

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-relacionnels 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.