

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 étroite collaboration, 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.