firme. Par exemple, le développement rapide des connaissances scientifiques dans les

biotechnologies, en immunologie et en génétique impose d'articuler développement des projets et développement des compétences en recherche. De plus, le management des compétences y articule différentes modalités : management interne des équipes et des connaissances, gestion des ressources humaines (recrutement de chercheurs formés dans des équipes diverses), alliances de formes multiples (coopérations avec des laboratoires publics et des coopérations entre industriels, fusion-acquisition, sous-traitance d'activités), jusqu'à l'achat de brevets.

Economie des activités de conception

Les processus d'innovation se déployant sur des périmètres qui traversent les frontières des entreprises (omniprésence des notions de réseau et de partenariats), les concepts traditionnels d'échange économique, adaptés à l'économie des biens, sont mal adaptés pour réguler les échanges immatériels des collaborations inter-entreprises, comme le montrent par exemple, les difficultés à concilier le droit de la propriété intellectuelle et la régulation de la concurrence. Du fait de la nature même des activités de création et de conception, leur évaluation économique est problématique. Parce qu'elle doit intégrer la question du risque, de l'incertitude, du décalage temporel, et de l'irréversibilité. Parce que, par essence, toute innovation est la combinaison et l'intégration d'apports variés ; la question de l'attribution d'une part du résultat global à certains contributeurs est problématique. Enfin, parce que, comme le montrent les difficultés soulevées par le développement des nouveaux systèmes d'information et de télécommunications, les organisations sont mal outillées pour structurer et rationaliser leurs décisions et leurs choix.

Dans ce domaine, l'apport des recherches menées dans le **secteur culturel** est particulièrement important car il préfigure des situations que l'on rencontre désormais de plus en plus dans les secteurs industriels et des services. Ce domaine a été confronté très tôt à des questions qui ne se sont posées que récemment aux entreprises : organisation d'une production immatérielle, évaluation de biens et services pour lesquels n'existe aucun critère de mesure spontané et indiscutable, difficulté de la tarification, imprévisibilité du succès commercial. L'histoire du droit d'auteur et les différents modèles de rémunération qu'il supporte, permettraient d'envisager dans quelle mesure ce type de dispositif serait mobilisé dans des secteurs de la vie économique a priori très éloignés de la sphère culturelle : l'industrie ou les services.

13.3 – Ressources pour l'élaboration d'une démarche innovante cohérente

Les outils d'analyse

- Normalisation et législations (locale, européenne, zones de vente)
- Veille technologique et Intelligence économique
- Étude de marché et tests consommateur
- Analyse de la distribution
- Analyse des marques et des brevets
- Benchmarking et perspectives

Les connaissances

- des réglementations
- du contexte du marché
- des technologies non maîtrisées ou émergentes
- de la concurrence

Définition de l'innovation

- Stratégie d'innovation
- La gamme, les produits et services
- Les coûts et le prix de vente
- Business plan

Expression du besoin

- Cahier des charges fonctionnel et analyse de la valeur

Les outils de développement

- Design et conception industrielle
- Créativité et brainstorming
- Méthode Triz
- Maquettes et prototypes
- Partenariat fournisseurs, clients (concurrents)
- Tests de validation
- Aides à l'innovation
- Brevets et protection

14 – L'intelligence économique et les veilles

Il n'est pas un article de presse qui ne rappelle l'importance de l'innovation dans la réussite des entreprises. Au sein des grappes industrielles, cette réussite dépend étroitement du partage de l'information entre entreprises concurrentes mais aussi des dispositifs de veille stratégique et de transfert de technologie mis en place.

Trop longtemps mal connu, le concept d'intelligence économique ne présente pas en France la même acception que dans les pays anglo-saxons où il recouvre deux préoccupations clairement précisées:

1. bénéficier de toutes les informations prospectives utiles au maintien de sa compétitivité
2. se prémunir contre un accès non souhaité aux données dont on dispose.

Conséquence l'intelligence économique ne bénéficie pas aujourd'hui en France des structures permettant de faire face efficacement aux nécessités de notre pays en la matière. Au début de l'année 2003, Jean-Pierre Raffarin a confié une mission sur ce thème à Bernard Carayon, député du Tarn. Dans le rapport (Annexe) , le parlementaire dresse d'abord un état des lieux de la manière dont la France intègre la notion d'intelligence économique dans son système éducatif et dans son action publique. Mais surtout il avance nombre de propositions (38 au total) destinées à valoriser davantage cette fonction auprès de l'ensemble des acteurs économiques : les services de l'Etat, les établissements publics concernés, les collectivités territoriales, les universités et les entreprises appartenant aux grandes filières stratégiques. Elles visent toutes à sensibiliser et à mobiliser les forces vives pour faire en sorte que l'intelligence économique occupe en France une place digne des enjeux qu'elle doit prendre en compte.

14.1 – Définition et caractérisation de l'Intelligence économique

L'Intelligence Economique (IE) est une démarche de recherche, le traitement, l'interprétation et la diffusion de l'information utile aux acteurs économiques et sociaux en vue de réaliser des projets communs. Elle permet d'agir efficacement ensemble, d'une façon coordonnée sur des projets communs, qui fondent la performance d'une entreprise, la prospérité d'un territoire. L'IE est un levier majeur pour organiser les réseaux en vue de réaliser des projets communs, en passant à une pratique de l'anticipation, et ainsi combler le déficit de coopération inter-entreprise. (75 % des produits qui seront commercialisés dans 5 ans n'existent pas encore!)

L'IE se caractérise par quatre fonctions qui s'enchaînent:

1. La maîtrise du patrimoine scientifique technique et des savoir-faire actuel et à venir (80% des chercheurs que la terre ait porté sont en activité à notre époque), qui nécessite à la fois protection (dépôt de brevets), surveillance (veilles scientifiques, technologiques) et enrichissement (acquisition de technologies);
2. L'identification des opportunités (veille commerciale et stratégique), mais aussi des risques accrus par la mondialisation (contrefaçon, piratage informatique) ;
3. La coordination des acteurs et des activités on peut ainsi aller de la firme-réseau (relations avec ses cotraitants, fournisseurs) au réseau de firmes ;
4. La mise en œuvre de pratiques d'influence. Les grands groupes et les PME peuvent, par exemple, participer en amont à la constitution de normes, lesquelles constituent désormais un enjeu stratégique, tant dans la maîtrise des marchés existants que dans la conquête de nouveaux.

La démarche d'intelligence économique peut ainsi permettre de passer d'une pratique de l'adaptation à une pratique de l'anticipation.

Information et renseignement:

- L'information est disponible est accessible en grande quantité, d'un coût négligeable, pas toujours recoupée, validée ou vérifiée et est évolutive.
- Le renseignement est limité en nombre, validé et vérifié, et onéreux.

A partir des conclusions de Mayer, on définit trois approches de l'information:

- Marchande: création de valeur ajoutée et d'emplois
- Fonctionnelle: interaction sur le reste de l'économie, la formation et la culture
- Stratégique: intelligence économique

14.2 – La pertinence et la nécessité de l'IE

Le lien entre innovation, croissance et emploi apparaît comme caractéristique des économies modernes confrontées à une concurrence internationale dont le déterminant devient la maîtrise des connaissances et des savoir-faire. Même si la technologie est encore trop souvent perçue, sur le lieu de travail, comme rivale de l'homme et cause de suppressions d'emploi, la réalité montre qu'au contraire l'emploi se crée davantage dans les pays qui investissent dans l'éducation, la formation, la recherche, l'innovation et les nouvelles technologies.

Notre salut passe par le développement des PME. Celui-ci ne saurait se concevoir sans la conviction forte que la croissance, notamment dans un monde global, passe par la maîtrise de l'information, notamment celle des marchés étrangers.

Le deuxième frein qu'il nous faut lever relève de notre culture de l'information. Trop souvent nous pensons encore que la détention de l'information confère le pouvoir, nous enfermant en cela dans une culture de secret qui est un leurre à une époque où, notamment grâce au développement des techniques du multimédia, plus de 90% des informations utiles à une entreprise, sont d'accès aisé.

Le premier obstacle à lever, va consister à définitivement installer l'idée que l'intelligence économique n'est pas le monopole d'une intelligentsia souvent liée au complexe militaro-industriel et qu'elle concerne aussi les PME.

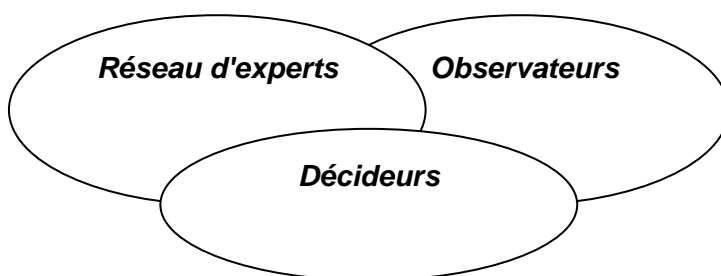
Cette culture de l'anticipation permet, tant pour les pouvoirs publics que pour les entreprises, de combiner approche défensive (protéger le patrimoine scientifique et technologique, parer les nouvelles menaces de la mondialisation ...) et offensive (accroître notre capacité d'innovation, construire notre influence sur les marchés extérieurs et au sein des organisations internationales ...), au service de l'emploi.

les Etats-Unis, le Japon, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, la Suède ont mieux que nous saisi tout le parti qu'ils pouvaient tirer d'une maîtrise stratégique de l'information qui, dans la guerre économique, leur donne un avantage compétitif déterminant. Et n'ont pas lésiné sur les moyens. L'exemple du Japon est là qui le prouve dont les entreprises, selon une récente étude du MITI, consacrent 1,8% de leur chiffre d'affaires à l'intelligence économique.

La mondialisation nous apprend que la performance d'une entreprise, la prospérité et la puissance d'un territoire, est fondée sur son aptitude à agir efficacement ensemble, d'une façon coordonnée sur des projets communs et que l'affrontement entre firmes ne met plus en cause des entreprises maîtrisant l'une des dimensions de la compétitivité (les prix, la qualité ou la commercialisation), mais l'ensemble du processus d'innovation.

Désormais, la maîtrise de l'information complexe, le jeu des rapports de forces géopolitiques et géoéconomiques, la dimension culturelle des économies nationales et une nouvelle organisation du processus de décision (fondé sur la concertation, le souci

constant de l'application, du suivi des solutions et de l'évaluation) forment les ingrédients d'une vision plus adaptée aux réalités internationales.



Sans réseaux, les métiers de l'information n'existeraient pas. Peut-on concevoir la veille sans réseaux capillaires, l'intelligence stratégique sans réseaux fonctionnels, le lobbying sans réseaux d'influence, la relation partenariale sans réseaux coopératifs, etc. ?

Ainsi deux moteurs sont au cœur de l'action et de la démarche d'intelligence économique: l'information et la stratégie concertée:

- L'interprétation et la maîtrise de l'information, sources principales de la performance;
- La stratégie concertée car elle démultiplie l'efficacité des actions engagées au sein d'une entreprise ou entre les acteurs d'un même territoire (entreprises, administrations, système de recherche et de formation, organismes financiers, etc..)

Cependant, les limites sont encore réelles. Ainsi, les circuits d'information sont surtout centrés sur le fonctionnement interne de l'entreprise et limités au domaine de la gestion. Les entreprises ne sont encore que 13 % à déclarer réaliser une interface informatique entre les services de la gestion et les services de production, et 19 % entre services de conception et services de production. Quant à la communication informatisée avec des partenaires externes, si elle se développe, elle ne concerne encore que 17 % des entreprises dans les transferts de données avec leurs clients, ou 14 % avec leurs fournisseurs et sous-traitants.

L'IE peut contribuer à combler notre déficit de coopération inter-entreprises. Dans la compétition mondiale les entreprises françaises restent trop isolées (la moitié des PME françaises n'exportent pas).

Il est pardonnable d'être battu, mais pas d'être surpris.

Frédéric le Grand

14.3 – La veille technologique dans les PME

Extrait de: "Veille technologique" Guide des bonnes pratiques en PME/PMI (H. Dou)

"Suite à la dématérialisation progressive des activités des entreprises et au développement des activités de service, il est apparu que l'information est devenue une matière première, d'une part extrêmement abondante, et d'autre part extrêmement importante. L'information est dorénavant jugée aussi importante que tout autre type de matière première entrant dans les processus de production et de création de valeur dans l'entreprise.

Il est admis que la grande majorité des informations nécessaires aux entreprises sont disponibles de façon ouverte et dans un cadre légal. L'exploitation systématique et organisée de ces informations disponibles permet d'acquérir une vision intelligente sur l'environnement de l'entreprise et ainsi de mettre en œuvre des actions pour la défense d'une position ou d'un avantage concurrentiel. Une telle pratique est aujourd'hui communément appelée Veille et s'inscrit dans le concept d'intelligence compétitive.

En principe, un système de veille repose sur deux éléments clés les source d'informations et une organisation collective et structurée permettant de les exploiter.

Par exploiter, nous entendons rechercher, collecter, trier et traiter l'information, dans le but de la mettre à disposition pour une utilisation efficace.

Le champ d'application de l'information à valeur ajoutée issue du système de veille peut se situer à différents niveaux. Sur le plan opérationnel tout d'abord, on s'intéressera aux outils, procédés, méthodes en relation avec le métier de l'entreprise. Ce niveau d'information permet par exemple aux ingénieurs d'adapter les procédés ou produits en fonction de l'évolution du domaine spécifique.

Sur le plan tactique ensuite, l'entreprise s'efforcera d'élargir son champ de vision au-delà de son propre domaine d'activité, par exemple à l'évolution des technologies concurrentes, au développement de produits remplissant les mêmes fonctions que les siens, aux développements dans le domaine des nouveaux matériaux en général... Enfin, sur le plan stratégique, l'entreprise cherchera à déterminer comment elle peut profiter de sa culture, de son savoir, de ses connaissances et de ses compétences pour pouvoir évoluer.

Tout le monde et chaque société a désormais accès aux mêmes informations. Ce n'est pas le fait de la collecter qui apportera un avantage particulier si cette collecte est considérée comme une fin en soi. La différence résultera de l'analyse et du traitement que subira l'information collectée.

Ainsi un système efficace de veille dans une société permettra d'innover en connaissance de cause, sans refaire ce qui a déjà été fait ailleurs, de prendre connaissance des produits, techniques et méthodes permettant de résoudre des problèmes particuliers résultant de l'activité de l'entreprise, de connaître l'évolution des nouvelles technologies susceptibles d'avoir une influence sur l'activité de l'entreprise, d'identifier des nouveaux domaines d'activité, d'identifier des concurrents jusqu'alors inconnus, de prendre connaissance des succès et/ou des idées des autres, de prendre connaissance d'éventuelles contraintes réglementaires (normes), législatives ou politiques auxquelles sont confrontés les produits ou activités de l'entreprise, cela en vue d'anticiper des changements et/ou des actions de concurrents.

Cependant, la situation à laquelle les entreprises doivent faire face n'est pas aisée. En effet, l'information est de plus en plus abondante et d'un accès facilité par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les PME essayent certes de rejoindre le mouvement en se connectant par exemple au réseau Internet ou en recherchant de façon plus ou moins sporadique des informations documentaires ou informelles... Mais adoptent-elles les bonnes pratiques pour en tirer pleinement profit ?

Pour les PME, la problématique actuelle tourne autour de l'approche générale de l'information. Elles n'ont en effet pour la plupart pas encore développé d'approche organisée.

Nous ajouterons qu'au delà de leurs activités fonctionnelles, les différents acteurs et services de l'entreprise se doivent de participer à la démarche d'intelligence économique. Par exemple, le commercial remonte et analyse les informations sur les clients, les achats identifient les savoir faire des fournisseurs, les financiers recherchent les opportunités d'alliances et les sources de financements et d'aides, le service des relations humaines organisent des formations spécifiques dans le cadre de la politique de l'entreprise.

Guide:**LES 10 COMMANDEMENTS POUR UNE BONNE PRATIQUE DE LA VEILLE DANS LES PME/PMI (2):**

1. Assurez-vous de la volonté et de la conviction des dirigeants de l'entreprise.
2. Analysez le niveau des pratiques informationnelles dans l'entreprise
3. Analysez les mécanismes de diffusion de l'information dans votre entreprise
4. Définissez et formalisez vos besoins en information
5. Sensibilisez et impliquez le personnel concerné à la valeur de l'information
6. Diversifiez vos sources d'informations
7. Exploitez systématiquement les sources d'informations formelles
8. Organisez la collecte de l'information informelle dans votre société
9. Souciez-vous de la protection de vos informations
10. Faites appel à des professionnels de l'information

Le principal défi relevé par ce guide consiste à proposer aux PME une méthodologie ou plutôt une série de recommandations pragmatiques et concrètes sur lesquelles elles pourront se baser et réfléchir pour mettre en place une démarche simple et organisée de gestion de l'information.

*(2) Collection "PME/PMI et Innovation", publié avec l'aide de la commission européenne;
Sous la direction de Serge Quazzotti, Cyril Dubois, Henri Dou*

14.4 – L'intelligence économique dans les territoires

L'intelligence économique représente la maîtrise de l'information économique et technique, la capacité d'anticipation, et l'usage organisé des réseaux d'influence et d'action au profit d'un projet ou d'une organisation. Aujourd'hui répandue dans les grandes entreprises ou organisations, elle doit être mise au service du tissu économique local et des projets structurants des territoires.

Le rapport "Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale", réalisé à la demande du Premier ministre par le député Bernard Carayon, a rappelé l'intrication des logiques des territoires et de celles des entreprises; il a présenté un certain nombre de propositions pour développer l'intelligence économique dans les territoires.

14 façons de définir l'intelligence territoriale

L'intelligence territoriale, c'est:

1. cinq composantes essentielles : diagnostic, expertise du territoire, partenariat public-privé, anticipation et valorisation
2. une grille de lecture des territoires, des projets
3. du patriotisme économique
4. bâtir des réseaux : réseaux territoriaux, articulation entre le territorial et le national, conception très pratique ou très pragmatique des alliances, des intérêts
5. la mutualisation de l'information, publique et privée
6. le mariage de l'information " blanche " et de l'information " grise " (renseignement)
7. la compréhension (de l'intérieur) des systèmes de production, d'échanges, d'innovations et de décisions pour en révéler et en exploiter les potentialités et pour mettre en place les systèmes d'influence les plus efficaces
8. l'échange de la connaissance à la fois de qualité, intensifié, organisé et équilibré
9. l'outil qui permet de tirer de la mondialisation toute sa richesse : toutes les informations qu'elle crée, toutes les potentialités de marchés, de produits, de technologies...
10. le facteur de cohésion et de développement des pôles de compétitivité d'un territoire, car il permet l'articulation entre les innovations et les réseaux d'acteurs
11. le système qui permet une imbrication réussie du secteur public et du secteur privé
12. le système qui permet de relier l'ensemble des institutions, des entreprises, et plus généralement des acteurs économiques entre eux, de façon non seulement à partager de l'information, mais surtout de faire émerger les potentiels d'innovation qui sont souvent cachés ou inexploités

13. une politique publique destinée aux acteurs économiques, à la production de richesses, à l'amélioration des capacités d'influence, de puissance et d'indépendance
14. un dispositif d'analyse et de prévision nourri de la réflexion, des analyses et des informations recueillies notamment par les différentes administrations publiques.

Etat des lieux:

Le premier bilan des actions d'intelligence territoriale en France fait apparaître:

- le besoin de mutualisation des compétences et des informations au service du développement économique et technologique ;
- une relative dispersion des actions; la quasi totalité des régions a déjà lancé des expérimentations en intelligence économique à destination des entreprises ou de groupes d'entreprises, mais très peu d'entre elles ont initié une véritable démarche intégrée d'intelligence territoriale, s'appuyant sur un " organe " de pilotage et d'évaluation ;
- la nécessité de mieux adapter les outils et moyens d'intelligence économique au contexte du territoire concerné ; nombre de régions mettent en œuvre des instruments de valorisation, de veille, de mise à disposition de l'information publique, sans en avoir au préalable, défini avec précision les finalités, ou étudié les modes d'actualisation et de traitement des contenus (nature et type d'informations à collecter, à traiter et à diffuser) ;
- le désir des régions de pouvoir suivre correctement leurs grands secteurs d'activité, de les fidéliser et d'anticiper les menaces et opportunités éventuelles.

Guide pratique de l'intelligence territoriale: 20 actions à entreprendre

1. Identifier et valoriser les points forts, les atouts
2. Se positionner sur des niches ; mener des actions ciblées sur ces niches en se positionnant dans un espace beaucoup plus élargi
3. S'appuyer sur des compétences présentes sur le territoire, les mutualiser
4. Concentrer les ressources du territoire sur la base d'une stratégie
5. Déterminer les axes prioritaires de la politique d'aménagement du territoire à partir de l'aide à l'émergence et au développement de pôles de compétitivité ; faire l'inventaire des technologies clés
6. Identifier les quatre ou cinq domaines technologiques qui renouvelleront demain le tissu économique du territoire
7. Trouver un "terrain fertile" (projet) sur lequel tous les acteurs vont pouvoir travailler ensemble
8. Décloisonner public et privé ; optimiser les relations entre acteurs publics et acteurs privés ; développer "*l'esprit club*"

9. Mettre à disposition des acteurs économiques les informations publiques, les expertises, du soutien opérationnel
10. Analyser les données et études (souvent très nombreuses) concernant le territoire : expertiser le territoire
11. Etre réactif : la chance sourit davantage aux rapides qu'aux puissants
12. Etre efficace : l'organisation est plus importante que la taille
13. Mailler de manière dense et systématique les acteurs du développement technologique et économique du territoire
14. Bâtir un véritable écosystème relationnel, c'est-à-dire vivre ensemble avec du dynamisme, du partage d'informations et d'idées pour qu'il y ait un ancrage territorial d'activités, de services, d'entreprises, d'acteurs
15. Sensibiliser et former le personnel territorial (qui est trop souvent encore dans une approche administrative plutôt qu'offensive) à l'intelligence territoriale
16. Valoriser le territoire, c'est-à-dire développer aussi bien sa notoriété que mettre en avant ses savoir-faire
17. Construire et disposer d'une grille de lecture : grille de lecture des relations publiques et privées ; grille de lecture des relations économiques internationales ; effectuer systématiquement une radiographie du territoire
18. Doter les représentations permanentes à Bruxelles (Europe) d'un outil d'anticipation (Vigie)
19. Faire du benchmarking, apprendre à se comparer et essayer de consolider les bonnes pratiques
20. Créer un guide des bonnes pratiques en intelligence territoriale pour être capable de diffuser les outils, les instruments, les méthodes et les approches qui ont fonctionné

15 - Proposition d'une définition d'un modèle conceptuel

Un certain degré de flexibilité dans l'organisation peut permettre de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information. On voit bien aussi l'intérêt des coopérations interentreprises en réseau, des partenariats en ligne, du partage de l'information en temps réel. On perçoit de plus en plus la nécessité de l'intelligence économique et de la bonne insertion dans les réseaux. À tout miser sur l'interactivité et la réactivité, on fait l'impasse sur la dialectique du processus d'innovation, sur les trajectoires technologiques, sur le projet et sur les conditions de l'action collective.

L'organisation est liée à la production et l'entreprise existe au moins pour gérer des complémentarités, économiser des coûts de transaction, internaliser des externalités, permettre l'accumulation du capital et du savoir, l'apprentissage, l'innovation et le partage de l'expérience.

Nous avons vu que l'accroissement de l'efficacité d'une organisation passe par une exploitation maximale des ressources présentes dans les réseaux dont elle fait partie.

Sur la base de l'image dégagée du contexte ou dans lequel évolue la grappe, il nous semble évident que le développement local passe nécessairement par la mise à contribution de réseaux présents sur son territoire, en vue d'exploiter les ressources qui y sont présentes.

- Définir les conditions essentielles à l'exercice d'un leadership résilient approprié.
- Visionner le rôle de la grappe comme organisation intermédiaire de développement local
- Assurer l'efficacité du positionnement stratégique de la grappe dans les réseaux du développement local et du développement coopératif.
- Concevoir un système d'activités résilientes pertinentes
- Évaluer les activités résilientes de la grappe

Entre l'atomisation de la chaîne de valeur, la cotraitance généralisée et l'explosion du trading qui fait, qu'on le veuille ou non, exploser les coûts de transaction et qui brouille la signification des prix, le calcul économique indique qu'il existe des cas où le tout vaut davantage que la somme des parties et appelle au maintien d'îlots de pouvoir conscient pour faire obstacle à la désorganisation de la production, pallier les déficiences du marché, dépasser les limites de la concurrence.

L'œuvre humaine est collective... Rien qui ne soit collectif ne sera solide et durable.

Miguel de Unamuno (2003)

15.1 - La coopération interentreprises : différentes perspectives

Le développement de la coopération interentreprises, en remettant en cause un certain nombre de postulats de base des conceptions classiques de l'organisation, oblige aussi à repenser la théorie. En effet, les approches théoriques de l'économie et de la gestion considèrent habituellement l'organisation comme une entité parfaitement définie. En stratégie, la méthode la plus classique de l'analyse consiste à confronter les caractéristiques propres de l'organisation (forces/faiblesses) aux principaux éléments de son environnement (opportunités/menaces). Avec les alliances, non seulement les frontières entre l'organisation et son environnement s'effacent, mais c'est souvent la frontière entre l'entreprise et ses concurrents qui se brouille (GARRETTE ET DUSSAUGE, 1995)

L'intérêt académique porté aux relations interorganisationnelles a émergé vers la fin des années 1960 avec la théorie de l'échange (BLAU, 1964; EVAN, 1963; LEVINE & WHITE, 1961; LITVAK & HYLTON, 1966). Celle-ci a fourni les principes de base pour la théorie de la dépendance des ressources sur les liens inter organisationnels. La recherche a été revitalisée ces dernières années avec la prolifération de liens inter-firmes internationaux. Cette recherche est dominée essentiellement par l'approche de la dépendance des ressources, l'approche stratégique, l'approche de l'apprentissage organisationnel et pour l'écologie des populations. Plusieurs auteurs (KOGUT, 1988; MENGUZZATO BOULARD ET RENAU PIQUERAS, 1994; GARRETTE ET DUSSAUGE, 1995) avancent ces approches afin d'expliquer le phénomène des alliances stratégiques. Chacune de ces perspectives contribue à la compréhension des arrangements coopératifs et dirige notre attention sur les différents aspects de ces liens:

Perspective de la dépendance des ressources

Trois suppositions motivent la perspective de la dépendance des ressources (AUSTER, 1994):

- le but principal des organisations est de maximiser leur pouvoir,
- les organisations, pour survivre, ont besoin d'obtenir les ressources de l'environnement.
- l'environnement est incertain.

Ainsi, le moyen par lequel les organisations maximisent leur pouvoir est l'établissement de liens inter organisationnels pour acquérir les ressources et les informations sur leur

environnement, coordonner l'interdépendance compétitive ou réduire l'incertitude. Les organisations, à l'intérieur de ces relations, essayent de minimiser leur dépendance vis-à-vis des autres organisations et de maximiser celle des autres.

Perspective des coûts de transaction

La théorie des coûts de transactions joue un rôle central dans l'analyse et l'interprétation des alliances parce qu'elle examine le problème de la définition des frontières de l'entreprise (GARRETTE ET DUSSAUGE, 1995). L'une des suppositions fondamentales de cette théorie est que les organisations optent pour le mode par lequel la somme des coûts de production et de transaction atteint un seuil minimum (KOGUT, 1988). Ainsi, selon cette théorie, les organisations créent des arrangements coopératifs afin de minimiser les coûts de transactions. Cette interprétation économique ne permet cependant pas d'expliquer les intentions stratégiques des alliés. C'est dans cette optique que l'approche stratégique est utilisée dans l'analyse et l'interprétation.

Perspective stratégique

Les alliances stratégiques, les stratégies de coopération et les arrangements hybrides sont toutes des expressions utilisées par les chercheurs en stratégie pour décrire les relations entre organisations. Les organisations choisissent d'entrer dans des alliances stratégiques pour acquérir certaines compétences spécifiques qui font défaut à l'organisation qui veut construire un avantage concurrentiel soutenu, pour renforcer leur position concurrentielle en influençant la structure de l'industrie, pour se diversifier, pour réaliser des économies d'échelles ou encore pour contourner les restrictions sur les investissements étrangers (AUSTER, 1994). Ainsi la perspective du comportement stratégique suppose que la sélection des partenaires se fait dans un contexte de positionnement par rapport à la concurrence (KOGUT, 1988)

Après ce survol des plus importantes approches qui se sont intéressées au phénomène des alliances stratégiques, nous pouvons constater que la diversité des perspectives réside dans la diversité des objectifs poursuivis par l'alliance. En effet, l'approche économique ou celle des coûts de transactions justifie la formation d'alliances stratégiques par le fait que les organisations alliées cherchent à réduire leurs coûts de transactions, alors que l'approche de la dépendance des ressources suppose que les organisations s'allient entre elles afin d'accéder à des ressources externes et de développer des projets qu'elles n'auraient pu développer seules.

L'approche stratégique, quant à elle, considère les alliances stratégiques comme une alternative stratégique qui permet aux organisations alliées d'acquérir un avantage concurrentiel.

15.2 – Le catalyseur du processus du changement

Après les résultats, les leçons : l'analyse stratégique est fondamentale, et relativement simple à réaliser ; le catalyseur du processus du changement est un acteur essentiel. Qui peut-il être ?

- soit les entreprises, mais elles peuvent avoir des difficultés à se dessaisir des ses prérogatives.
- les associations professionnelles, mais elles sont souvent favorables au statu quo,
- les centres de services ont quant à eux trop intérêt à vendre leurs propres services,
- le gouvernement central est trop loin, bien que des exceptions, telles qu'aux Pays-Bas, confirment la règle,
- les institutions régionales, comme c'est le cas en Catalogne, sont souvent les plus efficaces.

15.3 – La coopération ou la compération

La coopération ou la compération, une révolution dans la manière de combiner compétition et coopération.

Définitions (extraits dictionnaire):

- **Compère:** *Familier.* Camarade, complice d'un moment (dans une situation donnée). (...) *Vieilli:* Bon et fidèle camarade. (*mais aussi!*) Personne qui est de connivence avec un prestidigitateur, un bonimenteur, etc., et qui aide celui-ci à créer une illusion ou à tromper le public.
- **Compétition:** Recherche simultanée d'un même but, d'une même réussite (par deux ou plusieurs personnes, groupes) (...)
- **Coopération:** Action de coopérer. Travailler en coopération avec quelqu'un
Économie: Organisation en coopérative d'une entreprise commerciale. Société de coopération. Politique d'aide économique, culturelle et technique aux pays en voie de développement (...)

Introduction et caractéristiques:

La coopération est une forme de relation entre les entreprises qui leur permet, en agissant ensemble, d'atteindre un objectif irréalisable autrement. Ces objectifs sont variés, de même que les moyens de les atteindre, et la durée de la coopération ne répond à aucune logique préétablie.

Difficile de classer les formes de coopération interentreprises sans trop simplifier les choses. On peut cependant utiliser certains critères afin de les organiser sans pour autant les modéliser.

Le local , enjeu de la coopération interentreprises

Dans un environnement mondialisé et concurrentiel, la coopération interentreprises et l'organisation en réseau renforce la compétitivité des PME en accroissant leur capacité à innover et à réagir rapidement.

Si elle est un moyen de développement pour les entreprises, elle l'est aussi pour le territoire. Ancrée à une échelle locale, la coopération interentreprises entretient souvent un rapport étroit avec le territoire où elle se situe. Elle peut se nourrir de partenariats locaux et favoriser le développement du territoire, qui, lui même peut accompagner les entreprises dans leur démarche et devenir un partenaire privilégié. Il regroupe une

multitude d'acteurs, publics et privés, l'implication peut apporter des avantages certains aux entreprises qui coopèrent.

Les acteurs de la coopération

Les entreprises sont par définition au cœur de la démarche, qu'elles soient organisées de manière totalement indépendante ou incitées par les acteurs publics. C'est la volonté des entrepreneurs qui reste fondatrice de la coopération.

Les relations de coopération entre les entreprises peuvent aussi être vues comme un moyen pour celles-ci de se développer sans pour autant augmenter leur taille. Dans bien des cas en effet, il s'agit d'un substitut à la croissance interne ou externe des entreprises, constituant par-là une alternative engageant moins de ressources pour étendre potentiellement son aire d'influence, élargir ses frontières, sans augmenter ses effectifs et ses investissements.

Le global, enjeu de la compétition.

La coopération est une forme de relation entre les entreprises qui leur permet, en agissant ensemble, d'atteindre un objectif irréalisable autrement. Ces objectifs sont variés, de même que les moyens de les atteindre, et la durée de la coopération ne répond à aucune logique préétablie.

Les PME en réseau doivent d'abord dépasser le paradoxe qui subsiste entre volonté de collaborer et réflexe de rivaliser avec la concurrence. Les entreprises sont peu enclines à rechercher des accords de coopération régionale lorsqu'elles se portent bien et n'y ont souvent recours que lorsqu'elles ont "la tête sous l'eau"; c'est ce qu'a révélé un rapport de l'institut Fraunhofer pour la recherche en innovation et systèmes de Karlsruhe (2001), en Allemagne.

Cette étude, qui a pris en compte 1 400 entreprises allemandes du secteur des biens d'équipement, a découvert que le niveau de profit était un bon guide pour déterminer si l'entreprise allait rechercher une coopération régionale. En général, les entreprises ayant un ratio chiffre d'affaires / bénéfices avant impôts de 2% ou moins seraient les plus enclines à rechercher une coopération régionale (38% d'entre elles ont opté pour cette solution). Les sociétés ayant un ratio entre 2% et 6% sont relativement moins prêtes à le faire (environ 33% l'ont fait), et les entreprises ayant un ratio supérieur à 6% représentent le taux le plus faible (28%).

Les quatre types de coopération régionale - production, vente, achats et services - révèlent également de grandes variations. Le type de coopération le plus courant pour la plupart des entreprises est la coopération en matière de production, avec plus de 20% des sociétés interrogées coopérant avec une autre entreprise, généralement dans un rayon inférieur à 50 kilomètres. Ce chiffre tombe à 13% pour les coopérations régionales

en matière de vente et pour ce qui concerne les accords de coopération en achats et services, il tombe à 8%. Les données sur les effets de la coopération indiquent que les entreprises qui s'y sont engagées sont généralement mieux placées pour réussir. Par exemple, les sociétés ayant des accords de vente en coopération avec des partenaires de leur région affichent la plus forte croissance annuelle de chiffre d'affaires, avec une moyenne de 35%. Les accords de coopération en achats réduisent les frais généraux, et bien que ces accords se traduisent par de plus longs délais de livraison à l'entreprise, il n'est pas prouvé que ceci affecte sa capacité à tenir ses délais. Les accords de coopération pour les services tendent à augmenter la part des services dans le chiffre d'affaire total. Pour les entreprises sans accord ce chiffre est d'environ 7%, alors que les entreprises avec accord voient ce chiffre augmenter d'environ 19%.

La coopération et la concurrence

La coopération implique bien sur des intentions et des comportements différents de la concurrence. Pourtant, quand on parle de la première, la seconde n'est jamais loin, comme l'avait compris PERROUX (1960) qui conceptualisait la relation bivalente "lutte-coopération" et l'érigeait en figure centrale de l'économie (MARTINET, 1996).

Dans le tableau ci-dessous, nous résumons les deux dilemmes à prendre en considération dans la gestion d'une alliance ainsi que les enjeux soulevés.

| | Intentions et comportements | Frontières |
|------------------|---|---|
| thèse | coopérer sans arrière pensée, avoir une volonté commune de profiter ensemble des bénéfices | ouvrir ses frontières au partenaire en termes d'échanges d'information et de ressources |
| antithèse | concurrence sous-jacente ou future, volonté d'utiliser le partenaire à son détriment pour des enjeux cachés | se fermer, exclure le partenaire de l'organisation, contrôler strictement l'information et les ressources |

16 - Dynamique de l'économie du savoir

Le professeur ROUTTI, professeur à l'Université technologique de Helsinki, président exécutif de *Creative Industries Management*, et ancien directeur général de la Direction générale des sciences, de la recherche et du développement de la Commission européenne souligne que nous vivons à une époque de changements fondamentaux : la mondialisation, la révolution numérique et l'arrivée de l'économie fondée sur le savoir en sont trois exemples. Le professeur ROUTTI cite le cas de la Finlande pour illustrer la transformation réussie d'une économie fondée sur les ressources en une société fondée sur le savoir. La Finlande se classe en tête de liste pour plusieurs indicateurs, y compris le rendement en R & D, les brevets européens et les exportations de haute technologie.

Nombre de petites entreprises se sont spécialisées dans des marchés où il y a des occasions mondiales. En effet, dans une économie mondiale, les entreprises doivent trouver les meilleurs partenaires possibles, partout dans le monde.

Plusieurs conditions doivent être en place pour le développement d'une économie concurrentielle, entre autres la démocratie, la durabilité, des institutions solides et du capital humain.

Les forces motrices sont la technologie, une économie axée sur les marchés, l'accès aux capitaux, les politiques publiques et le régime politique.

DAVIS & MEYER (1997) identifient trois facteurs qui façonnent la nouvelle économie: la vitesse, les connexions et les intangibles.

Reprenant ces trois axes et y ajoutant la ressource du capital humain (BELL, 1976), nous pouvons appréhender la dynamique générale de l'économie du savoir

| | Ressources humaines | Liens | Vitesse | Intangibles |
|-----------------------------------|---|---|--|--|
| coopération VS concurrence | La coopération permet d'accroître l'accès à la ressource rare que constitue le travail qualifié mais la mobilité accrue du personnel fait peser un risque de déqualification sur l'entreprise surtout si la compétence est plus individuelle que systémique | Dans l'économie du savoir, l'avantage concurrentiel se bâtit souvent dans les réseaux rendant également plus ambiguës les postures et les luttes concurrentielles | L'exigence de vitesse et de flexibilité pousse vers la coopération mais peut également activer le balancier entre coopération et concurrence | L'acquisitions de compétences intangibles nécessite souvent l'interaction et la coopération et rend plus pernicieux la lutte concurrentielle, la déplaçant souvent, au moins à court terme, des parts de marché vers le stock de compétences |
| interne VS externe | Le personnel qualifié impliqué dans l'alliance, porteurs du savoir organisationnel symbolise le franchissement des frontières par une partie du capital de la firme | La qualité des connexions nécessite . la fois une structure, une culture de la communication et une gestion des flux d'informations | L'impératif de vitesse et de flexibilité nécessite la souplesse des interfaces tout en maintenant un contrôle minimal | L'importance des actifs invisibles nécessite l'interaction, le travail en équipe pour espérer capturer une partie des compétences du partenaire tout en lui livrant une partie des nôtres |

Les deux dilemmes dans le contexte des quatre moteurs de l'économie du savoir.

16.1 – Gestion des connaissances et des compétences dans les organisations

Une gestion efficace des savoirs et des compétences est nécessaire à l'émergence d'une organisation apprenante. Le développement de dispositifs de gestion des connaissances (Knowledge Management ou KM) reflète la prise de conscience par un nombre croissant d'entreprises que les savoirs et les compétences, longues à acquérir et difficiles à transférer, sont un facteur de différenciation majeur et deviennent une variable à part entière de la stratégie.

Cinq principaux facteurs expliquent l'intérêt croissant des entreprises pour la gestion des connaissances :

1. Les entreprises doivent être capables de réutiliser tout ou partie des expériences passées, de manière à réduire les coûts et à être plus réactives.
2. Elles doivent gérer le risque de perte de compétences lié aux départs en retraite, aux restructurations et aux fluctuations de leur personnel.
3. L'informatisation et l'automatisation, ainsi que la diffusion d'Internet, modifient les besoins en traitement des informations, celles-là devenant très abondantes.
4. Les entreprises doivent protéger et valoriser les savoirs, au travers d'un effort accru en matière de dépôt de brevets, de gestion de portefeuille, et de veille technologique.
5. Le pilotage de la valeur dans les organisations doit de plus en plus intégrer l'évaluation des connaissances produites ; ceci représente un enjeu important ainsi qu'une grande difficulté comptable.

Pourtant, les pratiques de gestion des connaissances sont encore balbutiantes dans la majorité des organisations (entreprises ou administrations). Il est difficile de trancher sur un éventuel retard français en matière de gestion des connaissances et des compétences.

Quoi qu'il en soit, les pratiques en la matière sont encore à un stade de démarrage dans la majorité des entreprises. Les dispositifs de gestion des connaissances sont beaucoup plus diffusés dans les grandes entreprises que dans les PME. Pourtant, une sensibilisation à la gestion des connaissances pourrait améliorer les performances des PME, en leur permettant de concevoir un positionnement en termes de compétences vis-à-vis des grandes entreprises et en facilitant leur insertion dans les réseaux de partenariat.

16.2 - Le concept de "BA" dans la voie japonaise de la création du savoir

Le concept de "BA", introduit en 1996 par Ikujiro Nonaka et Noboru Konno, joue un rôle fondamental dans la voie japonaise de la gestion du savoir et s'impose depuis peu dans le jargon spécialisé du Knowledge Management en dehors de l'archipel. L'empreinte de la culture d'origine du concept de "BA" rend malaisé son appréciation dans les langues occidentales au moyen d'un mot unique et définitif. Il est abordé à travers la formulation de "communauté stratégique de connaissance". L'expérimentation conduite au sein du groupe pharmaceutique japonais Eisai (Annexe) permet de mieux cerner les principes et apports de cette philosophie fondée sur la création du savoir.

Pour Ikujiro Nonaka, ce qui différencie le BA des interactions humaines ordinaires est le concept de création de connaissance. L'échange de données d'informations et d'opinions, la mobilisation et la collaboration sur un projet pour affronter l'inconnu et la nécessité traduisent le "BA" dans l'organisation. Le mode de fonctionnement en "Communauté Stratégique de Connaissance" tend à détendre, voire à dissoudre les limites physiques de l'organisation au profit de projets collaboratifs où entrent en synergie d'autres acteurs, compétences et sources d'information sur un front de création de connaissance opérationnelle. Cette porosité dynamique de l'entreprise apparaît comme une condition à une agilité stratégique dans le monde imprévisible et hautement compétitif de la société de la connaissance. Cette communauté est stratégique dans le sens où elle se structure et s'articule sur la base d'un projet. Les principes clés de la stratégie (la recherche de la liberté d'action et l'optimisation des moyens disponibles par le principe d'économie) y sont pleinement applicables. Les gains en marge de manœuvre se traduisent autant au niveau local que global du fait de la collaboration des acteurs.

Dans la société informationnelle ouverte, où l'information est à la fois la matière première, l'agent de transformation et le produit final, le concept japonais de "BA" a le mérite et l'avantage de désigner des conditions humaines, organisationnelles et relationnelles dans le cadre duquel les technologies de l'information et de la communication s'insèrent de manière dynamique. La valeur stratégique de l'information se situe plus dans le flux et le "en devenir" que dans le stock arrêté. Non seulement il est vain de prétendre la retenir, de l'empêcher de s'échanger, mais en sus c'est objectivement se condamner à une perception limitée.

Une véritable philosophie de management

La philosophie du "BA" est en rupture avec une idée de création de connaissance de manière individuelle, autonome et en dehors d'interactions humaines. Il s'agit au contraire d'un processus dynamique et ouvert qui dépasse les limites de l'individu ou de l'entreprise et qui se concrétise au travers d'une plate-forme où l'on use d'un même langage commun

au service d'objectifs communautaires et rassembleurs, Cet espace en partage institué sur un front de connaissance utile fonctionne à la ressource humaine que les technologies de l'information et de la communication prolongent et optimisent. La société informationnelle est une forme d'organisation où la création, le traitement et la transmission de l'information deviennent les sources de la productivité et du savoir à travers l'application des technologies de l'information et de la communication à la création, au traitement et à la transmission de l'information dans des boucles de rétroaction cumulatives. Hautaine, souveraine, coupée et exclusive, la compétence scientifique est insuffisante à la réalisation de la mission de recherche dans des conditions supérieures de rapidité et de synergie . Pour assumer pleinement cette mission, d'autres formes de connaissances et de compétences lui sont indispensables et celles-ci se trouvent dans son environnement: utilisateurs, destinataires finaux, fournisseurs, intermédiaires, partenaires, etc ...

L'harmonie, notion clé pour comprendre le "BA"

Toute "Communauté Stratégique de Connaissance" fonctionne sur la base du don qui entraîne l'existence de cercles vertueux d'échange systématique d'information. L'amélioration, la diffusion et la création de connaissances qui émergent de ces pratiques se traduisent dans la vie des acteurs qui y participent par une augmentation de la liberté d'action de chacun.

La philosophie et les valeurs jouent un rôle de boussole, de référence et de système d'évaluation pour l'ensemble des personnels dans leur propre management tout comme dans leurs activités relationnelles à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. Elles se veulent un liant dynamique qui polarise les énergies dans une direction commune et qui donne sens (global) à l'action de chacun (local) devenu à même de mesurer sa propre performance mais aussi celle des autres . Il reste maintenant à éprouver le concept de "Communauté Stratégique de Connaissance" à travers des études de cas existants et à poursuivre des expérimentations dans des contextes culturels non japonais.

16.3 - La France dans l'économie du savoir: Orientations et recommandations pour une dynamique collective

Pour promouvoir la création et la mobilisation rapides de nouvelles connaissances, il nous semble opportun de proposer aux acteurs publics et privés trois orientations:

1. L'entrée dans l'économie de la connaissance ne touche pas seulement la R & D et les secteurs de haute technologie ; elle concerne toutes les activités. En effet, dans tous les secteurs, de nouveaux savoirs sont créés et diffusés, au travers de produits et services innovants, de nouveaux marchés ou encore via le renouvellement des outils de production et des modes d'organisation. Par conséquent, l'entrée dans l'économie de la connaissance se traduit par la nécessité, pour tous les acteurs, d'exploiter de façon plus efficace les connaissances et les compétences.
2. Dans l'économie de la connaissance, toute réalisation est collective. Ainsi, pour engager une dynamique vertueuse de construction et de valorisation des connaissances et des compétences, il faut intensifier les interactions et la coopération, au sein des organisations, privées ou publiques, ainsi qu'entre les organisations, notamment au travers du dialogue social.
3. L'insertion de la France dans l'économie du savoir suppose une politique ambitieuse en matière d'investissement dans la connaissance. Une telle politique dépend non seulement d'un effort financier de la part des acteurs privés et publics mais aussi d'une mobilisation innovante et efficace des moyens consacrés à l'éducation et à la formation, à la recherche et à l'innovation, ainsi qu'à la diffusion des TIC, en tant qu'outils d'accès au savoir et de diffusion des connaissances.

Ces orientations nous amène à émettre les recommandations suivantes:

1. Garantir un accès universel et permanent à l'éducation et à la formation: L'éducation et la formation constituent les principaux piliers de l'économie de la connaissance, étant donné le renouvellement rapide et la complexité croissante des savoirs mobilisés dans les activités économiques
 - En formation initiale, réfléchir aux modalités d'instauration d'une " obligation éducative " à la place de l'obligation scolaire actuelle.
 - Réformer les conditions de recrutement et de promotion des enseignants-chercheurs, de manière à ce que leur mission éducative soit davantage valorisée, et encourager les démarches d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur.
 - Développer la "formation tout au long de la vie", les possibilités réelles d'accès à la formation continue pour tous et encourager les formes de validation des acquis professionnels

2. Définir des orientations stratégiques de la recherche publique et des politiques technologiques:

- Améliorer notre compréhension de la gouvernance du système
- Mettre en œuvre des exercices de prospective réunissant les acteurs de la science et de la technologie dans les secteurs publics et privés, à différents échelons territoriaux
- Evaluer la pertinence des objectifs, des structures et des procédures, ainsi que la performance du système dans sa globalité

3. Etre moteur, au niveau européen, dans la réflexion sur les modalités et les contours de la propriété intellectuelle:

- Concevoir une politique commune fondée sur une définition rigoureuse et cohérente des contours et des modalités de la propriété intellectuelle
- Renforcer la protection des innovateurs

4. Promouvoir le développement des connaissances et des compétences dans toutes les régions:

Une stratégie d'attraction d'entreprises à la recherche de la minimisation de leurs coûts risque de se traduire par une volatilité des entreprises tandis que une stratégie consistant à attirer des entreprises à la recherche de compétences spécifiques fait courir le risque d'une mono-spécialisation mettant en danger les capacités d'adaptation de la région. Parallèlement, les politiques nationales et européennes en direction des régions doivent réaliser un compromis satisfaisant entre l'objectif de croissance suggérant de laisser faire la concentration et celui de cohésion conduisant à saupoudrer les aides.

La tendance serait de:

- Accompagner les forces de polarisation dans les activités de haute technologie par le soutien national et européen aux pôles technologiques à vocation mondiale, dont l'efficacité repose sur la constitution d'une masse critique importante. Il faut pour cela concentrer les efforts et donc éviter, en ce qui concerne la science et la technologie, le saupoudrage des aides et la dispersion des centres de recherche publique.
- Promouvoir le développement dans toutes les régions des centres d'excellence locaux fondés sur des compétences spécifiques dans divers domaines (technologie, organisation, marketing, offre différenciée, etc.) et dont la compétitivité repose sur la qualité et l'innovation.

5. Améliorer la gestion des connaissances et des compétences dans toutes les organisations (entreprises, secteurs public et associatif):
 - Promouvoir le travail en collaboration au sein des organisations, en particulier au travers des systèmes de rémunération et de promotion.
 - Faire toute leur place aux travailleurs âgés dans la dynamique d'apprentissage des organisations en concevant des dispositifs de transfert générationnel des savoirs et des compétences.
 - Moderniser la gestion des connaissances et des compétences dans la fonction publique.

6. Apprendre à gérer et à développer les relations avec les partenaires de manière à créer et à valoriser les savoirs et les compétences:
 - Promouvoir auprès de tous les acteurs l'ouverture et la curiosité vis-à-vis du monde extérieur (les autres entreprises, régions ou pays, les autres champs disciplinaires dans le domaine de la recherche, etc.) et l'insertion dans les réseaux, de manière à améliorer la capacité à exploiter le savoir créé par les autres, à intensifier l'innovation en coopération et à apprendre en se comparant, selon les principes d'une pratique intelligente de l'étalonnage (benchmarking).
 - Renforcer les interactions entre les secteurs public et privé dans le domaine de la recherche et de l'innovation en professionnalisant et en évaluant la valorisation de la recherche publique et en utilisant les exercices de prospective comme phase amont des coopérations public - privé.
 - Sensibiliser les PME à la gestion des connaissances et des droits de propriété intellectuelle, pour qu'elles puissent concevoir un positionnement en termes de compétence par rapport à leurs partenaires et notamment dans leurs relations avec les grands groupes.

7. Adapter notre système de mesure à l'économie du savoir
 - Dans les entreprises, l'importance croissante du savoir comme fondement de la création de richesse nécessite de repenser les pratiques actuelles dans le domaine de la mesure comptable du capital immatériel et d'œuvrer à la conception de normes comptables de référence rigoureuses et harmonisées
 - Les acteurs publics doivent encourager la production de données plus fines et d'études sur l'économie de la connaissance, comme la production de données statistiques au niveau local

Il faut rendre les choses aussi simples que possible, mais pas plus simples.

A. Einstein.

17 - Synthèse et conclusion

La science et les technologies de l'information et de la communication, transforment l'Europe et le Monde. Mais l'avenir que les nouvelles technologies nous promettent ne répondra aux besoins que si le processus de changement suscite l'intérêt et la participation de l'ensemble des acteurs économiques, scientifiques et politiques.

Les marchés sont ailleurs et la concurrence partout, ce qui est un danger (le monde est à votre porte) mais aussi une opportunité (le monde est à votre portée).

Les réussites dans le vin ou dans d'autres produits du terroir montrent également qu'en développant une offre de qualité ayant une forte identité locale, la mondialisation peut être profitable. La source de cette identité n'est d'ailleurs pas obligatoirement une tradition. Ce peut être un savoir-faire contemporain qui a su se bâtir sur des savoir-faire antérieurs. Il n'y a pas d'alternative exclusive entre local et global mais il faut trouver l'articulation pertinente entre ces deux pôles. On peut tenir le même raisonnement à propos de la dualité activité traditionnelle / activité high-tech.

Mais, une industrie dont le seul cadre stratégique est la survie n'a aucun avenir.

Il ne fait aucun doute que la révolution de l'information fait bouger la frontière entre l'entreprise et le marché et qu'elle pousse au développement de nouvelles formes de coopération, et que la dérive conglomérale et les errements de la diversification à tous crins imposaient indiscutablement le recentrage de l'entreprise sur son métier.

La période récente est marquée par la tendance croissante des entreprises à se concentrer sur un cœur de métier. Elles tendent ainsi à se spécialiser de plus en plus en fonction d'un domaine de compétence et de savoir qu'elles maîtrisent en propre et sur lequel elles fondent leur compétitivité et leur valeur ajoutée.

Cette évolution est allée de pair avec un très large essor des opérations de croissance externe (fusions-acquisitions) et, en sens inverse, d'externalisation au sens strict (cession d'activités). En outre, et au lieu de se diversifier par leurs domaines d'activité, comme il y a quelques décennies, les entreprises font désormais en sorte de se diversifier par la géographie, en étant à la fois focalisées sur des blocs de savoir délimités et présentes dans un grand nombre de pays et de régions. Ces changements se traduisent par l'essor de (quasi)marchés de la connaissance, dès lors que les entreprises s'insèrent dans une division du travail fondée de plus en plus sur le savoir. Ils débouchent également sur une multiplication d'alliances interentreprises de diverses sortes mais dans lesquelles le savoir joue un rôle majeur. Ces liens de partenariats correspondent à des cas d'externalisation au sens large : pour l'entreprise, ils consistent à faire faire plutôt qu'à faire elle-même.

L'objet de tels accords porte de plus en plus sur des compétences et du savoir-faire, en particulier dans le domaine de la R & D, où en moyenne près d'un cinquième des dépenses consenties par les entreprises du secteur manufacturier français sont désormais confiées à des partenaires extérieurs.

Selon les données empiriques disponibles, au premier abord, la France ne fait globalement pas preuve d'une singularité particulière face à ces évolutions et à ces écueils généraux. Par rapport à d'autres pays, en tout cas, ses grandes entreprises ne se distinguent guère sur le plan des pratiques d'externalisation ou de fusion-acquisition.

En seconde analyse, toutefois, la France se révèle faire preuve d'une particularité en ce qui concerne les liens de coopération noués par les entreprises entre elles ou vis-à-vis d'autres partenaires (centres publics de recherche, universités, etc.). Le point essentiel est ici la faible propension des PME à innover en nouant des partenariats en dehors d'un cadre intra-groupe, en particulier avec la clientèle.

Chez les PME, ce relatif sous-développement de l'innovation en partenariat contribue à expliquer pourquoi les entreprises françaises déclarent en moyenne souffrir particulièrement d'une capacité insuffisante à accéder au savoir technologique. Cette fragilité des PME atteste d'un problème plus vaste : le système français d'innovation favorise insuffisamment la dimension collective du savoir entre ses différents acteurs. Il se révèle insuffisamment propice sinon aux partenariats public/privé, du moins à la constitution de relations équilibrées entre les grands groupes et les PME. Ceci tient en partie au fait que les politiques publiques ont longtemps favorisé des (grandes) entreprises particulières plutôt que des projets ou des consortiums, ainsi qu'à un certain manque d'organismes intermédiaires susceptibles de mettre en commun les savoirs et de relayer les initiatives à l'échelle des différents domaines et territoires. En ce sens, la culture de la coopération et des réseaux fait défaut en France. Or cette lacune se révèle pénalisante dans un monde où les contours des entreprises deviennent de plus en plus flous et fluctuants. Les frontières de l'entreprise s'estompent et les entreprises ont de plus en plus besoin de compétences "relationnelles", afin de pouvoir se nourrir du savoir de partenaires de toutes sortes. Il n'en devient que plus nécessaire de promouvoir et gérer véritablement ce type de compétence.

La performance globale suppose la coopération entre les différentes fonctions, entre professionalités intra-sectorielle et intersectorielle, pour mieux faire face aux changements rapides de l'environnement.

Les actifs immatériels sont aujourd'hui déterminants : la gestion, la captation et l'émission d'informations ou de connaissances sont désormais vitales pour l'entreprise. La veille concurrentielle, les nouvelles formes de relation client, les modes de fonctionnement en réseau inter ou intra entreprise(s), ou encore la construction de marques, de réseaux et de communautés, sont autant d'exemples de ce phénomène.

Dans un contexte de saturation relative de la demande, plus le secteur est concentré, plus les effets destructeurs d'emplois sont amplifiés par une dynamique de compétition mondialisée (cas de l'automobile et de segments à moindre valeur ajoutée dans l'alimentaire).

Derrière le foisonnement des économies de variété et le recul des grandes productions standards, le réseau réintroduit les économies d'échelle et il faut toujours courir après la taille quand il s'agit de mutualiser les risques ou d'amortir des investissements lourds dans les infrastructures et la recherche. Les réductions de coûts liées aux flux tendus et au "zéro stock" ont pour corollaire des risques élevés; même si la révolution de l'information doit étendre le champ du marché et réduire celui de l'organisation, les prophètes de la fin de l'entreprise se trompent: l'entreprise ne disparaîtra pas.

Dans les secteurs où la mondialisation organise une mise en compétition de la main d'oeuvre peu qualifiée des pays développés avec celles des pays aux règles et législation sociales complètement différentes, (le textile/habillement), les stratégies de coopération au sein de la filière semblent des réponses plus efficaces (cas italien).

Une coopération interentreprise se définit notamment par des entreprises:

- concentrées et ancrées sur un territoire
- spécialisées dans un métier, un produit, une filière
- qui coopèrent durablement
- rassemblées autour d'une structure d'animation
- soutenues par les acteurs locaux

Des avantages pour les entreprises

- Performances améliorées
- Vulnérabilité limitée
- Acquisition de savoir faire et d'expériences
- Ouverture à de nouveaux marchés
- Réalisation d'actions impossibles autrement (taille critique)
- Bénéfice de la proximité
- Economies d'échelle

.... mais aussi des avantages pour les territoires en favorisant durablement le développement local et en pesant localement sur la maîtrise du lendemain :

- Sédentarisation des entreprises autour de pôles d'intérêt et d'excellence
- Renforcement de l'attractivité
- Image de performance et de dynamisme

- Regroupement autour d'un projet mobilisateur territoire / entreprise

L'implication de tous les acteurs du territoire comme la participation des entreprises est indispensable. L'effet combiné entre le développement du territoire et le renforcement des entreprises en fait une véritable stratégie de développement local.

Les grandes entreprises, à la recherche permanente d'une rentabilité financière sont nomades et tandis que les grappes et les réseaux, solidaires de leur territoire sont sédentaires.

Grappes et réseaux associent la puissance des grands groupes et la souplesse de l'artisanat et la PME.

Alors que les politiques de développement régional tendent à attirer capitaux et ressources entrepreneuriales de l'extérieur, les districts montrent que l'on peut avoir intérêt à mobiliser les ressources et les énergies locales. On assiste ainsi, à côté des nombreuses PME, à la création de grands groupes dotés de capacités organisationnelles, commerciales et financières conséquentes. Loin de signifier la disparition des districts, cette tendance devrait renforcer l'adaptation des entreprises travaillant en réseau, en les rendant plus réceptives aux nouvelles exigences de la globalisation.

Bibliographie

- ABDELMALKI L., COURLET C.: Les nouvelles logiques de développement, L'harmattan, 1996.
- Actes des Assises de l'innovation, Paris, 1998.
- Actes du colloque (Toulouse-Labège): Les Systèmes Productifs Locaux, des modes spécifiques de développement économique territorial en France, 1999.
- AMABLE et GUELLEC, Les théories de la croissance endogène, Revue d'économie politique, 1992.
- ANSOFF Igor H. Stratégie du développement de l'entreprise, Éditions Hommes et Techniques, 1976.
- BAGNASCO A., SABEL C., PME et développement économique en Europe, La Découverte, 1994.
- BALANTZIAN G., Après l'avantage concurrentiel, l'avantage comparatif, Ed. d'Organisation, 1997.
- BATISTE R., Le social est à partager : les réseaux de l'entreprise associative du service social, Collection Dominantes, 1998.
- BEAUVIALA-RIPERT C., PECQUEUR B. et ROUSIER N., L'internationalisation : un enjeu territorial, Grenoble, IREPD, 1993.
- BECATTINI G., Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico, Turin, 1998.
- BECCATINI G., Le district industriel : milieu créatif, Espaces et Sociétés, 1992.
- BECCATINI G., Le district marshallien, une notion socio-économique, 1992.
- BECCATINI G. et RULLANI E., Système local et marché global. Le district industriel, dans Economie industrielle et économie spatiale, A. RALLET et A. TORRE, Ed. Economica, 1995.
- BELLET M. et alii: Et pourtant ça marche! (quelques réflexions sur l'analyse du concept de proximité), Revue d'Economie Industrielle, 1992.
- BENKO G., LIPIETZ A., La richesse des régions, Paris, PUF, 2000.
- BENKO G., LIPIETZ A., Les Régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique, PUF, Paris, 1992.
- BOUAYAD A. et LEGRIS P.Y.: Les alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès, Ed. Progrès du management, 1998.
- BOUDEVILLE J.R., Planification polarisée. Pour un développement régional intégré, 1978.
- BOUDEVILLE J.R., Aménagement du territoire et polarisation, éditions Génin, Paris, 1972.
- BURT Ronald S., Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, dans Revue Française de sociologie, vol. 36, 1995.

CAPIEZ A., Collectivités locales, entreprises et développement territorial. Rencontres internationales Québec mai 2003.

CARAYON B., Rapport "Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale", réalisé à la demande du Premier ministre, 2003.

CHANTEAU J.P., L'entreprise Nomade, Paris, L'Harmattan, 2001.

COLLERETTE P., Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, Presses de l'Université du Québec, 1991.

COLLETIS G., COURLET C., PECQUEUR B.: Les systèmes industriels localisés en Europe, IREP/D, Grenoble, 1990.

Coopération interentreprises et développement des territoires: Le dossier de l'observatoire, n°8, 2003.

COPPIN O., Milieu innovateur et espace entrepreneurial, Centre RUEE-Lab. RII, ULCO, 1998.

COROLLEUR F., PECQUEUR B.: Les politiques économiques locale en France durant la décennie 1980 : la construction de spécificités territoriales comme enjeu stratégique pour les collectivités locales, in Du local au global : les initiatives locales pour le développement économique en Europe et en Amérique, L'harmattan, 1996.

COURAULT B., TROUVE Ph., Les dynamiques de PME. Approche internationale, Paris, CEE, PUF, 2000.

COURBET C., Les SPL et leur identification en France: définition et grille d'identification, Tecsa Consultants, 1996.

COURLET C., PECQUEUR B. : Systèmes locaux d'entreprise et externalités : un essai de typologie, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 1991.

COURLET C., PECQUEUR B.: Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement, in Les nouvelles logiques de développement (ABDELMALKI, COURLET), L'harmattan, 1996.

COURLET C., PECQUEUR B.: Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement, 1992.

COURLET C., SOULAGE B. (dir.), Industrie, territoires et politiques publiques, Paris, L'Harmattan, 1994.

COURLET C., Territoire et développement, Colloque du GREMI : Le paradigme du milieu innovateur dans l'économie spatiale contemporaine, Paris, 1998.

CREVOISIER, FRAGOMIKELAKIS, HAINARD et MAILLAT, La dynamique des savoir-faire industriels, 1996.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Paris Éditions du Seuil, 1977.

DATAR, Réseaux d'entreprises et territoires. Regards sur les systèmes productifs locaux, La documentation Française, Paris, 2001.

DE BERNARDY M., BOISGONTIER P., Les technopôles dans la technopole : effets d'entente cordiale, dans G. JALABERT, C. THOUZELLIER, Villes et technopoles: nouvelle urbanisation, nouvelle urbanisation, CIEU-CNRS, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, 1990.

DE BERNARDY M., THIVIN S., Coopération dans les milieux innovateurs : du réseau étoile au sociogramme préférentiel, dans D. MAILLAT, M. QUEVIT, L. SENN, Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional, GREMI, EDES, Neuchâtel, 1993.

DOU H., De la veille technologique à l'intelligence économique, 1995.

DOU H., QUAZZOTTI S., DUBOIS C., Guide des bonnes pratiques en PME/PMI, Collection "PME/PMI et Innovation", Publication commission européenne, 2002.

DOU H., Veille technologique et compétitivité, Dunod, 1995.

FAVREAU L. et NINACS W., Le développement économique local et communautaire au Québec dans Coopératives et Développement, volume 23 , 1992.

GAFFARD J.L., ROMANI P.M., A propos de la localisation des activités industrielles : le district marshallien , Revue Française d'Economie, n° 3, 1990.

GAUDEMAR J.P., Technopôles et politique régionale : les risques d'un développement "hors-sol ", Economie et Sociétés, 1991.

GUELLEC et RALLE, Les nouvelles théories de la croissance, Coll. Repères, Editions La Découverte, 1995.

HAMDOUCH A., Concurrence et coopération inter-firmes dans Economie Appliquée, n°1, 1998.

HEITZ M., DOUARD J.P., Les coopérations inter-entreprises : une grille de lecture des différentes formes et des évolutions, Revue Finance Contrôle Stratégie, vol. 3, 2000.

JAKOBIAK F., Pratique de la veille technologique, ed. d'Organisation, 1991.

JOHNSTON D., discours d'ouverture et actes du congrès mondial des Systèmes de production localisés (SPL): Des territoires et leurs réseaux d'entreprises ouverts sur le monde, Paris, organisé par l'OCDE et la DATAR, 2001.

KEBIR L., MAILLAT D., BAILLY A., Systèmes territoriaux de production et capacités endogènes, 35ème colloque de l'ASRDLF(Hyères): Economie et innovation, 1999.

KILLING J.P., Understanding alliances : the roles of task and organizational complexity, in Cooperative strategies in international business, Lexington Books , 1982.

KRUGMAN P., History versus expectations , The Quaterly Journal of Economics, 1991.

KRUGMAN, Increasing returns and economic geography , Journal of political economy, 1991.

La constitution de réseaux interentreprises, CNUCED, 1998.

La coopération industrielle : diversité et synthèse, rapport du colloque ADIS, 1999.

La documentation Française : Globalisation et création-destruction d'emplois : étude comparative: France - Grande-Bretagne – Italie.

LACROIX A., MOLLARD A., PECQUEUR B.: communication au 2ème colloque "Ecological Economics and Development", Genève, 1998.

LAZEGA E., Réseaux sociaux et structures relationnelles, Collection Que-sais-je?, PUF, Paris, 1998.

LECOQ B.: Organisation industrielle, organisation territoriale : une approche intégrée fondée sur le concept de réseau, Revue d'Economie Régionale et Urbaine , 1991.

LEMIEUX V., Les réseaux d'acteurs sociaux, Presses Universitaires de France, Paris, 1999.

LIN N., Les ressources sociales : une théorie du capital social, dans Revue Française de sociologie, vol. 36, 1995 .

MAILLAT D., CREVOISIER O., LECOQ B., réseau d'innovation et dynamique territoriale : le cas de l'arc jurassien , 1993.

MAILLAT D., Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisées, Université de Neuchatel, 1996.

MAILLAT D., Organisations productives territorialisées et milieu innovateur, in LONGER G. et NEMERY J-C, Recomposition et développement des territoires, enjeux économiques, processus, acteurs, L'Harmattan, Paris, 1998.

MAILLAT, QUEVIT et SENN, Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional , Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs, EDES, 1993.

MARCEPOIL E. et PERRET J., Le poids conceptuel des districts industriels dans la construction des territoires, dans Utopie pour le territoire : cohérence ou complexité ?, Ed. de l'Aube, 2000.

MARCHAL A., Systèmes et structures économiques, PUF, Paris, 1959.

MARSHALL A., Le district industriel, 1890.

MARSHALL A., Trade and Industry, 1919.

Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Les réseaux d'entreprises : une stratégie de croissance, Les Éditions Transcontinental, Montréal, 1999 .

MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J., Strategy Safari, The Free Press, New York, 1998.

Mission d'étude sur les systèmes productifs locaux lancé par la Datar: Bernard Reverdy Consultants, 2001.

MORIN J., Des technologies, des marchés et des hommes, ed. d'organisation, 1992.

MORIN J., L'excellence technologique, Publi Union, 1985.

NADVI K., SCHMITZ H.: Clusters industriels dans les pays en développement: éléments pour un programme de recherche, in Les nouvelles logiques de développement, (ABDELMALKI, COURLET) L'harmattan, 1996.

NALEBUFF B. et BRANDENBURGER A., La coopétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, 1998.

NINACS William A., Différentes approches de développement, Forum coopératif (Montréal), 1998.

NOEL M., Districts industriels : étude de la région de Morez, DEA Edit, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 1993.

NONAKA, The concept of "BA" : Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review , vol. 40, 1998.

Numéro spécial de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine: Innovation et développement régional, 2001.

OCDE., Programme ILE (Initiatives Locales de création d'Emploi) , Note du Secrétariat, 1990.

PECQUEUR B., Le développement local : mode ou modèle ?, Syros/Alternatives, Paris, 1989.

PECQUEUR B., Dynamiques territoriales et mutations économiques, L'harmattan, 1996.

PECQUEUR B. et ROUSIER N.: L'internationalisation : un enjeu territorial, Ed. IREPD, 1993.

Performance économique et performance sociale en Europe : l'exemple des districts industriels, Commissariat Général du Plan, 1998.

PERRIN J.C., Organisation industrielle : la composante territoriale , Revue d'Economie Industrielle, 1990.

PEYRACHE-GADEAU V., Dynamiques différenciées des économies territoriales : Apports des analyses en termes de districts industriels et de milieux innovateurs, Grenoble, Université Pierre Mendès-France, Thèse 1995.

PIORE M.J. et SABEL C., The second industrial divide, Basic books, 1984.

PLANQUE B., Innovation et développement régional, Economica, 1983.

PLANQUE B., Note sur la notion de réseau d'innovation. Réseaux contractuels et réseaux conventionnels, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 1991.

Politique gouvernementale et actions des pouvoirs publics pour stimuler les partenariats interentreprises, CNUCED, 1998.

POMMIER P., Analyse et premier enseignement de l'appel à projets SPL, document DATAR, 1999.

PORTER M., Grappes et concurrence, Village Mondial, 1999.

PORTER M., L'avantage concurrentiel, Inter Editions, Paris, 1986.

PORTER M., The competitive advantage of nations, Macmillan, London, 1990.

PREVOST P., Le diagnostic-intervention : la méthode des systèmes souples et la recherche-action, Laboratoire d'étude et d'économie régionale, Université du Québec, 1983.

PRÉVOST Paul. Le développement local et les coopératives, Conférence de San Gil (Colombie), IRECUS, 1996.

PREVOST Paul., Les dimensions stratégiques du Développement local, Université de Sherbrooke, 2000.

PYKE F., BECATTINI G., SENGENBERGER W. (EDS), Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy, Geneva, BIT., 1990.

RATTI R., Innovation technologique et développement régional, Presses Universitaires de Lyon, 1992.

RATTI, A. BRAMANTI, R. GORDON, The dynamics of innovative regions : the GREMI approach.

RAVEYRE M.F., J. SAGLIO, Les systèmes localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industrielles, Sociologie du Travail, 1984.

RAVIX et TORRE, Eléments pour une analyse industrielle des systèmes localisés de production, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 1991.

Réseau d'entreprises et territoires - Regards sur les systèmes productifs locaux. DATAR- La documentation Française, 2001.

Réseaux d'entreprises et développement local : compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux, publication OCDE/LEED, 1996.

ROMAGNI P. & WILD V.: L'intelligence économique au service de l'entreprise, LPM, 1998.

RUGMAN A. et D. CRUZ J., La suprématie annoncée des réseaux, dans l'Expansion Management Review, Vol N°. 87, 1997.

SABEL C.F., Learning by monitoring : the institutions of economic development, in N. SMELSER, R. SWEDBERG, Handbook of economic sociology, Sage, Princeton, 1993.

SAGET F et DEBRU E, Identification des acteurs dans le cadre des SPL en France, Tecsa Consultants, 1999.

SAVY M. et VELZ P., Economie globale et réinvention du local, DATAR, Editions de l'Aube, 1995.

SCOTT A.-J., Les Régions et l'économie mondiale. La nouvelle géopolitique globale de la production et de la compétition économique, L'Harmattan, 2000.

SERIEYX H., Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides, Éditions Village mondial, Paris, 1996.

SOULAGE B. (dir.) : Systèmes politiques localisés et politiques publiques, l'Harmattan, 1994.

STORPER M. et HARRISON, Flexibilité, hiérarchie et développement régional : les changements de structure des systèmes productifs industriels et leurs nouveaux modes de gouvernance dans les années 1990, 1992.

TORRE, Economie industrielle et économie spatiale, ASRDLF, Economica, Paris.

VELTZ P.: A quoi sert la proximité dans l'économie?, in Economie globale et réinvention du local (SAVY et VELTZ, dir.), 1995.

VELTZ P.: D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation, Revue Economique n°4, 1993.

VIDAL F., Le secret des districts industriels italiens, Sociétal, n° 20, juin 1998.

VIDAL F., Les districts italiens. Un modèle de développement local exemplaire, Futuribles N° 256, 2000.

WACHEUX F., Coopérations et alliances à travers les recherches sur les relations inter-organisationnelles, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des entreprises, 1994.

WILLIAMSON O., Corporate Finance and Corporate Governance , Journal of Finance, 1988.

YUKL G., Leadership in Organizations, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.

ZIMMERMANN J.B., Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 1998.

Liste des annexes

Annexe 1

Actions SPL : Congrès mondial des SPL (OCDE / DATAR)

Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette - Paris. Janvier 2001.

Annexe 2

Extraits des entretiens internationaux de l'aménagement et du territoire :

Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette - Paris. Janvier 2002.

Annexe 3

Exemples de coopération inter-entreprise dans le monde

Le Right Place Program de Grand rapids (USA)

Le Triangle de la chaise (Italie)

Le Plan stratégique de la Campine (Belgique)

La Packaging Valley (France)

Annexe 4

Le développement des districts technologiques en Italie

Etude du service scientifique de l'ambassade d'Italie. Février 2004.

Annexe 5

Sommaire des présentations Clusters 2003

Conférence internationale sur les grappes technologiques Montréal. Novembre 2003.

Annexe 6

Réflexions sur le concept de l'intelligence territoriale

Intelligence économique pour les territoires

Synthèse des 1ères Assises de l'intelligence territoriale Deauville. Novembre 2003.

Annexe 7

Le concept de "BA" dans la voie japonaise de la création du savoir

Expérimentation conduite au sein du groupe pharmaceutique Eisai – Japon

Annexe 8

Enquête « Innobaromètre 2002

Annexe 9

Le secteur du multimédia: un processus de convergence

Adapté de OCDE (1997)

Annexe 10

Annuaire des projets sélectionnés en 1998/1999

Systèmes Productifs Locaux : DATAR. Janvier 2001.

Annexe 11

Les 18 centres techniques industriels français

Annexe 12

Quelques districts italiens

Annexe 13

Répartition par secteur d'activités

36 projets DATAR. 2000

Annexe 14

Réseau RRIT

Annexe 15

Investissements des entreprises dans la R&D

Annexe 16

Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale.

Rapport au Premier Ministre de Bernard CARAYON, Député du Tarn. Juin 2003.

Titre de la thèse :

Réseaux industriels et coopérations interentreprises, un enjeu stratégique pour un développement collectif durable.

Industrial networks and inter-corporate co-operations, a strategic stake for a sustainable collective development.

Résumé de la thèse :

L'émergence de l'économie de l'immatériel, de la connaissance et du savoir entraîne une formidable redistribution des cartes en matière de métiers, de processus de création de la valeur, d'organisation et de méthodes.

La montée en puissance de l'information génère une transformation structurelle du système socio-économique. Les grandes entreprises possèdent des avantages sur des marchés qui se mondialisent, tandis que nombre de petites entreprises n'atteignent pas le seuil d'efficacité optimal à divers stades de la production, de la commercialisation et du financement.

"Systèmes productifs locaux" en France, "agglomérations ou grappes d'entreprises", "distretti industriali" en Italie ou encore "clusters" dans les pays anglo-saxons, localisés dans un espace géographique restreint, sont une réponse efficace à la compétition mondiale des entreprises et des économies.

De nouveaux axes stratégiques apparaissent: Environnement, créativité, gestion de la complexité et des systèmes d'organisation, gestion du temps, etc. L'effet combiné entre le développement du territoire et le renforcement des entreprises en fait une véritable stratégie de développement local. Les grandes entreprises, à la recherche permanente d'une rentabilité financière sont nomades, alors que les grappes et les réseaux, solidaires de leur territoire sont sédentaires et conjuguent la puissance des grands groupes et la souplesse de l'artisanat et la PME.

Spécialité: **Sciences de l'Information et de la Communication**

Mots clés :

Réseaux, grappes, systèmes productifs locaux, districts, clusters, économie du savoir et de la connaissance, compération, coopétition, glocalisation.

Laboratoire du CRRM

Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III

Faculté des Sciences et Techniques de St Jérôme – CRRM

Avenue Escadrille Normandie Niémen – 13397 Marseille – Cedex 20 - France