

**Cadre conceptuel et opérationnel pour une
politique de Clusters en Wallonie**

Rapport Final

20 Juillet 2000

**MERIT - Université de Maastricht
Ernst & Young Entrepreneurs**

Projet réalisé pour le Gouvernement Wallon dans le cadre de la mise en oeuvre
du Phasing Out Objectif 1 Hainaut 2000-2006
(Ministre de l'Economie, des PME, de la Recherche et des Technologies Nouvelles)

Table des Matières

Executive Summary	2
Introduction	6
Partie I : Concept de cluster et application en Wallonie	8
I. 1. Le concept de cluster	9
I. 2. Choix d'un concept de cluster pour la région wallonne	24
I. 3. Synthèse sur le concept de cluster	30
Partie II : Potentiel de Clusters en Wallonie	33
II. 1. La démarche de terrain	34
II. 2. Validation du concept	36
II. 3. Identification de potentiel de cluster en Wallonie	39
Partie III : Proposition d'approche pour une politique de clusters en Wallonie	
III. 1. Lignes de force d'une politique de clusters en Wallonie	46
III. 2. Proposition de démarche globale	48
III. 3. Plan d'actions pour une politique de clusters	60
III. 4. Actions mises en œuvre	63
Bibliographie	66
Annexes	
A.1. Interviews de représentants d'entreprises wallonnes sur le concept de cluster	68
A.2. Cas de clusters étrangers à explorer dans une optique de "benchmarking"	87

Executive Summary

L'objet de ce travail, commandité par la Région Wallonne, est de contribuer à la définition conceptuelle et opératoire d'une politique de clusters en Wallonie, et de tester l'approche proposée à l'aide d'exemples concrets.

D'un point de vue théorique, le concept de cluster est attrayant comme outil d'analyse et comme outil d'intervention pour le développement économique d'un territoire. Une approche en termes de clusters vise à briser l'isolement dont souffrent en particulier les PME, et qui les empêche d'accéder aux sources de connaissances nécessaires pour évoluer dans des marchés globalisés. Elle permet aux petites entreprises d'atteindre les avantages de la grande taille, sans perdre le bénéfice de la flexibilité. Trois groupes d'arguments peuvent être avancés pour justifier **l'avantage procuré par les clusters** :

- Des **gains de productivité** sont obtenus;
- Le **degré d'innovation** des entreprises est amélioré;
- La **création de nouvelles entreprises** est favorisée.

Toutefois, l'utilisation du concept est problématique à cause de son caractère flou et de l'usage anarchique qui en est fait, eu égard aux filiations diverses dont il est issu. **La Région ne dispose dès lors pas d'un concept clé-en-main**, mais doit développer le sien en fonction de la situation économique régionale et de ses objectifs politiques.

Il est proposé de retenir les éléments suivants comme éléments constitutifs du cluster, dans une définition pertinente pour la Wallonie :

1. **Initiative d'entreprises** : le cluster est une réponse d'entreprises à des signaux de marché, ce n'est pas une décision des pouvoirs publics ni une construction intellectuelle;
2. **Masse critique** : le but du cluster est, pour les entreprises qui en font partie, d'ouvrir l'accès à des marchés qui ne seraient pas accessibles à chacune prise isolément, grâce à une plus grande visibilité, à des développements en commun et à une meilleure couverture de la chaîne de valeur ajoutée dans leur domaine d'activité. Une initiative isolée, marginale pour les entreprises concernées, n'est donc pas un cluster;
3. **Interactions** : le coeur du cluster est formé d'un ensemble diversifié de relations de concurrence et de coopération entre entreprises, de type client-fournisseur, sous-traitant-donneur d'ordre, alliance stratégique entre concurrents portant sur des développements en commun, des initiatives commerciales ou de formation partagées, etc. Une simple juxtaposition d'entreprises répertoriées dans un secteur ou sur un territoire ne constitue pas un cluster;
4. **Durée** : une organisation d'entreprises sous forme de clusters est de nature structurelle, elle est faite pour durer, même si la forme que prend le cluster évolue sans cesse. Un projet ponctuel ou limité dans le temps n'est donc pas un cluster;
5. **Valeur ajoutée régionale** : les entreprises du cluster développent des relations privilégiées avec leur territoire d'implantation, tout en faisant partie de réseaux globaux. Des partenariats purement transnationaux ne sont donc pas des clusters. C'est grâce à ces relations privilégiées avec le territoire wallon, que le cluster peut être un outil de développement économique pour la Région wallonne.

De ces éléments émerge la définition suivante :

Le cluster wallon est un mode d'organisation du système productif, qui se caractérise par la **concentration géographique dans la région** d'acteurs économiques autonomes autour d'activités liées, et par le développement **volontaire** entre ceux-ci **d'interrelations** verticales et horizontales, marchandes et non-marchandes, ainsi que par la construction d'une **vision de développement commune**, lesquelles engendrent des avantages collectifs au bénéfice de la **compétitivité** de ces activités et de la région. Compte tenu du caractère ouvert de l'économie wallonne, les clusters wallons se présentent comme des **noeuds stratégiques wallons dans des ensembles productifs globaux**.

Le concept ainsi défini a été testé auprès de représentants d'une trentaine d'entreprises wallonnes de six secteurs d'activité. Les comptes-rendus de ces entrevues sont présentés en annexe de ce rapport. De ces entrevues, il ressort que **les critères retenus ne souffrent pas de critique majeure** en dépit de la diversité des entreprises rencontrées. Au contraire, les entreprises reconnaissent généralement leur pertinence pour leur développement. Les entrevues ont mis en lumière les freins et leviers suivants pour une démarche de clusters en Wallonie :

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les critères retenus pour la définition d'un « cluster wallon » apparaissent pertinents. ◆ Le tissu industriel se révèle favorable à l'idée d'une démarche conjointe pour faire face aux problématiques communes et pour gagner en compétitivité. ◆ Il existe des opportunités inexploitées, ainsi qu'un potentiel de développement d'activités innovantes jouant sur les effets d'agglomération. ◆ Un des facteurs de réussite d'une politique de « cluster wallon » réside dans la capacité de la Région wallonne à mobiliser l'ensemble des outils économiques en faveur de cette démarche : Il s'agit d'une politique globale non limitée à la seule économie mais intrinsèquement liée aux autres domaines : l'aménagement du territoire, la recherche, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La réflexion des dirigeants d'entreprises vis à vis de la démarche de cluster demeure au stade de l'idée. Un effort incitatif devra être fait pour faire évoluer cette réflexion de l'idée à l'action. ◆ La qualité du dialogue entre les entreprises et les pouvoirs publics n'est pas optimale; il en va de même avec une partie des intermédiaires de la région. ◆ Il n'y a pas d'émergence bien identifiée de leaders forts. ◆ Les entreprises, surtout les PME et TPE, ont des difficultés à s'abstraire du quotidien pour entrer dans des démarches collectives et de long terme.

En somme, la démarche de terrain effectuée auprès des acteurs économiques wallons, pour valider le concept de cluster a montré que **l'idée est pertinente**, mais que le tissu n'est pas mûr pour définir d'emblée des clusters qui ne soient pas "banals" (c'est-à-dire limités à des actions collectives traditionnelles, influant peu sur les perspectives de développement des entreprises). Le cluster n'aura d'intérêt que s'il représente un **outil d'ouverture et d'innovation pour les entreprises** : ouverture hors de l'entreprise elle-même, hors de son secteur et de sa filière, hors du monde de l'entreprise, hors des frontières régionales et nationales, qui conduit à des idées nouvelles et à des

apprentissages nouveaux, lesquels se concrétisent in fine dans une augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité de ces entreprises.

Mettre en place des clusters en Wallonie nécessitera des démarches de sensibilisation, d'appropriation et d'accompagnement solides, tant au niveau des entreprises qu'au niveau des gestionnaires de cette politique. La suite du projet a consisté en une réflexion sur les modalités de mise en oeuvre d'une telle politique.

La politique de clusters doit se concevoir selon les principes suivants :

1. La politique de cluster doit uniquement **soutenir des initiatives qui ont du sens pour la compétitivité des entreprises** : le développement de liaisons entre entreprises ne constitue pas un objectif à atteindre per se, mais un moyen pour développer l'accès au marché mondial, la productivité et la compétitivité des entreprises membres du cluster;
2. La politique de cluster doit **accompagner des initiatives privées, pas initier**;
3. La politique de cluster ne se traduit pas que par un ensemble d'instruments, c'est une **autre manière de concevoir et gérer des politiques, de manière plus interactive** avec ses bénéficiaires;
4. La politique de cluster doit être **transparente et ouverte**;
5. La politique de cluster doit être sous-tendue par une volonté forte de coordination de plusieurs domaines d'action politique. Elle requiert une **combinaison intelligente d'instruments** appartenant à différents domaines;
6. La politique de cluster nécessite de **"l'intelligence de politique économique"** de la part de la Région;
7. La politique de cluster agit sur **le long terme**.

La démarche proposée pour la mise en place d'une politique de clusters se veut incitative et participative. Elle se décompose en trois volets :

- **Volet 1 : Une phase de sensibilisation** des entreprises pour les amener à mûrir ensemble les objectifs du cluster;
- **Volet 2 : Validation du cluster** : Cette phase de formalisation d'un concept global de cluster doit permettre de s'assurer qu'il répond aux critères constitutifs d'un « cluster wallon » et d'en mesurer la pertinence;
- **Volet 3 : Mise en oeuvre** : Il s'agit à ce stade de rendre le cluster opérationnel par la réalisation des actions communes et la mise en place au niveau du cluster et en étroite collaboration avec la Région d'un outil d'évaluation et de suivi des actions mises en oeuvre.

Un des instruments principaux de la politique de clusters en Wallonie consiste en la **mise en place d'une "Cellule Cluster" dépendant de la Région**. Cette cellule doit devenir le point focal et le bras armé de la Région pour la mise en oeuvre de sa politique de clusters. Une telle formule devrait servir l'objectif de **créer un dialogue avec les entreprises**, bénéficiaires de cette politique, sur base d'un partenariat public-privé, plutôt que sur un mode "accès à des aides guichet" qui ne convient pas aux orientations d'une politique de clusters. La solution préconisée pour cette cellule est celle de la **création d'une cellule informelle rattachée au Ministre**. Les membres de la cellule (3 personnes au démarrage) sont expérimentés possèdent un profil "entreprise". Ils remplissent **deux types de fonctions**, qui nécessitent des compétences différentes (d'où la nécessité de réunir des profils complémentaires) :

1. **Fonction d'accompagnement des clusters**

- sensibilisation des entreprises et des intermédiaires
- accompagnement dans le montage des dossiers
- liens entre clusters, échanges de bonnes pratiques
- accès à des success stories
- mentor et soutien méthodologique pour les animateurs de clusters.

2. **Fonction d'interface avec la Région** (administration, cabinet du Ministre)

- suivi de la mise en oeuvre de la politique
- organisation du concours de clusters
- aide à la décision politique, préparation de l'évaluation
- benchmarking, comparaisons internationales
- lien avec les aides et supports existant (point d'entrée et orientation vers ces supports et aides).

La principale aide directe offerte aux entreprises qui mettent en oeuvre des projets de clusters, consiste dans le **cofinancement d'un animateur, pour les clusters** en phase de validation ou déjà validés. Un risque majeur encouru par les initiatives de clusters en provenance des entreprises, est celui de voir le projet de cluster passer au second rang face à des préoccupations de gestion journalière des entreprises. Une aide qui a pour objectif de dégager du temps pour mener ces projets stratégiques, est de nature à répondre à ce problème. Le principe d'un **financement dégressif** est proposé pour les animateurs de clusters.

Un **Comité d'Evaluation des Clusters, indépendant** de la Région et donc de la Cellule clusters, doit être mis en place, avec une double fonction :

- 1. Validation des clusters** : le Comité remet un avis à la Région par rapport aux projets de clusters déposés par les entreprises;
- 2. Evaluation de la politique** : le Comité évalue la politique dans son ensemble, en ce compris le travail de la Cellule Clusters, à intervalles réguliers.

Nous recommandons à la Région, au fur et à mesure que la politique de clusters se précise au niveau des autorités régionales, de **développer des exercices de benchmarking de cette politique**. La meilleure manière de tirer profit d'un tel exercice consiste à développer des échanges directs avec des acteurs de telles expériences à l'étranger, car bien des aspects cruciaux du développement de telles politiques ne sont pas encore codifiés dans la littérature disponible. Beaucoup de ces politiques en sont encore à un stade exploratoire, et en conséquence, les aspects tacites restent très importants. De plus, rares sont les exemples de politiques de clusters qui font l'objet d'évaluations sérieuses. Seuls des échanges face-à-face et sur le terrain permettent alors de tirer le meilleur profit d'une démarche comparative. La participation, par exemple, à des groupes de travail organisés par l'OCDE sur cette question, peut constituer une manière excellente de démarrer un tel exercice.

Une série de **cas de clusters étrangers** sont présentés en annexe de ce rapport. De tous les cas exposés, aucun ne répond parfaitement au concept de cluster retenu pour la Wallonie, mais tous offrent des aspects intéressants à examiner dans l'optique de l'établissement d'une telle politique en Wallonie.

Introduction

L'objet de ce travail, commandité par la Région Wallonne, est de contribuer à la définition d'une politique de clusters en Région Wallonne, et de tester l'approche proposée à l'aide d'exemples concrets.

Il est placé sous la responsabilité du Ministre en charge de l'Economie, des PME, de la Recherche et des Technologies Nouvelles.

Ce projet est mené à la fois dans une perspective globale de définition d'une nouvelle approche pour la politique économique wallonne, qui doit se traduire dans des options à prendre à moyen terme, et dans une perspective opérationnelle de test sur le terrain de clusters potentiels.

L'origine de cette démarche se trouve dans l'élaboration du DOCUP Phasing Out Objectif 1 pour le Hainaut, qui a donné l'occasion à la Région de réfléchir à une approche nouvelle pour assurer le développement économique de la Wallonie : la stimulation de réseaux ou clustering est perçue comme un enjeu fondamental pour permettre aux entreprises (mais aussi aux autres acteurs tels les centres de recherche, de formation, les pouvoirs locaux, etc.) de se positionner dans une économie globalisée et d'accéder aux sources de connaissances nécessaires pour soutenir la compétitivité de leurs produits et services. Cette orientation se retrouve d'ailleurs dans le contrat d'avenir pour la Wallonie, socle de référence pour l'action du Gouvernement Wallon dans son ensemble.

Par ailleurs, dans le contexte de la politique wallonne de recherche et de développement technologique, une stratégie de promotion de "grappes technologiques" est mise en place. La présente démarche tient compte des choix posés dans ce secteur afin de développer une approche qui soit clairement complémentaire à cette dernière, et que cette complémentarité apparaisse clairement aux yeux des acteurs économiques wallons concernés par les clusters.

Basée sur une analyse critique des fondements conceptuels et des expériences de mise en oeuvre du concept de cluster dans l'Union Européenne, la première étape de ce projet a été de proposer un concept qui soit opératoire pour la région wallonne, compte tenu de ses spécificités (v. partie I de ce rapport). Le travail a également été enrichi par l'analyse de quelques expériences de clusters menées à l'étranger (présentées en annexe de ce rapport), ouvrant des perspectives aux décideurs wallons et suggérant l'intérêt de démarches de benchmarking, pour enrichir les réflexions nécessaires pour la mise en oeuvre d'une nouvelle politique régionale ambitieuse.

La seconde étape a consisté à tester la validité de l'approche retenue auprès d'opérateurs économiques wallons, de manière à en assurer la praticabilité et le caractère réaliste. Il s'agissait de repérer des ensembles productifs à partir desquels le concept de cluster retenu par la Région, peut être validé et amélioré, et ensuite testé au travers d'expériences-pilotes (v. partie II de ce rapport, et les comptes-rendus des interviews en annexe).

A partir de là, une réflexion a été menée en interaction avec les responsables de la Région, quant aux approches et outils à mettre en oeuvre pour la promotion de clusters dans l'économie wallonne. Une proposition en ce sens est présentée à la partie III de ce rapport.

Il est utile de préciser ici que l'objet de la présente contribution n'est pas de réaliser une étude des clusters existant ou potentiels dans la région. Un tel travail nécessite une analyse approfondie, contenant de nombreux aspects qualitatifs, du tissu productif wallon. La plupart des pays qui se sont lancés dans une politique de clusters ont en effet commencé par réaliser des études empiriques de l'ensemble, ou de parties importantes du tissu productif, afin d'y identifier les clusters potentiels (cfr. par exemple la Hollande, le Danemark, la Finlande). Une combinaison d'approches quantitatives (analyse des matrices input-output p.ex.) et qualitatives (organisations de "tables rondes", interviews, etc.) est généralement utilisée à cette fin.

Si la Région choisit de ne pas réaliser de telles études empiriques, il sera alors nécessaire d'organiser un processus d'appel à projets ouvert et transparent, de manière à obtenir cette information de la part des acteurs économiques eux-mêmes. Une telle approche "bottom-up" offre une meilleure garantie d'implication réelle des entreprises, même si la diffusion d'un concept novateur tel que celui de clusters, n'est pas chose aisée.

Les auteurs de ce rapport tiennent à remercier, d'une part les dirigeants d'entreprises et de fédérations qui ont bien voulu donner de leur temps pour participer à la réflexion qui leur était proposée, et d'autre part les responsables de la Région, qui ont géré le suivi de ce projet dans un esprit de dialogue constructif. Comme indiqué à plusieurs reprises dans le corps de ce rapport, mener une politique de clusters nécessite un changement d'approche de la part des autorités régionales, qui doivent travailler en plus forte interaction avec les bénéficiaires de cette politique, et développer en leur sein des capacités de réflexion stratégique pour gérer une telle politique. Le déroulement du présent projet a montré qu'une telle volonté existe : la conception d'une nouvelle politique est une occasion excellente de déployer les efforts requis pour avancer en ce sens.

Partie I : Concept de cluster et application en Wallonie

I. 1. Le concept de cluster

I. 1.1. Les origines et les contours du concept de cluster

Le concept de cluster suscite un grand intérêt, tant de la part des analystes que des politiques, car il est présenté comme une nouvelle façon de s'interroger sur et de comprendre les causes de la performance des entreprises et des territoires. En soi, il est donc perçu comme un outil potentiel très puissant pour déterminer les causes du succès et du déclin des nations ou des régions, ouvrant la voie à de nouvelles possibilités pour les entreprises et les pouvoirs publics, d'agir sur ces causes.

Le concept de cluster connaît plusieurs filiations :

- Porter et l'activité de sa compagnie de consultance : Porter a été l'auteur qui a réussi à répandre de la façon la plus efficace le concept de cluster, dans les milieux académiques mais aussi auprès des décideurs politiques en quête d'approches nouvelles pour leur politique industrielle. Sa compagnie de consultance réalise des analyses de la compétitivité d'économies nationales et le repérage de clusters sur base du fameux "diamant" des facteurs de compétitivité : les conditions de la demande, les industries de support, les facteurs de base et la concurrence entre les firmes.
- La littérature sur les districts industriels marshalliens et les systèmes de production localisés : alimentée par les "success stories" des districts industriels italiens, la vision moderne des districts industriels met en évidence l'importance des échanges de connaissances tacites, peu mobiles car indissociables des personnes qui les possèdent et des contextes qui les génèrent (la dimension culturelle est importante), par opposition aux connaissances codifiées qui sont plus aisément transférables. Tout un courant de pensée s'intéresse aux conditions d'émergence et au fonctionnement de ces districts; il est caractérisé par un intérêt marqué pour les dynamiques endogènes, en contraste avec les analyses qui mettent en évidence les processus de globalisation de l'économie et la logique des alliances stratégiques internationales.
- Les développements théoriques d'une vision interactive des processus d'innovation, impliquant une approche systémique en lieu et place d'une approche linéaire de l'innovation : cette nouvelle conception aboutit à la définition de concepts tels que les systèmes d'innovation, qui indiquent que l'innovation sera favorisée par le développement d'interrelations entre agents économiques, focalisées sur le marché.
- L'attrait d'exemples mythiques comme la Silicon Valley : ceux-ci ont stimulé l'intérêt des gouvernements du monde entier qui cherchent à faire émerger de telles configurations sur leur territoire.

L'analyse de la littérature sur les clusters mis en place dans l'Union Européenne, l'interrogation de représentants de pouvoirs publics en charge de politiques de clusters, montre de manière frappante comment un concept, dérivé de sources aussi diverses que celles mentionnées ci-dessus, fournit en réalité un cadre à des configurations et des initiatives parfois sans point commun entre elles. Cette diversité est en soi une richesse, toutefois elle devient problématique lorsque, au sein-même

d'organismes en charge de la gestion ou de la promotion de clusters, il n'existe pas d'accord explicite sur l'objet en question. Dans la réalité aujourd'hui, le terme de cluster est employé de manière anarchique.

Une telle confusion sur le concept entraîne qu'il n'existe pas d'approche standard pour les politiques de clusters.

Une bonne illustration de la confusion qui peut régner quant à l'utilisation du vocable "cluster" est donnée par le cas de la Flandre, qui a soutenu et reconnu officiellement une dizaine de clusters dans les années 90. L'orientation dominante de ces derniers peut être brièvement décrite comme suit, pour un échantillon d'entre eux :

- *CLUSTA, VIPO = programmes de conseils technologiques délivrés par des centres techniques à des PME présentes dans une large gamme d'activités;*
- *VRI/VLI = associations d'entreprises, dans le secteur de l'aérospatiale, visant à développer des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics, et à favoriser la participation des entreprises à des programmes de R&D européens;*
- *MIC = actions communes à l'exportation pour des entreprises du secteur du meuble;*
- *VCK = programmes favorisant l'accès à des entreprises du secteur chimique, à un centre de recherche régional offrant des services de test;*
- *STW = programme de sensibilisation des entreprises du secteur du transport dans le domaine de l'application des NTIC;*
- *FLV = concentration géographique d'entreprises dans le domaine de la reconnaissance vocale, autour d'une firme leader, développant de nombreuses relations entre elles, et bénéficiant de services communs.*

A la fin des années 1990, reconnaissant le flou qui accompagnait la sélection et la définition des "clusters", le gouvernement flamand a clarifié dans des textes officiels le concept de "vallée technologique", inspiré par le modèle de FLV. Il s'efforce par ailleurs de définir des critères objectifs de financement des "clusters" organisés autour de centres techniques et d'expertise, de manière à harmoniser la situation avec d'autres centres existant en région.

Si donc, d'un point de vue théorique et très général, le concept de cluster est attrayant comme outil d'analyse et comme outil d'intervention pour le développement économique d'un territoire, le problème est que son caractère flou lui fait perdre son intérêt s'il apparaît vide de sens dès que l'on veut en faire un usage particulier.

La conséquence de la situation pointée ci-dessus, est qu'il n'existe pas, loin s'en faut, un concept unique et éprouvé de cluster que la Région devrait appliquer et adapter à

sa propre situation. En conséquence, d'un point de vue opérationnel, la Région Wallonne possède une grande marge de manoeuvre pour définir tant le concept de cluster que la politique qu'elle veut développer à son égard. Ceci signifie qu'il est important de ne pas faire l'économie d'une réflexion sur les éléments nécessaires des clusters à promouvoir, pour assurer un contour tangible à ceux-ci et éliminer les formes indésirables de "clusters". Le champ est donc largement ouvert et ce, d'autant plus que les politiques de clusters existant dans l'UE n'ont pas fait l'objet d'évaluations qui permettent de juger de leur pertinence et de leur efficacité.

I. 1.2. Les éléments essentiels du concept de cluster

Pour avancer vers un concept de cluster qui soit opératoire pour la Région, il convient d'abord d'identifier les points communs et les points de différence entre les différentes filiations du concept, rappelées ci-dessus. "L'essence" du cluster, c'est-à-dire les éléments qui se retrouvent dans toutes ses déclinaisons, peut s'exprimer comme suit :

Le cluster est un mode d'organisation du système productif, qui se caractérise par le rassemblement d'une masse critique d'acteurs économiques autour d'activités liées, et par le développement d'interrelations entre ceux-ci, qui engendrent, de manière durable, des avantages collectifs au bénéfice de la compétitivité de ces activités.

Cette définition met en évidence les éléments nécessaires pour parler de cluster, mais reste toutefois très abstraite car elle peut recouvrir des réalités très diverses. Il est donc nécessaire de se positionner ensuite par rapport à une série d'autres dimensions secondaires, non indispensables, qui vont déterminer des configurations très différentes de clusters dans la réalité : concentration géographique ou non, accent sur la technologie ou non, construction intellectuelle ou initiative d'entreprises, taille du cluster dans le système productif, formation d'une identité collective ou non.

Nous proposons donc de considérer le concept de cluster comme un concept dont les limites sont donnés par cinq dimensions essentielles ("éléments nécessaires"), et qui peut se moduler autour de plusieurs autres dimensions ("éléments optionnels"). Ces différents éléments sont présentés dans le tableau I.1 ci-dessous, et discutés un à un dans les pages qui suivent. La présentation de chaque élément-clé permet d'éliminer des formes de cluster imparfaites, car ne répondant pas à ces dimensions nécessaires des clusters.

Tableau I.1 : Eléments-clés du concept de cluster

Eléments nécessaires du concept de cluster
<p>1. Masse critique</p> <p>D'acteurs économiques, qui leur permet d'atteindre une dimension apte à générer des effets d'échelle bénéfiques pour l'activité du cluster dans son ensemble</p>
<p>2. Interrelations entre entreprises</p> <p>De nature verticale et/ou horizontale, combinant concurrence et coopération</p>
<p>3. Intérêt commun</p> <p>Qui permet aux entreprises de se reconnaître en fonction de leur marché ou de leur technologie, et d'identifier leur avantage à se développer dans le cadre du cluster</p>
<p>4. Compétitivité</p> <p>Le cluster est basé sur les forces de l'économie concernée, et il contribue à la compétitivité des entreprises qui le composent</p>
<p>5. Pérennité</p> <p>Le cluster se développe dans le long terme, c'est une transformation structurelle de l'économie et non un projet ponctuel</p>
Eléments optionnels du concept de cluster
<p>6. Proximité géographique ?</p> <p>Le cluster comme outil de développement du territoire Versus un mode de développement des entreprises sans liens avec le territoire</p>
<p>7. Technologie ?</p> <p>Cluster définis autour de technologies porteuses, Versus clusters agissant sur la compétitivité par d'autres leviers (commercial, e.a.)</p>
<p>8. Origine ?</p> <p>Construction intellectuelle ou initiative d'entreprises</p>
<p>9. Poids dans le système productif ?</p> <p>Poids important ou intérêt pour des activités émergentes</p>
<p>10. Vision collective?</p> <p>Objectifs d'entreprises, limités mais partagés ou vision ambitieuse mais pas encore appropriée par les entreprises</p>

- 1. Masse critique** : la justification première de l'intérêt du concept de cluster réside dans l'idée de rassemblement de ressources d'entreprises, afin d'atteindre une taille qui permet de réaliser des activités, de pénétrer des marchés, qui ne seraient pas accessibles à ces mêmes acteurs agissant de manière isolée. L'essence-même du concept réside donc dans cette idée, qui doit se distinguer du critère de celle de "poids dans le système productif", présentée ci-dessous comme élément optionnel d'une définition de cluster. L'élément "masse critique" signifie que le rassemblement d'entreprises doit être suffisamment large pour que les relations développées concernent une part importante de l'activité concernée. Tout l'intérêt du cluster réside dans sa capacité de **combiner les atouts liés à la taille de la grande entreprise, avec la flexibilité, la spécialisation et la diversité des petites entreprises.**

KIT est une association d'entreprises, née au sein du club d'entreprises TKT (Technologie Kring Twente), sur base du constat que beaucoup de ces entreprises n'avaient pas les moyens de répondre à des opportunités de marchés qui se présentent à elles, à cause de leur trop petite taille, de leur hyper-spécialisation, et de la nécessité de combiner plusieurs métiers et technologies pour un même produit. KIT est formé des entreprises les plus avancées et les plus dynamiques au sein de TKT. L'idée de base est que l'alternative à une croissance risquée pour ces entreprises, est la construction d'alliances sur base de complémentarités, pour la réalisation de projets communs. (voir annexe 2)

Cette masse critique s'obtient tant à travers des relations de **concurrence** que de **coopération** entre les entreprises qui font partie du cluster. D'une part, la présence en nombre d'entreprises actives dans les mêmes activités et concurrentes entre elles, peut générer des effets d'échelles par une visibilité accrue sur les marchés visés, et le développement de services communs adaptés (formation, marché du travail spécialisé, centres de service technique, consultants spécialisés, infrastructures spécifiques, etc.). D'autre part, la mise en commun de ressources entre entreprises à travers des accords de coopération permet aussi d'assurer des gains de compétitivité par la diminution du prix des inputs, le développement de technologies en commun, l'entrée sur de nouveaux marchés, etc.

- Indiquer cet élément comme une dimension nécessaire du concept de cluster permet d'éliminer des agrégats d'entreprises dont les ressources combinées ne permettent pas d'atteindre la taille critique nécessaire pour atteindre les objectifs du cluster (ces derniers s'expriment *in fine* par la pénétration de marchés). Par exemple, un programme tel que PLATO ne comporte pas cette notion de masse critique de l'ensemble des entreprises concernées, en vue de la réalisation d'objectifs communs : pour cette raison les groupes qui sont formés dans le cadre de PLATO ne devraient pas pouvoir être considérés comme clusters. Néanmoins, ils peuvent constituer un terreau favorable pour le développement de clusters.

- Des regroupements de dimension limitée, entre un petit nombre d'entreprises, qui ensemble, "pèsent" peu dans l'activité concernée, doivent dès lors aussi être écartés du concept de cluster, par défaut de masse critique. Toutefois, ceux-ci peuvent faire partie des configurations que l'on trouve au sein d'un cluster, et apporter des économies d'échelle bénéfiques, des gains de compétitivité pour les entreprises concernées. Mais s'ils sont trop faibles pour générer des effets d'entraînements sur l'activité dans son ensemble, ils ne peuvent être considérés comme clusters en tant que tels.

2. Interrelations entre entreprises: ce deuxième élément fondamental des clusters indique que les membres du cluster doivent développer des relations **de type vertical et/ou horizontal** avec d'autres entreprises, afin que des échanges bénéfiques puissent se produire. Dans le cluster, les coûts de communication sont réduits, ce qui procure des bénéfices à chacun des membres. La combinaison des critères "masse critique" et "interrelations" conduit à la possibilité d'obtention d'effets de synergie dans le cluster. Le développement **de relations marchandes** entre les entreprises est une condition sine qua non de l'existence du cluster, mais beaucoup d'auteurs voient également dans le développement de **relations non-marchandes** une caractéristique essentielle de ceux-ci. Ces dernières recouvrent les idées de culture commune, de "capital social", de relations de confiance entre membres du cluster.

Le programme de Réseaux Industriels Danois offre des subsides aux PME pour la mise en oeuvre de projets de coopération qui ont un impact sur leur développement stratégique.

Les actions financées par le programme sont les suivantes :

- *Mise en commun de ressources pour créer des solutions communes en réponse à des problèmes partagés, tels que la veille marché, concurrence et technologie; l'achat d'équipements avancés; la R&D en commun; la recherche conjointe de financements;*
 - *Exploitation des complémentarités entre entreprises, qui permet la spécialisation plus poussée et le centrage sur le métier de base;*
 - *Accès à des marchés inaccessibles pour des firmes de trop petite taille;*
 - *Organisation de sous-traitances en commun..*
- (voir annexe 2)*

Un des mécanismes essentiels à travers lesquels s'opèrent les échanges et les apprentissages au sein d'un cluster est celui du **marché du travail** : pour de nombreux analystes, c'est la mobilité de travailleurs spécialisés dans un domaine défini - la "spécialisation" du cluster- qui assure le ciment de celui-ci et qui crée les "externalités positives" qui font le succès du concept.

Comme indiqué ci-dessus, l'argument principal avancé pour justifier les apports bénéfiques des clusters est la combinaison de coopération et de concurrence en leur

sein : il est donc nécessaire que les parties impliquées gardent leur indépendance sous peine d'aboutir à des conglomérats qui réduiraient considérablement la concurrence. **Le cluster n'est donc pas une manière de diminuer la concurrence entre entreprises** qui en font partie, au contraire, cette dernière est reconnue comme le meilleur stimulant de l'innovation et de la compétitivité des entreprises.

Les "membres" d'un cluster sont bien évidemment et avant tout des entreprises, mais aussi, le cas échéant, d'autres organismes qui leur sont liés et participent au développement des activités productives : centres de formation, de recherche, fédérations professionnelles, chambres de commerce, services, organismes de régulation, etc. Ces derniers arrivent en support du cluster, non en initiateurs.

Au Royaume-Uni, le DTI, Département du Commerce et de l'Industrie, a défini de la façon suivante le concept de cluster (appliqué au domaine de la biotechnologie) : "A geographic concentration of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries and associated institutions (for example universities, standard agencies and trade associations) in particular fields, that compete but also cooperate" (DTI, 1999).

- Retenir ce critère permet d'éliminer des regroupements qui ne sont pas porteurs de relations réelles entre les entreprises du cluster, par exemple des initiatives de centres techniques ou de fédérations qui visent à développer leur rôle de services au profit d'entreprises. Seront également éliminées des concentrations purement géographiques d'entreprises dans des activités proches, qui travaillent de manière isolée les unes par rapport aux autres : ce sera le cas dans des parcs industriels ou scientifiques thématiques, dans lesquels la dimension d'échanges entre entreprises serait absente. La seule masse critique, d'un point de vue quantitatif, ne suffit pas pour obtenir un cluster.
 - Les approches à la Porter, qui consistent à identifier dans un tissu productif les activités les plus compétitives (en partant des performances à l'exportation) pourront servir de cadre de référence au repérage de clusters tels que définis ici, mais ne constitueront pas des clusters s'il n'est pas prouvé que les autres critères essentiels aux clusters sont présents, et en particulier le développement de relations entre entreprises. C'est le cas, par exemple, pour l'analyse des "clusters stratégiques de la région wallonne", réalisée par l'Université de Liège, qui classe les secteurs wallons en fonction de l'évolution de leurs performances à l'exportation et de leurs perspectives de croissance. Au sein des secteurs les plus performants, l'étude conclut d'ailleurs qu'il "*est vain d'essayer de dégager des tendances générales de comportement des entreprises par cluster, l'unité d'observation idéale en la matière restant l'entreprise elle-même*".
3. Intérêt commun : pour que des complémentarités puissent se développer entre les entreprises membres du cluster, il faut que des **intérêts communs** puissent être dégagés. Les entreprises doivent se retrouver dans un thème identifié comme le centre de leur activité. Les éléments communs aux membres d'un cluster peuvent être le **marché** ("la santé", "le ferroviaire") ou une **technologie** ("la

biotechnologie"). Des secteurs définis de façon traditionnelle ne permettent pas de tenir compte de toutes les interrelations utiles pour le développement du marché ou de l'utilisation de la technologie en question, car d'autres acteurs que les entreprises classifiées dans un secteur donné, participent au succès de ces entreprises : services, industries liées, organismes de recherche, de formation, hôpitaux, fédérations professionnelles, gestionnaires d'infrastructures spécifiques, etc. Lorsque c'est le marché qui définit le cluster, les entreprises pertinentes appartiendront à plusieurs secteurs d'activités, les secteurs traditionnels étant définis principalement à partir des produits plutôt que des marchés. Un des grands atouts du concept de cluster est qu'il **transcende les logiques sectorielles**, bien souvent issues de spécialisations passées du tissu productif.

Le district des lunettes à Morez dans le Haut-Jura, à la frontière suisse, est un représentant de la tradition des "districts industriels", qui a été à l'origine d'une partie importante de la littérature sur les clusters. A ce titre, il présente toutes les caractéristiques de cette forme d'organisation de la production : tradition ancienne, agglomération d'entreprises complémentaires très étroitement liées entre elles, développant des relations dépassant le pur cadre des relations marchandes, marché du travail spécialisé, etc. Le tissu industriel est caractérisé par la présence d'une filière complète, d'un ensemble d'entreprises complémentaires, chacune spécialisée dans des parties différentes de la production, ce qui conduit naturellement à des relations fortes de collaboration, qui cohabitent avec une concurrence à la vente très forte elle aussi. Le développement d'un tel district, impliquant des entreprises concurrentes, repose sur la prise de conscience par les entreprises que la vraie concurrence se situe en dehors du bassin d'emploi, et qu'en conséquence le développement d'actions collectives est à terme plus porteur que la concurrence effrénée. (voir annexe 2)

- Les agglomérations d'entreprises définies sur une base uniquement territoriale ("les entreprises du triangle XYZ ou du bassin d'emploi W") ne satisferont pas à ce critère essentiel.
 - Les "macro-clusters" définis de façon très générique, et qui englobent des pans entiers d'une économie nationale - par exemple "le cluster du vivant" qui regroupe l'industrie agro-alimentaire, de la santé, de l'environnement, etc. - permettront difficilement aux entreprises de se reconnaître dans une définition aussi large.
- 4. Compétitivité:** le critère de compétitivité recouvre en fait deux idées : d'une part, un cluster doit être **basé sur les forces d'une économie** (régionale, nationale); d'autre part, il doit **contribuer à la performance et à la compétitivité des entreprises** et des activités qui le composent. Cet élément est essentiel, car il met le doigt sur les raisons fondamentales de l'intérêt porté aux clusters : ils doivent

contribuer, pour les entreprises concernées, à améliorer les compétences, développer de nouvelles activités rentables, vendre des produits ou services nouveaux ou améliorés, mettre au point des meilleurs procédés et des modes d'organisation plus efficaces, et gagner des parts de marché.

En effet, la mise en réseaux d'acteurs n'est pas toujours porteuse de bénéfices : elle peut encourager des comportements défensifs ou favoriser l'immobilisme, la fermeture aux idées nouvelles. Dans des relations verticales, l'effet peut être un appauvrissement des acteurs en bas de la chaîne au bénéfice exclusif d'un acteur unique qui internalise les bénéfices. **La raison d'être du cluster doit être d'engendrer des gains de compétitivité, au regard des marchés concernés, pour ses entreprises.**

Le cluster Biotechnologie écossais a été développé par un réseau d'entreprises de ce domaine, animé par Scottish Entreprise. La création du cluster a été précédée par une analyse stratégique des forces et faiblesses du secteur qui a duré 18 mois, et a impliqué les entreprises et les milieux académiques. L'objectif de la consultation était d'identifier les opportunités de marché pour ces entreprises, et le résultat consiste en une stratégie pour promouvoir une croissance rapide en ce domaine. Des objectifs chiffrés de création d'entreprises et d'emploi ont été actés. Un plan d'action stratégique a été établi, en cours de mise en oeuvre. Ce plan a été entériné par les autorités, qui ont prévu un budget de 40 millions de livres sterling sur 4 ans pour sa mise en oeuvre. La présence d'un tel cluster est utilisée par les pouvoirs publics pour développer l'image de la région comme une terre d'investissement pour les entreprises high-tech du domaine (voir annexe 2).

Trois groupes d'arguments peuvent être avancés pour justifier l'avantage procuré par les clusters :

- Des *gains de productivité* sont obtenus grâce à l'accès à des inputs de meilleure qualité et de prix plus faible et à des facteurs de production plus adaptés. La diminution des prix des inputs est obtenue grâce à la réduction des coûts de transaction au sein des clusters et à des pratiques d'achats groupés. Les mécanismes de marché sont facilités par la communauté d'intérêts, la confiance qui règnent au sein des clusters. La complémentarité entre entreprises permet des économies d'échelles, par exemple dans le domaine commercial. Des facteurs de production plus efficaces (travail, équipements,...) sont accessibles grâce à la masse critique d'entreprises qui les requièrent.
- Le *degré d'innovation* des entreprises est amélioré grâce notamment à l'interaction entre clients et fournisseurs, ce qui favorise le développement d'innovations "tirées par le marché". La proximité permet un meilleur accès aux sources de connaissances (dans les entreprises, les centres de recherche), en particulier quand une bonne partie de celles-ci sont tacites. La spécialisation favorise la disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée pour les activités du cluster.

- La *création de nouvelles entreprises* est favorisée par l'existence d'une meilleure information sur les opportunités de marché et une vision claire du cluster et de son potentiel de développement. La recherche de financement de départ (seed capital) peut être facilitée par l'existence d'une expertise et de ressources adéquates dans le cluster, pour l'évaluation des risques encourus par de nouvelles entreprises. L'effet d'image du cluster joue également pour l'attraction d'entreprises aux activités liées à celles qui font partie du cluster.
- Retenir ce critère permet d'indiquer des priorités entre des démarches collectives qui portent ou non sur des activités essentielles pour la compétitivité des entreprises. Ainsi, par exemple des associations formées dans un but de lobbying politique ne centrent pas leurs activités sur l'activité productive des entreprises et ne constituent pas des clusters.

5. Pérennité: le concept de cluster est un concept qui doit se comprendre dans une **optique de long terme** : pour que des échanges fructueux aient le temps de s'opérer au-delà des projets précis, il faut que s'établissent des relations de confiance, des habitudes de travail en commun, des visions d'avenir partagées. C'est toute la différence entre des projets ponctuels, conjoncturels, et des initiatives d'ordre structurel. Les premiers alimentent les seconds, mais l'effet cumulatif de transformation du système productif ne se manifesterait qu'avec le temps.

- Imposer une contrainte de pérennité à la formation de clusters élimine du champ d'action de la Région des projets très ponctuels, comme les groupements d'entreprises constitués pour la réponse à une commande publique ou à des appels d'offre émanant de l'Union Européenne, sans mise en oeuvre de mécanismes durables de coopération entre les acteurs concernés.

I. 1.3. Les éléments optionnels du concept de cluster

Au contraire des cinq éléments précédents, les cinq éléments qui suivent ne sont pas reconnus unanimement comme éléments fondateurs du concept de cluster. Leur inclusion ou non dans la définition du concept reflète en fait les filiations variées de cette notion, comme décrit succinctement à la section I.1.1. ci-dessus. C'est essentiellement sur ces éléments que la Région Wallonne doit se prononcer pour définir la notion de cluster qui sera adaptée à sa réalité économique et à ses projets politiques.

1. Proximité géographique : la nécessité d'une intégration des acteurs d'un cluster dans une zone géographique définie fait partie intégrante du concept de clusters dans bon nombre d'approches, notamment celles qui émanent du courant de pensée "district industriel" et qui procèdent d'une vision plutôt endogène du développement économique. Des approches plus ouvertes, tenant compte à la fois des ressources endogènes et de la nécessité d'intégrer des ressources externes dans les clusters, retiennent aussi cette dimension comme partie intégrante du concept de cluster : l'argument essentiel est ici que **la proximité géographique favorise le développement de relations entre acteurs**, notamment par le partage d'un

environnement commun et la possibilité de fréquentes interactions face-à-face (en particulier entre clients et fournisseurs). L'importance des aspects tacites des connaissances et des savoir-faire, conjuguée à la relative immobilité du facteur travail, justifie la nécessité de ces interactions directes. Les clusters "territoriaux" sont plébiscités par les acteurs politiques de niveau sub-national, car ils offrent l'avantage d'offrir un **support pour la promotion du territoire** en question comme terre d'investissement. Un écueil à éviter dans le cas de clusters "territoriaux" est la **résurgence de sous-régionalismes** qui aboutirait à la nécessité d'identifier des clusters correspondant à des équilibres politiques au sein d'une région comme la Wallonie. Le cluster "territorial" doit être conçu comme une manière de contribuer au développement de la région tout entière.

La définition du cluster proposée par Porter, par exemple, inclut cette dimension de proximité géographique : "A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions, in a particular field, linked by commonalities and complementarities" (Porter, 1998).

Le concept de systèmes productifs localisés (SPL), soutenus par la DATAR en France, est un exemple de cluster qui inclut la dimension territoriale au coeur de sa définition : "la notion de SPL se présente comme un ensemble d'activités interdépendantes, techniquement et économiquement organisées et territorialement agglomérées". Certains définissent même le SPL comme étant un territoire, qui répond à ces caractéristiques (et non comme un ensemble d'acteurs).

L'objectif recherché est pour des PME, de s'approprier les avantages des grandes entreprises à travers la réalisation d'économies d'échelle et d'agglomération. L'accent est mis sur la mobilisation de ressources locales.

Ce type de concept de cluster donne assez naturellement naissance à des ensembles productifs de dimension restreinte (quelques entreprises) et d'envergure locale, souvent basée sur des traditions productives anciennes et sur des interactions horizontales entre chefs de petites entreprises.

L'argument principal qui plaide contre l'inclusion de cette dimension dans la définition du cluster est la **non-pertinence des limites géographiques pour de nombreuses activités économiques**, phénomène encore renforcé par la diffusion des NTIC. La région administrative ne correspond pas à l'entité fonctionnelle pour l'action des entreprises. On peut toutefois se demander si exclure entièrement cette dimension, en retenant comme cluster des alliances mondiales par exemple, n'aboutit pas à vider de son sens le concept de cluster...

2. Niveau technologique : la globalisation de l'économie et la pénétration des nouvelles technologies dans la plupart des secteurs d'activités, même traditionnels,

conduit à porter un intérêt particulier aux clusters "technologiques", qui regroupent des entreprises dont les activités s'articulent autour des technologies du futur. Une région comme la Wallonie, dont les coûts salariaux sont élevés, les qualifications de bon niveau, et qui compte en son sein des activités de recherche de pointe, est mal armée dans un contexte de concurrence sur les prix pour des produits standardisés. Elle possède au contraire des avantages à valoriser pour des productions à haute valeur ajoutée. Ce type de raisonnement conduit à **privilégier des clusters définis autour de technologies porteuses**, à l'instar des "grappes technologiques" qui seront soutenues par la Région dans le cadre de sa politique de recherche et de technologie.

Toutefois, il est aussi admis que la compétitivité des entreprises wallonnes peut passer par le développement d'activités en dehors de ces technologies, à travers des démarches qui mettent en avant **des développements innovants dans les aspects non-technologiques de l'innovation, la sphère commerciale, ou dans le design**, par exemple. Comme il est très difficile de prévoir avec exactitude les technologies qui seront "payantes" d'un point de vue économique dans le futur, il est bon de laisser un champ de liberté pour des clusters qui se constituent en dehors des technologies identifiées comme porteuses aujourd'hui.

3. Origine : un cluster peut, schématiquement, exister grâce à une **construction intellectuelle** réalisée par des acteurs extérieurs aux entreprises qui en font partie : des chercheurs, des consultants, des intermédiaires (fédérations, chambres de commerce, etc.) ou le pouvoir public. Dans ce cas, le cluster est "**décrété**" par le **haut**, généralement après une analyse du potentiel de l'ensemble repéré. L'avantage de cette approche est de permettre la mise à plat des forces et faiblesses du cluster et de repérer des opportunités qui ne sont peut-être pas facilement observables de l'intérieur. Lorsque l'analyse est réalisée de l'extérieur, le lien au développement du territoire fait partie des questions étudiées : un cluster sera sélectionné s'il est porteur de développement pour le territoire. Le désavantage de ce type d'approche est le risque d'aboutir à des clusters qui ne pourront jamais se développer car les conditions culturelles, l'atmosphère, la volonté de coopérer entre acteurs économiques, ne sont pas suffisamment présentes.

A l'autre extrême, un cluster peut naître d'une **initiative purement privée**, typiquement la volonté d'un donneur d'ordre d'améliorer le niveau de réponse de ses sous-traitants ou de réduire le nombre de ses interlocuteurs en forçant ces derniers à collaborer. Dans ce cas, l'objet du cluster, ses contours, son contenu, sont relativement facilement identifiés et agréés par les membres et la réalité du partenariat est plus certaine, l'incitant étant à la base de la création du cluster. En revanche, le lien au développement du territoire n'est normalement pas le souci des acteurs du cluster. Les effets peuvent être limités à la survie des sous-traitants et/ou au bénéfice qu'en retire le donneur d'ordre.

La différence entre les deux types d'approches peut être illustrée par deux projets wallons qui concernent le développement de l'industrie agro-alimentaire dans le Hainaut : Golden Green Valley et Agro-Food Valley.

Golden Green Valley	Agro-Food Valley (sous réserve d'informations supplémentaires)
<i>Initiative d'une entreprise leader (N°2 mondial dans son domaine) dans le domaine, suivie par 5 autres.</i>	<i>Initiative d'une centre de recherche et de formation, relayée par une Intercommunale.</i>
<i>Objectif : création d'entreprises à partir d'une idée de développement dans la "chimie verte".</i>	<i>Objectif : financement de structures mises à disposition des entreprises de l'IAA, couvrant une large gamme d'activités de services.</i>
<i>Motivation : la "chimie verte" est un domaine qui va exploser, il faut permettre aux idées innovantes de se concrétiser en réalisations industrielles rentables.</i>	<i>Motivation : les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles conditions de la demande, elles ont besoin de support technique et de formation à cet effet.</i>
<i>Contenu : créer un incubateur et une guidance industrielle pour la création d'entreprises dans le domaine de la chimie verte, en se basant sur les ressources existantes dans des entreprises du domaine.</i>	<i>Contenu : renforcer un pôle d'excellence dans le domaine des IAA, qui permettrait une meilleure réponse aux problèmes rencontrés par les entreprises.</i>
<i>Intérêt du porteur de projet : prise de participation dans des activités industrielles rentables</i>	<i>Intérêt du porteur de projet (organismes de services et de développement local): maintien et augmentation d'activités d'organismes de supporte</i>
<i>Rôle de la proximité géographique : utile pour le travail de guidance collective, mais les idées et les supports scientifiques et techniques doivent venir de partout</i>	<i>Rôle de la proximité géographique : le projet est bâti sur une conception endogène, fermée, du développement</i>
<i>Rôle des pouvoirs publics : marginal : faciliter le projet de guidance par le financement de matériel de test et essais et financer un animateur collectif du projet. Le financement des activités industrielles est basé sur des prises de participation des entreprises "parrains"..</i>	<i>Rôle des pouvoirs publics : essentiel : le projet semble entièrement dépendant de fonds publics (pas de contribution privée annoncée dans les fiches projets).</i>
<i>Evaluation : critères objectifs à disposition (nombre de projets suivis et menés à terme, création d'entreprises)</i>	<i>Evaluation : impact difficilement mesurable en termes de développement économique.</i>

4. Poids dans le système productif : l'approche Porter privilégie les "secteurs" significatifs dans l'économie d'un pays, d'une région. L'avantage de cette approche réside dans le repérage d'activités qui, si elles s'organisent de manière plus performante, auront un **impact quantitativement important sur le développement général de la région**. On évite ainsi de s'intéresser à des "success stories" qui ne sont en fait que des anecdotes dans la problématique générale du développement de la région. En revanche, cette approche conduit à éliminer des

activités émergentes intéressantes dans une perspective de plus long terme pour la région. C'est ainsi que l'approche Porter a été souvent qualifiée de statique et rétrograde, car concentrée sur des avantages comparatifs élaborés dans le passé.

La taille des clusters peut s'étendre depuis le "**micro-cluster**" (groupement d'un très petit nombre d'entreprises répondant aux critères de base, pour lesquels la notion de masse critique est considérée en relation avec le périmètre précis de l'activité des entreprises membres du cluster) jusqu'aux "**macro-clusters**" (qui par définition couvrent une partie importante de l'économie du pays ou de la région considérés). Il est évident que la présence d'une volonté réelle de développer des interrelations entre les entreprises sera plus facile à identifier pour des ensembles de taille inférieure aux macro-clusters.

AC Steiermark est un "macro-cluster" initié par les autorités régionales, en partenariat avec les industriels, dans le but d'intensifier les relations entre entreprises et avec les centres de recherche et de rehausser l'image de marque de la région.

Le cluster automobile en Steiermark compte 160 entreprises, emploie 13000 personnes, et contribue pour 10% au produit régional.

Influencé par l'approche de Porter, le concept de cluster est devenu populaire en Autriche depuis la seconde moitié des années '90. Plusieurs études ont été financées pour l'identification dans l'économie nationale, de clusters compétitifs à l'échelon international. Les approches suivies ont généralement utilisé des techniques statistiques pour déterminer les secteurs les plus performants en termes de parts de marché à l'exportation et d'importance dans le tissu productif national.

Le cluster automobile au Steiermark est dans une grande mesure le résultat de décisions politiques aux niveaux fédéral et régional. Au niveau national, la politique était, depuis les années '70, de promouvoir la capacité de sous-traitance de l'industrie autrichienne, tandis qu'au niveau régional, la politique s'est centrée sur l'attraction de firmes internationales pour agir comme leaders dans un cluster émergent (voir annexe 2).

5. Vision collective : lorsque le cluster émane de la base, c'est-à-dire des entreprises, ses participants sont susceptibles d'avoir développé **des attentes et une vision communes du développement de leurs activités**, intégrant les bénéfices attendus des interrelations qui existent entre eux. Cette vision est **généralement limitée** à des objectifs précis.

Les "**macro-clusters**" en général sont des constructions intellectuelles ou politiques, qui ne procèdent pas d'une vision collective que s'approprient nécessairement les membres du cluster. Par exemple, un cluster NTIC tel que défini par Fabrimétal n'est pas bâti à partir d'une vision collective des entreprises

qui en font partie, mais bien à partir d'une perception développée par des intermédiaires ou consultants, dans le but d'aider les entreprises à **prendre du recul par rapport aux enjeux plus immédiats** de leur activité.

1. 2. Choix d'un concept de cluster pour la région wallonne

Le choix d'un concept de cluster opératoire pour la Région wallonne revient à privilégier une déclinaison particulière de la définition générale de clusters, en mettant l'accent sur certains éléments optionnels du concept, jugés importants pour la Wallonie.

Dimension géographique

En ce qui concerne la première dimension optionnelle du cluster, **la dimension géographique**, la question qui se pose est celle des formes d'organisation de la fonction productive qui sont les plus porteuses pour le développement de la région. De manière très schématique, les situations possibles peuvent se définir selon deux dimensions principales (cfr. tableau I. 2 ci-dessous) : le niveau d'intégration territoriale, et le caractère plutôt horizontal ou vertical des relations entre entreprises. La combinaison de ces deux dimensions donne quatre cas-types possibles. Dans la réalité, l'on observera peu de cas "purs" des types décrits ci-dessous, mais des exemples qui offrent des similitudes plus ou moins grandes avec les 4 types. A priori les 4 cas-types pourraient se revendiquer du label "cluster", car ils répondent aux 5 éléments nécessaires exposés ci-dessus. Il importe donc de faire un choix entre ces différents modes pour restreindre le champ des clusters à retenir par la Région.

Tableau I. 2 : Modes d'organisation de la production

	DESINTEGRATION TERRITORIALE	INTEGRATION TERRITORIALE
Relations VERTICALES	Corporations	Filière, Chaîne de valeur
Relations HORIZONTALES	Alliances internationales entre entreprises	Districts industriels "Groupements projets"

Corporations : formes d'organisation du tissu productif qui se caractérisent par des ressources intégrées verticalement dans un ensemble productif, sans que la dimension territoriale ne soit importante. Dans ce cas, l'élément "interrelations" du cluster se trouve internalisé au sein d'une grande entreprise, ou d'un groupe, souvent multinational. La liaison au territoire peut exister, mais n'est pas essentielle pour les activités du groupe. De nombreuses connections internationales existent et font partie intégrante de la stratégie de développement du groupe, dont l'entreprise en région wallonne n'est qu'un élément.

Un argument qui plaide en faveur du choix de ce type d'organisation de la production comme cible d'une politique de clusters, est donné par la réalité suivante : si l'on observe les performances à l'exportation de l'économie wallonne, on constate que ce sont les grands groupes qui sont responsables des activités les plus compétitives : le

groupe Smithkline Beecham par exemple réalise en volume les exportations les plus importantes de la région wallonne.

Le modèle corporatiste est critiqué pour son manque de flexibilité, sa difficulté à identifier et intégrer rapidement des nouveaux choix stratégiques et à cesser des opérations improductives, en contraste avec des alliances souples de firmes plus petites. On observe aujourd'hui que, dans un souci de plus grande flexibilité et de productivité, beaucoup de grands groupes développent des stratégies de recentrage sur leur activité principale, ce qui induit une augmentation de la sous-traitance et le développement d'unités de production plus petites. En conséquence, le modèle corporatiste "vertical" et intégré perd de sa pertinence pour un grand nombre d'activités.

Alliances horizontales entre entreprises : la globalisation de l'économie et de la technologie induit les entreprises à rechercher dans le monde entier leurs inputs, leurs sources de connaissances et leurs partenaires. Des alliances stratégiques se forment, sur des bases horizontales, à l'échelle de l'Union Européenne ou du monde. Il est certain que ces stratégies sont indispensables à la survie et au développement de bon nombre d'entreprises wallonnes, qui ne disposent pas de la surface financière nécessaire pour accéder seules aux marchés globaux.

Filières, chaînes de valeur : l'interaction entre clients et fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur est reconnue comme un moteur puissant d'innovation et de développement des entreprises. Toutes les enquêtes sur l'innovation dans les entreprises confirment que les principales sources d'innovation pour une entreprise proviennent de ses partenaires naturels, ceux avec lesquels elle développe nécessairement des relations au quotidien et en particulier les clients qui leur indiquent les tendances du marché. Les impératifs de qualité et de "just-in-time", auxquels sont confrontés les donneurs d'ordre, conduisent ces derniers à tenter de raccourcir les délais et améliorer la réponse de leurs sous-traitants. De nombreux programmes, notamment dans le secteur automobile, ont tenté de favoriser une meilleure intégration des acteurs d'une chaîne de valeur.

Districts industriels : agglomérations d'entreprises liées par de nombreuses relations horizontales (et verticales), développant des complémentarités et bâties sur un système de valeur et une base culturelle partagée, ce qui facilite les relations de confiance entre opérateurs économiques et une "atmosphère" positive pour le déploiement des activités des entreprises. L'ancrage territorial de ces districts est important. Souvent, ces districts se sont constitués au cours des siècles, à partir de facteurs de localisation matériels, tels que la disponibilité de matières premières ou de voies de communication. La dimension historique est donc importante, ce qui rend le modèle difficilement reproductible.

Groupements "projets" : associations entre un petit nombre d'entreprises proches géographiquement, autour d'un projet commun. En quelque sorte, les entreprises, de taille sous-critique pour pénétrer certains marchés ou développer certains produits ou services, constituent une "entreprise virtuelle", constituée de la mise en commun d'une

partie de leurs ressources. Le contenu des projets peut varier de la réalisation en commun de démarches commerciales ou à l'export, la réalisation de R&D pré-compétitive en commun, la mise en place de centrales d'achats, le partage d'équipements, jusqu'à une quasi-intégration des sociétés lorsque des activités centrales, comme la réalisation et la vente d'un produit sont partagées entre les membres du groupement.

La description ci-dessus montre que diverses formes d'organisation de la production peuvent exister sur un territoire comme la Wallonie. La première remarque à faire est que les quatre cas-types évoqués se centrent sur des situations où les entreprises développent des inter-relations entre elles. Or, la situation la plus commune en Wallonie est celle d'entreprises qui fonctionnent de manière isolée. Une approche en termes de clusters vise précisément à briser cet isolement.

Sans renier l'intérêt des modèles de développement corporatistes et des alliances transnationales entre entreprises, "désintégrés" au territoire (colonne 1 du tableau I.2), une politique de clusters s'intéressera aux formes particulières d'organisation productive, qui combinent les interrelations verticales et horizontales entre entreprises, les relations marchandes et non-marchandes, et requièrent une concentration géographique des acteurs sans pour autant les enfermer dans des relations de proximité. La raison principale de ce choix de modèles "intégrés" au territoire (colonne 2 du tableau I.2) est qu'une absence de liaison au territoire d'implantation comporte le danger de développer des pôles d'activités délocalisables, comme l'ont montré des événements récents.

Il est dès lors proposé de retenir la dimension de proximité géographique (à l'échelle de la région tout entière) comme dimension importante pour le concept de cluster en Wallonie. Cette dimension ne signifie pas que les clusters doivent être endogènes, formés uniquement de ressources régionales, bien au contraire. Une telle conception met en évidence la limite des approches de clusters purement endogènes : au contraire, **le cluster doit être une forme d'organisation qui permet aux entreprises wallonnes de mieux se connecter à un marché global. En conséquence, ce critère sera exprimé comme suit "valeur ajoutée pour la région"**, indiquant que le cluster doit avoir une dimension régionale, mais ne pas y être enfermé.

Dimension technologique

La **dimension technologie**, seconde dimension optionnelle des clusters, a été privilégiée dans les développements politiques qui se sont déroulés en Wallonie à l'occasion du programme RIS Prométhée. Les travaux de ce programme ont abouti à développer le concept de "grappes technologiques", qui entre dans la définition de cluster proposée ci-dessus, en privilégiant toutefois les activités qui s'organisent autour des "40 technologies-clés" pour la Wallonie, et les relations entre entreprises qui concernent la R&D et l'innovation. Il semble donc intéressant de développer également les formes de clusters qui ne sont pas centrés sur le développement de ces technologies porteuses, mais sur les autres leviers de développement des entreprises wallonnes. En ce sens, **les deux approches apparaissent nettement comme complémentaires**, et l'on pourrait schématiser en disant que le présent travail vise à élaborer des outils de promotion des "clusters économiques", tandis que par ailleurs la Région souhaite soutenir les "clusters technologiques".

L'origine des clusters

L'origine des clusters, troisième dimension optionnelle, devrait provenir de l'initiative des entreprises, si l'on veut s'assurer que leur force motrice soit bien la réalisation de gains de compétitivité sur les marchés de ces entreprises, intérêt

fondamental du concept. Toutefois, la difficulté pour les entreprises, et en particulier les PME wallonnes, de "lever le nez du guidon", peut signifier que l'apport d'autres agents (chambres de commerce, fédérations, intercommunales, consultants, experts sectoriels, etc.) peut être utile pour aider des entreprises à identifier les enjeux collectifs auxquelles elles sont confrontées. Mais **le coeur du cluster doit battre au rythme de dynamiques d'entreprises.**

Poids dans le système productif

Nous suggérons de ne pas retenir le quatrième critère de **poids dans le système productif** comme constitutif du cluster en Wallonie, pour la raison évoquée ci-dessus, à savoir le danger de préserver des spécialisations anciennes du tissu productif, au détriment d'activités émergentes plus porteuses. Un rassemblement d'entreprises autour d'une activité mineure en termes d'importance actuelle dans l'économie wallonne, si elle satisfait par ailleurs aux critères de masse critique et de compétitivité, devrait pouvoir se qualifier au titre de cluster.

Vision collective

Enfin, le critère de **présence d'une vision collective pour le développement du cluster**, est probablement celui pour lequel la décision est la plus difficile à prendre : d'un côté, une vision, même limitée, mais partagée par des entreprises, est un bon garant de la réalité du cluster. D'un autre côté, compte tenu de la situation de départ en Wallonie, caractérisée par des entreprises qui travaillent surtout de manière isolée les unes par rapport aux autres, on peut se demander si imposer un tel critère est bien réaliste. A ce stade, l'option la plus adéquate est sans doute **d'imposer le partage d'objectifs éventuellement limités**, par un sous-ensemble des entreprises du cluster, **comme fondement pour le développement ultérieur de visions plus ambitieuses** du cluster dans son ensemble.

En synthétisant les différents éléments nécessaires et optionnels du concept de cluster, retenus pour la Wallonie (voir tableau I.3 ci-dessous) on peut proposer la définition suivante du cluster comme fondement d'une nouvelle approche pour la politique économique en Wallonie :

Le cluster wallon est un mode d'organisation du système productif, qui se caractérise par la **concentration géographique dans la région** d'acteurs économiques autonomes autour d'activités liées, et par le développement **volontaire** entre ceux-ci **d'interrelations verticales et horizontales, marchandes et non-marchandes**, ainsi que par la construction d'une **vision de développement commune**, lesquelles engendrent des avantages collectifs au bénéfice de la **compétitivité** de ces activités et de la région.

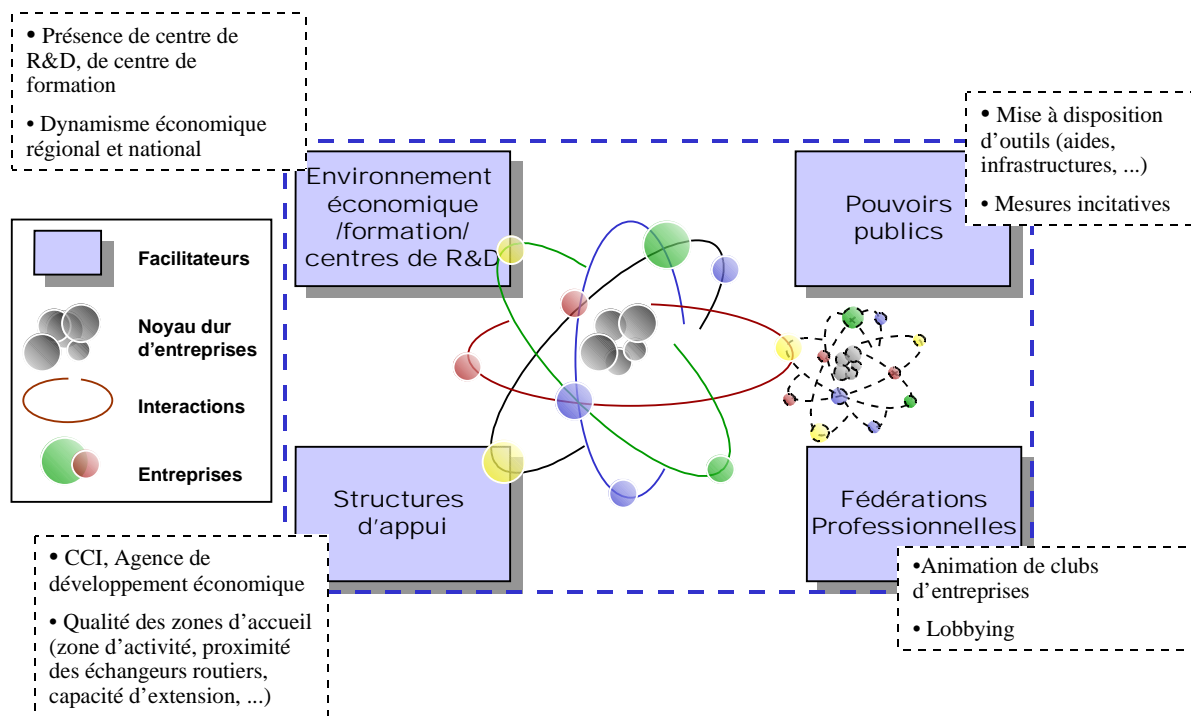
Compte tenu du caractère ouvert de l'économie wallonne, les clusters wallons se présentent comme des **noeuds stratégiques régionaux dans des ensembles productifs globaux.**

Tableau I.3 : Eléments-clés d'un concept de cluster pour la Wallonie

Eléments nécessaires du concept de cluster	
1. Masse critique	D'acteurs économiques, qui leur permet d'atteindre une dimension apte à générer des effets d'échelle bénéfiques pour l'activité du cluster dans son ensemble
2. Interrelations entre entreprises	De nature verticale et/ou horizontale, combinant concurrence et coopération
3. Intérêt commun	Qui permet aux entreprises de se reconnaître en fonction de leur marché ou de leur technologie, et d'identifier leur avantage à se développer dans le cadre du cluster
4. Compétitivité	Le cluster est basé sur les forces de l'économie régionale, et il contribue à la compétitivité des entreprises qui le composent
5. Pérennité	Le cluster se développe dans le long terme, c'est une transformation structurelle de l'économie et non un projet ponctuel
Eléments optionnels du concept de cluster retenus	
6. Proximité géographique/valeur ajoutée pour la Wallonie	Le cluster comme outil de développement du territoire wallon
7. Technologie : oui pour grappes technologiques, non pour clusters "économiques"	Grappes technologiques définies autour de technologies porteuses, Clusters "économiques" agissant sur la compétitivité via d'autres leviers
8. Origine	Initiative d'entreprises
9. Vision collective	Objectifs d'entreprises, limités mais partagés, et efforts en direction d'une vision plus ambitieuse de développement du cluster

3

Présentation schématique du cluster



D'un point de vue théorique, le concept de cluster est attrayant comme outil d'analyse et comme outil d'intervention pour le développement économique d'un territoire. Trois groupes d'arguments peuvent être avancés pour justifier **l'avantage procuré par les clusters** :

- Des **gains de productivité** sont obtenus grâce à l'accès à des inputs de meilleure qualité et de prix plus faible et à des facteurs de production plus adaptés, grâce au développement de complémentarités entre entreprises, d'économies d'échelle, et à la pénétration de marchés nouveaux;
- Le **degré d'innovation** des entreprises est amélioré grâce notamment à l'interaction entre clients et fournisseurs, un meilleur accès aux sources de connaissances et la disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée pour les activités du cluster;
- La **création ou l'attraction de nouvelles entreprises** sont favorisées par l'existence d'une meilleure information sur les opportunités de marché et une vision claire du cluster et de son potentiel de développement.

Une approche en termes de clusters vise à briser l'isolement dont souffrent en particulier les PME, et qui les empêche d'accéder aux sources de connaissances nécessaires pour évoluer dans des marchés globalisés. Elle permet aux petites entreprises d'atteindre les avantages de la grande taille, sans perdre le bénéfice de la flexibilité.

Toutefois, l'utilisation du concept est problématique à cause de son caractère flou et de l'usage anarchique qui en est fait, eu égard aux filiations diverses dont il est issu.

La Région ne dispose dès lors pas d'un concept clé-en-main, mais doit développer le sien en fonction de la situation économique régionale et de ses objectifs politiques.

Les éléments essentiels du cluster, dans une définition pertinente pour la Wallonie, sont les suivants :

1. **Initiative d'entreprises** : le cluster est une réponse d'entreprises à des signaux de marché, ce n'est pas une décision des pouvoirs publics ni une construction intellectuelle;
2. **Masse critique** : le but du cluster est, pour les entreprises qui en font partie, d'ouvrir l'accès à des marchés qui ne seraient pas accessibles à chacune prise isolément, grâce à une plus grande visibilité, à des développements en commun et à une meilleure couverture de la chaîne de valeur ajoutée dans leur domaine d'activité. Une initiative isolée, marginale pour les entreprises concernées, n'est donc pas un cluster;
3. **Interactions** : le coeur du cluster est formé d'un ensemble diversifié de relations de concurrence et de coopération entre entreprises, de type client-fournisseur, sous-traitant-donneur d'ordre, alliance stratégique entre concurrents portant sur des développements en commun, des initiatives commerciales ou de formation partagées, etc. Une simple juxtaposition d'entreprises répertoriées dans un secteur ou sur un territoire ne constitue pas un cluster;
4. **Durée** : une organisation d'entreprises sous forme de clusters est de nature structurelle, elle est faite pour durer, même si la forme que prend le cluster évolue sans cesse. Un projet ponctuel ou limité dans le temps n'est donc pas un cluster;
5. **Valeur ajoutée régionale** : les entreprises du cluster développent des relations privilégiées avec leur territoire d'implantation, tout en faisant partie de réseaux globaux. Des partenariats purement transnationaux ne sont donc pas des clusters. C'est grâce à ces relations privilégiées avec le territoire wallon, que le cluster peut être un outil de développement économique pour la Région wallonne.

De ces éléments émerge la définition suivante :

Le cluster wallon est un mode d'organisation du système productif, qui se caractérise par la **concentration géographique dans la région** d'acteurs économiques **autonomes** autour d'activités liées, et par le développement **volontaire** entre ceux-ci d'interrelations **verticales et horizontales, marchandes et non-marchandes**, ainsi que par la construction d'une **vision de développement commune**, lesquelles engendrent des avantages collectifs au bénéfice de la **compétitivité** de ces activités et de la région.

Compte tenu du caractère ouvert de l'économie wallonne, les clusters wallons se présentent comme des **noeuds stratégiques wallons dans des ensembles productifs globaux**.

Les éléments qui cimentent le cluster sont ceux qui créent les inter-dépendances entre les entreprises. Ils peuvent être très variés et ne se limitent pas à des opérations de coopération formelles :

- Interactions informelles;
- Partenariats formels;
- Mobilité des travailleurs qualifiés;
- Relations clients-fournisseurs;
- Imitation, effets de démonstration;
- Diffusion de certaines technologies pour des usages spécifiques;
- Informations sur les marchés et la concurrence;
- Disponibilité de services spécialisés;
- Existence de spinoffs;
- Support de formation et de R&D adaptés;
- Infrastructures spécifiques;
- Etc.

Partie II : Potentiel de Clusters en Wallonie

II. 1. La démarche de terrain

Le travail de terrain réalisé dans le cadre de ce projet comporte **deux parties** :

- Validation de l'adéquation du concept théorique avec la réalité du tissu économique wallon (voir section II.2 ci-dessous). L'objectif a été d'identifier, pour chacun des secteurs retenus (Textile, Bois, Automobile, Aéronautique, Biotechnologies de secteur agro-alimentaire) les points pouvant confirmer ou infirmer les critères qualificatifs du cluster;
- Identification du potentiel de clusters en Wallonie (voir section II.3 ci-dessous). L'objectif a été de valider l'intérêt de cette démarche auprès des entreprises wallonnes ou de leurs représentants, et de comprendre au travers d'entretiens réalisés avec des entreprises, les axes porteurs pour la mise en œuvre de clusters.

Le **choix des secteurs à investiguer**¹ a été réalisé en fonction :

- de l'intérêt manifesté par certaines fédérations de promouvoir des initiatives émergentes de regroupement d'entreprises (Febeltex, Fabrimétal);
- d'opportunités de rencontres avec des représentants de certains secteurs ayant déjà initié une démarche de mise en commun de moyens (Bois, Biotechnologies agro-alimentaires);
- d'un historique de marché favorable à la démarche de cluster (Aéronautique, Automobile).

	Pourquoi ce secteur ?	Intérêt de la démarche
Textile	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Secteur dynamique et source de d'expansion de la province du Hainaut : 70% de taux d'exportation, création de plus de 1000 emplois sur le territoire, augmentation de la VA,... ◆ Présence d'une fédération forte « Febeltex » ayant un rôle de conseil/formation/lobbying pour le compte des entreprises du secteur ◆ Des pistes de réflexion communes aux entreprises du secteur : l'innovation des procédés, Gestion des flux logistiques , Digitalisation, Evolution des marchés cibles de l'industrie textile (ex. l'automobile totalement recyclable), Design des produits, Internationalisation des marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Favoriser et susciter des rencontres entre des entreprises ayant des problématiques communes ou des complémentarités de métiers ◆ Soutien de la Fédération dans la démarche
Bois (scieurs de feuillus)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Secteur fortement touché par la concurrence européenne ◆ Besoins des entreprises (scieurs de feuillus) de se regrouper pour pallier certains manques de la fédération qui ne semble pas répondre de manière spécifique aux besoins de cette profession 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accompagner la volonté des entreprises de structurer un groupement afin de : <ul style="list-style-type: none"> ■ Lutter contre la pression concurrentielle européenne ■ Réaliser et accroître les marges des membres du groupement ■ Structurer la profession ■ Valoriser les ventes autour d'actions marketing communes

¹ Le détail des entretiens réalisés avec les entreprises sont fournis en annexe par secteur d'activités

<p>Construction de maisons en bois</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ L'intérêt de développer un cluster dans ce secteur réside dans l'existence d'un marché inexploité, et donc la possibilité de création d'activité économique, soit par extension des entreprises existantes ou création de nouvelles unités de production. ◆ Un terrain favorable existe, dans la mesure où des intérêts communs sont facilement identifiables, et où la concurrence entre entreprises n'est pas exacerbée (marché en excès de demande). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le point d'entrée d'une démarche de cluster devrait passer par des initiatives commerciales communes : informer et "vendre" le concept "maison à ossature bois" auprès de la clientèle finale et des intermédiaires (architectes essentiellement). Une étude a montré que l'effet de démonstration et la sensibilisation sur le produit avaient un effet direct important sur les intentions d'achat de la clientèle potentielle. Un support marketing de la région en termes d'image "verte" est de nature à promouvoir cette activité dans son ensemble, et à la différencier des concurrents, flamands notamment.
<p>Aéronautique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Secteur structuré mais en phase de reconversion nécessitant une adaptation des entreprises (sous-traitantes en particulier) aux nouvelles règles de marché dictées par les grands donneurs d'ordre (volume d'investissements nécessaires croissants, problématique de taille critique, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Apporter une démarche et des politiques de soutien à des entreprises soumises à de fortes pressions des donneurs d'ordres les incitant à se regrouper
<p>Automobile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Historique de marché favorable à la création de regroupement 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Structurer ces regroupements en vue d'acquérir une vision stratégique commune
<p>Biotechnologie des IAA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un secteur en forte croissance structurée autour de start-ups à fort potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Des besoins communs en recherche et développement que ces entreprises ne peuvent acquérir de manière individuelle

Les limites de la démarche adoptée sont les suivantes :

- Les secteurs identifiés ne sont pas nécessairement représentatifs du tissu économique Wallon. En particulier, le secteur des services n'est pas représenté;
- Les entreprises ou organisations rencontrées ne couvrent pas l'entièreté des activités visées;
- Une entrée sectorielle a dû être utilisée dans certains cas, ce qui est quelque peu contradictoire avec la démarche de cluster;
- Les secteurs observés : Bois, Textile, Biotechnologies dans l'agro-alimentaire, automobile, aéronautique ne sont pas nécessairement les secteurs les plus dynamiques de la région Wallonne, néanmoins ils répondent tous à des problématiques pouvant justifier de mettre en œuvre une politique de cluster;
- Les entretiens ont été brefs et généraux, ne permettant qu'une première approche de la question.

II. 2. Validation du concept

Les critères constitutifs d'un « cluster wallon », tels que définis dans la première partie de ce rapport, ont été soumis aux commentaires des différents acteurs économiques rencontrés lors de cette étape de validation. Les avis exprimés et compléments apportés sont répertoriés ci-dessous :

Critères	Automobile	Aéronautique	Biotech des IAA
1- Initiative des entreprises	L'initiative doit être multisectorielle	Le cluster est l'opportunité pour les entreprises du secteur de gagner en compétitivité, pour les autres de rentrer sur ce marché	Pas nécessairement du même secteur d'activité
2- Inter-relations entre entreprises	Les interrelations entre entreprises relèvent d'une pratique courante dans le secteur automobile (relations verticales et horizontales)	Les inter-relations entre entreprises du secteur aéronautique et aérospatial demandent à être renforcées. Les réseaux doivent être des "ensembles flous".	Le cluster doit permettre aux entreprises (dirigeants mais pas uniquement) de mieux se connaître
3- Masse critique	C'est un élément qui favorise la dynamique du cluster, notamment par la création d'un pool de main d'oeuvre qualifiée	Critère qui apparaît pertinent pour les entreprises aéronautiques wallonnes en ce sens qu'il permet de mieux maîtriser deux des facteurs clés de réussite dans ce secteur : les investissements et la formation de personnels qualifiés, mais aussi l'accès à de gros marchés	La masse critique est un facteur permettant de mutualiser les coûts (ex : achats en commun de matériels de laboratoire)
4- Valeur ajoutée pour la région	Le cluster doit ouvrir les entreprises à d'autres marchés géographiques et à des relations au-delà de l'environnement immédiat	Le cluster ne doit pas être restreint à une localisation géographique : «les partenaires adéquats de nos entreprises wallonnes sont souvent des confrères situés hors de Belgique». Le "just-in-time" est favorisé par la proximité géographique, surtout dans des démarches innovantes.	Critère qui n'appelle pas de commentaire particulier
5 - Durée	Le cluster doit permettre la co-existence de relations structurelles et de projets plus conjoncturels	Initier une dynamique de réseau : il doit s'agir de favoriser les échanges et de resserrer les partenariats.	Critère qui n'appelle pas de commentaire particulier

Critères	Textile	Bois (Feuillus)	Bois (Construction)
1- Initiative des entreprises	Les entreprises demeurent très individualistes dans leur stratégie de développement. Les actions ponctuelles engagées par certaines restent dans le domaine de la relation client/fournisseur plus que dans une logique réelle de partenariat.	Il faut accepter que tous n'aient pas le même niveau d'implication : un groupe d'entreprises peut animer la dynamique d'ensemble	Initiatives commerciales communes : informer et "vendre" le concept "maison à ossature bois" auprès de la clientèle finale et des intermédiaires (architectes essentiellement). Une démarche conjointe des entreprises du secteur permettrait une valorisation de l'offre wallonne sur un marché en forte croissance.
2- Inter-relations entre entreprises	Les inter-relations entre entreprises paraissent plus pertinentes avec des partenaires hors secteurs qu'au sein de la filière textile (partenariats transversaux hors filière)	Face à la concurrence accrue des pays limitrophes, renforcer les liens entre les entreprises du secteur semble indispensable (optique défensive).	
3- Masse critique	Le critère de masse critique n'est pas le plus pertinent pour ce secteur où les entreprises se développent majoritairement sur des marchés de niche.	La taille modeste des entreprises du secteur (petites entreprises à caractère familial souvent) milite en faveur de ce critère	L'effet de masse critique est essentiel sur le volet marketing.
4- Valeur ajoutée pour la région	L'attachement historique à la Région demeure pertinent		Volonté des entreprises de se développer sur la Région Sensibilité de la clientèle à des produits wallons
5- Durée	Peu d'actions de coopération pérennes envisagées.	La coopération initiée est engagée de façon pérenne autour d'actions communes plus ou moins ambitieuses afin de retrouver la confiance mutuelle et de se sortir d'une situation de concurrence interne fratricide	Actions pérennes à développer en terme de communication et de marketing.

En définitive, **les critères ne souffrent pas de critique majeure** en dépit de la diversité des entreprises rencontrées. Au contraire, les entreprises reconnaissent généralement leur pertinence pour leur développement.

Plus encore, le développement de clusters apparaît pour les entreprises interrogées comme l'opportunité de mettre en œuvre des moyens d'actions complémentaires par rapport à la représentation classique des secteurs économiques (Fédérations, associations sectorielles d'entreprises, etc.) dont la vocation première consiste à défendre les intérêts de leurs membres vis-à-vis des tiers (Pouvoirs publics, Commission Européenne, autres acteurs économiques, etc.) et qui souffrent de difficultés pour trouver une légitimité sur le terrain économique. A cet égard, **les clusters permettraient aux entreprises de mieux valoriser les synergies économiques potentielles entre les entreprises affiliées.**

Les remarques faites peuvent déboucher sur des facteurs de risques à ne pas négliger :

Critères	Facteurs de Risques
1- Initiative des entreprises	Niveau d'implication des entreprises : s'il faut accepter que le niveau d'implication des différents membres du cluster varie de l'un à l'autre, une inertie trop importante d'une majorité d'acteurs conduirait à défavoriser le climat de confiance nécessaire à une collaboration efficace (ex : présence passive d'un grand groupe dont le pouvoir de décision serait situé à l'étranger)
2- Inter-relations entre entreprises	Ouverture multisectorielle : Plus le contexte multisectoriel des entreprises du cluster sera axé sur un marché commun aux divers partenaires plus il favorisera le gain de compétitivité des entreprises. A l'inverse, il peut se restreindre à un club d'échange entre entreprises sans réel gain de compétitivité Certaines actions communes peuvent s'avérer irréversibles au regard du marché
3- Masse critique	Où placer la barre entre des actions "anecdotiques" et des actions de plus grande envergure ?
4- Valeur ajoutée pour la région	Il faut pouvoir distinguer ce qui est de l'ordre du "local" dans le cluster, et ce qui est de l'ordre du "global" : l'environnement de support, les aspects "non-business" seront plutôt liés à la première dimension, tandis que les relations marchandes évoluent plutôt dans la seconde dimension. Des démarches très innovantes peuvent nécessiter une proximité, tandis que les grands flux d'échanges standardisés entrent dans une logique plus globale.
5- Durée	Une coopération durable entre entreprises repose sur une confiance mutuelle, d'où la nécessité de préciser les règles de fonctionnement des partenariats de façon à faciliter la loyauté des uns vis à vis des autres (règles d'élargissement, règles de non débauchage mutuel, etc.)

Il apparaît sans conteste que le critère le plus difficile à intégrer est celui de la valeur ajoutée pour la région. En effet, la mondialisation de l'économie pousse les grands donneurs d'ordres vers un « global sourcing » sans frontière. Néanmoins, l'objectif du cluster n'est pas en contradiction avec la tendance de mondialisation des marchés. Un des enjeux majeurs du cluster est de favoriser l'interaction entre le « local » et le « global ». En d'autres termes, le cluster devrait permettre aux entreprises de s'ouvrir à des partenariats transnationaux à partir des relations nouées au sein du cluster : à partir de synergies locales, développer des interactions internationales pour renforcer cette dynamique locale.

II. 3. Identification de potentiel de cluster en Wallonie

II.3.1. Degré de maturité des entreprises rencontrées, par rapport à une démarche de cluster

	Automobile	Aéronautique	Biotech des IAA
Maturité des entreprises	<p>La démarche de cluster ou plus spécifiquement de coopération en réseau a été incitée par les constructeurs à la fin des années 1980. De ce fait, le secteur automobile fait office de pionnier. La démarche reste peu sensible en Wallonie du fait de l'absence de grands équipementiers automobiles.</p> <p>Des freins culturels demeurent, néanmoins les sous-traitants automobile ont fait l'objet d'une sensibilisation aux démarches partenariales de la part des grands donneurs d'ordres.</p> <p>Des relations existent, tant verticales qu'horizontales, ainsi que des opportunités d'exploitation de complémentarités entre PME très spécialisées.</p>	<p>A l'instar du secteur automobile, les grands donneurs d'ordres de l'aéronautique / aérospatiale cherchent à favoriser le travail en réseau de leurs sous-traitants</p> <p>Les entreprises wallonnes du secteur ont une connaissance limitée des compétences et des marchés de leurs confrères (en dépit de leur appartenance à une association commune : EWA). Parmi les entreprises implantées en Wallonie, nombreuses sont celles qui sont des filiales de groupes internationaux : leur pouvoir de décision est restreint et leur capacité d'autofinancement insuffisante pour mener les programmes de R&D à terme</p>	<p>Le secteur des biotechnologies (agricoles à vocation alimentaire) est un secteur récent assez peu structuré. Dans ce contexte, la démarche semble émergente mais non acquise</p> <p>Les entreprises consultées sont sensibles à la démarche. Elles conviennent avoir créé un « club d'entreprises » destiné à favoriser les échanges entre confrères confrontés à des problématiques semblables, ce qui constitue une première étape. De leur propre aveu, leurs perspectives de coopération demeurent limitées dans la mesure où elles n'interfèrent pas sur les mêmes marchés</p>
	Textile	Bois (Feuillus)	Bois (Construction)
Maturité des entreprises	<p>Des opportunités existent, mais le terreau (culture) ne semble pas très favorable (problématique de confidentialité, marché de niche, partenariats transversaux hors filière, ...)</p>	<p>Essentiellement structuré autour des entreprises « bois résineux ».</p> <p>Les entreprises wallonnes du secteur ont appréhendé la démarche de clustering en situation défensive par rapport à la concurrence frontalière. La dynamique est émergente, les résultats attendus non encore clairement définis.</p> <p>L'optique est très limitée à un stade amont de la filière. Difficulté de s'abstraire du quotidien pour entrer dans des démarches stratégiques.</p>	<p>Une vision commune des enjeux du marché de la construction en bois. Une volonté de mise en commun de moyens dans les domaines de la communication et du marketing.</p>

La confrontation des entreprises au concept de cluster fait ressortir deux éléments significatifs :

- Bien que les secteurs automobiles et aéronautiques sont réputés fortement enclins à faire émerger des partenariats de plus ou moins grande envergure au sein de leurs sous-traitants, l'absence de grands donneurs d'ordres locaux n'a pas favorisé cette démarche en Wallonie, de telle sorte **que le concept apparaît nouveau pour un grand nombre d'acteurs** tous secteurs confondus. Les entreprises apparaissent encore peu préparées à la démarche : peu de dirigeants ont fait état d'initiatives allant dans le sens de la constitution d'un cluster ni même d'actions inter-entreprises propres à déboucher sur des partenariats;
- La **présence de grandes fédérations ou associations professionnelles** et inter-professionnelles n'a qu'un faible impact quant à l'appropriation de la démarche de cluster par les dirigeants d'entreprises. En dépit d'échanges plus aisés au sein de ces structures, les freins au développement de coopérations plus avancées restent perceptibles. La difficulté de dépasser les frontières sectorielles classiques ou la prise en compte d'initiatives spécifiques à des activités précises, représente une autre difficulté. La démarche est innovante et les structures classiques subissent le poids de leur histoire;

Pour assurer une réelle appropriation de la démarche par les entreprises, il semble indispensable qu'une action de sensibilisation et d'accompagnement dans la réflexion soit réalisée auprès et avec les dirigeants d'entreprises, pour les amener à analyser les intérêts que pourraient générer la mise en place de clusters et pour lever les freins initiaux à une telle réflexion. L'enjeu de cette action consiste à **amener les entreprises à être pro-actives**. Ce point fera l'objet de la partie III de ce rapport.

II.3.2. Actions communes envisagées

	Automobile	Aéronautique	Biotech des IAA
--	------------	--------------	-----------------

<p>Actions communes envisagées</p>	<p>Actions génériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir le savoir-faire des entreprises wallonnes du secteur automobile afin d'être en mesure de retenir et d'attirer le personnel de haut niveau : le cluster comme « réservoir de compétence » • Mise en place d'un centre de certification et d'homologation <p>Actions ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de partenaires pour le développement d'activités industrielles communes. 	<p>Actions génériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer une cellule de concertation pour développer les synergies en matière de R&D • Mettre en place des formations post-universitaires propres à rendre les ingénieurs directement opérationnels à la sortie de l'université <p>Actions ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diffusion des appels d'offres ne pouvant être traités par l'entreprise disposant du contact client • Recherche de partenaires (étrangers) pour le développement d'activités industrielles communes. 	<p>Actions génériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser l'image du secteur biotech du Hainaut • Former des jeunes cadres et des techniciens désireux de rester dans le Hainaut <p>Actions ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet « Golden Green Valley » revu et corrigé
------------------------------------	---	---	---

	Textile	Bois (Feuillus)	Bois (Construction)
Actions communes envisagées	<p>Actions génériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir des formations de personnel qualifié spécifiques au secteur textile afin d'enrayer la pénurie actuelle de main d'œuvre <p>Actions ciblées : (Difficile à mettre en œuvre du fait d'une réticence naturelle des entreprises à collaborer sur des marchés très différents)</p>	<p>Actions génériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer une « cellule d'échange » pour construire la confiance : Echanger sur les bonnes pratiques (par exemple : comment financer les investissements, les pratiques de production, les taux de chutes, le calcul des coûts de revient) Créer une SICAV « filière bois » qui permette de lever des capitaux Création d'un site internet commun : outil de notoriété et de promotion Normalisation des produits finis : définition commune d'une qualité de produits finis <p>Actions ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Définition et mise en place d'une charte de production et d'achats commune Approche commune vis à vis de l'écocertification et la labellisation des produits 	<p>Actions génériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en commun une politique de communication européenne sur la construction Bois <p>Actions ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir les produits auprès des prescripteurs : actions ciblées vers les architectes, politique de promotion et d'accès à de nouveaux marchés européens (barrière à l'entrée forte en France et en Allemagne au niveau de la législation)

Les actions communes envisagées appellent les remarques suivantes :

- Certaines entreprises se trouvent dans une **logique défensive** et ont du mal à envisager le cluster comme un instrument pour entreprendre des démarches de développement plus pro-actives;
- Face à des problématiques communes (le manque de notoriété de leurs savoir-faire, des difficultés à recruter et à garder du personnel qualifié, etc.) **les entreprises interrogées sont favorables à l'émergence d'une solution collective** qui leur permettrait d'atteindre un objectif qu'isolées elles ne peuvent viser;
- Les entreprises d'un même secteur, et à plus forte raison de secteurs différents, reconnaissent les **limites de la connaissance dont elles disposent de l'activité et des savoir-faire de leurs confrères.**
- Les actions évoquées sont **génératrices d'une valeur ajoutée économique assez modeste.** Il s'agit d'actions d'échange ou de support global à vocation plus ponctuelle que pérenne. A ce stade **la notion de cluster demeure embryonnaire.** Cet état de fait met également en évidence que les dirigeants d'entreprises restent sur une vision stratégique individuelle de leurs marchés et non sur une vision partagée qui les amènerait à appréhender davantage l'intérêt du cluster.

- Beaucoup de questions par rapport à des actions communes envisagées restent sans réponse² et mettent en évidence que l'action commune demeure au stade de l'idée et non du projet commun, alors que la problématique semble partagée par l'ensemble des acteurs.

II.3.3. Attentes vis-à-vis des pouvoirs publics

	Automobile	Aéronautique	Biotech
Attitudes et Attentes vis à vis des pouvoirs publics	Attentes assez classiques	Créer un environnement propice au développement des entreprises du secteur en terme de : <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement du territoire • Cadre légal et administratif plus simple • Aides à la R&D • Développer des programmes de formation initiale et de formation continue plus opérationnels • Politique cohérente de support à l'innovation (facteur critique du secteur) • Favoriser la mobilité des salariés et des jeunes diplômés vers les régions les moins attractives • Participation de la Belgique dans de grands projets • Marketing de la région pour attirer des ingénieurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Doter la Région wallonne d'une vision stratégique cohérente d'un secteur à l'autre (aménagement du territoire) • Politique de Support à l'innovation • Aides à l'export • Aider l'agro-industrie dans son développement (promotion du secteur, financements) • Relais par rapport à des propositions • Formation • Image et cadre de vie
	Textile	Bois (Feuillus)	Bois (Construction)
Attitudes et Attentes vis à vis des pouvoirs publics	Attentes assez classiques	<ul style="list-style-type: none"> • Réaffecter la taxe provinciale à sa destination d'origine • Favoriser les financements de matériels d'occasion et des travaux réalisés pour son propre compte • Veille technologique et économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Des aides à la construction "bio" peuvent être envisagées dans le cadre de la politique régionale de l'environnement.

Les attentes exprimées relèvent davantage de revendications générales sans lien naturel avec la démarche de cluster. Cet aspect est également à relier avec le fait que la réflexion des entreprises est rarement sollicitée en ce sens. Les demandes sous-jacentes n'ont pas pu valablement être explorées dans le cadre de cet exercice.

² Par exemple : la mise en place de formations post-universitaires propres à rendre les ingénieurs aéronautiques directement opérationnels : quels types de formations opérationnelles faut-il mettre en place ? les besoins sont-ils homogènes d'une entreprise à l'autre parmi les 30 membres de l'EWA ? Le nombre d'ingénieurs à former annuellement est-il compatible avec les capacités récurrentes d'embauche des entreprises ? Quel en est le coût ? Sont-elles disposées à en supporter une partie ? Etc.

Conclusions

Leviers	Freins
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les critères retenus pour la définition d'un « cluster wallon » apparaissent pertinents. ◆ Le tissu industriel se révèle favorable à l'idée d'une démarche conjointe pour faire face aux problématiques communes et pour gagner en compétitivité. ◆ Il existe des opportunités inexploitées, ainsi qu'un potentiel de développement d'activités innovantes jouant sur les effets d'agglomération. ◆ Un des facteurs de réussite d'une politique de « cluster wallon » réside dans la capacité de la Région wallonne à mobiliser l'ensemble des outils économiques en faveur de cette démarche : Il s'agit d'une politique globale non limitée à la seule économie mais intrinsèquement liée aux autres domaines : l'aménagement du territoire, la recherche, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La réflexion des dirigeants d'entreprises vis à vis de la démarche de cluster demeure au stade de l'idée. Un effort incitatif devra être fait pour faire évoluer cette réflexion de l'idée à l'action. ◆ La qualité du dialogue entre les entreprises et les pouvoirs publics n'est pas optimale; il en va de même avec une partie des intermédiaires de la région. ◆ Il n'y a pas d'émergence bien identifiée de leaders forts. ◆ Les entreprises, surtout les PME et TPE, ont des difficultés à s'abstraire du quotidien pour entrer dans des démarches collectives et de long terme.
<p>◆ Synthèse : En définitive, la mise en œuvre d'une politique de cluster à l'échelle de la Wallonie doit relever d'une réelle ambition de la Région, les résultats à en attendre ne s'inscrivent pas dans le court terme.</p>	

En somme, la démarche de terrain effectuée auprès des acteurs économiques wallons, pour valider le concept de cluster a montré que l'idée est pertinente, mais que le tissu n'est pas mûr pour définir d'emblée des clusters qui ne soient pas "banals" (c'est-à-dire limités à des actions collectives traditionnelles, influant peu sur les perspectives de développement des entreprises). Le cluster n'aura d'intérêt que s'il représente un **outil d'ouverture et d'innovation pour les entreprises** : ouverture hors de l'entreprise elle-même, hors de son secteur et de sa filière, hors du monde de l'entreprise, hors des frontières régionales et nationales, qui conduit à des idées nouvelles et à des apprentissages nouveaux, lesquels se concrétisent in fine dans une augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité de ces entreprises.

Mettre en place des clusters en Wallonie **nécessitera des démarches de sensibilisation, d'appropriation et d'accompagnement solides**, tant au niveau des entreprises qu'au niveau des gestionnaires de cette politique.

Partie III : Proposition d'approche pour une politique de clusters en Wallonie

III. 1. Lignes de force d'une politique de clusters en Wallonie

1. La politique de cluster doit uniquement soutenir des initiatives qui ont du sens pour la compétitivité des entreprises

Le cluster comme approche universelle pour le développement de l'activité économique d'une région est de l'ordre du mythe. Il s'agit donc **d'éviter de susciter un engouement "obligatoire" pour le concept**, mais de rendre le support de la Région conditionnel à la réalisation d'avantages compétitifs pour les entreprises qui constituent un cluster. Il faudra déterminer projet par projet la validité de la démonstration apportée pour justifier les bénéfices à attendre du cluster : **le développement de liaisons entre entreprises ne constitue pas un objectif à atteindre *per se*, mais un moyen pour développer l'accès au marché mondial, la productivité et la compétitivité des entreprises** membres du cluster.

Une politique qui consisterait à accorder une préférence systématique, dans le cadre d'aides publiques, à des entreprises en cluster, se heurterait à la difficulté de déterminer quelle entreprise est "dans" et quelle entreprise est "hors" du cluster considéré. Si l'on veut respecter la dynamique industrielle, il faut accepter que le cluster est un objet dynamique, changeant, caractérisé par des entrées, des sorties, des créations d'entreprises, et donc aux limites floues. En outre, une telle politique d'aides discriminatoires risque de se retrouver en conflit avec les règlements européens relatifs aux aides d'état.

2. La politique de cluster doit accompagner, pas initier

Toute la littérature sur les clusters et formes apparentées de développement des systèmes productifs, s'accorde pour montrer que **les clusters ne se décrètent pas**. L'intervention publique doit dès lors être conçue comme **un accompagnement d'initiatives privées**, non comme la création de clusters *ab initio*. Elle doit avoir pour objectifs d'amener les entreprises à prendre l'initiative et de laisser les entreprises agir en maître d'œuvre tout en apportant le support adéquat au bon moment.

La politique de cluster peut agir directement sur les conditions d'émergence et de développement des clusters, mais indirectement seulement sur les aspects "business" des clusters.

3. La politique de cluster ne se traduit pas que par un ensemble d'instruments, c'est aussi une autre manière de concevoir et gérer des politiques

La politique de clusters, plutôt qu'un domaine nouveau d'intervention, représente en réalité **une autre façon de faire de la politique, de manière plus interactive avec ses bénéficiaires**. Le partenaire public devient alors un acteur du système et joue un rôle pro-actif dans la mise en place de conditions de développement des clusters. Le dialogue est direct entre les entreprises et les politiques, et les options se décident en commun.

4. La politique de cluster doit être transparente et ouverte

La Région doit ouvrir le champ, dans une démarche transparente et ouverte, aux acteurs économiques eux-mêmes qui comprennent le concept et souhaitent se définir comme clusters, en montrant comment les dimensions-clés du concept se retrouvent dans leur proposition. Cette dernière option peut se traduire par exemple sous forme **d'appels à proposition ouverts**.

L'objectif doit être de favoriser l'émergence de clusters, pas de se cibler ex ante sur des secteurs ou activités particulières.

5. La politique de cluster doit être sous-tendue par une volonté forte de coordination de plusieurs domaines d'action politique

Dans la grande majorité des exemples de politiques de clusters dans l'Union Européenne, il s'avère en réalité que **la "politique de clusters" ne représente pas un domaine d'intervention en soi** pour les pouvoirs publics, comme le sont les politiques économique, technologique, de formation, etc. Il s'agit en fait plutôt d'une approche qui requiert une **combinaison intelligente d'instruments appartenant à ces différents domaines** (aides à l'exportation, incubateurs, fonds de capital-risque, centres de formation, aides à la RDT et à l'innovation pour les clusters technologiques, mobilité des ressources humaines qualifiées, support aux start-ups, support pour des projets communs, etc.). Selon la configuration des clusters qui existent dans la réalité, des instruments différents et des combinaisons différentes de ceux-ci seront appropriés.

6. La politique de cluster nécessite de "l'intelligence de politique économique" de la part de la Région

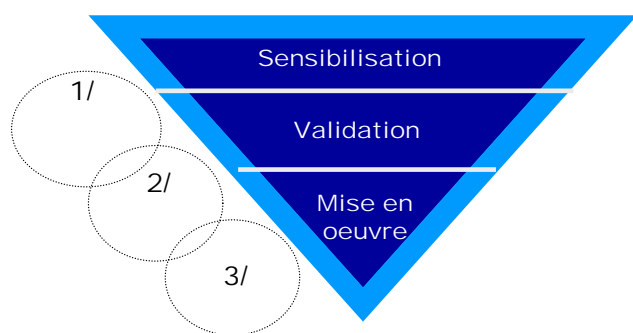
Mener une telle politique est très exigeant pour le secteur public et demande, soit des capacités d'appréhension de la réalité économique très importantes au sein des administrations publiques, soit un relais très efficace auprès d'organismes intermédiaires très performants et capables d'assurer le lien entre acteurs économiques et pouvoirs publics, au-delà de leur agenda propre (c'est typiquement le rôle joué par des agences de développement dans certaines régions - cfr. annexe 2). **La Région doit se doter des moyens pour mener une telle politique.**

7. La politique de cluster agit sur le long terme

Il est nécessaire de comprendre cette approche comme une stratégie de long terme pour la Région, nécessitant une procédure de sélection et un suivi rigoureux. Dans la quête des différentes formules pour assurer le développement régional et la reconversion des régions de vieille industrialisation, la politique de clusters n'offre hélas, pas encore la panacée...

III. 2. Proposition de démarche globale

La démarche proposée se veut incitative et participative. Elle se décompose en trois volets :



Volet 1 : Une phase de sensibilisation des entreprises pour les amener à mûrir ensemble les objectifs du cluster : appartenir à un cluster dans quel but ? Avec qui ? Quels avantages les entreprises doivent-elles en attendre ? Quels sont les enjeux et les risques ? Sur quels axes la dimension collective est-elle présente ? Quelles actions concrètes peuvent donner corps au cluster ?

Volet 2 : Validation du cluster : Cette phase de formalisation d'un concept global de cluster doit permettre de s'assurer qu'il répond aux critères constitutifs d'un « cluster wallon » et d'en mesurer la pertinence. En d'autres termes, il s'agit de décrire :

- les objectifs concrets du cluster et la vision développée par les entreprises;
- les gains attendus induits par la mise en œuvre d'actions de support global et d'actions inter-entreprises
- la traduction des objectifs en plan d'action.

Volet 3 : Mise en œuvre : Il s'agit à ce stade de rendre le cluster opérationnel par :

- ◆ la réalisation des actions communes;
- ◆ la mise en place au niveau du cluster et en étroite collaboration avec la Région d'un outil d'évaluation et de suivi des actions mises en œuvre.

Les entreprises qui s'engagent dans une démarche de clusters doivent rester libres de structurer leur projet selon leurs propres impératifs. Les trois volets proposés ci-dessus ne doivent pas nécessairement être mis en œuvre de manière linéaire :

- Les projets peuvent être présentés (selon leur état d'avancement) à l'un ou l'autre des volets de la démarche.
- Les volets ne sont pas nécessairement consécutifs, de ce fait les outils sont directement opérationnels et fonctionnels tout au long de la démarche

Objectifs	Résultats	Moyens	Ressources nécessaires
Volet 1 : Sensibilisation : Amener les entreprises à prendre l'initiative			
Entreprises			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Susciter la réflexion des dirigeants d'entreprises quant à la pertinence de la démarche par rapport à leur marché 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identification de clusters potentiels par les entreprises ◆ Capacité de mobilisation des entreprises autour de l'idée de cluster ◆ Dialogue privé-public 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Animer des tables rondes, réunions, initiées par les partenaires institutionnels et privés (Groupes d'entreprises, CCI, intercommunale, fédérations, Associations professionnelles,...) ◆ Success stories ◆ Rôle d'animation et de communication de la cellule cluster 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sur la base des budgets existants ◆ Financement public à hauteur des frais de déplacement et d'accueil des témoins ◆ Financements nouveaux Région et objectif 1
Région			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Développer une réflexion politique intégrée et transversale</i> ◆ <i>Favoriser un consensus des acteurs institutionnels sur la politique de clusters</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Formaliser une politique de Cluster explicite au niveau de la Région Wallonne</i> ◆ <i>Disposer d'un réseau d'institutionnels (relais locaux) capables d'informer et d'orienter vers la cellule clusters, les dirigeants intéressés par la démarche</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Volonté politique et travail stratégique au sein des instances de la Région</i> ◆ <i>Analyse des bonnes pratiques en matière de politique de clusters (travail de la Cellule cluster)</i> ◆ <i>Actions marketing de la Région (plaquettes de présentation de la politique de cluster en région wallonne, effet d'annonce d'un concours)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Sur la base des budgets existants</i> ◆ <i>Financements nouveaux + frais de déplacements</i> ◆ <i>Budget communication à prévoir</i>

Objectifs	Résultats	Moyens	Ressources nécessaires
Volet 2 : Validation : Valider la cohérence du projet proposé avec le concept de cluster "wallon"			
<i>Entreprises</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rechercher l'intérêt partagé des entreprises souhaitant oeuvrer au cluster ◆ Définir les enjeux induits par la démarche ◆ Valider la pérennité de la démarche au regard du marché 	<p>Consensus sur le cluster :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ une vision partagée quant au contenu et à l'objectif du cluster ◆ des actions communes et les moyens à mettre en œuvre ◆ des perspectives envisagées (actions inter-entreprises) ◆ Un plan d'action détaillé ◆ Une labellisation des dossiers pourra être envisagé à posteriori (promotion des initiatives de clusters Wallons) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organiser un concours de soumission des projets (dépôt des dossiers en continu sur 1 an), géré par la cellule clusters ◆ Organiser un jury de sélection des dossiers externe à la cellule « cluster » ◆ Aides à la formalisation des clusters par animateurs ◆ Cellule cluster chargée d'accompagner les dossiers déposés (interface avec les animateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Financements publics nouveaux ◆ Financements publics nouveaux de 3 experts extérieurs ◆ Financements publics nouveaux ◆ Financements publics nouveaux
<i>Région</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Valider l'intérêt des projets pilotes pour la construction d'une politique de clusters 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cellule cluster ayant un rôle de suivi, d'analyse et de conseil auprès des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Financements publics nouveaux

Objectifs	Résultats	Moyens	Ressources nécessaires
<p>Volet 3 : Mise en œuvre : Apporter aux entreprises les supports nécessaires à la mise en œuvre des actions au sein du cluster</p>			
<p>Entreprises</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Favoriser la réussite des projets de clusters en facilitant la mise en place et l'accompagnement des actions communes : moyens méthodologiques, moyens financiers, moyens humains, ... ◆ Alimenter la dynamique de la collaboration ◆ Suivi au sein des clusters 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Densification du cluster ◆ Actions génériques : optimisation des fonctions supports et mutualisation des moyens ◆ Actions ciblées : Innovation, Avantage concurrentiel au regard du marché générant des gains de parts de marché (cluster offensif) ou maintien des parts de marché (cluster défensif) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fournir aux projets sélectionnés un financement spécifique : prise en charge régionale partielle d'un animateur pour le cluster ◆ Mettre en place des dispositifs de support adaptés au cluster : <ul style="list-style-type: none"> - Permettre un accès facilité à des aides existantes (contact dans la cellule « cluster » ayant un rôle relais) - Elargir les critères d'éligibilité des aides existantes (possibilité de déposer une demande pour des bénéficiaires multiples ou un groupement, grappes technologiques, aides à la recherche de partenaires) ◆ Mettre en place au niveau du cluster un outil de suivi des actions (support méthodologique de la cellule) ◆ Echanges d'expériences entre clusters wallons et avec des clusters étrangers 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Financements publics nouveaux ◆ Budgets existant ◆ Budgets existant
<p>Région</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Suivi et Evaluation externe de la politique de clusters</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Evolution de la politique et recadrage éventuel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Cellule « cluster » ayant un rôle de centralisation des données de suivi des différents clusters</i> ◆ <i>Comité d'experts extérieurs pour l'évaluation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Financements publics nouveaux</i> ◆ <i>Financement d'experts extérieurs</i>

Une "Cellule Clusters" à la Région

Un des instruments principaux de la politique de clusters en Wallonie consiste en la mise en place d'une "Cellule Cluster" **sous contrôle direct de la Région**. Cette cellule doit devenir le point focal et le bras armé de la Région pour la mise en oeuvre de sa politique de clusters. Sa nécessité est justifiée par le fait que la Région ne possède pas d'organisme apte à assurer la gestion de cette politique (comme une agence de développement régional, par exemple) et que l'administration ne dispose pas du staff nécessaire en interne. De plus, la nécessaire souplesse d'action et de recrutement pour cette cellule doit conduire à préférer une cellule externe à l'administration wallonne, plutôt qu'une augmentation du cadre administratif. Une telle formule devrait servir l'objectif de **créer un dialogue avec les entreprises**, bénéficiaires de cette politique, sur base d'un partenariat public-privé, plutôt que sur un mode "accès à des aides guichet" qui ne convient pas aux orientations d'une politique de clusters.

La "Cellule Cluster" wallonne a les caractéristiques suivantes :

- **Structure juridique** : Trois solutions alternatives ont été envisagées : ASBL, cellule informelle dépendant du Ministre, renforcement d'une structure existante. Leurs avantages et inconvénients respectifs ont été examinés à la lumière des trois impératifs suivants, exprimés par le Ministre en charge de l'Economie, des PME, de la Recherche et des Technologies Nouvelles :
- Procédure de création courte pour éviter un "no man's land" entre le lancement de la politique et sa mise en oeuvre effective;
 - Contrôle strict du Ministre;
 - Non politisation.

Formule	Avantages	Inconvénients
<p>ASBL Nécessité d'un décret + avis du Conseil d'Etat + procédure de constitution d'ASBL et nomination des administrateurs</p>	<p>Liberté d'action</p> <p>Flexibilité dans l'engagement</p>	<p>Procédure longue (12 mois)</p> <p>Risque de politisation</p> <p>Structure autonome avec une difficulté de contrôle</p>
<p>Cellule Informelle rattachée au Ministre Sur base d'une convention intuitu personae Avis de l'Inspection des Finances Subsides annuels (Etudes missions et expertises)</p>	<p>Procédure courte (6 mois)</p> <p>Flexibilité dans l'engagement</p> <p>Contrôle direct du Ministre</p>	<p>Création d'une nouvelle structure - efforts à mettre en oeuvre pour en assurer l'acceptation et la visibilité</p>
<p>Renforcement d'un organisme existant Couvrant toute la Wallonie Non sectoriel Proche des entreprises et légitime à leurs yeux</p>	<p>Procédure courte</p> <p>Prise en charge aisée des aspects logistiques</p> <p>Implication des acteurs wallons - non-prolifération de structures</p> <p>Flexibilité dans l'engagement</p>	<p>Perte de contrôle du Ministre</p> <p>La Cellule est "marquée" par son organisme-hôte, confusion possible avec sa mission propre</p> <p>Aucun organisme "évident" pour jouer ce rôle</p>

En conclusion de cette analyse, la solution d'une **cellule informelle rattachée au Ministre est la solution préconisée.**

- **Mission** : la Cellule remplit une mission d'assistance technique à la mise en oeuvre de la politique de clusters. Cette assistance technique est dirigée tant vers les entreprises actives dans des clusters que vers les autorités régionales. Dans chaque volet de la politique (sensibilisation, validation, mise en oeuvre), l'action de la cellule est double : accompagner les entreprises dans leur volonté de tirer profit de la démarche cluster, et aider les pouvoirs publics régionaux à tirer les leçons des expériences en cours et à améliorer leur politique. Les membres de la cellule clusters ont donc deux types de fonctions, qui nécessitent des compétences différentes (d'où la nécessité de réunir des profils complémentaires):

3. Fonction d'accompagnement des clusters

- sensibilisation des entreprises et des intermédiaires
- accompagnement dans le montage des dossiers
- liens entre clusters, échanges de bonnes pratiques
- accès à des success stories
- mentor et soutien méthodologique pour les animateurs de clusters.

4. Fonction d'interface avec la Région (administration, cabinet)

- suivi de la mise en oeuvre de la politique
- organisation du concours
- aide à la décision politique, préparation de l'évaluation
- benchmarking, comparaisons internationales des politiques
- lien avec les aides et supports existant (point d'entrée et orientation vers ces supports et aides)

- **Localisation** : Il faut envisager une localisation dans la Province de Hainaut, dans le cas où un accent particulier doit être porté aux entreprises de la zone Objectif 1 pour la phase expérimentale de la politique de clusters.

➤ **Activités** : la mission de la Cellule s'exprime à travers les activités suivantes :

VOLET SENSIBILISATION

- Travail d'information et de sensibilisation des intermédiaires économiques (CCI, fédérations, CEEI, intercommunales, clubs d'entreprises, etc.) par rapport à la politique que veut promouvoir la Région
- Conseil et support aux intermédiaires économiques pour la mise en place d'actions de sensibilisation des entreprises à la démarche clusters : suggestion de démarches, rapprochement entre initiatives, etc.
- Réponse en direct aux demandes et questions d'entreprises intéressées ou déjà impliquées dans des opérations de clusters
- Repérage d'expériences de clusters étrangers utiles pour les projets développés en Wallonie (en continu)
- Feed-back vis-à-vis des décideurs de la Région, concernant les attentes des entreprises en matière de support pour la mise en place de clusters.

VOLET VALIDATION

- Accompagnement des projets de clusters naissants, dans un rôle de mentor, pour vérifier l'adéquation des options prises par les entreprises, avec le concept de cluster promotionné par la Région et pour proposer des orientations nouvelles si nécessaire. Ce rôle ne se substitue pas à celui d'animation des clusters, qui doit être pris en charge par des personnes choisies par les entreprises, et qui connaissent bien le domaine particulier du cluster
- Aide à la formalisation du projet à proposer aux instances régionales pour validation des projets de clusters
- Organisation et Secrétariat du concours de projet de clusters
- Préparation de l'information utile et d'un avis à l'intention du Comité d'Evaluation en charge de la validation des projets de clusters.

VOLET MISE EN OEUVRE

- Suivi (réunions régulières) et conseil aux expériences de clusters en cours et mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation
- Organisation d'échanges d'expériences entre les divers projets en cours et liaison avec les grappes technologiques
- Liaison avec des expériences et politiques de clusters hors de Wallonie, benchmarking (en continu)
- Assistance aux animateurs des clusters en matière d'accès aux supports régionaux utiles pour la mise en place d'actions
- Conception et mise en oeuvre d'une politique de promotion des clusters "réussis" par la Région
- Feed-back permanent envers les décideurs de la Région, sur l'évolution des clusters retenus et l'adéquation du support régional proposé

- Préparation de l'information nécessaire et d'un avis à disposition du Comité d'Evaluation en charge de l'évaluation périodique de la politique de clusters.

- **Ressources** : pour remplir correctement son rôle, en première approximation, la Cellule devrait inclure, au démarrage, trois personnes, avec les profils suivants :
- Un directeur, capable d'assurer l'interface entre les entreprises et les autorités régionales et d'assurer une bonne liaison avec les intermédiaires économiques, apte à prendre du recul par rapport aux expériences lancées en région et à communiquer dans et hors de la région;
 - Deux chargés de mission, de profil différent (un d'orientation économique et un d'orientation technique), pour le suivi journalier des projets et le maintien de la base de données de suivi des projets.

Le facteur clé de réussite de la cellule cluster est avant tout la crédibilité de ses membres vis-à-vis des entreprises. Un choix de collaborateurs de bon niveau pour la cellule cluster sera donc un facteur de poids pour le succès de la politique de clusters.

Les critères suivants sont proposés pour le recrutement des membres de la cellule clusters :

- Profil «entreprise» (expérience de 6/8 ans en entreprise)
- Expérimenté
- Recrutement de «gros calibres» (expert) et recours à un cabinet extérieur de chasseur de tête
- Ouverture aux contacts internationaux
- Complémentarité des profils entre les trois membres
- Statut d'indépendant (est-il réaliste de prétendre trouver ce type de profil particulier en lui imposant un statut d'indépendant sans perspective ferme à moyen terme ? (pérennité de la cellule à 5 ans ?)
- Non politisation.

Le délai de recrutement est estimé à 3-6 mois.

Le coût en personnel est estimé à 5 millions de FB par an et par personne (charges salariales).

Comité d'Evaluation des clusters

Un Comité d'Evaluation des Clusters, indépendant de la Région et donc de la Cellule clusters, doit être mis en place, avec une double fonction :

- 1. Validation des clusters** : le Comité remet un avis à la Région par rapport aux projets de clusters déposés par les entreprises
- 2. Evaluation de la politique** : le Comité évalue la politique dans son ensemble, en ce compris le travail de la Cellule Clusters, à intervalles réguliers (deux ans par exemple).

Ce Comité pourrait être à géométrie variable en fonction des types de clusters à traiter, et devrait être constitué de personnalités compétentes dans les domaines

d'activité concernés, ainsi que de spécialistes du développement régional. Il devrait être constitué d'experts wallons et étrangers, notamment issus de régions qui ont mis en place des politiques de clusters. Aucun membre de ce Comité ne pourra être impliqué ni souffrir de conflit d'intérêt avec l'un des clusters existant ou en projet dans la région.

Les animateurs des clusters

La principale aide directe offerte aux entreprises qui mettent en oeuvre des projets de clusters, consiste dans le cofinancement d'un animateur, pour les clusters en phase de validation ou déjà validés.

- **Justification** : Un risque majeur encouru par les initiatives de clusters en provenance des entreprises, est celui de voir le projet de cluster passer au second rang face à des préoccupations de gestion journalière des entreprises. La difficulté qu'éprouvent les entreprises à dégager du temps pour des activités de nature plus stratégique, est en effet bien connue. Une aide qui a pour objectif de dégager du temps pour mener ces projets stratégiques, est de nature à répondre à ce problème.
- **Fonctionnement** : La Région intervient pour le cofinancement, limité dans le temps, d'un animateur dont la gestion est assurée collectivement par les entreprises du noyau dur du cluster, selon des modalités à définir par ces dernières. Pour les clusters validés, l'intervention pourrait être plus longue, mais une condition d'autofinancement ultérieur serait toujours posée à l'issue de la période. Pour les projets qui répondent aux critères des "grappes technologiques", le financement est assuré par la DG TRE selon les modalités de ce programme. Plusieurs solutions alternatives sont envisagées, aucune n'apparaît comme idéale:
 1. ADI : valable seulement dans les zones éligibles
 2. Aides à la consultance : plafonnement à 500 KF FB par an + liste de consultants agréés à modifier par décret
 3. RIT : nécessité d'un décret pour en modifier l'objet
 4. AR 123, AR 258 : nécessité de travailler avec des chômeurs
 5. Subsidiation d'une personne interne aux entreprises : interdit par les règles européennes, nécessité d'une suspension/rupture du contrat de travail pour devenir indépendant.

Elargissement des aides existantes

Un certain nombre d'aides devraient être élargies pour être accessibles également à des entreprises groupées, en sus des entreprises individuelles. C'est le cas notamment des aides suivantes, qui semblent particulièrement pertinentes dans le cas de la mise en oeuvre des clusters :

- Les aides à l'investissement matériel et immatériel;
- Les aides à l'export;
- Les aides à la consultance;
- Les aides pour les études technico-économiques;
- Les aides au transfert de technologie.

Un avis juridique devrait être rendu quant à la possibilité d'utiliser les bases légales existantes pour accorder ces aides à des entreprises agissant de concert (nécessité d'une entité juridique nouvelle ? Partage des responsabilités ? etc.).

Accès à des success stories

A l'intérieur des trois volets de la politique, mais plus particulièrement au cours du volet de sensibilisation, les entreprises devraient pouvoir avoir accès à des "success stories" de clusters à l'étranger. L'effet de démonstration offert par des exemples réussis de clusters paraît être un bon moyen d'assurer la sensibilisation des entreprises par rapport à un concept encore abstrait pour elles.

L'animateur du cluster devrait prendre en charge le repérage et le contact avec des entreprises impliquées dans des clusters étrangers. Il sera aidé dans cette tâche par la Cellule Clusters de la Région, dont une des tâches consiste à assurer la liaison avec des expériences étrangères. L'accès pourra se matérialiser, soit par une visite d'entreprises wallonnes dans d'autres entreprises à l'étranger, soit par l'invitation en Wallonie de représentants de ces expériences.

Dans les deux cas, un budget de frais de déplacements devra être prévu par la Région pour faciliter les échanges, sur le principe du cofinancement.

Aide à la recherche de partenaires

Il s'agit de créer ou adapter les aides existantes afin de permettre aux entreprises de rechercher des partenaires potentiels pour leur projet de développement en région Wallonne ou à l'étranger. Cette aide pourrait prendre en compte les volets suivants :

- Identification préalable des cibles de partenaires potentiels dans la Région et/ou à l'international (une vingtaine au maximum) dans une démarche structurée.
- Définition d'une "short list" de contacts à engager en priorité, en fonction des enjeux stratégiques de développement et de l'intérêt porté par les entreprises identifiées pour la mise en œuvre d'un partenariat
- Elaboration d'un document de présentation succinct du projet de cluster dont le contenu sera schématiquement le suivant : l'objectif du document (recherche de collaboration), le contexte (présentation des savoir-faire adapté au type de partenaire recherché), les principes de fonctionnements envisagés (contrat de distribution, fabrication des prototypes par exemple) et la possibilité de poursuivre l'alliance par une perspective de partage de moyens industriels et/ou commerciaux.
- Evaluation des opportunités de collaboration avec les partenaires identifiés.

Les activités de benchmarking de la politique

Nous recommandons à la Région, au fur et à mesure que la politique de clusters se précise au niveau des autorités régionales, de développer des exercices de benchmarking de cette politique. La meilleure manière de tirer profit d'un tel exercice

consiste à développer des échanges directs avec des acteurs de telles expériences à l'étranger, car bien des aspects cruciaux du développement de telles politiques ne sont pas encore codifiés dans la littérature disponible. Beaucoup de ces politiques en sont encore à un stade exploratoire, et en conséquence, les aspects tacites restent très importants. Seuls des échanges face-à-face et sur le terrain permettent alors de tirer le meilleur profit d'une démarche comparative. La participation, par exemple, à des groupes de travail organisés par l'OCDE sur cette question, nous semble constituer une manière excellente de démarrer un tel exercice.

Qu'est-ce que le benchmarking et comment l'appliquer au domaine des politiques de clusters ?

Le "benchmarking" (terme dont nous ne connaissons pas de traduction adéquate en français) est un concept issu du monde des affaires, qui désigne une technique utilisée pour repérer et mettre en oeuvre les meilleures pratiques dans un domaine déterminé. L'objectif du benchmarking pour celui qui applique cette technique est d'améliorer ses propres pratiques en les comparant avec celles d'autres organisations qui poursuivent des buts similaires (généralement des concurrents).

Les techniques de benchmarking impliquent généralement de suivre la procédure suivante :

- 1. Définition du problème sur lequel doit porter le benchmarking;*
- 2. Description de la manière dont le problème est traité dans son propre contexte;*
- 3. Identification de la "meilleure pratique" dans d'autres organisations, les "références de benchmarking";*
- 4. Analyse de la performance auprès des références;*
- 5. Comparaison des données recueillies à l'étape précédente avec ses propres pratiques, et leçons à tirer de la comparaison;*
- 6. Mise en oeuvre de changements dans l'organisation qui pratique le benchmarking;*
- 7. Suivi et évaluation de l'effet des changements opérés, répétition du benchmarking qui devient ainsi un exercice continu en vue d'une amélioration permanente de ses propres pratiques.*

L'idée a été émise d'appliquer le concept de benchmarking au domaine du développement des politiques, mais l'expérience est encore limitée à cet égard. Un projet européen de grande envergure, le "Trendchart of Innovation" se penche actuellement sur cette question, dans le domaine des politiques d'innovation. Une différence importante existe entre les approches mises en oeuvre dans le monde des affaires, et une telle approche appliquée aux politiques : la notion de "meilleures pratiques", qui est pertinente dans le domaine de la vie des entreprises où l'on possède des indicateurs de performance quantifiés et standardisés, ne peut s'appliquer telle quelle dans le domaine des politiques. En effet, d'une part, les différences de contexte socio-économique et institutionnel, dans lequel les politiques sont développées et mises en oeuvre, ne permettent pas d'approche standardisée; d'autre part, la difficulté de lier impacts économiques à des politiques précises n'autorise pas des jugements définitifs sur ce que sont les "meilleures" approches.

C'est pourquoi, l'application des techniques de benchmarking au domaine des politiques doit plutôt être comprise dans le sens du développement des capacités

d'analyse et d'apprentissage des responsables politiques. Le benchmarking, en mettant en présence des responsables politiques confrontés à des défis similaires dans des contextes différents, aura pour objectif de favoriser les interactions entre ceux-ci et de stimuler les réflexions sur leurs propres politiques au contact d'autres expériences. Comprise de cette manière l'approche "benchmarking" n'est pas linéaire - de la meilleure pratique vers les moins bonnes pratiques - mais beaucoup plus interactive : les expériences étrangères offrent un miroir pour regarder ses propres pratiques et en définitive les apprentissages sont mutuels.

Dans le cas des politiques de clusters en Wallonie, on pourrait objecter que la démarche semble difficile à mettre en oeuvre dans la mesure où il n'existe pas encore de politique de clusters dans cette région. Toutefois, la première partie de ce rapport a mis en évidence le fait que, même dans les pays ou régions qui ont une politique de clusters établie depuis longtemps, les outils utilisés sont souvent basés sur des outils plus traditionnels qui existent aussi en Wallonie. La dernière partie du rapport développe également l'argument qu'une politique de clusters signifie avant tout une autre façon de faire de la politique, plus en interaction avec ses bénéficiaires. Dans une approche évolutive, la Région peut partir de l'existant et examiner comment certaines pratiques, certains organismes, certains outils de support peuvent fournir une base, et comment ils doivent évoluer dans le cadre du développement d'une politique intégrée de clusters.

Dans la perspective d'une telle démarche de benchmarking à mettre en oeuvre par la Région, nous proposons en annexe 2, une série d'exemples de pratiques intéressantes dans l'Union Européenne, sélectionnés pour leur pertinence par rapport aux enjeux repérés en Wallonie à travers les rencontres industrielles (cfr. chapitre II de ce rapport).

III. 3. Plan d'action pour une politique de clusters en Wallonie

PREPARATION			
Action	Responsable	Délai	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mise en place de la Cellule Cluster <ul style="list-style-type: none"> ☞ Cahier des charges de l'appel d'offres pour la cellule cluster ☞ Définir les profils de postes afin de lancer le recrutement des membres de la cellule (organisation de la cellule) ☞ Recruter les membres de la « cellule cluster » ☞ Former les membres à la « politique de cluster wallon » 	Cabinet + Administration	Fin 11/00	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Adaptation des outils économiques existants <ul style="list-style-type: none"> ☞ Recenser les aides existantes et s'assurer de leur accessibilité à une demande conjointe de plusieurs entreprises : financement d'études stratégiques sectorielles collectives (plusieurs entreprises wallonnes d'un même secteur ou marché) etc. ☞ Procéder à l'aménagement des aides non accessibles ☞ Créer les aides spécifiques : Financement d'un animateur de cluster, Financement de recherche de partenaires, 	Administration	Fin 12/00	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Effet d'annonce de la politique de cluster en Wallonie <ul style="list-style-type: none"> ☞ Annonce officielle de la politique de cluster 	Ministre	09/2000	
SENSIBILISATION			
Action	Responsable	Délai	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Promouvoir la politique « cluster » de la région wallonne auprès des entreprises et des institutionnels <ul style="list-style-type: none"> ☞ Sensibiliser les entreprises wallonnes à l'intérêt de disposer d'une vision stratégique de leurs marchés (évolution prévisibles, enjeux, atouts, concurrents, etc.) ☞ Organiser des tables rondes d'entreprises en y impliquant les témoins des « success stories » ☞ Impliquer les institutionnels (CCI, Fédérations, etc.) dans la démarche et clarifier leur rôle quant à celle-ci : organiser des réunions interprofessionnelles d'information, participer aux manifestations organisées par eux pour les informer et les inciter à promouvoir le concept, etc. 	Cellule cluster	Début 2001	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formaliser la politique « cluster » de la région wallonne <ul style="list-style-type: none"> ☞ Formaliser la politique « cluster » ☞ Sensibiliser l'ensemble de l'Administration à la démarche afin de démultiplier le discours de façon homogène (note d'information et de présentation de la démarche et présentation de la cellule cluster) ☞ Concevoir et planifier les actions marketing de support (plaquette) ☞ Organiser le concours annuel du « cluster wallon » 	Région + cellule Région		
	Cellule Cluster		
	Cellule Cluster		

- ◆ **Recenser les success stories et les bonnes pratiques** **Cellule cluster**
 - ☞ Etre en veille par rapport aux expériences menées en Europe : les recenser et établir un contact durable
 - ☞ Construire une base d'information sur les clusters en Europe : quels sont les secteurs concernés, le type d'entreprises, les interlocuteurs, les témoins, les bonnes pratiques
 - ☞ Promotion d'études éventuelles en région et en coopération avec d'autres régions européennes

VALIDATION

Action	Responsable	Délai
◆ Financement des animateurs de clusters en préparation <ul style="list-style-type: none"> ☞ Allocation d'un subside pour les animateurs des clusters en préparation 	Administration	2001
◆ Accompagner les clusters « émergents » <ul style="list-style-type: none"> ☞ Apporter assistance et conseil aux clusters « émergents » ☞ Suivi et support aux animateurs des clusters 	Cellule Cluster	2001
◆ Organiser la sélection des candidatures au concours <ul style="list-style-type: none"> ☞ Formaliser les critères de sélection et le dossier de candidature ☞ Définir la composition du jury de sélection ☞ Planifier les réunions de sélection (tous les trois mois) ☞ Organiser la publication des résultats (sous forme événementielle) 	Cellule Cluster	Début 2001
◆ Etudier l'opportunité de labelliser les clusters « phares » en Wallonie <ul style="list-style-type: none"> ☞ A partir des expériences générées par la démarche, identifier les clusters susceptibles de promouvoir la compétitivité des entreprises wallonnes ☞ Sélectionner et faire valoir ces réussites (promotion à l'export, invitation à accompagner le Ministre dans ses déplacements à l'étranger, etc.) 	Cabinet du Ministre	2002
◆ Tirer les conclusions des expériences en cours pour la politique <ul style="list-style-type: none"> ☞ Analyse des facteurs de succès et d'échec des expériences de clusters validés et du rôle joué par le support régional 	Cellule Clusters	2002

MISE EN OEUVRE

Action	Responsable	Délai
◆ Financement des animateurs de clusters <ul style="list-style-type: none"> ☞ Allocation d'un subside pour les animateurs des clusters validés (taux dégressif) 	Administration	2001
◆ Accompagner les « clusters » validés <ul style="list-style-type: none"> ☞ Apporter assistance et conseil, accès aux supports existant aux clusters « validés » ☞ Formaliser les indicateurs de suivi de la performance des 	Cellule clusters	2001

clusters ainsi constitués et les suivre

◆ **Evaluer la politique de cluster**

- ☞ Faire un suivi de la politique : reporting régulier à l'attention du Ministre afin de l'informer de l'activité des clusters accompagnés et de lui donner les moyens de lever les freins éventuels au développement de ceux-ci (actions correctives opérationnelles) **Cellule Cluster**
- ☞ Définir et planifier l'évaluation de la politique globale de cluster en Wallonie (résultats obtenus / attentes) **Région Wallonne**
- ☞ Evaluation par un comité d'experts externes

2002

2001-2002

**Comité d'évaluation
externe à la cellule**

III. 4. Actions mises en œuvre

Dans la mise en œuvre de clusters, il convient de différencier deux types d'actions communes :

Les actions de type « Génériques »³: Actions support (c'est-à-dire en liaison indirecte avec le marché de l'entreprise) concernant la grande majorité, voire la totalité des entreprises :

- Définition et mise en place de programmes ou de structures de formation initiale et/ou continue;
- Mise en place d'un système qualité (cfr. exemple du district des lunettes à Morez);
- Création d'un site internet commun destiné à promouvoir une profession, un secteur d'activité économique, une province, etc.;
- Mise en place d'un système EDI;
- Création de structures pérennes de coordination et d'échange pour assurer la "gouvernance" du cluster (clubs d'entreprises, réseaux locaux, etc.);
- Outils de recherche de partenaires;
- Stratégies concertées d'attraction d'investisseurs étrangers;
- Incubateurs;
- Centres de certification;
- Financement (cfr. Scottish Enterprise);
- Actions de marketing du cluster (cfr. AC Styria);
- Mise en place d'outils communs de veille technologique, marché, concurrentielle, centres de documentation, etc.;
- Etc.

Les actions « Ciblés » : Actions mises en œuvre de façon restreinte entre plusieurs entreprises du cluster, qui ont pour objectif des gains de parts de marché en commun :

- Démarche commerciale conjointe : constitution d'une gamme plus large (offres complémentaires), ventes de stocks à faible rotation, atteindre une taille critique sur un marché, développer un marketing commun, démarches export, offres croisées, etc.;
- Actions de type technologique/production : développer un savoir-faire, développer une cellule de R&D commune, développer des programmes de R&D en commun (Grappes technologiques soutenues par la DGTRE), complémentarité des capacités de production, réalisation de produits en commun (cfr. TKT), indicateurs qualité, organisation industrielle, calcul des coûts de revient;
- Actions de type ressources humaines : formation commune, rémunération;

³ Les exemples cités entre parenthèses sont décrits en annexe A2 de ce rapport.

- Actions de type logistique : mise en place d'une logistique commune, système informatique commun;
- Support à des réseaux de PME pour le développement de projets conjoints (cfr. Réseaux danois);
- etc.

Le noyau dur : Plus le nombre d'entreprises au sein d'un cluster est important plus la notion de « noyau dur du cluster » devient indispensable à son fonctionnement. En effet, le rôle du noyau dur consiste à alimenter la dynamique du cluster de façon cohérente, équitable et profitable à tous. Il peut être constitué des représentants d'un nombre limité d'entreprises du cluster, ou de toute autre personne ou personne morale légitimement compétente pour représenter les membres du cluster. Dans tous les cas il est nécessaire que les membres du noyau dur soient cooptés par l'ensemble des entreprises de façon à lui conférer une légitimité aux yeux de tous et garantir une implication loyale de chaque membre dans l'activité du cluster.

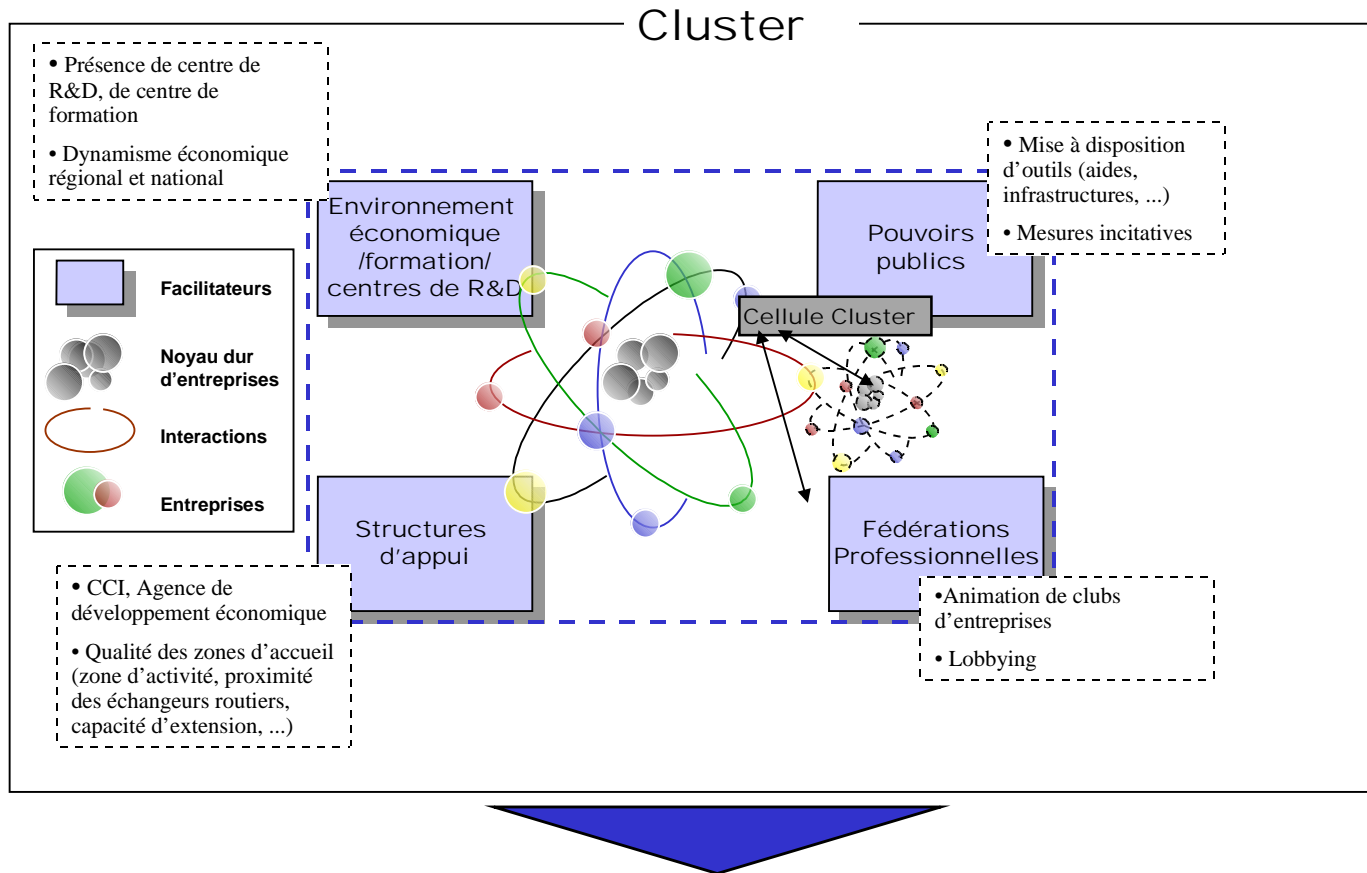
La mise en œuvre d'actions génériques est source de deux facteurs de réussite du cluster :

- ce sont des actions d'échange à résultats rapides qui permettent d'initier une dynamique de collaboration;
- elles contribuent à favoriser les échanges entre entreprises, une vision collective et à construire la confiance mutuelle nécessaire au développement du cluster;
- elles donnent de la visibilité au cluster et permet de repérer les enjeux de haut niveau auxquels les entreprises sont confrontées.

La dynamique du cluster sera d'autant plus grande que les actions « ciblées » sont nombreuses. En effet, davantage orientées « marché » elles ont pour principal objectif de permettre aux entreprises du cluster d'accroître leurs parts de marché en leur conférant un avantage concurrentiel décisif. De ce point de vue, leur mise en œuvre s'avère plus délicate. Dans la pratique, elles sont construites à partir d'une vision commune d'un même marché (vision commune à définir entre les partenaires) et font référence à trois thèmes majeurs :

- Détermination des actions communes à mettre en œuvre et répartition de celles-ci en fonction des pôles de compétence respectifs des partenaires;
- Répartition et spécialisation des rôles de chaque partenaires;
- Perspectives à terme : les partenaires envisagent-ils de créer une société commune ? de fusionner ? etc.

Tableau de synthèse du concept de cluster en région wallonne



- ◆ Le cluster stimule et favorise la réalisation d'actions inter-entreprises

- ◆ Les actions communes nées de la volonté des dirigeants d'entreprise génèrent une dynamique positive dans le cluster

Actions génériques	
◆	Définition et mise en place de programme de formation initiale et/ou continue
◆	Mise en place d'un système qualité
◆	Création d'un site internet commun destiné à promouvoir une profession, un secteur d'activité économique, une province, ...
◆	Mise en place d'un système EDI
◆	Création d'un club inter-entreprises
◆	Cellule commune (étude de marché, e-commerce)
◆	Mise en place d'outils communs de veille technologique, marché, concurrentielle
◆	...
Actions ciblées	
◆	Actions de type commerciale : constitution d'une gamme plus large (offres complémentaires), développer présence à l'export, vente des stocks à faible rotation, atteindre une taille critique sur un marché, développer un marketing commun
◆	Actions type technologique/production : développer un savoir faire, développer une cellule R&D commune, synergies achats, complémentarités des capacités de production, indicateurs qualité, organisation industrielle, calcul des coûts de revient
◆	Actions de type logistique : création d'une plate-forme commune, système informatique commun
◆	Actions type ressources humaines : formation commune, rémunération

Bibliographie

BERGMANN, M., E. FESER, *Industrial and regional clusters : concepts and comparative applications*, www.wvu.edu.

BOEKHOLT, P., B. THURIAUX (1999) *Public policies to facilitate clusters : Background, rationale and policy practices in international perspective*, in OCDE (1999).

BRANDT, M. (1999) *Nordic Clusters and Cluster Policies*, à paraître dans Nordregio, Stockholm.

CAPRON, H., L. GREUNZ, F. HENNART, V. THEYS (1999) *Stratégie de développement pour la période de phasing out de l'Objectif 1*, DULBEA, Université Libre de Bruxelles.

CLARYSSE, B, DUCHENE, V. (1999) *Geïntegreerd innovatiebeleid naar KMO's toe. Case studie : Nederland*, IWT Observatorium N°29.

DEBACKERE, K. DE BACKER, K. (1999) *Clusterbeleid : een innovatie instrument voor Vlaanderen ?* Reflecties op basis van een analyse van de automobielsector, IWT Observatorium N°21.

DEN HERTOOG, P., S. MALTHA (1999) *The emerging ICT cluster in the Netherlands*, in OCDE (1999).

DREJER, I., KRISTENSEN, F, K. LAURSEN (1999) *Studies of clusters as the basis for industrial and technology policy in the Danish economy*, in OCDE (1999).

GRAITSON, D. (1999) *Les grappes industrielles : concept et méthodologie*, rapport présenté à la conférence wallonne de l'innovation, Namur.

HANTSCHHEL, R. (1999) *Networking in automotive clusters in Germany and Austria*, papier présenté à la conférence.

JACOBS, D. (1997) *Knowledge-intensive innovation : the potential of the cluster approach*, IPTS Report, July.

LAGENDIJK, A., D. CHARLES (1999) *Clustering as a new growth strategy for regional economies ?*, in OCDE (1999).

LAROSSE, J. (2000) *Clusterbeleid als hefboom tot innovatie*, IWT-Observatorium n°30.

MINISTERIE van ECONOMISCHE ZAKEN (1999) *Voortgangsrapportage clusterbeleid*, Den Haag.

NAUWELAERS, C. (2000) *Path-dependency and the role of institutions in cluster policy generation*, à paraître dans Nordregio, Stockholm.

NORDICITE, SYNTEL CONSULTING, HORIZON CONSULTING (1997), *Perspectives de croissance des grappes industrielles basées sur la connaissance au Canada Atlantique*, rapport préparé pour l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique.

OCDE (1999) *Boosting innovation : the cluster approach*, OECD Proceedings, Paris.

OCDE (2000) *Partenariats locaux, agglomérations d'entreprises et mondialisation des PME*, Conférence des ministres responsables des PME et ministres de l'Industrie, Bologne.

PEETERS, L., TIRI, M (1999) *Identificatie van techno-economische clusters in Vlaanderen op basis van input-output gegevens voor 1995*, IWT Observatorium n°27.

ROELANDT, T., P. den HERTOOG (1999) *Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries*, in OCDE (1999).

SARCINA, R. (1998) *Developing learning organisation model in SME clusters*, Final report of Targeted socio-economic research project, European Commission, Brussels.

SURLEMONT, B. (1999), *Analyse des clusters stratégiques de la Région Wallonne*, Université de Liège.

TÖDTLING, F., *Industrial Clusters and Cluster Policies in Regions of Austria*, à paraître dans Nordregio, Stockholm.

WIJERS,G., ROELANDT,Th., VOMAN, Y (1997) *Clusters and innovatiebeleid*, ESB, Nr 4132, December.

WINTJES, R., J. COBBENHAGEN (1999), *Flanders Language Valley; Industrial Districts and Localized Technological Change*, MERIT Research Memorandum, Maastricht.

WINTJES, R., J. COBBENHAGEN (2000), *Knowledge intensive Industrial Clustering around Océ; Embedding a vertical disintegrating codification process into the Eindhoven-Venlo region*, MERIT Research Memorandum, Maastricht.

**Annexe 1 : Interviews de représentants
d'entreprises wallonnes sur le concept de cluster**

<p>CLUSTER EN REGION WALLONNE SECTEUR : Ossature Bois DATE DE LA REUNION : 4 avril 2000</p>

1. Participants

Jacques Balon (Cabinet Kubla), Claire Nauwelaers (MERIT), Eric Onfray (Ernst & Young Entrepreneurs), Laure Schrepfer (Ernst & Young Entrepreneurs), 6 entrepreneurs fabricants de maisons à ossature bois.

2. Objet

L'objet de la réunion était de faire réagir les entreprises actives dans le domaine de la construction de maisons à ossature en bois, par rapport au concept de cluster tel que développé à ce jour, afin :

- De valider et d'amender le concept;
- De repérer les démarches "cluster" existant et les incitants et freins à de telles démarches;
- D'identifier les leviers d'action pour développer une politique de clusters en région wallonne.

3. Les enjeux du domaine d'activité "maisons à ossature bois"

Cette activité est confrontée aux opportunités et défis suivants :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Excès de demande • Structure de coûts favorables, aussi à l'export • Tradition et image de qualité "bio" associée à la production wallonne (aussi à l'étranger) • Culture de coopération et d'ouverture • Préférence "wallonne" des consommateurs finaux de la région 	<ul style="list-style-type: none"> • Peur du risque • Manque d'envie de grandir, taille sous-critique de certaines unités • Pas d'entreprises intégrées (vente maison+terrain) • Manque de relais auprès des architectes (sensibilisation, formation) et de l'urbanisme • Image déformée du produit auprès du public (chalet en bois, syndrome des "trois petits cochons"...) • Stratégie commerciale peu développée (peu d'incitants) • Manque de réponse des structures de support "construction" (CSTC) sur la problématique "bois"

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un marché en forte croissance, porté par la vague "verte" au niveau des consommateurs • Identification d'un intérêt commun dans le développement d'un marketing du concept "maison en bois" auprès de la clientèle cible • Le produit est adapté à un marché où le temps de réponse doit être de plus en plus rapide (le bois permet la préfabrication) • Transformer le caractère artisanal de l'activité, peu concurrentiel face à des producteurs à la surface financière plus grande, en force par l'exploitation d'une image de qualité et de sur-mesure 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence forte des constructions traditionnelles, qui disposent de lobbys forts, notamment au sein de la fédération de la construction • Barrières réglementaires érigées à l'encontre de ces constructions, en Belgique • Barrières non-tarifaires présentes sur les marchés à l'exportation (protectionnisme) • Marché soumis aux fluctuations des prix des terrains et prix à la construction • Manque de flexibilité du marché du travail (manque de souplesse pour engager et désengager, pas de possibilité de recours au travail intérimaire)

4. Degré de maturité par rapport au concept de Cluster

L'intérêt de développer un cluster dans ce secteur réside dans **l'existence d'un marché inexploité**, et donc la **possibilité de création d'activité économique**, soit par extension des entreprises existantes ou création de nouvelles unités de production.

Aujourd'hui, les entreprises répondent à un marché existant, mais elles ne préparent pas la croissance du marché futur : travailler la filière et son environnement (réglementaire, etc.) et prospecter des marchés à l'étranger sont des options possibles.

Un terrain favorable existe, dans la mesure où des intérêts communs sont facilement identifiables, et où la concurrence entre entreprises n'est pas exacerbée (marché en excès de demande).

On perçoit bien la nécessité pour ces entreprises de **se définir, individuellement et collectivement, une vision du marché et une stratégie commerciale** : la maison à ossature en bois doit se positionner clairement sur un créneau de l'énorme marché de la construction, mais il faut pouvoir différencier le concept des solutions substitués (construction traditionnelle, constructions en bois non bio). Il faut segmenter le marché et viser le haut de gamme, qui autorise des prix plus élevés. Il faut aussi réfléchir à des produits "moyenne gamme", compromis entre la vraie maison bio, beaucoup plus chère, et le traditionnel, qui ne répond pas à la demande "verte".

5. Actions communes envisagées / rôle des pouvoirs publics

L'innovation dans ce secteur ne provient pas du domaine technique mais plutôt du domaine commercial et organisationnel (vente de maisons complètes + terrain versus ossature bois seule).

Le point d'entrée d'une démarche de cluster devrait passer par des **initiatives commerciales communes** : informer et "vendre" le concept "maison à ossature bois" auprès de la clientèle finale et des intermédiaires (architectes essentiellement). Une étude a montré que l'effet de démonstration et la sensibilisation sur le produit avaient un effet direct important sur les intentions d'achat de la clientèle potentielle. Un support marketing de la région en termes d'image "verte" est de nature à promouvoir cette activité dans son ensemble, et à la différencier des concurrents, flamands notamment.

Une meilleure organisation de la profession se justifie pour lever les barrières administratives à l'activité (notamment règlements d'urbanisme et procédures d'agrément techniques) et pour obtenir un support à leurs activités au sein du CSTC.

Des aides à la construction "bio" peuvent être envisagées dans le cadre de la politique régionale de l'environnement.

La labellisation de produits "bio" (avec contrôle et traçabilité des sources, cfr. les maisons en bois en provenance de Tchernobyl !!) serait également bénéfique à cette activité.

CLUSTER EN REGION WALLONNE

SECTEUR : Textile

DATE DE LA REUNION : 5 avril 2000

1. Participants

Jacques Balon (Cabinet Kubla), Claire Nauwelaers (MERIT), Eric Onfray (Ernst & Young Entrepreneurs), Laure Schrepfer (Ernst & Young Entrepreneurs), M. Cochaux (Directeur informatique et comptabilité de Febeltex).

2. Objet

L'objet de la réunion était de valider, au travers la Fédération, l'intérêt d'initier des actions de sensibilisation auprès du secteur textile sur la démarche de cluster et d'identifier les opportunités de Cluster transversaux dans les domaines d'activités couverts par la fédération.

3. Les enjeux de la filière textile en Wallonie

Trois secteurs majeurs :

- Textiles d'habillement : 25% de la filière textile en Belgique
- Textiles d'intérieurs : 40% de la filière textile en Belgique
- Textiles à usage technique : 20% de la filière textile en Belgique
- Filature : 5% de la filière textile en Belgique
- Ennoblement : 10%

En Wallonie, l'essentiel du Chiffre d'affaires est issu du secteur du textile technique, l'industrie des textiles à usage techniques est essentiellement basée sur la commercialisation de biens intermédiaires, la valeur ajoutée de ces produits se situe très en amont de la filière.

Les entreprises du secteur sont fortement concentrées géographiquement dans le hainaut occidental, Flandres occidentale du sud et Nord Pas de Calais (Europôle textile). Depuis des années, des actions collectives transfrontalières sont réalisées entre les Fédérations Belges et Françaises sur des problématiques communes du secteur.

Ces secteurs sont confrontés à des enjeux forts pour maintenir et acquérir de nouvelles parts de marchés :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Secteur dynamique et source de d'expansion de la province du Hainaut : 70% de taux d'exportation, création de plus de 1000 emplois sur le territoire, augmentation de la VA,... • Présence d'une Fédération forte « Febeltex » ayant un rôle de conseil/formation/lobbying pour le compte des entreprises du secteur • Des pistes de réflexion communes aux entreprises du secteur : l'innovation des procédés, Gestion des flux logistiques, Digitalisation, Evolution des marchés cibles de l'industrie textile (ex. l'automobile totalement recyclable), Design des produits, Internationalisation des marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Néanmoins les contacts inter-entreprises demeurent informels et ponctuels et les entreprises de la filière restent individualistes dans la résolution de leur problématique. • Des domaines d'activités très spécialisés et des marchés de niches ne facilitent pas la coopération inter-entreprises.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • La concentration géographique des entreprises permet d'assurer une centralisation des compétences et une proximité des contacts. • Filière innovante et fortement consommatrice de R&D (recherche de nouveaux produits, évolution nécessaire des systèmes de production) • Des pistes de développement communes : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des flux logistiques - problématique des échantillons (dans l'habillement) - Digitalisation des procédés d'impression - Evolution des marchés cibles de l'industrie textile et ouverture vers d'autres secteurs industriels (ex : industrie automobile) - Amélioration du design des produits - Internationalisation des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité des entreprises du secteur d'accéder à de nouveaux marchés : diversification sectorielles et/ou géographique afin de rester concurrentielles sur un marché international • Menaces des pays de l'Est et des pays asiatiques • Concurrence européenne accrue sur les coûts de main d'œuvre.

4. Degré de maturité par rapport au concept de Cluster

Malgré une volonté des entreprises du secteur d'échanger et de se réunir dans le cadre de clubs d'entreprises, les dirigeants demeurent dans une démarche très individualiste dans la résolution de leur problématique.

Le secteur est mature pour initier des démarches coopératives transversales avec des industries hors secteurs telles que l'automobile, la santé, le BTP. Néanmoins les démarches initiées sont émergentes et ne concernent qu'une minorité des entreprises Wallonnes.

5. Actions communes envisagées / rôle des pouvoirs publics

L'innovation dans ce secteur provient essentiellement du domaine technique et la confidentialité demeurent un frein fort dans la mise en œuvre de partenariats inter-entreprises (en particuliers entre concurrents frontaux).

Une politique de sensibilisation forte du secteur pourrait être envisagée afin de montrer (sur la base de success stories par exemple) aux entreprises l'intérêt de ce type de démarche.

CLUSTER EN REGION WALLONNE

SECTEUR : Aéronautique

DATE DE LA REUNION : mai 2000

1. Participants

Jacques Balon (Cabinet Kubla), Claire Nauwelaers (MERIT), Eric Onfray (Ernst & Young Entrepreneurs),

2. Objet

L'objet de la réunion était de valider, l'intérêt porté par les entreprises du secteur à une démarche de cluster et d'identifier les opportunités de Cluster transversaux et/ou transnationaux.

3. Les enjeux de la filière textile en Wallonie

Trois marchés cibles du secteur aéronautique :

- Civile
- Militaire
- Aéronautique

En Wallonie, le Conseil Economique et social dispose d'une Commission Aéronautique dédiée ayant mis en place un plan d'action spécialement adapté au secteur.

Plusieurs représentants flamands du secteur : VLI (équivalent de l'EWA), VLAG, une association nationale : groupement belge des constructeurs aéronautiques (assurant un rôle de lobbying et de représentation).

Les enjeux de la filière aéronautique résident dans :

- La capacité des entreprises à financer des investissements lourds pour développer une technologie
- La possibilité de trouver de la main d'œuvre qualifiée
- La capacité d'innovation des entreprises du secteur comme source de différenciation

4. Degré de maturité par rapport au concept de Cluster

Le secteur est historiquement tourné vers des logiques de partenariats (logique amont/aval : clients/fournisseurs/sous-traitants)

5. Actions communes envisagées / rôle des pouvoirs publics

Le rôle majeur attendu par les entreprises de la part des pouvoirs publics est de créer un environnement propice au développement des entreprises par :

- Aménagement du territoire
- Cadre légal administratif et réglementaire plus simple
- Formation initiale + formation continue

- Aide à l'innovation

CLUSTER EN REGION WALLONNE

SECTEUR : Biotechnologies/IAA

DATE DE LA REUNION : mai 2000

1. Participants

Jacques Balon (Cabinet Kubla), Claire Nauwelaers (MERIT), Eric Onfray (Ernst & Young Entrepreneurs),

2. Objet

L'objet de la réunion était de valider, l'intérêt porté par les entreprises du secteur à une démarche de cluster et d'identifier les opportunités de Cluster transversaux et/ou transnationaux.

3. Degré de maturité par rapport au concept de Cluster

Absence de remarque particulière à l'énoncé des 5 critères retenus pour définir la notion de cluster

"Nous ne sommes pas un cluster " (Jacques Crahay) mais un club d'entreprises ayant perçu la nécessité d'échanger sur les problématiques communes :

- Formation (initiale et permanente): difficultés à trouver du personnel qualifié (capteurs de régulation, soudure inox, multilingues, etc.) dans des compétences précises mais non spécifiques à nos activités respectives
- Niveaux de salaires
- Innovation

Pour nous, entreprises du Hainaut, l'objectif du cluster devrait être d'aider les gens à se rencontrer, à échanger selon un périmètre d'entreprises variable et pas nécessairement du même secteur que nous (Ce sont principalement des entreprises du secteur Agro-alimentaire).

Nous avons initié une démarche d'achat de matériels de laboratoire en commun afin de mutualiser les coûts de matériels onéreux et dont l'utilisation se borne à la phase de validation d'un procédé industriel.

Actions communes menées dans le cadre de l'AWEX : participation commune aux foires internationales (NB : cette collaboration se borne à sous-traiter l'organisation de leurs présences respectives - ils ne participent pas tous à toutes les foires - sur les salons à l'Awex qui s'occupe ainsi de réserver un stand et des formalités administratives. Aucune démarche commerciale commune). "Nous sommes très satisfaits de ce service".

4. Degré de maturité par rapport au concept de Cluster

- Doter la région d'une vision "stratégique" cohérente pour chaque secteur d'activité : poser les jalons d'une politique d'aménagement du territoire cohérente entre les différents secteurs d'activité présents (référence à la définition de l'espace agricole qui n'est pas toujours favorable au développement de la biotechnologie agricole qui comme son nom l'indique transforme essentiellement des matières premières agricoles et surtout : les légumes et la betterave à sucre). NB : En synthèse pour ce qui les concerne il s'agit de maintenir une interface cohérente entre l'agriculture et les industriels qui travaillent en aval de celle-ci.

- Promouvoir la région du Hainaut : en terme de communication (faire valoir la compétence des entreprises locales) et en terme d'infrastructures (créer des écoles, des garderies, etc.) pour permettre aux jeunes cadres et leurs conjoints de travailler dans le Hainaut .

- "Nous n'avons pas besoin de nouveau laboratoire de recherche, il en existe suffisamment et nous ne pouvons pas tout externaliser pour des raisons de confidentialité, même entre nous".

Conclusion :

Attentes vis à vis de la nouvelle politique économique wallonne :

- Vision stratégique cohérente d'un secteur à l'autre
- Aider l'agro-industrie dans son développement (promotion du secteur, financements, etc.)
- Former des jeunes cadres et des techniciens désireux de rester dans le Hainaut
- Aides à l'innovation (NB: ils avaient envisagé de créer un service commun de R&D mais difficultés à trouver des objectifs communs du fait qu'ils ne sont pas sur les mêmes marchés)
- Aides à l'Export.

Situation / Agro-food Valley :

Ils ne se reconnaissent plus dans le projet qui a été déposé : " à la lecture du dossier nous ne pouvions pas croire qu'il s'agissait de notre bébé" (Frédéric van Gansberghe), les principales critiques portent sur la démesure du projet final et sur la mécompréhension de leurs besoins.

Nous n'avons pas eu le temps de rentrer dans le détail des distorsions entre leurs souhaits et le dossier. Il est clair qu'ils s'avèrent amers quant à l'issue de ce projet. Jacques a convenu de reprendre contact avec eux afin qu'ils nous transmettent leur vision (initiale) du projet. F. van gansberghe (moteur sur ce sujet) doit retravailler le projet et nous en communiquer une version améliorée afin que nous puissions l'analyser et le compléter avec eux pour en faire éventuellement un projet pilote.

CLUSTER EN REGION WALLONNE

SECTEUR : Automobile

DATE DE LA REUNION : 9 mai 2000

1. Participants

Jacques Balon (Cabinet Kubla), Claire Nauwelaers (MERIT), Mr Fabry (Management Expert Team, consultant et ancien Directeur Général FEBIAC), et les directeurs des sociétés Warny (carrosserie Automobile et Prototype de véhicule électrique), Splintex (verre automobile), Usinor (acier), Sioen (textile pour airbags), Ezos (informatique embarquée), Spart (moulage plastique par injection).

2. Objet

L'objet de la réunion était de faire réagir les entreprises actives dans le domaine automobile par rapport au concept de cluster tel que développé à ce jour, afin :

- De valider et d'amender le concept ;
- De repérer les démarches "cluster" existant et les incitants et freins à de telles démarches ;
- D'identifier les leviers d'action pour développer une politique de clusters en région wallonne.

3. Les "contours" du secteur automobile

Les participants à la réunion sont représentatifs d'une activité industrielle qui possède les caractéristiques suivantes :

- Définition multisectorielle, transversale par rapport aux secteurs traditionnels. Le point commun entre ces entreprises est le marché, non les techniques ou le produit ;
- Combinaison d'entreprises de différents types : groupes multinationaux avec des centres de décision hors région, qui sont souvent des reprises d'entreprises belges traditionnelles (Splintex, Usinor), groupes belges multinationaux (Sioen), PME spécialisées (Ezos, Spart, Warny) ;
- Marché mondialisé mais existence de dynamiques marchandes (verticales) et de partenariat (horizontal) locales. Il est clair que les frontières des entreprises diffèrent des frontières administratives (p.ex. certaines entreprises wallonnes peuvent considérer appartenir au pôle automobile valenciennois).

4. Les enjeux du secteur automobile

Les domaines d'avenir pour cette activité se trouvent dans les spécialisations suivantes, présentes en Wallonie :

- Electronique et informatique ("l'auto intelligente") ;
- Environnement ;
- Sécurité ;
- Mobilité.

Les défis suivants ont été mis en évidence pour ce secteur en Wallonie :

- Le frein au développement le plus important est celui de la disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée aux niveaux ingénieur (développement, qualité) et technicien spécialisé, qui possède des qualités dépassant la pure maîtrise technique : capacités de co-développement, de gestion de projet, linguistique, etc. ;
- L'absence d'une filière automobile complète (notamment, pas d'équipementier) est ressentie comme problématique pour certains fournisseurs spécialisés ;
- L'identification de partenaires appropriés est difficile pour certaines PME ;
- Des freins culturels existent pour entrer dans des démarches de partenariat ;
- La maîtrise des risques industriels et technologiques est problématique pour les entreprises de taille réduite ;
- Certaines parties de la Wallonie souffrent d'un déficit d'image qui joue négativement sur l'attraction de personnel de haut niveau.

5. Validation du concept de Cluster

Les cinq dimensions-clé du concept de cluster proposé ont été entérinées par les participants :

1. La **masse critique** est certainement l'élément qui a été validé le plus clairement par les participants : lorsqu'il y a une masse critique d'entreprise développant des activités complémentaires (ou concurrentes, d'ailleurs), "la demande crée l'offre" ;
2. Les **interrelations entre entreprises** sont naturellement au coeur du fonctionnement du secteur automobile, eu égard à la structure de celui-ci ;
3. **L'initiative d'entreprises** s'impose comme une évidence. Le caractère multisectoriel du domaine et l'absence d'une fédération wallonne de l'automobile réduit le risque de voir une initiative cluster se développer en dehors de la volonté réelle des entreprises ;
4. La **pérennité** n'a pas été discutée en tant que telle, mais il est clair que dans un cluster doivent coexister des project "conjoncturels" et des relations de nature plus structurelle ;

5. **La valeur ajoutée pour la Région** est l'élément le plus complexe à intégrer conceptuellement : le domaine automobile est mondialisé et des entreprises importantes, localisées en Wallonie, n'ont plus leur centre de décision dans la région. Pour ces dernières, mais aussi pour des groupes belges, les axes de développement et les questions de masse critique se conçoivent principalement en interne. Toutefois, cette dynamique intra-groupe ne conduit pas à une intégration verticale complète ; elle n'est pas non plus contradictoire avec le développement de relations dans une proximité géographique. Les grandes entreprises ont besoin de coopérer et sous-traiter avec des entreprises de taille plus petite, plus flexibles et plus réactives. La proximité est nécessaire dans des activités complexes d'ingénierie commune par exemple, et pour répondre aux impératifs de "just-in-time". Le facteur de localisation (ou de "non-délocalisation" ?) principalement évoqué est celui de la qualification de la main-d'œuvre. Il est clair que notre cluster doit bien se concevoir de manière ouverte, la notion d'ancrage n'impliquant pas une vision fermée des interrelations entre entreprises. Au contraire, le cluster doit être un mode d'organisation qui ouvre les entreprises à d'autres marchés géographiques, à des relations au-delà de l'environnement immédiat.

Proposition : ajouter un sixième critère à la définition du cluster, pour clarifier le message : **l'externalisation**. Le cluster doit être un mode d'organisation du tissu productif, qui pousse les entreprises à rechercher en dehors de leurs murs, les sources d'innovation et les ingrédients de leur compétitivité. Hors des murs signifie, & une part, au sein du groupe, auprès d'autres entreprises (clients, fournisseurs, partenaires, etc.), auprès d'organismes de recherche, d'organismes de support, de consultants, etc. mais aussi, d'autre part, dans et en dehors de l'environnement géographique "naturel".

6. Réflexions pour une politique de Clusters dans le domaine automobile en Wallonie

Le secteur automobile est un domaine & activité qui se prête bien au test d'une politique de cluster en Wallonie par :

- Sa dimension transversale et sa définition orientée vers le marché ;
- L'existence de politiques de donneurs d'ordre qui mettent en évidence l'intérêt des partenariats (obligation de diminuer le nombre de sous-traitants, politiques de sous-traitance de modules de plus en plus complets) ;
- La présence de PME très spécialisées qui ne peuvent faire des affaires qu'en développant des partenariats basés sur la complémentarité. On peut partir de l'hypothèse qu'il y a en Wallonie un potentiel de collaboration inexploité ;
- La pertinence du concept pour répondre au défi du développement d'un pool de main d'oeuvre qualifiée (l'existence d'un marché du travail spécialisé est l'un des mécanismes fondamentaux de fonctionnement des districts industriels : c'est par la mobilité de la main d'oeuvre que naissent les "externalités positives" qui font l'essence de ce modèle). Le cluster comme "réservoir de compétences" est peut-être la manière la plus efficace de "vendre" l'idée aux industriels ;

- L'intérêt de ce secteur, qui se prête parfaitement à des stratégies de combinaison de la dimension globale avec la dimension locale: la grande entreprise multinationale, qui connaît bien les marchés et produits au niveau global, peut être un moteur pour aider la PME wallonne à accéder à ceux-ci. Les impératifs de complémentarités et les stratégies de "just-in-time" quant à elles, génèrent un intérêt pour la proximité géographique ;
- La disponibilité d'un intermédiaire crédible aux yeux des entreprises, acquis au concept de cluster tel que nous le développons, et qui peut être utilisé dans un rôle de catalyseur le cas échéant (Mr Fabry) ;
- L'existence de politiques de cluster automobile dans d'autres régions européennes, qui peuvent être exploitées dans une optique de benchmarking : Autriche (Oberösterreich), Flandre (??), Pays de Galles, Ouest de la Suède, Pays Basque, Nord de la France (?) ...

Il faut cependant être conscient que ce domaine d'activité ne répond pas bien à une condition d'avantage comparatif régional, car la Wallonie est entourée d'autres régions (Flandre, Nord-Pas-de-Calais, ??) qui ont probablement des avantages plus nets en ce domaine.

Certaines opportunités ont été évoquées, qui pourraient faire partie des outils d'une politique de clusters :

- Support à la recherche de partenaires pour le développement d'activités industrielles communes ;
- Mise en place d'une centre de certification et &homologation, constitué comme un "one-stop-shop" pour la délivrance rapide des certificats requis.

L'outil des "grappes technologiques" apparaît aussi comme un outil pertinent pour des entreprises qui développeraient des projets de R&D dans certaines technologies-clés. On perçoit ici la différence de nature entre les deux approches "clusters". Les "clusters économiques", discutés ici, représentent une approche globale de support aux entreprises, qui vise à remplacer des systèmes d'aides automatiques au caractère incitatif peu marqué, par la création d'un cadre de travail favorable pour les entreprises, lequel cadre serait déterminé non plus par les pouvoirs publics seuls, mais par une demande cohérente, formulée par des entreprises qui travaillent en système. Les "grappes technologiques" sont un outil de support offert par la Région dans cet objectif, lorsque la dimension R&D dans des technologies porteuses est un ingrédient du succès des clusters, identifié par les entreprises.

Il faudra être attentif aux aspects de méthode dans le développement d'une politique de clusters appliquée à l'automobile :

- Intégration nécessaire des fédérations concernées pour éviter des attitudes de blocage ;
- Intégration des filiales de groupes multinational, pour éviter des réactions du type "le cluster, c'est quelque chose pour les PME". Une telle filiale, même intégrée verticalement dans le groupe, a un rôle à jouer dans un cluster (connaissance des acteurs, des tendances des marchés, recherche de complémentarités, contribution à et utilisation d'une main-d'oeuvre régionale spécifique, etc.) ;

- Soutien de leaders d'opinion dans le développement de la politique (qui d'autre que les précités ?).

CLUSTER EN REGION WALLONNE

SECTEUR : Filière bois (feuillus)

DATE DE LA REUNION : 5 avril 2000

1. Participants

Eric Onfray - Laure Schrepfer (Ernst & Young Entrepreneurs), Jacques Balon (Cabinet Kubla), Claire Nauwelaers (MERIT),

Présentation des entreprises

Entreprise 1, 22 personnes, 130 MFBelge consolidé, 95% du chêne:

- exploitation forestière
- sciage et rabattage
- séchage (filiale)
- achat de l'intégralité de la gamme
- clientèle : chemin de fer, fabricants de meubles, pelleterie, sidérurgie, produits connexes (pâte à papier)

Entreprise 2, 10 personnes, sciage de chêne et de hêtre :

- association avec Lebrun Bois

Entreprise 3, 3 personnes, approvisionnement en hêtre de fabricants d'escaliers :

- représentant d'un groupement de scieur de bois

2. Objet

- Besoin de se regrouper pour pallier certains manques de la Fédération qui ne répondait pas de manière spécifique aux besoins de cette profession
- Meilleure visibilité du marché
- Plus de sérénité
- Réagir face à la concentration des acheteurs
- Etre plus solide face à la concurrence
- Recherche de marge
- Savoir dire «Non»
- Changement d'état d'esprit

3. Les enjeux

- Nécessiter de se grouper pour atteindre une taille critique et d'acheter au meilleur prix
- Structurer la profession, normalisation commune, sécurité d'approvisionnement, ...
- Eviter de se faire concurrence à l'achat et à la vente
- Valoriser la vente avec un marketing en commun
- Lutter contre la pression concurrentielle
- Réaliser ou accroître les marges des membres du groupement
- Attention si groupement de vente il faut faire attention de bien faire une répartition du marché
- Eventuellement développer des produits finis et monter dans la chaîne valeur ajoutée

4. Les actions communes envisagées

- Aujourd'hui groupement à 30 à mettre en place, le groupement doit permettre :
 - de répondre à une problématique d'achats en commun dans un premier temps de consommables
 - d'accéder à des marchés très ciblés et répondre à une demande importante : accéder à des marchés sur lesquels ils ne peuvent accéder individuellement (taille critique)
 - de proposer une offre global pour accéder à de nouveaux marchésentente nécessaire sur les normes
 - de faire de la promotion en commun de la profession
 - mettre en commun une charte de qualité (CCI)
 - faire face à la saisonnalité de l'activité et des commandes
 - de développer des avantages concurrentiels et des gains de compétitivité face à la concurrence
- Les premiers groupes de travail au démarrage de l'action tournaient autour de :
 - vente
 - achat
 - marketing
- La volonté est de démarrer l'action avec ceux qui veulent bien adhérer et constituer ainsi un **noyau dur**
- Il n'y a néanmoins pas aujourd'hui de réel leader
- des initiatives communes dans la profession émergent telle que la mise en place d'un site internet «woodnet.com» mais qui ne fonctionne pas clairement : initié par le Ministère de l'agriculture et un groupement de la filière

- Se grouper pour rester présents sur des marchés comme le chemin de fer où les acheteurs mènent en bateau les scieurs, nécessité de fédérer les entreprises
- Suivre les évolutions du marché, suivre les segments démarche porteurs
- Concentration en aval des acheteurs mais pas de concentration en amont des scieurs
- Se grouper pour exporter

5. Attentes des entreprises vis-à-vis du Ministère

- Attentes classiques
 - Défendre le bois au niveau des instances nationales
 - Problématique sur le coût de l'électricité
 - Taxe sur la force motrice
 - Revenu cadastral/précompte immobilier
- Attentes spécifiques
 - Que le ministère favorise l'émergence d'action de veille technologique comme l'observatoire mit en place par la CCI de Luxembourg
 - Besoin de veille économique sur le marché mais avec un professionnel du secteur du bois qui sache sélectionner les données intéressantes, sélectionner les appels d'offres
 - Définir un coordinateur de projet

**Annexe 2 : Benchmarking
Sélection de cas de clusters étrangers**

Cas de clusters étrangers à explorer dans une optique de "benchmarking"

Les exemples repris dans cette annexe ne constituent pas, loin s'en faut, une liste exhaustive des démarches "intéressantes" de clusters en cours dans l'Union Européenne, et ce pour trois raisons essentiellement. En premier lieu, peu d'informations vérifiées empiriquement existent aujourd'hui sur les prétendus clusters mis avant par certains pays ou régions européennes : il est donc difficile de distinguer la réalité entrepreneuriale et les effets tangibles derrière les aspects de marketing territorial, dans la promotion qui est faite pour les clusters. En second lieu, nous avons focalisé la recherche d'exemples sur des cas de clusters qui correspondent au concept retenu pour la région wallonne. Le chapitre 1 de ce rapport a mis en évidence la diversité de ce concept et a montré que celui qui est retenu pour la Wallonie se distinguait nettement d'autres approches, par exemple de celles qui partent d'une analyse en clusters globale du tissu productif, mettant l'accent sur le poids statistique plutôt que sur la dynamique entrepreneuriale. Les exemples retenus l'ont été pour leur parenté avec des enjeux possibles qui correspondent à la spécificité particulière de la Wallonie. Enfin, la recherche d'exemples n'a pu se faire qu'à partir du moment où, précisément, les enjeux spécifiques d'une politique de clusters pour la région wallonne ont commencé à s'éclairer au contact des industriels confrontés au concept, soit dans le courant du mois de mai 2000. Le temps a donc manqué pour réaliser un inventaire plus complet.

De tous les cas exposés ci-dessous, aucun ne répond parfaitement au concept de cluster retenu pour la Wallonie, mais tous offrent des aspects intéressants à examiner dans l'optique de l'établissement d'une telle politique en Wallonie.

Les exemples proposés vont d'initiatives visant à la promotion de "micro-clusters" jusqu'à celles qui soutiennent des "macro-clusters", ils couvrent des expériences connues et médiatisées et des cas qui le sont beaucoup moins. Une difficulté importante existe aujourd'hui dans la mise en place d'une démarche de benchmarking, c'est l'absence quasi-totale d'évaluation d'impact des politiques de clusters, qui conduit souvent à mettre en évidence des cas qui sont (rendus) spectaculaires et non des expériences qui ont réellement prouvé leur efficacité. Récemment, on note toutefois une volonté de certaines régions (notamment la Flandre) et pays (la Hollande) d'entamer de telles évaluations, ce qui permettra d'effectuer les comparaisons sur des bases plus solides.

KIT : Kennis Industrie Twente (Pays-Bas)

Objet :

KIT (Kennis Industrie Twente - Knowledge Intensive Twente) est une association d'une trentaine d'entreprises de haute technologie de la région de Twente dans le Nord-Est des Pays-Bas, pour la plupart des spin-offs de l'Université de Twente. KIT est une structure pérenne de partenariat, qui se présente de manière unifiée pour la réalisation d'un produit, et prend en charge la construction d'un partenariat entre les entreprises pertinentes pour le projet en question.

Origine :

L'Université de Twente a mis en place depuis de longues années un programme efficace de support aux spin-offs, qui a donné lieu à une concentration géographique de jeunes entreprises technologiques. KIT est né au sein du club d'entreprises TKT (Technologie Kring Twente), sur base du constat que beaucoup de ces entreprises n'avaient pas les moyens de répondre à des opportunités de marchés qui se présentent à elles, à cause de leur trop petite taille, de leur hyper-spécialisation, et de la nécessité de combiner plusieurs métiers et technologies pour un même produit. KIT est formé des entreprises les plus avancées et les plus dynamiques au sein de TKT. L'idée de base est que l'alternative à une croissance risquée pour ces entreprises, est la construction d'alliances sur base de complémentarités, pour la réalisation de projets communs.

Fonctionnement :

Les entreprises membres de KIT cotisent pour le financement d'une personne en charge du réseau (5.000 Florins/an), localisée au sein d'un des membres de KIT (une entreprise spécialisée dans l'engineering, Van Dam Orenda). KIT assure une continuité par rapport aux clients, et le professionnalisme des projets est favorisé par la mise à disposition de "mentors" ("vruchtleders"), qui suivent le projet de bout en bout et aident au succès du projet. KIT aide aussi à la recherche de financement pour les projets (l'intervention de KIT permet une meilleure maîtrise du risque aux yeux des financeurs), mais le rôle primordial du cluster est de rechercher les opportunités commerciales. Actuellement, 12 projets ont été conduits dans le domaine de la mécatronique, 10 dans le domaine des solutions environnementales, et 15 autour de produits dans le domaine médical.

Le rôle des contacts de proximité et d'une culture commune, et du développement de relations de confiance, est mis en évidence dans le fonctionnement d'un tel cluster.

La Province et les Fonds Structurels co-financent les actions développées par KIT.

Intérêt pour la Wallonie :

KIT est un exemple pragmatique de cluster "à géométrie variable" qui illustre bien l'intérêt du concept en termes d'obtention d'une masse critique, qui permet d'atteindre des objectifs inaccessibles aux membres du cluster pris isolément. KIT transcende les logiques sectorielles qui limitent les opportunités de développement. L'intérêt de cet exemple est qu'il peut justifier de résultats concrets exprimés en termes de gains de marché et de progression de chiffre d'affaires. La présence d'institutions de recherche de haut niveau en Wallonie permettrait de constituer une base d'entreprises technologiques et de développer des actions du même type. Le rôle de l'intermédiaire (compagnie Van Dam Orenda) et des mentors sont cruciaux pour la réussite d'un tel "cluster", l'absence d'opérateurs comparables en Wallonie pourrait être un frein à la transférabilité de telles expériences.

Contact :

Technologie Kring Twente
Van Dam - Orenda
Mr Frank van Dam
Oude Bornseweg 85
NL - 7556 GW Hengelo
Tel : +31-74-250 42 23
Fax : +31-74-250 42 52
Email : info@kennisindustrie.nl
Web : www.kennisindustrie.nl

Programme de Réseaux Industriels au Danemark 4

Origine et évolution :

Le programme de Réseaux Industriels a été mis en oeuvre de 1989 à 1992 au Danemark et a inspiré de nombreux programmes similaires en Europe. Le programme a financé plus de 300 réseaux industriels, pour une somme de 25 millions de \$.

Le programme de Réseaux Industriels a été conçu et initié par le Ministère Danois de l'Industrie, et mis en oeuvre par le Danish Technological Institute. L'objectif du programme était d'aider à la construction de réseaux d'entreprises afin de pallier aux déficiences liées à la petite taille des entreprises de ce pays.

Le programme, conçu pour des entreprises industrielles, a ensuite été étendu à des entreprises du secteur du tourisme, et à celles actives dans les technologies environnementales.

Le programme a inspiré de nombreux programmes similaires dans le monde (Australie, Nouvelle Zélande, Etats-Unis), avec des variantes intéressantes comme celui des Etats-Unis, USNet, qui se focalise sur la formation des intermédiaires et gestionnaires de réseaux, plutôt que sur les réseaux eux-mêmes. L'évaluation de ce dernier programme est positive en ce qui concerne le degré de satisfaction des entreprises par rapport aux services obtenus et à l'amélioration consécutive de leurs performances.

Fonctionnement :

Le programme de Réseaux Industriels Danois offre des subsides aux PME pour la mise en oeuvre de projets de coopération qui ont un impact sur leur développement stratégique. Le financement est attribué en trois phases, l'allocation des deux dernières phases étant dépendante du succès obtenu aux phases précédentes. Les réseaux éligibles doivent comporter au moins trois entreprises, et le support couvre les dépenses externes de recherche de partenaires et les études de faisabilité des coopérations.

Le programme couvre également la formation de 40 intermédiaires en charge d'assister les entreprises dans leur projet de coopération. Le rôle de ceux-ci est concentré dans les premières phases des projets, et consiste en l'identification des partenaires et en la prise en charge du secrétariat et des problèmes administratifs pour le réseau. Ils disparaissent en général dans la troisième phase du projet. Le programme finance également des analyses sectorielles et les services de juristes pour la rédaction de contrats de coopération.

Dans bien des cas, la coopération s'est matérialisée par la création d'une nouvelle entité juridique, une entreprise qui agit comme centre de réseau et qui contrôle les ressources mises en commun.

⁴ D'après Boekholt, P. et B. Thuriaux (1999), Public policies to facilitate clusters : background, rationale and policy practice in international perspective, in OECD (1999) *Boosting Innovation : the Cluster Approach* Paris.

Les actions financées par le programme sont les suivantes :

- Mise en commun de ressources pour créer des solutions communes en réponse à des problèmes partagés, tels que la veille marché, concurrence et technologie; l'achat d'équipements avancés; la R&D en commun; la recherche conjointe de financements;
- Exploitation des complémentarités entre entreprises, qui permet la spécialisation plus poussée et le centrage sur le métier de base;
- Accès à des marchés inaccessibles pour des firmes de trop petite taille;
- Organisation de sous-traitances en commun.

Bien que la mesure des bénéfices acquis à travers la participation au programme ne soit pas évidente, l'évaluation de ce programme semble montrer qu'un tel programme est très coûteux.

Intérêt pour la Wallonie :

L'intérêt du Danish Industrial Network Programme réside dans sa simplicité conceptuelle, puisqu'il se réduit au financement de micro-réseaux d'entreprises. A ce titre, il peut constituer un outil pour le soutien aux clusters, mais ne constituerait pas à lui seul une politique de clusters intégrée.

Grâce au recul que l'on peut avoir par rapport à ce programme (il est ancien et a été copié dans de nombreux pays), on peut se faire une opinion sur les aspects intéressants d'un tel outil, ainsi que sur le rapport coût bénéfice des actions supportées.

Contact :

Danish Technological Institute
Gregersensvej
P.O.Box 141
DK-2630 Taastrup
Denmark
Tel : +45- 72 20 2800
Fax : +45-72 20 28 02
Web : www.rtsinc.org

Pour USNet :

Stuart Rosenfeld
Regional Technology Strategies, Inc.
PO Box 9005
USA - Chapel Hill NC 27515
Tel +1-919-933-6699
Fax : +1-919-933-6688
Email : saros@mindspring.com
Web : www.rtsinc.org

Le district des lunettes à Morez (France)

Un cas de district industriel :

Le district des lunettes à Morez dans le Haut-Jura, à la frontière suisse, est un représentant de la tradition des "districts industriels", qui a été à l'origine d'une partie importante de la littérature sur les clusters. A ce titre, il présente toutes les caractéristiques de cette forme d'organisation de la production : tradition ancienne, agglomération d'entreprises complémentaires très étroitement liées entre elles, développant des relations dépassant le pur cadre des relations marchandes, marché du travail spécialisé, etc. En France, les districts industriels sont supportés par la DATAR sous le vocable SPL "systèmes productifs localisés".

Description:

Le district de Morez se caractérise par une haute spécialisation dans la production de lunettes, atteignant jusqu'à 70% de l'activité industrielle du canton. La production du canton couvre 55% de la production française, la France étant sixième productrice mondiale de lunettes. Cette spécialisation y était déjà présente il y a 200 ans.

Le tissu industriel est caractérisé par la présence d'une filière complète, d'un ensemble d'entreprises complémentaires, chacune spécialisée dans des parties différentes de la production, ce qui conduit naturellement à des relations fortes de collaboration, qui cohabitent avec une concurrence à la vente très forte elle aussi. L'actionnariat est essentiellement familial et local, ce qui favorise les rapprochements et la mise en place d'actions collectives.

L'environnement de support est très riche, notamment par la présence d'un lycée technique qui forme des opticiens et mécaniciens.

Le cluster s'est structuré dans un premier temps autour d'un groupement d'entreprises, Alutec, qui s'occupait de problèmes de recherche technologique, car "c'est plus facile et moins contraignant pour chaque entreprise". Le second stade a été l'élaboration d'un "contrat de progrès" par les chefs d'entreprise. Le contrat de progrès, cofinancé par les pouvoirs locaux, régionaux, nationaux et le FEDER, est l'instrument par lequel le cluster définit et coordonne ses actions collectives. Concrètement, un salarié de la Région est mis à disposition du groupement pour le support aux actions collectives.

Le premier contrat de progrès (4.5 Millions de FF, dont 1.5 financé par la profession) a permis de définir les forces et faiblesses du district, et d'analyser les forces des concurrents étrangers, ce qui a permis de définir une stratégie.

Le second contrat de progrès (17.5 millions de FF, dont 5 Millions financés par les entreprises). Ce dernier contient les volets suivants :

- Technologie : installation d'un laboratoire et d'un centre de documentation pour la profession;
- Qualité : programme collectif de certification ISO 9000, pour 35 entreprises;
- Exportation : mise en place d'une stratégie collective pour la conquête des marchés USA (présence collective à des salons, banques d'information sur les marchés, etc.);
- Communication : concours de design au niveau international, financement d'une attachée de presse, édition d'une lettre aux opticiens, etc.

Le développement d'un tel district, impliquant des entreprises concurrentes, repose sur la prise de conscience par les entreprises que la vraie concurrence se situe en dehors du bassin d'emploi, et qu'en conséquence le développement d'actions collectives est à terme plus porteur que la concurrence effrénée. Un tel processus se construit sur base de relations de confiance et de solidarité au sein de la filière, et prend du temps à s'établir.

Intérêt pour la Wallonie :

Les "districts industriels" exercent toujours un attrait considérable sur la pensée économique à l'origine de certaines théories de clusters. Si le caractère localiste et fermé des districts traditionnels semble un peu dépassé de nos jours, il reste néanmoins que certains districts, dans leur version moderne, arrivent à prospérer dans un monde globalisé.

L'intérêt de ce type de cluster pour la Wallonie est que la dynamique industrielle est bien au coeur du processus. Même si l'image peut en apparaître désuète, et en tout cas moins élégante qu'un cluster biotech en Ecosse, la réalité des bénéfices apportés aux entreprises par le cluster peut être importante. Elle peut servir d'inspiration pour des initiatives qui seraient prises à des niveaux plus modestes, notamment pour ce qui touche au support à apporter au niveau local.

Enfin, les leçons acquises dans le développement de tels districts peuvent offrir une certaine sagesse aux responsables politiques pressés, qui oublieraient que le développement d'interrelations solides entre entreprises est aussi une affaire de temps...

Contact :

Mr CRESTIN-BILLET

Président du Syndicat des Lunettiers de Morez

Contact à demander auprès de la DATAR : Mme Pommier

Tel : +33-1- 40 65 11 59

Ou auprès d'ETD, Mme Sarayé

Tel : +33-1-43 92 67 77

Web : www.datar.gouv.fr

Le Cluster "Biotechnologie" en Ecosse

La politique de clusters en Ecosse :

La politique de clusters en Ecosse est souvent citée en exemple car elle bénéficie d'un soutien politique explicite et fait l'objet de communications fréquentes de la part des autorités, via Scottish Enterprise.

Les clusters sont définis en Ecosse comme des "groupes d'organisations dans des industries liées, qui développent des interrelations parce qu'elles achètent et vendent les unes aux autres, et /ou parce qu'elles utilisent les mêmes infrastructures, clients et compétences". Les organisations du cluster peuvent être des "clients, concurrents, partenaires, fournisseurs ou sources de R&D. Les partenaires d'un cluster continuent à être en concurrence, mais ils partagent également les bénéfices d'idées et de pratiques innovantes, ce qui les rend plus compétitives".

La politique de cluster a pour objectif de créer des conditions favorables à l'émergence et au fonctionnement des clusters, à travers le soutien à la production de R&D et de formation, l'amélioration des infrastructures et du cadre réglementaire, un marché du travail approprié.

Des clusters sont développés en Ecosse en biotechnologies, industries alimentaires et boissons, et dans le domaine des semi-conducteurs. Des projets existent pour les industries de la forêt, de l'optoélectronique et du tourisme.

Fonctionnement :

La politique de cluster est mise en oeuvre par l'agence de développement régional, forte d'un staff de 1.600 personnes, Scottish Enterprise. Des responsables pour chaque cluster sont nommés au sein de cette organisation, et ce sont eux qui, en concertation avec les entreprises, agissent comme "noeud" des clusters, au stade de démarrage. Toutefois, l'idée est que, très rapidement, les clusters doivent être pris en charge par les industriels eux-mêmes. La politique de clusters est transversale aux différents domaines d'action de la politique régionale.

Le cluster "Biotechnologie" en Ecosse :

Le cluster Biotechnologie écossais a été développé par un réseau d'entreprises de ce domaine, animé par Scottish Enterprise. La création du cluster a été précédée par une analyse stratégique des forces et faiblesses du secteur qui a duré 18 mois, et a impliqué les entreprises et les milieux académiques. L'objectif de la consultation était d'identifier les opportunités de marché pour ces entreprises, et le résultat consiste en une stratégie pour promouvoir une croissance rapide en ce domaine. Des objectifs chiffrés de création d'entreprises et d'emploi ont été actés. Un plan d'action stratégique a été établi, en cours de mise en oeuvre. Ce plan a été entériné par les autorités, qui ont prévu un budget de 40 millions de livres sterling sur 4 ans pour sa mise en oeuvre. La présence d'un tel cluster est utilisée par les pouvoirs publics pour développer l'image de la région comme une terre d'investissement pour les entreprises high-tech du domaine. Les actions mises en oeuvre (ou en préparation) sont notamment :

- Mise en place d'un fonds pour la propriété intellectuelle, qui aide les entreprises à vendre leur technologie à l'étranger;
- Amélioration de la politique de droits de propriété intellectuelle au sein des organismes de recherche;
- Financement de la faisabilité du concept de cluster high-tech;
- Amélioration de l'accès aux Business Angels;

- Détermination des possibilités d'attraction d'investisseurs étrangers à partir des maillons manquants dans le cluster écossais, avec "Locate in Scotland";
- Développement de parcs scientifiques et d'incubateurs à Edinburgh, Dundee, Dunbartonshire et Glasgow;
- Mise en place de centres de recherche appliquée adjacents aux centres de recherche fondamentale;
- Encouragement des recherches trans-disciplinaires pour la création de nouvelles technologies;
- Promotion de la création de joint ventures et d'alliances;
- Support au développement des compétences en commerce électronique des entreprises de biotechnologie;
- Création d'associations et de réseaux locaux ("regional innovation networks" et "value chain working groups");
- Création de l'Institut Ecossais de Biotechnologie : supports de formation, et soutien aux organisations de recherche;
- Support à des programmes de formation spécialisés;
- Actions pour la promotion de l'exportation (missions à l'étranger, analyses de marchés);
- Programmes de développement de l'innovation pour les PME;
- Actions générales de promotion du cluster et liaison avec d'autres clusters dans le domaine de la biotechnologie;
- Etc.

Intérêt pour la Wallonie :

Le concept de cluster développé en Ecosse est très proche de celui qui est retenu pour la Wallonie, ce qui peut offrir des occasions d'échanger à un niveau général de conception des politiques. L'absence d'une structure forte équivalente à Scottish Enterprise nécessite toutefois de réfléchir à d'autres mécanismes de suivi et d'animation des clusters.

La politique de clusters en Ecosse est de grande envergure, en ce sens qu'elle mobilise tous les domaines de l'action publique, qui doivent intervenir de manière coordonnée et ciblée, par rapport aux besoins identifiés dans le cluster. Ceci demande une volonté politique forte et un consensus à haut niveau .

La démarche de développement d'une réflexion stratégique collective comme base du cluster est particulièrement intéressante dans les cas où le potentiel de création d'un cluster est latent, mais ne s'exprime pas spontanément de manière cohérente. Si la mise en place d'une politique de clusters repose sur une volonté de "faire de la politique autrement", une telle approche semble particulièrement justifiée au démarrage d'une politique de clusters.

Contact :

Web : www.scotent.co.uk/clusters pour la politique clusters en Ecosse, en général
www.cebiotech.org.uk pour le cluster biotechnologie.

AC : Cluster Automobile en Steiermark (Autriche)⁵**Objet :**

AC Steiermark est un cluster initié par les autorités régionales, en partenariat avec les industriels, dans le but d'intensifier les relations entre entreprises et avec les centres de recherche et de rehausser l'image de marque de la région.

Le cluster automobile en Steiermark compte 160 entreprises indigènes et étrangères (Chrysler, Magna) qui se sont établies au cours des 10 dernières années dans la région, ainsi que des institutions de R&D actives dans le domaine automobile. Il emploie 13000 personnes, et contribue pour 10% au produit régional. Son taux de croissance est élevé. Les entreprises sont soit productrices de composantes à haute valeur ajoutée (systèmes 4x4, boîtes de vitesse, etc.), soit d'autres parties plus classiques (pare-brises, sièges, pots d'échappements, etc.), ainsi que des assembleurs. Une entreprise est leader mondial dans la recherche sur les moteurs à combustion, et l'université de Graz et l'Institut de recherche Joanneum ont également des capacités de R&D dans des domaines liés.

Origine :

Influencé par l'approche de Porter, le concept de cluster est devenu populaire au niveau national en Autriche depuis la seconde moitié des années '90. Plusieurs études ont été financées pour l'identification dans l'économie nationale, de clusters compétitifs à l'échelon international. Les approches suivies ont généralement utilisé des techniques statistiques pour déterminer les secteurs les plus performants en termes de parts de marché à l'exportation et d'importance dans le tissu productif national. Dans ces études, les clusters "rail-transport", "moteurs", "composantes automobiles" sont ressortis comme stratégiques au sens de Porter. Une analyse basée sur les données "brevets" a mis en évidence le cluster "transport". Ces résultats n'ont pas été immédiatement pris en compte sous la forme d'une politique de clusters explicite, car les compétences en politique industrielle en Autriche sont éclatées entre plusieurs ministères et agences. Toutefois, les idées d'interactions et de réseaux ont commencé à diffuser, et certains instruments nationaux comme les centres de compétence et les nouveaux collèges (Fachhochschulen) ont été mis en oeuvre en tenant compte des résultats de ces analyses.

Au niveau régional, des politiques de clusters explicites sont apparues dans les années 90, d'abord au Steiermark, ensuite en Haute Autriche. Des études similaires à celles qui ont été réalisées au niveau national ont été appliquées à l'économie du Steiermark : le cluster "véhicules-transport" est apparu comme une force de la région.

Le cluster automobile au Steiermark est dans une grande mesure le résultat de décisions politiques aux niveaux fédéral et régional. Au niveau national, la politique était, depuis les années '70, de promouvoir la capacité de sous-traitance de l'industrie autrichienne, tandis qu'au niveau régional, la politique s'est centrée sur l'attraction de firmes internationales pour agir comme leaders dans un cluster émergent.

⁵ À partir de Tötting, F. "Industrial Clusters and Cluster policies in Regions of Austria", à paraître dans Nordregio, 2000.

En 1996, une initiative, AC Styria, a été lancée par l'association des industriels pour promouvoir et intensifier la sous-traitance avec les firmes de la région, qui doivent évoluer vers des fournisseurs de systèmes.

Activités du cluster

AC Styria a été fondée dans le but de créer des liens entre firmes régionales internationales, ainsi qu'avec les organismes de R&D. Les activités du cluster touchent aux domaines suivants :

- Sensibilisation, information et communication (plates-formes, événements, séminaires, etc.);
- Stimulation de la coopération (base de données sur le site Web pour annoncer des demandes de coopération);
- Amélioration des qualifications (établissement d'une nouvelle collège, réseau d'enseignement à distance basé sur Internet, etc.);
- Activités de marketing afin de rendre le cluster connu internationalement et pour attirer des entreprises étrangères.

Des groupes de travail sont mis en place avec la participation d'experts, pour repérer les besoins des entreprises en matière de technologie, de qualification et d'organisation, le but étant de rendre les développements en ces domaines accessibles aux PME.

Les entreprises étrangères jouent le rôle de porte-drapeau pour le marketing de ce cluster à l'étranger, et développent des relations de sous-traitance avec les firmes locales. Il reste encore à démontrer dans quelle mesure l'organisation en cluster favorise les capacités d'apprentissage plus pointues de la part des firmes régionales.

Le cluster a été financé jusqu'il y a peu par le gouvernement régional, mais récemment il a été décidé que les entreprises devraient l'auto-financer.

Intérêt pour la Wallonie :

AC Steiermark est un cluster qui semble avant tout être un outil de marketing pour la région. Sur cet aspect, une analyse plus approfondie peut être utile, mais il est également justifié de s'intéresser aux actions concrètes mises en place pour développer et rehausser le niveau des sous-traitants dans la région, car la Wallonie part également d'une situation où les PME ont besoin d'évoluer vers des producteurs de systèmes plutôt que de composantes à relativement faible valeur ajoutée.

Contact :

Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft (SFG)

Website : www.sfg.co.@/acs