

Février
2003

NUMÉRO 4

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises

► Clusters et réseaux d'entreprises



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES - DGCID

Bonjour, la présente édition s'attachera au thème des clusters et réseaux en portant une attention particulière aux liens d'affaires qui les constituent.

Dans la plupart des pays en développement, les petites et très petites entreprises représentent la majorité des entreprises et de l'emploi. Elles sont de plus en plus exposées à la concurrence et aux exigences locales et internationales en termes de qualité, de production, d'offre de produits et services. Les réseaux et clusters leur offrent l'opportunité de se regrouper pour atteindre des économies d'échelle et une efficacité collective, de s'organiser en se spécialisant et se complétant les unes les autres, de mener des recherches et actions communes, de communiquer et d'échanger des informations. Ces formes d'organisations leur permettent de s'organiser de façon souple et réactive.

Quelles formes peut prendre la collaboration de ces entreprises selon le contexte et l'objectif recherché ? Comment les différents acteurs (entreprises, agences gouvernementales, système bancaire, associations d'entreprises, coopératives, etc.) s'associent-ils entre eux à cette fin ? Ont-ils besoin d'un gestionnaire intermédiaire, d'un médiateur commun ou d'un autre média leur permettant de travailler ensemble ? Les textes de la partie « Idées, concepts et politiques » en particulier nous montrent qu'il n'existe pas de typologie unique des clusters ou des réseaux, bien que tous les différencient principalement selon leur stade de développement, de la naissance à la maturité.

Et qu'en est-il de l'appui ? Un cluster/réseau, ou des liens d'affaires, peuvent-ils se développer seuls ou nécessitent-ils un catalyseur externe ? Dans quels contextes peut-on soutenir efficacement le développement d'un cluster/réseau ou de liens d'affaires ? Vaut-il mieux agir sur les entreprises (au niveau micro-économique) ou plus indirectement au niveau de leur environnement (méso-économique) ? Quelles sont les modalités de ces types de services, qui en sont les prestataires, les bénéficiaires, quelle est leur portée, la durée et de l'appui ? Autant de questions auxquelles cette publication apporte des éléments de réponse aussi bien conceptuels que concrets. Vous trouverez des analyses, expériences et méthodes d'intervention en différents contextes : en Italie, les réseaux/clusters se sont développés « naturellement » ; au Danemark, en Inde, ou encore en Thaïlande, ce développement a été canalisé par des politiques volontaristes de différentes ampleurs ; au Zimbabwe, le projet Manicaland a été mené afin de développer des liens d'affaires entre entreprises et créer une culture de coopération ; au Kenya, l'action s'est centrée sur une forme particulière d'appui, les visites d'échange organisées entre entreprises.

Ainsi, de différents contextes découlent différentes modalités, types et ampleurs d'interventions. Parmi les expériences que nous vous présentons, certains projets sont en cours, d'autres sont en phase de retrait ou terminés. Qu'en est-il de leur répliquabilité ? De la mesure de leur impact ? De l'évaluation de leur efficacité ? Des questions centrales que vous trouverez en filigrane dans les textes que nous vous présentons.

Bonne lecture, et excellente année 2003 !

Sommaire

« Les clusters industriels et la promotion des PME dans les pays en développement », Eileen Fisher, Rebecca Reuber, 2000 p. 5

● Idées, concepts et politiques

➤ « Clusters : l'expérience italienne et ses enseignements pour les pays émergents », Patrizio Bianchi, Lee M. Miller, Silvano Bertini, 1997

p. 6 à 10

➤ « Une politique proactive originale d'appui aux réseaux : le cas danois », compilation à partir de différents textes

p. 11 à 13

➤ « Le concept de cluster : les réseaux coopératifs et la répliquabilité », Coral Ingley, 1999

p. 14 à 17

➤ « Les clusters de PME, l'acquisition de capacités technologiques et le développement : le concept, la pratique et les leçons politiques », M.C.J. Caniels, H.A. Romijn, 2002

p. 18 à 22

● Études de cas

➤ « Les clusters africains et l'industrialisation : de la théorie à la réalité », Dorothy McCormick, 1999

p. 23 à 28

➤ « Renforcer le secteur informel au Kenya par des visites d'échanges », Jim Tanburn, 1995

p. 29 à 33

➤ « Liens stratégiques et avantage compétitif : recherche-action sur les réseaux de petites entreprises en Inde », C. Richard Hatch, 2001

p. 34 à 38

➤ « Vers une stratégie de développement de clusters et de réseaux de PME en Thaïlande : note de discussion pour les partenaires », C. Richard Hatch, 2002

p. 39 à 43

➤ « Les liens d'affaires au Zimbabwe : le projet Manicaland », John Grierson, Donald C. Mead et Edward Kakora, 1999

p. 44 à 47

● Outils d'action

➤ « Le développement de clusters et de réseaux de PME : le programme de l'Onudi », Onudi, 2001

p. 48 à 53

● Informations utiles

p. 54

Mode d'emploi

« L'actualité des services aux entreprises » est un produit d'information de la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID)¹ à destination des opérateurs, des praticiens et des partenaires au développement. Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du ministère français des Affaires étrangères : www.france.diplomatie.fr/solidarite/economie/bds/.

La formule s'articule autour de quatre parties, identifiables par des couleurs et une thématique spécifiques.

● Idées, concepts et politiques (couleur bleu-vert)

Des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs et les problématiques du moment.

● Études de cas (couleur orange)

Description et analyse de démarches et de programmes nouveaux, différents ou originaux mis en œuvre dans une large variété de contextes.

● Outils d'action (couleur bordeaux)

L'ensemble des phases de la vie d'un programme : de l'identification au retrait, en passant par la conception, la mise en œuvre, l'évaluation.

● Informations utiles (couleur violet)

Actualité, bibliographie additionnelle, présentation d'un site internet, d'un ouvrage récent, ou de toute autre information complémentaire sur le thème ou plus généralement pertinente sur les services d'appui aux entreprises.

¹ La DGCID a confié au GRETE la tâche de réaliser sur une base trimestrielle une synthèse en français de textes et d'analyses consacrées à l'appui aux entreprises. Ce troisième numéro a ainsi mobilisé Aurélie de Lalande (traduction et synthèse), Hélène Gay (PAO), Christine Poursat (coordination) et Sandra Barlet (traduction et synthèse d'ensemble).

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

► **Liens d'affaires** : ce sont les opérations commerciales entre des entreprises distinctes à but lucratif. On évoque le vocable « lien d'affaires » lorsqu'il s'agit de multiples transactions au sein d'une relation établie. La coopération dite verticale a lieu lorsque des entreprises impliquées dans différentes étapes de la chaîne de production/de distribution travaillent ensemble. Une action commune horizontale se réfère à la collaboration entre concurrents.

► **Cluster** : selon l'Onudi, Porter (1998), Schmitz (1992), Humphrey & Schmitz (1995), c'est une concentration sectorielle et géographique d'entreprises qui ont des activités similaires, produisent des produits connexes ou complémentaires, et qui donc se trouvent face à des défis et opportunités communs. Des entreprises en cluster ne collaborent pas forcément. Se regrouper peut donner lieu pour elles à des économies externes telles que l'émergence de prestataires spécialisés de matières premières, de composantes, ou au développement d'un bassin de compétences sectorielles spécifiques et de services spécialisés dans les domaines technique, financier et en gestion. Le terme de « cluster » n'est pas normalisé et cette notion est déclinée et varie selon les vocables nationaux.

Ainsi, en France on parlera de « système productif local » (SPL). Cette appellation adoptée par la Datar (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) en 1997 désigne un groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité. Elle est utilisée ailleurs qu'en France, par exemple au Brésil, où l'on distingue système productif local et système local d'innovation].

En Italie, on utilisera plutôt le terme « pôle », « district » ou « grappe » industriel(le). Porter (1990) définit le district – ou cluster – industriel comme une concentration d'expertises entre des secteurs et entreprises étroitement liés, dans laquelle un investissement extensif dans les facteurs de production spécialisés déclenche une spirale positive de croissance.

► **Réseau** : c'est un groupe d'entreprises qui coopèrent dans un projet de développement en se complétant les unes des autres et en se spécialisant afin de surmonter leurs problèmes communs, d'atteindre une efficacité collective, et de pénétrer des marchés inatteignables individuellement. On pourra par exemple parler de réseaux d'exportateurs ou de créateurs d'entreprises. Le réseau d'entreprises n'est pas nécessairement lié à une localité. Il peut comme le cluster mener à l'efficacité collective. Les économies externes tendent à y être faibles mais les bénéfices de l'action commune peuvent être substantiels. L'Onudi définit le réseau horizontal comme étant composé uniquement de petites et moyennes entreprises (PME) et le réseau vertical comme réseau où PME et grandes entreprises sont impliquées. Qu'ils soient horizontaux ou verticaux, les réseaux peuvent être développés indépendamment du cluster.

Chaque parution rassemble une série de « fiches » qui correspondent chacune à une synthèse en français d'un texte initialement publié en anglais.

Ceci répond à une attente mainte fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations.

Vos attentes, commentaires et réactions

Ce travail vous est destiné, à vous de le valider ou de le faire évoluer. Merci de nous faire connaître vos avis, remarques et suggestions aux adresses suivantes :

- gilles.beville@diplomatie.gouv.fr
- poursat@gret.org

Un texte introductif très complet !

« Les clusters industriels et la promotion des PME dans les pays en développement », « Industrial clusters and SME promotion in developing countries », Eileen Fisher, Rebecca Reuber, Secrétariat du Commonwealth¹, note de la série Commonwealth Trade and Enterprise Papers, 2000.

Ce livre fait partie d'un programme de conseil et de formation que mène le secrétariat du Commonwealth sur la compétitivité industrielle et le développement des PME dans ses pays membres. Il vise à encourager la discussion et à permettre aux pays du Commonwealth de mieux comprendre les politiques visant à la croissance des PME et à leur compétitivité dans un environnement économique international de plus en plus ouvert. Le cluster y est défini en intégrant la dimension géographique.

Ce livre nous présente en premier lieu les PME et les clusters ainsi que leur rôle dans le développement économique ; il définit et caractérise chacun et justifie leur promotion. Le soutien non financier aux PME (information, formation, mise en relation, services à l'entreprise) est justifié par la volonté croissante de proposer aux entreprises des services qui les rendent compétitives et indépendantes. Par cette approche, les services et politiques visent à combler des failles de marché qui désavantagent les PME. Quant aux clusters, leur promotion est justifiée non seulement car elle intègre cette conception, mais aussi par deux principales raisons : d'une part les entreprises apprennent de leurs relations avec les autres entreprises (avec leurs clients/fournisseurs ou entre entreprises similaires), et d'autre part une compréhension/cohésion commune est es-

¹ NDT : le Commonwealth est une organisation multilatérale qui compte 54 pays membres qui travaillent ensemble aux niveaux gouvernemental et non gouvernemental sur un grand nombre de dossiers comme la promotion de la démocratie, du bon gouvernement et des valeurs humaines fondamentales.

sentielle pour établir la confiance minimale requise pour collaborer : c'est le « capital social ».

Cinq cas d'étude de clusters contribuant au développement économique vous sont exposés. De plus, des programmes de « bonnes pratiques » en matière de développement des PME sont exposés au travers de deux fonctions du développement :

► **le renforcement des capacités de l'entreprise** : programmes de formation CEFE (ce qui signifie Économies basées sur les Compétences, Formation d'Entreprise) de la Coopération allemande, chèques-conseil, Centres d'information technique de l'Onudi (SPX : ce sont 54 centres dans 30 pays, qui proposent des informations techniques et permettent aux entrepreneurs, fournisseurs et sous-traitants de se rencontrer) ;

► **le renforcement des capacités du cluster** : développement de services, de réseaux.

Les auteurs traitent ensuite de l'optimisation de l'offre de services d'appui aux PME sous plusieurs angles :

► **les principes d'une conception de l'offre efficace** sont l'orientation par la demande, la viabilité, la conception de programmes personnalisés, une approche participative, la stimulation de la compétition, le développement de réseaux entre les fournisseurs de services, et les analyses de coûts/bénéfices ;

► **les facteurs limitant l'utilisation efficace de BDS** sont les lourdeurs administratives, la mauvaise segmentation et le ciblage non approprié du marché, la communication inefficace ;

► **la mesure des résultats des BDS** se fait en termes de portée, d'efficacité, d'efficience (rapport coût/efficacité) et de pérennité.

Enfin, les auteurs concluent par l'importance de maintenir un équilibre : entre les besoins généraux et ceux spécifiques du cluster ; entre les approches traditionnelles des services et celles fondées sur le marché ; et entre les dynamiques à court terme et celles à long terme du cluster.

Clusters : l'expérience italienne et ses enseignements pour les pays émergents

The Italian SME experience and possible lessons for emerging countries,
par Patrizio Bianchi,
Lee M. Miller,
Silvano Bertini,
Italie, mars 1997.

Texte rédigé par
Nomisma (Italie) et
publié par l'Onudi
(Organisation
des Nations unies
pour le développement
industriel).

Le modèle industriel italien est reconnu dans le monde entier comme un exemple de développement endogène, basé sur des petites et moyennes entreprises (PME) compétitives et fortement ancrées dans leurs communautés. Quelles sont les possibilités de reproduire la compétitivité et la stabilité sociale par le biais de ces mécanismes dans d'autres parties du monde ? Cet article tente de mettre en avant les principales caractéristiques de l'expérience italienne et d'en tirer des leçons pour les pays émergents et les programmes d'appui de l'Onudi.

LA SPÉCIFICITÉ DES PME ITALIENNES

L'importance des PME en Italie

L'Italie est connue pour sa **forte concentration de petites entreprises** : 98 % de ses entreprises industrielles comprennent moins de 100 employés. La taille moyenne d'une entreprise industrielle italienne est de 7 employés. L'Italie est un cas unique dans l'Union européenne car son économie se caractérise par un coût du travail et un PIB par habitant élevés, associés à la présence majoritaire de micro et petites entreprises.

Le modèle italien démontre qu'une forte économie ne repose pas nécessairement sur de grandes entreprises. Les petites entreprises italiennes reconnues au niveau international tendent à exporter des produits de haute qualité. Il s'agit générale-

ment de biens de consommation, souvent en lien avec l'industrie de la mode, ou d'autres produits considérés typiquement italiens. Les PME italiennes sont également de gros exportateurs de produits alimentaires et agro-industriels. Certains producteurs de biens intermédiaires sont également des exportateurs de longue date. Les entreprises de production textile de Prato, près de Florence, constituent peut-être l'exemple le plus célèbre. L'Italie est également un exportateur phare de machines-outils, de machines textile, de machines agricoles, etc. Les exemples les plus probants sont les machines agricoles produites à Reggio-Emilia et les machines automatiques de Bologne.

Pourquoi les petites entreprises italiennes sont-elles si compétitives ? La réponse se trouve dans leur regroupement. Ces entreprises ne doivent pas être regardées comme des entités individuelles mais comme appartenant à des groupes d'entreprises, ou clusters (voir la définition dans le glossaire) qui leur permettent de réaliser ce qu'elles ne parviendraient jamais à faire individuellement.

Le terme de cluster tel qu'il est utilisé dans ce document englobe aussi bien les groupes composés exclusivement de micro-entreprises et de PME que ceux qui incluent des grandes entreprises et l'ensemble de leurs sous-traitants. Certains clusters peuvent être basés sur un procédé de production unique, tandis que d'autres regroupent une gamme d'activités interconnectées. Les clusters permettent aux entreprises de collaborer de façon intensive bien qu'un fort degré de concurrence existe entre elles. Par exem-

ple, elles se répartissent le processus de production, divisé en phases distinctes ; des petites entreprises spécialisées se partagent le processus de production et s'associent, en fonction des besoins du marché. Ce modèle permet une grande flexibilité et des réponses rapides aux besoins du marché que les grandes entreprises ne sont souvent pas en mesure d'offrir. Il est important ici de préciser que ces entreprises sont interdépendantes mais n'entretiennent pas nécessairement de relations de dépendance formelle les unes par rapport aux autres.

Le nombre de clusters italiens varie selon les sources. Les statistiques de 1995 de l'Istat (Institut central des statistiques) indiquent l'existence de 199 clusters, employant 42,5 % des travailleurs de l'industrie.

Les secrets de l'avantage compétitif des clusters : spécialisation, coopération et flexibilité

La spécialisation permet aux entreprises de concentrer leurs ressources sur ce qu'elles savent faire de mieux. Elle autorise un meilleur contrôle qualité. Cependant, elle suppose une répartition du travail entre les entreprises. Une firme ne peut se spécialiser sur une certaine phase du processus de production que si d'autres firmes à ses côtés se concentrent sur les phases complémentaires. L'avantage de la spécialisation concerne autant le cluster comme entité que les entreprises individuelles. Le développement d'un cluster s'accompagne d'une spécialisation accrue des compétences techniques et commerciales des ressources humaines locales. Les travailleurs locaux, techniciens, gestionnaires et consultants passent fréquemment d'une entreprise à l'autre. De même, les infrastructures et les instituts de formation au sein du cluster se spécialisent fortement. Le savoir-faire accumulé au niveau local est la principale motivation des nouvelles entreprises de production qui viennent s'installer.

Cette manière de travailler suppose un très haut degré de collaboration entre les firmes. Cette collaboration est importante non seulement en termes de disponibilité des ressources mais aussi en ter-

mes de flexibilité des entreprises. Elle permet aux entreprises d'être notamment flexibles sur la taille de leur production puisqu'elles peuvent organiser la réponse aux commandes de manière flexible, sous-traiter davantage de travail en cas d'accroissement de la demande, et moins si la demande diminue.

Ce type de collaboration requiert de la coordination. Les clusters sont généralement dotés de la présence de structures institutionnelles chargées d'organiser l'activité économique du pôle. Les études de cas italiennes révèlent que ces structures jouent un rôle clé dans la facilitation des activités de coopération entre les entreprises, et entre les entreprises et les institutions. La forme que prennent ces institutions varie selon le cluster, mais leur rôle de catalyseur des collaborations reste le même. À Parme, on aura par exemple le Consortium du Parmesan, à Reggio-Emilia l'Association des petits entrepreneurs, etc.

L'organisation de la production et la présence des structures institutionnelles intermédiaires favorisent toutes deux la croissance du système en encourageant l'entrée de nouvelles entreprises dans le cluster. Grâce au réseau local, une nouvelle entreprise peut s'installer avec un capital limité (il lui suffit d'être en mesure d'assumer une des phases de production, ou l'une de ses composantes) et un risque d'échec limité (au moins au départ, l'entreprise n'a pas besoin de créer de réseau commercial). Les structures intermédiaires fournissent les services élémentaires d'appui aux entreprises, favorisent une confiance accrue entre les entrepreneurs et garantissent de faibles coûts administratifs et légaux. Les études de cas confirment que les zones où la coopération entre entreprises est la plus intense sont celles où la présence des structures intermédiaires est la plus forte.

Les divers modèles du développement local

De nombreux modèles de développement local ont été réunis sous le terme de cluster. Une meilleure connaissance du phénomène révèle que malgré les similitudes entre les systèmes, la réalité des regroupements de PME est plus com-

plexe et ne peut être totalement englobée par un terme générique.

Les auteurs classifient trois catégories de cluster : **embryonnaire, consolidé et mature**. Ces catégories correspondent souvent à l'âge du cluster, mais pas toujours. Certains clusters ne parviendront pas à dépasser le stade embryonnaire tandis que d'autres, récents, atteindront rapidement le stade de la consolidation ou de la maturité.

► Un cluster est embryonnaire quand son activité se limite au marché local ou régional. Il est constitué d'entreprises qui sous-traitent pour des grandes entreprises, généralement situées hors du contexte local.

► Un cluster est consolidé quand il est en mesure de conquérir un marché plus large et compte davantage d'entreprises à la spécialisation accrue. Cette consolidation se traduit par l'acquisition d'une identité plus affirmée en tant que cluster.

► La maturité d'un cluster s'accompagne d'une réelle capacité d'innovation, dirigée vers la production de biens de plus forte valeur ajoutée, dans la perspective d'une expansion internationale.

Un autre élément à considérer est la **position géographique des systèmes de production** : dans des communautés rurales, dans des villes de taille moyenne, dans les zones industrielles de grandes villes.

► En général, les systèmes mis en place dans les zones rurales se concentrent sur un secteur unique de production, en raison du manque de services qualifiés et de ressources humaines à leur disposition.

► Les systèmes basés dans les villes moyennes sont plus diversifiés, même s'ils s'inscrivent dans une même filière technologique et/ou ont une même cible commerciale. Parfois, divers systèmes de production sont présents dans la même zone en même temps.

► Les systèmes situés dans des grandes villes, au-delà de leur diversification, ont aisément accès à des ressources humaines qualifiées, en raison de la présence d'entreprises de services, d'universités et de centres de recherche, et disposent d'infrastructures suffisantes.

Notons également qu'un cluster peut être isolé ou implanté au sein d'un cluster plus vaste, régional, auquel il serait lié

par des similarités technologiques ou commerciales. C'est le cas de l'anneau de clusters qui entoure Florence, tous liés à l'industrie de la mode.

Enfin, **les clusters sont en constante évolution**. Ces dix dernières années, les clusters ayant atteint la maturité avaient tendance à accroître leur niveau de concentration industrielle (par le biais de fusions-acquisitions). Pendant ce temps, d'autres clusters se créaient, particulièrement dans le sud de l'Italie ; certains à partir d'activités traditionnelles et d'autres par la mise en place de réseaux de sous-traitance par les entreprises du nord du pays.

LEÇONS À RETENIR DU FONCTIONNEMENT DES PME ET DES POLITIQUES MISES EN PLACE EN ITALIE

Est-il possible de tirer des leçons de ce modèle afin de les appliquer aux pays émergents ? Peut-on développer une méthodologie générale de développement des PME à partir de l'expérience italienne ? Ces questions ne sont pas nouvelles et les réponses peu simples. L'expérience italienne est là pour démontrer que **la mise en place d'un même programme d'action dans plusieurs contextes donnera des résultats économiques différents** en raison de la diversité des caractéristiques culturelles, sociales et institutionnelles du contexte. Les programmes d'action doivent donc être souples et dynamiques, ouverts à toute sorte d'industrialisation tant que celle-ci assure compétitivité, multiplicité des acteurs économiques et stabilité sociale, telles qu'observées dans les clusters les plus performants.

L'expérience italienne nous apprend que la formation de clusters implique :

- des pré-conditions macro-économiques et macro-institutionnelles ;
- diverses stratégies selon le stade de maturité du cluster ;
- des municipalités et structures intermédiaires actives ;
- une grande variété d'outils d'action et d'acteurs.

Les conditions nécessaires à la mise en place de PME compétitives

Le développement des PME doit être avant tout considéré comme **un phénomène spontané**, guidé certes par des politiques d'action gouvernementales, mais non pas déterminé par elles. La création d'entreprise est généralement mue par des choix autonomes et individuels, dans des contextes économiques et sociaux souvent dominés par l'incertitude. Au moment de penser des programmes d'action en faveur de la création d'entreprise, il est nécessaire de créer les conditions favorables à la formation d'entreprises via des initiatives spontanées. Pour ce faire, les barrières institutionnelles doivent être baissées et un climat positif généré en termes de perspectives de marchés et de profits.

Les considérations macro-économiques évoquées ci-dessus doivent être envisagées parallèlement à des initiatives plus localisées dont l'objectif est la promotion spécifique des clusters. Ainsi, la conception et mise en place d'un programme d'action en faveur des clusters devrait s'appuyer sur l'analyse de la situation macro-économique. Une analyse de la zone d'intervention ciblée devrait également influencer le programme d'action.

Trois types de clusters, trois types de programmes d'action

L'examen de l'expérience italienne révèle que pratiquement aucun cluster n'a été créé suite à un programme d'action spécifique. **Tous ont débuté comme des mécanismes spontanés d'adaptation au marché**. Les clusters évoluent avec le temps : ils croissent, se transforment, s'ouvrent aux relations externes, se réorganisent ou déclinent. Le rôle des politiques d'action consiste à accompagner le processus d'évolution des clusters vers la consolidation, l'innovation technologique, l'internationalisation, etc.

Ce processus évolutif **implique une adaptation des politiques** d'action en fonction du degré de développement des clusters. Afin de permettre leur ajustement au niveau local, ces politiques d'inter-

vention doivent être continuellement suivies et évaluées. Afin d'obtenir un consensus, elles devraient être conçues par les divers acteurs du développement local. Malgré la nécessité de souplesse des programmes d'action, certaines grandes lignes peuvent être dessinées en fonction du stade d'évolution des clusters.

● Les clusters embryonnaires

Les zones géographiques caractérisées par des groupes d'entreprises appartenant au même secteur peuvent être considérées comme des clusters potentiels. Ces zones peuvent aussi bien regrouper des artisans spécialisés que des groupes d'entreprises sous-traitantes, ou bien encore des usines d'entreprises étrangères localisées dans des zones industrielles spécialisées.

La probabilité que ces regroupements d'entreprises se développent en clusters dépend d'une série de variables complexes. Si la plupart des conditions sont réunies, ces regroupements de firmes peuvent être considérés comme des clusters embryonnaires.

La phase embryonnaire est bien sûr la plus délicate. À ce stade, les concepteurs des programmes d'appui doivent avant tout :

- éliminer les obstacles à l'expansion de la production et à la création d'entreprises (simplifier les procédures administratives, créer les infrastructures nécessaires à l'installation de firmes industrielles, mettre en place des structures d'appui judiciaires) ;
- appuyer les entreprises locales en termes de commercialisation et de promotion des produits locaux sur de nouveaux marchés, afin de donner une opportunité au système local de se spécialiser ;
- mettre en place des outils financiers pour les micro-entreprises si nécessaire. Dans le contexte italien, la création d'entreprises a été facilitée par la présence de capitaux accumulés au sein des familles, tant rurales qu'urbaines. Les pays émergents sont souvent affectés par la pauvreté en zone rurale et périurbaine, ce qui limite sévèrement les possibilités de création d'entreprises. La création d'entreprises dans ce contexte, même basée sur des technologies simples, présente une réelle problématique car les ressources finan-

cières informelles sont rares et l'accès aux ressources institutionnelles difficile.

● Les clusters consolidés

Une fois passé le stade embryonnaire, les clusters doivent entrer dans des dynamiques d'innovation. De nombreux clusters risquent le déclin à ce stade, s'ils ne sont pas en mesure d'innover en termes de produits, de processus et d'organisation.

Au cours de cette phase, les deux problématiques principales sont la réduction des coûts et des risques liés à l'innovation. Les entreprises individuellement ne peuvent se permettre d'investir sur l'innovation car elles craignent d'être vite limitées par la concurrence locale.

Le rôle des politiques d'intervention dans ce contexte est de créer une identité commune aux entreprises locales, même concurrentes. Une fois celle-ci établie, il est plus facile d'entreprendre des activités communes en termes de recherche, formation, information sur les nouvelles technologies, matériel innovant, amélioration de la qualité et de l'efficacité, recherche de nouveaux marchés, approches commerciales, etc.

À ce stade, des infrastructures propres au transfert de technologies et à l'apport de services doivent être mises en place.

● Les clusters matures

Un cluster est arrivé à maturité quand il dispose d'une capacité d'innovation fortement endogène. L'internationalisation devient alors une nécessité. Les possibilités de croissance quantitative au niveau local sont limitées.

Les systèmes tendent à se concentrer sur des activités de plus forte valeur ajoutée et davantage spécialisées, et peuvent rechercher la collaboration de systèmes externes complémentaires pour accroître leur degré de spécialisation. À ce stade, des initiatives de coopération entre clusters basés dans diverses régions et parfois même divers pays se forment, ainsi que des collaborations entre entreprises et institutions.

Les politiques d'intervention doivent se concentrer sur la construction des infrastructures modernes nécessaires à une action sur le marché international (transports et télécommunications).

Suggestions de politiques d'intervention propres à créer un environnement favorable aux PME

Les PME sont souvent des acteurs économiques faibles considérées individuellement, mais elles peuvent devenir extrêmement compétitives si elles travaillent dans un environnement favorable, c'est-à-dire qui leur offre la complémentarité, des activités communes, des biens collectifs et la stabilité institutionnelle.

Dans les pays émergents, cet environnement favorable doit être initié à partir d'un plan stratégique d'action conçu sur le long terme et comprenant deux niveaux d'action :

- le premier vise à promouvoir le développement des PME en général, sans spécification sectorielle ;
- le second consiste en des actions spécifiques en fonction des secteurs d'activité, dont les objectifs sont d'accroître la compétitivité du cluster, de promouvoir la mise en place de réseaux et la coopération entre entreprises, d'améliorer la qualité des produits, etc.

Ces deux niveaux d'action reflètent deux manières d'aborder le domaine, ils ne constituent pas de séquence chronologique.

Renforcer l'environnement économique est une pré-condition nécessaire à l'appui aux clusters. Le premier pas consiste à analyser la situation locale et à partir de là à considérer les obstacles à éliminer, les meilleures stratégies de promotion, etc.

Le premier groupe d'actions d'appui au développement des PME inclurait :

- la construction d'infrastructures de base au niveau local (zones industrielles, routes, eau, électricité, télécommunications) ;
- l'offre de formations professionnelles et la promotion de la culture entrepreneuriale ;
- l'offre de services aux micro-entreprises du secteur informel, afin de les inciter à rejoindre le secteur formel ;
- la réduction des coûts administratifs et de la complexité des procédures bureaucratiques pour les entreprises ;
- la privatisation des entreprises étatiques par le biais d'une réorganisation indus-

trielle, de la décentralisation de la production et de la promotion de la sous-traitance, particulièrement auprès des entreprises étrangères et des grandes firmes ;

➤ la circulation de l'information concernant les lois d'incitation à la formation d'entreprises, l'investissement et l'offre de microcrédit.

Le second groupe d'actions d'intervention comporterait :

- la promotion des produits locaux sur les marchés étrangers ;
- l'offre de formations spécifiques aux procédés de production et à la gestion des affaires, au travers de centres techniques et d'instituts de formation ;
- l'incitation à la création de réseaux d'entreprises et à la mise en place de services collectifs, au travers de centres de services à l'offre sectorielle ;
- l'apport de soutien et conseil temporaires en termes de gestion pour les PME locales ;
- l'offre d'appuis financiers sur le moyen/long terme pour permettre aux entreprises d'acheter des équipements techniques, d'avoir recours à des cabinets de conseil, etc.
- la spécialisation et l'amélioration de la qualité des infrastructures ;
- la création de liens internationaux pour les entreprises locales, avec la possibilité de fusions au travers de programmes de collaboration internationaux ;
- l'attraction d'investissements étrangers ;
- la mise en relation des entreprises locales avec des universités et centres de recherche ;
- le renforcement des identités locales et la stimulation de la circulation de l'information au travers des associations d'entrepreneurs ;
- la stimulation de réseaux de collaboration institutionnelle au niveau international.

Le rôle crucial joué par les gestionnaires intermédiaires

Les gestionnaires intermédiaires peuvent être toute organisation qui a un impact direct sur la vie économique : des agences gouvernementales, des centres d'affaires, des associations d'entrepreneurs,

le système bancaire, des coopératives, des entreprises clés, etc.

Souvent, diverses institutions sont en relation avec les entreprises dans les clusters. Dans les clusters consolidés, un gestionnaire intermédiaire unique agit généralement comme point de référence pour l'ensemble des acteurs du cluster et pour ceux basés à l'extérieur du cluster également.

Le niveau d'intervention approprié du gestionnaire intermédiaire auprès des PME est le niveau local et régional. Les gestionnaires intermédiaires font partie intégrante du système : ils sont proches des entreprises, accessibles et bien informés de leurs besoins. Ils ont des contacts avec des structures extérieures et jouent l'interface entre elles et les entreprises du cluster.

L'efficacité des gestionnaires intermédiaires est liée au degré de développement du cluster. Les clusters les plus développés disposent généralement d'un soutien institutionnel plus efficace.

Le renforcement d'un environnement institutionnel positif suppose :

- la mise en réseau des acteurs fondamentaux au niveau local, afin d'éviter la dispersion des ressources et d'accroître l'efficacité des interventions et l'intégration des diverses composantes de l'économie locale dans le système ;
- de favoriser l'émergence d'institutions locales qui agissent en catalyseurs et définissent les règles du développement stratégique pour le cluster en partenariat avec divers acteurs locaux.

Le succès du processus de renforcement institutionnel dépend grandement de la conscience qu'en ont les institutions locales et les individus qui les composent. Communiquer autour d'exemples de consolidation institutionnelle réussie peut avoir un impact très positif sur la sensibilisation à ces questions.

Quelques conseils à l'intention des programmes d'appui aux PME de l'Onudi dans les pays émergents

Repenser les politiques d'appui aux PME dans les pays émergents implique de **repenser les politiques d'ajustement macro-**

économique et les stratégies d'ouverture des marchés. La création et la réouverture de marchés doivent être menées graduellement et prudemment, afin de prévenir les problèmes économiques et sociaux que cela pourrait poser. Les politiques d'intervention devraient avoir lieu sur le long terme, afin de permettre une mise en place progressive des changements macro-économiques et ce pour éviter notamment que les quelques grandes entreprises compétitives ne ferment.

Les interventions dans les pays émergents présentent toujours le risque que l'appui financier et les programmes de développement disponibles bénéficient une fois de plus aux entreprises qui en ont le moins besoin ; soit en raison d'un manque d'information, soit parce que les entreprises qui en ont vraiment besoin ne sont pas en mesure de répondre de manière adéquate aux opportunités qui se présentent. Dans cette opération délicate, **la priorité est de ne pas créer ou agrandir le fossé entre les entreprises innovantes et internationales et celles liées à des activités ou des secteurs plus traditionnels.** Cette division est indésirable non seulement car elle va à l'encontre de la croissance économique, mais aussi parce qu'elle est susceptible de créer de fortes tensions sociales pouvant détériorer le processus de développement dans son ensemble.

Un environnement qui puisse appuyer la croissance des entreprises doit donc être établi. Les PME en ont particulièrement besoin en raison de la limitation de leurs ressources propres. Entourées de facilités de formation, de recherche, de centres d'affaires, de structures administratives décentralisées, de cabinets de conseil, etc., les PME sont beaucoup plus à même de prospérer.

C'est dans ce contexte que les gestionnaires intermédiaires jouent un rôle primordial. Ce sont ces structures, ancrées localement mais dotées de connections régionales, nationales et même internationales qui permettent aux PME d'être des acteurs actifs, à la fois localement et sur des marchés plus larges. Les PME bénéficient alors d'un environnement auquel elles se sentent appartenir. Quand la communauté semble leur fournir tous les éléments dont dépend leur croissance et leur permet d'intervenir dans la mise en forme de ces éléments, un climat de

confiance s'installe, qui facilite le dialogue, les transactions et la coopération. Ceci est un des facteurs clés du succès des clusters italiens.

Les efforts de promotion des clusters de PME dans les pays émergents devraient s'organiser autour de quatre étapes fondamentales :

- identification des clusters potentiels et conception de projets pilotes pour leur développement, avec l'aide d'experts internationaux ;
- analyse détaillée des contextes économiques et institutionnels dans les zones déterminées ;
- renforcement des politiques de gestion locale à travers l'identification d'institutions leader, de programmes de formation, d'assistance technique décentralisée, de développement des ressources humaines, d'appui technique et financier pour les nouvelles entreprises et d'activités collectives telles que les coopératives et consortiums ;
- développement de la collaboration entre clusters par la mise en relation des entreprises et institutions locales avec les réseaux/marchés internationaux.

Le principal élément à retenir de l'expérience italienne est certainement **la nécessité de renforcement ou de création d'un environnement favorable** au développement des dynamiques économiques. Dans les pays émergents, la conception de politiques qui appuient la formation de gestionnaires intermédiaires et de prestataires de services aux PME est particulièrement importante. L'existence de ces organisations est cruciale en raison de leur rôle de catalyseur. Seul un environnement institutionnel capable d'offrir la stabilité sociale et économique et les services externes nécessaires peut permettre à des PME de se former, de survivre et d'apprendre à collaborer entre elles.

Une politique proactive originale d'appui aux réseaux : le cas danois

L'HISTORIQUE DU PROGRAMME

Ce texte est une compilation de plusieurs textes :

- « Principles for promoting clusters & networks of SMEs », John Humphrey, Hubert Schmitz, Institute for Development Studies (IDS), étude commissionnée par l'Onudi, n° 1, octobre 1995 ;
- « Entreprenariat et développement local », Sergio Arzeni, Jean-Pierre Pellegrin, Développement territorial, L'Observateur de l'OCDE n° 204, février-mars 1997 ;
- des extraits du troisième texte de la partie « Idées, concepts et politiques », traitant du concept de cluster (page 14) ;
- des extraits de l'étude de cas sur l'Inde : « Liens stratégiques et avantage compétitif : recherche-action sur les réseaux de petites entreprises en Inde » (page 34) ;
- des extraits de l'étude de cas sur la Thaïlande : « Vers une stratégie de développement de clusters et de réseaux de PME en Thaïlande : note de discussion pour les partenaires » (page 39) .

Des lacunes au niveau national

En 1989, l'élimination des barrières douanières était déjà en ligne de mire avec l'ouverture du marché unique européen à venir en 1992. De plus, le Danemark connaît à cette période un déficit commercial croissant.

Le programme est déclenché en 1989 par la prise de conscience et la reconnaissance que **les PME sont au centre de l'économie danoise et qu'elles sont mal équipées** pour faire face à une concurrence devenant mondiale. Une étude menée par McKinsey & Company pour le gouvernement danois avait au préalable montré l'importance pour les petites et moyennes entreprises (PME) d'atteindre une masse critique. Ceci découlait de l'identification d'un problème principal : les 7 300 fabricants danois sont trop petits pour être compétitifs sur un marché européen ouvert et concurrentiel.

Le Danemark manque de « locomotives » industrielles mais dispose toutefois de petites et moyennes industries (PMI) bien équipées et employant du personnel qualifié. Cependant, une des contraintes majeures pesant sur les PMI danoises est **leur manque d'historique de coopération pour réagir** ensemble à ces difficultés et s'organiser pour développer de nouvelles opportunités commerciales.

La réaction du gouvernement : le programme de réseaux

Le gouvernement danois **part du constat de l'expérience italienne** : en Italie, les régions où l'emploi provient des petites entreprises se multiplient. La stratégie des PMI du nord de l'Italie présente ainsi une voie alternative pour atteindre la masse critique désirée. Le gouvernement danois définit le réseau comme la coopération entre entreprises en vue d'améliorer leur compétitivité, et en particulier en vue de créer de nouvelles opportunités commerciales.

Dès 1989, il décide de renforcer ses petites entreprises en lançant un programme de création de réseaux afin de **les encourager à collaborer** pour renforcer leur compétitivité et leur permettre de s'implanter sur de nouveaux marchés en s'organisant en réseaux, en montant des projets communs, en utilisant les services d'un médiateur. Le programme comporte aussi un volet financier destiné d'une part à couvrir le coût d'une étude de faisabilité préliminaire, et d'autre part couvrant jusqu'à 50 % des frais de gestion du réseau. De plus, dans un effort pour promouvoir l'atteinte de la masse critique, le gouvernement a assoupli la réglementation anti-trust.

Les projets conjoints mis en place dans le cadre de ce programme peuvent avoir pour objet le développement d'une nouvelle gamme de produits, l'accès au marché ou la mise au point de nouveaux processus de production qu'une entreprise seule ne pourrait réaliser. Des synergies entre les entreprises sont alors imaginées pour établir des agents et des distributeurs sur de nouveaux marchés et mettre en commun des produits individuels en les intégrant à des gammes complètes de produits.

LES DÉFIS À RELEVER

Le programme de réseaux vise à stimuler massivement les entreprises danoises afin de surmonter leur résistance à la coopération.

Le gouvernement danois a commencé par mettre en place une bourse « réseaux », assez souple à obtenir. Il s'est attaché à changer la culture commerciale identifiée comme plutôt individualiste en organisant un comité de pilotage du secteur privé cherchant à joindre les PME par tous les médias possibles. Il a recruté et formé des médiateurs pour les réseaux, provenant essentiellement de cabinets de conseil privés, de centres de transfert de technologies, de cabinets d'expertise comptable et banques commerciales.

De nombreuses difficultés doivent alors être surmontées :

- afin de créer un intérêt pour le réseau, il faut montrer des exemples d'initiatives pertinentes et qui touchent les petites entreprises locales ;
 - le second point critique est d'identifier une idée de réseau qui soit viable ;
 - ensuite, il s'agit de convaincre un groupe d'entreprises de se lancer dans cette idée et de faire en sorte qu'elles s'approprient le projet et sa progression ;
 - enfin, il faut les persuader de l'intérêt et de la nécessité d'une étude de faisabilité préalable à la poursuite du projet.
- Ces défis sont les difficultés à surmonter qui ont été confiées aux médiateurs de réseaux. À cette fin, des cas de « meilleures pratiques » leur ont été donnés sous forme de méthodologies, d'outils et de matériels de promotion.

LA MISE EN ŒUVRE

Changer la culture commerciale

Première étape, donc, créer une culture de coopération entre les entreprises danoises par la participation et l'information. L'opérateur du ministère, l'Agence

pour l'industrie et le commerce, crée un comité de pilotage du secteur privé. L'équipe est formée afin de développer un projet national de réseaux : campagne médias pour placer le réseau au centre du discours commercial national, implication des leaders commerciaux sur tous les aspects du programme, programme de formation de médiateurs, bourses « défis » pour les réseaux innovants, et palette d'incitations pour que les entreprises établissent des réseaux qui leur permettent d'exporter plus. La communauté d'affaires réagit en premier lieu négativement. Le comité de pilotage cherche par tous les moyens à atteindre les PME de tout secteur et à toute location : journaux, présentations télévisées, conférences, présentations aux organismes professionnels, courriers directs aux entrepreneurs.

Recruter et former des médiateurs

Parmi les candidats au programme de formation de médiateurs de réseaux, 40 sont sélectionnés et formés (ils paient pour suivre le cours) durant des séries de séminaires de deux jours, comprenant essentiellement des études de cas afin que leurs connaissances puissent être rapidement opérationnelles. Une caractéristique notable du modèle danois est que le rôle de médiateur est assumé par un particulier indépendant qui guide le processus de coopération entre les entreprises.

LES RÉSULTATS

Le succès est au rendez-vous...

L'initiative danoise de réseaux a pris fin, en tant que programme subventionné par le gouvernement, en 1993. D'après l'évaluation intermédiaire (conduite par Gelsing & Knop, 1991) et des vues d'observateurs externes (Pyke, 1994) et internes (information orale et écrite fournie par Martinussen, DTI Business Network Centre, Danemark, et Business Net,

Royaume-Uni), le programme a globalement été un succès, et ce sous plusieurs angles :

- il a atteint en cinq ans une **échelle** de 5 000 entreprises impliquées dans la formation de réseaux, sur un groupe cible de 10-12 000 entreprises ;
- ce décollage en force a permis d'intégrer le réseau à la **culture commerciale** danoise. L'idée et souvent aussi la pratique se sont répandues largement et le réseau est devenu une option naturelle pour considérer les nouveaux défis commerciaux ;
- l'enquête intermédiaire a révélé que 75 % des entreprises participantes estiment que le réseau améliore leur capacité concurrentielle. **90 % souhaitent continuer** la pratique du réseau au-delà de la période du subventionnement.

Les résultats sont en effet encourageants : moins de 18 mois après le début des formations, à la fin de la première phase du projet, plus de 3 000 des 7 300 fabricants danois sont activement impliqués dans un ou plusieurs réseaux, formels ou non : transformation alimentaire, habillement, meubles, travail du métal, machinerie sont représentés, ainsi que d'autres secteurs. Avec la croissance du nombre de réseaux, et lorsque que leur impact sur les exportations des PME devient évident fin 1991, le ministère du Commerce et de l'Industrie se retire en annonçant « les réseaux ont pris leur envol au Danemark et fonctionnent à présent indépendamment »¹.

Ce projet a ainsi rapidement réussi à faire coopérer des entreprises qui au départ avaient une culture commerciale assez hostile envers lui en développant un secteur privé chef de file, en assurant la couverture de l'information, une bourse « défi », et une formation pour créer une offre en « catalyseurs » (les médiateurs).

Le résultat, c'est que ce projet a démontré que le réseau est une stratégie commerciale appropriée dans les nations industrialisées où les entreprises ont soit des ressources limitées soit des difficultés à atteindre le seuil d'efficacité dans leurs opérations clés.

¹ « Networking has taken a life on its own in Denmark ».

... Mais dans quelle mesure ?

La première évaluation formelle des réseaux danois, le rapport Amphion (1996), relativise ces premières conclusions. Ce rapport, salué pour sa contribution à l'amélioration de la situation économique du pays (Flowcs Williams, 1996) qui avait d'ailleurs débuté dès 1987, met en avant les problèmes liés à la mesure de l'efficacité :

- bien que les deux tiers des entreprises trouvent que les réseaux leur étaient bénéfiques, les trois quarts des réseaux ont disparu à la date de l'évaluation ;
- de plus, les trois quarts des fonds attribués n'ont pas été utilisés ou ont été alloués à des projets qui n'existent plus en 1996.

Les conclusions étaient donc d'une part que le programme avait échoué à résoudre certains problèmes structurels, en particulier celui de la coopération entre entreprises, et d'autre part, que la mise en œuvre du programme avait été inadéquate car il n'y avait pas eu de cible spécifique autre la création « réussie » des réseaux en elle-même. « Réussie » étant défini selon des indicateurs principaux d'évaluation du succès associés d'une part à la continuité du programme et d'autre part à la stabilité des structures des réseaux (Neergaard et Nielsen, 1997).

La mesure de l'efficacité du programme restait donc problématique.

Une expérience toutefois répliquable et répliquée

- L'expérience danoise a servi de modèle et le savoir-faire en promotion de réseaux a été exporté dans plusieurs autres pays industrialisés : dans certaines régions espagnoles, au Portugal, en France, en Norvège, aux États-Unis, au Canada, en Australie, en Nouvelle-Zélande. D'autre part, il a aussi servi à définir des politiques de réseaux dans des pays en développement (voir entre autres les études de cas que nous vous proposons sur l'Inde et sur la Thaïlande) et ses principales caractéristiques ont été largement suivies : programme d'information, bourses « défi » pour les réseaux

modèles, et formation pour créer une offre de médiateurs de réseaux. Ces transferts de l'expérience danoise signifient qu'il y a d'une part une recherche continue pour l'amélioration des pratiques et pour leur adaptation à différents contextes, et d'autre part que la répliquabilité est possible.

► La question politique principale concerne le degré de subventionnement.

Au Danemark, le programme a été, bien que limité dans le temps, largement financé par le gouvernement. Au contraire, au Royaume-Uni, les entreprises ont largement payé pour les services. L'avantage de l'exemple danois est qu'il a accéléré le décollage et a permis au programme d'atteindre plus aisément une grande échelle. L'exemple anglais présente lui l'avantage de provoquer une implication plus forte des entreprises participantes et donc d'encourager la pérennité du programme.

Le concept de cluster :

les réseaux coopératifs et la répliquabilité

The cluster concept : cooperative networks and replicability, Coral Ingley, 1999.

Actes de la conférence de Naples, ICSB (International Council for Small Business).

Les responsables politiques et chercheurs accordent une importance croissante aux clusters industriels et réseaux, forme alternative de collaboration des petites et moyennes entreprises (PME). Le cluster et le réseau en effet permettraient aux PME d'être plus compétitives sur le marché mondial et d'atteindre collectivement des objectifs qu'elles ne pourraient pas se fixer individuellement en gagnant en échelle et en portée, ce qui auparavant était l'apanage des grandes entreprises.

De plus, les PME jouent un rôle essentiel dans la croissance des économies de marché. En particulier, elles contribuent largement à la création d'emplois dans des pays tels les États-Unis, le Royaume-Uni, le Canada ou la Nouvelle-Zélande, où les petites entreprises présentent un taux de croissance de l'emploi supérieur aux autres. Elles jouent ainsi un rôle essentiel dans la dynamisation des économies nationales, encouragent les exportations et le commerce régional et international.

Ce document s'attache tout d'abord au fondement théorique de la formation du cluster, puis présente des études de clusters en différenciant les clusters nouveaux des clusters matures. Les clusters matures qui sont mis en débat proviennent respectivement d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord, où ils sont spontanément nés et existent aujourd'hui. Cette étude présente ensuite les programmes initiés ces dix dernières années en Scandinavie et en Australasie¹ en direction de clusters nouveaux. La dernière partie de ce document traite des questions conceptuelles émergeant du débat autour du modèle du réseau et de la per-

tinence de ce concept dans la gestion des petites entreprises.

LE CONCEPT DE CLUSTER

Le concept de cluster industriel de Porter (1998) – présenté dans le glossaire – a fourni le cadre d'initiatives de réseaux dans plus de douze pays développés. Les liens entre les entreprises et l'adoption de stratégies de coopération sont des thèmes bien documentés, ce qui reflète l'intégration croissante des marchés et des économies. Ce concept, développé au XIX^e siècle par Marshall, existe en pratique depuis des siècles et a gagné en importance auprès des politiques en tant que moyen permettant à des entreprises de coopérer pour gagner un avantage économique.

Les districts industriels (définition dans le glossaire) de petites entreprises sont promus à partir du postulat que les industries traditionnelles ne sont pas vouées à mourir : la production artisanale peut fournir un modèle pour une industrie de haute technologie. Le succès des districts industriels en Europe serait fondé sur un système qui socialise le risque au travers de nombreuses institutions publiques et privées.

Enfin, troisième notion, les réseaux (définition dans le glossaire). La création de réseaux comme dispositif d'entraide entre PME est, selon Arzeni et Pellegrin (1997), fondée sur le principe qu'un groupe d'entreprises est mieux équipé qu'une entreprise (en particulier une PME), et que l'action commune offre des ressources dont l'entreprise individuellement ne peut pas bénéficier.

¹ NDT : ensemble géographique formé par la Nouvelle-Guinée, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

LES CLUSTERS NOUVEAUX ET LES MATURES

Pour comprendre les clusters matures, beaucoup d'études se sont concentrées sur les districts industriels européens, qui représentent des clusters « naturels » (c'est-à-dire qui se sont formés seuls). Ces clusters matures ont évolué dans le temps et sont profondément ancrés dans leur contexte géographique, institutionnel et culturel. La majorité des études sur ces clusters présente les traits généraux du modèle et se concentre sur ses différents aspects sous l'angle des attributs et de leur importance dans l'établissement du cluster.

Ainsi, Piore et Sabel (1984) ont étudié les clusters de la région Émilie-Romagne du nord de l'Italie – souvent qualifiée de « Troisième Italie » – qui ont rendu la région prospère. Ils ont en particulier porté leur attention sur la spécialisation flexible dans la production.

Schmitz et Musyck (1994) ont eux considéré des clusters dans quatre régions en Europe et se sont attachés à étudier le rôle des institutions publiques et privées dans l'apport de crédit et de services d'appui. Les caractéristiques principales qui en sont ressorties sont les mesures d'investissement dans les ressources humaines et les programmes de formation. Rabellotti (1995) a mené une des quelques études transnationales existantes en comparant des clusters de fabrication de chaussures : deux en Italie et deux à Mexico. Les similarités trouvées entre les clusters de ces deux pays étaient les faibles liens entre les entreprises et le rôle des organisations de soutien qui n'est pas apparu comme crucial.

Schmitz (1995) s'est intéressé au même secteur dans une région brésilienne et a trouvé que la plupart des caractéristiques de ce cluster répondait au modèle élaboré par Rabellotti.

En Chine, un grand nombre d'entreprises coopératives sont liées entre elles par des accords verbaux et par la confiance. Ces réseaux ressemblent fortement aux exemples européens dans leurs attributs essentiels : ils sont fondés sur la famille, le clan, la localité de naissance ou le dialecte (Anwar, 1996, Tanser, 1994). Les

familles s'introduisent dans les réseaux, ont des partenaires et accords commerciaux multiples et partagent leurs risques et récompenses. Comme dans les clusters européens, elles peuvent à la fois être fortement compétitives et collaborer : elles ont de multiples connexions (ou « guanxi ») sous-tendant une structure typique de participations croisées, de connections familiales, et un système de pratiques commerciales complexes fondé sur les économies d'échelle et sur les échanges commerciaux entre entreprises chinoises.

Quant aux clusters nouveaux, les études se sont centrées sur ceux nés dans le cadre d'un programme de développement d'un secteur au niveau national.

Parmi ces programmes d'intervention, les programmes scandinaves ont représenté un prototype pour d'autres interventions dans les pays nordiques. Ainsi, Yla-Anttila (1994) a étudié le développement du concept de cluster industriel en Finlande, et a remarqué que les organisations au sein des clusters du pays, fortes et en rapide croissance, étaient fortement interdépendantes et souvent en synergie.

Chaston (1996) et Arzeni et Pellegrin (1997) ont décrit un modèle – inspiré de la « Troisième Italie » – à plusieurs phases développé par l'Institut technologique danois pour surmonter les faiblesses structurelles (en particulier la prédominance de petites entreprises). Le programme (1989-1992) cherchait à promouvoir la survie et la croissance des PME et à compenser la baisse des opportunités d'emploi dans les grandes entreprises. Un trait caractéristique du modèle danois est que le rôle de médiateur est assumé par un particulier indépendant qui guide le processus de coopération entre les entreprises. Des expériences ont été menées d'après ce modèle dans le Pays de Galles et au sud-est de l'Angleterre (1993), en Norvège, et plus récemment au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande. En Australie, le programme « Business network Programme » (BNP) a été établi au niveau national en 1994 pour aider les entreprises à établir et développer des réseaux, et visait à créer plus de mille réseaux en quatre ans.

En Nouvelle-Zélande, où comme en Finlande on trouve quelques clusters productifs capables de se développer à l'ex-

portation, une version de ce modèle à plusieurs phases a été développée. Le premier tiers de l'initiative a consisté à créer des « groupes d'action commune » (« Joint action groups », ou « Jags »), qui sont des réseaux « souples » (« soft networks »). Par la suite, des réseaux « durs » (« hard networks »), fondés sur l'approche des médiateurs danois, ont été établis. La différence principale entre ces deux types de réseaux est que les Jags, ou réseaux souples, abordent les questions générales du secteur, alors que les réseaux durs se concentrent plus directement sur la génération d'entreprises additionnelles rentables et sont généralement des centres de profits. Les Jags sont nationaux et sectoriels alors que les réseaux « durs » concernent une zone géographique restreinte. Plus de 35 Jags et plus de 100 réseaux durs ont été créés ces sept ou huit dernières années.

Un trait commun à ces études (sauf pour Rabellotti et Schmitz) est leur nature statique : elles sont descriptives et définissent les attributs spécifiques d'un réseau à l'aide d'études de cas effectuées à un moment particulier. La recherche sur les programmes de développement de nouveaux clusters a été limitée, peut-être de part la jeunesse de certains programmes comme ceux d'Australie ou de Nouvelle-Zélande.

LE DÉVELOPPEMENT DE RÉSEAUX ET LA PERFORMANCE

Dans un réseau, stabilité et développement sont liés, et les périodes d'évolution graduelle, non linéaire, sont souvent suivies de changements radicaux. Selon Axelsson et Easton (1992), un réseau industriel est par nature dynamique et n'est jamais en équilibre : durant l'évolution graduelle, les éléments qui ont mené à la création du réseau sont renforcés et les acteurs cherchent à élaborer des façons de faire, ce qui peut conduire à un réseau plus intégré. Par la suite, le changement radical peut provenir, à la fois de tensions internes au réseau ou d'un changement dans son environnement externe. Ces affirma-

tions sont confirmées par la recherche empirique.

Ainsi, Sanexian (1995) a examiné les dynamiques structurelles et l'adaptabilité de deux des plus importants clusters hors d'Europe : la [Silicon Valley](#) en Californie et la [Route 128](#) entourant Boston, dans le Massachusetts.

Les deux clusters sont nés dans les années 60 comme des lieux d'invention et d'entrepreneuriat dans le domaine de l'électronique. Après une phase prospère, ils ont été secoués dans les années 70 par la concurrence japonaise pour la Silicon Valley, et par le développement des ordinateurs personnels concurrents les fabricants de mini-ordinateurs pour la Route 128.

En 1991, la Silicon Valley – qui est proche du modèle du cluster industriel (base très flexible d'entreprises qui peut donc mieux réagir aux aléas économiques) – avait rebondi avec une nouvelle vague de petites entreprises prêtes à tirer profit des nouvelles opportunités de marché. La Route 128 n'a quant à elle pas connu un tel renouveau. Dans son étude du cluster de fabrication de chaussures de la [Sinos Valley au Brésil](#), Schmitz (1995) a conclu que dans ce cas d'étude, un cluster, développé et organisé suivant les marchés et l'organisation locale des producteurs, augmente la capacité des entreprises à s'adapter. Les [réseaux d'entreprises chinoises](#) fondés sur la famille rencontrent aussi les défis d'une concurrence accrue et de marchés changeants. Tanzer (1994) et Anwar (1996) soutiennent que, bien qu'il y ait des exceptions, l'insistance à garder la propriété et la gestion au sein de la famille tend à limiter la taille et la complexité que ces entreprises peuvent atteindre.

Ainsi, si ces études indiquent que certains clusters semblent pouvoir s'adapter aux changements, elles ne dégagent aucun modèle ni ne présentent les conditions de succès d'un cluster.

La [première évaluation formelle des réseaux danois](#) est le rapport Amphion (1996), qui a fait ressortir que la mesure de l'efficacité du programme était problématique.

En [Australie](#), le Bureau of Industry Economics (BIE) a évalué en 1995 un programme de réseaux établi en 1990 et a conclu que les aspects non financiers du

soutien gouvernemental n'étaient pas assez pris en compte. Fulop (1997) a rapporté, après enquête auprès de la moitié des entreprises impliquées, que le programme était sain et rentable, d'après une mesure sur les ventes, les niveaux de production et les profits nets. Buttery et Buttery (1997) ont étudié 22 réseaux australiens et ont trouvé que les réseaux ne répondaient pas aux attentes initiales de leurs membres : les réseaux qualifiés comme étant les meilleurs étaient ceux où des aspects socio-relationnels tels la confiance s'étaient développés.

Le programme a ainsi plus mis l'accent lors de la phase de création du réseau sur l'assistance financière directe que sur le soutien informel (qui a lui un rôle indirect), pourtant exprimé par les entreprises comme plus utile.

Le rôle qu'un gouvernement doit jouer auprès des acteurs lorsqu'il établit un réseau semble donc plus approprié dans le domaine de l'assistance directe pour établir des échanges d'informations et des systèmes de veille concurrentielle et l'assistance financière directe à ce stade n'est pas aussi importante.

L'analyse de Goldfinch et Perry (1997) du programme de réseaux durs en [Nouvelle-Zélande](#) reste plus circonspect quant à l'applicabilité du modèle danois et suggère que l'impact du programme dépend de la qualité des médiateurs lors de la création du réseau. Akoorie (1998), lui, cite Hawkins (1997) et conclut que ce programme est un succès. Sur 71 réseaux, seulement 6 exportent, et selon Hawkins, environ la moitié des réseaux serait encore en développement.

Enfin, peu de littérature existe concernant l'efficacité des réseaux industriels sur la stimulation de l'exportation.

QUESTIONS CONCEPTUELLES

Le soutien au concept de réseau est loin d'être unanime : la recherche sur les réseaux en relation avec les regroupements industriels et les liens entre organisations suggère que les prescriptions politiques défendant les regroupements sont par plusieurs aspects imparfaites (Akoorie, 1998) :

► [il y a un biais dans la sélection](#), la localisation géographique étant en soi une preuve de la présence d'avantages spécifiques locaux ;

► [la recherche n'a pas su différencier l'activité industrielle de l'activité organisationnelle](#). Lorsque l'on parle d'activité industrielle, la proximité des partenaires et la performance sont substituables. L'activité organisationnelle dépend quant à elle des ressources naturelles, qui ne sont pas substituables ;

► [la mesure des performances est inadéquate](#). En effet, aucun compromis d'évaluation et de mesure des performances des réseaux n'est atteint : il n'y a pas de critère de définition du succès d'un programme de réseau.

En se fondant sur la recherche de Neergaard et Nielsen (1997) sur les programmes danois, il semble évident que les indicateurs principaux d'évaluation du succès d'un programme étaient associés à sa continuité et à la stabilité des structures des réseaux.

► [La longévité ne peut pas servir de critère](#) pour mesurer la performance du programme danois car beaucoup de réseaux n'ont pas survécu au programme. Sous cet angle, le programme en Nouvelle-Zélande n'était pas non plus une réussite, et on peut être plus mitigé pour l'Australie (Akoorie, 1998). Selon Neergaard et Nielsen, si on utilise comme critère des facteurs non structurels, comme la rentabilité, la part de marché de l'entreprise et l'amélioration de la compétitivité individuelle, alors on peut faire une interprétation plus positive. Neergaard et Nielsen en concluent que les réseaux peuvent se développer en plusieurs stades : une première génération de réseaux artificiellement imposés peut servir au développement d'une seconde génération de réseaux naturels. D'autre part, les concepts de durabilité et de longévité posent des problèmes additionnels en termes d'évaluation des performances du réseau car les alliances en réseaux ne sont pas forcément faites dans une optique de long terme et peuvent représenter un arrangement transitoire entre des partenaires du réseau.

► [Le changement structurel sur le long terme n'est pas un critère valable](#), car, si l'on adopte une perspective de politique sectorielle, on ne peut dire si les pro-

grammes de développement de réseaux durs ont altéré la structure sectorielle en promouvant la collaboration entre les entreprises. Dans le cas du Danemark, l'amélioration économique semble être plus une conséquence de changements dans la politique macro-économique. Quant aux initiatives en Australie et en Nouvelle-Zélande, quatre années de recul sont insuffisantes pour révéler un quelconque impact majeur (Akkorie, 1998).

► **Si les programmes australiens de réseaux visaient à stimuler l'implication des plus petites entreprises à l'export, l'impact a aussi été limité dans ce domaine** : seulement 4 % des entreprises australiennes exportent et cela représente en moyenne moins de 10 % de leurs revenus (Akkorie, 1998) ; si 10 % des entreprises en Nouvelle-Zélande exportent, 95% des revenus à l'export sont générés par seulement 150 entreprises.

Ainsi, bien que les fondements empiriques s'accordent et qu'il y ait certaines caractéristiques clés communes, la théorie sur les réseaux d'entreprises manque dans ce contexte. Bien que les clusters industriels de différentes régions aient des caractéristiques distinctes (dont beaucoup sont communes), la conceptualisation de la politique industrielle et de la stimulation économique manque d'exemples empiriques.

Concernant la conceptualisation du modèle, la controverse est centrée sur la variabilité d'un cluster à l'autre et sur l'unicité d'une part des attributs (socio-culturels, historiques et spatiaux) de chaque cluster, et d'autre part des évolutions qui influencent leur structure et leur développement. **Il est difficile de généraliser les expériences**, et l'incertitude demeure quant à comment stimuler des comportements coopératifs sans culture de réseau.

Enfin, certains partagent le point de vue que **les facteurs associés aux clusters qui réussissent ne seraient pas répliquables**. Amin (1989) cherche à savoir si les nouveaux districts industriels développeront dans le temps les mêmes caractéristiques que les districts qui ont le mieux fonctionné, ou si une intervention externe peut créer des réseaux à des endroits où des conditions de base sont réunies. Il défend l'idée que les composantes et les relations complexes d'un système in-

dustriel ne peuvent pas être induites par la politique. Akkorie (1998) pose aussi la question de la mise en œuvre de la collaboration entre entreprises.

CONCLUSIONS

L'étude des réseaux inter-entreprises, en particulier parce qu'elle est liée à la politique industrielle et au développement des compétences de petites entreprises, représente un domaine nouveau dans la littérature sur la gestion. Cependant, le paradigme du réseau est complexe et sa conceptualisation est incomplète. La littérature permet d'identifier une typologie des structures des réseaux mais la compréhension de la dynamique des réseaux reste incomplète. Les débats sont nombreux, en particulier sur la répliquabilité du modèle de cluster et les politiques, les évaluations des réseaux et les mesures d'impact sur la performance sont critiquées.

Le réseau peut valoriser la théorie du développement de la petite entreprise et a des implications importantes sur la formulation des politiques et les pratiques de gestion, qui doivent encore pour la plupart être explorées. Il reste beaucoup à apprendre sur l'efficacité des réseaux et sur les effets des programmes conçus pour les initier. Les petites entreprises ont beaucoup à gagner de cette connaissance qui leur permettra de mieux comprendre les bénéfices en termes de compétitivité sur les marchés mondiaux que leur collaboration peut leur offrir.

SME clusters, acquisition of technological capabilities and development : concept, practice and policy lessons, Marjolein C.J. Caniels & Henny A. Romijn, Pays-Bas, février 2002.

Soumis au Journal of Industry, Competition and Trade.

Les clusters de PME, l'acquisition de capacités technologiques et le développement :

le concept, la pratique et les leçons politiques

Ce document est une contribution au débat politique sur la promotion d'une croissance économique régionale et sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) dans le cadre du développement. Un cadre analytique comprenant les points de vue complémentaires des approches existantes est ainsi dressé et utilisé comme base de référence pour la conception de la politique dans ces domaines.

Les deux approches existantes sont l'approche par l'efficacité collective au niveau méso-économique et l'approche par la capacité technologique au niveau micro-économique. L'approche intégrée présentée dans ce texte a pour objectif l'amélioration structurelle de la compétitivité régionale.

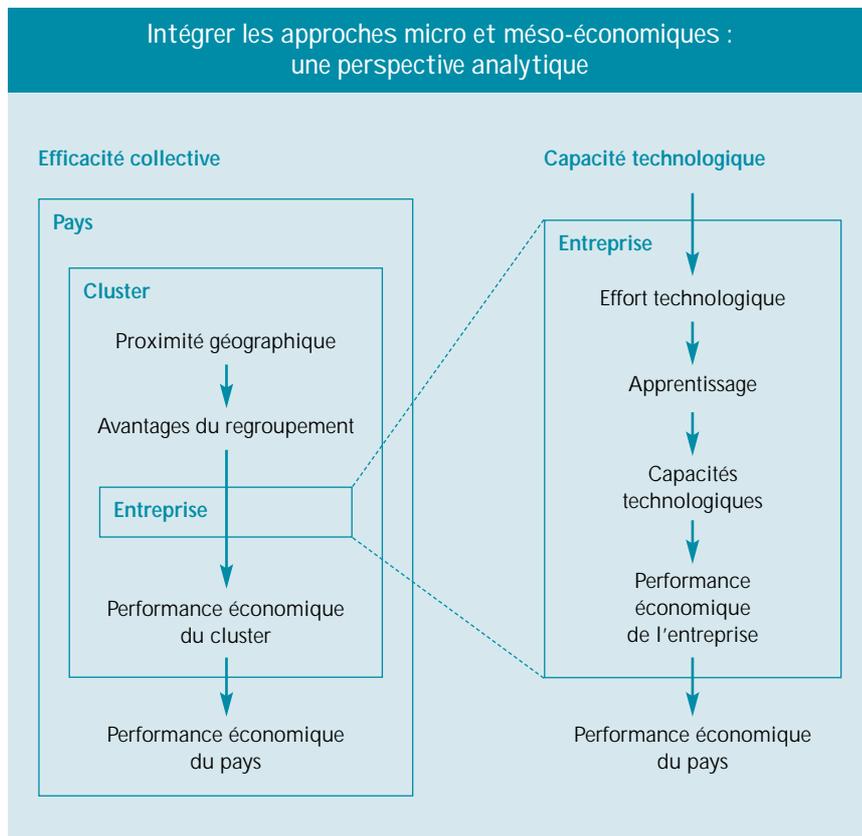
Ce nouveau cadre de travail permet de déterminer comment on peut encourager par le cluster (au sens de la définition de Schmitz donnée dans le glossaire) l'apprentissage technologique au niveau de l'entreprise. Il offre aussi de nouvelles directions politiques. Une étude empirique d'une fabrique d'équipement agricole dans la province de Punjab au Pakistan illustre la valeur ajoutée de cette nouvelle approche.

RECOUPER LES APPROCHES MICRO ET MÉSO ÉCONOMIQUES

L'approche méso-économique par l'efficacité collective des entreprises et l'approche micro-économique par la capacité technologique de l'entreprise offrent des points de vue qui se complètent lorsqu'il s'agit d'étudier la compétitivité à long terme des PME.

Le schéma de la page suivante montre comment on peut recouper l'efficacité collective, qui analyse les avantages pour une entreprise de faire partie d'un cluster industriel (et les répercussions pour le cluster des bonnes performances de ses entreprises, et par effet de domino les avantages au niveau de la région), et l'approche selon la capacité technologique, qui étudie comment les processus internes à une entreprise affectent sa compétitivité à long terme. Une vaste palette d'avantages d'être en cluster pour les PME a été identifiée par de nombreuses études ; en particulier la première étude de cas que nous présentons (« les clusters d'entreprises africains et l'industrialisation – de la théorie à la réalité ») propose une réflexion sur l'efficacité collective.

Accédez à un texte similaire des mêmes auteurs, « SME clusters, acquisition of technological capabilities and development : a conceptual framework » : www.tm.tue.nl/ecis/Working%20Papers/eciswp38.pdf



Comment les mécanismes qui permettent aux entreprises de tirer des avantages du regroupement (niveau méso-économique) se traduisent-ils au sein de chacune (niveau micro-économique) en des efforts technologiques plus importants ou plus efficaces ? Répondre à cette interrogation nous permettra de comprendre comment le processus le cluster peut :

- catalyser l'apprentissage technologique de l'entreprise ;
- lui permettre de développer des capacités et une meilleure performance économique ;
- contribuer à la croissance économique régionale.

Les éléments de réponse sont de deux ordres (cf. tableau page suivante) ; il faut déterminer :

➤ **au niveau méso-économique les types d'avantages qui résultent du regroupement** lorsque les entreprises forment un cluster. Ces avantages portent sur les économies d'échelle, de couverture et de transaction dans (i) la production ou dans (ii) l'accumulation de connaissances ; les effets de débordement (ou en anglais

« spillovers effects ») de connaissances (iii) par les changements de motivations et d'attitudes, (iv) par la formation de capital humain (apprentissage informel sur le tas / in situ), ou enfin (v) par le transfert de technologies.

➤ **au niveau micro-économique les types d'efforts technologiques que les entreprises font** généralement. Ils se concentrent essentiellement sur l'embauche, la formation, la recherche d'information ou la R&D.

Examinons de plus près ce tableau :

➤ La ligne I présente un mécanisme associé aux avantages directs sur les coûts lors de la production des entreprises en cluster : une telle économie de coûts provient d'une forte demande.

➤ La ligne II montre que les économies d'échelle, de couverture et de transaction dans l'accumulation de connaissances peuvent avoir quatre effets significatifs sur l'effort technologique : a) les clusters peuvent générer une demande minimale critique pour de nouveaux produits ou services spécialisés qui ne pourraient pas être produits de façon rentable ailleurs. Ceci stimule en retour les

efforts d'investissement des entreprises pour maîtriser la production de ces nouveaux produits ; b) la présence de fournisseurs locaux spécialisés attirés par la forte demande locale permet de baisser le prix d'intrants spécialisés ; c) la possibilité qu'ont les entreprises de rejoindre des réseaux d'innovateurs grâce aux faibles coûts de transaction permettent des avantages financiers par le partage des coûts et des risques ; d) de même, des investissements collectifs plus importants sont possibles.

Les lignes III, IV, et V nous indiquent que les effets de débordement des connaissances d'autres entreprises peuvent compléter les efforts internes d'une entreprise en les rendant plus efficaces.

➤ Les changements d'attitude et de motivation (ligne III) nous renvoient à l'exposition de personnes à de nouvelles idées dans un environnement particulier : c'est un processus qui agit sur leurs prédispositions mentales et va leur faire préférer le changement à la stabilité.

➤ L'apprentissage informel sur le tas permet la formation de capital humain (ligne IV) en agissant sur l'évolution des attitudes des personnes (ici sur l'attitude envers le travail). Tout comme le mécanisme III, il implique un vaste effort (colonnes A à D).

➤ Enfin, le transfert de technologies (ligne V) agit entièrement sur l'offre ; il opère de trois manières : les mouvements de main-d'œuvre qualifiée entre entreprises (colonne A) ; les journaux commerciaux, rencontres, foires et divers forums d'échanges entre personnes (colonnes C&D) ; et les interactions entre utilisateurs et producteurs (aussi C&D), qui ont souvent lieu lorsque des innovations sont mises en œuvre ou perfectionnées. Les effets de débordement de connaissances par les transferts de technologies interagissent souvent avec des économies d'échelle, de couverture et de transaction.

Toutefois, les clusters engendrent aussi parfois des effets négatifs non décrits dans notre tableau, et en particulier trois :

➤ une concurrence excessive entre des petits producteurs non capables de différencier leurs produits peut mener à une baisse des marges, laissant peu de ressources disponibles pour les améliorations technologiques ;

Les avantages directs du regroupement en fonction des efforts technologiques de l'entreprise				
Efforts technologiques / Avantages du regroupement	A Embauche	B Formation	C Recherche d'information	D Recherche et développement
I. Économies d'échelle, de couverture et de transaction dans la production	Le coût unitaire est plus bas car la grande taille du marché laisse plus de ressources pour l'effort technologique.			
II. Économies d'échelle, de couverture et de transaction dans l'accumulation de connaissances	a) Un grand marché local entraîne une demande critique minimale en innovation et induit des efforts technologiques pour développer ces innovations.			
	b) La présence de prestataires spécialisés baisse les coûts de transaction, ce qui facilite, simplifie et rend moins cher l'accès aux intrants spécialisés nécessaires à l'effort technologique.			
	c) De faibles coûts de transaction facilitent les efforts technologiques communs et conduisent ainsi à une économie de coûts.			
	d) De faibles coûts de transaction stimulent un effort technologique additionnel dans les projets associés et complémentaires. Ceci à son tour facilite l'accès à et la génération d'informations et connaissances nouvelles.			
III. Effets de débordement des connaissances : évolution de la motivation et des comportements	L'exposition, l'effet de démonstration et la contagion stimulent la demande en effort technologique.			
IV. Effets de débordement des connaissances : formation d'un capital humain par l'apprentissage informel sur le tas	a) L'exposition, l'effet de démonstration et la contagion stimulent la demande en effort technologique.			
			b) Contribution directe et libre par l'accumulation de compétences dans tout le secteur.	
V. Effets de débordement des connaissances par le transfert de technologies	Contribution directe et libre par les mouvements de main-d'œuvre qualifiée entre entreprises.		a) Contribution directe et libre à la connaissance par les journaux commerciaux, les rencontres, les foires, etc.	
			b) Contribution directe et libre par l'interaction entre les utilisateurs et les producteurs.	

- dans les clusters où le secret est difficile à garder et où la protection des innovations est inexistante, les effets de débordement des connaissances peuvent conduire à réduire les incitations à innover pour celui qui les produit ;
- dans les communautés résistantes au changement des barrières considérables peuvent être dressées contre les efforts d'amélioration technologique.

LES IMPLICATIONS POLITIQUES DE L'APPROCHE INTÉGRÉE

Une approche plus volontariste et dynamique que celle par l'efficacité collective

Cette approche intégrée des niveaux micro et méso-économique offre une valeur ajoutée distincte pour la conception

de politiques. Elle propose une gamme plus riche d'instruments d'intervention sur les clusters que l'approche par l'efficacité collective seule.

L'approche intégrée présente des avantages particuliers dans les situations où la coopération intensive entre entreprises est difficile à créer et/ou à maintenir.

En effet, cette approche est plus volontariste que celle par l'efficacité collective et vise à activement renforcer la coopération entre entreprises (alors que

L'approche par l'efficacité collective la considère comme une donnée de base). Ainsi, des mesures visant à améliorer la connaissance individuelle, et par conséquent la diffusion spontanée d'informations entre les entreprises peuvent se montrer efficaces. De même, viser un nombre restreint d'entreprises pionnières par des programmes comme l'amélioration des pratiques de travail ou de la qualité peut être suffisant. Les effets de débordement qui vont suivre assureront la diffusion de ces nouvelles connaissances et compétences dans le cluster par des effets de démonstration (lignes du tableau III et IVa), par une accumulation de savoir-faire dans l'industrie (case IVb), par des mouvements de main-d'œuvre entre les entreprises (case V-A), ou encore par la circulation des informations et des connaissances (lignes Va et Vb).

Cette approche est relativement plus dynamique et plus centrée sur l'intervention que l'approche par l'efficacité collective. L'intervention est autant que possible dirigée vers la création de dynamiques d'apprentissage en vue d'atteindre l'objectif politique d'amélioration structurelle de la compétitivité régionale. L'effort technologique est encouragé, et on agit sur et en fonction des effets de débordement des connaissances : une fois que des entreprises ont adopté une nouvelle technique, cette technique se répandra probablement et contribuera à la diffusion du savoir par l'effet de démonstration et les autres mécanismes identifiés (lignes III et IV du tableau).

Une approche plus englobante que celle par la capacité technologique de l'entreprise

L'approche intégrée s'intéresse aux processus d'amélioration technologique au niveau de l'entreprise qui sont applicables au niveau du cluster. L'approche par la capacité technologique de l'entreprise ne fait pas assez attention au regroupement géographique et ses directives politiques ne tiennent pas compte des avantages de l'apprentissage et de la croissance au sein du cluster. L'approche intégrée, elle, le permet :

► les mesures conventionnelles de capacité technologique sont potentiellement

plus efficaces lorsqu'elles sont complétées par des politiques de coopération incitant les entreprises engagées dans des activités similaires et complémentaires à coopérer ;

► le cadre de cette approche permet d'encourager l'accumulation des capacités des entreprises se trouvant déjà dans des clusters.

Enfin, même si l'approche intégrée a de nombreux avantages, sa valeur ajoutée peut être amoindrie par des effets négatifs (déjà cités) émanant de la formation du cluster et qui peuvent être significatifs, en particulier dans les clusters où les entreprises ont un très faible niveau technologique. Illustrons cette affirmation par un cas d'étude : la fabrication d'équipement agricole.

UNE ILLUSTRATION EMPIRIQUE : LA FABRICATION D'ÉQUIPEMENT AGRICOLE

La fabrication d'équipement agricole est une industrie très importante dans les pays en développement lorsqu'ils arrivent au stade de l'absorption et de l'accumulation initiale de connaissances sur les principes basiques de construction mécanique.

Le contexte

Le Punjab pakistanais est une région agricole fertile connue car elle a largement adopté dès la fin des années 50 les pratiques modernes de culture. La modernisation agricole a été soutenue par une industrie d'équipement agricole conséquente, organisée en 8 clusters principaux comportant chacun de 50 à 60 petites entreprises. L'industrie a émergé dans les années 60. En 1990, elle employait 5 000 personnes et était capable de fabriquer plus de 50 types d'articles allant de simples pièces d'équipement à des pièces plus complexes, amovibles et d'acier de haute qualité. Des innovations dans la conception des produits ont été au fur et à mesure introduites, mais des problèmes de qualité ont persisté dans la production.

Le point de vue de l'efficacité collective

La littérature existante suggère que la collaboration et le fait d'être activement en réseau peuvent au mieux constituer une explication partielle de la croissance de l'industrie :

► il n'y a pas de tradition de collaboration horizontale entre les entreprises de la chaîne de production car les collaborateurs ne se font pas confiance ;

► la coopération verticale fonctionne un peu mieux aux différentes étapes de la chaîne de production car les relations sont plus complémentaires que concurrentielles.

Dans le contexte socioculturel environnant, et en tenant compte des collaborations passées, il sera sans aucun doute difficile d'engranger et de maintenir un comportement de coopération active, en particulier entre proches concurrents.

La perspective de la capacité technologique

Cette approche explique la croissance passée de cette industrie par un ensemble de déterminants assez différents :

► les résultantes de la forte demande en équipement agricole, conséquence de la modernisation agricole, ont incité à innover : la hausse du pouvoir d'achat des fermiers, couplée à des manques saisonniers de main-d'œuvre, les ont incité à investir dans la mécanisation des équipements, ce qui a à son tour induit une demande locale minimum critique pour se procurer des nouveaux équipements agricoles ;

► les éléments de l'offre présentent une industrie dotée d'une infrastructure scientifique et technologique plutôt meilleure que d'autres secteurs composés de petites entreprises industrielles. La raison est que cette industrie est liée à un des secteurs économiques prioritaires qu'est l'agriculture.

L'approche par la capacité technologique conseille aux politiques de se concentrer sur le renforcement des aspects institutionnels : par exemple, on peut chercher à améliorer la couverture et le contenu de certains programmes d'ex-

tension technique et de formation afin de les rendre plus efficaces.

Les nouvelles compréhensions politiques proposées par l'approche intégrée

On peut toutefois en apprendre plus sur le développement de cette industrie en appliquant le cadre micro et méso-économique dressé plus haut. Reprenons deux illustrations de mécanismes de croissance identifiés par l'approche par la capacité technologique, et intégrons-les dans notre cadre d'analyse élargi :

► **L'effet positif de l'effort technologique de l'entreprise émane d'une part des avantages en termes de coûts de transaction et d'autre part des importants effets de débordement** sur le marché local du travail. En particulier, le fait que l'équipement agricole soit concentré dans le cluster facilite l'établissement de formateurs spécialisés, privés et publics, attirés par une forte demande pour leurs services. Ceci permet de baisser les coûts des ateliers pour embaucher des travailleurs compétents sur le marché local (mécanisme ligne IIb, colonnes A & D) car ces prestataires sont reconnus et vont jusqu'à délivrer des certificats de formation. Ces prestataires spécialisés contribuent aussi à l'effet de débordement sur le marché local du travail (mécanisme ligne V, colonne A) par des mouvements de main-d'œuvre qualifiée entre les entreprises ;

► **des effets de débordement importants sur le marché des produits** nous fournissent un autre exemple intéressant : des fermiers importent de nouveaux modèles d'équipements et sont par là une source d'information importante pour la conception de nouveaux produits. La connaissance se répand rapidement (mécanisme ligne Va, colonnes C & D), le transfert de technologies résulte avant tout de contacts essentiellement informels et de l'observation.

Ces exemples nous permettent de tirer plus de conclusions politiques qu'avec les deux approches partielles. En particulier, ils suggèrent que bien que les politiques scientifiques et technologiques mentionnées plus haut aillent dans la bonne direction, elles pourraient être

plus efficaces, si par exemple elles tenaient compte des mécanismes de diffusion locale ou des coûts de transaction discutés précédemment. Une intervention bien ciblée qui isole une entreprise et lui propose du conseil ou de la formation technique sera plus efficace que si l'effort porte sur un groupe large. Ceci permettra de former une entreprise « avant-gardiste », pionnière, qui ensuite pourra jouer un rôle de catalyseur dans le cluster en diffusant les connaissances et attitudes innovantes.

CONCLUSIONS

Le cadre analytique élaboré dans cette étude élargit l'approche par l'efficacité collective qui était généralement utilisée pour étudier la croissance économique régionale et la compétitivité des PME dans le cadre du développement. Ceci est possible car on ouvre la « boîte noire » de l'entreprise en utilisant la littérature sur l'acquisition de capacités technologiques au niveau de l'entreprise. La classification proposée nous éclaire sur comment le développement des capacités au niveau de l'entreprise peut être encouragé par le processus de formation de cluster.

Les principaux apports politiques de ce cadre de travail peuvent être résumés comme suit :

► **les politiques qui font déjà partie d'une approche par l'efficacité collective** – autrement dit la promotion du développement actif de réseau – seront probablement plus efficaces lorsqu'elles visent expressément à stimuler l'apprentissage technologique plutôt qu'à aussi couvrir toutes sortes d'activités ciblées sur la production. Les collaborations ciblées sur l'apprentissage dynamique ont probablement l'impact le plus durable sur la compétitivité industrielle ;

► **les politiques qui cherchent à stimuler l'innovation technologique par la capacité technologique** (par l'offre ou par la demande) deviennent plus efficaces lorsqu'elles ciblent les clusters plutôt que des secteurs de façon générale. Les diverses répercussions identifiées dans cette étude du regroupement des entreprises

sur l'effort technologique et sur l'apprentissage améliorent l'impact de ces politiques. De plus, les mécanismes soutenant l'apprentissage technologique dans les clusters pourraient être pris en compte lors de la conception des politiques. En particulier, la sélection d'entreprises pionnières engendrera probablement des dividendes, de par les effets de débordement de connaissances.

En somme, l'approche intégrée nous suggère **trois façons de proposer des politiques plus centrées sur la promotion de la compétitivité des PME**. La première, c'est l'objet lui-même des politiques : stimuler l'apprentissage technologique. La seconde, c'est la couverture géographique : se concentrer sur les clusters industriels. Et la troisième, c'est la modalité de mise en œuvre sélectionnée : cibler quelques entreprises pionnières.

Les clusters africains et l'industrialisation : de la théorie à la réalité

African enterprise clusters and industrialisation : theory and reality, Dorothy McCormick, Université de Nairobi, Kenya, septembre 1999.

World Development, numéro spécial sur les clusters industriels dans les pays en développement, vol. 27, n° 9. Texte publié par et tous droits réservés à Elsevier Science Ltd., Angleterre.

Cette étude examine l'argument théorique selon lequel la formation de clusters géographiques et sectoriels permet aux entreprises de surmonter les contraintes liées à la croissance et au développement. Du point de vue théorique, l'étude souligne la force de l'efficacité collective ainsi que des variables contextuelles. Six études de cas illustrent des différences importantes entre ces variables, et montrent que chaque groupe a son propre rôle à jouer dans le processus d'industrialisation. Les clusters « fondateurs » préparent l'industrialisation en améliorant l'accès des producteurs au marché, leur permettant de produire plus ; les clusters « industrialisant » présentent des signes bien plus clairs d'efficacité collective car la spécialisation et la différenciation des entreprises conduisent à des liens productifs bilatéraux ; enfin, les clusters « industriels complexes » visent des marchés plus grands et sont généralement déjà compétitifs. Cette étude se conclue par des implications pratiques pour les gouvernements africains, les bailleurs de fonds et les entreprises.

Le développement en Afrique est fortement lié à la petite entreprise. Depuis plus de vingt ans, les petites activités informelles génèrent de l'emploi. Bien que ces emplois soient souvent peu rémunérateurs, ils permettent à des familles de survivre, d'éduquer les enfants, et dans certains cas de sortir de la pauvreté.

La plupart de la littérature existante met l'accent sur les obstacles à la croissance de l'entreprise. Cependant, la récente littérature internationale propose trois voies par lesquelles la formation d'un

cluster permet aux entreprises de surmonter ces contraintes : elle encourage l'efficacité collective, qui augmente l'avantage compétitif de l'entreprise ; elle facilite une croissance graduelle ; enfin, elle permet de répondre plus simplement aux crises et opportunités. Peu de littérature concerne l'Afrique. Le matériel bibliographique suggère d'une part que la formation d'un cluster aide le processus d'industrialisation, et d'autre part que l'environnement socio-économique agit sur la formation du cluster.

LES CLUSTERS ET L'INDUSTRIALISATION NAISSANTE

L'industrialisation, c'est à la fois le développement de la capacité d'un pays à convertir les matières premières en nouveaux produits, et c'est aussi le système qui permet à la production d'avoir lieu. Elle augmente l'efficacité de l'utilisation du travail et du capital. La formation de clusters aide les entreprises à croître et, plus largement, contribue à l'industrialisation.

Les clusters et le changement

Cette étude adopte la définition du cluster présentée dans le glossaire.

L'industrialisation, tout comme le processus plus général du développement auquel elle appartient, implique une complexité croissante dans la production, qui

à son tour exige plus de confiance envers d'autres pour certaines activités (Mead, 1994). La formation de clusters d'entreprises simplifie les changements : d'une part l'environnement s'adapte à la présence des entreprises en attirant consommateurs, entreprises et main-d'œuvre. D'autre part, les entreprises sont encouragées à partager l'information et les connaissances, parfois en modifiant leurs opérations : **le cluster les encourage à avancer en prenant des risques modérés et calculables.**

En somme, la formation d'un cluster semble pouvoir **permettre à un pays africain donné de surmonter ou réduire certains obstacles à son industrialisation.** Les gains que les entreprises en tirent et qui ne seraient pas possibles sinon sont nommés « efficacité collective » : c'est l'avantage concurrentiel dérivé des économies locales externes et de l'action commune (Schmitz, 1995).

L'efficacité collective : un cadre d'analyse

La définition ci-dessus insiste sur les deux dimensions de l'efficacité collective (Nadvi, 1996) : **l'efficacité collective passive et l'efficacité collective active.** L'efficacité collective passive est la récolte des bénéfices des économies externes. L'efficacité collective active inclut la collaboration entre les entreprises du cluster.

Les économies externes sur lesquelles ce modèle insiste sont réalisées lorsque les bénéfices sociaux sont supérieurs aux bénéfices privés :

► **L'accès au marché** est la plus universelle économie externe pour les entreprises d'un cluster. Le cluster attire des acheteurs, les produits et services d'une entreprise du cluster accèdent ainsi plus facilement à ce marché, physiquement localisé dans le cluster.

► **La mise en commun des marchés du travail** est la concentration de savoir-faire spécialisés qui se développent souvent dans les clusters de fabrication. Elle résulte de l'amélioration des compétences au sein du cluster et de l'attraction d'une main-d'œuvre compétente et bénéficiant aussi bien aux entreprises qu'aux personnes qui y travaillent.

► **Les effets d'intrant intermédiaire** sont des externalités associées à l'émergence de fournisseurs de biens et services spécialisés, qui soit proviennent du processus de spécialisation et de différenciation, soit ont été attirés de l'extérieur. En première instance, les entreprises du cluster y trouvent une opportunité pour leurs activités et passent de la fabrication au commerce ou au service ; puis cette concentration d'entreprises qui ont une demande homogène séduit et attire des fournisseurs de matières premières et d'équipement.

► **Les effets de débordement technologique** (ou « spillovers ») mettent en jeu la diffusion d'idées et de savoir-faire technologiques. Le cluster les encourage en stimulant les flux d'informations entre membres du cluster et personnes en relation avec le cluster. Puisqu'une des caractéristiques principales des pays en développement est leur faible base technologique, les effets de débordement technologique sont essentiels à l'amélioration et au développement industriel du cluster.

L'action commune

Schmitz (1997) défend l'idée qu'**une action commune consciemment soutenue est nécessaire pour qu'un cluster sectoriel se développe.** Il insiste sur l'aspect « action commune » de l'efficacité collective et souligne l'importance des liens entre les entreprises et leur réseau.

Il propose deux dimensions d'analyse de l'action commune : le nombre d'associés, et la direction de la coopération (qu'elle soit bi- ou multilatérale, verticale ou horizontale).

Enfin, il suggère que l'entretien de liens à l'intérieur d'un cluster, et entre un cluster et ses acteurs externes importants, peut contribuer à la croissance et au développement du cluster.

Reste à voir si l'aspect actif de l'action collective (la coopération) est un ingrédient nécessaire au succès d'un cluster en prenant en considération le coût de l'action commune (qui est essentiellement un coût d'opportunité : par exemple celui du temps investi dans l'action).

Le contexte institutionnel

La théorie suggère que le cluster peut faciliter l'industrialisation. Ceci n'est pas toujours le cas dans la réalité, où de nombreux clusters restent bloqués à de faibles niveaux de production et de distribution. Les opérations internes au cluster sont une explication partielle, et il faut chercher au-delà pour plus d'informations, au niveau du contexte institutionnel.

Au-delà du marché et du gouvernement, qui sont les soutiens principaux de l'analyse économique, **il n'est pas bien clair quant à quelles institutions doivent être prises en compte.** À ce jour, les réflexions sur le rôle des institutions dans le développement de clusters proviennent en majorité d'Amérique du Sud et d'Asie, l'étude (Mitullah, 1998) sur le cluster de pêche au Kenya étant une exception notable.

SIX CLUSTERS AFRICAINS

La littérature sur la petite entreprise en Afrique contient de nombreux exemples d'entreprises qui n'ont jamais crû ni réussi à se développer technologiquement. Qu'en est-il des entreprises en cluster ? Six cas d'étude dans trois pays sont tirés des quelques exemples disponibles en Afrique. L'auteur s'interroge ensuite pour savoir si la formation d'un cluster a aidé ou non les entreprises impliquées à progresser, et pourquoi.

Le choix des clusters étudiés

Les cas d'étude procèdent de quatre types d'activités et ont été sélectionnés selon l'information disponible.

Réunis, ils présentent plusieurs des principaux sous-secteurs de la fabrication et du service de petite taille (cf. le tableau 1 « Vue d'ensemble des clusters » page suivante), et les trois pays couverts représentent largement l'Afrique de l'Ouest, de l'Est et du Sud car leur statuts d'anciennes colonies britanniques les rapproche d'un point de vue institutionnel.

Tableau 1 : Vue d'ensemble des clusters

Cluster	Entreprises de production	Taille moyenne de l'entreprise	Produits	Marchés	Défis et tournants
KENYA Eastlands	600	3,5	Vêtements	Domestique : essentiellement des villes rurales et secondaires.	Libéralisation du marché, en particulier arrivée de vêtements d'occasion.
Kamukunji	2 000	1-2	Produits en métal	Domestique : consommateurs, commerçants et entreprises.	Libéralisation du marché et offre excédentaire de travail.
Ziwani	506	1,5	Réparation de véhicule	Particuliers à Nairobi, en particulier les propriétaires de matatu (taxis brousse) et de camions.	Libéralisation du marché.
Le poisson du lac Victoria*	560	Pêche : 3-15 Commerce : 1-50 Transformateurs industriels : 25-300	Poissons frais et transformés	Essentiellement à l'export. Limité sur le marché domestique.	Baisse de l'offre en poisson. Chute des approvisionnements et crise qualité de l'UE.
GHANA Suame	8 000	6	Réparation de véhicule et travail du métal	Consommateurs domestiques et entreprises. Exportations passives.	Libéralisation du marché et offre excédentaire de travail.
AFRIQUE DU SUD Western Cape	538	126	Vêtements	Domestique : chaînes de vente au détail. Exportations.	Ouverture de l'économie sud-africaine.

* « Le poisson du lac Victoria » se réfère à une partie d'un cluster comprenant les transformateurs de poisson et à des activités liées à la plage d'Uhanya. Les autres plages de pêche ne sont pas incluses.

Les économies du Kenya, du Ghana et de l'Afrique du Sud

Le Kenya et le Ghana, très pauvres, en sont aux premiers stades de l'industrialisation : ressources limitées, faible niveau d'éducation, sous-développement des transports et de la communication, systèmes financiers rigides, nombreuses institutions inadaptées pour la croissance, et entreprises manquant non seulement de ressources financières, mais aussi d'information concernant les intrants, les problèmes et les marchés. Ce sont des pays à faibles revenus. Le Kenya, bien qu'ayant un plus faible PIB par habitant, est plus industrialisé que le Ghana (sa valeur ajoutée industrielle est plus importante que celle du Ghana, à la fois en valeur absolue et relativement au PIB).

tée industrielle est plus importante que celle du Ghana, à la fois en valeur absolue et relativement au PIB).

L'Afrique du Sud est globalement plus développée mais un des résidus de l'apartheid est la forte inégalité économique persistante ; les entreprises « noires » en particulier rencontrent les mêmes limitations en ressources que leurs pairs sur le continent africain. L'Afrique du Sud est beaucoup plus industrialisée que les deux autres pays, a un PIB et une valeur ajoutée industrielle aussi beaucoup plus forts.

Dans les pays africains, l'environnement institutionnel de l'activité commerciale est faible et fragmenté et les systèmes commerciaux tendent à être composés

de plusieurs segments distincts qui interagissent faiblement les uns avec les autres. Les systèmes financiers, technologiques, les marchés, les institutions financières, les structures sociales, sont souvent faibles et divisés d'après des considérations raciales ou ethniques.

Les aménagements et les marchés des clusters

Les clusters diffèrent fortement quant à l'espace qu'ils occupent : ceux qui sont composés de petites entreprises tendent à être localisés sur des zones plus restreintes. Le plus petit, Ziwani, est étendu

sur un peu moins d'un hectare, et celui de Western Cape s'étend depuis la ville de Cape sur les banlieues et communes avoisinantes.

Les installations varient aussi fortement : au grand air avec une concentration plutôt forte pour la fabrication et réparation automobile à Suame, Ziواني et Kamu-kunji, pour des entreprises qui n'ont pas toutes accès à l'électricité ; des équipements neufs et modernes à Western Cape joutés aux ateliers de fabrication (« Cut-Make-and-Trim ») localisés chez les particuliers. Généralement, ces clusters connaissent des difficultés au niveau sanitaire.

Trois des quatre clusters composés de petites entreprises desservent en premier lieu les marchés locaux. Au contraire, les clusters du Lac Victoria et de Western Cape ont des stratégies visant activement à atteindre les marchés nationaux et internationaux : Western Cape représente 45 % de la production sud-africaine de vêtements et exporte 10 % de sa production, et le cluster de pêche du Lac Victoria a exporté en 1995 plus de 12 tonnes de filets de perche du Nil vers l'Europe, le Japon, Israël et l'Amérique du Nord (pour 29 millions de \$).

Les opportunités et défis

Cinq des six clusters ont été directement affectés par la libéralisation des marchés domestiques et du commerce international : le cluster de vêtements d'Eastland s'est vu confronté à la forte concurrence des habits d'occasion à bas prix ; au contraire, le cluster de Ziواني a profité de la libéralisation puisqu'il a pu importer plus de véhicules d'occasion et que la demande en réparation s'est accrue. À Suame, la généralisation de pièces de rechange rares qui pouvaient auparavant être trouvées au marché noir a érodé certains avantages compétitifs du cluster. Le cluster de Western Cape s'est trouvé face à un double défi : l'ouverture du marché à l'Afrique du Sud (situation de post-apartheid) a stimulé les importations et a évincé certaines entreprises du marché et réduit l'emploi, et la nouvelle acceptation de l'Afrique du Sud comme partenaire commercial lui a permis de développer ses exportations. Enfin, le cluster du Lac Victoria a rencontré différents défis, les deux plus

marquants étant une carence en poisson due à une surexploitation, et l'apparition de la salmonelle en 1997, qui a stoppé net les exportations, avec pour conséquence dévastatrice une chute brutale des prix de 50 %.

LA RÉALITÉ DES CLUSTERS AFRICAINS ET DE L'INDUSTRIALISATION

Les clusters contribuent chacun à leur façon au processus d'industrialisation. Trois catégories ont été identifiées et sont présentées ci-dessous.

Les clusters fondateurs : un travail préparatoire à l'industrialisation

Certains clusters posent les fondations de l'industrialisation en développant un environnement productif, qui prépare d'une certaine manière l'émergence de l'efficacité collective. Les clusters d'Eastlands (vêtements) et de Kamukunji (produits en métal) appartiennent à cette catégorie.

La principale économie externe de ces clusters est l'amélioration de l'accès aux marchés : la concentration respective de producteurs de vêtements et de métallurgistes attire consommateurs et commerçants. Ces derniers, qui portent les produits dans de plus petites villes et en zones rurales, jouent un rôle essentiel car le contrôle gouvernemental du commerce de marchandises a probablement freiné la croissance des réseaux commerciaux ruraux au Kenya. Pour les entreprises, se trouver dans le cluster signifie avoir accès à ces commerçants, et donc à des consommateurs de petites villes et villages.

Les autres économies externes sont soit faibles soit négatives. La collaboration reste limitée. Les économies associées à la mise en commun des marchés du travail ont été minimales à Eastlands (les producteurs de vêtements se plaignent des inégales compétences des travailleurs), et même négatives à Kamukunji. Les deux clusters ont un commerce limité d'intrants intermédiaires. De plus, aucun de ces

deux clusters ne semble bénéficier d'effets de débordement.

Enfin, les deux clusters n'ont pas du tout les mêmes types ou niveaux d'action commune. À Eastlands, les liens sont faibles entre les producteurs et la coopération horizontale se confine à l'emprunt d'outils de base, aucune association commune ou collaboration active n'existe. Être dans le cluster permet simplement pour les fabricants d'accéder aux commerçants. Dans le cluster de Kamukunji, l'association Jua Kali a été créée à la fin des années 80 sous impulsion gouvernementale, et tous les artisans d'une localité en sont membres. Cette association sert de lien avec le gouvernement pour mettre en œuvre les programmes à destination des petits entrepreneurs. Quelques entreprises mènent des actions communes de production.

Les clusters industrialisant

Ces clusters présentent des signes bien plus clairs d'une efficacité collective émergente. Les deux clusters de ce groupe, Suame (réparation de véhicules et travail du métal) et Ziواني (réparation de véhicules) ont des entreprises plus spécialisées et différenciées. Ceci conduit à des liens de production bilatéraux plus significatifs et en fin de compte à une meilleure efficacité. Certaines entreprises ont de plus hauts niveaux technologiques, ce qui peut favoriser les effets de débordement technologique. Des associations existent généralement mais sont un lieu de lutte pour le pouvoir et ne fonctionnent pas très bien.

L'accès au marché est facilité de différentes façons, en fonction de la mise en commun des marchés du travail et des intrants intermédiaires, qui tous deux conduisent à des effets positifs de débordement technologique.

La mise en commun des marchés du travail diffère dans les deux clusters : les deux attirent apprentis et personnes non qualifiées mais ne réussissent pas à absorber tous les demandeurs d'emplois. Suame (comme Kamukunji) subit cette situation. À Ziواني, il y a peu de place pour de nouveaux entrants, ce qui pousse les créateurs à démarrer leur entreprise hors du cluster. À Suame, les liens entre les entreprises de métallurgie et celles

de réparation automobile ont permis aux deux de bénéficier d'intrants intermédiaires et d'effets de débordement positifs. À Ziwani, le développement à ce regard est plus jeune. Les réparateurs automobiles des deux clusters ont d'importants contrats de sous-traitance. Enfin, Ziwani a une plus grande capacité à l'action commune multilatérale.

Les clusters industriels complexes

Les clusters industriels complexes ont trois caractéristiques communes : (i) ils comprennent des entreprises de tailles variées ; (ii) les nombreuses petites entreprises utilisent des technologies simples et leurs marchés ont tendance à dépendre de plus grandes entreprises ; et (iii) les clusters ont étendu leurs marchés du local au niveau national ou mondial. Des différences importantes existent toutefois entre les clusters du lac Victoria (pêche) et celui de Western Cape (vêtements).

À Western Cape, des économies externes importantes sont réalisées et l'action commune est institutionnalisée (associations, sous-traitances, collaborations),

alors que dans le cluster du lac Victoria, ce potentiel d'efficacité collective est sous-utilisé. Les entreprises de Western Cape améliorent ainsi leur accès au marché en étant aisément accessibles par les chaînes nationales de distribution au détail, qui ont leur siège dans le cluster. Au lac Victoria, l'accès au marché varie suivant que l'entreprise est pêcheur, commerçant ou transformateur industriel.

De plus, la mise en commun des marchés du travail n'a pas les mêmes répercussions sur les clusters, car leurs niveaux d'emplois ainsi que les besoins en technologie et en compétences diffèrent : la main-d'œuvre est nombreuse à Western Cape et a un effet relativement positif ; elle engendre au lac Victoria peu de bénéfices car le cluster nécessite peu de compétences.

Aucun des deux clusters ne profite d'effets d'intrants intermédiaires ou de débordement technologique : les fabricants de vêtements de Western Cape utilisent étonnamment peu (22 %) les intrants intermédiaires disponibles dans le cluster, et au lac Victoria, la glace, qui devrait être un intrant intermédiaire majeur, n'est pas commercialisée.

Les deux clusters ont des organismes de solidarité collective différemment utilisés : à Western Cape, de nombreux liens horizontaux et verticaux permettent différents types d'actions communes, alors que le peu de liens du lac Victoria ne permet à ces organismes que de répondre à des chocs spécifiques. La coopération horizontale entre entreprises est un fait courant à Western Cape et ces coopérations sont institutionnalisées par diverses organisations. Le cluster a aussi des liens verticaux significatifs.

Le cluster du lac Victoria a quant à lui fait face à deux défis qui auraient pu être l'objet d'une action commune : d'une part une baisse de l'offre à cause d'une pêche trop importante de jeunes poissons, et d'autre part, des problèmes de qualité (deux empoisonnements par la salmonelle en Espagne) qui ont mené à une interdiction de l'UE d'exporter vers ses pays. Les transformateurs ont mené une action (horizontale) ad hoc, mais une fois la crise passée, ils se sont à nouveau isolés. Enfin, ils ont des liens (verticaux) importants, en particulier avec les importateurs européens, mais qui n'ont pas débouché sur une assistance quelconque lors de cette crise.

Tableau 2 : Résumé des éléments de l'efficacité collective versus le stade de développement du cluster

Éléments de l'efficacité collective/ Stade de développement	Amélioration de l'accès aux marchés	Mise en commun des marchés du travail	Effets d'intrants intermédiaires	Effets de débordement technologique
Commentaire	Bénéfice le plus répandu de la formation du cluster	Élément faible ou négatif	Généralement faibles	Liés au stade de développement
Clusters fondateurs (« groundwork ») : Eastlands, Kamukunji	Marchés locaux et à faibles revenus	Négatif	Effets plus importants dans les clusters de réparation automobile (large gamme d'intrants)	Faibles ou négatifs
Clusters industrialisant (« industrializing ») : Suame, Ziwani	Surtout marchés locaux ; utilisation ou aspiration à utiliser plus de technologies pour fabriquer des produits de meilleure qualité	Négatif		Faibles ou négatifs
Clusters industriels complexes : Western Cape, lac Victoria	Marchés nationaux de haut niveau et exportation	Bénéfices limités	Effets positifs	Opportunités importantes mais il n'est pas clair que les autres entreprises du cluster profitent de cette opportunité

L'EFFICACITÉ COLLECTIVE ET AU-DELÀ

Le cadre de travail de l'efficacité collective

Il est utile pour expliquer les performances et la contribution au processus d'industrialisation des six clusters africains étudiés : les clusters en Afrique contribuent à l'industrialisation, et chaque type de cluster joue un rôle propre.

Parmi les **bénéfices théoriques de la formation** d'un cluster, quatre apparaissent significatifs pour l'amélioration des performances du cluster, et en définitive à l'industrialisation :

- l'amélioration de l'accès aux marchés ;
- l'amélioration du potentiel de modernisation technologique ;
- le cluster promeut les actions communes, ce qui en retour aide les entreprises à faire face aux chocs externes ;
- le cluster permet aux entreprises de bien utiliser de petites ressources (capital, main-d'œuvre).

Toutefois, **l'efficacité collective n'explique pas toutes les caractéristiques et comportements** : ainsi, dans beaucoup de pays en Afrique, la demande en biens de meilleure qualité est limitée par le prix, premier critère d'achat. L'analyse des liens et de l'action commune ne permet pas d'expliquer convenablement leurs effets sur la performance des clusters. L'analyse des réseaux de Barr (1998) suggère une autre dimension à l'action commune et montre que la caractéristique du réseau de petites entreprises est plus de tendre à réduire l'incertitude qu'à augmenter les performances de l'entreprise. Enfin, l'approche de l'efficacité collective identifie le manque d'action commune comme la raison principale du manque de pouvoir de négociation des pêcheurs du lac Victoria.

Ainsi, **des facteurs hors du cadre de travail de l'efficacité collective sont importants** : la petite taille des marchés, l'offre excessive de main-d'œuvre, et la faiblesse des institutions de nombreux pays en Afrique montrent que les économies externes et l'action commune ne

fonctionnent pas toujours tel que le modèle de l'action collective le prédit.

Pourquoi a-t-on si peu d'exemples de clusters industriels complexes performants en Afrique ?

Ils sont en effet généralement plus petits et moins développés que leurs pairs dans d'autres endroits du monde.

L'efficacité collective, qui insiste sur les dynamiques internes du cluster, ne peut pas complètement expliquer le manque de clusters industriels complexes en Afrique. Si la formation d'un cluster aide les entreprises à surmonter les barrières à la croissance, **les bénéfices de la formation d'un cluster peuvent être sérieusement réduits lorsque ces barrières sont trop importantes** (par exemple si le marché est restreint, l'accès au marché sera limité).

De plus, **l'environnement des entreprises en Afrique présente une main-d'œuvre surabondante** qui a conduit les entreprises à employer des personnes non qualifiées, ou encore à de trop faibles institutions politiques et économiques, sujettes à corruption. Dans ce contexte, l'approche de l'efficacité collective peut être utile en approfondissant un peu la dimension de l'efficacité collective active, et en dépassant les concepts d'efficacité collective active et passive pour analyser le contexte institutionnel de la formation de clusters.

Une implication pratique claire

Les gouvernements, bailleurs de fonds et communautés d'affaires peuvent faire le choix politique de soutenir la formation et le développement de clusters. Un gouvernement peut encourager la formation de clusters en proposant une infrastructure améliorée et en incitant les producteurs et prestataires de services. Il peut aussi jouer sur l'environnement politique en encourageant l'activité commerciale.

À cet effet, les politiques visant à stabiliser les marchés et à permettre aux entreprises d'emprunter sont essentielles, ainsi que celles cherchant à favoriser l'activité associative en instaurant un cadre légal incitatif.

Les bailleurs de fonds et associations d'entreprises peuvent travailler ensemble à apporter des services financiers, des aménagements physiques et des informations technologiques aux entreprises en cluster. Les bailleurs de fonds, surtout si les institutions gouvernementales sont faibles, peuvent avoir à travailler avec des organisations au renforcement de clusters. Les organisations commerciales et chambres de commerce doivent prêter plus attention aux petites entreprises, ce qui peut les conduire à reconsidérer leur politique envers ces dernières.

Renforcer le secteur informel au Kenya par des visites d'échanges

Strengthening informal sector networks in Kenya through exchange visits,
Jim Tanburn,
Genève, Suisse,
mars 1995.

Document de synthèse dans le cadre du programme FIT (stimulation de services innovants d'appui aux petites entreprises) du Bureau international du travail (BIT).

Ce texte est relativement ancien mais il est toujours d'actualité pour deux raisons. D'une part, les visites d'expériences similaires sont pour les entrepreneurs généralement beaucoup plus parlantes que des formations théoriques sur les concepts ou évolutions des techniques, des organisations dans les entreprises ; visiter une autre entreprise/expérience incite à réfléchir sur l'adaptabilité des idées des autres à son propre cas. D'autre part, les réseaux informels sont importants dans les pays en voie de développement et font l'objet d'assez peu de littérature.

Cette étude vise à réunir les informations disponibles sur les visites d'échanges afin d'en faire un outil de promotion des micro et petites entreprises (MPE) au Kenya. Elle se fonde sur les collaborations suivantes entre les programmes FIT (programme BDS du Bureau international du travail) et Pride (« Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprises ») :

- un atelier « de médiation » (« brokering workshop ») entre 34 entreprises en mars 1994 couplé à une évaluation d'impact en août 1994 ;
- la visite de grandes entreprises par 9 MPE et la visite par 5 MPE d'autres MPE d'avril à août 1994, impact évalué en février 1995 ;
- une étude d'après les résultats de visites d'échanges organisées par 6 ONG au Kenya avec 24 MPE clientes ;
- une discussion FIT/Pride sur les résultats initiaux, qui a impliqué le gouvernement, les ONG et les entreprises (novembre 1994).

Cette étude différencie deux grands types de visites :

- **les visites entre MPE** qui leur offrent l'opportunité d'échanger des informations

et de prendre contact entre elles. Ces visites peuvent prendre deux formes : les visites individuelles (les MPE vont l'une chez l'autre), ou les visites entre groupes, par exemples entreprises d'un lieu qui rendent visite aux entreprises d'un autre lieu, ou encore entreprises de différents lieux réunies à l'occasion d'un groupe de travail, d'une foire commerciale ou d'une cérémonie de remise de prix.

- **les visites de plus grandes entreprises**, qui peuvent être des visites individuelles ou de groupe.

Cette étude compte, après analyse des expériences FIT/Pride, faire des recommandations sur les formats préférés de telles visites : vaut-il mieux que les MPE visitent seules ou en groupe l'entreprise ? La MPE retire-t-elle des bénéfices différents en visitant une autre MPE plutôt qu'une plus grande entreprise ? Vaut-il mieux organiser des visites sectorielles ou inter-sectorielles ? Quelles étapes sont nécessaires pour promouvoir les visites d'échanges comme outil de développement, pour promouvoir les liens privés et autres formes de réseautage ?

LES BESOINS DES MPE, AU-DELÀ DU FINANCEMENT

Au Kenya, comme dans beaucoup de pays d'Afrique, la taille moyenne fait défaut dans la structure industrielle. L'expérience montre que **les nombreuses petites entreprises sont en fait bancaables**, c'est-à-dire capables et désireuses de rembourser les prêts au taux d'intérêt qui permet la pérennité de l'institution prêteuse.

Accédez au texte original sur : http://oracle02.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1685_01/PUB1685_01.pdf

Lorsque l'entrepreneur répond aux contraintes de liquidité, il ressent d'autres besoins, tels l'accès à des intrants à bas prix, à des compétences en gestion (dont le gain de confiance en soi / l'autonomisation – ou « empowerment » – fait partie), à des technologies ou à de nouveaux marchés.

La promotion des MPE et l'importance du savoir non codifié

L'entrepreneur aura peu de chances de trouver des appuis dans ces domaines spécifiques car généralement les programmes de développement de l'entreprise sont plutôt généralistes. La première étape pour accéder au savoir « non codifié », c'est d'échanger des informations, ou faire du « réseautage » : les entrepreneurs ont besoin de savoir où aller chercher l'information dont ils ont besoin, et cette activité est cruciale pour eux.

Au Kenya, des réseaux sont en partie déjà à disposition des entrepreneurs au travers des réseaux des plus grandes entreprises : organismes type Rotary Club, chambres des métiers ou organisations professionnelles de producteurs. Au contraire, peu existe pour les petites entreprises mis à part l'organisation locale du secteur informel (« Jua Kali », ou « Soleil brûlant » en swahili). Lorsqu'un entrepreneur recherche des informations en dehors de sa localité, il doit le plus souvent faire jouer son réseau traditionnel, souvent familial, qui en général présente des opportunités limitées – voir négatives – pour la croissance de son entreprise.

Les réseaux d'entrepreneurs peuvent être source de développement pour la MPE : « les meilleurs formateurs sont d'autres entrepreneurs, et la meilleure salle de classe le monde réel » (Banque mondiale, 1993).

La demande des MPE en visites d'échanges

Les MPE en viennent à apprécier les bénéfices de l'organisation de liens informels. Par exemple, elles ne peuvent pas d'elles-mêmes visiter d'autres MPE car

cela serait considéré comme suspect sans être préalablement introduites par un tiers (que l'entreprise visitée connaît).

Si les visites d'échanges sont courantes dans certaines branches, il n'y a que peu d'expériences de ce type parmi les réseaux entrepreneurs de MPE. Cependant, de nombreuses agences au Kenya organisent des événements où les MPE peuvent se rencontrer et pratiquer le « réseautage » informel.

Le potentiel des réseaux entre petites et grandes entreprises

De nombreux projets ont pour but de promouvoir les liens privés, que ce soit par la sous-traitance ou par la spécialisation flexible. L'expérience et les études montrent cependant qu'il n'est pas aisé de monter de tels projets car les systèmes efficaces de sous-traitance nécessitent de grands marchés et de faibles coûts de transaction. Or on agit ici sur des marchés locaux où le risque de transaction est élevé, en raison d'un niveau d'éducation et de connaissance limité.

De tels liens résultent d'un long processus au cours duquel les personnes impliquées apprennent à se connaître et développent une relation de confiance. Une telle relation naît généralement d'un premier contact informel établi au sein d'un réseau entrepreneur. Les visites à de grandes entreprises peuvent dans ce sens être vues comme une première approche pour voir si des relations peuvent être développées, et comment.

LES VISITES D'ÉCHANGES

Les visites individuelles

Un lien peut émerger d'une visite individuelle de MPE à MPE si les deux entreprises ne sont pas directement concurrentes. Dans ce cas, l'échange de secrets de fabrication aura sans doute des bénéfices pour les deux. De plus, la MPE visiteuse peut, en allant seule visiter l'autre MPE, gagner un avantage concurrentiel local.

L'étude n'a pas trouvé d'organisme au Kenya facilitant ce type de visites, à l'exception de l'activité pilote FIT/Pride, proposée à vingt entreprises clientes sur une base de partage 50/50 des coûts directs (transports et logement), sous forme de « chèques-visites », l'entreprise visitée étant payée en dédommagement du temps passé avec le visiteur.

Le démarrage du projet a été long. De plus, une mauvaise récolte avait réduit les liquidités des entreprises et le personnel de Pride était occupé par des réorganisations internes. Les raisons évoquées pour ce démarrage lent des activités de soutien aux visites individuelles ont été que :

- certains visiteurs potentiels avaient déjà assisté à un atelier de planification FIT/Pride, et en avaient déjà tiré beaucoup de possibilités d'échanges informels d'informations ;
- l'offre proposée en parallèle de visites à de plus grandes entreprises était plus populaire ;
- la facilitation était offerte individuellement alors que la plupart des MPE souhaitait effectuer des visites de groupe, tout du moins au départ. Au total, la moitié des clients de Pride qui ont visité des entreprises se sont arrangés pour que de la famille ou des amis les accompagnent.

Les visites de groupe

C'est la forme d'organisation de visites la plus répandue au Kenya. Elle met en œuvre une agence qui débourse des crédits permettant à ses clients d'un secteur donné de rendre visite à des clients d'un autre secteur.

L'objectif de telles visites, du point de vue de l'organisateur, est d'améliorer les compétences des visiteurs en termes de capacité à participer au programme de crédit de l'organisme sponsor. Parmi quatre organismes offrant de tels services, Pride seul a permis une visite (de 60 clients) dans un autre pays : en Tanzanie. Les coûts directs de tous les programmes ont été payés par les clients, et les visites ont duré entre deux heures et une journée (sauf pour la Tanzanie, quatre jours).

Les justifications des visites de groupe ont été l'esprit traditionnel « harambee » (comprenant la possibilité de partage

d'expérience après la visite et la confiance créée en y allant en groupe), les économies d'échelle en logistique, et enfin, que les maris étaient plus prêts à laisser participer leurs femmes à des visites dans le cadre de groupes. Les entreprises en visite étaient probablement pour la majorité des commerçants (il n'y avait pas de registre tenu).

Les échanges au sein d'un groupe multiple

Pride et le programme du secteur informel Kenya Industrial Estate (KIE) ont organisé des ateliers de travail réunissant leurs clients pour une journée, avec comme **objectifs** (i) d'améliorer les compétences de ces derniers dans des domaines spécifiques de gestion, (ii) d'identifier les clients qui ont une performance particulièrement bonne (afin d'encourager des forts taux de remboursement), et (iii) de prévoir les activités futures des clients. Ce troisième objectif signifie que les clients de Pride ont défini à l'avance ce qu'ils attendaient des visites d'échanges.

L'atelier de travail entre les 34 MPE a non seulement été **un instrument de prévision, mais aussi une forme de « visite de groupe »** car les MPE ont échangé entre elles toute une variété d'informations à valeur ajoutée commerciale.

De plus, la participation des MPE à des foires commerciales peut être considérée comme visite d'échange dans un groupe car elle donne aux entreprises la possibilité de se mélanger et de voir les produits fabriqués par les autres entreprises.

Les visites auprès de grandes entreprises

Peu de MPE ont pu visiter de plus grandes entreprises. **Il semble qu'uniquement les programmes FIT et Pride offraient cette possibilité.**

La demande a été très forte : 9 MPE ont choisi de participer à cette visite au lieu de 5 initialement prévues. Elles avaient des attentes très différentes : acquisition de nouvelles compétences techniques (36 %), de nouveaux produits et services (29 %), amélioration des compétences

en gestion (21 %), accès à l'information (7 %), ou amélioration des compétences en marketing (7 %).

Les entreprises participantes étaient dans le travail du métal et la transformation alimentaire. Pride a identifié 163 entreprises d'accueil possibles et parmi celles-ci en a finalement retenu 17 (il est à noter que certaines entreprises voyaient les MPE comme des concurrents potentiels et de ce fait refusaient de les recevoir). Lors de l'activité pilote, 5 entreprises ont été visitées.

57 % des MPE ont payé tous les coûts directs de leurs visites. Les coûts indirects ont été assez élevés du fait du filtrage nécessaire des entreprises potentielles d'accueil.

Les avantages qui ont été cités sont les possibles relations sur le long terme ainsi que la participation au développement du secteur informel.

L'IMPACT DES DIFFÉRENTES OPTIONS DE VISITE

Cette partie de l'étude traite des résultats des différentes évaluations menées par FIT/Pride et des entretiens avec les clients des autres organismes, et vise à comparer les impacts des différents types de visites.

Les visites individuelles

Six visites individuelles entre entreprises de même taille ont été mises en œuvre sous le projet pilote FIT/Pride. Les MPE visiteuses ont été mécontentes lorsqu'elles avaient peu à apprendre de la MPE d'accueil, ce qui est arrivé lorsqu'elles n'ont pas choisi elles-mêmes la destination. Cependant, même les MPE qui ont été mécontentes de leur visite ont exprimé le souhait de faire une autre visite.

Les visites entre groupes

Bien que les ONG proposent déjà de nombreuses visites entre groupes au Kenya, il n'y a pas de suivi-évaluation systématique de l'impact. Pride seule-

ment avait préparé un rapport, qui indiquait que **la plupart des clients comp- taient retourner seuls à Arusha (ville visitée) dans un futur proche car la visite leur a donné un motif (c'est-à-dire une opportunité d'affaires) et les a mis en confiance.**

Pride a rencontré d'autres ONG qui ont facilité des visites d'échanges. Toutes ont considéré ces visites comme ayant une forte valeur ajoutée et étaient d'accord sur le fait qu'il serait positif d'avoir un service au Kenya qui facilite de telles visites. Cependant, aucune ONG ne souhaitait intégrer la facilitation de ces visites dans ses activités, préférant rester centrée sur son cœur d'activité.

Pride a rencontré 24 entrepreneurs qui avaient pris part aux visites d'échanges facilitées par d'autres ONG (visites de groupe ou échanges au sein d'un groupe). Les résultats commerciaux les plus tangibles sont listés dans le tableau de la page suivante.

Lorsqu'on a demandé aux entreprises ce qu'elles n'avaient pas apprécié dans ces échanges, la plupart (13) n'ont rien répondu. Quatre les ont trouvé trop courts, 4 ont eu des problèmes logistiques, 2 se sont plaintes de ne pas avoir reçu d'information confidentielle sur des processus particuliers, et une cliente a indiqué n'avoir pas pu communiquer dans la langue du lieu visité.

Enfin, un participant a estimé avoir peu appris lors de la visite de groupe mais a fortement apprécié les discussions qui s'en sont suivies au sein même du groupe (par exemple ils ont discuté sur la façon de partager les équipements).

Les échanges internes à un groupe

FIT/Pride a mené une évaluation de l'atelier de médiation, et a interrogé 14 des 34 participants. **Ces derniers ont affirmé avoir tiré beaucoup de bénéfices de ces ateliers.** Ainsi, plusieurs clients ont élargi leurs gammes de produits dans les six mois qui ont suivi, d'autres ont incorporé de nouveaux outils et équipements ou encore obtiennent à présent des matières premières et des pièces de rechange moins chères, un client a eu l'idée d'un nouveau produit durant l'atelier.

Quels ont été les résultats les plus tangibles de votre visite d'entreprise ou de votre atelier de travail ?

Résultats les plus tangibles	Nombre
Gain en capacités / autonomisation (« empowerment »)	8
Amélioration des compétences en gestion d'entreprise	5
Connections avec les acheteurs, augmentation de la base de clientèle	4
Réception réelle des commandes	2
Information sur les sources de prêts	2
Connections avec des fournisseurs	1
Achat de nouveaux outils ou de nouvelles machines	1
Arrangement avec des entreprises comparables pour partager des outils ou équipements	1

Les visites auprès de grandes entreprises

Les résultats ci-dessous présentent l'évaluation de 8 des 9 MPE qui dans le cadre du projet pilote FIT/Pride ont visité des grandes entreprises, ainsi que de 3 MPE qui ont visité d'autres MPE.

Les MPE utilisent maintenant de nombreux nouveaux outils, ou de nouveaux processus/ techniques de production : outils pour réduire la poussière créée par le broyage du maïs (ou « posho »), un moulin manuel de maïs, un chargeur de batterie, etc. De plus, presque toutes (92 %) les entreprises ont rapporté avoir à présent plus confiance en elles, avoir des horizons plus vastes, et sentent qu'elles ont amélioré leur communication avec le consommateur, ou encore accru leurs compétences relationnelles avec les employés. 67 % des MPE ont déclaré avoir appris des techniques spécifiques de gestion, 66 % avoir trouvé de nouveaux clients et/ou de l'information sur de nouveaux marchés pour les produits ; 57 % ont dit avoir à présent des informations sur les fournisseurs ; 50 % ont eu de nouvelles idées marketing (y compris concernant la localisation de l'entreprise) centrées sur la présentation et l'hygiène.

L'orientation client est l'une des pratiques que les entreprises ont le plus aisément adoptée, y compris le fait que « le client a toujours raison », notion assez nouvelle pour beaucoup des MPE. D'autres pra-

tiques, tels la recherche active de marchés et le potentiel d'amélioration de la présentation de l'entreprise, ont aussi été vite adoptées par la plupart des entreprises. La division du travail autour de la ligne d'assemblage a aussi été largement reconnue comme ayant une application directe, même dans une petite entreprise. Enfin, bien que de nombreuses MPE aient exprimé leur intérêt à apprendre la tenue des livres comptables, les visites n'ont pas duré assez longtemps ou n'ont pas été assez approfondies pour répondre efficacement à ce besoin.

Un exemple à l'appui de ces remarques. Pendant une semaine, une propriétaire hôtelière de Thika en visite au Safari Hôtel de Nairobi a appris à conserver plus longtemps de la viande, à utiliser les restes pour faire des soupes, à faire de la mayonnaise et des bonbons, et a réuni beaucoup d'informations sur la gestion des approvisionnements, le service et la présentation. Suite à la visite, elle a repeint son restaurant et a renvoyé un employé qui ne servait pas correctement la clientèle (le signe peut-être d'un gain de confiance en soi). Enfin, elle a demandé à renouveler une telle visite, en payant, l'année suivante.

Des tentatives ont aussi été faites pour interroger les clients de ces MPE. Ceux-ci ont été tellement positifs à propos des MPE que les enquêteurs en ont conclu que ces témoignages ne devaient pas être objectifs.

Enfin, trois des quatre entreprises d'accueil des MPE ont aussi été interrogées

pendant l'évaluation. Elles étaient très intéressées par l'exercice et prêtes à le poursuivre. Bien que la motivation semble avant tout philanthropique, l'approche était très professionnelle : les grandes entreprises se montraient très enclines à structurer les visites, à assurer une valeur ajoutée maximale aux visiteurs en termes de formation technique ou de présentation de nouvelles idées et de nouveaux contacts.

Pour résumer, il semble que les MPE tirent les bénéfices suivants des visites dans de plus grandes entreprises :

- nouvelles idées, amélioration des compétences en gestion, en particulier en marketing ;
- confiance accrue née de l'intérêt apparent des grandes entreprises au développement des MPE ;
- nouveaux liens verticaux avec des fournisseurs et clients à grande échelle ;
- nouvelles idées et amélioration de compétences techniques spécifiques.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

➤ Les MPE sont très demandeuses pour la visite d'autres entreprises, et ce même si leur première expérience n'est pas un succès. Ceci reflète peut-être un désir de croissance entre autres par l'extension du réseau entrepreneurial au-delà de la famille et localité immédiates.

➤ Les visites de MPE à MPE ont eu un impact positif dans presque tous les domaines des activités commerciales, y compris les nouvelles idées de produits, les nouveaux processus de production, les nouvelles compétences techniques et en gestion, les nouvelles sources de matières premières et de pièces de rechange, les nouveaux marchés pour les produits, l'amélioration de la confiance en soi.

➤ Les visites auprès de grandes entreprises ont eu aussi un impact très positif sur les MPE sur des thématiques similaires. Bien que les grandes entreprises volontaires soient au départ difficiles à trouver, celles qui accueillent des MPE

désirent poursuivre l'expérience et développer l'approche de façon professionnelle.

► Les MPE préfèrent effectuer des visites en groupes, tout du moins pour les nouveaux lieux, et dans ce cas sont prêtes à payer tous les coûts directs. Elles peuvent ensuite sur initiative individuelle donner suite à ces échanges.

► Lorsque les MPE proviennent de lieux différents, certaines préfèrent qu'une variété de secteurs soit représentée pour un atelier de travail. En revanche, les MPE préfèrent être sectoriellement regroupées pour effectuer des visites de MPE d'une même location à celles d'une autre location.

► Certaines visites sont déjà facilitées, dans d'autres buts, par le gouvernement au Kenya et les ONG présentes. En particulier, Pride est en train d'adopter une nouvelle méthodologie afin d'encourager les liens entre ses clients dans la région. Les associations du secteur informel sont aussi intéressées à faciliter les visites d'échanges, mais leur fédération nationale n'a à ce jour pas la capacité de proposer une coordination nationale.

Enfin, quelques recommandations :

► il faut identifier et développer les visites déjà facilitées afin que plus de MPE puissent en bénéficier. On devrait à cette fin faire circuler les résultats de cette étude ; un groupe de travail devrait être établi afin de permettre de partager les expériences et d'identifier des bénéfices supplémentaires ; plus de documentation devrait être préparée à ce sujet afin de permettre à des organismes facilitateurs – au Kenya et ailleurs – de bénéficier de l'expérience décrite dans cette étude ; une banque de données de grandes entreprises prêtes à accueillir les MPE pourrait être établie et étendue ;

► une agence appropriée est nécessaire pour faciliter les visites d'échanges au niveau national, et même régional. Par exemple, l'organisation de séminaires sur les services d'appui aux entreprises permettrait aux MPE de se rencontrer ;

► un atelier préparatoire peut constituer un outil essentiel de planification des visites d'échanges et les représentants des entreprises d'accueil peuvent y participer. De plus, les MPE bénéficieraient de ces échanges de par les informations in-

formelles qui y circulent. Les modalités de partage des frais de ces ateliers entre les MPE restent à être identifiées et développées.

Liens stratégiques et avantage compétitif : recherche-action sur les réseaux de petites entreprises en Inde

Strategic linkages and competitive advantage : action research on small enterprise networks in India, C. Richard Hatch, mai 2001.

Ce texte fait partie du projet MBP (Microentreprise Best Practices) de USAID.

Ce document présente une recherche-action sur les réseaux d'entreprises en Inde. Il décrit le concept sur lequel le projet se fonde, pose les hypothèses guidant le travail de l'équipe, souligne les rôles des organismes partenaires et met en débat les objectifs et méthodes de recherche.

Le projet de recherche de réseaux de micro-entreprises actuellement en cours dans le pays cherche à définir un processus de modernisation qui réponde à la grande diversité des petites entreprises et rende efficace les ressources mises à disposition par les bailleurs de fonds et agences publiques. La technologie organisationnelle au cœur de ce projet est le réseau : les stratégies de réseau sont essentielles pour les micro et petites entreprises (MPE), en particulier lorsque les décideurs politiques ouvrent les marchés domestiques à la concurrence internationale.

Cette étude se base sur les exemples italiens et danois pour comprendre dans quelle mesure ces expériences sont répliquables dans des pays en développement en s'attachant au cas de l'Inde.

VERS UN MODÈLE EFFICACE DE BDS ?

En Inde, le secteur informel, source très importante de nouveaux emplois, comprend environ 26 millions de micro-entreprises qui emploient plus de 45 millions de personnes. Les petites entreprises sont aujourd'hui menacées par la vitesse de la libéralisation de l'économie indienne.

Le projet cherche à aider l'Agence américaine pour le développement international (USAID) à répondre entre autres aux questions suivantes :

- comment les MPE interagissent-elles ?
- quels sont les freins principaux à leur coopération ?
- comment peut-on les inciter à se spécialiser, c'est-à-dire à se concentrer sur leur cœur de métier ?

LES MPE EN DANGER

Les MPE indiennes sont sur des marchés de plus en plus turbulents, et dans de nombreux villages et villes, les petits entrepreneurs se débattent dans des secteurs où les barrières à l'entrée sont faibles, conduisant à la formation de nombreuses entreprises presque identiques. À Dakshinpuri, 54 entreprises dirigées par des femmes sont en concurrence pour la fabrication de vêtements sur des modèles traditionnels sur un marché saturé et avec une pression forte sur les prix poussant ces femmes à s'auto-exploiter. Dans la ville d'Aligarh, un cluster composé de plusieurs milliers d'entreprises fabricant des verrous depuis des générations se voit confronté à deux problèmes : d'une part une inégalité de pouvoir de négociation qui permet aux vendeurs en gros et aux commerçants de maintenir une pression sur les salaires en mettant en concurrence les fournisseurs ; d'autre part l'arrivée sur le marché de verrous taiwanais et chinois modernes fabriqués industriellement, et que les entreprises indiennes ne peuvent

Accédez au texte original sur : www.mip.org/pdfs/mbp/strategic_linkages_and_competitive_advantage.pdf

pas concurrencer. Dans un village retiré au Rajasthan, des douzaines de personnes sans terre fabriquent des chaussures quasiment entièrement à la main à partir du cuir local et ont besoin d'accéder à du cuir de meilleure qualité pour être compétitives.

Qu'elles servent un marché de consommateurs locaux où qu'elles intègrent des chaînes de production de fournisseurs liés à une grande entreprise, les MPE indiennes rencontrent des défis complexes, et entre autres : le grand nombre de concurrents sur des secteurs qui ont de faibles barrières à l'entrée ; des besoins sophistiqués qui proviennent de pays industrialisés et apparaissent sur les marchés locaux ; une exigence plus forte du consommateur sur la qualité et les performances du produit ; des changements rapides dans les matériaux et technologies de production.

Les limites des BDS

Généralement, dans des situations similaires, l'effort porte sur l'augmentation de l'offre de BDS, souvent couplée à des subventions pour stimuler la demande. Dans ce contexte, ces solutions traditionnelles semblent toutefois imparfaites :

- le modèle traditionnel d'offre de BDS porte avant tout individuellement sur l'entreprise ;
- les investissements en BDS dans cet environnement n'ont pas été rentables dans le passé ;
- dans la réalité, les entreprises se concurrencent en se regroupant. Les entreprises de Dakshinpuri, d'Aligarh et du Rajasthan ne seront compétitives que si elles rejoignent le réseau qui leur permettra d'améliorer leur flexibilité et leur capacité d'innovation afin de bénéficier d'un effet de levier sur leur productivité.

LE RÉSEAU POUR DÉPASSER LES LIMITATIONS DE TAILLE

Les MPE ont deux alternatives : soit croître dans un ensemble d'entreprises verticalement intégrées, soit incorporer un

réseau d'entreprises liées par le marché (par l'offre). Les auteurs de ce document proposent une troisième voie à mi-chemin : la création de réseaux inter-entreprises comme technologie organisationnelle dont les entreprises peuvent se servir pour minimiser leurs coûts de transactions internes et être compétitives. En s'unissant autour de besoins et opportunités communs, les entreprises peuvent ainsi partager les coûts de l'information commerciale, des tests qualité et de la certification, de l'achat de matériaux, ou encore de la gestion financière.

En règle générale, les réseaux offrent trois bénéfices aux petites entreprises :

- ils configurent à nouveau la chaîne des valeurs en créant des économies d'échelle ;
- ils réduisent le risque lié à la spécialisation en permettant aux MPE de réaliser des économies d'échelle et d'augmenter leur productivité ;
- et enfin, ils génèrent des économies de gestion car les entreprises peuvent en se regroupant accéder à des services de qualité.

APPRENONS DES RÉGIONS QUI ONT DES RÉSEAUX !

Les deux exemples présentés ci-dessous sont plus amplement détaillés dans la partie « Idées, concepts et politiques » de cette publication (dans les textes sur l'Italie et le Danemark).

L'étude des réseaux a débuté au commencement des années quatre-vingt avec l'observation des clusters italiens. Les premières leçons tirées de ces exemples ont été que des petites entreprises correctement équipées et liées au sein de systèmes commerciaux efficaces peuvent fonctionner comme les meilleures des grandes corporations, et ce sans perdre ni leur flexibilité ni leur ancrage culturel local. Les MPE peuvent de la sorte partager le coût croissant des BDS (par exemple la certification ISO 9000), accéder aux technologies coûteuses dont elles ont besoin, additionner leurs capacités pour produire des biens et ser-

vices sophistiqués, agréger leur production pour desservir plus de consommateurs sur de plus grands marchés, apprendre les uns des autres, et enfin augmenter leurs parts de marché et leurs revenus à l'exportation. Sur la durée, la propension des PME à se mettre en réseau a amélioré la capacité d'adaptation de la région entière en rendant des clusters compétitifs sur des marchés mondiaux.

Avec la multiplication des régions où la création d'emplois provient des petites entreprises, l'exemple italien a rapidement été suivi, en particulier par un projet de réseau national lancé au Danemark en 1989, poussé par l'ouverture du marché unique européen et par un déficit commercial croissant. Le résultat, c'est que ce projet a démontré que le réseau est une stratégie commerciale appropriée dans les nations industrialisées où les entreprises ont soit des ressources limitées, soit des difficultés à atteindre le seuil d'efficacité dans leurs opérations clés. Voyons à présent s'il en est de même dans les pays en développement.

LE PROJET DE RÉSEAU DE MICRO-ENTREPRISES EN INDE

Development Alternatives Inc. (DAI) conduit un programme de recherche-action avec son projet Microentreprise Best Practice (MBP) financé par USAID qui implique plusieurs clusters de MPE en Inde. Les objectifs et tâches sont assez similaires à ceux au Danemark mais il sera nécessaire, comme présenté dans le tableau page suivante, de modifier le modèle afin de répondre aux conditions locales.

Les objectifs

Il s'agit d'aider les petites entreprises en Inde à croître et à créer de l'emploi par la coopération en réseau. Un objectif secondaire lié à la promotion de la spécialisation et de la productivité est d'augmenter la demande, l'offre et la disponibilité des services d'appui aux entreprises. Le projet conçoit la formation

Les principales adaptations du modèle envisagées pour l'Inde

Nature de la différence	Environnement des MPE indiennes	Adaptations du projet à explorer
Échelle	Territoire immense ; infrastructure de transports inadéquate ; grand nombre de MPE, beaucoup en zones rurales.	Accès aux MPE par les organismes partenaires locaux ; formation sur Internet et encadrement.
Forces et faiblesses de l'entreprise	La plupart des entreprises sont sous-capitalisées et équipées avec des technologies périmées.	Attention accrue sur la spécialisation pour promouvoir l'efficacité collective et les investissements de modernisation.
Accès aux BDS / statut légal des entreprises	L'Inde a un vaste secteur informel hors du système public d'assistance et de financement bancaire.	Les facilitateurs vont devoir créer à la fois l'offre et la demande en BDS ; ils devront considérer l'agrément des réseaux afin de rendre ceux-ci éligibles à l'aide financière.
Culture commerciale et liens d'affaires	Les groupes ethniques, religieux et les castes peuvent présenter des obstacles à la coopération ; le système légal n'inspire pas confiance. Peu de MPE prennent part à des organisations commerciales.	Les médiateurs doivent apprendre à reconnaître et construire sur des bases organisationnelles existantes. Ils peuvent pour ce faire évoluer lentement, d'un service à faible risque vers des projets de réseaux productifs plus risqués.
Orientation du marché / base de la concurrence	L'orientation sur le marché local est plus courante qu'en Europe ; la plupart des micro-entreprises ont peu d'expérience sur le marché national ou à l'exportation. La concurrence est typiquement fondée sur des salaires et prix bas plutôt que sur la différenciation et sur la qualité.	Éduquer les partenaires et entreprises en ce qui concerne les impacts de la déréglementation et l'accession à l'OMC ; étudier les MPE exportatrices ; « benchmarking » des produits importés concurrents.
Formation et compétences	Niveaux d'éducation et d'alphabétisation beaucoup plus bas.	Concevoir à nouveau les matériaux de formation et efforts de couverture.
Disponibilité de médiateurs	Contrairement à ce qui se passe en Europe, le marché du conseil aux MPE est restreint. On peut trouver, selon le besoin, quelques individus qui ont les compétences de médiateur.	Des subventions seront nécessaires pour attirer des candidats. Étendre la formation du médiateur pour y inclure les concepts clé de finance, gestion et marketing. Répertorier les BDS existants. Former les organisations non gouvernementales prestataires de services sociaux à comprendre la stratégie commerciale.
Ciblage des projets	Au Danemark, toutes les entreprises commerciales étaient visées. En Inde, les procédures de filtrage seront nécessaires afin d'assurer une utilisation efficace des ressources.	Une recherche doit se faire sur la structure industrielle, les compétences et équipement disponibles, les systèmes commerciaux, la nature de la concurrence, et autres sujets concernant les phases préalables au ciblage.

de réseaux comme un service novateur pour les entreprises.

L'application de ces objectifs se décline par le ciblage de groupes d'entreprises représentatifs, la sélection d'organismes partenaires, le développement de matériaux de formation des partenaires, la

conception d'un système efficace de subventionnement pour encourager les réseaux témoins, par de l'assistance technique aux partenaires, aux médiateurs et un pilotage des réseaux, et enfin, par une recherche sur les méthodes et outils efficaces de développement des réseaux à l'échelle nationale.

Le modèle

Ce projet vise à développer la confiance mutuelle nécessaire pour surmonter les retards en combinant autour d'un modèle (voir le graphique page suivante) l'expérience de DAI, de partenaires locaux qui

ont un réseau relationnel établi avec les PME cibles, et des médiateurs.

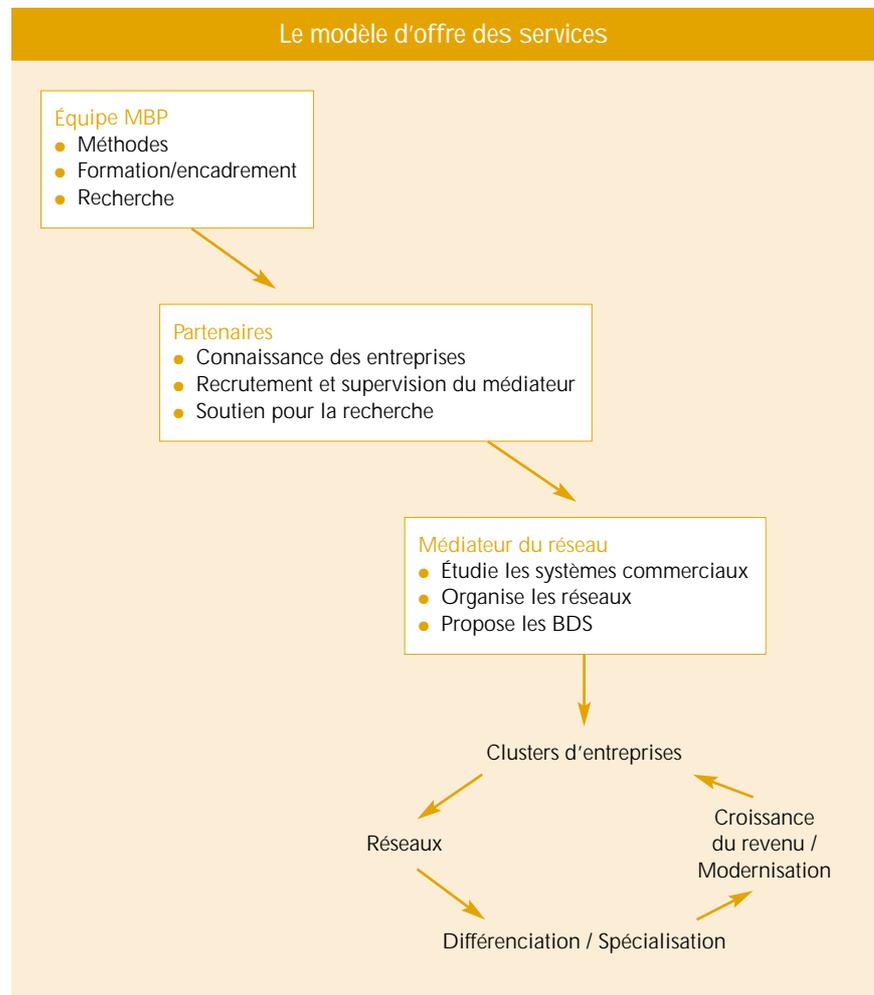
Les participants : critères de sélection et discussion des hypothèses

Partenaires locaux : le projet va travailler avec des partenaires privés pour tester les processus de construction de réseaux efficaces et d'amélioration du marché des BDS. Dans un premier temps, l'équipe du projet invitera des ONG connaissant déjà les MPE à participer en facilitant l'accès à des entreprises, en donnant les contacts des services d'appui aux entreprises déjà disponibles, et en sélectionnant, recrutant et formant des médiateurs.

La sélection des partenaires se concentrera sur des organismes capables de concevoir et de développer un nouveau produit de conseil qu'ils pourront par la suite offrir de façon durable : entre autres l'organisme devra avoir défini ses entreprises cibles (nombre, locations, secteurs, leurs obstacles au développement), devra avoir un personnel qualifié capable de recruter et former les médiateurs, être équipé d'internet. Les organismes partenaires bénéficieront à leur tour du projet en acquérant de nouvelles compétences en développement commercial.

Sélection et formation des médiateurs : les partenaires vont recruter, former et placer les médiateurs dans des MPE et en même temps tester leurs matériels et méthodes de formation des médiateurs et des entreprises. On attend des médiateurs qu'ils diffusent les concepts du réseau, qu'ils promeuvent la communication entre entreprises locales, qu'ils identifient de nouvelles opportunités commerciales et qu'ils travaillent à connecter des groupes d'entreprises avec ceux avec qui ils ont besoin de coopérer (fournisseurs, clients, concepteurs du produit, exportateurs, instituts de formation, fournisseurs privés de BDS et programmes publics de services à l'industrie).

Cela se traduit en pratique par les tâches suivantes : analyse des entreprises et des secteurs pour déterminer leur potentiel de réseau, identification et diffusion des « meilleures pratiques », augmentation de la communication entre entreprises,



gestion du risque et développement d'une confiance réciproque (par exemple par des achats communs), identification de nouveaux marchés pour les entreprises en réseau, soutien lors de l'élaboration du plan d'affaires, services d'appui aux entreprises lors d'achats de groupe, identification des marchés BDS mal desservis et planification d'une intervention.

Les entreprises cibles : le travail est effectué dans différents cadres et secteurs afin de développer une méthodologie qui soit répliquable, centrée sur les entrepreneurs, les entreprises établies cherchant à croître, les entreprises fondées sur des technologies modernes et sur l'artisanat. Cette recherche devrait permettre de déterminer les caractéristiques des entreprises qui bénéficient des opportunités des réseaux.

Le projet part du principe que les entrepreneurs en Inde connaissent bien leurs difficultés ainsi que leurs opportunités, et que lorsqu'ils ont une possibilité d'aug-

menter leurs revenus sans prendre trop de risques, ils le font. Ainsi, l'incitation la plus utilisée est l'opportunité de rentabilité. Des fonds de cofinancement (« matching grants ») et des services de médiateurs sont utilisés afin d'encourager l'expérimentation de nouveaux produits et marchés.

Une seconde hypothèse de l'équipe du projet est que, mis à part des services simples tels le courrier et la comptabilité, les services d'appui aux entreprises sont rarement disponibles ou abordables. En agrégeant les pouvoirs d'achat des entreprises au sein de réseaux, le projet espère créer des marchés aussi plus attractifs pour les prestataires de BDS (cela permet une plus grande utilisation de BDS à un coût individuel moindre).

Subventions et bourses « défi » : le projet prévoit que des subventions de court terme seront peut-être nécessaires pour accroître l'offre et la demande : attraction de médiateurs, développement de formes

de réseaux nouvelles et pérennes. De plus, comme les concepts de réseaux et de médiateurs sont nouveaux pour les micro-entrepreneurs, il faut surmonter leur perception initiale du risque et les encourager à expérimenter, par des bourses pour les projets significatifs de réseaux, des produits ou processus de développement communs, des efforts marketing communs, ou encore le partage d'équipement ou de consultants. Le processus d'application vise à encourager au maximum la réflexion en réseau des entreprises.

Les documents prévus : le projet compte guider les bailleurs et autres partenaires impliqués dans la planification et la mise en œuvre de projets de développement de petites entreprises en Inde. Le programme de recherche prendra en compte les observations (questionnaires) des participants et passera en revue la littérature indienne sur les MPE afin de préparer les rapports suivants :

- comment les systèmes commerciaux des MPE fonctionnent ;
- une note technique sur les ONG dans le développement de l'entreprise ;
- les réseaux, stratégie clé pour la croissance de l'entreprise ;
- directives pour la conception d'un projet préliminaire de réseau.

se rend compte qu'**une économie régionale composée d'entreprises compétentes et déjà organisées en réseaux peut être extrêmement flexible**. Ceci est un but critique pour de nombreux pays en développement ; les équipes de ce projet espèrent que celui-ci contribuera à une compréhension des processus qui mènera à une coopération entre entreprises à grande échelle.

EN GUISE DE CONCLUSION

Ainsi, les petites entreprises en réseau peuvent plus facilement résoudre leurs soucis quotidiens de gestion grâce aux prestataires de services d'appui qui sont à proximité. Elles peuvent aiguïser leurs compétences en production spécialisée par les contacts les unes avec les autres, avec les clients et avec les consultants. Elles peuvent pénétrer de nouveaux marchés que les médiateurs ont identifiés pour elles et exploiter ces opportunités tant que leurs revenus restent supérieurs aux coûts. Ensuite, elles sont libres de se regrouper en réponse à de nouveaux signaux sur les marchés internationaux. La flexibilité est essentielle à la compétitivité dans l'environnement économique actuel. En étendant cette idée de l'entité entreprise à un système économique, on

Towards a strategy for SME cluster and network development in Thailand : a discussion paper for stakeholders, C. Richard Hatch, 2002.

Texte publié par le BIT et rédigé pour son initiative sur les réseaux entre entreprises et dirigé par Max Iacono, Thaïlande

Vers une stratégie de développement de clusters et de réseaux de PME en Thaïlande :

note de discussion pour les partenaires

La finalisation et la mise en œuvre de cette stratégie dépassent le cadre de cette phase initiale du projet.

Cette étude présente en premier lieu la théorie et la pratique en matière de réseaux d'entreprises, puis évalue le potentiel de développement de réseaux en Thaïlande. Enfin, une stratégie pour le développement de réseaux est ébauchée d'après les conditions incitatives, ressources et contraintes identifiées.

Cette étude est une contribution au débat national sur le développement de clusters et de réseaux. Elle vise à soutenir la préparation d'une stratégie nationale efficace pour les réseaux entre entreprises (ou réseaux « B2B » : « business to business ») en Thaïlande. Il s'agit d'une part de montrer comment les ressources d'un gouvernement peuvent être organisées en ce sens, et, d'autre part, de proposer des mécanismes pour encourager la participation active du secteur privé. L'objectif est d'améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et d'améliorer l'emploi.

Ce document stratégique préliminaire de promotion des réseaux d'entreprises en Thaïlande a été préparé par le Bureau international du travail (BIT) en coopé-

ration avec l'Ismed, Institut pour le développement des PME en Thaïlande (« Institute for Small and Medium Enterprise Development »).

- L'Ismed est un organisme quasi-gouvernemental créé en 1999 pour coordonner des activités de développement de PME, et spécifiquement conçu pour mener des projets de réseaux et clusters.
- Le BIT mène depuis plusieurs années un programme d'appui aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) en Thaïlande.

Le gouvernement thaïlandais est fortement impliqué dans le développement des PME, et les projets pilotes de liens au sein de clusters industriels sont des éléments clés de son programme.

Les informations collectées en Thaïlande proviennent aussi bien de sources primaires, secondaires, que d'entretiens, de visites sur le terrain et de rencontres avec les acteurs : entre autres avec des associations de petites entreprises, des entreprises, des agences gouvernementales, des institutions, à la fois dans les métropoles de Chiang Mai et de Bangkok.

Le réseau est ici défini comme un groupe d'entreprises qui coopèrent pour être compétitives.

LE RÉSEAU EN THAÏLANDE : LA COOPÉRATION DES PME POUR L'AVANTAGE COMPÉTITIF

Les réseaux entre entreprises, ou réseaux « B2B »

Au dernier recensement en Thaïlande, en 1997, 850 000 PME sont déclarées dont environ 560 000 dans les secteurs de la production et des services. Les PME représentent presque 75 % de l'emploi dans ces secteurs et presque la moitié des exportations.

Les contraintes que les PME rencontrent en Thaïlande sont inhérentes à leur nature : une gestion peu poussée, des limites d'accès au capital, et une faiblesse en innovation produit et marketing. Plus grave, les PME n'atteignent pas l'échelle minimale nécessaire à leur succès commercial ; par manque d'argent, elles sous-investissent et ne peuvent pas embaucher de personnel spécialisé. Face à ces difficultés incontournables, les PME individuelles sont de plus en plus vulnérables dans une économie mondiale fortement compétitive.

L'argument à la base de cette étude est que les entreprises croissent lorsqu'elles se positionnent dans les bons réseaux ou systèmes d'entreprises et augmentent leurs propres capacités grâce à celles des autres afin d'atteindre les niveaux d'efficacité, de flexibilité et d'innovation exigés par le marché. Les petites entreprises doivent aussi porter attention aux coûts, au capital, à l'accès au marché, à l'information et à la technologie.

Des exemples d'autres pays, par exemple d'Europe, peuvent apporter des éléments de réponse pour les PME thaïlandaises. Cette étude tire des leçons des expériences italienne et danoise, par ailleurs présentées dans la rubrique « Idées, concepts et politiques ».

C'est dans la région italienne d'Emilie-Romagne dans les années 80 que s'est faite la preuve que la coopération permet aux PME de survivre sur des marchés concurrentiels. La région est ainsi passée en moins d'une génération d'une région agricole pauvre à la seconde région italienne en termes de salaire, et à la pre-

mière en termes d'emploi. Clé du succès : le développement de réseaux de fabrication. L'émergence de réseaux flexibles s'est faite en 10 à 15 ans, grâce à leur culture commune et avec le soutien des gouvernements locaux et des organisations professionnelles avec qui le secteur privé est entré en partenariat.

Les leçons de l'expérience italienne :

- le secteur privé doit être chef de file ;
- les réseaux concurrentiels relient les entreprises de production et de services de façon originale ;
- une bonne communication entre les entreprises et des contacts répétés conduisent à une évolution dans la culture commerciale ;
- la confiance entre les entrepreneurs s'établit avec l'expérience.

Le programme danois a quant à lui réussi en très peu de temps à introduire une coopération dans une culture commerciale résistante. Identifions les « équivalents thaïlandais » pour les éléments clés du programme danois : un secteur privé chef de file, la couverture de l'information, une bourse « défi », et une formation pour créer une offre en « catalyseurs » (les médiateurs).

Les facteurs de succès des réseaux au Danemark :

- le partenariat gouvernement-entreprises ;
- des médiateurs de réseaux formés ;
- une promotion importante qui utilise tous les médias ;
- des incitations financières.

Évaluation du potentiel de réseaux de PME en Thaïlande

La plupart des PME de production en Thaïlande sont regroupées et représentent des cibles potentielles pour un projet de réseau national. À côté des groupes uni-sectoriels de PME, on trouve des groupes d'entreprises construits autour de

filiales, tels le complexe de mode (filiales textile, habillement, chaussure, cuir) ou le complexe automobile (produits fabriqués, machines, équipement de transport, plastiques, etc.). Une analyse des différents secteurs et complexes d'entreprises conduit à une approche à plusieurs entrées du développement de réseaux, inspirée des expériences européennes pour chacun selon les éléments suivants : forces, faiblesses, opportunités, et risques.

Des réseaux émergent déjà dans les secteurs stratégiques : dans la production et le marketing de sculptures sur bois (l'association des producteurs et exportateurs compte presque 170 membres) ; de légumes surgelés (l'entreprise Leo Foods a structuré 30 concurrents en un secteur de production bio, et les membres de ce réseau ont organisé un service coopératif pour travailler avec les fermiers fournisseurs) ; d'automobiles (l'Institut national d'automobile travaille avec des groupes d'entreprises telle l'Organisation des producteurs de pièces automobiles qui compte 200 membres, et organise des clubs « fournisseur-client ») ; de céramique ; d'ameublement ; de magasins d'alimentation.

Les informations collectées ont permis d'identifier les obstacles principaux au succès d'un programme de réseau.

➤ Au niveau sectoriel, trois obstacles se présentent : (i) la perception de l'entrepreneur que les alliances présentent un risque pour les informations confidentielles ; (ii) un individualisme important trop répandu dans la culture commerciale ; (iii) le propriétaire de PME a très peu de temps pour planifier des activités en réseau. Le principal obstacle est que moins de 20 % des petites entreprises – et presque aucune entreprise du domaine informel – ne sont membres d'associations commerciales ou de chambres de commerce.

➤ Au niveau du gouvernement, des contraintes peuvent se poser, telle la tradition de proposer des services individuels aux entreprises : ceci crée des attentes auxquelles il faut répondre avant que le gouvernement puisse commencer à travailler avec des groupes d'entreprises. Les conditions incitatives présentées dans le tableau page suivante ne suffisent pas à contrebalancer les contraintes majeures en générant le niveau de coopération en réseau/cluster nécessaire en Thaïlande.

Les conditions incitatives en Thaïlande

Conditions incitatives	Importance	Résultats en Thaïlande
Formation de clusters par des PME.	Émergence d'économies externes. Efficacité de l'offre de services.	La formation de clusters est manifeste en Thaïlande (plusieurs industries en ont plusieurs).
Entreprises locales proactives.	Des entreprises qui adoptent rapidement ce concept de coopération entre entreprises sont nécessaires pour le légitimer et pour former des réseaux témoins (de démonstration).	Des chefs de file significatifs ont été facilement identifiés dans divers secteurs : transformation alimentaire, artisanat, production de meubles.
Organismes commerciaux et autres organisations professionnelles.	Des voies crédibles de communication pour les entreprises.	Les organismes commerciaux clés (pièces automobiles, meubles, production de céramique) promeuvent déjà la collaboration entre entreprises.
Conscience des facteurs de compétitivité (eg. qualité, efficacité, valeur, innovation, volonté de s'adapter).	Preuve de dynamisme.	Tous les entrepreneurs interrogés étaient très conscients de la concurrence sur le marché mondial et des attentes des consommateurs.
Réceptivité à la coopération en réseau.	Les formes existantes de coopération constituent une base pour les réseaux.	Des entretiens avec des entrepreneurs ont montré une forte réceptivité et ont révélé un nombre significatif de réseaux pilotes.
Production fondée sur une division efficace du travail entre les entreprises.	Montre la confiance entre les entreprises impliquées dans des chaînes stables de l'offre. La stabilisation est aussi un élément clé pour les gains de productivité.	Le système commercial au niveau de l'entreprise et la cartographie de la chaîne de production du cluster vont fournir des données manquantes sur cette question.
Croissance de la demande dans certains secteurs clés.	Marchés non saturés, nouveaux produits.	Par exemple, la production automobile va doubler en Thaïlande d'ici 2004. Les fruits de mer, la céramique et d'autres secteurs présentent aussi une forte croissance.
Perspectives macro-économiques encourageantes.	Encourage la prise de risque en réduisant les frictions entre concurrents locaux.	L'économie thaïlandaise a crû ces dernières 25 années à un taux annuel de 2 %, meilleur qu'attendu. Les exportations ont été en croissance permanente.
Implication et ressources du secteur privé.	Les partenariats gouvernement-entreprises ont été clés pour une expansion rapide des réseaux au Danemark et en Italie.	L'implication du gouvernement est forte. De nombreux programmes spéciaux pour les PME sont en place ou près de l'être.
Organisations du secteur privé fortes et préparées au partenariat avec le gouvernement pour le développement de réseaux/clusters.	Accès aux entreprises, connaissance de la culture et des besoins commerciaux locaux, capacité à légitimer le concept de la coopération entre entreprises.	On trouve à la fois des organismes sectoriels pourvus en personnel professionnel et des ONG compétentes qui sont disponibles pour travailler avec le secteur informel et les personnes pauvres.

Les ressources du gouvernement pour le développement de réseaux se trouvent d'une part au niveau du bureau du Premier Ministre, qui pourrait jouer un rôle central dans le développement de réseaux entre entreprises. D'autre part, l'Ismed devrait optimiser les efforts du secteur privé dans le pays. Le département du secteur privé du ministère en

charge de l'industrie peut aussi jouer un rôle significatif pour les projets de réseau/de cluster.

Les éléments sont en place pour que ce programme soit une réussite : le gouvernement est proactif, sa base institutionnelle pour la coordination de projets de PME, l'Ismed, est opérationnelle, les autres agences publiques peuvent

aider ; la communauté d'affaires est réceptive, la coopération se développe déjà dans certains secteurs clés. Si le privé et le public travaillent en étroit partenariat, la culture de coopération devrait sans aucun doute se développer, ainsi que des PME compétitives et un projet de réseaux qui sera un modèle pour les pays en développement de la région.

Vers une stratégie de développement de cluster / de réseau pour les PME thaïlandaises

La stratégie de l'étude est de définir des objectifs pratiques et les moyens de les atteindre, de démultiplier le soutien du gouvernement, de développer les conditions favorables, de réduire ou supprimer les obstacles et de tirer des leçons d'autres expériences.

● Les partenariats publics/privés

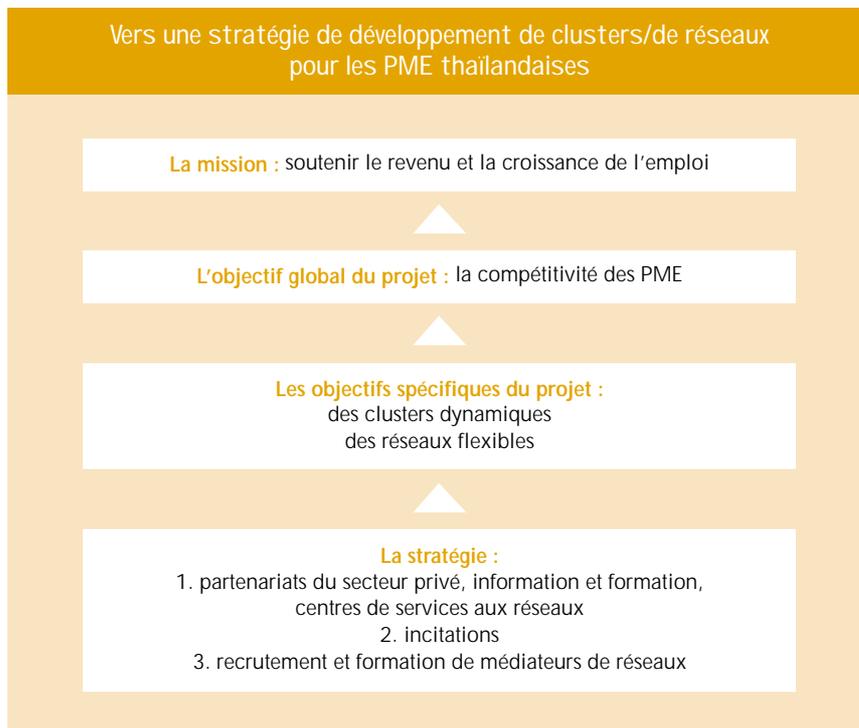
Ils tentent de dépasser la logique de l'offre pour s'orienter davantage vers la demande et contribuer à la création d'un environnement propice au développement de PME. La propension à changer la culture commerciale dépend de la coopération des entreprises, qui ne pourra émerger que si les entrepreneurs s'approprient les réseaux.

L'étude recommande en premier lieu de former un Comité national pour les réseaux en Thaïlande chargé de soutenir l'effort national de promotion des réseaux, la sélection des partenaires locaux (cluster, filière, région), l'allocation des budgets, et l'évaluation des performances des partenaires et des résultats des projets. Ce comité serait constitué, en plus des ministères concernés, de représentants des principales organisations sectorielles, de dirigeants (aux niveaux régionaux) de PME, d'ONG de développement, de consultants et chercheurs sur les petites entreprises.

Les partenaires privés du comité déclinent ce projet dans les clusters au niveau local ou sectoriel. On attend d'eux qu'ils fournissent des recherches sur leurs clusters, qu'ils conduisent des campagnes de promotion, recrutent et suivent les médiateurs, et agissent comme liens avec les fournisseurs de services aux entreprises et aux institutions financières.

Entre autres, les points qui peuvent être discutés entre les partenaires :

- Comment peut-on assurer la représentation des principaux secteurs de PME et de clusters sans créer un comité trop lourd ?
- Quelles sont les meilleures façons de promouvoir le projet auprès des PME en Thaïlande ?



Ensuite, il faut poser les priorités et sélectionner les cibles initiales, c'est-à-dire développer les paramètres du projet : quelles sont les cibles géographiques ? (Zones urbaines ? Villages ? Provinces ? Avec quelle priorité ?) Quels secteurs industriels ? Prend-on en compte des considérations tels le genre, le potentiel à exporter, ou d'autres enjeux du développement comme la décentralisation ou la préservation de savoirs artisanaux menacés ?

Pour le choix des clusters et secteurs, il peut être utile de les classer selon des critères tels l'importance économique, la compétitivité, le fait qu'ils soient prêts à démarrer. Des critères additionnels peuvent être considérés : pourcentage de femmes employées, impact potentiel de la croissance du secteur/du cluster sur la réduction de la pauvreté, degré de dépendance des économies locales/régionales d'un groupe sectoriel.

Les questions à discuter entre les partenaires :

- Quelles devraient être les priorités en termes de taille d'entreprise, de secteur, de niveau d'actifs, etc. ?
- Une fois les priorités posées, comment sélectionner les premiers clusters que l'on va viser ? .../...

- Comment la participation de femmes et de groupes vulnérables peut-elle être assurée ?
- Quels critères peut-on utiliser pour sélectionner les partenaires du secteur privé ?
- Quels objectifs quantifiables peuvent être établis pour mesurer la performance du projet ?

● Les incitations du projet et les subventions à la création de réseaux

➤ Les bourses défi phase 1 pour stimuler les services aux clusters et la participation de PME à la planification stratégique. Elles visent à encourager l'appropriation du projet par les PME ciblées, et en particulier à les encourager à discuter des stratégies de concurrence, à s'impliquer dans le recrutement du médiateur, et à soutenir l'expérimentation de services innovants pour le cluster. Les objectifs de cette première phase de bourses sont de créer un groupe représentatif interlocuteur du réseau/secteur ainsi qu'un leader local pour la mise en œuvre du projet ; d'aider au recrutement et à la formation de médiateurs de réseaux ; de collaborer avec les prestataires de BDS en créant des services stratégiques pour les clusters (par exemple brevetage, design industriel).

► **Les bourses défi phase 2 pour soutenir les médiateurs de réseaux et développer des réseaux témoins.** Elles fournissent aux médiateurs une source de revenus pendant leur formation (création/développement de l'offre de services), créent la demande pour leurs services et stimulent les réseaux témoins. Il est important de créer rapidement suffisamment de réseaux témoins pour stimuler de plus grands clusters. Les clusters ne perçoivent pas forcément l'importance du médiateur, et ces subventions permettent de recruter des personnes compétentes.

► **Un volet pour la mise en place de médiateurs de village et de micro-entreprises.** Ces médiateurs fonctionneront comme des para-professionnels guidant les réseaux de micro-entreprises vers les services d'appui plutôt qu'en proposant directement ces services.

Des questions à débattre :

- Quel niveau de la phase 1 de la bourse défi va attirer des organisations sectorielles dynamiques, des consortiums commerciaux ad hoc appropriés et des ONG travaillant avec des micro-entreprises et des projets dans des villages ?
- Quels sont les niveaux appropriés en phase 2 pour les PME, pour les micro-entreprises ?
- Comment peut-on utiliser efficacement les subventions afin de créer un cadre dans lequel les médiateurs puissent travailler avec les projets dans les villages et avec les micro-entreprises ?
- Le programme de bourse peut-il être flexible et proposer des sommes importantes pour des réseaux plus grands ou plus innovants ?

● **Le recrutement et la formation de médiateurs de réseaux - les catalyseurs des projets clés**

Le rôle du médiateur de réseau vous est présenté en détail dans le dernier texte de cette publication (rubrique « Outils d'action »). Le Comité national pourra diriger la production des matériels pour la formation du médiateur. Cette formation sera composée d'une série de sessions en classe qui regroupera les médiateurs, ainsi que

d'un programme extensif d'affectations terrain sur une période de quatre-six mois. Durant leurs assignations de terrain, les médiateurs devront produire les outils de développement de cluster/réseau suivants :

- des diagrammes analytiques des systèmes commerciaux pour chaque entreprise ;
- des catalogues sur les capacités du cluster ;
- des répertoires des services d'appui (publics et privés) aux entreprises.

Les médiateurs des projets dans les villages qui vont travailler avec des micro-entreprises ne pourront pas être sélectionnés par leur expérience qui généralement sera faible, et devront être choisis pour leur connaissance du milieu et leur volonté de créer eux-mêmes une micro-entreprise de services aux entreprises.

Les questions à clarifier :

- Quelles sont les sources potentielles de médiateurs de réseaux pour les PME, pour les micro-entreprises, et pour les projets dans les villages ?
- Les organisations commerciales ont-elles un personnel suffisant pour prendre en charge ces fonctions si on les forme ?
- Les médiateurs de PME vont-ils accepter de cofinancer leur formation ?
- Peut-on compter sur les écoles de commerce pour coopérer à former les médiateurs ?
- Quel niveau éducatif et quelle expérience professionnelle vont avoir les personnes formées ?

QUELQUES OPPORTUNITÉS IMMÉDIATES POUR ÉTENDRE LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Quelques projets de réseaux, dont certains déjà en cours

- **Réseaux pour la réduction de la pauvreté :** le gouvernement thaïlandais pro-

meut actuellement le concept « un village, un produit » dans les zones rurales.

► **Aider le secteur privé à s'aider seul :** par exemple le partage d'équipements que de nombreuses organisations commerciales thaïlandaises ont déjà expérimenté.

► **Développement de la chaîne de production dans un secteur clé :** par exemple, l'Institut thaïlandais de l'automobile a déjà mis en place des clubs « fournisseurs-acheteurs » qui lient les principaux assembleurs avec les meilleurs vendeurs. Il est indispensable que ce concept soit étendu aux PME.

► **Délégation gouvernementale pour stimuler les réseaux :** un programme bien structuré de délégation publique de maîtrise d'ouvrage en Thaïlande pourrait stimuler à la fois la modernisation et l'émergence de réseaux.

► **Reconnaître les performances de la coopération :** un programme national de prix pour les PME et les organisations commerciales menant des projets de réseaux est un moyen peu cher pour promouvoir la coopération et pour faire de la publicité sur le rôle de l'Ismed.

► **Proposer une analyse « forces/faiblesses/opportunités/risques » aux PME :** une formation télévisuelle ou par internet sur la planification stratégique et la gestion de réseau est un moyen peu coûteux pour atteindre des entrepreneurs de PME.

Les étapes suivantes possibles

- Compléter la recherche en cours à l'université de Chiang Mai sur les clusters.
- Discuter avec les partenaires de la stratégie proposée.
- Former un Comité national pour les réseaux.
- Organiser des ateliers de formation pour les membres du comité, de l'agence gouvernementale et les organisations clés.
- Préparer un plan détaillé de mise en œuvre et un budget.
- Lancer des événements de démarrage pour les organisations commerciales.
- Mettre en œuvre la phase 1 des bourses défi pour sélectionner les partenaires.
- Recruter et former les médiateurs.

Les liens d'affaires au Zimbabwe :

le projet Manicaland

Business linkages
in Zimbabwe : the
Manicaland
Project,
John Grierson
(Finlande),
Donald C. Mead
(États-Unis)
et Edward Kakora
(Zimbabwe), 1999.

BDS, a review
of international
experience,
publié par Intermediate
Technology
Publications,
Royaume-Uni.

Ce document présente le projet de liens d'affaires de Manicaland (MBLP – « Manicaland Business Linkages Project »), qui se fonde sur une approche du développement de l'entreprise par les liens d'affaires. L'objectif est de répondre aux réalités de la mondialisation, tout en aidant à redresser les déséquilibres historiques, sociaux et économiques.

Le projet Manicaland est l'un des premiers projets de développement à destination des petites entreprises mis en œuvre par la chambre d'industrie de la Confédération des industries du Zimbabwe (CZI). Il se concentre à mettre en avant des opportunités spécifiques de liens, à encourager un renforcement de capacités en optimisant les coûts (suivi par le client), et à faciliter l'accès au crédit et au financement. Le MBLP est minimaliste dans son concept et dans la pratique : il cherche à fournir l'assistance minimale pour catalyser des partenariats ou liens d'affaires. Il se concentre avant tout sur l'efficacité et la durabilité de la relation. Le concept de pérennité du MBLP part du principe que lorsque les relations d'affaires seront pratique courante au Zimbabwe, le besoin d'une institution pour promouvoir les liens d'affaires sera faible. Les deux ans et demi qu'a duré sa phase initiale sont présentés comme un succès, le MBLP ayant catalysé 139 liens d'affaires.

LE CONTEXTE DU ZIMBABWE

Une structure économique qui a évolué

L'économie du Zimbabwe s'est caractérisée jusqu'au début des années 1990

par de fortes incitations commerciales vers une intégration verticale (fournisseur / donneur d'ordre). Elle était duale et inefficace, caractérisée par des manques en produits, en services et en intrants pour la production. Ces dernières années, les importations ont constamment augmenté et ont introduit une pression concurrentielle sur les grands producteurs. Parallèlement, la libéralisation des importations et du marché domestique a offert de nouvelles opportunités aux petites entreprises. À la fois **de nouvelles pressions et de nouvelles opportunités ont ainsi poussé petites et grandes entreprises à agir en commun**. Le Zimbabwe en est au début du développement de son économie de marché, et la pratique des liens d'affaires n'y est pas encore répandue ou habituelle.

Le projet de liens d'affaires Manicaland

La CZI cherche à tirer profit des opportunités de la réforme économique avec une approche des petites entreprises basée sur les liens d'affaires. Le projet Manicaland a été conçu pour contribuer à l'ajustement structurel, au combat contre les inégalités sociales et économiques, bien ancrées, et instaurer la pratique des liens d'affaires dans la culture commerciale du Zimbabwe.

En tant que projet pilote, le MBLP a eu deux objectifs :

- **un objectif d'impact** : améliorer l'efficacité économique et la coupler à la participation à la croissance des secteurs de l'économie ;
- **un objectif d'apprentissage** : instaurer des approches du développement de l'entreprise équitables, pérennes et efficaces.

Les éléments constitutifs des liens d'affaires

Trois éléments principaux sont à distinguer : l'information, le renforcement de capacités et le capital. Chacun peut être nécessaire au succès de l'établissement d'un lien d'affaires et en général ce sont des organismes différents qui offrent ces prestations. Le MBLP concentre ses activités sur l'information et le développement de capacités et justifie son action par le fait que les liens d'affaires favorisent l'accès des petites entreprises au capital.

L'information est une nécessité pour tout partenaire potentiel : l'acheteur a besoin de savoir qui sont les fournisseurs potentiels de biens et services, et le fournisseur de savoir qui va pouvoir acheter ses produits ou services. Cette information représente un défi dans le sens où les informations coûtent cher à collecter, à rassembler, et sont vite périmées. Le MBLP y répond encourageant acheteurs et producteurs à identifier la demande actuelle et crédible et à coopérer pour y répondre. Le projet aide souvent à établir le premier contact.

Le renforcement de capacités peut être utile pour qu'un fournisseur puisse répondre à ses obligations de qualité, de quantité, de délai et de prix. L'acheteur connaît les spécificités du produit qu'il recherche, ses délais d'obtention et a directement intérêt à ce que la relation avec le fournisseur fonctionne bien. Ainsi, le MBLP a mis au cœur de son action le suivi par le client, la forme la plus simple, la plus durable et efficace de développement de capacités du fournisseur. Le projet soutient des relations commerciales spécifiques, généralement proposées en première instance par l'acheteur.

Enfin, **le capital** est nécessaire à financer le fonctionnement, acheter l'équipement et construire l'infrastructure. Les liens d'affaires aident les entreprises à répondre à leur besoin en crédit de quatre façons :

- identification et clarification des besoins réels en crédit ;
- réduction des besoins en crédit ;
- proposition directe de crédit par le client ;

➤ amélioration de l'accès du fournisseur au crédit auprès des institutions financières, en particulier par des contrats et diverses formes de garanties.

Le suivi par le client se concentre sur les trois premiers points.

LA CONCEPTION DU PROJET

L'identification des opportunités de liens

L'identification des opportunités de liens consiste à aider client et fournisseur tout d'abord à identifier des possibilités mutuellement rentables, puis, si la demande de collaboration est énoncée, à jouer le rôle d'intermédiaire dans le développement d'un partenariat viable.

Le projet Manicaland propose quatre types d'assistance pour identifier des opportunités :

- **les portes ouvertes des clients** permettent à de petits groupes de fournisseurs potentiels de visiter des acheteurs en recherche de partenariat ;
- **l'audit de capacité des fournisseurs** évalue si une entreprise peut fournir des biens ou services spécifiques en identifiant ses forces, faiblesses en termes de processus, de capacités financières et en gestion, et en compétences techniques ;
- **l'étude de faisabilité** examine des propositions spécifiques de liens et esquisse les conditions de rentabilité pour un fournisseur qui voudrait entrer en partenariat ;
- **l'atelier d'identification de liens**, pour les clients comme pour les fournisseurs, est généralement orienté sur un sous-secteur de marché.

La promotion des liens d'affaires

Il s'agit ici de présenter le concept de lien d'affaires à la communauté d'affaires de Manicaland. Les activités de promotion comprennent des campagnes médias ainsi que la lettre d'information du MBLP.

Le renforcement des capacités du fournisseur

L'objectif est d'aider les entreprises individuelles, d'une part à identifier clairement des domaines où elles peuvent être des partenaires fiables sur des contrats ou opportunités spécifiques, et d'autre part à les aider à développer des capacités. Ce n'est pas le MBLP lui-même qui propose ce service. Lorsqu'une intervention directe se justifie, le MBLP soit facilitera l'accès à une assistance auprès d'autres, soit, si c'est nécessaire, achètera auprès d'un prestataire local ces services d'appui ou de conseil (en général spécialisés ou spécifiques à une personne/ à un groupe).

Concevoir un projet pour qu'il soit durable

Le projet Manicaland est une tentative innovante d'introduction de nouvelles techniques, peu familières au Zimbabwe. Il part du principe que les nouvelles techniques, si elles sont efficaces et abordables, deviendront peu à peu la norme des pratiques commerciales à Manicaland et au-delà. Lorsque les liens d'affaires deviennent courants, les coûts pour les générer (information) et pour les maintenir (développement de capacités et suivi par le client) sont largement couverts par le client et le fournisseur. La recherche de durabilité se base ainsi sur un changement dans la culture commerciale locale motivé par la recherche d'efficacité. Elle a trois fondements :

- **l'impact** : si les liens d'affaires fonctionnent, leur pratique deviendra bientôt un aspect normal dans la culture commerciale du Zimbabwe ;
- **le partage des coûts** : lorsque les liens d'affaires deviennent pratique courante, leurs coûts sont de plus en plus supportés par les bénéficiaires directs (fournisseurs et clients) ;
- **le minimalisme** : les interventions externes (y compris celles du MBLP) sont soigneusement limitées ; la conception du projet cherche à baisser les coûts en stimulant des processus économiques standards plutôt qu'en essayant de s'y substituer.

Les principes de mise en œuvre

- Le projet Manicaland cherche à établir des relations « gagnant-gagnant » pour le client et pour le fournisseur.
- Il insiste sur le suivi par le client comme approche la plus efficace pour développer à long terme les capacités du fournisseur.
- Il fournit l'assistance minimale à chaque client tout en cherchant à en atteindre le maximum.
- Il est fortement local et utilise en première instance les ressources de Manicaland. Lorsque c'est possible, il se sert de ressources zimbabwéennes, et étrangères uniquement si nécessaire.

LES ACTIVITÉS, RÉSULTATS ET COÛTS

Les activités du projet ont été :

- soit liées à l'information : des ateliers de promotion des liens d'affaires (22), des portes ouvertes des clients (27), des campagnes médias (2), et une lettre d'information ;
- soit liées au capital : 18 actions ont été menées, dont 13 se sont concentrées à aider l'entreprise à formuler sa proposition de prêt. Pour toutes les actions, le projet a cherché à mettre l'accent sur l'offre de crédit, proposer du crédit « en nature », ou faciliter l'accès au crédit.

Les sous-secteurs identifiés au départ étaient la sylviculture / le bois de construction, l'horticulture et la fabrication de meubles. Les industries liées à la sylviculture représentent presque 70 % de l'économie de Manicaland et comptent pour la plus grande partie des opportunités déjà existantes de liaisons. Le secteur de la sylviculture se prête bien aux liaisons commerciales, et 94 des 139 liens d'affaires (soit 67 %) ont mené à des contrats où le client était l'une des quelques grandes entreprises de bois de construction.

Globalement, pour le client, les secteurs d'activités sur lesquels le projet s'est concentré sont différents et moins variés que prévu. Au contraire, l'activité des fournisseurs est à la fois plus éclectique

et plus diverse que ce à quoi on s'attendait : sylviculture bien sûr, mais aussi construction, fourniture de bois, ou encore restauration d'entreprise, nettoyage industriel, transport, nettoyage et enlèvement d'ordures.

Durant les deux ans et demi qu'a duré la phase pilote, le projet a permis de catalyser 139 liens d'affaires à un coût bien inférieur aux dépenses prévues : initialement, il était prévu de catalyser 64 projets pour un montant de 4 000 US\$, et, dans les faits, 139 projets ont été catalysés, pour 1 360 US\$, permettant de créer 1 250 emplois (donc à un coût moyen de 150 US\$ par emploi créé).

LA DIMENSION HUMAINE DU PROJET

Et maintenant, quelques mini cas d'étude pour donner une dimension humaine aux chiffres ! Le MBLP était impliqué de façon active dans la formation des liens d'affaires rapportés ci-dessous :

➤ **La récolte du bois de construction :** Madame Munhundiripo et Madame Kaneta ont récemment commencé à récolter du bois de construction pour une grande entreprise basée dans la province de Manicaland. Aucune des deux n'avait d'expérience préalable dans l'industrie du bois de construction. Les deux ont débuté leur carrière comme entrepreneurs et travaillent sur contrat, en utilisant une tronçonneuse pour abattre l'arbre et des bœufs pour tirer les troncs sur le côté de la route, où ils sont collectés et transportés par d'autres petites entreprises. Les deux femmes espèrent agrandir leur entreprise et éventuellement remplacer un bœuf par un tracteur. Madame Munhundiripo a maintenant 41 employés (dont 11 femmes), et Madame Kaneta emploie 35 hommes.

➤ **Le nettoyage commercial :** Monsieur Mdokwani a une entreprise de nettoyage industriel et offre ses services à des locaux commerciaux. Monsieur Mdokwani emploie 36 personnes, possède une shampooineuse de moquette et neuf creuses industrielles. Son entreprise de nettoyage industriel a actuellement 11 contrats, plusieurs ayant été obtenus grâce au projet Manicaland. Monsieur

Mdokwani a des problèmes opérationnels, qui vont des pannes des équipements aux difficultés de trésorerie dues à l'inflation et à l'augmentation du salaire minimum. Le projet l'aide à affronter ces difficultés, et monsieur Mdokwani espère élargir sa gamme de services à la gestion des déchets médicaux et des déchets solides municipaux.

➤ **La construction et maintenance de routes :** Monsieur Njunga, directeur exécutif de Shumba Construction and Engineering, est un ingénieur diplômé et ancien fonctionnaire qui a des années d'expérience en supervision de construction et en maintenance de route. Sa décision de quitter la Fonction publique et de créer sa société a coïncidé avec la décision d'une grande entreprise de bois de construction de sous-traiter le travail de maintenance des routes sur leurs propriétés de bois de construction. L'entreprise de bois de construction a ainsi vendu son équipement lourd à monsieur Njunga et a signé avec lui un contrat de maintenance des routes. Ce contrat, à long terme, a permis d'assurer à Monsieur Njunga un flux de revenus stables et lui a permis d'être sûr de pouvoir honorer son contrat d'achat d'équipement. En fin de contrat, Monsieur Njunga détiendra la majeure partie de son équipement.

LA PREUVE DE L'IMPACT

Les liens et le suivi, des pratiques de plus en plus courantes

Les liens existants sont de plus en plus sous pression car l'économie du Zimbabwe va moins bien : les marchés se contractent, les prix des intrants augmentent, l'inflation s'installe, la valeur réelle des actions nominales en fonds de roulement baisse, alors que les taux d'intérêt des banques augmentent sans cesse. Les fournisseurs courent le risque de voir leurs profits baisser par des termes contractuels plus stricts avec leurs partenaires commerciaux. Cependant, et malgré ces pressions, aucun fournisseur n'a été évincé du marché, et aucun client n'a dû résilier ses partenariats et intégrer des activités hors de son cœur de métier. Les liens commerciaux sont ainsi perçus

comme un moyen efficace de supporter une situation économique difficile.

En généralisant, **la majorité des entreprises s'en sort plutôt bien**. Les fournisseurs ont connu une forte croissance, en nombre et en taille, même si beaucoup doivent se battre pour honorer leurs engagements dans ce climat économique peu favorable. **De nombreux emplois ont été créés**, en partie parce que la sylviculture a bénéficié d'une période de croissance continue. D'autre part, l'encouragement des partenariats a accentué les effets bénéfiques de cette croissance, ce qui à son tour a stimulé l'expansion.

Les liens d'affaires sont largement acceptés comme une façon efficace et rentable de faire du commerce et **la question est maintenant de savoir comment établir des liens d'affaires le plus efficacement et rapidement possible**. La plupart des entreprises reconnaissent qu'elles ont intérêt à ce que le lien d'affaires fonctionne, même si cela nécessite un suivi.

Les acheteurs sont de plus en plus nombreux à proposer des crédits en nature et des formations à leurs fournisseurs. Ce suivi leur permet en effet de s'assurer que les fournisseurs effectuent leur travail rapidement et efficacement. Le suivi du client au travers d'une formation vise généralement un besoin spécifique et actuel, trait caractéristique d'une formation qui fonctionne et est économe.

Relativisons en conservant les liens d'affaires en perspective

Un certain degré d'échec commercial est normal et devrait être reconnu comme tel. Il faut toutefois comprendre les raisons derrière un échec et modifier la conception et la pratique du lien d'affaires en fonction. Trois causes principales émergent de l'évaluation des échecs apparents : une information inadéquate et une communication trop faible ; un processus de prise de décision trop lent de la part du client ; une spécialisation (capacité) limitée du fournisseur.

Les liens d'affaires aident les entreprises établies à s'améliorer. Celles qui sont les plus à même de croître significativement sont souvent celles qui existent depuis assez longtemps et maîtrisent les techniques de base de leur cœur de métier. Elles sont ainsi bien placées pour croître

et gagner en efficacité, et il est plus probable qu'elles deviennent de bons partenaires commerciaux.

Les nouveaux liens d'affaires proviennent de différents clients et fournisseurs. La recherche de nouveaux liens avec des clients actuels est limitée, car bien qu'il y ait des opportunités avec ces clients, les opportunités les plus évidentes ont déjà été saisies. Ainsi, la croissance à venir à Manicaland proviendra probablement d'autres entreprises du secteur de la sylviculture, ou d'autres secteurs.

La question du déséquilibre du rapport de forces est importante et doit être traitée. Lorsqu'un client important achète à un plus petit fournisseur, il peut généralement lui dicter ses conditions. Des techniques sont couramment utilisées pour amoindrir ce déséquilibre :

- **des clients multiples** : si un fournisseur peut diversifier ses clients, il sera alors moins dépendant d'un client en particulier ;

- **l'éducation des clients** : les clients prévoyants reconnaissent qu'il n'est pas dans leur intérêt d'exploiter les fournisseurs, qui ont besoin d'un juste retour de leur travail. Il y a un enjeu éducatif à ce que les clients comprennent ceci ;

- **l'assistance dans l'établissement des coûts et des prix** : une des faiblesses majeures des petits fournisseurs est qu'ils ne connaissent ni le coût ni le prix de leurs produits et services. Une agence externe peut les aider sur ce point pour déterminer par rapport à la concurrence des prix raisonnables et compétitifs ;

- **le maintien d'une relation bilatérale** : le traitement du déséquilibre du rapport de forces ne doit pas trop gêner les clients et fournisseurs à former des liens. La règle de base est de s'assurer que le lien reste bien un arrangement bilatéral.

CONCLUSIONS

Les leçons tirées de l'expérience

Deux leçons clés ont été tirées de la première phase du projet :

- **la force motrice doit être économique**. Une attitude charitable de la part du client ou de droit de la part du fournisseur peut

altérer le cœur de la relation, diminuer son aspect gagnant-gagnant, son potentiel, et empêcher que les liens d'affaires émergent comme une pratique commercialement gratifiante ;

- **la maîtrise des coûts est un point clé de l'équation**, et les projets de liens ne doivent pas compter sur des sources de soutien externe à long terme. Ainsi, les ressources externes de court terme doivent être utilisées avec précaution. En général, ceci signifie qu'il faut éviter les approches « intégrées », coûteuses, et à la place se concentrer à fournir le minimum d'assistance utile et nécessaire.

Au-delà, les défis

Le projet de liens d'affaires de Manicaland a eu la chance d'être lancé à un moment où l'économie du Manicaland était en bonne santé et en croissance. Les succès de bonne heure de ce projet sont largement dus au fait que plusieurs grandes entreprises ont perçu les liens d'affaires comme une approche efficace de restructuration et de conquête de nouvelles opportunités sur des marchés en croissance. Cependant, à cause de la récession de l'économie du Zimbabwe et de nombreux marchés à l'export, à la fois les clients et les fournisseurs sont aujourd'hui confrontés à des marchés stagnants, à un tournant défavorable dans l'évolution des prix, et à un crédit rare et cher.

Le projet Manicaland rencontre maintenant principalement deux types de défis : **s'assurer que les liens existants vont survivre, et chercher de nouveaux secteurs en croissance et de nouvelles opportunités**.

Ainsi, **si le MBLP surmonte ces défis, il devra trouver l'équilibre entre deux forces souvent conflictuelles**. D'un côté, en tant qu'activité orientée par la demande, il devra suivre le marché. D'un autre, en accord avec la logique de liens d'affaires, il devra rechercher la spécialisation et l'efficacité. Il devra, pour équilibrer ces réalités concurrentielles, déterminer à la fois la demande réelle du marché et la palette de besoins que le projet peut s'attendre à rencontrer.

Enfin, la dernière mesure du succès du projet sera **la mesure dans laquelle les liens d'affaires deviendront des pratiques courantes** et naturelles de la culture commerciale du Zimbabwe.

Development of clusters and networks of SMEs - the UNIDO programme, Onudi, Vienne, Autriche, 2001.

Brochure de l'Onudi, Organisation des Nations unies pour le développement industriel.

Le développement de clusters et de réseaux de PME : le programme de l'Onudi

Le programme « Développement de réseaux et de clusters » est l'un des programmes mis en œuvre par le département de développement du secteur privé de l'Onudi. Il répond à la demande d'assistance technique des pays en développement pour renforcer la compétitivité de leurs petites et moyennes entreprises (PME) et encourager les liens d'affaires entre elles et avec les instituts locaux de soutien. Ce programme recouvre plusieurs modalités de collaboration entre entreprises et avec des institutions : le réseau horizontal (entre PME), le réseau vertical (entre PME et plus grandes entreprises), et le cluster, qui implique une grande concentration d'entreprises d'une même localité et de secteurs complémentaires (quand ce n'est pas le même). Le document décrit l'approche du programme de l'Onudi en l'exemplifiant et présente les méthodologies et outils qui ont été développés pour construire les capacités des institutions locales et promouvoir les clusters et réseaux.

LES DÉFIS OU LA JUSTIFICATION DU PROGRAMME

L'Onudi part du principe que les PME peuvent jouer un rôle clé dans la croissance économique et le développement équitable des pays en développement. Or les PME individuelles ont des difficultés non seulement à faire des économies d'échelle lors de l'achat de leurs intrants (tels l'équipement, les matières premières, ou encore les services d'ap-

pui qu'elles reçoivent), mais aussi à internaliser des fonctions telles la formation, la veille sur le marché, l'innovation technologique ou la logistique, et ne peuvent pas organiser leurs ressources humaines de façon efficace. Enfin, elles sont concentrées sur leur (faible) marge et passent à côté d'améliorations de leurs processus de production et leurs produits, et donc d'opportunités de marché.

La plupart de ces obstacles au développement des PME résulte de leur isolement plus que de leur taille. Les réseaux leur offrent une voie de réponse collective à leurs difficultés. La coordination des activités des PME permet des économies d'échelle (achat en gros, utilisation commune de machines ou d'outils, capacité d'honorer de plus grandes commandes). De plus, coopérer permet non seulement aux entreprises de se spécialiser sur leur cœur de métier et de laisser sa place à une organisation externe du travail, mais aussi d'apprendre les unes des autres, d'échanger idées et expériences, d'améliorer la qualité de leurs produits et de s'installer sur des segments de marchés plus rentables.

Enfin, l'expérience a montré qu'il est plus simple de former un réseau lorsque les entreprises sont physiquement proches et ont des intérêts commerciaux communs.

LA RÉPONSE DE L'ONUUDI : APPROCHE ET EXPÉRIENCE

Chaque programme national de l'Onudi est adapté au pays d'intervention suivant

trois aspects principaux : (i) organisation et développement de clusters ; (ii) développement de réseaux de PME : c'est le réseau horizontal ; (iii) développement de liens entre PME et plus grandes entreprises : c'est le réseau vertical.

Les définitions que donne l'Onudi aux clusters et réseaux – horizontaux/ verticaux – sont rapportées dans le glossaire en début de publication.

Le développement de clusters

Un phénomène mondial : sans parler des nombreux clusters, dans divers domaines, qui fonctionnent très bien en Italie, les clusters sont répandus dans les pays de l'OCDE ainsi que dans les pays en développement. Par exemple, le cluster de Tirupur (Inde) compte plus de 7 000 PME qui exportaient en 1999 pour 650 millions USD de bonneterie en coton, soit 80 % des exportations indiennes sur ce secteur de marché.

Comment passer d'une simple concentration d'entreprises, sans réel lien autre que la proximité, à une organisation d'entreprises ? La transition est un processus délicat : cette phase est celle où la confiance et le dialogue constructif entre les acteurs doivent se construire autour de l'échange d'informations, de l'identification d'objectifs stratégiques communs, du développement d'une stratégie collective de développement. La mise en œuvre cohérente et systématique de cette stratégie exige des efforts substantiels et une implication de tous à un objectif commun. Elle demande du temps pour s'investir dans la connaissance réciproque et la coordination, le développement d'une vision commune, et elle exige une implication à long terme.

Cette transition n'est pas spontanée et nécessite dans certains cas une assistance technique externe. L'Onudi propose cette assistance en considérant trois aspects principaux : une approche participative au développement d'une vision, des actions de développement des capacités fondées sur des objectifs partagés, la durabilité du processus de développement du cluster.

Une approche participative à la construction est une condition sine qua non pour canaliser les énergies des interve-

nants vers des objectifs communs. La tâche initiale est de (re)construire la confiance entre ces partenaires (les entreprises et les institutions).

Le cluster d'industrie alimentaire « food processing » de Pune (Inde)

illustre que l'établissement d'un dialogue dans un réseau sous-performant est un processus qui exige une assistance soutenue. Les acteurs ont indiqué que la rigueur de la réglementation était l'obstacle principal à la croissance du cluster, et ils demandaient qu'elle soit assouplie. Lorsque l'Onudi a mené une étude de diagnostic, il s'est révélé que les partenaires du cluster ne mesuraient pas l'importance de la sûreté des produits, comptaient plus sur des méthodes traditionnelles, et n'utilisaient pas le matériel moderne de test. L'Onudi leur a fait prendre conscience de cette réalité en organisant des rencontres bilatérales et en groupes afin qu'ils puissent échanger leurs points de vue, recentrer leur problématique, identifier en détail ce qui empêchait leur croissance et utiliser les matériels existants pour répondre aux exigences réglementaires.

Les participants ont alors constaté leur ignorance de la loi et leur incapacité à suivre ses amendements permanents. Ceci les a amené à exprimer le besoin d'information en la matière, et plus encore, les producteurs du cluster ont constaté qu'ils n'avaient pas l'opportunité de dialoguer avec l'agence de réglementation alimentaire à cause de la fragmentation des organismes représentatifs. Le besoin d'une organisation de taille critique et les regroupant tous s'est donc fait sentir. Enfin, le besoin de plus de possibilités de tests alimentaires indépendants a été mis à jour, et les partenaires du cluster ont demandé la création d'un centre technique à Pune.

Les conditions historiques, locales et culturelles, enfin, sont essentielles lors de cette phase de cohésion et de synergie entre les intervenants.

Dans le cas du cluster de Bagru (Inde)

la confiance réciproque entre les PME des imprimeurs à la planche¹ (« block printers ») a été très difficile à développer. Une tentative de coopération avait échoué environ vingt ans auparavant, et depuis les relations s'étaient ancrées dans l'immobilisme. Les entreprises ne voulaient pas même participer à une rencontre préliminaire, et l'Onudi a choisi de concentrer son action sur les enfants des artisans, eux mêmes imprimeurs à la planche, qui ne partageaient pas cette méfiance mutuelle et dont l'éducation supérieure offrait une vue à plus long terme de leur entreprise.

Une série d'entretiens en face-à-face a été conduite afin d'identifier besoins et priorités ; il en est ressorti que tous souhaitaient développer des compétences marketing et étaient prêts à cofinancer une formation. Celle-ci a été organisée, avec des aides extérieures (ONG et Small Industries Development Bank of India), et 23 artisans, d'une moyenne d'âge de 21 ans, en ont bénéficié, ont visité des ateliers d'exposition et ont rencontré des représentants des agences d'appui aux artisans de Delhi et des imprimeurs à la planche de plus grandes entreprises.

Leur réaction a été très positive, les jeunes sont devenus confiants en leurs compétences marketing et se sont intéressés aux programmes d'appui existants, qu'ils ne connaissaient pas auparavant. Leur enthousiasme s'est communiqué à leurs parents qui ont commencé à aller aux réunions de suivi.

Le développement des capacités fondé sur des objectifs partagés s'effectue en deux temps : tout d'abord, il faut sensibiliser et mettre en relation les partenaires du cluster, puis produire un diagnostic. Ceci permet en effet d'identifier une vision partagée et de mettre ensuite en

¹ Note du traducteur : personne qui imprime, au moyen de planches gravées en bois, en caoutchouc ou en une autre matière, des dessins sur des tissus ou du papier pour la tapisserie.

œuvre un plan d'action commun. Celui-ci se précise au fur et à mesure que le projet de cluster avance : au départ, le médiateur doit se concentrer sur une stratégie de court terme avec peu d'entreprises, puis avec le développement du cluster, il peut élargir la vision du cluster ainsi que le nombre de partenaires impliqués dans son développement.

À tous les stades, le médiateur doit veiller à ce que les acteurs locaux soient impliqués dans la définition des activités collectives, puisqu'ils vont suivre leur mise en œuvre et leur progrès, et vont s'assurer que l'implication perdure [cf. l'encadré « Le cluster de Ludhiana (Inde) » ci-contre].

L'obstacle principal au développement d'un cluster est généralement le manque de coordination et de pertinence de l'action plutôt que le manque de services d'appui aux entreprises. Ainsi, développer des capacités ne signifie pas créer une institution, mais travailler en réseau et combler les failles entre l'offre et la demande de services [cf. l'encadré « Le cluster des départements de Boaco et de Chontales (Nicaragua) » ci-contre].

La durabilité dans le développement du cluster : l'objectif est de promouvoir l'émergence d'un cadre de gouvernance autonome du cluster, qui assure que le développement local perdure après la fin du projet Onudi.

Les programmes de formation, l'assistance technique, les ateliers d'apprentissage commun, la présentation des « bonnes pratiques », la création de forums de discussion, etc. constituent la phase de mise en œuvre du plan d'action d'un cluster et visent à combler les failles identifiées dans le diagnostic initial du système d'appui aux PME. Ils permettent aussi aux partenaires de tester leur capacité à fournir des services, d'améliorer leur efficacité, de se préparer à assurer les fonctions de médiateur et de stimuler des initiatives communes.

Le développement de réseaux horizontaux

La plupart des concepts applicables aux clusters sont valables pour les réseaux. La différence principale est qu'ici, la cible est constituée de groupes d'entreprises

avec une initiative commerciale commune. Les bénéficiaires principaux engendrés par le réseau horizontal sont des économies d'échelle et un plus grand pouvoir de négociation, une plus grande capacité à apprendre et innover, et une plus grande capacité de gestion stratégique.

Tout comme les clusters, les réseaux ne sont pas faciles à établir car les entreprises individuelles ont rarement envie d'assurer le coût d'une initiative collec-

tive, et aussi car elles ne se font généralement pas confiance entre elles et craignent un comportement opportuniste des autres entreprises, ce qui bloque souvent les initiatives de coopération. Les médiateurs peuvent aider à baisser ces coûts et à débiter de telles initiatives.

Les étapes de ce processus sont similaires à celles du développement d'un cluster : activités de promotion et de motivation ; assistance à la planification

Le cluster de Ludhiana (Inde) montre que l'implication des partenaires est essentielle au développement du cluster. Ce cluster recense plus de 10 000 PME, soit presque 90 % du marché national des produits tricotés en laine. Or la libéralisation croissante du marché indien ainsi que la hausse probable des importations bon marché menaçaient le cluster d'une crise importante et l'obligeaient à se développer à l'exportation, ce qui nécessitait de meilleures capacités de production.

Le médiateur de l'Onudi a commencé par soutenir la réorganisation de plusieurs organismes locaux pour renforcer la coopération et se concentrer sur les exportations : une association a été créée (Apparel Exporters Association) et un calendrier d'action commun a été dressé (visites de salons internationaux, amélioration des compétences et des technologies). L'association a ensuite demandé de l'aide à l'Onudi pour combler le manque de main-d'œuvre féminine compétente. L'Onudi a organisé avec une école une cellule de formation spécifique, et une multinationale japonaise a offert du matériel. De plus, l'Onudi s'est liée avec une ONG locale qui aidait des élèves potentielles d'une localité pauvre. Comme le partenariat local a été important, le programme de formation a réussi à obtenir un soutien financier du gouvernement indien.

La première formation, sur trois mois en 1999, a concerné 20 jeunes filles. L'année suivante, sept sessions ont concerné 110 élèves, dont 80 % ont par la suite travaillé dans le cluster. Grâce à l'implication des partenaires, les coûts ont été partagés entre l'Onudi, les institutions locales et le secteur privé.

Le cluster des départements de Boaco et de Chontales (Nicaragua) est bien établi sur la production de lait et de produits dérivés. Dès le départ, l'Onudi a coopéré avec les institutions laitières et fromagères importantes : un comité de coordination institutionnelle a été mis sur pied afin d'institutionnaliser les efforts communs et d'assurer leur continuité sur le moyen/long terme. Le cluster a ensuite dû se confronter aux clusters d'Amérique latine : des goulets d'étranglement ont été identifiés à différentes étapes de la chaîne de production, des solutions potentielles ont été identifiées comme base du plan d'action, qui lui-même se concentrait sur l'amélioration de la qualité du fromage et la diversification des produits mis sur le marché, ainsi que sur les aspects environnementaux.

La mise en œuvre du plan d'action a finalement permis de définir des normes techniques, de mettre cinq nouveaux produits sur le marché, d'améliorer la qualité (hygiène et efficacité), de réduire la pollution, de créer une coopérative (pour régulariser et améliorer l'offre de lait aux producteurs de fromage et acheter ensemble certains intrants communs), de promouvoir l'établissement d'un laboratoire de test de la qualité du lait, ou encore de soutenir la création d'une « chambre du lait » nicaraguayenne.

Tout cela n'aurait pas été possible si le projet ne s'était pas concentré sur différents niveaux de l'offre et de la chaîne de production et s'il n'avait pas fait intervenir tous les acteurs institutionnels importants aux niveaux local et national.

stratégique des activités du réseau ; projets pilotes (court terme) ; projets stratégiques (à plus long terme) ; autogestion.

Le réseau de travail du bois à Masaya (Nicaragua) s'est constitué au départ de quinze micro-entrepreneurs et petites entreprises. La première activité commune du groupe a été d'ouvrir une boutique et de vendre les intrants pour la production, qui étaient rares et chers sur le marché local. Non seulement cela a bénéficié à tous les membres du réseau, mais la boutique a aussi de la sorte introduit une concurrence sur le marché local et a forcé les autres revendeurs à baisser leurs prix. La possibilité d'exporter (au Royaume-Uni) a ensuite incité les membres du réseau à restructurer l'organisation et leur processus de production. Ils se sont mis d'accord sur la conception des objets (en l'occurrence des rocking-chairs), sur les spécifications communes aux produits, et ont mis en place un système de contrôle qualité. De plus, ils ont commencé à acheter le bois en commun et donc à meilleur prix.

Le réseau a bien sûr connu des crises durant son développement ; deux membres ont été exclus car ils avaient une attitude opportuniste aux dépens de la collectivité. Ceci a conduit à une plus grande confiance entre les membres et par la suite, des règles ont été établies, et sont pour la plupart respectées.

Trois types d'initiatives se sont révélées essentielles pour améliorer la confiance entre les membres et consolider le réseau : la définition de règles écrites pour les initiatives de groupe ; des activités pour faciliter la connaissance réciproque (participations communes à des foires par exemple), des initiatives pour encourager une identification de groupe (telles des cartes de visite et un catalogue communs).

Par ailleurs, le fait d'entreprendre des activités à faible risque permet de mettre en avant les avantages de la collaboration et est un préliminaire essentiel au développe- .../...

.../... ment d'une confiance réciproque et pour encourager des projets plus stratégiques.

Enfin, certaines initiatives ne sont possibles qu'en réseau, telles un emprunt collectif pour d'une part financer la création d'un nouveau point de vente commun, et d'autre part pour grouper tous les membres sur un même lieu de travail, afin qu'ils puissent profiter des matériels des autres membres, et ensemble acheter les machines manquantes et réorganiser leur production.

Les réseaux peuvent aussi permettre aux entreprises de mieux faire entendre leurs intérêts et d'avoir un impact sur le système d'appui.

Au Sénégal par exemple, la représentation des PME était mal organisée et inefficace. Les réseaux ont permis aux entreprises d'améliorer leur connaissance des défis, problèmes et opportunités auxquels elles font face, et les ont ainsi rendues capables de soutenir le travail des organisations, et finalement d'influencer les changements au niveau politique.

Le développement de réseaux verticaux

Les grandes entreprises ont généralement un intérêt à ce que les plus petites entreprises industrielles soient modernes et efficaces mais elles ne prennent généralement pas le temps/l'argent pour investir dans le développement de sources de partenariat local avec les PME. La méthodologie de l'Onudi pour les réseaux verticaux est de faciliter le développement de relations de collaboration entre des entreprises de grande taille et des entreprises de petite taille.

L'approche se concentre sur l'amélioration des capacités du fournisseur avec une implication forte de l'entreprise cliente, et ce dès le départ et suivant trois

phases principales : (i) évaluation des fournisseurs actuels et potentiels ; (ii) analyses détaillées pour déterminer les domaines où l'amélioration avec les opérations du fournisseur sont possibles ; (iii) mise en œuvre de plans d'amélioration intégrés (petites et grandes entreprises). Ces derniers commencent généralement avec une formation en direction d'équipe, en travail d'équipe, en techniques de planification et d'assurance qualité ; puis les actions s'orientent typiquement vers l'amélioration des processus de production, la disposition des usines pour minimiser les cycles de production (temps et coûts), la réduction des inventaires, etc. Enfin, les usines peuvent par la suite avoir besoin d'investissements plus modestes en équipement.

Le médiateur aide dans l'exécution des plans d'amélioration (formation, assistance technique, financement), généralement sur une période de six mois, en travaillant directement avec les fournisseurs, mais aussi avec des spécialistes externes au réseau.

Les avantages principaux de ce type d'approche sont que :

- les PME ont dès le départ des clients identifiés qui sont impliqués dans le processus ;
- le succès du programme est mesuré par les entreprises elles-mêmes qui décident ou non d'entrer en partenariat ;
- les intermédiaires financiers acceptent de prêter aux petites entreprises, qui autrement seraient peut être inéligibles à un prêt.

Ainsi cette approche a un effet multiplicateur : une fois que quelques grandes entreprises travaillent avec des fournisseurs locaux et voient leurs besoins et attentes satisfaits, elles développent d'autres sources locales plutôt que d'importer.

L'Onudi forme les entreprises clientes selon cette méthodologie afin qu'elles puissent continuer seules ce travail avec d'autres PME. De plus, certains petits fournisseurs, voyant le succès des autres, sont prêts à franchir le pas et à faire les changements nécessaires pour intégrer ce marché.

Au Nicaragua, l'intégration locale est faible et la majorité des fournitures est importée. En 1999, l'Onudi a choisi la chambre d'industrie, Cadin, pour apprendre sa méthodologie et graduellement prendre en charge le fonctionnement d'une unité verticale intégrée à la chambre d'industrie. La position de Cadin a facilité la présentation du projet de part la confiance qu'elle évoque aux entreprises industrielles. L'unité Onudi/Cadin a ainsi présenté le projet aux fabricants réputés du pays et a obtenu leur confiance pour débiter le projet : des fabricants de chaussures avec des distributeurs ; une fabrique de glaces et de yaourts avec des fabricants de boîtes en carton, un torrificateur de café avec des fournisseurs de cacahuètes et de fioles en plastique, et un producteur de rhum avec des fournisseurs de bouteilles en plastique et d'étiquettes imprimées. Et enfin, le laboratoire national de métrologie pour fournir des services de calibrage.

Un des défis principaux a été l'**identification de ressources techniques et financières complémentaires**, car le Nicaragua n'a ni services de développement des entreprises bien établis ni banque du développement des entreprises. L'Onudi a comblé cette faille en promouvant la création de groupes de conseil au sein des universités du pays et en développant au sein du secteur bancaire privé des méthodes financières innovantes. Cadin a établi un groupe d'experts en production et en qualité. Tous ces services sont cofinancés par ceux qui les reçoivent et par les bailleurs de fonds.

La fonction du médiateur

Le médiateur (ou « broker »), ou agent intermédiaire, est un professionnel qui occupe une fonction caractéristique à toute mise en œuvre d'un cluster ou d'un réseau. Ses activités ont été décrites au fil des exemples précédents. **Le médiateur a pour tâche de faciliter la**

mise en œuvre des initiatives de développement de réseau ou de cluster. L'institution qui assume le rôle de médiateur peut aussi bien être une agence publique, une ONG, ou un consultant. Le transfert de connaissances et la responsabilisation sont des processus lents mais qui requièrent d'être dès le départ planifiés.

Dans le cluster Boaco and Chontales (lait et produits dérivés) au Nicaragua, un des objectifs principaux au départ a été de **trouver une institution qui puisse assumer la fonction du médiateur.**

Dans le cluster de Jaipur, en Inde (dont le village de Bagru fait partie), l'Onudi a diagnostiqué que les artisans passaient à côté d'une opportunité de marché à l'export. En **revitalisant l'organisation dormante** des artisans Calico, en créant un consortium des exportateurs du textile et en promouvant les réseaux internes à proposer des services communs, le médiateur a joué le rôle de catalyseur, et ces organismes ont conduit à plus de mobilisation, à des services communs, à des nouveaux produits, à la création d'une image de marque commune. Tout cela a été accompagné par des formations au marketing et aux relations internationales.

Dans un autre cluster (au Honduras), il n'y avait pas d'institution locale capable de reprendre le rôle de médiateur de l'équipe formée par l'Onudi. **Une fondation, Certec, a été créée** la dernière année du projet (en 1997) : ses membres initiaux étaient des institutions importantes du réseau, le personnel étant constitué de l'équipe de départ des médiateurs. Dès la première année, Certec a dégagé des revenus des cotisations des entreprises et institutions ; Certec fonctionne à présent depuis trois ans et a élargi ses opérations.

On peut tirer de ces exemples des leçons sur **les facteurs essentiels à la promotion d'un cluster ou réseau :**

► **la proximité** baisse les coûts de transaction et d'apprentissage (proximité physique et homogénéité du bagage social des participants, ce qui incite à la confiance) ;

► **les meilleures incitations pour établir un réseau ou un cluster sont les opportunités de marché et les situations de crise** (nouveaux entrants, réglementations plus strictes par exemple). À ces moments-là, les entreprises sont fortement encouragées à rapidement changer leur comportement. C'est pourquoi le point de départ du travail du médiateur est souvent d'aider à l'évaluation des opportunités de marché, d'organiser les participants sur des foires commerciales, et d'établir un contact avec les distributeurs ou acheteurs du produit. Une fois les clients trouvés, il faut bien que les groupes d'entreprises puissent répondre à leur demande, et la plupart du temps une restructuration en profondeur du processus de production ou des capacités organisationnelles est nécessaire pour exploiter ces nouvelles opportunités ;

► **une construction progressive d'une relation de confiance**, qui se traduit dans le temps par plus de participants aux activités communes. L'établissement du plan d'action avec des résultats et des responsabilités clairs, et dans le cas de réseaux, des statuts bien définis, sont essentiels pour clarifier les rôles et obligations de chacun (attention, ils ne doivent pas se transformer en contraintes bureaucratiques !) ;

► **une ouverture** : les clusters sont des systèmes ouverts et les réseaux sont des structures flexibles. Les clusters doivent dépasser leurs frontières pour comprendre les tendances mondiales et ajuster leurs stratégies (liens, participation à des chaînes de production mondiales, apprentissage des « bonnes pratiques ») pour éviter l'isolation et l'implosion. Pour les réseaux, ouverture se traduit par capacité à gérer l'entrée et la sortie de membres selon leurs performances et selon les caractéristiques de l'action collective. Cela implique aussi de pouvoir se lier à d'autres organisations, de pouvoir faire évoluer la structure du réseau avec le temps et de laisser libre cours à de nouvelles formes de collaboration.

Ainsi, les médiateurs n'ont pas des services prédéfinis, mais plutôt une tâche : évaluer le potentiel du cluster ou réseau,

servir et aider les participants locaux à définir et mettre en œuvre des plans d'action selon leurs besoins et opportunités stratégiques. Ces étapes sont communes à tous les projets de l'Onudi même si le contenu (formation, assistance technique, développement de capacité institutionnelle, amélioration du cadre politique et réglementaire) varie selon les conditions locales.

LES MÉTHODOLOGIES ET OUTILS DE L'ONUDI

De nombreux outils et méthodologies facilitent le travail des médiateurs dans leur processus de compréhension et d'analyse des conditions locales, et de soutien à la conception et à la mise en œuvre des stratégies de leur client. Plus particulièrement, **ces outils concernent : le système de production, le renforcement des compétences, la coordination institutionnelle et le système de représentation des entreprises.**

Ces instruments sont à disposition du personnel et des homologues des projets d'assistance technique de l'Onudi, et sont adaptables selon les pays et régions.

L'approche cluster

La méthodologie de développement de cluster est une approche pratique destinée à aider les praticiens à entreprendre un diagnostic, à identifier une vision, à poser des priorités pour les activités, les mettre en œuvre et les suivre.

Les cours de formation pour les médiateurs se composent de manuels, de documents de lecture et de vidéos. Ils comprennent deux semaines de formation théorique et six semaines d'action supervisée sur le terrain.

La méthodologie de développement local a été développée pour être appliquée dans des régions où les entreprises sont moins concentrées ou où elles sont sectoriellement plus dispersées.

Enfin, **la coopération entre clusters** leur permet un échange d'expériences ainsi que d'apprendre les uns des autres.

L'approche réseau

La méthodologie pour le développement de réseaux est décrite dans un manuel à disposition des médiateurs, et se concentre sur le cadre conceptuel de promotion de réseau, sur les étapes opérationnelles, les acteurs et institutions nécessaires à impliquer pour mettre en œuvre le réseau, et enfin, présente des exemples.

Les outils complémentaires au manuel se concentrent, pour les réseaux horizontaux, sur comment élaborer un plan d'affaires, choisir la forme légale, promouvoir le réseau et y créer une dynamique. Pour les réseaux verticaux, les indications portent plutôt sur l'audit d'entreprise, sur des outils pour soutenir des séminaires de planification stratégique, ou encore sur les techniques modernes de gestion.

Deux sessions de formations sont à disposition des médiateurs (une pour les réseaux horizontaux, une pour les verticaux), et enfin, **le guide NET** (« network evaluation tools ») soutient le médiateur dans les étapes de développement du réseau et l'aide à évaluer les performances du réseau.

Les programmes d'apprentissage commun

Ces programmes regroupent des professionnels de différents projets. Ils se concentrent sur le cadre conceptuel du cluster et du réseau, fournissent informations et exemples, comprennent des visites et des discussions sur la thématique abordée (par exemple les clusters du Chili, en Italie, etc., selon le lieu de réunion de ce programme), décrivent les instruments pratiques (tels le suivi, l'analyse, l'évaluation), et enfin encouragent les participants à échanger idées et expériences.

Pour en savoir plus

Bibliographie additionnelle

● En français

- Liste de documents en ligne de l'Onudi sur le développement de clusters et de réseaux : www.unido.org/en/doc/view/4307. Plusieurs de ces textes, de très bonne qualité, sont disponibles en français.
- Sixième rapport de l'Observatoire européen des PME, ENSR (« European Network for SME Research »), sur les réseaux régionaux d'entreprises en Europe, 2002 : http://europa.eu.int/comm/entreprise/entreprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report3_fr.pdf. Ce rapport est un peu long (75 pages) mais constitue, à notre connaissance, la seule tentative faite à ce jour pour comparer les réseaux régionaux d'entreprises au niveau européen. Entre autres, ce texte contient une définition commune, une analyse des modes de croissance, leur caractérisation, ainsi que les politiques en leur faveur et une cartographie des réseaux régionaux d'entreprises en Europe.

● En anglais

- World Development, « Special issue on industrial clusters in developing countries », publié par l'IDS (Institute for Development Studies), n° 9, septembre 1999. Ce numéro spécial (dont une étude de cas de cette publication est tirée : « African enterprise clusters and industrialisation : theory and reality ») est très complet. Il contient une douzaine d'articles sur le sujet, aussi bien conceptuels que concrets. Vous pouvez trouver le sommaire et les résumés des articles sur internet : www.ids.ac.uk/ids/global/colewd.html
- Site internet du groupe de recherche brésilien Redecoop sur les réseaux coopératifs et la gestion des connaissances (Rede de Cooperação e Gestão do Conhecimento), www.prd.usp.br/redecoop.

Beaucoup de textes assez courts, études de cas et concepts, en anglais (une douzaine de textes de 7-10 pages chacun) et en portugais.

- Site internet de Sido (Small Industry Development Organisation), agence indienne de développement des petites entreprises. Vous y trouverez une liste de publications sur les clusters ainsi que des liens vers d'autres sites sur ce thème : www.smallindustryindia.com/publications/clustsd/clustersd.html
- « Business linkages, their value and donor approaches towards them », David Stanton et Tony Polatajko, DFID, Département pour le développement international, Royaume-Uni. Document présenté lors du second séminaire annuel sur les BDS, du 10 au 14 septembre 2001, Turin, <http://cefe.gtz.de/forum/STANTON-01.PDF>. Un bon texte qui présente une typologie des liens d'affaires, leur rôle au sein des marchés mondiaux, et les interventions de DFID en la matière.

Actualité : séminaires

- Du 17 février au 1^{er} mars 2003, « Improving effectiveness of BDS », ICECD, Ahmedabad, Inde. Pour plus d'informations : mail@icecd.org
- Du 27 au 28 mars 2003, « Cooperative entrepreneurship : managing consultancy systems for cooperatives », BIT, Turin, Italie. Pour plus d'informations : c.actis@itcilo.it